

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION



Plan Estratégico del Centro Clínico María Edelmira Araujo
(Laboratorio) Periodo 2022-2026

Presentado por:

TSU Fanny Villarreal

Br. Julio Prado

Tutor

PROF. GILBERTO ROJAS

TRUJILLO, VENEZUELA 2022

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION



**Plan Estratégico del Centro Clínico María Edelmira Araujo
(Laboratorio) Periodo 2022-2026**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

TSU Fanny Villarreal

Br. Julio Prado

Tutor

PROF. GILBERTO ROJAS

TRUJILLO, VENEZUELA 2022

VEREDICTO

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
www.uvm.edu.ve
RLEF: J-01702428-9



Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Hata 1,
Diagonal al Parque SAPNALE, Municipio Valera Estado Trujillo.

VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **Plan Estratégico del Centro Clínico María Edelmira Araujo (Laboratorio) Periodo 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **FANY RAMONA VILLARREAL VALERO**, Portadora de la C.I. N°. **9.168.736**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Administración de Empresas**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado lo dedicamos principalmente a Dios y a la virgen del Chiquinquirá, por ser nuestros inspiradores y darnos fuerza para continuar y luchar en este proceso de obtener uno de nuestro anhelo más deseado.

A nuestros padres quienes han velado por nuestro bienestar y educación, con su amor, paciencia, trabajo y palabras de aliento en estos años han sido guía en el camino para llegar hasta esta meta y convertirnos en lo que somos. Estamos muy orgullosos y nos sentimos privilegiados de ser sus hijos.

A nuestros hermanos por estar siempre presente, acompañándonos y por el apoyo incondicional, que nos brindaron a lo largo de esta etapa tan importante de nuestra vidas, a puertas del título profesional que tanto hemos anhelados.

A todos nuestros familiares porque sus oraciones y palabras de aliento nos hicieron mejores y nos han apoyado durante todo este proyecto y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

A todos nuestros amigos, por extender su mano en momentos difíciles, por apoyarnos cuando más lo necesitábamos y por el amor brindado cada día, mil gracias.

Finalmente queremos dedicar este Proyecto de Grado al Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A por brindarnos esta increíble oportunidad y el apoyo de realización profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por bendecir nuestras vidas, por ser nuestro guía a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo, fortaleza y brindarnos paciencia y sabiduría para culminar con éxito esta etapa sobre todo en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres, hermanos, esposos e hijos por ser los principales promotores de nuestro sueño, pilares fundamentales por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado, el apoyo incondicional pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

Agradecemos a nuestros excelentes docentes de la Universidad Valle Del Momboy por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra carrera para desarrollarnos como profesionales, quienes han guiado con su paciencia, experiencia, enseñanza y su rectitud para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Nuestro profundo agradecimiento al Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A junta directiva, por confiar en nosotros, abrirnos las puertas y permitir realizar todo el proceso investigativo para el proyecto de grado.

RESUMEN

Actualmente el sector salud ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos tiempos, los servicios de laboratorio se encuentran en una posición de mucha competitiva por ello el presente proyecto de grado se realizó en el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S. A (Laboratorio) en la ciudad de Valera a través de un plan estratégico 2022-2026, cuya finalidad es buscar las herramientas y técnicas para posicionar el departamento de Laboratorio en el mercado y que sea la primera opción de los pacientes en la región, en la exploración se detectó que la institución había presentado problemas y fallas en el entorno de participación ya que no contaban con la publicidad y promoción suficiente, por consiguiente, debido a la demanda, la investigación se direcciono para identificar y diseñar objetivos y estrategias que ayudaran a incrementar la salida de estudios de laboratorio con la finalidad de tener un impacto positivo, se hizo una descripción de la situación actual de la institución, diagnostico organizacional y financiero, adicional se aplicaron métodos que permitieron conocer el macro y microentorno de la institución y con ello la elaboración de propuesta de marketing para explotar la calidad de servicio, tecnología, para dar valor a la institución.

Palabras claves: (marketing, laboratorio, estrategias)

ABSTRACT

Currently, the health sector has had an accelerated growth in recent times, laboratory services are in a highly competitive position, which is why this degree project was carried out at the Maria Edelmira Araujo Clinical Center, S. A (Laboratory) in the city of Valera through a strategic plan 2022-2026, whose purpose is to find the tools and techniques to position the Laboratory department in the market and make it the first option for patients in the region, in the exploration it was detected that the institution had presented problems and failures in the participation environment since they did not have sufficient publicity and promotion, therefore, due to the demand, the research was directed to identify and design objectives and strategies that would help increase the output of studies of laboratory in order to have a positive impact, a description of the current situation of the institution was made, diagnosis Organizational and financial analysis, additional methods were applied that allowed knowing the macro and microenvironment of the institution and with it the elaboration of a marketing proposal to exploit the quality of service, technology, to give value to the institution.

Keywords: (marketing, laboratory, strategies)

TABLA DE CONTENIDO

VEREDICTO	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO.....	8
INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE ANEXOS.....	15
Capítulo I. Introducción	16
1.1 Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio.....	16
1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer	17
1.3 Equipo de Trabajo	19
1.4 Diagnostico Organizacional	24
1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera	26
1.6 Definición del Problema.....	27
1.7 Propuesta de Valor.....	32
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	35
1.8.1 Objetivo General.....	35
1.8.2 Objetivos Específicos	35
Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Del Entorno	36
2.1 Análisis Del Macroentorno (PESTEL).....	36
2.1.1. Entorno Político.....	36

2.1.2. Entorno Económico	37
2.1.3. Entorno Social	38
2.1.4. Entorno Tecnológico	39
2.1.5. Entorno Ecológico	40
2.1.6. Entorno Legal	41
2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.....	43
2.2.1. Negociación con Proveedores	43
2.2.2. Negociación con Clientes.....	43
2.2.3. Rivalidad Entre Competidores Existentes	45
2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Substitutos.....	45
2.2.5. Entrada de Nuevos Competidores	46
2.2.6. Nivel de Atractividad de la Industria.....	46
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	48
Capítulo III. Análisis Y Diagnóstico Interno	50
3.1 Modelo de Negocio CANVAS.....	50
3.2 Análisis Funcional de la Empresa	52
3.2.1. Gerencia de la Empresa	52
3.2.2. Recursos Humanos	53
3.2.3. Investigación y Desarrollo.....	53
3.2.4. Finanzas.....	54
3.2.5. Logística y Aprovisionamiento	54
3.2.6. Operaciones	55
3.2.7. Marketing y Ventas	55
3.2.8. Servicios Postventa.....	56

	10
Capítulo IV. Formulación De Objetivos 2022 – 2026	56
4.1 Objetivo General 2022-2026	56
4.2 Objetivos Estratégicos 2022-2026.....	56
4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2022-2026.	57
5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA)	59
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	61
5.1 Selección de la Estrategia	63
5.2.1. Matriz de Estrategias Vs Objetivos Estratégicos.....	63
5.2.1. Estrategias Seleccionadas	66
Capítulo VI. Propuesta De Implementación	68
6.1 Plan Funcional de Marketing.....	68
6.1.1. Situación Actual de la Gerencia de Marketing.....	68
6.1.2. Objetivos de Marketing	69
6.1.4. Presupuesto Plan de Marketing	72
6.1.5 Ejecución de Tareas del Plan de Marketing	73
6.2 Plan Funcional de Operaciones	82
6.2.1. Situación Actual de la Gerencia de Operaciones.....	82
6.2.2. Objetivos de Operaciones.....	82
6.2.4 Presupuesto Plan de Operaciones	84
6.2.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones	85
6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos	90
6.3.1. Situación Actual de la Gerencia de Recursos Humanos.....	90
6.3.2. Objetivos de Recursos Humanos	91
6.3.3. Estrategias.....	92
6.3.4. Presupuesto Plan Recursos Humanos.....	93

6.3.5	Ejecución de Tareas del Plan de Recursos Humanos	94
6.4	Plan Contable-Tributario	97
6.4.1.	Situación Actual de la Gerencia Contable-Tributaria.....	97
6.4.2.	Objetivos de la Gerencia Contable-Tributaria.....	98
6.4.3.	Estrategias.....	99
6.4.4.	Presupuesto Plan contable Tributario	101
6.4.5.	Ejecución de Tareas del Plan de Contable-tributaria.....	102
6.5	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	108
6.5.1.	Situación actual de la RSE.....	108
6.5.2	Objetivos de RSE.....	109
6.5.3.	Actividades de RSE	110
6.5.4.	Presupuesto de Plan RSE.....	113
6.5.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.	114
6.6	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	119
6.6.1.	Situación actual de la gerencia financiera	119
6.6.2.	Objetivos de finanzas.....	120
6.6.3.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026	121
6.6.4.	Proyección de ventas 2022-2026.....	122
6.6.5.	Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026	123
6.6.6.	Cálculo del capital de trabajo 2022-2026	125
6.6.7.	Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026	125
6.6.8.	Estado de resultado proyectado 2022-2026.....	126
6.6.9.	Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.	127
6.6.10.	Flujo de caja proyectado 2022-2026.	128
6.6.11.	Indicadores de rentabilidad 2022-2026.....	128

Conclusiones	130
Recomendaciones.....	132
Referencias Bibliográficas	134
Anexos.....	138

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	42
Tabla 2 Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)	48
Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)	60
Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI	62
Tabla 5 Matriz Interna- Externa.....	63
Tabla 6 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos	63
Tabla 7 Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.....	73
Tabla 8 Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones	84
Tabla 9 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos	93
Tabla 10 Presupuesto del Plan Funcional Contable-Tributario	101
Tabla 11 Objetivos del Plan Funcional de RSE.....	109
Tabla 12 Presupuesto del Plan Funcional de RSE.....	113
Tabla 13 Inversión en Activos. Depreciación y Amortización 2022-2026	121
Tabla 14 Proyección de Ventas 2022-2026	122
Tabla 15 Proyección de Costos y Gastos Operativos 2022-2026.....	123
Tabla 16 Calculo del Capital de Trabajo 2022-2026.....	125
Tabla 17 Estructura y Opciones de Financiamiento 2022-2026.....	125
Tabla 18 Estado de Resultado Proyectado 2022-2026	126
Tabla 19 Estado de Situación Financiera Proyectado 2022-2026	127
Tabla 20 Flujo de Caja Proyectado 2022-2026.....	128
Tabla 21 Indicadores de rentabilidad 2022-2026.....	129

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa	19
Figura 2 Modelo de negocio CANVAS.....	50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de Entrevista	138
--	-----

Capítulo I. Introducción

1.1 Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A fue fundado el 20 de Diciembre de 1962, en un local en la Avenida 12 en Valera Estado Trujillo, Venezuela, con un capital de 1.200.000,00 Bolívares, entre sus fundadores tenemos a la, Dra. Lesbia de La Torre, Dr. Pedro Emilio Carrillo Dr. José Luís Manrique, Dr. Héctor Zambrano, Dr. Ramón Vielma, Dr. Alfonso Delgado Enfermera Marcelina Fajardo, con esto se dio inicio a sus actividades con un total de 14 camas el 01 de Enero de 1966.

Se obtuvo la increíble colaboración de la señora María Edelmira Araujo donando propiedades ubicados actualmente en la calle 13 con avenida 10; para el año 1975, se adquirieron terrenos y se iniciaron remodelaciones para ampliar la estructura con la propósito de incluir nuevas camas y posterior a esto la construcción de 27 consultorios, se estructuraron las áreas de rayos X, el departamento de laboratorio, farmacia, banco de sangre y a finales del año 1992 se efectúan la reestructuración de las áreas para los equipos de imágenes, entre ellos se incluyen resonancia, tomografía, mamografía y se innovo con un servicio digital de imágenes donde se podía transmitir resultados dentro de la empresa.

En la actualidad El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A se está llevando a cabo una remodelación del departamento de laboratorio, de los pasillos adyacentes del departamento nuevos consultorios en el área de gastroenterología, nefrología y dispone de una unidad de cuidados intensivos, maternidad, unidad de gastroenterología, asistencia quirúrgica con equipos de alta tecnología y emergencia las 24 horas, adicional a esto cuenta con un personal especialista y capacitado médico, enfermería, bioanalistas, auxiliares, camilleros y paramédicos que ofrece servicio de salud, calidad, seguridad y confianza y cuenta con tecnología indispensable para

brindar un excelente servicio a nuestros clientes- pacientes.

Está ubicado en el Sector Terciario de la producción, se dedica a ofrecer un servicio de salud a la sociedad y con ello un aumento consecutivo en cuanto a exigencias y actividades, promoviendo un servicio desde un individuo hasta el Estado, es una sociedad en desarrollo y en continua evolución que espera escalar a niveles superiores y poder expandirse.

Es una empresa privada que atiende a diferentes clientes-pacientes tanto del Estado Trujillo como de estados cercanos principalmente Zulia, Mérida, Lara, Portuguesa, Táchira ofreciendo el mejor servicio médico-asistencial, tanto a particulares como asegurados por empresas afiliadas, dentro de las especialidades con las que cuenta están, cardiología, traumatología, ginecología y obstetricia, gastroenterología, anestesiología, cirugía general y laparoscopia, medicina interna, endocrinología, cirugía plástica y reconstructiva, hematología, imagenología, medicina crítica, oftalmología, Pediatría y neonatología, Urología, seguridad laboral, foniatría, neumología, fisiatría, dermatología, odontología.

El departamento de laboratorio cuenta con un personal conformado por 8 licenciados en Bioanálisis altamente calificados, 6 auxiliares, 2 secretarias, 1 cristalera, con ello forman un equipo que se implementa para ofrecer un óptimo servicio tanto en calidad como eficacia, aportando estudios que ayuden al diagnóstico del paciente en tiempo récord.

1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

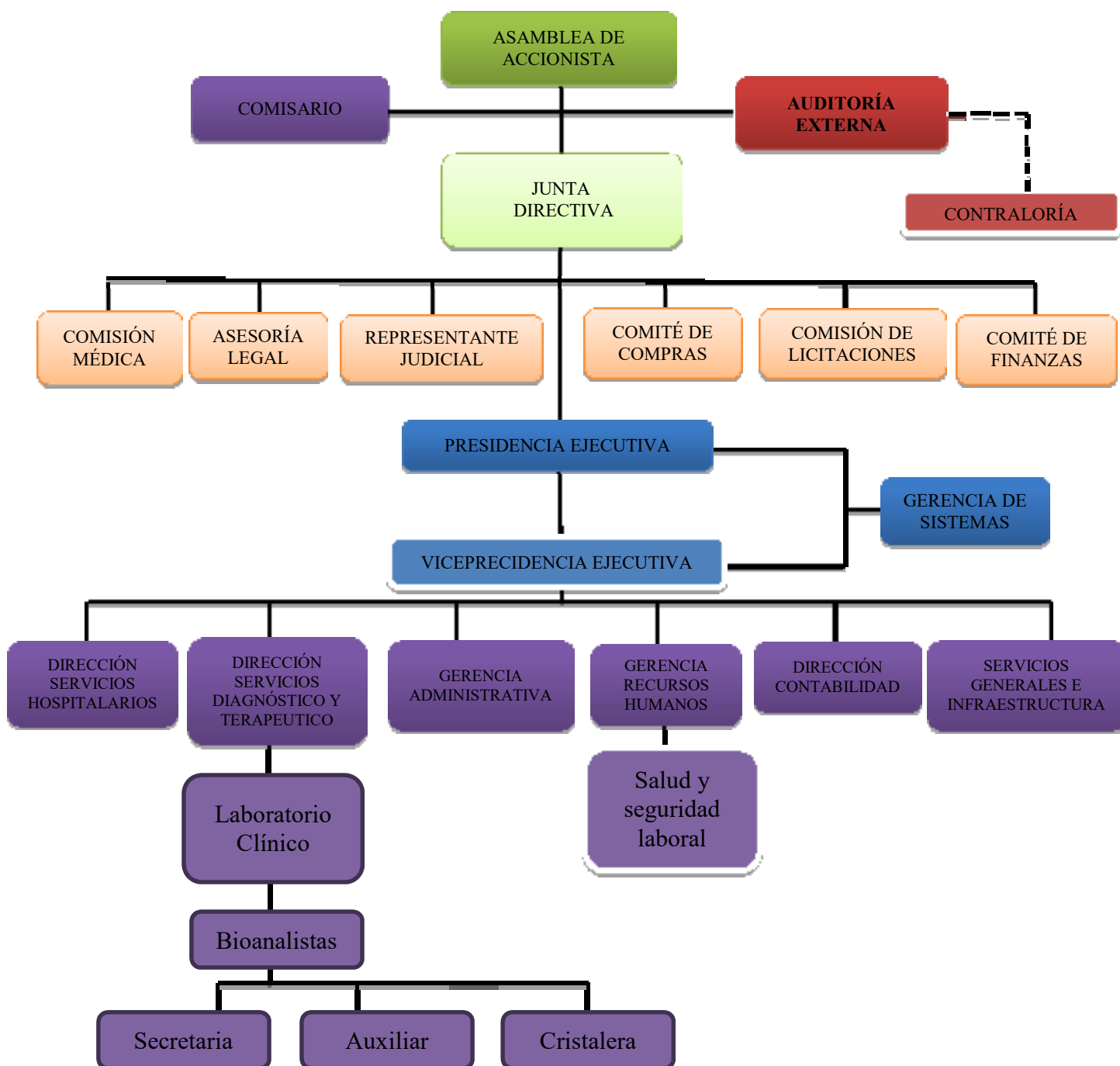
El departamento de laboratorio es un servicio de salud que está constituido por el área de secretaria, cristalería, toma de muestra, áreas de procesamiento y análisis como el de coproanálisis, uroanálisis, química, hematología, serología, coagulación y estudios citoquímicos de líquidos estériles, además cuenta con un servicio que está activo los 7 días de la semana 24 horas, está estructurado en tres turnos, matutino, diurno y nocturno.

Las áreas de procesamiento y análisis con mayor demanda son química, hematología, coagulación y estudios de líquidos estériles, dentro del área de química tenemos una batería de pruebas como, creatinina, glicemia, urea, ácido úrico, triglicéridos, calcio, magnesio, proteínas totales y fraccionadas, fósforo, bilirrubinas totales, colesterol, directas e indirectas, transaminasas, fosfatasa alcalina, gamma glutamil transferasa, lactato deshidrogenasa, fosfatasa alcalina, amilasa, sodio, potasio, cloro, enzimas cardíacas; en el área de hematología tenemos el estudio de biometrías hemáticas, plaquetas, cuentas blancas, cuentas rojas, hemoglobinas, hematocrito, índice hematimétricos; en el área de coagulación se incluyen los tiempos de coagulación y el fibrinógeno y en líquidos estériles encontramos citoquímicos para líquido cefalorraquídeo, pleural, ascítico, sinovial y pericárdico.

Las áreas de menor demanda son uroanálisis, coproanálisis y serología que incluye estudios de V.D.RL, ASLO, HIV, DENGUE IGM, IGG, HCG, PCR, FR.

1.3 Equipo de Trabajo

Figura 1
Organigrama de la empresa



Nota: Adaptado de organigrama del Centro Clínico María Edelmira Araujo, por Betsy Elizabeth

Molina Castillo, 2022, © Copyright 2020: Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A. - Líder en Salud.

Asamblea de Accionistas

Es el órgano supremo de la institución está conformada por 70 socios estos acuerdan, ratifican, reconocen el resultado de las actividades ejecutivas todos los procesos, actos y operaciones, por ende, tiene como función elegir a los nuevos miembros de la junta directiva.

Comisario

Su función es enviar informes, revisar los balances cumplir con las funciones que la ley y los estatutos de la institución les, vela para que los administradores cumplan los deberes que les impone la ley.

Auditoria Externa

Es un estudio analítico que se lleva a cabo en la institución y lo ejerce un contador fuera de la empresa, su función principal es verificar y certificar todos los estados de finanzas de la institución.

Contraloría

Sus funciones principales son proteger las inversiones, mantener un informe del control de activos y operaciones de la institución, custodiar e investigar donde se puede invertir los valores y recursos de la institución.

Junta Directiva

Está conformado por cinco miembros escogidos por la asamblea de accionista, velan por el cumplimiento y ejecución diaria de los objetivos estratégicos en la institución para su mejora continua.

Presidencia

Es el representante legal de la institución, ejecuta todas las decisiones, para todos los actos judiciales y extrajudiciales, actos, acuerdos tomados por la junta directiva, establece las metas y objetivos de la institución para proyectar las estrategias que conlleven al logro, de esta manera realizar análisis de comparación y comportamiento económico con otras instituciones. Se encarga de organizar, planificar, coordinar, dirigir al personal y formular las políticas de la institución.

Comisión Médica

Determinar si la enfermedad que presenta el individuo es objetivo, se puede demostrar, que se encuentran en poca disponibilidad los tratamientos médicos o medico quirúrgico y se ha cumplido y finalizado el tiempo post tratamiento indicado en las Normas de Evaluación Médica.

Asesoría Legal

Su función es ofrecer una protección legal completa a la institución, dar cumplimiento de leyes y deberes con sus respectivos documentos legales como, registros, contratos, certificaciones y otras formas.

Representante Judicial

Está constituido por un grupo de abogados escogidos por la junta directiva de la institución, tiene la responsabilidad de representarlos legalmente y su función principal es ser guía jurídico para todos los movimientos financieros y decisiones tomadas por la junta directiva.

Comité de Compras

Su función es lograr la provisión de los bienes y servicios de la organización, racionalizando las adquisiciones a la capacidad económica de la institución, tomando en cuenta la adecuada planeación presupuestal efectuada por cada proceso y departamento, conforme a las necesidades y exigencias.

Comisión de Licitaciones

Su función es estudiar, solicitar, recibir y evaluar las ofertas de adquisición de bienes, servicios y obras para la institución con la ayuda de procedimientos legales y formales, eligiendo al mejor proveedor.

Comité de Finanzas

Está conformado dentro de los miembros de la junta directiva junto con el director y el personal financiero, su función es monitorear todos los estatutos, procedimientos y estados financieros de la institución.

Vicepresidencia Ejecutiva

Es la persona que ocupa un cargo secundario inmediatamente al cargo de presidente de la institución, su función la toma decisiones, se encarga de los deberes y responsabilidades en su ausencia.

Gerencia en Sistemas

Su función es configura los sistemas y redes informáticos, facilitar al personal de la institución los procesos automáticos de cada departamento, con el resultado de registrar y llevar el control de las actividades que se ejecutan a diario.

Dirección Servicios Hospitalarios

Están constituidos por un personal que supervisa las áreas de emergencia, hospitalización, neonatología, anestesiología, quirófano, cuidados intensivos, cuidados intensivos, registro civil, registró médico, enfermeras, auxiliares, camilleros y nutricionistas que tienen como función tener en cuenta a los pacientes que se encuentran ubicados en las habitaciones y en la institución.

Dirección Servicios Diagnóstico y Terapéutico

Se encarga de supervisar las áreas de microbiología, imágenes, unidad de endoscopia, nutrición, farmacia, ambulancia, banco de sangre, gerencia el espacio de atención al usuario, quimioterapias.

Gerencia Administrativa

Es un órgano de apoyo responsable de garantizar la funcionalidad administrativa y operativa de la institución, se encarga de coordinar, supervisar y evaluar las actividades del departamento de cobranza, cuentas por pagar, admisión, administrar los recursos humanos, historias médicas, contabilidad y materiales de forma eficiente.

Gerencia Recursos Humanos

Determinan los procesos en los cuales la institución investiga, recluta, selecciona y capacita al personal nuevo y que está en función, se encarga de planificar, organizar y administrar las tareas y activos relacionados con el personal en cuanto a elaborar la nómina mensual e informes para estos ser enviados al departamento de Contabilidad para que sea contabilizados.

Dirección Contabilidad

Se encarga de controlar, coordinar y registrar todas las operaciones contables que se generen de las actividades en la empresa, con el propósito de ejecutar los programas y planes preestablecidos, de acuerdo con las leyes, directrices y normas de contabilidad y con los lineamientos determinados por la dirección administrativa.

