

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



**PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR.
JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 - 2026**

**ECON. JOSE L.RIVAS
C.I.V-17.393.071**

**T.S.U. WILSON NAVA
C.I. V- 19.794.830**

TUTOR: LCDA. LISBETT CABRERA

VALERA, NOVIEMBRE 2021

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY VICERRECTORADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**



**PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR.
JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 - 2026**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado (os) en
Contaduría Pública**

**ECON. JOSE L.RIVAS
C.I.V-17.393.071**

**T.S.U. WILSON NAVA
C.I. V- 19.794.830**

TUTOR: LCDA. LISBETT CABRERA

VALERA, NOVIEMBRE 2021



**VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Héctor Antúnez, Prof. Liliana Rivera y Prof. Lisbett Cabrera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 - 2025**. Que presenta el Economista **RIVAS ARAQUE, JOSE LUIS**, Portador de la C.I N° **17.393.071**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
JURADO

Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



**VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Héctor Antúnez, Prof. Liliana Rivera y Prof. Lisbett Cabrera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 - 2025**. Que presenta el T.S.U. **NAVA OLIVAR, WILSON DAVID**, Portador de la C.I N° **19.794.830**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
JURADO

Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA

DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso y a la Santísima Virgen María, por bendecirnos y acompañarnos siempre en el recorrido hacia el logro de ésta meta, colmándonos de sabiduría, entendimiento, paciencia, fe y esperanza. Gracias a ti Padre Celestial primeramente, hoy estamos cumpliendo esta nueva meta profesional.

A nuestras Madres María Araque y María Olivar, por ser el pilar fundamental en nuestras vidas, que con su amor, consejos y apoyo incondicional nos guiaron y motivaron en la consecución de este sueño que hoy vemos hecho realidad. Te Amamos..!

A nuestros Padres José Rivas y Víctor Nava, por su apoyo incondicionalidad, por estar siempre dispuesto a ayudarnos y por sus sabios consejos, por enseñarnos que con esfuerzo y dedicación se alcanzan los sueños. Gracias por tanto Padres..!

A mis Hermanas Nuritza y Nellitza, por brindarnos su apoyo y sus consejos, por compartir conmigo el camino hacia el logro de esta meta. Que este logro sea ejemplo para ustedes, Las Quiero Mucho!

A Mis Sobrinas Antonella y Kamila, que este triunfo se convierta en un ejemplo a seguir para conquistar todo lo que en la vida se propongan. Dios me las bendiga siempre!

A Mis Hijos Ian Gabriel y Mía Gabriela, como ejemplo de entrega, voluntad, compromiso y esfuerzo. Este triunfo es para ustedes. Los Amo

A todos aquellos que han puesto su confianza en nosotros, y nos han brindado el apoyo incondicional y buenos consejos en cualquier circunstancia que se han presentado.

JOSÉ RIVAS y WILSON NAVA

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María, por iluminarnos y sostenernos siempre en este caminar de la vida.

A Nuestros Padres, gracias por todo el esfuerzo y apoyo brindado, por luchar siempre con nosotros y ayudarnos a salir adelante en la consecución de nuestros sueños. Nuestro mayor ejemplo de lucha y constancia son ustedes.

A mis Hermanas, por estar siempre a mi lado apoyándome y contribuir al logro de esta meta.

A Todo el Equipo Profesorado, que conforman la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales de la Universidad Valle del Momboy, en especial a la Prof. Zaida Kassar y al Profesor Francisco Rangel por toda la colaboración brindada y los conocimientos impartidos desde el inicio de esta carrera profesional. Gracias por sus valiosos tiempo y dedicación.

Al Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, por brindarnos toda la colaboración necesaria para la realización de esta investigación.

A nuestros Amigos, Edis González, Ender Montilla y a todas aquellas personas por su contribución académica y motivadora en todo este proceso y a todos los que formaron parte directa e indirectamente en la materialización de este logro. Gracias Totales..!

JOSÉ RIVAS y WILSON NAVA

Autores: Econ. José Luis Rivas y T.S.U Wilson Nava, PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 – 2026, Universidad Valle del Momboy, Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública, Valera, Noviembre de 2021.

RESUMEN

El propósito de este estudio fue el de realizar proyectos de factibilidad en las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas y Evaluación Financiera del Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo.

El objetivo principal de este Plan es el de Diseñar un plan estratégico para el Centro Clínico de Cirugía. Dr. José Gregorio Hernández, C.A, Municipio Valera Estado Trujillo en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para dicho centro clínico.

Este plan está conformado por capítulo 1, Aspectos generales del negocio, capítulo 2 análisis y diagnóstico del entorno, capítulo 3 análisis y diagnóstico interno, capítulo 4 formulación de objetivos 2022-2026, capítulo 5 estrategia del negocio, capítulo 6 propuesta de implementación.

Se concluye que dicho plan es suficientemente factible para su ejecución.

Y se recomienda a la empresa poner en práctica cada uno de los planes aquí estudiados para su mejoramiento en cuanto al área, administrativo, financiero-contable, marketing, recursos humanos y seguir contribuyendo a la responsabilidad social empresarial.

Palabras Claves: Plan estratégico, Presupuesto, Proyección, Indicadores Financieros.

Autores: Econ. José Luis Rivas y T.S.U Wilson Nava, PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A AÑO 2022 – 2026, Universidad Valle del Momboy, Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública, Valera, Noviembre de 2021.