Servicios Generales e Infraestructura

Su función es el mantenimiento general de la institución, que las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones, reparación infraestructura y equipamiento.

Laboratorio Clínico

Su función es el procesamiento y análisis de muestra biológica, reporte y ayuda al diagnóstico del paciente, está conformado por un grupo de profesionales del Bioanálisis y auxiliares que se encargan de la extracción de sangre de los pacientes tanto ambulatorios como hospitalizados.

Bioanalista. Su principal función es el estudio, procesamiento y análisis de todas las muestras y fluidos biológicos, elaboración de informes, reporta y ayuda al diagnóstico del paciente junto al médico.

Secretaria. Su función es el registro de datos de pacientes a través del sistema Infolab que ingresan a la institución, se encarga de recibir órdenes médicas, archivarlas y entrega de resultados de laboratorio.

Auxiliar de laboratorio. Su principal función es la extracción de sangre a pacientes tanto ambulatorio como hospitalarios, elaboración de tubos estandarizados para las áreas, hemogramas, leucogramas, preparación de material como algodón y gasa, centrifugación de sueros, líquidos estériles y orinas.

Cristalera. Se encarga del lavado y mantenimiento del material de vidrio y plástico, esterilización, secado y organización, descarte de fluidos biológicos en sus respectivos envases y bolsas biológicas, mantenimiento de equipos de refrigeración.

Salud y Seguridad Laboral

Su función es promocionar y promover la salud en los empleados, prevenir accidentes laborales causados en su área de trabajos.

1.4 Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional, es un análisis que se realiza para valorar el escenario de una institución, para detectar sus problemas, vías de desarrollo y potencialidades. El diagnóstico

constituye una parte de gran importancia en el procedimiento de consultoría.

En tal sentido, Rodríguez (1999) señala, Por ello es necesario llevar a cabo un análisis que se realiza con la finalidad de evaluar las situaciones actuales de la empresa, cuáles son los problemas actualmente, están presentes, aquellos factores claves para llevar a cabo el desarrollo a las cuales se le denomina “Diagnostico Organizacional.” (p.11)

Se realizó un proceso donde el observador aplico una entrevista donde se formularon preguntas que permitió coleccionar datos sobre los aspectos concretos, se aplicó un dialogo, como un proceso de comunicación de manera formal y pudo detectar aquellos puntos débiles dentro del departamento. El observador llevo a cabo un análisis, y logro distinguir niveles, grupos o personas que forman parte de ella.

Con ello se dedujo que la empresa presenta falta de planificación estratégica en las áreas de marketing para el reconocimiento del servicio a nivel nacional, teniendo más de 50 décadas en el mercado se pudo detectar un grupo amplio de individuos que no conocen, ni han disfrutado del servicio de laboratorio, se presentó escasa concesión de presupuesto financiero que obliga a dejar olvidados planes y programas de publicidad, los precios elevados en algunos estudios hace que los clientes exploren mejores opciones, se desconoce las promociones que ofrece, el ambiente y ubicación del laboratorio no son los adecuados, la infraestructura no es moderna aunque ya está en proceso el proyecto de restauración del departamento de laboratorio, algunos pacientes no toman como primera opción el laboratorio a pesar que tiene una larga trayectoria en su actividad económica porque desconocen sus servicios.

Ahora bien, con la falta de un departamento de Marketing, con el cual se puedan hacer aportes que ayuden a reflejar la verdadera demanda que existe en el departamento no se puede solventar algunos de los problemas presentes y por ende, no logran satisfacer de las personas.

La falta de estrategias en propaganda y publicidad ha inducido que la clínica no pueda mostrarse de acuerdo en el mercado competitivo, y es el por qué de su rentabilidad relativamente baja, por ello surge la exigencia de plantear un modelo de estrategias de publicidad que permita cubrir las necesidades y expectativas de las personas, y con ello llegar a ser una institución reconocida en la sociedad por el excelente servicio y productos que ofrecer, además se puede afirmar que al no tener estrategias de publicidad el laboratorio está limitando el campo de acción y obviamente la difusión de que existe y por ello, perdería a sus actuales y potenciales clientes.

Cabe destacar que el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A se considera la clínica más grandes de la ciudad por lo que es necesario explotar ese potencial que es considerado una ventaja competitiva ante las demás clínicas.

Las nuevas aplicaciones de gestión están elaboradas para diferentes zonas de una empresa, es una buena consulta para mejorar el control y perfeccionar el tiempo automatizando en diferentes procesos, igualmente el hecho de que el servicio de laboratorio del Centro Clínica María Edelmira Araujo, S.A sea reconocido en otros estados para su potencial reconocimiento.

1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera

Indicador de liquidez,

Razón de liquidez = activo corriente/pasivo corriente

Razón de liquidez = 89.999.047.214 bsD/42.125.458.457 bsD=2,13 >1

Este resultado implica que la organización cuenta con la posibilidad de pago, genera el suficiente dinero en efectivo para sus obligaciones en el corto plazo, lo cual es positivo.

Indicador de rentabilidad,

Margen Neto = Utilidad Neta/Ventas netas

Margen Neto= $12.252.587.222 \text{ bsD} / 150.250.258.369 \text{ bsD} = 8,15\%$

Este resultado indica que las ventas de la empresa generaron un 8,15% de utilidad neta, es decir, que por cada bolívar vendido se generó 8,15 centavos de utilidad.

Indicador de endeudamiento,

Ratio de endeudamiento= pasivo/patrimonio neto

Ratio de endeudamiento= $150.258.369.147 \text{ bsD} / 5.123.456.789 \text{ bsD} = 29,32$

Esto indica que del 100% que posee la empresa, el 29,32% lo debe.

Indicador de eficiencia,

Indicador de eficiencia= total de horas-total de horas perdidas/total de horas

Indicador de eficiencia= $7-1/7=0,85 * 100=85,7\%$

Este resultado indica que la actividad de la empresa es eficiente en un 85,7%

1.6 Definición del Problema

Las empresas tienen el objetivo de crecer, evolucionar, tener mayor números de ventas, ser una potencial competencia, mantener una cartera de productos óptimos y que sean de fácil acceso y precios accesible para el consumo de la población, esto implica trabajar bajo estrategias de ventas que permitan a la empresa llegar a expandirse y ser conocidas a nivel nacional y en algunos internacionalmente, los planes estratégicos ayudan a alcanzar los objetivos y crear nuevos para la mejora continua de las empresas, con esto los resultados obtenidos son satisfactorios tanto para los accionista como para el personal obrero o administrativo ya que adquiere mayor número de clientes y a su vez que estos pueden disfrutar de nuevos productos y nuevos convenios de pagos.

El servicio de laboratorio del Centro Clinico Maria Edelmira Araujo presenta falta de

planificación estratégica en el áreas de marketing para que sea conocida en otras localidades del país, el marketing son un conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un servicio o producto, la ausencia de planificación en esta área es una de las principales causas del fracaso en los negocios y conflictos en cualquier área de las empresas, hoy el marketing digital es absolutamente esencial para todos quienes quieren vender, promocionar o dar a conocer sus productos y servicios.

En tal sentido, Kotler (2021) señala que "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (p.11).

Las agencias y las empresas han debido desarrollar nuevas estrategias para mejorar la relación con sus consumidores y potenciales clientes.

Se encarga del estudios de cómo se mueven o necesitan los consumidores y del comportamiento del mercado, también se encargar de analizar la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

En un periodo determinado el servicio del departamento del Centro Clínica María Edelmira Araujo se ha expandido a nivel regional aun así se detectan estados donde la empresa no es reconocida, sus productos, calidad y servicios se desconocen y por ende no se incluyen dentro de la competencia, esto es a causa de falta de personal para la promoción y publicación del servicio y el mercadeo de la carteras de productos que oferta, evitan que sean promovidos, adicional no trabaja con redes sociales lo cual hoy en día es de suma importancia porque la mayoría de consumidores trabajan día a día con dispositivos móviles que contienen aplicaciones para compras y ventas de todo tipo de productos, esto ha conllevado a que no se sumen clientes-

pacientes.

El estado actual del departamento de laboratorio a pesar de que tiene niveles óptimos de clientes o clientes potenciales, se espera que se agreguen nuevos de esa manera lograr un aumento significativo en los estudios de las áreas de poca demanda y seguir potenciando las de mayor demanda.

A nivel internacional, según Martínez (2017) afirma que,

En España, cada vez son más las empresas que adquieren servicios de marketing para hacer publicidad y promocionar su marca. Ante esto; existen principales elementos que explican la inversión de las organizaciones españolas en marketing, que es la aparición de plataformas online permitiéndoles a las empresas poner en marcha sus estrategias de marketing de servicios. Además, la comunicación y la publicidad componen el 63% del total del presupuesto consignado por las empresas a las estrategias para posicionar su marca. Asimismo; el servicio de marketing más empleado por las empresas españolas hoy en día para atraer más clientes, es el marketing de servicios, relacionado con el diseño de propósitos promocionales. (p.3)

Por otra parte, Magalhes (2017) manifiesta que,

En Argentina, el posicionamiento de marca se volvió indispensable para cualquier empresa que quiere ser exitosa, pero esta herramienta de marketing necesita de un manejo cuidadoso; es por ello, que es esencial tener un perfil activo en redes sociales o sitios web para que la marca sea reconocida, con la propósito de que las compañías realicen el posicionamiento digital donde permita la dinámica con sus clientes para compartir todos los servicios que ofrecen y ubica el nombre de la empresa en el mercado y ser más

competitivo. (p.8)

Según Conexionesan (2018) indica,

El marketing de negocios es un método esencial en las instituciones privadas de salud, cada vez son más competitivas y requieren posicionar su marca en el sector. Esto conlleva a que se apertura cada vez mayores mercados de atención, especialmente en los servicios de laboratorio e imágenes, los cuales requieren cada vez de mayor tecnología e innovación para enfrentar a los rivales; a través de ventajas competitivas en nuevos servicios, como lo es la atención en el propio domicilio de los pacientes. (p.3)

Según Escobedo (2014), afirma que,

Cada persona posee una personalidad determinada, un sello personal y una imagen específica marcando la diferencia en otras personas; es por esto, que las marcas tienen atributos esenciales para su reconocimiento en el sistema económico, siendo este su posicionamiento. Ante lo mencionado; la finalidad de toda organización es situarse entre las opciones favoritas de los usuarios y consumidores para satisfacer sus necesidades logrando ser la primera opción de compra. Sin embargo, es indispensable conocer que es lo que piensan los clientes de nuestro servicio, con el propósito de saber si esa percepción acerca del rostro del sello se adecua a lo que ellos desean y lo que ofrece la empresa.

(p.4)

En consecuencia, si la institución no aplica un plan estratégico en cuanto a publicidad y promociones que impacte a la sociedad y capte más clientes tendrá un pronóstico negativo y va a desarrollar una reputación en cuanto a posicionamiento y en la imaginación de las personas, La falla en el crecimiento del volumen de estudios, despreocupación de los directivos para contratar un medio publicitario, que la clínica sea desconocida en las actividades comerciales

competitivas, insuficiente asignación de presupuesto económico, insatisfacción de los usuarios pacientes al cubrir las expectativas y exigencias, que su rentabilidad sea baja, lo cual genera poca afluencia de los usuarios a la clínica debido al desconocimiento del servicio que oferta.

Además, esto llevaría a tener baja rentabilidad en el volumen de estudios, disminución de los ingresos en la institución y por tanto dar oportunidades a la competitividad, al no contar con todas las comodidades para los usuarios y perdería a sus actuales y potenciales clientes.

Por otro parte, con esta investigación buscamos la solución a los problemas o la refutación a algo que está perjudicando la nombradía de esta institución, con estrategias publicitarias competitivas, tratando de mostrar las ventajas que mantiene la institución sobre la competencia, desarrollo de productos, estrategia de perfeccionamiento de mercados y se representa a una situación social que está en continuo cambio, ya que del mismo modo las empresas, la sociedad y su evolución demanda la aplicación de métodos innovadores que ayuden a la mejora del estilo laboral.

Se trata de relacionar el entorno interno y externo de la Clínica para la obtención de información justa y completa que ayude a conocer las características más reveladoras del problema con ello, estar en posición de elaborar estrategias que se requiera, se buscan las maneras y los medios de resolver los problemas que reflejan del Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio), y adquirir las posibles soluciones se estará contribuyendo con múltiples ideas, así como del ambiente en el cual ejecuta sus acciones.

Esta investigación es factible para ponerla en acción, porque cuenta con evidencia científica, con los medios e investigación necesaria para solucionar el inconveniente que tiene, pues cuenta con el soporte total de quienes la administran al tener mayor conciencia, conocimiento y destrezas en la toma de decisión y con ello mejorar en gran medida las

situaciones en las que se encuentra.

1.7 Propuesta de Valor

El departamento de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S .A, ha descubierto que la principal falla en cuanto a su contribución en el mercado crecidamente competitivo es por la poca publicidad y promoción lo cual ha causado que la institución no se desarrolle de manera exitosa y satisfactoria.

Es por ello que se tiene la exigencia de elaborar un plan de Marketing que sirva como contribución para propagar en los diferentes medios de comunicación en cuanto de la real razón de ser del laboratorio y su variedad de servicios que presta está acreditada empresa, con ello lograr un alto posicionamiento en el mercado y a su vez incrementar el volumen o número de estudios.

Adicional, en exploración realizada, se puedo conocer que los usuarios están conformes al adquirir el servicios, por lo que proponen la elaboración de una tarjeta de ingreso para una mayor bienestar y seguridad al momento de la adquisición de los servicios.

Con la ejecución de estrategias de marketing permite a la empresa ubicarse como líder en salud por el manejo de precios de fácil acceso en el mercado en el cual se despliega con la solución de lograr la fidelidad de sus usuarios actuales y potenciales y con ello lograr aumentar la cartera de estudios, realizar ofertas que se apliquen a alguna celebración, establece estrategias diferentes para entregar resultados, armar paquetes de estudios relacionados, precios preferenciales para algunos centros hospitalarios o médicos, tarjetas con ofertas temporales, y de esta modo generar utilidad, adicional a esto ayudara al crecimiento y desarrollo de la empresa, además ayudara a cubrir con las necesidades que los usuarios exijan al momento de solicitar los servicios, logrando certificar el bienestar económico de la clínica y el bienestar de los usuarios .

Al utilizar estrategias publicitarias adecuadas la institución se podrá posicionar en sus actividades comerciales, en los consumidores, satisfacer las exigencias y necesidades, con ello que sirvan como herramienta fundamental para que ellos se encarguen de realizar la publicidad directa con otras personas.

Un plan funcional de marketing es un instrumento fundamental para la toma de decisiones de manera asertiva y permite tener más claro como la empresa va a desarrollarse en el mercado y junto la publicidad teniendo la atención que permitirá un incremento en el posicionamiento en el mercado ofreciendo un servicio de calidad.

Efectivamente, el departamento de Recursos Humanos tendrá que fijar estrategias en investigar, reclutar, seleccionar y captar personal nuevo altamente calificado que este en función y conozca el área de publicidad y promociones (marketing), domine los medios, pueda solventar cualquier error sistémico o aleatorio que se presente, en otros casos aportar los recursos para capacitar personal, por otro lado, la logística realizar la planificación, organización y administración de todas las tareas, planes, objetivos y activos que el plan amerite.

Ahora bien, en el área de Finanzas tendrán la estrategia y prioridad de estudiar el número de ingresos mensuales que quiere lograr y la altura de ventas que se necesita para alcanzarlos; se encargaran de diseñar planes que tengan como objetivo disminuir las pérdidas de la institución y como utilizar el dinero de manera inteligente y estratégica enfocados en el plan de publicidad y promociones, después, acordar cuáles son las fuentes de financiamiento que va a utilizar y finalizar con el ajuste de los gastos, el funcionamiento de los mercados de finanzas y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital para mantenerlo.

Ahora bien, al área de lo contable tributario llevar un control de ingresos y egresos desde

el momento en que se ejecute el plan funcional estratégico de promociones y publicidad al laboratorio para que la institución opere de manera organizada, eficiente y apegada a los parámetros establecidos por las autoridades teniendo que englobar todas las prácticas, tareas, acciones y decisiones para controlar, supervisar y gestionar las obligaciones y compromisos fiscales.

Desde el inicio tendrá que registrar las transacciones y movimientos de la institución de manera detallada y rigurosa para cumplir con múltiples exigencias, que van a ir desde lo rutinario como, declaraciones mensuales hasta la ejecución de reportes detallados del rendimiento financiero anual, incluye llevar libros contables sean manuales o electrónicos, el libro Diario, el Mayor y el de Inventarios y Balances, con los resultados que se arroje se observara si los saldos son acreedores o deudores y al mismo tiempo emplear estrategias y buscar alternativas que permitan disminuir la carga financiera de los tributos sin vulnerar las leyes.

Por último, se tiene la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), además de crear beneficios para sus asociados, la institución debe tener en cuenta que sus acciones afectan de manera negativa o positivamente, el estatus de vida de sus trabajadores y de los lugares donde se realicen las operaciones, la responsabilidad social empresarial es una forma actual de hacer acciones en la que la institución maneja sus actividades de forma responsable en lo social, ambiental y económico, tomando en cuenta los distintos intereses de los usuarios con los que se relaciona como los accionistas, clientes, comunidad y proveedores buscando principalmente la preservación y cuidado el impacto al medio ambiente.

En conclusión, guiar y llevar firmemente la acción bien ejecutada y comprometida para una mejora continua, medida y consistente que admita a la institución generar valor agregado

para todo sus públicos, y con la aplicación del plan estratégico en el área de marketing ser sustentablemente competitiva.

De igual forma, se da por entendido que no es algo ajeno o añadido a la función original de la institución el plan es único y exclusivamente para mejorar en el impacto social y que el laboratorio sea reconocido desde el punto de vista como un servicio que pueda cumplir las necesidades de los pacientes en sus momentos más críticos. Con ello se podrá gestionar el impacto a grupos vinculados a la operación sea de manera indirecta o directamente, de forma positiva o negativa, interna o externamente y aceptar mejores negociaciones para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el Departamento de Laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026 enfocado en la promoción y publicidad de los servicios de laboratorio.

1.8.2 Objetivos Específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que deben introducirse los servicios del Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio) en los años 2022-2026 enfocado en la promoción y publicidad de los servicios de laboratorio.

Definir el modelo de negocio, características del servicio y planes para la implementación de la propuesta del Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio) en los años 2022-2026 enfocados en la promoción y publicidad de los servicios de laboratorio.

Precisar los objetivos estratégicos para el Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio) en los años 2022-2026 enfocado en la promoción y publicidad de los servicios de

laboratorio.

Proponer las estrategias de publicidad, modelos, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas del Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio) en los años 2022-2026 enfocado en la promoción y publicidad de los servicios de laboratorio.

Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Del Entorno

2.1 Análisis Del Macroentorno (PESTEL)

2.1.1. Entorno Político

El principal propósito de la política en el área de salud es ayudar a eliminar las fisuras que existente entre los diferentes sectores sociales, la exclusión social, la desigualdad de acceso y elevar la calidad de atención. Por ello la colaboración social, las redes de servicios y el fortalecimiento de la salud pública son fundamentales.

En el medio político se puede mencionar, que con la inestabilidad política que vive actualmente el país la polarización por parte de los partidos políticos, económicamente impide en cierto modo su crecimiento y desarrollo por no existir precios estables en el mercado de los suministros, insumos, medicamentos, reactivos, instrumentos y estudios.

También influye el aumento de sueldos que no cubren con las necesidades del pueblo, crisis política del país que viene dada desde hace dos décadas teniendo como consecuencia el hecho de que no existen inversores que puedan participar en organizaciones para poder financiarlas, zonas industrial inactivas, desconfianza de depositar las divisas en instituciones bancarias por las altas comisiones o tiempos de retiro prolongados.

Por último, debido a que la nueva norma de salud incluye la categorización y acreditación

de los establecimientos de salud a través de Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), esta se encarga de la verificación de todas las competencias de los organismos de evaluación de la conformidad como lo son organismos certificadores y laboratorios, a través de comprobaciones e inspecciones.

2.1.2. Entorno Económico

La inestabilidad entre la distribución, la producción, el consumo genera diferentes fenómenos que afectan a la economía del país; entre ellos están el desempleo, datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que Venezuela registra una tasa de desempleo de 58,3% en 2020 y lo que va de 2021, la cifra más alta del mundo, otro que afecta es la escasez, el país vivió el año pasado un periodo de grave escasez de gasolina, en pleno confinamiento por la covid-19, se vio obligado a un severo racionamiento las personas no tenían como movilizarse, la solicitud de estudios de laboratorio subió realizándose pruebas que no eran de mayor demanda como el dímero D, Fibrinógeno, Lactato Deshidrogenasa, esto ayudo a que los laboratorios batallaran con publicidad de disponibilidad, servicios y costos de estas pruebas.

Otro fenómeno es la devaluación que genera una situación de inseguridad, inestabilidad y de incertidumbre, ante la cual la labor empresarial se vuelve más compleja en la toma de decisiones, también se tiene la inflación especialistas estiman que la inflación médica para este año podría llegar hasta el 15%, lo que sería casi cuatro veces mayor a la inflación general, afectando a los precio en servicios y por ende, el bolsillo de cliente paciente, el endeudamiento también afecta ya que la variación del costo de dólar es continua y las cotizaciones son más altas.

El grado de desarrollo económico debe conocerse y ser explorado para determinar las demandas existentes que respalden la capacidad de pago en las sociedades con escaso desarrollo económico ya que sólo cuentan con una demanda significativa para los productos de primera

necesidad, por ello se necesita una intensa aplicación de políticas de planes de marketing.

2.1.3. Entorno Social

Hoy en día Venezuela tiene poca oferta de empleo y un lento crecimiento esto ha generado un fenómeno de migración de los habitantes. Es por esto que el individuo hace una comparación de la situación actual con la futura y, dependiendo de los precios y costos de vida y beneficios se toma la decisión de emigrar por la desmotivación que acarrearán por los altos costos de vida en el país.

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (laboratorio) ha permitido desarrollarse de manera estable ya que ofrece un servicio de calidad cumpliendo con todas las normas de salubridad con el cuidado y protección del medio ambiente, cuenta con un personal altamente calificado y capacitado en sus ramas con lo cual se logra dar seguridad y confianza a la sociedad en la cual se desenvuelve, aun así el colegio de Bioanalista de estado Trujillo ofrece cursos para la preparación de profesionales.

El servicio se adapta a todas las edades y estratos sociales ya que no tienen ninguna preferencia ideológica, política, sexual, cultural, religiosa y acepta a todo individuo que necesite los servicios de la institución.

El aspecto social está direccionado a la atención de pacientes ya que la calidad de vida post pandemia ha cambiado, la conciliación de la vida familiar, la movilidad social y la vida laboral, las actitudes hacia el trabajo y el consumismo, este entorno lo constituyen las relaciones y usos sociales y culturales que han permitido el gran desarrollo de los medios sociales de comunicación, como el comportamiento, modas, tasas de natalidad, tendencias demográficas, planificación familiar, cambios en la población, tendencias en el consumo, potencializar microempresas y cambios en el papel social de la mujer.

Es por ello que se necesita de un acceso a cartera de servicios de estudio de alta complejidad y de precios acorde a sus posibilidades. Además, es primordial que el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (laboratorio) aplique un trabajo con responsabilidad social y con competencia, ya que la actividad que se está desarrollando va encaminada al bienestar de los usuarios.

2.1.4. Entorno Tecnológico

La huella de tecnología innovadora de la información y la comunicación pueden tener en las compañías es muy precisa, esto está conformado por desarrollos informáticos, aplicaciones de la robótica, inversiones en investigación y desarrollo, legislación sobre patentes, aumentos de la productividad, innovaciones en la industria y nuevos productos, tomando en cuenta la prevención de la contaminación industrial.

Hoy en día la tecnología va en evolución, se encuentran nuevos avances tecnológicos y los objetos se van haciendo obsoletos, Se debe tener en cuenta que los cambios constantes de la tecnología han permitido que las técnicas, métodos de análisis, estrategias de estudios sean más eficientes, específicas y sensibles.

El aspecto tecnológico es crucial, debido a que en el sector salud, existen pocas formas de comunicar los servicios a través de las plataformas de redes sociales, las conexiones de internet son inestables en todo el país, igual ocurre con las conexiones telefónicas ineficientes.

Asimismo, este aspecto juega un papel muy importante, debido a que favorece la eficacia operacional a través de la automatización y virtualización de procesos, y por la rapidez de transferencia de comunicación e información en tiempo real que brinda la conectividad de las organizaciones con sus consumidores finales.

Así como va en evolución la tecnología se espera mantener el mismo ritmo y aprovechar

todas las oportunidades futuras.

2.1.5. Entorno Ecológico

Con esta propuesta que se ofrece el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (laboratorio) se da a conocer la gran importancia del cuidado y protección del medio ambiente ya que contribuye con la norma COVENIN- ISO 14001 para su correcto funcionamiento de la institución ya por ecología nos referimos a la proporción entre personas y seres vivos con su ambiente, el agua, el aire y la tierra, cuya contaminación preocupa a todos los individuos y esto va en la toma de decisiones de los administradores y directivos de la institución.

La Norma Venezolana de Sistemas de Gestión Ambiental COVENIN-ISO 14001 contiene cinco principios que son interdependientes y se enlazan para que la empresa desarrolle y alcance sus objetivos ambientales, estos principios son: planificación, implementación y actividades, política ambiental, control y revisión de la gestión, por ello, las instituciones están confiriendo cada día a su vez mayor nivel importancia a los contenidos relacionados con el medio ambiente y el uso sustentable de los recursos. Para estas compañías, el cuidado ambiental es esencial y forma parte del negocio, dado que al perfeccionar el proceso productor favorece la dirección a mercados estrictos y permite lograr mejorías competitivas. Además, este cuidado representa una pequeña fracción del costo total de producción.

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio) cuenta con un servicio llamado Consultores y Programas Integrales de Salud C.A (CPISCA) es una compañía que se dedica al desarrollo de las actividades de recolección, transporte terrestre a nivel nacional desde el sitio de generación, tratamiento térmico y disposición final de desechos patológicos tipos B, C y D provenientes de establecimientos de salud. La misma se encuentra inscrita en el RACDA bajo el N° M-RTDP-Tr-NC-2007-3274 y posee además Autorización como Empresa Manejadora

de desechos peligrosos evitando así la contaminación biológica.

Con la ayuda de su sistema de control a clientes generadores de desechos biológicos, realizan la gestión y el control administrativo exigido por la ley asegurando el cumplimiento de diagnóstico de la situación actual del centro de salud, ellos se encargan del suministro de materiales como envases y bolsas especiales con sus respectivos precintos e identificación, recolección y transporte externo de los desechos desde el sitio de generación hasta el centro de tratamiento, la cuantificación del peso de los desechos, el suministro y llenado de las guías respectivas, transporte en unidades según normativa legal vigente, el tratamiento y disposición final de los desechos, la recopilación de toda la información necesaria para ser presentada a los organismos oficiales, tratamiento térmico de los desechos médicos, disposición final.

Está registrada desde el año 2000 por el Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo, para el manejo y control de los desechos que se forman en las infraestructuras hospitalarias, reduciendo los factores de riesgo de orden sanitario y deterioro ambiental, en el plan estratégico de publicidad de laboratorio se espera lograr incluir este espacio para que los clientes puedan conocer cuáles son los procesos de descarte de material biológico y que tenga conocimiento que somos una institución que vela por el cuidado del medio ambiente.

2.1.6. Entorno Legal

Ley Orgánica de Salud es la encargada de la regulación de todo lo relacionado con la salud en el territorio nacional entre sus funciones establece las líneas y bases de salud, determina el funcionamiento, financiamiento, organización y vigilancia de la prestación de los servicios de salud, también regula las diligencias de los profesionales, los derechos y deberes de los favorecidos, técnicos y auxiliares en ciencias de la salud, y la correlación entre empresas de atención médica privados y públicos, el régimen cautelar sobre las garantías en la prestación de

dichos servicios contemplados en esta Ley.

El Ministerio de la Salud es el órgano rector se encarga de la planificación administrativa pública nacional de la salud, la coordinación, establece las normas administrativas, la dirección técnica y supervisión de los servicios propuestos a la defensa de la salud, de aprobación con lo previsto en la Ley Orgánica de la Administración Central y demás leyes y normas referidas a la materia.

2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 1
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Fortalecimiento de la salud pública	0.05	3	0.15
Demanda de estudios	0.06	3	0.18
Nuevos avances tecnológicos	0.04	3	0.12
Inversiones en investigación	0.04	3	0.12
Técnicas, métodos de análisis, estrategias de estudios más específicos, eficiente y sensibles	0.06	4	0.24
Publicidad de estudios, servicios y costos	0.06	3	0.18
Colegio de bioanalistas del estado	0.06	4	0.24
Trujillo ofrece estudios para preparación de profesionales			
Desarrollo de medios sociales de comunicación	0.06	3	0.18
Redes de servicio de salud	0.06	4	0.24
Categorización y acreditación de los establecimientos de salud	0.04	4	0.16
Amenazas			
Inestabilidad política	0.04	2	0.08
Existencia de precios inestables en el mercado	0.05	1	0.05
Devaluación de la moneda	0.05	1	0.05
Inflación general	0.05	1	0.05
Lento crecimiento de la oferta de empleo	0.04	2	0.08

Conexiones de internet inestables	0.05	1	0.05
Escasos medios digitales para ofrecer el servicio	0.04	1	0.04
Endeudamiento por variación del dólar	0.05	1	0.05
Inexistencia de inversores	0.05	1	0.05
Escasez de combustible	0.05	1	0.05
Totales	1.00		2.36

Nota: oportunidades y amenazas peso, valor y ponderación

Fuente: Elaboración Propia (2022)

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.

Es un modelo desarrollado por Porter en 1987, que permite evaluar el entorno competitivo en término de fuerzas:

2.2.1. Negociación con Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, porque el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (laboratorio) cuenta con proveedores que tiene trayectoria, y al ser un establecimiento formal y grande, son los proveedores quienes ven como una gran oportunidad atenderlo para incrementar sus ventas; no obstante, si la situación fuera diferente, si estuviera constituida como una pequeña empresa o tendría poco tiempo en el mercado tendría la tarea de buscar proveedores con precios que se puedan comparar para escoger al mejor.

En cuanto, a los pagos algunas empresas piden pagos al contado, otras ofrecen de 7 a 15 días de crédito dependiendo de la demanda de la institución y lo días que se tomen para realizar despachos, es decir cantidad de productos solicitados y tiempo, se cancela con moneda nacional o divisas, si el pago se realiza en divisa se cotiza a banco central a la tasa del día y solo se acepta facturas fiscales, los proveedores que no cumplen con las solicitudes se descartan, como por ejemplo mercancía incompleta, entrega de pedido erróneas, marcas no solicitadas.

2.2.2. Negociación con Clientes

Se considera que cuanto más se establezcan los compradores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de calidad, precio o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo, en este caso los pacientes son los que eligen el servicio y aún existe un porcentaje de pacientes que desconocen el servicio de laboratorio, a excepción aquellos que tiene seguros estatales y privados y los que se encuentran cerca de la ubicación geográfica de la institución.

Actualmente, existe una diversidad de estudios, la atención medico primaria, la ubicación, horarios de atención, calidad, confiabilidad, trayectoria, eficacia, donde los clientes pueden elegir entre las diferentes clínicas y laboratorios existentes, en el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio) falta la incorporación de ciertos estudios especiales, envío de resultados vía web, existen estudios con precios no competitivos, también es importante el precio que más se adapta al bolsillo, la institución ofrece créditos o casos sociales donde se realizan estudios a individuos de muy bajos recursos. O incluso, las personas que cuentan con seguros estatales o privados acuden al uso del laboratorio de dicha institución, es decir que este afiliadas.

Estadísticamente, en el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio) predomina la asistencia de pacientes femeninos de edades comprendidas entre 20 a 45 años e infantes en edades de 1-6 años, de todos los estilos y estatutos económicos, referidos en primer lugar pacientes claves, segundo lugar sugeridos por médicos y por últimos paciente de hospital, *(Estadísticas Laboratorio Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A 2021)*

Actualmente, se promocionan paquetes de estudios femeninos y masculinos, los convenios de pago de todos los servicios es al contado, créditos preferenciales, se aplica un descuentos de un 20% a trabajadores de la institución únicamente.

2.2.3. Rivalidad Entre Competidores Existentes

Está constituida por todos aquellas clínicas que tengan laboratorio y centros de laboratorio privados internos que ofrecen servicios de estudios clínicos, estos tienen como objetivo mejorar la posición de la institución utilizando estrategias como la competencia en precios, inclusión de reactivos nuevos, marcas reconocidas, batallas publicitarias o estudios nuevos e incrementar el servicio al cliente de la siguiente manera, toma de muestra a domicilio, envío de resultados por medios electrónicos, servicio de atención al cliente para información de precios o estudios que ameriten alguna preparación o condición, ante ello, el poder de los competidores es medio, porque tienen sus propios clientes ya ganados a través de los años.

También se basan en la reputación que mantienen, el tiempo de entrega de resultados es más amplio algo que no es muy cómodo para los clientes, las ubicaciones geográficas, si tienen sucursales o agencias, asimismo algunos abarcan cierto tipo de segmento de mercado como por ejemplo ejecutando ciertas especialidades como lo son el área de bacteriología, hormonas, espermogramas, una desventaja que tiene el laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A es la ausencia de página web, baja publicidad, no tiene sucursales en el estado ni fuera de él y no cuenta con equipos para estudios de pH y gases arteriales como otras instituciones.

2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Substitutos

El grado de sustitución de los exámenes clínicos, reactivos, equipos es considerado un nivel bajo, dado que no hay evidencia científica de servicios que pueden reemplazar los exámenes clínicos, estos métodos pueden modificarse para que el estudio sea más rápido y exacto, ya sea por la cantidad de reactivo, muestra, pasos y se han venido desarrollando a lo largo de los años a través de experimentos, ensayos, pruebas y conocimientos científicos y que a

pesar de cambiar sus metodologías en diferentes casa comerciales siempre culminan en el mismo objetivo y función.

En la actualidad existen infinidad de casa comerciales que fabrican reactivos para laboratorio para el estudio de cada analito, producen materiales y que ensamblan equipos estos a pesar de tener una tecnología avanzada, principios distintos siempre tiene el mismo objetivo, y la institución tiene un personal que se especializa en buscar y adquirir los que ofrezcan mejor calidad y precios.

2.2.5. Entrada de Nuevos Competidores

La entrada para nuevos competidos se ubica en dos situaciones primero la inversión es alta, ya que para la adquisición de equipos, instrumentos, material de vidrio, reactivos, pruebas rápidas, insumos, material descartable, productos de esterilización y de limpieza se necesita un capital de gran valor y los costos de mantenimiento son elevados para mantener. Sin embargo, existe una alta tasa de informalidad, y las nuevas amenazas son los profesionales ya que se encuentra una gran cantidad de personal, que muchas veces al no acceder a un trabajo, optan por crear sus propias empresas de laboratorios clínicos, otra desventaja seria que los laboratorios existentes puedan innovarse tanto en capacitación profesional como en la compra de nuevos y más avanzados equipos.

No obstante, el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio), ha sabido dotarse de buena infraestructura, de personal altamente calificado que continuamente se capacita con actualizaciones de las distintas áreas lo que ayuda a dar mejor orientación, reporte y al diagnóstico.

2.2.6. Nivel de Atractividad de la Industria

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio) cuenta con un servicio de 24

horas los 7 días de la semana, está activo los 365 días del año, se distribuye en tres turnos matutino, diurno y nocturno, brindando por 7 licenciados en Bioanálisis, 6 asistentes, 2 secretarías y 1 cristalera altamente calificados para la ejecución de todos los roles y deberes que cada una corresponde, cuenta con una cartera de estudios que abarcan la mayoría de las especialidades y algunos con precios accesibles para la comodidad financiera del paciente.

Una de las grandes ventajas que tiene el servicio es que tiene un sistema computarizado llamado Infolab, este sistema permite monitorear de manera cronológica y a través del número de historia, factura o cedula todos los estudios que cada paciente se realiza, quedando registrado datos personales como nombres, apellidos, fecha de nacimiento, médico tratante, servicio por donde ingreso, historia de resultados, licenciado que validó los reportes, fechas, horas.

De igual manera permite que el laboratorio brinde un servicio más eficaz ya que a la hora de solicitar resultados solo con el número de cedula se ubica y se entrega sin tener que buscar en archivos que toman tanto tiempo, también ayuda a orientar al Bioanalista de cada estudio solicitado por el paciente y el reporte rápido del mismo evitando cualquier confusión generada en el proceso, a veces se presenta falla en el sistema por los cortes de electricidad, virus y eso tiene como consecuencia que se colapse y tarde en actualizar.

Hace aproximadamente dos años se elaboró un proyecto para la reestructuración, modelación e innovación del departamento de laboratorio de Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A aplicando todas las normativas exigidas por la ley, ahora el personal tendrá espacios ergonómicos, estratégicos y que ayuden a evitar accidentes, por otra parte los pacientes podrán contar con una mayor comodidad y atención a la hora de necesitar nuestros servicios.

Para finalizar, contamos con equipos de alta tecnología que permite evaluar los parámetros ofrecidos por el servicio, aplicando controles de calidad pre analíticos, analíticos y

post analíticos diario basado en estándares establecidos por las normas y que permiten mantener todos los equipos e instrumentos en excelente estado, así los pacientes podrán adquirir resultados más fidedignos, que apunten al diagnóstico y que concuerden con su real estado de salud.

Los planes de marketing son directamente proporcionales a la dimensión y capacidad productiva de la organización por ello se establece esta estrategia de publicidad para potenciar y promover todos los servicios.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 2
Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Proveedores calificados con condiciones de pago acordes	0.06	4	0.24
Servicio de laboratorio de calidad	0.05	4	0.20
Inversión de capital mensual	0.05	4	0.20
Actualización de equipos de laboratorio anual	0.05	4	0.20
Costo de mantenimiento bajo	0.04	4	0.16
Servicio de laboratorio de 24 horas	0.05	4	0.20
Personal profesional calificado	0.05	4	0.20
Infraestructura innovada	0.06	3	0.18
Aplicación de control de calidad pre analíticos, analíticos y post analíticos	0.05	4	0.20
Promoción de paquetes de estudios femenino y masculino	0.04	4	0.16
Debilidades			
Precios no competitivos	0.04	2	0.08
Desconocimiento del servicio de laboratorio	0.06	1	0.06
Ausencia de página web	0.05	1	0.05
Baja publicidad del servicio de laboratorio	0.05	1	0.05
Toma de muestra a domicilio	0.06	2	0.12
Ausencia de estudios de Espermatograma	0.05	1	0.05
No existen sucursales	0.05	2	0.10
Tiempo de entrega de resultado extenso	0.04	2	0.08
Ausencia de equipos para estudios de pH y gases	0.06	1	0.06

Capítulo III. Análisis Y Diagnóstico Interno

3.1 Modelo de Negocio CANVAS

Figura 2
Modelo de negocio CANVAS

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTADOS DE CLIENTES
-MEDICOS -INVERSIONISTAS -PROVEEDORES -COMMUNITY MANAGER	-DESARROLLO DE PLATAFORMA VIRTUAL -OFERTA CON PROVEEDORES -PROMOCIONES -JORNADAS MEDICAS	-SOMOS EL MEJOR LABORATORIO DEL ESTADO, CON OPTIMOS SERVICIOS, EFICAZ, PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS QUE LOGRAN BRINDAR ESTUDIOS CONFIABLES Y EN TIEMPO RECORD Y CON LA AYUDA DE MEDIOS DIGITALES SER RECONOCIDOS A NIVEL REGIONAL.	-EXCELENTE ATENCION -ASESORIA INTEGRAL -PAGINA WEB -SOPORTE CLIENTES	-PACIENTES -CLIENTES -LOCALES -FORANEOS -SEXO FEMENINO 20-45 AÑOS -INFANTES -EMPRESAS QUE NECESITAN DEL SERVICIO -TODOS LOS ESTATUS -CLIENTES DEL ESTADO TRUJILLO
	RECURSOS CLAVES -PERSONAL CAPACITADO -EQUIPOS -COMPUTADORAS -DISEÑADORES -ING COMPUTACION -INFRAESTRUCTURA		CANALES -CONFERENCIAS -EVENTOS -LINEAS TELEFONICAS -REDES SOCIALES -PUBLICIDAD -ASISTENCIA PERSONALIZADA -CORREOS ELECTRONICOS	
ESTRUCTURA DE COSTOS -PUBLICIDAD -DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE REDES SOCIALES -SALARIOS Y PRETAMOS -INVERSIONES EN RELACIONES PUBLICAS -CAPACITACION DEL PERSONAL		FUENTE DE INGRESOS -ESTUDIOS DE LABORATORIO -SERVICIO DE EMERGENCIA -CONSULTAS -SERVICIO DE IMÁGENES -SEGUROS -JORNADAS MEDICAS		

Nota: modelo de negocio canvas

Fuente Elaboración propia

Segmentados de Clientes

Es uno de los primeros bloques a rellenar en la plantilla canvas, podemos señalar que el segmento de clientes para nuestro plan estratégico está dirigido a pacientes- clientes que recurren al Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio), de todos los estatus, sexo femenino en edades comprendidas de 20-45, infantes, pacientes o clientes del estado Trujillo o foráneos, es

decir, fuera del municipio o estado y empresas que requieren del servicio para jornadas médicas.

Propuesta de Valor

Somos el mejor laboratorio del estado, con óptimos servicios, eficaz, profesionales altamente calificados que logran brindar estudios confiables, en tiempo record y con la ayuda de medios digitales ser reconocidos a nivel regional.

Canales

Nuestro segmento de clientes espera ser alcanzados con conferencias que se realicen en la institución, igualmente eventos, líneas telefónicas, redes sociales, publicidad física, audiovisual, asistencia personalizada y correos electrónicos.

Relación con Clientes

La relación que se espera establecer con los segmento es con una excelente atención, también por página web, soporte a clientes ya sea asesoría o asistencia personal o dedicada, y así construir comunidades en torno al servicio que sean sostenibles en el tiempo.

Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos son gracias a los estudios de laboratorio, clientes que necesitan el servicio de emergencia, consultas con especialistas, servicio de imágenes, seguros estatales y privados, jornadas médicas solicitadas por empresas privadas.

Recursos Claves

Se cuenta con un personal capacitado, con equipos de computación, diseñadores que puedan elaborar y armar las redes junto con el ingeniero en computación, se cuenta con recursos financieros por parte de la institución y con la infraestructura necesaria para equipar y accionar el plan.

Actividades Claves

Dentro de nuestras actividades claves que requiere nuestra propuesta de valor se encuentran el desarrollo de una plataforma virtual, oferta con proveedores, promociones, jornadas médicas, investigación y actualización de todos los medios digitales y con esto tener una relación con los segmentos a través de nuestros canales.

Socios Clave

Nuestros socios claves y principales son médicos que pasan consulta en la institución, clientes frecuentes, inversionistas, proveedores fijos, community manager que trabajen en la actualización y mantenimiento de la web.

Estructura de Costos

Los costos más importantes en nuestro modelo de negocio son la publicidad, desarrollo y mantenimiento de redes sociales, pago de mantenimiento, salarios y préstamos, inversiones en relaciones públicas y capacitación del personal.

3.2 Análisis Funcional de la Empresa

3.2.1. Gerencia de la Empresa

Son los responsables para conseguir el cumplimiento de los objetivos en cada área de la institución, brinda las directrices para accionar las ideas de negocio y el buen manejo de los costos y la forma de pago, trabajan como sistema de apoyo para mantener y direccionar todas las actividades diarias, esto incluye áreas administrativas, de contabilidad, legales jurídicos, control de calidad, asuntos públicos.

La gestión empresarial comprende de cuatro importantes funciones, que son la base para el funcionamiento dentro de una organización; Planeación, Consiste en el establecimiento de metas, objetivos, planes, y estrategias, que permite anticiparse en el futuro; Organización, esta función consiste en el diseño de la estructura de una empresa;

incluyendo reasignación y coordinación de las actividades a realizarse para la consecución de las metas establecidas.; Dirección, Comprende la ejecución de los planes, la comunicación, la motivación y liderazgo para alcanzar las metas organizacionales; Control, Como se hizo determinada actividad o proceso con el objetivo de valorar, cuantificar y corregir desviaciones en la organización de acuerdo con los objetivos planteados (Castañón, 2012, p.25)

3.2.2. Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se incluye dentro de las actividades de soporte de la cadena de valor y puede adquirir grandes ventajas, involucra áreas como la remuneración, cumpliendo con la selección, gestión de talento, capacitación y entrenamiento a los usuarios, procesos relacionados con la contratación motivación del personal de la institución, el desarrollo, retención y movilidad del personal y la remuneración, mantener el clima laboral y analizar el desempeño y cambios en la gestión de los cambios de la organización, resolución de conflictos.

En tal sentido, Chiavenato (2009), afirma que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

3.2.3. Investigación y Desarrollo

La dirección de investigación y desarrollo se incluye en las actividades de soporte de la cadena de valor y se basan en la planificación, dirección y coordinación de las actividades de investigación y desarrollo de una institución u organización. en la automatización de procesos, el diseño de productos, innovación de procesos de la institución, línea de servicios en este caso sería incremento en la realización de estudios de laboratorio que a través de conocimientos

científicos e innovación puede optimizar los funcionamientos también definir las metas de los objetivos y productos, fijar sus presupuestos; es preciso recordar que a través de la investigación se aumenta el cumulo de conocimientos, lo observado y la imaginación para luego desarrollar la idea y accionarla.

3.2.4. Finanzas

La gerencia de este elemento se encarga de la inspección, recopilar, analizar y manejo de toda información financiera en general incluyendo activos, pasivos, flujo de caja, elaboración de informes de desempeño, ganancias, realización de labores gerenciales, documentación y elaboración de informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa, deben estar capacitados con conocimientos que ayuden con las leyes y normativas aplicadas en el ámbito laboral, también revisar y desarrollar las políticas para regular las opciones financieras de la institución.

“El objetivo de la gerencia financiera es administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. Para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades” (Castaño, 2003, p.12)

3.2.5. Logística y Aprovisionamiento

Las personas que se encargan del aprovisionamiento y logística de la institución son el departamento de compras, con ello se realiza la recepción, control y revisión de inventario, la programación de transporte, adquirir los activos aprovechables y consumibles, las actividades como la compra de maquinarias, los repuestos, insumos, reactivos, es importante destacar que la relación que mantiene la institución con los proveedores es la calve para la creación de valor, estos elementos se incluyen en las actividades de soporte de la cadena de valor

Anaya (2015) afirma que,

La gestión de aprovisionamiento tiene un ámbito más amplio donde se encuentra el concepto de compra y su función, el cual consiste en una “función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos, bienes y servicios del exterior que le son necesarios para su funcionamiento” donde se toma en cuenta diversas actividades como prever sus necesidades, planificarlas, describirlas, buscarlas y adquirirlas en el mercado, recibirlas y pagarlas.

3.2.6. Operaciones

Se incluyen en las actividades primarias en la cadena de valor, se encuentra relacionado a los equipos tecnológicos y operativos que se ubican en el laboratorio para las áreas de químicas, hematología, coagulación que ayudan a adquisición de valores analíticos correspondiente a las distintas muestras biológicas, con ello garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable, se incluye también los instrumentos de medición que ayudan a implementar las técnicas con ello se crea un valor que transforma esas pruebas en un producto final que son los reportes de laboratorio, para ser entregados a médicos y a los clientes.

3.2.7. Marketing y Ventas

Se aplican todos los procesos relacionado con la comercialización de servicios y productos, promociones, ofertas, impulsar la marca, publicidad, páginas web, redes sociales, eventos, jornadas y todo aquello que permita proporcionar a los clientes un medio para conocer y adquirir el producto o servicio, con esto generar relación con los clientes, competencia y crear ventajas.

En tal sentido, Kotler (2021), señala que "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través

de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (p.11).

3.2.8. *Servicios Postventa*

Son todos aquellas actividades que aumentan el valor de los productos y mantienen a los clientes después de la compra, se crea una relación basada en la adquisición de servicios esto incluye servicios de asesoría, atención, entrenamiento y actualización, dando garantías y reportes confiables.

Desde el punto de vista Badia, (2013) señala que “postventa deriva del latín post, que significa después, lo que unido a la palabra venta, se define como después de la venta. Se utiliza como fuente de información empresarial, ya que nos proporciona datos de la misma en general” (p.91).

Capítulo IV. Formulación De Objetivos 2022 – 2026

4.1 Objetivo General 2022-2026

Implementar un plan estratégico para posicionar el laboratorio Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en el mercado, durante los años 2022- 2026 enfocado en el desarrollo de promoción y publicidad de los servicios del laboratorio.

4.2 Objetivos Estratégicos 2022-2026.

- a. Fomentar convenios con empresas para incrementar el nivel de estudios de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en un periodo de dos años.
- b. Desarrollar un plan de promociones para ofertar el 15% en estudios de laboratorio del Centro Clínica María Edelmira Araujo, S.A a través del comercio electrónico en un plazo de cinco años.
- c. Incrementar los estudios de laboratorios totales desde un 25% anual promedio con

tendencia al incremento desde los estudios de laboratorio base de 2021 para los periodos anuales de 2022 a 2026.

- d. Incrementar los niveles de rentabilidad del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio del 2022 a 2026.
- e. Desarrollar un sistema de distribución de ingresos que permita aumentar las capacidades operativas del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A derivado de los niveles de rentabilidad obtenidos desde un 15% al 22% anual en el crecimiento promedio de los años 2022-2026.

4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2022-2026.

- a. Incrementar en un 15 % el número de convenios en relación con los del año 2021 en estudios de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en un periodo de dos años.

Se elabora un plan y se otorga un descuento a las empresas que ya tienen trayectoria con la institución y con las nuevas empresas que esperan recibir y disfrutar del servicio, este descuento varía dependiendo del volumen de trabajadores entre un 10% y un 20 autorizado únicamente por la junta directiva de la institución, se envía el presupuesto a la persona encargada para que ellos comparen, costos, calidad, descuentos, días de créditos y de esta manera, certificar el proceso para que el equipo de laboratorio se organice en cuanto a logística, material y pueda dirigirse a la empresa los días establecidos para accionar el plan manteniendo una excelente atención y así incentivarlos, motivarlos para que se vuelvan clientes fijos en la institución.

- b. Desarrollar un plan de promociones para ofertar el 15% en estudios de laboratorio del

Centro Clínica María Edelmira Araujo, S.A a través del comercio electrónico en un plazo de cinco años.

Dentro de las Estrategias Marketing podemos implementar plan de marketing anual, plan de marketing de servicios, plan de publicidad, Estrategia de Empuje, medios publicitarios, prensa electrónica, radios, eventos promocionales, correo directo, merchandising, publicidad en pantallas LED, mercadotecnia, comercialización, plan de ventas, web, luego de escoger la estrategia de marketing y tener la aprobación de la gerencia por resultados de estudios de costos, contratar especialistas en el área, habilitar un espacio en la institución con toda la logística necesaria, equipos, muebles, etc., realizar mantenimientos a la plataforma y estar atento a cualquier solicitud realizada por los clientes para ofrecer las promociones, oferta y condiciones de pago.

- c. Incrementar los estudios de laboratorios totales desde un 25% anual promedio con tendencia al incremento desde los estudios de laboratorio base de 2021 para los periodos anuales de 2022 a 2026.

A través de las estrategias de marketing implementadas y con inferencia de las ofertas y demandas, obtener los resultados deseados en el incremento de estudios realizados en el laboratorio con base entre un 10% a 15% de los realizados en el año 2021 con una tasa de aumento promedial anual de un 7% y 9%.

- d. Incrementar los niveles de rentabilidad del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio del 2022 a 2026.

Obtenidos los resultados deseados en el incremento de estudios realizados en el laboratorio con base entre un 10% a 15% de los realizados en el año 2021 con una tasa de

aumento promedial anual de un 7% y 9%, se aumentaría el nivel del capital.

- e. Desarrollar un sistema de distribución de ingresos que permita aumentar las capacidades operativas del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A derivado de los niveles de rentabilidad obtenidos desde un 15% al 22% anual en el crecimiento promedio de los años 2022-2026.

Aumentar las capacidades operativas del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A por el aumento promedial anual de un 7% y 9%, cuyos ingresos de un 100% se podrá distribuir un 12% para optimización operativa del laboratorio (equipos, instrumentos, insumos); 5% para capacitación de personal; 2% para labor social (atención de casos sociales) y 1% para nuevos desarrollos de marketing en captación de nuevos clientes.

Capítulo V. La Estrategia Del Negocio

5.1 Formulación de la Estrategia

Son todos aquellos pasos que se requieren para definir una estrategia entre ellos se tiene que elaborar un diagnóstico del entorno interno de la institución como del entorno externo, definir el producto, los servicios a ofrecer, los canales de distribución que se van a utilizar, segmentos de mercado a los cuales está dirigido el servicio, socios, estructuras de costos, recursos y actividades.

5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

“La matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (Sigüenza, 2015, p.2)

A continuación, se desarrolla el análisis FODA donde se adquiere una matriz de 9 cuadros donde se estarán enfrentando los aspectos o ambientes externos e internos que rodean a la institución fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, cada ítems se estará relacionando de tal manera hasta obtenerse una estrategia que ayude a mejorar o estabilizar la institución por medio de su tiempo establecido eliminando las debilidades, protegiendo y potenciando las fortalezas, captando y aprovechando las oportunidades y lograr eliminar las amenazas con ello se crea y perfecciona el modelo de negocio combinando sus mejores recursos y capacidades

Tabla 3
Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Proveedores calificados con condiciones de pago acordes F2. Servicio de laboratorio de calidad F3. Inversión de capital mensual F4. Actualización de equipos de laboratorio anual F5. Costo de mantenimiento bajo F6. Servicio de laboratorio de 24 horas F7. Personal profesional calificado F8. Infraestructura innovada F9. Aplicación de control de calidad pre analíticos, analíticos y post analíticos F10. Promoción de paquetes de estudios femenino y masculino</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Precios no competitivos D2. Desconocimiento del servicio de laboratorio D3. Ausencia de página web D4. Baja publicidad del servicio de laboratorio D5. Toma de muestra a domicilio D6. Ausencia de estudios de Espermograma D7. No existen sucursales D8. Tiempo de entrega de resultado extenso D9. Ausencia de equipos para estudios de pH y gases arteriales D10. Falla en el sistema de laboratorio por cortes eléctricos y virus</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Fortalecimiento de la salud publica O2. Demanda de estudios O3. Nuevos avances tecnológicos O4. Inversiones en investigación O5. Técnicas, métodos de análisis, estrategias de estudios más específicos, eficiente y sensibles</p>	<p>Estrategias FO: FO1: Potenciar el servicio de laboratorio en calidad para demandas de estudios (F2, O2) FO2: Actualización de equipos de laboratorio con nuevos avances tecnológicos para investigaciones con bajos costos de mantenimiento (F4, O3, O4, F5) FO3: Inversión de capital para</p>	<p>Estrategias DO: DO1: planificar estudios de costos para establecer precios competitivos a través de la demandas de estudios (D1, DO2) DO2: elaboración de página web con publicidad del servicio, para captación de potenciales nuevos clientes (D2, D3, D4, O6, O8) DO3: preparación de personal</p>

<p>O6. Publicidad de estudios, servicios y costos O7. Colegio de bioanalistas del estado Trujillo ofrece estudios para preparación de profesionales O8. Desarrollo de medios sociales de comunicación O9. Redes de servicio de salud O10. Categorización y acreditación de los establecimientos de salud</p>	<p>adquisición de técnicas y métodos de análisis más sofisticados (F3, O5) FO4: Promociones de paquetes de estudios, servicios y costos para los clientes a través publicidad y medios sociales de comunicación (O6, O8, F10)</p>	<p>profesional en las áreas de Espermatograma, pH y gases arteriales a través de cursos avalados por el Colegio del Bioanalistas del Estado Trujillo para fortalecer la salud pública (D6, D9, O7, O1) DO4: aplicación de avances tecnológicos para evitar fallas en el sistema de laboratorio, en redes de salud y para la entrega de resultados en tiempos óptimos (O3, O9, D8, D10)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Inestabilidad política A2. Existencia de precios inestables en el mercado A3. Devaluación de la moneda A4. Inflación general A5. Lento crecimiento de la oferta de empleo A6. Conexiones de internet inestables A7. Escasos medios digitales para ofrecer el servicio A8. Endeudamiento por variación del dólar A9. Inexistencia de inversores A10. Escasez de combustible</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>FA1: Desarrollar una política para inversiones y mantenimiento de precios estables evitando devaluaciones (F3, A2, A3) FA2: Estudiar la estructura nueva del laboratorio para aplicar oferta de empleo (F8, A5) FA3: Ofrecer el servicio de laboratorio de 24 horas a través de medios digitales para incentivar a nuevos inversores (F6, A7, A9) FA4: Desarrollar una política con los proveedores para manejo de costos por inflación, inestabilidad política y escaso combustible (F1, A4, A1, A10).</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>DA1: Establecer conexiones de internet para ofertar el servicio de toma de muestras a domicilio de laboratorio a través de medios digitales (A6, D5, A7) DA2: Desarrollar plan para captación de inversores para implementación de equipos de pH y gases arteriales y Espermatograma al servicio de laboratorio (A9,D6, D9) DA3: Sistematizar las rutas de toma de muestra a domicilios para administrar el consumo de combustible (D5, D10, A10) DA4: Establecer medios digitales para competir por el reconocimiento del servicio de laboratorio y precios accesibles a través de publicidad (A7, D1, D2, D3,D4)</p>

Leyenda :  = Desarrollo de productos;  = Mercado;  = Enfoque de costos;  = Diferenciación

Nota: Relación de los ambientes externos e internos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos, está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios. Se basa en dos dimensiones clave: los totales

ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y (Castellanos, 2015, p.1,3).

Teniendo las variables se facilita el análisis de la información, se puede medir el impacto que ejerce cada una, determinando las amenazas y oportunidades en el caso de análisis externo, y las fortalezas junto a las debilidades en el caso del análisis interno, ya identificadas se inicia el análisis estratégico que va a permitir desarrollar las acciones para la idea de negocio y así lograr sus objetivos

Ahora bien, las matrices de evaluación de factores externos (EFE) e interno (EFI) permite que se genere la matriz Interna-Externa, la cual produce tres escenarios empresariales que serían "Cosechar y Desinvertir", "Retener y Mantener", y "Crecer y Construir".

El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFI equivale a 2,63 está por arriba del promedio de aceptación que equivale a 2,5; El análisis entre Fortaleza y Debilidades nos indica que el ambiente interno es favorable ya que se están aprovechando las fortalezas para minimizar las debilidades en la institución.

El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFE equivale a 2,36 está por debajo del promedio de aceptación que equivale a 2,5; a pesar de que es mínima la diferencia el análisis entre Oportunidades y Amenazas nos demuestra que se deben implementar nuevas estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades para reducir las amenazas.

Tabla 4
Resumen MEFE y MEFI

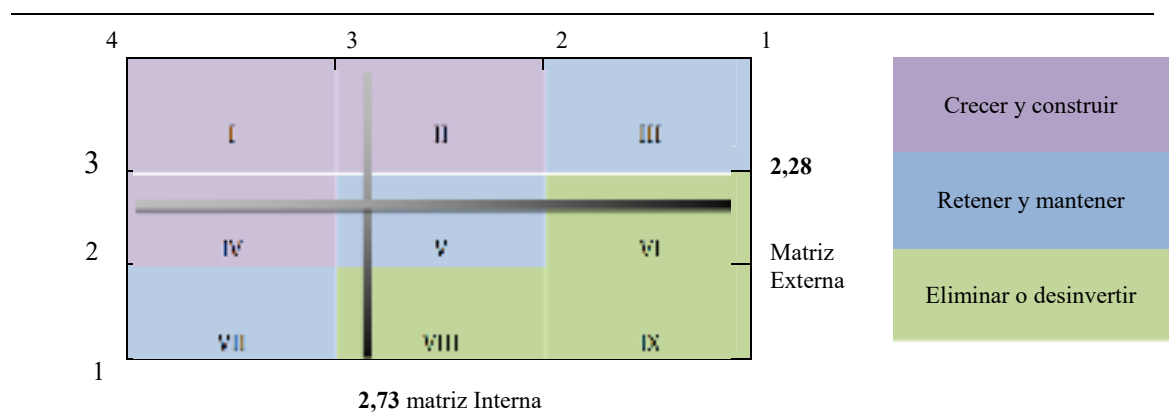
Matriz	Resultado
MEFE	2.36

MEFI

2.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5
Matriz Interna- Externa



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, luego de elaborar la interpolación de los valores obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, se ubicó en el cuadrante V donde se clasifica el estatus de Retener y Mantener esto nos indica que la empresa debe ampliar su cartera de servicio, incluir nuevos estudios, desarrollo de análisis, nuevas estrategias de posicionamiento del servicio para maximizar la idea de negocio.

5.1 Selección de la Estrategia

5.2.1. Matriz de Estrategias Vs Objetivos Estratégicos

Tabla 6
Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

<p><i>Objetivos estratégicos</i></p>	<p>Promover convenios con empresas para incrementar el nivel de estudios de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en un periodo de dos años.</p>	<p>Desarrollar un plan de promociones para ofertar el 15% en estudios de laboratorio del Centro Clínica María Edelmira Araujo, S.A a través del comercio electrónico en un plazo de cinco años</p>	<p>Incrementar los estudios de laboratorios totales desde un 25% anual promedio con tendencia al incremento desde los estudios de laboratorio base de 2021 para los periodos anuales de 2022 a 2026.</p>	<p>Incrementar los niveles de rentabilidad del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio del 2022 a 2026.</p>	<p>Desarrollar un sistema de distribución de ingresos que permita aumentar las capacidades operativas del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A derivado de los niveles de rentabilidad obtenidos desde un 15% al 22% anual en el crecimiento promedio de los años 2022-2026.</p>
<p><i>Estrategias</i></p>					
<p>Potenciar el servicio de laboratorio en calidad para demandas de estudios</p>	x	x	x	x	x
<p>Actualización de equipos de laboratorio con nuevos avances tecnológicos para investigaciones con bajos costos de mantenimiento</p>	x	x	x	x	x
<p>Inversión de capital para adquisición de técnicas y métodos de análisis más sofisticados</p>	x		x	x	x
<p>Promociones de paquetes de estudios, servicios y costos para los clientes a través publicidad y medios sociales de comunicación</p>	x	x	x	x	x
<p>Planificar estudios de costos para establecer</p>					

precios competitivos a través de la demandas de estudios	x		x	x	
Elaboración de página web con publicidad del servicio, para captación de potenciales nuevos clientes	x	x	x	x	x
Preparación de personal profesional en las áreas de Espermatograma, pH y gases arteriales a través de cursos avalados por el Colegio del Bioanalistas del Estado Trujillo para fortalecer la salud pública			x	x	x
Aplicación de avances tecnológicos para evitar fallas en el sistema de laboratorio, en redes de salud y para la entrega de resultados en tiempos óptimos	x		x		
Desarrollar una política para inversiones y mantenimiento de precios estables evitando devaluaciones	x		x	x	
Estudiar la estructura nueva del laboratorio para aplicar oferta de empleo					
Ofrecer el servicio de laboratorio de 24 horas a través de medios digitales para incentivar a nuevos inversores		x	x	x	x

Desarrollar una política con los proveedores para manejo de costos por inflación, inestabilidad política y escaso combustible			x		
Establecer conexiones de internet para ofertar el servicio de toma de muestras a domicilio de laboratorio a través de medios digitales	x	x	x	x	x
Desarrollar plan para captación de inversores para implementación de equipos de pH y gases arteriales y Espermatograma al servicio de laboratorio			x	x	x
Sistematizar las rutas de toma de muestra a domicilios para administrar el consumo de combustible			x	x	
Establecer medios digitales para competir por el reconocimiento del servicio de laboratorio y precios accesibles a través de publicidad		x	x	x	x

Nota: Interpolarización bajo similares criterios, estrategias y objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Estrategias Seleccionadas

Potenciar el servicio de laboratorio en calidad para demandas de estudios a través de publicidad y promociones por comercio digital, esto ayuda a que el servicio genere mayor

confianza y nivel en las deducciones analíticas que sea más cómodo y accesible a los segmentos a tratar, desde el ingreso de la muestra hasta la emisión de resultados de esta manera trabajar bajo estándares de control de calidad y confiabilidad. Adicional a esto, tener todo el espacio disponible, bien capacitado para poder cubrir con los estudios solicitados por aquellas empresas y clientes que están en convenio con la institución y así incrementar los niveles de rentabilidad, oferta y promoción de análisis.

Laboratorio con nuevos avances tecnológicos para investigaciones con bajos costos de mantenimiento esto incluye equipos nuevo anuales, marcas de reactivos reconocidas, personal capacitado que ayudan a cubrir la demanda de estudios y la obtención de resultados en tiempos más reducidos, adicional se incluyen nuevos análisis de laboratorio para ofertar y ofrecer a empresas que necesiten del servicios, clientes fijos, futuros convenios con empresas privadas y públicas y potenciales nuevos clientes, se obtendría un resultado positivo con el incremento de estudios anuales, aumento de rentabilidad, ofertas y las capacidades operativas con bajos costos.

Desarrollo de estudios en promociones y ofertas, ofrecer paquetes de salud femenino y masculino, servicios de laboratorio, costos de estudios y análisis para los clientes-pacientes y empresas a través publicidad y medios sociales de comunicación, a través de esta estrategia se informa un servicio detallado y completo para orientar en cuanto a lo que se incluyen los paquetes, el servicio, medios de pagos, nuevos avances tecnológicos, nuevas carteras de productos, asesorías, referencias, conexiones, convenios y lograr direccionar a todos los individuos que ingresan a la institución para que el proceso sea eficaz y obtener como resultado la captación de potenciales nuevos clientes y el mantener los regulares.

Promover la utilización de página web incluyendo redes sociales con publicidad de todo lo que corresponde al servicio de laboratorio, personal calificado, calidad en atención, controles

de calidad para el buen funcionamiento de equipos, resultados en tiempo record con esto crear un atractivo del servicio para captación de potenciales nuevos clientes, en la era post pandemia esta tecnología ha generado mayor incremento en la captación de nuevos clientes para muchas empresas ya que la facilidad de obtención de información por medios digitales es más simple y el tiempo de respuesta es corta, se genera confianza y empatía en los mismos, también permite diseñar estrategias específicas para la mejora continua, medir en tiempo real las acciones que llevas a cabo, elegir los canales donde está el segmento objetivo, se gana reputación optimizando recursos con ello se puede ofrecer el departamento de laboratorio a clientes que estén en la regional o adyacentes al mismo aplicando las asesorías por la misma página web.

Establecer conexiones de internet para ofertar el asistencia de toma de muestras a domicilio de laboratorio a través de medios digitales, con esta estrategia se puede adquirir información del solicitante nombres, apellidos, edad, dirección, tipo de estudios, y se implementa un plan accesible para ofrecer el servicio a todos aquellos clientes que presentan estados de salud delicados, crónicos, que residencian solos, en emergencia, sin medios de transporte, edad adulta, bajos recursos económicos, pacientes que estén hospitalizados, en estado crítico y no cuenten con servicios de laboratorios en el centro de salud, con ellos se obtiene un incremento de estudios de laboratorio por demanda , se incrementa el nivel de rentabilidad proyectado en el tiempo estimado , se aplican las ofertas, promociones y se potencia la capacidad operativa del servicio de laboratorio.

Capítulo VI. Propuesta De Implementación

6.1 Plan Funcional de Marketing

6.1.1. Situación Actual de la Gerencia de Marketing

En la actualidad el marketing se ha transformado en una herramienta muy valiosa para las

empresas tanto las que tienen amplia trayectoria como los nuevos emprendimientos, este fenómeno es el responsable de generar niveles altos de rentabilidad a las empresas desde el punto de vista empresarial, también es el responsable de generar momentos de satisfacción a los clientes y el conocimiento de nuevos productos patentados, servicio y marcas, ayuda a investigar el público objetivo, como llegar a ellos con ideas, puede traer beneficios.

El marketing es utilizado por el tercer sector y organismos públicos para ofrecer y demostrar los servicios, el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A cuenta con pocos planes y estrategias de marketing lo que trae como consecuencia que pierda alcance geográfico, le da oportunidades a la competencia, se pierda la imagen de la institución, no ofrece un buen servicio informativo al cliente, no logra llegar adecuadamente a las metas propuestas y puede llegar a perder potenciales clientes y hoy en día existen en la región otros centros clínicos que trabajan bajo este concepto.

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A es reconocido por sus años de trayectoria, se ha mantenido en el mercado, tiene una imagen que se ha ganado por su excelente servicio de salud y profesionales calificados para cada área con el objetivo de resolver las necesidades de los pacientes y de esta manera retenerlos, se debe entender que en este medio abunda la competencia y los pacientes-clientes puede escoger entre varias opciones y elegir aquella que le proporcione mejor atención.

6.1.2. Objetivos de Marketing

- Posicionar el servicio de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A a través de publicidad y promociones por medios digitales.

- Incluir nuevos análisis de laboratorio en la cartera de estudios.
- Ofrecer promociones y ofertas de paquetes de salud para aumentar el número de estudios en el servicio de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A.
- Utilizar las redes sociales como medio de captación de potenciales clientes.
- Ofrecer servicio de toma de muestra a domicilio del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A a través de medios digitales, con ello mantener contacto y ganarse la confianza del paciente.

6.1.3. Acciones Estratégicas de Marketing

Estrategia de Cartera.

- a. Reestructurar la cartera de estudios de laboratorio de forma que sea llamativa a la altura de la competencia.
- b. Adicional nuevas pruebas de laboratorio a la cartera de estudios, Espermatograma, hormonas, marcadores tumorales, pruebas de paternidad, pruebas de Virus de Papiloma Humano (VPH).
- c. Elaboración de medios publicitarios para definir cada prueba realizada en el servicio de laboratorio.
- d. Ofrecer descuentos a clientes frecuentes del Centro Clínico Araujo, S.A en perfil 20.
- e. Crear publicidad física y digital de la cartera de pruebas ofertadas en el servicio de laboratorio.

Estrategia de Segmentación.

- a. Determinar el perfil del cliente para tener un mejor conocimiento del público objetivo.
- b. Lograr concretar convenios con las empresas que requieran el servicio de laboratorio anual para certificados de salud.
- c. Fomentar publicidad y promociones de paquetes de salud para pacientes femeninos.
- d. Diseñar plan publicitario del servicio de laboratorio en jornadas de vacunación en infantes.
- e. Participar en congresos de salud a nivel nacional.

Estrategia Posicionamiento.

- a. Captación de pacientes-clientes de la competencia a través de contenidos gráficos-visual y acciones en las redes sociales y páginas web.
- b. Creación de perfiles en las redes sociales seleccionadas donde todavía no se tenga conocimiento del servicio de laboratorio.
- c. Desarrollar jornadas de salud donde se pueda informar a los distintos segmentos los diferentes estudios de laboratorio a realizar, preparación, calidad, costos, especificidad, sensibilidad.
- d. Desarrollar jornada de diabetes e hipertensión para dar a conocer el servicio.
- e. Ofertar pruebas para despistajes de COVID-19 y monitoreo de pacientes en conferencias de salud.

Estrategia Fidelización.

- a. Crear contenido en las redes sociales que creen fidelización hacia el servicio de tal forma que los pacientes sean frecuentes.
- b. Promocionar a través de las redes sociales los beneficios del servicio de laboratorio y los valores bajo la cuales se trabaja.
- c. Establecer precios en estudios de laboratorio que se mantengan en tiempos determinados.
- d. Monitorear regularmente a los pacientes que adquieren el servicio de toma de muestra a domicilio.
- e. Establecer ofertas en estudios de laboratorio en fechas determinadas.

Estrategia Funcional.

- a. Promover estudios de laboratorio con resultados con eficaces.
- b. Capacitación de personal de laboratorio para ejecución de nuevas técnicas para análisis de fluidos biológicos.
- c. Incorporación de equipos de laboratorio de última generación para facilitar el proceso y validación de resultados.
- d. Ajuste de precios de estudios para aumentar el atractivo del servicio de laboratorio.
- e. Reclutar personal capacitado y formado para el manejo y mantenimiento de las diferentes redes sociales y pagina web.

6.1.4. Presupuesto Plan de Marketing

Tabla 7
Presupuesto del Plan Funcional de Marketing

PLAN DE MARKETING							
Acciones	Recursos	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total (\$)
Plan para el análisis de segmentos	Contratación de personal especializado en el área	100,00	50,00	25,00	50,00	50,00	275,00
Estudio de mercado para nuevas pruebas de laboratorio	Contratación de personal especializado en el área	100,00	100,00	50,00	30,00	30,00	310,00
Redes sociales, software, diseño y pagina web	240 horas x 2 especialistas	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	480,00
Material publicitario, medios impresos	Contratación de empresa para publicidad física	150,00	120,00	150,00	100,00	50,00	570,00
Gestión de pantalla LED	Pago de publicidad a la empresa de servicio	120,00	120,00	50,00	50,00	50,00	390,00
Promociones y eventos	Inversión por gestión de campañas	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	300,00
Gastos de traslado para toma de muestra a domicilio	Inversión por el CCMEA	10,00	15,00	10,00	10,00	15,00	60,00
Viáticos congresos, jornadas, Medicas.	Inversión por el CCMEA	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	300,00
TOTAL (\$)		776,00	601,00	481,00	436,00	391,00	2.685,00

Nota: Acciones, recursos y costos de plan de marketing

Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Ejecución de Tareas del Plan de Marketing

Estrategia de cartera.

- a. Reestructurar la cartera de estudios de laboratorio de forma que sea llamativa a la altura de la competencia, para iniciar se dividen por sección o área todos estudios ejecutados en el departamento de laboratorio, es decir una línea completa de química sanguínea, una línea de hematología completa, de serología, etc. Luego se describen las pruebas completas y al final con las iniciales para que el paciente- cliente pueda orientarse, se

puede tomar en cuenta la elaboración de perfiles como el hepático, perfil cardiaco, perfil de coagulación, perfil para embarazadas y pre-operatorios. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 1 mes.

- b. Adicional nuevas pruebas de laboratorio a la cartera de estudios, Espermatograma, hormonas, marcadores tumorales, pruebas de paternidad, pruebas de Virus de Papiloma Humano (VPH), se realiza un estudios de campo y estadístico para observar y detallar cuales son las necesidades y demandas de los pacientes- clientes y a través de la solicitudes frecuentes se investiga los mejores reactivos mediante las marcas comerciales, se estudian las características y atributos para escoger los mejores e incorporarlos en la cartera de estudios. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 1 mes.
- c. Elaboración de medios publicitarios para definir cada prueba realizada en el departamento de laboratorio, para esta estrategia que ubica una casa comercial que elabore publicidad física (pendones, avisos, posters), se estudia la calidad de los materiales en cuanto a durabilidad y resistencia y los costos para cotizar y ejecutar, luego se elaboran los diseños con toda la batería de pruebas de laboratorio con sus respectivos significados, conceptos, descripción y se publican en lugares estratégicos como por ejemplo, la entrada principal del centro clínico y en el exterior e interior del laboratorio. Responsable: Gerente del Departamento de Cobranza y Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 2 Semanas.
- d. Ofrecer descuentos a clientes frecuentes del Centro Clínico Araujo en perfil 20, a través del sistema de Infolab se pueden evidenciar los clientes frecuentes del servicio, con ello

elaborar una lista paralela y al momento de requerir del servicio se les anuncia el descuento para los análisis del perfil 20. Responsable: Gerente de Administración, Gerente del Departamento de Cobranza y Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 72 horas.

- e. Crear publicidad física y digital de la cartera de pruebas ofertadas en el departamento de laboratorio, se elabora un plan para contratar un experto en diseño gráfico, marketing y elaboración de páginas web con el objetivo de movilizar y mantener las redes sociales necesarias y así ofertar todas las pruebas incluidas en la cartera de estudios. Responsable: Gerente del Departamento de Cobranza, Departamento de Informática, Recursos Humanos, tiempo: 1 semana.

Estrategia de Segmentación.

- a. Determinar el perfil del cliente para tener un mejor conocimiento del público objetivo, se realiza un estudio de campo y estadístico de las personas que requieren frecuentemente el departamento de laboratorio, a través del sistema de Infolab se pueden dividir estadísticamente cuales son los segmentos que predominan en el servicio de esta manera al momento de captarlos se ofrecen los estudios que se ameriten. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 1 mes.
- b. Lograr concretar convenios con las empresas que requieran el servicio de laboratorio anual para certificados de salud, por ley anualmente las empresas deben realizar a todo el personal estudios específicos para cumplir con el certificado médico, esto incluye prueba de glicemia, V.D.R.L y coproanálisis. En algunos casos las compañías solicitan pruebas extras para ver las condiciones de sus trabajadores.

El convenio se inicia al momento que la empresa se comunica con la gerente de la institución de salud, se ofrecen las pruebas, la logística, el personal calificado y la cotización por la cantidad de estudios, si llegan a un acuerdo se acciona todo el protocolo, creando así lazos de confianza y futuros nuevos acuerdos. Responsable: Gerente del Departamento de Cobranza, tiempo: 72 horas.

- c. Fomentar publicidad y promociones de paquetes de salud para pacientes femeninos, se conoce que la mayoría de pacientes que ingresan al servicio de laboratorio son del sexo femenino, por ende, para la comodidad se hace un estudio de costo de las pruebas de tal manera que al momento de armar el paquete de salud femenina pueda realizarse más análisis por un costo más accesible, con ello se incrementan la demanda de estudios y el paciente queda satisfecho. Responsable: Gerente de Administración, Gerente del Departamento de Cobranza, tiempo: 72 horas
- d. Diseñar plan publicitario del servicio de laboratorio en jornadas de vacunación en infantes, junto con organizaciones que ejecuten estas jornadas se coordinan las fechas y al momento de iniciar, el personal encargado ofrecer el servicio a través de folletos, posters y material audiovisual para que esos potenciales nuevos clientes al momento de necesitar un análisis sanguíneo tengan el servicio del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A como primera opción. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, Gerente del Departamento de Cobranza, junta Directiva, tiempo: 72 horas.
- e. Participar en congresos de salud a nivel nacional, cada año a nivel nacional o estatal los colegios de médicos, bioanalistas, enfermeros y universidades públicas, organizan congresos para la actualización de todo tipo de temas médicos que ayudan a innovar y

mejorar los conocimientos de los profesionales de las salud, el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A puede reunir un grupo de especialista que ejecuten un espacio donde se pueda describir quienes son, la calidad y servicio del departamento de laboratorio. Responsable: Dirección Médica, Gerente del Departamento de Laboratorio, Gerente del Departamento de Cobranza, tiempo: 2 semanas.

Estrategia Posicionamiento.

- a. Captación de pacientes-clientes de la competencia a través de contenidos gráficos-visual y acciones en las redes sociales y páginas web, hoy en día existen compañías que se encargan de elaborar publicidad física como pendones y visual como las pantallas LED ubicadas en sitios estratégicos de las ciudades donde los clientes puedan observar la información necesaria para ubicar el laboratorio, adicional se incluyen las páginas web y redes sociales dentro de ese contenido publicitario para que puedan tener un acceso rápido y fácil y de esta manera obtener toda la información. Responsable: Departamento de Informática, Departamento de Cobranzas tiempo: 1 mes.
- b. Creación de perfiles en las redes sociales seleccionadas donde todavía no se tenga conocimiento del departamento de laboratorio, gracias al avance de la tecnología cada día se diseñan nuevas redes sociales que captan diferentes segmentos con diferentes materiales en distintas localidades, se esperan desarrollar perfiles en esos espacios donde aún se desconoce el servicio de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A y así captar nuevos clientes y posicionarse. Responsable: Departamento de Informática, tiempo: 2 semanas.
- c. Desarrollar jornadas de salud donde se pueda informar a los distintos segmentos los

diferentes estudios de laboratorio a realizar, preparación, calidad, costos, especificidad, sensibilidad, a nivel nacional las empresas realizan jornadas de salud para promocionar equipos, medicamentos, instrumentos, el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A está en la capacidad de organizar una extensión de esta jornadas para ofrecer el servicio de laboratorio, que estudios ejecutan, donde, la calidad de las pruebas, los posibles costos, ofertas, etc. Responsable: Junta Directiva, Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 1 mes.

- d. Desarrollar jornada de diabetes e hipertensión para dar a conocer el servicio, el servicio de laboratorio es indispensable para el control de los usuarios con enfermedades como diabetes e hipertensión ya que ellos necesitan frecuentemente análisis sanguíneos para el control de valores como glicemia, hematología completas, urea, creatinina, calcio, ácido úrico, entre otros y así monitorear su estado de salud, en estas jornadas se puede realizar charlas referentes a estas patologías y dar a conocer el servicio de laboratorio. Responsable: Junta Directiva, Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 1 mes.
- e. Ofertar pruebas para despistajes de COVID-19 y monitoreo de pacientes en conferencias de salud, la pandemia ha llegado a su pico más bajos en el país, aun se conocen casos de pacientes que adquiere el virus de SARSCOV2 y otros que ya superaron la enfermedad pero que quedaron con secuelas o desarrollaron patologías adyacente al virus, la adquisición de una prueba para despistaje de SARSCOV2 tiene costos muy elevados, por ende, se puede realizar un estudio de costos y casas comerciales que promocionen paquetes de pruebas, a través de conferencias de salud ofrecerlas a pacientes que la requieran en precios más accesibles, de igual manera monitorear el estado de salud a través de otras pruebas en conjunto que ayuden a ver la evolución del paciente.

Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, Gerente del Departamento de Cobranza, tiempo: 2 días.

Estrategia Fidelización.

- a. Crear contenido en las redes sociales que creen fidelización hacia el servicio de tal forma que los pacientes sean frecuentes, iniciar con la elaboración de una página web o red social identificados con las características del laboratorio, ubicación, videos e imágenes explicando cada procedimiento y el control de calidad que se aplica para cada área del servicio proyectando la calidad y confiabilidad de sus resultados. Responsable: Departamento de Informática, tiempo: 2 semanas.
- b. Promocionar a través de las redes sociales los beneficios del departamento de laboratorio y los valores bajo la cuales se trabaja, luego de adquirir un espacio digital detallar la visión, misión, objetivos y metas de la institución, valores, trayectoria, fines que describan la estructura y significado de la empresa, proyectar la calidad del servicio de laboratorio en cuanto a personal, equipos de última generación, reactivos, tiempos de entrega, etc. Responsable: Departamento de Informática tiempo, 1 semana.
- c. Establecer precios en estudios de laboratorio que se mantengan en tiempos determinados, realizar un estudio en el mercado ya que se encuentra una amplia gama de casas comerciales ofreciendo diversas marcas de reactivos, donde se pueden comparar los precios escogiendo la opción más competitiva y con mejor calidad, en algunos casos las empresas encargadas de la venta de estos productos realizan promociones, descuentos u ofertas dependiendo de la solicitud. Responsable: Gerente del Departamento de Cobranzas, Gerente de Administración, tiempo: 24 horas.

- d. Monitorear regularmente a los pacientes que adquieren el servicio de toma de muestra a domicilio, a través de medios de comunicación se realizan enlaces con los pacientes que hayan solicitado el servicio de toma de muestra ya que particularmente son individuos que no están en capacidad o no tienen el medio para dirigirse al servicio de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A y ameritan la atención a domicilio, la rutina de estudios para monitorear el estado de salud y se crea la fidelización. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, Departamento de Informática, tiempo: Indefinido.
- e. Establecer ofertas en estudios de laboratorio en fechas determinadas, se establecen fechas claves para adicionar descuentos en la cartera de estudios de laboratorio, puede ser los primeros tres días del mes, última semana del mes, fecha de aniversario de la institución o al azar. Responsable: Gerente del Departamento de Cobranzas, Gerente de Administración, tiempo: Fechas Determinadas.

Estrategia Funcional.

- a. Promover estudios de laboratorio con resultados con eficaces, realizar análisis y estudios de los tiempos de procesamiento de fluidos biológicos y compararlos con técnicas más sofisticadas pero que mantengan la calidad en resultados. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 2 días.
- b. Capacitación de personal de laboratorio para ejecución de nuevas técnicas para análisis de fluidos biológicos, al adicionar nuevos estudios a la cartera de análisis del laboratorio se requiere la capacitación del personal encargado del procesamiento de muestras biológicas de tal manera que puedan dominar las técnicas adquiriendo resultado óptimos

y confiables. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, Departamento de Recursos Humanos. Tiempo: 2 semanas.

- c. Incorporación de equipos de laboratorio de última generación para facilitar el proceso y validación de resultados, así como existen casa comerciales para reactivos y pruebas de laboratorio, también existen empresas que se encargan de la fabricación y ensamblaje de equipos para el análisis de muestras biológicas, así como va evolucionando la tecnología los fundamentos o principios mecánicos también lo hacen mejorando la calidad del trabajo y la obtención de resultados en tiempos más acortados, con la incorporación y sustitución de estas máquinas se puede mejorar el servicio de laboratorio. Responsable: Junta directiva, Gerente de Administración, Gerente del Departamento de Cobranzas, tiempo: 1 mes.
- d. Ajuste de precios de estudios para aumentar el atractivo del departamento de laboratorio, al escoger la casa comercial que provee los reactivos y pruebas de laboratorio, realizar un estudio de costos para mantener los precios estable el mayor tiempo posible y que sean lo más accesibles para los clientes. Responsable: Gerente de Administración, Gerente del Departamento de Cobranzas tiempo: 72 horas.
- e. Reclutar personal capacitado y formado para el manejo y mantenimiento de las diferentes redes sociales y pagina web, el departamento de Recursos Humanos luego de establecer el plan estratégico de marketing tiene como responsabilidad entrevistar y captar el personal necesario para ejecutar dicho plan, este individuo debe tener estudios en el área de diseño y marketing para lograr los objetivos establecidos y mantener las redes sociales y páginas web actualizadas y en movimiento. Responsable: Gerente del Departamento de

Recursos Humanos, tiempo: 1 semana.

6.2 Plan Funcional de Operaciones

6.2.1. Situación Actual de la Gerencia de Operaciones

El área funcional de operaciones se encarga de todas las prácticas que se ejecutan a través del diseño, planificación, gestión, dirección, y control sistemático de todos los procesos que inician con insumos para el servicio de laboratorio hasta el producto que en este caso sería el resultado del análisis de muestras biológicas procesadas de pacientes externos e internos.

En el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A las personas encargadas de estas áreas cumplen un rol determinante en la toma de decisiones y un control estricto y detallado de los procesos y la capacidad para resolver problemáticas que emergen para así lograr los objetivos trazados.

Cada área de operaciones presenta una planificación y supervisión para el manejo adecuado de cada recurso de la empresa y la capacitación para controlar de manera eficaz los cambios que se puedan ocurrir, estudian el mercado, la logísticas, realizan la supervisión de equipos y procesos, vigilan continuamente el rendimiento de la empresa, el manejo de políticas, las finanzas, gestionan la cadena de suministros y conocen cada elemento interno y externo de la empresa.

6.2.2. Objetivos de Operaciones

- Capacitar el servicio de laboratorio para que los procesos de análisis de muestra biológicas sean más óptimos.
- Fortalecer con nuevos avances tecnológicos el servicio de laboratorio.
- Formular estrategias para mejorar el rendimiento de los procesos en el servicio de

laboratorio.

- Coordinar de manera eficiente los recursos y tareas del departamento de laboratorio para la elaboración de publicidad y promociones.
- Fortalecer el departamento de laboratorio en la logística para la toma de muestra a domicilio.

6.2.3. Desarrollo de la Estrategia de Operaciones

Estrategia de Costos – Capacidad.

- a. Analizar e identificar los costos de las pruebas que se realizan en el departamento de laboratorio.
- b. Ubicar proveedores o casas comerciales que ofrezcan descuentos o promociones en reactivos por la compra de altos volúmenes para el departamento de laboratorio.
- c. Administración adecuada de los insumos y recursos (gasas, alcohol, puntillas, material de oficina) en el departamento de laboratorio.
- d. Instalación de equipos modernos que consuman menos reactivos para el análisis de muestra biológicas en el departamento de laboratorio.
- e. Estudiar la estructura de costos de pruebas de laboratorio para ofertar promociones y paquetes de estudios.

Estrategia Calidad – Procesos.

- a. Identificar los requerimientos y necesidades de los clientes pacientes que ingresan al servicio de laboratorio.

- b. Contratación de personal capacitado y especializados, para cubrir permisos, reposos, vacaciones.
- c. Realizar revisiones periódicas a todos los equipos e instrumentos de medición automáticos y semiautomáticos del departamento de laboratorio.
- d. Revisar y definir cada proceso de las pruebas de análisis de muestra biológicas.
- e. Aplicación de un control de calidad estricto a las pruebas ejecutadas en el departamento de laboratorio.

Estrategia de Flexibilidad – Capacidad.

- a. Reducción en el tiempo de la entrega de los resultados en el departamento de laboratorio.
- b. Elaboración de croquis con rutas rápidas para la toma de muestra a domicilio.
- c. Elaboración de un plan de logística para optimizar el proceso en la toma de muestra a empresas con convenios para certificado de salud.
- d. Reestructuración en los espacios de procesamiento de muestras del departamento de laboratorio para agilizar las jornadas.
- e. Optimizar el sistema de Infolab para el registro y monitoreo de las pruebas ejecutadas en el departamento de laboratorio.

6.2.4 Presupuesto Plan de Operaciones

Tabla 8
Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

PLAN DE OPERACIONES							
Acciones	Recursos	Año 1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total (\$)

Reestructuración del departamento de laboratorio	Inversión del CCMEA	100,00	50,00	20,00	20,00	20,00	210,00
Gastos de ambulancia Mantenimiento y actualización del sistema Infolab	Inversión del CCMEA	30,00	30,00	20,00	20,00	20,00	120,00
Evaluación de proveedores de reactivos	Contratación de personal especializado	25,00	25,00	30,00	25,00	25,00	130,00
Instalación y mantenimiento de equipos de laboratorio	3 horas x 1 persona	100,00	100,00	150,00	150,00	50,00	550,00
Plan de formación profesional del departamento de laboratorio	120 horas x 1 persona	400,00	350,00	350,00	350,00	200,00	1.650,00
Honorarios profesionales Ing. informática	7 horas x 1 persona	40,00	50,00	50,00	80,00	80,00	300,00
TOTAL (\$)		695,00	605,00	620,00	645,00	395,00	2.960,00

Nota: Acciones, plan de Operación, recursos

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones

Estrategia de Costos – Capacidad.

- a. Analizar e identificar los costos de las pruebas que se realizan en el servicio de laboratorio, al realizar la negociación con proveedores de distintas casas comerciales, se procede a las cotización para obtener los costos de cada prueba y la agregación de porcentajes de ganancias, se elabora una lista de precios que sean accesibles al público en general y con ello ser la primera opción de los paciente para la realización de estudios.

Responsable: Gerente del Departamento de Costos, tiempo: 2 días.

- b. Ubicar proveedores o casas comerciales que ofrezcan descuentos o promociones en reactivos por la compra de altos volúmenes para el departamento de laboratorio, realizar un estudio de casas comerciales que ofrezcan reactivos a nivel nacional para la

negociación de descuentos y ofertas por pedidos de alto volumen y créditos a corto y mediano plazo o descuentos por pronto pago o pagos en divisas el día de despacho.

Responsable: Departamento de Compras, tiempo: 1 semana.

- c. Administración adecuada de los insumos y recursos (gasas, alcohol, puntillas, material de oficina) en el departamento de laboratorio, llevar un registro de los gastos periódicamente de insumos a través de las estadísticas diarias por el coordinar de esta manera saber contabilizar cada recursos necesario en el departamento de laboratorio, de igual manera orientar al personal de buen manejo de los recursos que se tienen. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: semanal.
- d. Instalación de equipos modernos que consuman menos reactivos para el análisis de muestra biológicas en el departamento de laboratorio, reemplazar y asignar nuevos equipos de laboratorio bajo fundamentos que permitan disminuir el consumo de reactivos en el período de ejecutar el análisis, con ello se reducen los costos tanto en reactivos como la disminución de precios de las pruebas de laboratorio. Responsable: Junta directiva, Gerente del Departamento de Administración, Gerente del Departamento de cobranza, tiempo 2 días.
- e. Estudiar la estructura de costos de pruebas de laboratorio para ofertar promociones y paquetes de estudios, realizar un análisis de cada costo en pruebas de laboratorio para ajustarlo y elaborar paquetes de salud y promocionarlas en fechas estratégica, así también crear promociones que realcen la demandas de estudios. Responsable: Departamento de Costos, tiempo: 2 días.

Estrategia Calidad – Procesos.

- a. Identificar los requerimientos y necesidades de los clientes-pacientes que ingresan al servicio de laboratorio, con esta estrategia se realiza un análisis de los diferentes segmentos que ingresan al departamento de laboratorio, se aplican entrevista para saber si el pacientes está satisfecho con la atención, los resultados, el tiempo, funcionamiento del sistema, se hace la detección de fallas como por ejemplo, poca atención, ausencia de pruebas, y se analiza la competencia por sus opiniones. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: semanal.
- b. Contratación de personal capacitado y especializados, para cubrir permisos, reposos, vacaciones. En el transcurso del año en fechas determinadas al personal del departamento de laboratorio se le asignan vacaciones, se presenta la ausencia de este individuo y es necesario cubrirlo con la contratación de un profesional del área para continuar con los procesos y las actividades que corresponden, también se incluyen cuando se solicitan permisos y reposos. Responsable: Departamento de Recursos Humanos, tiempo: 2 días
- c. Realizar revisiones periódicas a todos los equipos e instrumentos de medición automáticos y semiautomáticos del departamento de laboratorio, cada equipo e instrumento del departamento de laboratorio mantiene una guía para realizar sus respectivos mantenimientos y en caso de alguna falla hacer el cambio de piezas o repuestos, dependiendo del equipo, su fundamento, funcionamiento y tipo se realizar revisiones diarias y semanales para detección de fallas y de esta manera saber que están en óptimas condiciones. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: Diariamente.
- d. Revisar y definir cada proceso de las pruebas de análisis de muestra biológicas, cada

reactivo y técnica del departamento de laboratorio presenta un inserto, registro bibliográfico o guía que permite conocer las características físicas, químicas y medibles, con ello se optimizan los requerimientos, los tiempos del proceso, la correcta ejecución y medición de estas pruebas y técnicas. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: 3 días.

- e. Aplicación de un control de calidad estricto a las pruebas ejecutadas en el departamento de laboratorio, al ingresar una nueva prueba o lote de un reactivo estos son probados bajo unos estándares de calidad, estos son estudios físico químicos que permiten saber si están en perfecto estados y que cumplen con su objetivo, diariamente se realiza registros y monitoreo de estos reactivos ubicados en los equipos, son pasados con controles de calidad que tienen valores conocidos, y analizados en caso que no cumplan con estos valores se procede a realizar una revisión completa del equipo, sistema y al final se hace una calibración como última opción. Responsable: Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: Diariamente.

Estrategia de Flexibilidad – Capacidad.

- a. Reducción en el tiempo de la entrega de los resultados en el departamento de laboratorio, a nivel de logística se espera un rápido ingreso y registro del paciente por el área de caja, estos se dirigen al departamento de laboratorio para que la secretaria pueda ingresar al sistema y verificar, luego pasan a la toma de muestra y estas son enviadas al área de centrifugación donde serán preparadas y llevadas a los equipos, procesadas y validadas por el Bioanalista en tiempo record, si se entorpece alguna fase de este proceso se distorsiona el tiempo de entregar. Responsable: Departamento de Caja, Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: Diariamente.

- b. Elaboración de croquis con rutas rápidas para la toma de muestra a domicilio, a través de un mapa de la ciudad se ubican los pacientes que requieren del servicio de toma de muestra a domicilio, se diseña un croquis captando las rutas que tengan menos tráfico y que sean más rápidas, con esta herramienta llegar en tiempo óptimos a los hogares de los pacientes. Existen aplicaciones digitales como google maps que permiten realizar estos croquis de manera más fácil y rápida. Responsable: Departamento de informática, Gerente del Departamento de Laboratorio, Servicio de Ambulancia, tiempo: Diariamente.
- c. Elaboración de un plan de logística para optimizar el proceso en la toma de muestra a empresas con convenios para certificado de salud, luego de finalizar los convenios con estas empresas se diseña un plan logístico para ordenar todos los insumos, pruebas y equipos que se utilizaran en las jornadas con ellos que la ejecución sea más proactiva y dinámica evitando de esta manera errores. Responsable: Junta Directiva, Gerente del Departamento de cobranza, Gerente del Departamento de Laboratorio, tiempo: Fechas Determinadas.
- d. Reestructuración en los espacios de procesamiento de muestras del departamento de laboratorio para agilizar las jornadas, con la reestructuración del departamento de laboratorio se obtienen espacios ergonómicos que faciliten el buen manejo y funcionamiento de todos los procesos internos, instrumentos y equipos a la mano en caso de emergencia, la armonía en diferentes áreas de procesamiento, la comodidad para la toma de muestra a los pacientes y una cuidadosa y especial atención al cliente en el momento de ingresar al servicio. Responsable: Junta directiva, Gerente del Departamento de Administración, Gerente del Departamento de cobranza, Gerente del Departamento de Laboratorio, Departamento de Infraestructura, tiempo: 6 meses.

- e. Optimizar el sistema de Infolab para el registro y monitoreo de las pruebas ejecutadas en el departamento de laboratorio, en el departamento de laboratorio se tiene un software de gestión integral llamado Infolab, facilita el trabajo en el servicio, reduce las tareas manuales y mantiene un monitoreo y registro de todos los pacientes, pruebas y movimientos efectuados, para optimizar este sistema que globaliza el laboratorio se requiere un mantenimiento por parte de los especialistas encargados de llevar el software, liberación de virus, actualización de los formatos, pagos por fechas de vencimiento del servicio, mantenimiento de los equipos de computación para su óptimo funcionamiento.
Responsable: Departamento de informática, Gerente del Departamento de Laboratorio,
tiempo: Diariamente.

6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación Actual de la Gerencia de Recursos Humanos

Según, Caldera (2007) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

En los últimos años el departamento de Recursos Humanos del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A ha tenido que transformar sus procedimientos y herramientas de trabajo para poder adaptarse a los nuevos contextos y sistemas para mantener su marcha; hoy en día se le ha agregado mayor importancia y validez que merece y juega un papel estratégico en la orientación, formación, selección, aprendizaje, desarrollo, evaluación de funciones, relación laboral y construcción del personal y miembros de la institución, se encamina por la buena gestión para que las áreas adyacentes puedan coordinarse y dar lo mejor del talento humano.

En el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A el departamento de Recursos Humanos es la figura mediadora para el bienestar y estado general de los trabajadores para que estos sean tratadas equitativamente y sean alienados con sus roles, solo así podrán evaluar el desempeño y tomaran las decisiones para mejorar el rendimiento colectivo.

Por último, el departamento de Recursos Humanos es el corazón de la empresa, puesto que además de la toma de decisiones respecto al funcionamiento de la empresa, se encarga de entrevistar, contratar y adiestrar nuevo personal para ejecutar futuros cargos y dar respuesta a cualquier cambio emergente, asumiendo nuevos roles para tener éxito en las nuevas relaciones laborales.

Desde el punto de vista, Chiavenato (2007) considera que: “La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (Pág.122)

Para el autor Chiavenato (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos.” (pág. 10)

6.3.2. *Objetivos de Recursos Humanos*

- Cumplimiento con la normativa, políticas y reglamentos de la empresa.
- Atraer, retener, capacitar y adiestrar el talento humano perteneciente en el Centro Clínico María Edelmira Araujo.
- Aumentar la productividad y rendimiento de la empresa para mejorar la calidad de vida laboral.
- Ejecutar planes de desarrollo organizacional y emprendimiento.

- Planes de motivación para el personal de la empresa.

6.3.3. Estrategias

- Cumplimiento con la normativa, políticas y reglamentos de la empresa.
 - a. Fomentar un plan de formación para el conocimiento de las normas, reglamentos y políticas de la empresa.
 - b. Elaborar formas para llevar el seguimiento del cumplimiento de las normativas de la empresa.
- Atraer, retener, capacitar y adiestrar talento humano perteneciente en el Centro Clínico María Edelmira Araujo.
 - a. Elaboración de medios publicitarios para ofrecer oportunidades laborales y captación de talento humano.
 - b. Ofrecer incentivos y beneficios atractivos.
- Aumentar la productividad y rendimiento de la empresa para mejorar la calidad de vida laboral.
 - a. Formar un equipo de trabajo proactivo en áreas estratégicas y apoyar nuevas ideas.
 - b. Automatizar, estimular y promover la innovación en los diferentes departamentos.
- Ejecutar planes de desarrollo organizacional y emprendimiento.
 - a. Desglosar todos los procesos que se realizan dentro de la empresa y analizarlos para aportar nuevas propuestas de mejora.
 - b. Estudiar las demandas del mercado, aplicar un modelo de negocio para accionar el proyecto a emprender.
- Planes de motivación para el personal de la empresa.
 - a. Reconocer el trabajo de los empleados, ofreciendo recompensas y beneficios sociales.

- b. Establecer planes de capacitación para formación profesional a los empleados.

6.3.4. Presupuesto Plan Recursos Humanos

Tabla 9
Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Descripción	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Totales		
	Importe Anual \$	Tasa De Cambio BC V	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/	Importe Anual \$	Importe Anual \$/	Importe \$	Importe \$/
Elaboración de formas para el conocimiento de la normativa de la empresa	\$5,00	4,77	\$/23,85	\$5,00	\$27,75	\$4,00	\$24,00	\$5,00	\$32,50	\$5,00	\$35,00	\$24,00	\$143,10
Elaboración de medios publicitarios para ofrecer oportunidades laborales	\$10,00	4,77	\$/47,70	\$10,00	\$55,00	\$10,00	\$60,00	\$10,00	\$65,00	\$10,00	\$70,00	\$50,00	\$297,70
Incentivos y Beneficios	\$10,00	4,77	\$/47,70	\$10,00	\$110,00	\$20,00	\$120,00	\$20,00	\$130,00	\$20,00	\$140,00	\$100,00	\$547,70
Automatización a través de sistemas a los departamentos	\$15,00	4,77	\$/71,55	\$20,00	\$110,00	\$15,00	\$90,00	\$15,00	\$97,00	\$15,00	\$105,00	\$80,00	\$473,55
Gestión y Contratación de personal especializado en el área de estudios de mercado	\$10,00	4,77	\$/47,70	\$15,00	\$82,50	\$10,00	\$60,00	\$10,00	\$65,00	\$10,00	\$70,00	\$55,00	\$325,20
Capacitación para formación profesional a los	\$5,00	4,77	\$/23,85	\$10,00	\$55,00	\$10,00	\$60,00	\$5,00	\$32,50	\$5,00	\$35,00	\$35,00	\$206,35

empleados

Totales	55,00	262,35	70,00	440,25	69,00	414,00	65,00	422,00	65,00	455,00	324,00	1.993,60
---------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	--------	----------

Nota: Importes anuales del plan de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración Propia

Al respecto, Chiavenato (1994) establece que: “Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.” (Pág.342)

6.3.5 Ejecución de Tareas del Plan de Recursos Humanos

- a. Fomentar un plan de formación para el conocimiento de las normas, reglamentos y políticas de la institución, para que los empleados conozcan y acaten las normativas de la empresa se debe iniciar con la mediación de recursos humanos donde a través de charlas, documentos y en medio de las entrevista se explican detalladamente como son aplicadas estas normas y políticas dentro de la institución. Responsable: Departamento de Recursos Humanos, tiempo : Indefinido.
- b. Elaborar formas para llevar el seguimiento del cumplimiento de las normativas de la empresa, se elaboran formatos digitales para luego ser impresos donde se puedan observar detalladamente cada normativa a cumplir ya sea el horario de entrada o salida, vestimenta, entre otras, y así llevar un registro diario. Responsable: Departamento de Recursos, tiempo: semanal.

- c. Elaboración de medios publicitarios para ofrecer oportunidades laborales y captación de talento humano, se realiza un contrato con una empresa que fabrique publicidad física, con ello se elabora un poster o pendón con todas las cualidades y necesidades de la institución en lugares estratégicos para captar nuevo talento humano. Responsable: Junta Directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: 72 horas.
- d. Ofrecer incentivos y beneficios atractivos, se realiza un estudio de productividad en la empresa para analizar la rentabilidad, los ingresos y así sacar un estimado para bonificar a los trabajadores, adicional a esto se puede incluir seguros de vida en futuros planes, porcentajes de descuento más accesibles o créditos con mayor cobertura. Responsable: Junta Directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Recursos Humanos, tiempo: 1 semana.
- e. formar un equipo de trabajo proactivo en áreas estratégicas y apoyar nuevas ideas, luego que se realiza un análisis del rendimiento de todas las actividades ejecutadas en los departamentos, se escogen empleados para elaborar un programa sencillo, flexible y atractivo que ayude a mantener una constante retroalimentación, con ello se crean nuevas ideas y estrategias para el mejoramiento continuo de la institución. Responsable: Departamento de Recursos Humanos, tiempo: 1 día a la semana.
- f. Automatizar, estimular y promover la innovación en los diferentes departamentos, el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A está constituido por varios departamentos, estos deben estar conectados a través de una red o sistema que ayude a agilizar y armonizar todas las actividades con ello se procura motivar las jornadas laborales, el trabajo es más sencillo y rápido y permite que cada departamento este innovándose. Responsables: Junta Directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Recursos

Humanos, tiempo: 1 semana.

- g. Desglosar todos los procesos que se realizan dentro de la empresa y analizarlos para aportar nuevas propuestas de mejora, las personas encargadas de realizar esta estrategia debe analizar cada proceso ejecutado en la empresa, con ello se busca evolucionar, innovar, mejorar todos los procesos internos existentes, las actividades, proyectos, técnicas, métodos y de esta manera lograr sustituir e identificar las necesidades que favorezcan la obtención de resultados económicos más rentables para la empresa.

Responsables: Junta Directiva, Departamento de Recursos Humanos, tiempo: 1 mes.

- h. Estudiar las demandas del mercado, aplicar un modelo de negocio para accionar el proyecto a emprender, para ejecutar esta estrategia es necesario la contratación de un gestor que se especialice en el estudio del mercado y las competencias que emergen en ello, luego de obtener los resultados se pueden diseñar proyectos y planes estratégicos por departamento para mejorar las áreas dentro de la empresa, detectar las principales causas del problema y así seleccionar las actividades de mejora de procesos. Responsable: Junta Directiva, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Cobranza, tiempo: 1 mes.

- i. Reconocer el trabajo de los empleados, ofreciendo recompensas y beneficios sociales, reconocer la labor del personal constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y laboral aplicándolo se favorece el bienestar y la sensación de satisfacción con ello se motiva a querer llegar a las metas y objetivos propuestos para conseguir el éxito, se puede hacer reconocimiento escuchando sus ideas, a través de las redes sociales, publicar los logros por prensa, festejos, en los aniversarios de la institución, botones, obsequio, medallas, placas, cumpleaños, entre otras. Responsables: Junta Directiva,

Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Cobranza, tiempo: 1 mes.

- j. Establecer planes de capacitación para formación profesional a los empleados, a través de un análisis de la situación actual de la empresa, se ubican las necesidades en las áreas requeridas con un diagnóstico, se establecen cuáles son las prioridades, con ello se contacta con centro educativo superiores ya sea para talleres, cursos, carreras, diplomados, especialidades, que ayuden al personal a obtener la transferencia de conocimiento para la formación y demandas empresarial. Responsables: Junta Directiva, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Cobranza, tiempo: Indeterminado.

6.4 Plan Contable-Tributario

6.4.1. Situación Actual de la Gerencia Contable-Tributaria

Teniendo presente la globalización y su entorno mundial ha exigido incorporar controles en las organizaciones, reconociendo la necesidad de un buen servicio: sea comercial, financiera, social y tributaria, es por ello que hoy en día las instituciones toman desafíos importantes permitiéndole persistir en el tiempo. Es así, que las instituciones para tener éxito deben tomar en cuenta las variables internas como lo es el talento humano y también las externas como es la política, la economía, leyes y tecnología siendo algunas de ellas Leyes Tributarias, las cuales en los últimos años han tenido cambios o liberado innovaciones que hacen cada vez sea mucho más estricto el cumplimiento apropiado. Por esta razón la institución ha pasado por un proceso de adaptación para implementar estos nuevos mecanismos de control que le permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asociado a esto se puede decir que la contabilidad tributaria es un factor clave de las instituciones que abarca todas las tareas, acciones, prácticas,

tareas y decisiones direccionadas al control, supervisión y, en general, gestión de las obligaciones y responsabilidades fiscales, se trata de un carácter esencial y necesario en todo tipo de organización y en cualquier parte del mundo, el cual debe alcanzar criterios y medidas ajustados al entorno tributario en que la institución desarrolla su actividad comercial.

Actualmente en el Centro Clínico Maria Edelmira Araujo, S.A, el estado de resultado es favorable, resaltando que por los momentos no se ha logrado desarrollar los objetivos propuestos, debido a la situación actual que atraviesa el país inestabilizando casi en la totalidad las organizaciones, esta cuenta con un departamento de Contabilidad quien se encarga de registrar las transacciones y movimientos de manera detallada y rigurosa para cumplir con las exigencias de la ley, que van desde las declaraciones quincenales hasta la preparación de reportes financiero. En cuanto, a su liquidez, el Centro Clínico Maria Edelmira Araujo, S.A, tiene la capacidad de saldar sus obligaciones a corto plazo y de igual manera a podido cubrir los compromisos tributarios que le han generado los diferentes impuestos.

Independientemente de los impuestos tributarios que existan o la forma en que se realicen, es el departamento de contabilidad el encargado de realizarlos, cuenta con profesionales en contaduría pública preparados en el espacio tributario como lo son Gerente, Supervisor y Analistas, también realizan los pertinentes prontuarios para declarar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) , Impuesto Sobre La Renta (ISLR), Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF), otros impuestos y tributarlos cuando el calendario fiscal y las autoridades lo determinen.

6.4.2. *Objetivos de la Gerencia Contable-Tributaria*

- Diseñar un manual de procedimiento contable para el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A

- Realizar informes veraces y completos con la finalidad de obtener la situación financiera de la organización.
- Obtener conocimiento técnico en materia tributaria, que le permita al profesional, prepararse para interactuar con los actores y los fenómenos fiscales.
- Diseñar una guía tributaria señalando los deberes formales que debe cumplir el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A
- Aplicar la metodología de kanban y flujogramas a todos los procedimientos contables del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A

6.4.3. Estrategias

- Diseñar un manual de procedimiento contable para el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S,A
 - a. Identificar las operaciones rutinarias y no rutinarias de la empresa.
 - b. Determinar las cuentas bancarias conciliares.
 - c. Identificar y registrar todas las transacciones e información financiera de la empresa.
 - d. Definir qué elementos y estructuras estarán constituidos en el manual de procedimiento contable.
 - e. Digitalizar todos los procedimientos contables de la empresa.
- Realizar informes veraces y completos con la finalidad de obtener la situación financiera de la organización.
 - a. Utilizar los datos obtenidos en base a la auditoria a realizar para así utilizarlos como material de apoyo para desarrollar o redactar los informes financieros.
 - b. Expresar los informes claros y concisos para la gerencia administrativa y la junta directiva.

- c. Realizar los informes mensualmente para la toma de decisiones.
- d. Realizar asesorías a la alta gerencia al momento de la entrega de los estados financieros.
- e. Al finalizar el año realizar un informe acumulado de todo el ejercicio económico
- Obtener conocimiento técnico en materia tributaria, que le permita al profesional, prepararse para interactuar con los actores y los fenómenos fiscales.
 - a. Promover talleres anuales que faciliten la actualización de conocimientos en materia tributaria para personal contable de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A.
 - b. Promover conversaciones sobre todo lo referente al pago del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A)
 - c. Promover charlas relacionadas al pago del Impuesto Sobre La Renta (I.S.L.R)
 - d. Durante los talleres hacer énfasis sobre las actualizaciones de las tasas y cuotas a pagar.
 - e. Promover un taller en el que se traten específicamente los plazos y tiempos en los que se deben declarar y pagar los impuestos.
- Diseñar una guía tributaria señalando los deberes formales que debe cumplir el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A
 - a. Cumplir a cabalidad con los estatutos de la LOT. Sobre todo en lo que respecta en los calendarios y lapsos de tiempos en lo que se debe cumplir las obligaciones tributarias.
 - b. Señalar cuales son los impuestos, tasa, plazos que se deben pagar en la empresa.
 - c. Analizar la información financiera actual y presupuestada.
 - d. Automatizar y digitalizar las guías tributarias.

- e. Mantener un registro de los pagos de impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a las grandes transacciones financieras (IGTF), impuesto sobre la renta (ISLR) ALCALDIA, fondo nacional antidroga (FONA), fondo nacional de ciencia y tecnología (FONACI), LEY DEL DEPORTE, entre otros.
- Aplicar la metodología de kanban y flujogramas a todos los procedimientos contables del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A
 - a. Analizar todos los procedimientos contables de la empresa.
 - b. Configurar el flujo de trabajo en la empresa.
 - c. Diseñar tableros que permitan visualizar la gestión de proyectos contables internos de la empresa.
 - d. Proporcionar la transparencia en la organización de las tareas en los procesos contable de trabajo.
 - e. Representar la secuencia de las actividades en los procesos de la empresa a través de flujogramas.

6.4.4. Presupuesto Plan contable Tributario

Tabla 10
Presupuesto del Plan Funcional Contable-Tributario

PLAN CONTABLE- TRIBUTARIO						
Acción	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año2026	Totales
Capacitación del personal contable	250,00\$	150,00\$	200,00\$	100,00\$	100,00\$	800,00
TOTAL (\$)	250,00\$	150,00\$	200,00\$	100,00\$	100,00\$	800,00

Nota: Capacitación personal en el área contable tributaria

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Ejecución de Tareas del Plan de Contable-tributaria

- a. Identificar las operaciones rutinarias y no rutinarias de la empresa, para ejecutar esta estrategia se necesita saber cuáles son las operaciones rutinarias por ejemplo, todas aquellas constante y que se manejan frecuentemente en la empresa como el pago de servicios, adquisición de bienes, etc. y también las no rutinarias, no son frecuentes y se basan en las pérdidas, remodelaciones, instalaciones y de esta manera poder agregarlos en el manual de procedimiento. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.
- b. Determinar las cuentas bancarias conciliares, con ello se realiza la comparación de los movimientos y saldos que están registrados en la empresa en los estados financieros, agregando esto al manual de procedimiento se puede llevar un control del efectivo disponible y posibles discrepancias para solventar y accionar. Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.
- c. Identificar y registrar todas las transacciones e información financiera de la empresa, con el manual de procedimiento contable se puede direccionar a la identificación y al manejo de los registros de las transacciones e información financiera indicando como realizar cada acción. Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.
- d. Definir qué elementos y estructuras estarán constituidos en el manual de procedimiento contable, por ser un instrumento de apoyo debe estar estructurado para el fácil y buen manejo de las operaciones de la empresa, debe estar elaborada con información amplia y detallada con objetivos, metas, propósitos y todos los elementos que ayuden a guiar para la ejecución de los procesos contables. Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.

- e. Digitalizar todos los procedimientos contables de la empresa, luego de la elaboración del manual de procedimiento contable realizar una transformación a un documento o archivo digital para mantener resguardado en los sistemas y que en caso de necesitarlos puede estar al alcance. Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.
- f. Utilizar los datos obtenidos en base a la auditoria a realizar para así utilizarlos como material de apoyo para desarrollar o redactar los informes financieros, Redactando un informe bajo las normas NIF y NIC, basándonos en la información brindada por el auditor cuya tarea será realizada por la gerencia del departamento contable, atendiendo los resultados de los sierras del ejercicio económico. Dicho informe será realizado en un periodo de 2 semanas, Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.
- g. Expresar los informes claros y concisos para la gerencia administrativa y la junta directiva, en el momento que los patronos soliciten la redacción de informes para conocer y ver cómo ha evolucionado las finanzas en la empresa, el equipo del departamento de contabilidad debe adiestrarse y prepararse para informar de cada tributo, gasto, pasivo, activo, egreso, toda información que permita explicar detalladamente el estatus de la empresa. Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.
- h. Realizar los informes mensualmente para la toma de decisiones, cada mes el personal debe reunir toda la información contable financiera de la empresa para exponer los resultado a los patronos y explicar cuál es su estatus pata la toma de decisiones, Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.
- i. Realizar asesorías a la alta gerencia al momento de la entrega de los estados financieros, luego de la elaboración de informes y obtención de resultados se debe asesorar a los patronos y a la gerencia para elaborar estrategias que ayuden a la estabilidad económica

- de empresa. Departamento de contabilidad, tiempo: 2 días.
- j. Al finalizar el año realizar un informe acumulado de todo el ejercicio económico, el gerente del departamento de contabilidad junto con su equipo debe reunir toda la información financiera completa para luego elaborar un informe donde se detalle los activos, pasivos, patrimonio para luego ser expuesto. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.
- k. Promover talleres anuales que faciliten la actualización de conocimientos en materia tributaria para personal contable de la Clínica María Edelmira Araujo, S.A, Entrar en contacto con los actores fiscales de la administración tributaria que imparten estos talleres así como también el colegio de contadores para actualizar conocimiento en materia contable tributario, dicha labor se realizara en conjunto con el departamento contable y contraloría solicitando opiniones a los asesores externos en cuanto a materia se refiere. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 5 horas.
- l. Promover conversaciones sobre todo lo referente al pago del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A), en fechas establecidas por la gerente del departamento de contabilidad se realizaran reuniones para la actualización y discusiones del tema de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A), aquí se incluyen los pasantes y nuevos empleados. Responsable: Gerente del Departamento de Contabilidad, tiempo: Fechas determinadas.
- m. Promover charlas relacionadas al pago del Impuesto Sobre La Renta (I.S.L.R), además de talleres, el gerente de contabilidad se debe encargar de mantener actualizado al Departamento en cuantos a las normativas y modalidades de pago o cambios en el portal para el pago del impuesto sobre la renta. Responsable: Gerente del Departamento de Contabilidad, tiempo: Fechas determinadas.

- n. Durante los talleres hacer énfasis sobre las actualizaciones de las tasas y cuotas a pagar, durante los talleres de capacitación el personal deberá preguntar detalladamente las tasas y cuotas a pagar para actualizar el sistema contable de la empresa, igualmente mantener el contacto con el Colegio de Contadores para futuras actualizaciones. Responsables: Departamento de Contabilidad, tiempo: Fechas determinadas.
- o. Promover un taller en el que se traten específicamente los plazos y tiempos en los que se deben declarar y pagar los impuestos, la empresa debe capacitar al personal encargado del departamento de contabilidad, hoy en día el Colegio De Contadores del Estado Trujillo a porta estos talleres para el mejoramiento de ejercicio en esas áreas, por ende el personal debe actualizarse e innovarse respecto a estos temas, Responsable: Departamento de Cobranza, Departamento de Contabilidad, tiempo: 2 días.
- p. Cumplir a cabalidad con los estatutos de la LOT. Sobre todo en lo que respecta en los calendarios y lapsos de tiempos en lo que se debe cumplir las obligaciones tributarias, El departamento contable realiza las retenciones correspondientes, es decir IVA e ISRL según los estatutos se realizaran en un periodo quincenal y mensual de cada mes, Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: quincenal y anual.
- q. Señalar cuales son los impuestos, tasa, plazos que se deben pagar en la empresa, en la guía tributaria se debe señalar que tipos de impuestos se deben pagar, cuales son los montos, como se realizan los cálculos a través de qué sistema, como ingresar al sistema, cuales son los plazos o fechas y la generación de los depósitos que respalden esas actividades. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 2 días.
- r. Analizar la información financiera actual y presupuestada, a través del estudios de los estados financieros de la empresa se puede calcular los montos a pagar en cuanto a

- tributos, se puede realizar manual o por página, Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 2 días.
- s. Automatizar y digitalizar las guías tributarias, así como el manual de procedimiento contable, la guía tributaria se puede digitalizar para un uso más accesible y efectivo, se puede automatizar en tal manera que al momento de buscar el tributo solo se coloque las iniciales y arroje todo la historia con sus elementos. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 1 semana.
- t. Mantener un registro de los pagos de impuesto al valor agregado (IVA), impuesto a las grandes transacciones financieras(IGTF), impuesto sobre la renta (ISLR) ALCALDIA, fondo nacional antidroga (FONA), fondo nacional de ciencia y tecnología (FONACI), LEY DEL DEPORTE, entre otros. Luego de la realización de los pagos de los impuestos anteriormente mencionados se registran todos los movimientos realizados cronológicamente y detalladamente, creando soportes que se mantengan resguardados en los archivos para futuras inspecciones o fallas en el sistema. Responsable: Departamento de contabilidad, tiempo: 2 días.
- u. Analizar todos los procedimientos contables de la empresa, para la aplicación de estas metodologías se debe iniciar con una revisión de todos los procesos contables para detectar cual están activos, actualizados y cuales no para innovarlos y proyectarlos. Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.
- v. Configurar el flujo de trabajo en la empresa, el flujo de trabajo es la secuencia en que se ejecutan los procesos o actividades desde su inicio hasta su finalización, por ello se debe asignar un espacio a cada empleado en el área de contabilidad junto con sus tareas diarias

eliminando el exceso de pasos y de esta manera proyectarlas con los métodos nombrados, Responsable, Departamento de contabilidad, tiempo: 2 semanas.

- w. Diseñar tableros que permitan visualizar la gestión de proyectos contables internos de la empresa, a través de la aplicación del método de kanban se visualiza la gestión de los proyectos de cada equipo para ver el flujo de trabajo y carga de trabajo con la ayuda de tableros para que sea observe más organizado y mejorar la eficiencia en el departamento de contabilidad, Responsable, Departamento de contabilidad, tiempo: 3 semanas.
- x. Proporcionar la transparencia en la organización de las tareas en los procesos contables de trabajo, la transparencia constituye uno de los elementos más importante a la hora de aplicar el método kanban ya que con ello se comparte de forma abierta y ordenada la información en cuanto a colaboración, toma de decisiones y el flujo de valores, adicionar a esto se reflejan detalladamente todos los procesos contables. Responsable, Departamento de contabilidad, tiempo: 3 semanas.
- y. Representar la secuencia de las actividades en los procesos de la empresa a través de flujogramas, a través gráficos o figuras se reflejan los procedimientos contables ayudando al personal a entender de manera más precisa los procesos que se observaban más complejos, se pueden aplicar a todos los documentos, datos, sistemas mejorando la comprensión de cada proceso y su rendimiento. Responsable, Departamento de contabilidad, tiempo: 3 semanas.

Las presentes estrategias se pretenden ejecutar a inicios del año 2023, con el fin que dentro de un periodo de 5 años se pueda conseguir una política fiscal y tributaria bastante sólida por parte de la clínica y evitar sanciones.

Dichas estrategias deben ser ejecutadas por la gerencia contable es la que tiene el fin de

coordinar todas las actividades de competencia fiscal.

6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.5.1. Situación actual de la RSE

Para Sarmiento, S. (2010) “Responsabilidad social empresarial es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas” (p.26).

En la actualidad Venezuela es uno de los países más reconocido en cuanto al tema de la Responsabilidad social empresarial, es uno de los países con mayor experiencia y conocimiento ya que las empresas hoy en día no busca el beneficio propio o solo realizar donaciones a grupos determinados sino que establecen proyectos sostenibles en el tiempo que ayuden a generar beneficios y valores tanto a la empresa como a la sociedad y más aquellas comunidades afectadas que puedan superar la situación de pobreza.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial, ayudan a beneficiar a todos los grupos de interés, tanto externos como internos, lo que sin duda contribuye a la mejora de la calidad en la prestación del servicio de salud, al ecosistema y al desempeño social.

En el Centro Clínico María Edelmira Araujo S, A. se cuenta con los beneficios de los aprendices Inces, casos sociales tanto quirúrgico, ambulatorios, capacitación profesional (pre-grado y post-grado) así como también post- grado de Imágenes (Radiología y diagnóstico por imágenes), La institución a su vez está comprometida al desarrollo sostenible de todos los interesados, cumpliendo con los requerimientos de las leyes, siempre manteniendo como prioridad su rentabilidad, para dar continuidad con sus programas sociales y a la mejora de la empresa. De esta manera, la RSE es adoptada como una visión para crear un sistémica de la sociedad en donde impactan positivamente factores sociales, ambientales y económicos.

Es importante conocer que para que una empresa mantenga esta visión clara, se debe entender el valor y la posición que aporta el factor humano que está involucrado y actúa en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de ella.

De acuerdo con Cansino C. y Morales, M. (2008) la responsabilidad Social Empresarial se define como: “situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley” (p.10).

6.5.2 Objetivos de RSE

Según, Reyes, E. (2013) “En el marco de la responsabilidad Social Empresarial, se ha de invertir tiempo, talento y recursos por parte de cualquier empresa venezolana indistintamente de su tamaño y capital social, para la construcción de un futuro con mayores oportunidades de crecimiento para todos los inmersos en la resolución de dificultades” (p.25).

Tabla 11
Objetivos del Plan Funcional de RSE

Objetivos	Indicador	Metas Propuestas			Fuentes de Información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo Plazo (4-5 años)	
Fomentar una	Huella	3	5	7	Listado de

visión ecoamigable en todas las actividades del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A.	Ecológica					Asistencial del Personal
Fomentar el desarrollo cultural corporativo y profesional dentro de la empresa	Inversión por empleo y aprendizaje	3	5	8		Registro de Empleados
Garantizar la salud, la seguridad y el respeto de los empleados en el ambiente laboral de la empresa.	Accidentalidad laboral	3	4	5		Registro de accidentes laborales y morbilidad laboral
Identificar e incorporar proyectos sólidos con nuevos servicios para que nuevos segmentos tengan acceso a la empresa.	Alcance y presupuesto	5	6	7		Fuentes Estadísticas
Invertir recursos y tiempo de la empresa para ayudar a comunidades vulnerables.	Desarrollo Humano	4	6	12		Censo a las comunidades

Nota: objetivos, indicadores y metas propuestas del plan RSE.

Elaboración Propia

6.5.3. Actividades de RSE

- Fomentar una visión ecoamigable en todas las actividades del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A.

- a. Establecer talleres para el personal del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en temas de reciclaje y medio ambiente.
 - b. Conocer e identificar el impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente.
 - c. Elaborar programas de reciclaje en el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A.
 - d. Promover prácticas para evitar el impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente.
 - e. Promover que los empleados adopten modos de vida que sean compatibles con el medio ambiente.
- Fomentar el desarrollo cultural corporativo y profesional dentro de la empresa.
 - a. Convocar reuniones con los empleados para compartir sus ideas, sugerencias e inquietudes.
 - b. Invertir en el futuro y apoyar el crecimiento profesional a través de programas de formación.
 - c. Promover un calendario social para crear vínculos entre los miembros de la empresa.
 - d. Aplicar enfoques innovadores a la empresa.
 - e. Fundamentar la transparencia en la cultura de la empresa.
 - Garantizar la salud, la seguridad y el respeto de los empleados en el ambiente laboral de la empresa.
 - a. Determinar los accidentes e incidentes más frecuentes ocurridos en la empresa para

evitarlos a futuro.

- b. Entrenar y capacitar a los empleados con la aplicación de simulacros.
- c. Promover horarios de entrenamiento físico para los miembros de la empresa.
- d. Promover charlas con coach para manejo de situaciones de estrés laboral.
- e. Fomentar el civismo y buen clima laboral.
- Identificar e incorporar proyectos sólidos con nuevos servicios para que nuevos segmentos tengan acceso a la empresa.
 - a. Establecer una unidad dermatológica en la empresa.
 - b. Implementar programas con un equipo multidisciplinario en cirugía bariátrica.
 - c. Crear una unidad de caumatología en la empresa.
 - d. Estructurar una unidad de especialistas de oftalmología, retinólogos.
 - e. Estructurar un área para el servicio de toxicología.
- Invertir recursos y tiempo de la empresa para ayudar a comunidades vulnerables.
 - a. Crear un programa para casos sociales.
 - b. Programar jornadas de vacunación a infantes.
 - c. Programar talleres de diabetes, hipertensión, hepatitis a la comunidad.
 - d. Realizar un censo para estudiar el nivel de desnutrición de las comunidades.

- e. Elaborar una jornada de labio leporino y polidactilia.

6.5.4. Presupuesto de Plan RSE

Tabla 12
Presupuesto del Plan Funcional de RSE

DESCRIPCIÓN	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	totales
Taller de reciclaje y medio ambiente	10,00\$	10,00\$	10,00\$	20,00\$	20,00\$	70,00\$
Programas de reciclaje	5,00\$	5,00\$	5,00\$	5,00\$	5,00\$	25,00\$
Programa de formación profesional	50,00\$	50,00\$	20,00\$	20,00\$	20,00\$	160,00\$
Entrenamiento y capacitación para simulacros	10,00\$	10,00\$	10,00\$	20,00\$	20,00\$	70,00\$
Entrenamiento físico	10,00\$	10,00\$	10,00\$	10,00\$	10,00\$	50,00\$
Coach motivacional	20,00\$	20,00\$	20,00\$	10,00\$	10,00\$	80,00\$
Unidad de dermatología	100,00\$	-	-	-	-	100,00\$
Unidad de cirugía bariátrica	200,00\$	-	-	-	-	200,00\$
Unidad de caumatología	200,00\$	-	-	-	-	200,00\$
Unidad de oftalmología	100,00\$	50,00\$	-	-	-	150,00\$
Servicio de toxicología	100,00\$					100,00\$
Programa caso social	5,00\$	5,00\$	10,00\$	5,00\$	5,00\$	30,00\$
Insumo para vacunaciones	10,00\$	10,00\$	10,00\$	10,00\$	10,00\$	50,00\$
Recursos para los talleres	5,00\$	5,00\$	5,00\$	5,00\$	5,00\$	25,00\$
Formatos para censos	3,00\$	4,00\$	5,00\$	2,00\$	2,00\$	16,00\$
Total presupuesto para RSE	828,00\$	179,00\$	105,00\$	107,00\$	107,00\$	1.326,00\$

Nota: descripción del presupuesto plan RSE

Elaboración propia.

6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

- a. Establecer talleres para el personal del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A en temas de reciclaje y medio ambiente, conocer de cerca el medio ambiente ayuda a las personas a sensibilizarse respecto a su cuidado por ello se debe aplicar talleres con personal capacitado y material de enseñanza que ayuden al personal a comprender más del medio ambiente y como nuestras acciones agregan impactos negativos a las mismas, Responsable: Junta directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: 1 día.
- b. Conocer e identificar el impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente, a través de los talleres se permitirá a los empleados realizar un estudio de cuales actividades crean impactos negativos al medio ambiente y como pueden solventarlo. Responsable Junta directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: 1 día.
- c. Elaborar programas de reciclaje en el Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A, luego de realizar un estudio a las actividades de la empresa, se elaborara un programa de reciclaje que inicia con conocer los tipos de materiales que puedan ser reciclados y lograr la gestión sustentable de los residuos buscando minimizar su generación en el medio ambiente. Responsable Junta directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: Fechas determinadas.
- d. Promover prácticas para evitar el impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente, luego de la creación del programa de reciclaje y cuidado del medio ambiente cada miembro de la empresa aplicara prácticas como reducir el gasto agua, mantener las áreas verdes, reutilización de papeles, disminuir el consumo de energía, entre otros. Responsable Junta directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: Fechas determinadas.

- e. Promover que los empleados adopten modos de vida que sean compatibles con el medio ambiente, a través de los talleres se podrán adquirir herramientas que eduquen a todos los empleados de la empresa a cambiar su estilo de vida en sus hogares ayudando así al medio ambiente. Responsable Junta directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: Fechas determinadas.
- f. Convocar reuniones con los empleados para compartir sus ideas, sugerencias e inquietudes, en fechas determinadas los gerentes convocaran reuniones con los empleados para discutir sobre cualquier duda, inquietud o idea que ayude a la mejora continua de la empresa. Responsable Junta directiva, Departamento de Administración tiempo: Fechas determinadas.
- g. Invertir en el futuro y apoyar el crecimiento profesional a través de programas de formación, a través de alianzas con centro de educación se implementaran programas, cursos o carreras que permitan capacitar profesionalmente a los empleados activos de la empresa teniendo como resultados futuros ascensos y mejoras en los departamentos. Responsable: Junta Directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Recursos Humanos, tiempo: Fechas determinadas.
- h. Promover un calendario social para crear vínculos entre los miembros de la empresa, todas las empresas deben mantener actividades recreacionales a sus empleados, se espera establecer un calendario donde señale las fechas determinadas para dichas actividades. Junta Directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: Fechas determinadas.
- i. Aplicar enfoques innovadores a la empresa, hoy en día a nivel nacional se cuentan con empresas educativas o eventos para empresas que ayuden a seguir el ritmo de las últimas tendencias y avances en el campo para adquirir nuevas ideas y tecnología. Responsable:

Junta Directiva, Departamento de Cobranza, tiempo: 1 semana.

- j. Fundamentar la transparencia en la cultura de la empresa, a través de la transparencia se permite a la empresa captar el talento adecuado y con mayor conocimiento llegan a estar mejor informados respecto a todo lo que rodea, se crear una relación de confianza y seguridad entre gerentes, clientes, empleados y proveedores. Responsable: Junta Directiva, Departamento de administración, tiempo: indeterminado.
- k. Determinar los accidentes e incidentes más frecuentes ocurridos en la empresa para evitarlos a futuro, las empresas se debe llevar un registro de los accidentes e incidentes ocurridos, con ello se estudian sus orígenes y se busca una alternativa o medidas que garanticen que no vuelvan a ocurrir. Responsable departamento de Seguridad Laboral, tiempo: 1 semana.
- l. Entrenar y capacitar a los empleados con la aplicación de simulacros, a través de cursos de entrenamiento como combate contra incendio, primeros auxilios, espacios confinados, uso de extintores capacitar a los empleados para ejecutar acciones en momentos de catástrofes o eventos de alta magnitud. Responsable departamento de Seguridad Laboral, tiempo: 1 semana.
- m. Promover horarios de entrenamiento físico para los miembros de la empresa, la salud y seguridad laboral son sumamente importantes para la rentabilidad de la empresa, dado que a través de la identificación y evaluación de salud de cada empleado se logran generar ahorros gracias a la prevención de enfermedades, es por ello que se establecen horarios para los entrenamientos de los trabajadores en horas determinadas. . Responsable departamento de Seguridad Laboral, tiempo: 4 veces a la semana.
- n. Promover charlas con coach para manejo de situaciones de estrés laboral, observando la

situación actual de país se entiende que los niveles de estrés inician en cualquier lugar desde el hogar hasta nivel laboral por ello, el promover charlas para manejar estas situación a través de especialistas es muy importante, aportan herramientas que minimizan la intensidad o el impacto que esto pueda aplicar en los individuos mejorando su estilo de vida. Responsable departamento de Seguridad Laboral, tiempo: 2 días.

- o. Fomentar el civismo y buen clima laboral, el civismo debe ser un elemento fundamental en el entorno social y laboral con ello se establecen normas de respeto, se cumple con los deberes de los empleados, se crea un ambiente de respeto, seguridad y cordialidad, se aceptan las virtudes y limitaciones ajenas evitando de esta maneras ofensas, abusos y violencia. Responsable departamento de Seguridad Laboral, tiempo: diariamente.
- p. Establecer una unidad dermatológica en la empresa, para ejecutar y dar inicio a este estrategia se debe reclutar especialistas en el área de dermatología, se sabe que existen infinidades de enfermedades que afectan la piel y son muy escasos los profesionales en el área por ello crear una unidad para tratar estas afecciones a aquellos pacientes que tanto lo ameritan desde un diagnostico hasta el tratamiento. Responsable: Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: 1 mes.
- q. Implementar programas con un equipo multidisciplinario en cirugía bariátrica, luego de la contratación de un equipo de especialista en cirugía bariátrica se opta por habilitar las áreas necesarias para incorporar las herramientas y equipos que necesiten para ejecutar estas operaciones ya que son cirugías de alta complejidad, ayudando así a regresarle la estabilidad emocional y física a todos aquellos individuos con sobre peso que pueden estar cerca de complicación. Responsable: Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: 1 mes.

- r. Crear una unidad de caumatología en la empresa, frecuentemente ocurre accidentes relacionados al fuego y son muy pocos los centros clínicos que cuentan con espacios especiales para este tipo de pacientes en cuanto a su cuidado y seguimiento, es por esto que se requiere la implementación y estructuración de una unidad de caumatología con todos los criterios y normas necesarias para que puedan tener el ambiente adecuado para su estabilización y recuperación. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: 1 mes.
- s. Estructurar una unidad de especialistas de oftalmología, retinólogos, las enfermedades oftalmológicas son muy comunes y el mercado que rodea estas áreas está creciendo a un ritmo rápido, se pretende crear la unidad de oftalmología para tratar todo tipo de afecciones y patologías relacionadas con el área, ayudando así a la comunidad. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: 1 mes.
- t. Estructurar un área para el servicio de toxicología, en la región no existe un servicio de toxicología, se espera crear y capacitar un área para que se realicen los pruebas toxicológicas como arsénico, cianuro, mercurio, niveles de plomo en sangre, organoclorados, organofosforados, entre otros, con especialista en el área. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: 1 mes.
- u. Crear un programa para casos sociales, con esta estrategia ayudar a aquellas familias que no cuenten con los recursos monetarios necesarios para la realización de exámenes de laboratorio y estudios radiológicos, se les realiza una entrevista y se acciona el programa. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: Indeterminado.
- v. Programar jornadas de vacunación a infantes, con la alianza del sector público de salud

convocar a jornadas de vacunación para niños, se inicia con identificar las vacunas que tengan administradas y detectar si necesita vacunas o dosis adicionales, se debe revisar el documento o carta vacunal que aporte el representante, luego de ello se colocan su vacuna respectiva. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: Indeterminado.

- w. Programar talleres de diabetes, hipertensión, hepatitis a la comunidad, con la ayuda del personal asistencial, organizar charlas con material visual para educar a las comunidades respecto a patologías frecuentes. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: Indeterminado.
- x. Realizar un censo para estudiar el nivel de desnutrición de las comunidades, se reúne un equipo del área asistencial, se elaboran plantillas que luego serán rellenas con las respuestas de los pacientes, se arma una logística para llegar a las comunidades y pasan casa por casa para iniciar el censo con ello se adquieren las estadísticas para iniciar un proyecto de ayuda. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: Indeterminado.
- y. Elaborar una jornada de labio leporino y polidactilia, con la ayuda de un equipo multidisciplinario establecer una fecha para ejecutar la jornada con todos los materiales e instrumentos necesario para ayudar a los pacientes con estas alteraciones. Junta directiva, Departamento de Cobranza, Departamento de Administración, tiempo: Fechas determinadas.

6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera

El desarrollo empresarial se considera un tema primordial para el hombre pues cada día

se buscan las técnicas para mejorar la información de los procesos financieros y contables, estos están implementados y conformados por una batería de valores que permite a la empresa la aplicación correcta de prácticas que ayuda a lograr con eficiencia y eficacia los procesos, se enmarca una serie de procedimientos que permite descifrar los errores de las organizaciones y determinar posibles soluciones.

Las finanzas y la posición financiera de una empresa cumplen un papel fundamental en el éxito y de la supervivencia, con ella se realiza la planificación, ejecución, control y toma de decisión a corto, mediano y largo plazo, se valoran los activos, se realizan los análisis para lograr maximizar el valor y la riqueza de la empresa con el buen uso de los recursos.

El Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A cuenta con una gerencia administrativas que se encarga del manejo de todo lo que aplica a las finanzas, a pesar de las variaciones monetarias, inflación, devaluación y cambios en la economía en el país la empresa ha tomado medidas para prevenir cualquier irregularidad financiera, se encarga de asegurar su capital juntos con los bienes y elementos que lo incluyen; como toda empresa en estos últimos año ha soportado situaciones poco rentables y garantizadas, de igual maneja cuenta con un equipo que busca las estrategias para lograr llegar a las metas y objetivos propuestos.

6.6.2. *Objetivos de finanzas*

- Maximizar los ingresos en un 10 % de la empresa a corto plazo en base a amplificación de cobertura en el mercado.
- Maximizar el capital contable un 15% a largo plazo asegurando la liquidez y aumentado las utilidades.
- Elevar la rentabilidad un 7% cada año proyectado.

- Mantener el nivel de gastos un 15% en la empresa.
- Mejorar la eficiencia operativa y tecnológica para incrementar precios de las acciones en la empresa.

6.6.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026

Tabla 13

Inversión en Activos. Depreciación y Amortización 2022-2026

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
MOBILIARIO	20.000,00						20	5%
EQUIPO	15.000,00						20	5%
REACTIVOS	5.000,00						2	50%
SOFTWARE	500,00						2	50%
TOTAL NO CORRIENTE	40.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
CAPITAL DE TRABAJO	50.000,00							
RESERVA POR AMPLIACIÓN	20.000,00							
TOTAL CORRIENTE	70.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	110.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Elaboración propia

En la tabla 13 se refleja el plan de inversión donde se agregan los activos corrientes y no corrientes que requiere el laboratorio, se registran el balance inicial expresados en dólares, posterior se colocó la vida útil de cada activo para calcular el % de amortización.

En el documento se detallan las acciones que se llevaran a cabo que ayudaran al incremento de las ganancias y su posible rentabilidad, es decir si inversión futura, el total de la inversión es de \$110.500,00 y se cuenta con un capital de \$50.000,00

6.6.4. Proyección de ventas 2022-2026

Tabla 14
Proyección de Ventas 2022-2026

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AREA DE QUIMICA	unidades	30.000,00	39.000,00	50.700,00	65.910,00	85.683,00
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	60.000,00	101.400,00	171.366,00	289.608,54	489.438,43
AREA DE HEMATOLOGIA	unidades	20.000,00	26.000,00	33.800,00	43.940,00	57.122,00
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	40.000,00	67.600,00	114.244,00	193.072,36	326.292,29
AREA DE SEROLOGIA	unidades	10.000,00	13.000,00	16.900,00	21.970,00	28.561,00
	precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	ingresos	30.000,00	50.700,00	85.683,00	144.804,27	244.719,22
AREA DE COPROANALISIS	unidades	6.000,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	12.000,00	20.280,00	34.273,20	57.921,71	97.887,69
AREA DE UROANALISIS	unidades	7.000,00	9.100,00	11.830,00	15.379,00	19.992,70
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	14.000,00	23.660,00	39.985,40	67.575,33	114.202,30
AREA DE COAGULACION	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	ingresos	3.000,00	5.070,00	8.568,30	14.480,43	24.471,92
AREA DE HORMONAS	unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	precio	5,00	6,50	8,45	10,99	14,28
	ingresos	10.000,00	16.900,00	28.561,00	48.268,09	81.573,07
AREA DE LIQUIDOS	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	ingresos	3.000,00	5.070,00	8.568,30	14.480,43	24.471,92
TOTAL INGRESOS		140.000,00	236.600,00	399.854,00	675.753,26	1.142.023,01

Elaboración Propia

En la tabla 14 se refleja la proyección de ventas donde se ingresaron las ventas e ingresos generados en un periodo de 5 años esto permite realizar un presupuesto y dando estadísticas que permiten tener conocimiento de la previsión de los ingresos.

Se dividieron los productos por área y agregaron las unidades con costos y ganancias está a medida que pasen los años se van incrementando generosamente hasta cumplir con los 5 años proyectados en el plan estratégico.

6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026

Tabla 15
Proyección de Costos y Gastos Operativos 2022-2026

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AREA DE QUIMICA	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	costos	1.000,00	1.690,00	2.856,10	4.826,81	8.157,31
AREA DE HEMATOLOGIA	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	costos	1.000,00	1.690,00	2.856,10	4.826,81	8.157,31
AREA DE SEROLOGIA	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	costos	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
AREA DE COPROANALISIS	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	costos	1.000,00	1.690,00	2.856,10	4.826,81	8.157,31
AREA DE UROANALISIS	unidades	1.500,00	1.950,00	2.535,00	3.295,50	4.284,15
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	costos	1.500,00	2.535,00	4.284,15	7.240,21	12.235,96
AREA DE COAGULACION	unidades	50,00	65,00	84,50	109,85	142,81
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	costos	100,00	169,00	285,61	482,68	815,73
AREA DE HORMONAS	unidades	50,00	65,00	84,50	109,85	142,81
	precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	costos	150,00	253,50	428,42	724,02	1.223,60
AREA DE LIQUIDOS	unidades	50,00	65,00	84,50	109,85	142,81
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	costos	100,00	169,00	285,61	482,68	815,73
TOTAL COSTES		2.350,00	3.971,50	6.711,84	11.343,00	19.169,67

Elaboración Propia

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	100,00	12.000,00	18.000,00	27.000,00	40.500,00	60.750,00
Incremento salarial anual	50,00%					
N° de empleados año 1	10					
N° de empleados año 2	10					
N° de empleados año 3	10					
N° de empleados año 4	10					
N° de empleados año 5	10					
% coste Seguridad Social	14,00%	1.680,00	2.520,00	3.780,00	5.670,00	8.505,00
Total gastos de personal		13.680,00	20.520,00	30.780,00	46.170,00	69.255,00
ALQUILER						
Alquiler mensual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
ELECTRICIDAD Y AGUA	100,00	1.200,00	1.680,00	2.352,00	3.292,80	4.609,92
INTERNET	20,00	240,00	336,00	470,40	658,56	921,98
ARTICULOS DE OFICINA	15,00	180,00	252,00	352,80	493,92	691,49
ARTICULOS DE LIMPIEZA	15,00	180,00	252,00	352,80	493,92	691,49
PLAN FUNCIONAL DE MARKETING	2.685,00	32.220,00	45.108,00	63.151,20	88.411,68	123.776,35
PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES	2.960,00	35.520,00	49.728,00	69.619,20	97.466,88	136.453,63
PLAN FUNCIONAL DE RRHH	1.993,60	23.923,20	33.492,48	46.889,47	65.645,26	91.903,37
PLAN FUNCIONAL CONTABLE	800,00	9.600,00	13.440,00	18.816,00	26.342,40	36.879,36
TRIBUTARIO						
PLAN FUNCIONAL DE RSE	1.326,00	15.912,00	22.276,80	31.187,52	43.662,53	61.127,54
Subida media anual en %	40,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		118.975,20	166.565,28	233.191,39	326.467,95	457.055,13
TOTAL GASTOS		132.655,20	187.085,28	263.971,39	372.637,95	526.310,13

Elaboración Propia

En la tabla 15 se proyectan los costos y gastos, este análisis permite calcular el punto de vista financiero y ayuda a visualizar con anticipación las futuras utilidades y posibles pérdidas en el proyecto.

En la tabla se observan los productos por área, las unidades, los precios y sus costos

detallando que a medida que pasan los años se van a incrementar, dando a final un total de costes, ahora en cuando a los gastos se incluyen el salario mensual de cada trabajador como se proyecta el aumento por % y cuantos trabajadores se integran actualmente y a medida que pasan los años, no se cuentan con alquileres y adicional se agregan otros gastos necesarios como electricidad, agua, artículos de oficina y limpieza y cada presupuesto elaborado para cada plan, posterior a esto se calculan por año proyectado y detallar si es rentable.

6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2022-2026

Tabla 16
Calculo del Capital de Trabajo 2022-2026

CAPITAL DE TRABAJO	50.000,00
RESERVA POR AMPLIACIÓN	20.000,00
Elaboración Propia	

En la tabla 16 es una estructura donde se da mención como está compuesto los activos corrientes de la empresa y los pasivos corrientes, como se está iniciando este proyecto solo el capital de trabajo está conformado por la existencia inicial o inventario inicial y reserva por ampliación que sería \$20.000,00 el capital de la empresa sería de \$50.000,00 , esto se calcula sacando el activo corriente menos el pasivo corriente.

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026

Tabla 17
Estructura y Opciones de Financiamiento 2022-2026

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		110.500,00					
PRESTAMOS		0,00					
Condiciones	Tipo de interés	12%		0%		0%	
	Años	5		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		110.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	110.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	FINANCIACIÓN	110.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaboración Propia

En la tabla 17 se proyecta la estructura financiera donde está el recurso propio con el monto de inicio actividad que sería el mismo para inversiones. La empresa no presenta préstamos, el total de financiación es de \$110.500,00.

6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.

Tabla 18
Estado de Resultado Proyectado 2022-2026

¿Impuesto sobre beneficios?	24,00%				
¿% distribución de beneficios?	10,00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	140.000,00	236.600,00	399.854,00	675.753,26	1.142.023,01
Aprovisionamiento	2.350,00	3.971,50	6.711,84	11.343,00	19.169,67
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	137.650,00	232.628,50	393.142,17	664.410,26	1.122.853,34
Gastos de personal	13.680,00	20.520,00	30.780,00	46.170,00	69.255,00
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	118.975,20	166.565,28	233.191,39	326.467,95	457.055,13
EBITDA	4.994,80	45.543,22	129.170,77	291.772,31	596.543,21
Amortizaciones	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
EBIT	494,80	41.043,22	124.670,77	287.272,31	592.043,21
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	494,80	41.043,22	124.670,77	287.272,31	592.043,21
Impuesto sobre beneficios	118,75	9.850,37	29.920,99	68.945,35	142.090,37
Resultado	376,05	31.192,85	94.749,79	218.326,96	449.952,84
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	37,60	3.119,28	9.474,98	21.832,70	44.995,28
RESERVAS	338,44	28.073,56	85.274,81	196.494,26	404.957,56

Elaboración Propia

En esta tabla se observan los ingresos, costos, gastos y los totales de los presupuestos

anteriormente elaborados en los planes por año, los resultados son positivos y crecientes lo cual crea utilidad.

6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.

Tabla 19
Estado de Situación Financiera Proyectado 2022-2026

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE PREVISIONAL ACTIVO						
Inmovilizado	40.500,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00	40.500,00
Amortizaciones		4.500,00	9.000,00	13.500,00	18.000,00	22.500,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	40.500,00	36.000,00	31.500,00	27.000,00	22.500,00	18.000,00
Existencias	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	20.000,00	24.838,44	57.412,01	147.186,81	348.181,07	757.638,63
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	70.000,00	74.838,44	107.412,01	197.186,81	398.181,07	807.638,63
TOTAL ACTIVO	110.500,00	110.838,44	138.912,01	224.186,81	420.681,07	825.638,63
PASIVO						
Recursos propios	110.500,00	110.500,00	110.500,00	110.500,00	110.500,00	110.500,00
Reservas		338,44	28.412,01	113.686,81	310.181,07	715.138,63
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	110.500,00	110.838,44	138.912,01	224.186,81	420.681,07	825.638,63
Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	110.500,00	110.838,44	138.912,01	224.186,81	420.681,07	825.638,63

Elaboración Propia

Se observa el balance provisional se distribuyeron los activos corrientes y no corrientes de igual manera los pasivos corrientes y no corrientes se adjuntaron los montos calculados en las tablas anteriores arrojando los montos que se tienen inicialmente y se esperan tener en los próximos 5 años.

Se puede observar que los totales de total activos y total pasivos son iguales esto indica que el estado de situación financiera es óptimo para la empresa.

6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.

Tabla 20
Flujo de Caja Proyectado 2022-2026

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	20.000,00	24.838,44	57.412,01	147.186,81	348.181,07
+ Beneficio	376,05	31.192,85	94.749,79	218.326,96	449.952,84
+ Amortizaciones	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Crédito a clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Dividendos	37,60	3.119,28	9.474,98	21.832,70	44.995,28
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	24.838,44	57.412,01	147.186,81	348.181,07	757.638,63

Elaboración Propia

En el flujo de caja proyectado se estudia la liquidez que tiene la empresa, se tiene el saldo inicial que es de \$20.000,00 esto incluye todas las entradas que suman y todas las salidas que restan de igual manera se observan saldos finales positivos para la empresa y refleja la posibilidad de realizar inversiones por la alta liquidez.

En los siguientes años se puede proyectar que los beneficios de la empresa van en crecida, no cuenta con préstamos lo cual lo hace más rentable ya que cuenta con sus propios dividendos.

6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.

Tabla 21
Indicadores de rentabilidad 2022-2026

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	? 70.000,00	74.838,44	107.412,01	197.186,81	398.181,07	807.638,63	>0,00
Tesorería	? 20.000,00	24.838,44	57.412,01	147.186,81	348.181,07	757.638,63	>0,00
Ratio de Tesorería	?						>0,50
Ratio de Liquidez	?						>1,50
Ratio de Endeudamiento	? 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	?	140.000,00	236.600,00	399.854,00	675.753,26	1.142.023,01	
Coste variables (C)	?	2.350,00	3.971,50	6.711,84	11.343,00	19.169,67	
Margen (M)	?	137.650,00	232.628,50	393.142,17	664.410,26	1.122.853,34	>CF
% Margen s/ventas	?	98%	98%	98%	98%	98%	
Costes fijos (CF)	?	132.655,20	187.085,28	263.971,39	372.637,95	526.310,13	<M
Umbral Rentabilidad	?	134.919,93	190.279,25	268.477,99	378.999,73	535.295,44	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación	?	1,26	1,70	1,78	1,61	1,38	>0
Margen	?	0,00	0,17	0,31	0,43	0,52	>0
Financiera							
Apalancamiento	?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	?	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE	?	0,00	0,22	0,42	0,52	0,54	>0
ROE en %		0,34%	22,46%	42,26%	51,90%	54,50%	>0

Elaboración Propia

En esta tabla se midió la rentabilidad financiera de la empresa proyectase a 5 años se refleja la capacidad de la empresa de generar sus propios bienes con activos totales en el primer, año no es tan optima pero en los siguientes si se ven resultados positivos por el incremento en comparación a los años anteriores, se mide la capacidad de la institución para generar ganancias e inversiones.

Conclusiones

A través de la presente investigación se concluyó que el Centro Clínico María Edelmira Araujo (laboratorio) cuenta con un equipo multidisciplinario especializado en el área de laboratorio mediante el cual puede ofrecer un servicio de calidad y garantizar los resultados a los pacientes, cuenta con un horario de disponibilidad para el acceso del usuario en tiempo eficientes y ofrece una cartera de estudios que puede ayudar con las exigencias de los usuarios esperando así la implementación de nuevos estudios para mejorar el servicio. Dentro de diagnóstico

organizacional teniendo en cuenta los resultados de la entrevista aplicada al personal y pacientes que ingresaron al servicio se obtuvo que dispone de muy baja publicidad y promoción lo que ha tenido como consecuencia que sea poco competitivo en comparación con otras empresas, de igual manera se establecieron objetivos para la mejoras de estas fallas y estrategias de plan de marketing para ayudar a incluirse más en el mercado diseñando un modelo de negocio que sea ejecutado, por otro lado en el diagnóstico de situación financiera contable la institución ha contado con un nivel de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia optima lo que ayuda a la mejora continua y seguir siendo líder en salud.

Continuando con la investigación se realizó un análisis del macro y microentorno de la institución donde se evidenciaron factores y aspectos internos y externos que afecta y ayudan al desarrollo las de actividades con ello se obtuvieron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que ayudaron a establecer estrategias para ayudan a potencializar el servicio de laboratorio.

Adicional, se realizó un análisis del diagnóstico interno a la institución donde se aplicó el modelo de negocio CANVAS en el cual se proyecta los segmentos a los que va dirigido, los canales por los cuales se espera llegar a los usuarios y con que cuenta la institución en cuanto a fuentes de ingresos, actividades, socios y la elaboración de la propuesta de valor que se espera tener.

Para lograr cumplir con los requerimientos de la institución se establecieron objetivos que ayuden a lograr las metas propuestas incluyendo un plan para el posicionamiento del servicio, promover los convenios con empresas, incrementar los niveles de estudios y rentabilidad desarrollando un sistema de distribución de ingresos que ayude con la operatividad.

Se elaboró una estrategia de negocio para ayuda a alcanzar los objetivos donde se

implementó la matriz de foda cruzada donde se pudieron identificar acciones estratégicas en las cuales se ubicó en un estatus de retener y mantener las actividades y de esta manera ampliar la cartera de servicio, incluir nuevos estudios y desarrollar análisis, nuevas estrategias de posicionamiento del servicio para maximizar la idea de negocio.

Para finalizar, se elaboraron propuesta de implementación en las áreas de marketing, operaciones, recursos humanos, contable tributario, responsabilidad social empresarial, finanzas y evaluación financiera, investigando la situación actual en la institución en cada área, cuáles eran sus falencias y esto indujo a la creación de objetivos y posterior el diseño de estrategias las cuales fueron desarrolladas junto con un presupuesto proyectado a 5 años esperando ser ejecutadas con éxito, se dedujo que la institución cuenta con un estado financiero óptimo para la ejecución de este proyecto siendo así un parámetro sumamente importante para respaldar las actividades propuestas.

Recomendaciones

- Se recomienda la contratación de personal especializado en el área de marketing.
- Planificación estratégica en el área de marketing para captación de nuevos clientes y empresas.
- Elaboración de página web y redes sociales que ayuden a la promoción y ubicación del servicio de laboratorio.

- Estudiar nuevas casas comerciales y proveedores para adquisición de reactivos e insumos en mejores costos para ajustar el precios de los estudios de laboratorio y que sean más atractivos para los segmentos.
- Elaborar paquetes de estudios a precios accesibles junto con ofertas en fechas determinadas.
- Reestructurar el departamento de laboratorio con más tecnología, innovar, equipos de última generación, técnicas más sensibles y específicas, capacitación y actualización continua del personal.
- Ejecutar el servicio de toma de muestra a domicilio y control de los pacientes de alto riesgo.
- Elaborar tarjetas de afiliación que comprometa al cliente a optar por el servicio del laboratorio brindando seguridad, bienestar y comodidad.
- Participar en congresos y jornadas para promocionar el servicio de laboratorio.
- Se recomienda elaborar estrategias que impidan que la inestabilidad política afecte a la institución.

Referencias Bibliográficas

Anaya, J. (2015) *Logística Integral, la gestión operativa de la empresa*. ESICEditorial.

Badia, (2013) Marketing y venta en imagen personal. *Ediciones Paraninfo*.

Caldera, R. (2007). *El Recurso humano en las empresas*, Consultado el 14 de mayo
2022

http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Cansino, J. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Consultado 29 de Mayo
de 2022. file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/

Mis%20documentos/Downloads/53f1a1f50cf23733e815be14%20. Pdf. Pag. 10

Castaño, D. (2003). *Administración financiera. Manizales*. Univ. Nacional de Colombia.

Castañón, O. (2012). Conceptos básicos de Ingeniería en Gestión empresarial.

Castellano, L (2015). *Estrategia y planificación estratégica*.

<https://www.lcestrategia.wordpress.com>

Chiavenato, I. (1994). *Gestión Del Talento Humano*. 2da edición, McGrawhill, Colombia.

Pág. 342

Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del Talento Humano*. 2da edición, McGrawhill, Colombia.

Págs. 6, 10, 95, 111, 167, 183, 199,202

Chiavenato, I, (2007) *Gestión Del Talento Humano*. 8va edición, McGrawhill, México.

Págs. 122, 182, 243, 390, 397,402

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. El capital humano en las organizaciones. 8va. McGrawhill, México.

CCMEA (2020). *historia del Centro Clínico maría Edelmira Araujo*. Centro Clinico maría Edelmira Araujo. Consultado el 12 de febrero de 2022.

<http://www.ccmeasalud.com.ve/Informacion/historia.php>. CentroClínicoMaríaEdelmiraAraujo, S.A.-Líder en Salud 2020

Cohen, W. (2008). *El plan de marketing*. Madrid.Book Print Digital

ConexionEsan. (2018). *El posicionamiento de marca en la estrategia de marketingdigital*. ESAN.

Consultado el 18 de febrero de 2022

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales-el-posicionamiento-de-marca-en-la-estrategia-de-marketing-digital/>

CPISCA (s/f) *manejo de desechos patológicos peligrosos*. CPISCA. Consultado el 18 de marzo de 2022 <https://www.cpisca.com/>

Escobedo, D. (2014). *Afianzando el posicionamiento*. Consultado 18 de febrero de 2022 <http://www.arellanomarketing.com/inicio/afianzando-el-posicionamiento/>

Espinosa, R. (2014). *¿Cómo elaborar un plan de marketing?*. Consultado el 28 de febrero de 2022 <http://robertoespinosa.es.como-elaborar-el-plan-de-marketing>.

Estrada, J. (2020). El impacto del Marketing Estacional en el mercado. En Marketing

Estrada, J. (2020). El Marketing 3.0 en las empresas. En Marketing

FECOBIOVE (s/f). *Ley del ejercicio del Bioanálisis*. FECOBIOVE. Consultado el 01 de marzo de 2022

<https://www.fecobiove.org/reglamentos/Ley%20de%20Ejer%20del%20Bioanálisis.pdf>

Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Kotler, P. y Keller, L. (2006). *Dirección de marketing*. México. Pearson Educación

León, C. (2015). Matriz de análisis foda.

<https://www.cristoleon.com/project/matriz-de-analisis-fodacruzado>

Magalhes, T. (2017). *Empresas en las redes sociales: un arma de doble filo*. Consultado el 09 de marzo de 2022 <http://www.telam.com.ar/notas-empresas-en-las-redes-sociales-un-arma-de-doble-filo>

Martínez, F. (2017). *La inversión de las empresas españolas en marketing aumenta*. Marketing, SEO y Social Media. Consultado el 03 de marzo de 2022

<https://solomarketing.es/la-inversion-de-las-empresas-espanolas-en-marketing-aumenta>

Pérez, A. (2010). *Aparición de la Empresa*. Diana

Reyes, E. (2013). *La responsabilidad social empresarial y la justicia restaurativa como factores clave del Proyecto Alcatraz de la Fundación Santa Teresa*. Gilog Faces. p.25

Repositorio (s/f). *Polarización en Venezuela*. Repositorio. Consultado el 01 de marzo de 2022

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/993/1/RAA-20-Mireles->

[Polarizaci%C3%B3n%20social%20y%20pol%C3%ADtica%20en%20Venezuela.pdf](#)

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. 3ª. Edición, Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V, México.

Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Euroca.

Rubio, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial, Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*, Madrid. p.284

Sarmiento, S. (2010) *gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas*.

Consultado el 29 de Mayo de 2022 [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/downloads/dialnet-gestionEstrategicaClaveParaLaresponsabilidadSo cial-3990453.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/downloads/dialnet-gestionEstrategicaClaveParaLaresponsabilidadSocial-3990453.pdf).p.26

SERCAMER (s/f). *Acreditaciones y certificaciones*. SERCAMER. Consultado el 10 de marzo de 2022

<http://www.sencamer.gob.ve/>

SERCAMER (s/f). *Norma Covenin 14001*. SERCAMER. Consultado el 10 de marzo de 2022

<http://www.sencamer.gob.ve/sencamer/normas/14004-96.pdf>

Sigüenza, (2015). Estrategias de desarrollo mediante análisis estratégico. *Revista Científica Hallazgos21*. 3 (2).

<http://www.revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>.

Stanton, W, Etzel, M & Walker, B (1995). *Fundamentos de Marketing*. Interamericana de España

Anexos

Anexo 1

Cuestionario de Entrevista

Le agradecemos su participación para el desarrollo de la presente investigación académica de la Carrera Contaduría Pública para el plan estratégico del Centro Clínico María Edelmira Araujo, S.A (Laboratorio) Periodo 2022 - 2026. La información proporcionada será exclusivamente utilizada para fines del desarrollo de nuestra investigación académica, por lo cual será tratada de manera confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

¿De qué manera afecta la ausencia de un modelo de estrategias de publicidad, en el crecimiento del volumen de exámenes en el departamento de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Qué tipo de estrategias publicitarias serian necesario diseñar para instruir en el incremento del volumen de exámenes en el departamento de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Cuáles serían los medios publicitarios necesarios, para que el laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo sea reconocido y tenga más afluencia de personas?

¿Por qué adquiere los servicios de laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Qué productos desea adquirir del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Qué medios de comunicación utiliza el laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo para dar a conocer los servicios que oferta?

¿Cómo le gustaría hacer su pago por la adquisición de los servicios del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿El laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo se enfoca en resaltar sus características o atributos del servicio que brindan?

¿Qué tan conforme se encuentra usted con los precios del laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Cómo desearía realizar el pago del servicio de laboratorio?

¿Ha escuchado algunavez publicidad de este laboratorio?

¿Conoce de las promociones que ofrece el laboratorio?

¿Usted considera que la distribución de los ambientes del laboratorio son los adecuados?

¿Considera que la ubicación geográfica del laboratorio es conveniente para usted?

¿Qué opina de la comunicación brindada por el personal del laboratorio?

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la calidad del servicio en cuanto a la presentación de los resultados?

¿Considera que la infraestructura del laboratorio es moderna?

¿El laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo le parece fácil de recordar en caso de necesitar de sus servicios?

¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida en el laboratorio?

¿Usted considera que el servicio que ofrece laboratorio es diferente a los demás?

¿Cuándo tiene que realizarse algún examen médico, su primera opción siempre es el laboratorio del Centro Clínico María Edelmira Araujo?

¿Recomendaría usted a un amigo o familiar el servicio de este laboratorio?