ABSTRACT

The purpose of this study was to carry out feasibility projects in the areas of Marketing, Operations, Human Resources, Corporate Social Responsibility and Finance and Financial Evaluation of the Dr. José Gregorio Hernández Surgery Center, Valera Municipality Trujillo State.

The main objective of this Plan is to Design a strategic plan for the Clinical Surgery Center. Dr. José Gregorio Hernández, C.A, Municipality of Valera Estado Trujillo in the years 2022-2026 focused on a financing alternative for said clinical center.

This plan is made up of chapter 1, General aspects of the business, chapter 2 analysis and diagnosis of the environment, chapter 3 analysis and internal diagnosis, chapter 4 formulation of objectives 2022-2026, chapter 5 business strategy, chapter 6 implementation proposal.

It is concluded that said plan is sufficiently feasible for its execution.

And the company is recommended to implement each of the plans studied here for its improvement in terms of administrative, financial-accounting, marketing, human resources and continue contributing to corporate social responsibility.

Key Words: Strategic Plan, Budget, Projection, Financial Indicators.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE CUADROS	xii
INDICE DE ANEXOS	xiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	01
Idea actual de negocio/nombre del negocio	01
Descripción del producto/servicio a ofrecer	02
Equipo de trabajo	02
Diagnostico organizacional	03
Diagnostico situación contable-financiera (aplicación de indicadores)	04
Definición del Problema	05
Propuesta Valor	08
Objetivos del trabajo de investigación	08
Objetivo general	08
Objetivos específicos	08
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	10
Análisis del macroentorno (PESTEL)	10

	Pág.
Entorno político	10
Entorno económico	10
Entorno social	10
Entorno tecnológico	11
Entorno ecológico	11
Entorno legal	11
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	12
Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter	13
Negociación con proveedores	13
Negociación con clientes	13
Rivalidad entre competidores existentes	14
Desarrollo potencial de productos sustitutos	14
Entrada de nuevos competidores	14
Nivel de atractividad de la industria	14
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	16
Modelo de negocio CANVAS.	16
Análisis funcional de la empresa	16
Gerencia de la empresa	19
Recursos humanos	20
Investigación y desarrollo	20
Finanzas	21
Logística y aprovisionamiento	21
Operaciones	22
Marketing y ventas	22
Servicios postventa	22
	Pág.
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026	23

Objetivo general 2022-2026	23
Objetivos estratégicos 2022-2026	23
Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026	23
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	25
Formulación de la estrategia	25
Matriz FODA cruzada (MFODA)	27
Matriz Interna- Externa	29
Selección de la Estrategia	30
Matriz de estrategias Vs. Objetivos estratégicos	30
Estrategias de selección	31
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	33
PLAN FUNCIONAL DE MARKETING.	33
Situación actual de la gerencia de marketing.	33
Objetivos de marketing	33
Acciones estratégicas de marketing	33
1.- Estrategia de cartera.	34
2.- Estrategia de posicionamiento y de fidelización.	34
3.- Presupuesto.	34
4.- Ejecución de tareas del plan de marketing.	35
PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES.	37
Situación actual de la gerencia de operaciones.	37
Objetivos de operaciones.	37
Desarrollo de la estrategia de operaciones.	37
Presupuesto de operaciones.	38
Ejecución de tareas del plan de operaciones.	39
Desarrollo del producto o servicio.	39
	Pág.
PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS	40

Situación actual de la gerencia de recursos humanos	40
Objetivos de recursos humanos	41
Estrategias	41
Presupuesto.	42
Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos.	42
PLAN CONTABLE-TRIBUTARIO	42
Situación actual de la empresa contable-tributaria	42
Objetivos de la gerencia contable-tributaria	43
Estrategias	43
Presupuesto	44
Ejecución de tareas del plan contable - tributario	45
PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	46
Situación actual de la empresa en RSE	46
Objetivos de la RSE	47
Actividades y Estrategias de la RSE	47
Estrategias	48
Presupuesto de la RSE	50
Ejecución de tareas del plan de RSE	51
PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS Y EVALUACION FINANCIERA	51
Situación actual de la gerencia financiera	51
Objetivos de finanzas	51
Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2022-2026	51
	Pág.
Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026	52

Proyección de ventas 2022-2026	53
Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026	56
Cálculo del capital de trabajo 2022-2026	57
Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026	58
Estado de resultado proyectado 2022-2026	59
Estado de situación financiera proyectado 2022-2026	60
Indicadores de rentabilidad 2022-2026	61
Flujo de caja proyectado 2022-2026	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	65
ANEXOS	67

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 01 Matriz MEFÉ	12
Tabla N° 02 Matriz MEFI	15
Tabla N° 03 Matriz FODA - Cruzada	27
Tabla N° 04 Matriz FODA -Interna	27
Tabla N° 05 Matriz de Estrategia vs. Objetivos Estratégicos	29
Tabla N° 06 Análisis de Presupuesto	29
Tabla N° 07 Costos de Producción	30
Tabla N° 08 Proyección de Análisis de la Capacitación	35
Tabla N° 09 Proyección a Cinco Años en Dólares	39
Tabla N° 10..... Implementación de Estrategias	48
Tabla N° 11 Presupuesto de Plan RSE	49
Tabla N° 12 Inversión de Activos Depreciación y Amortización 2022-2026	51
Tabla N° 13 Proyección de Costos y Costos Operativos 2022-2026	52
Tabla N° 14 Proyección de Ventas 2022-2026	53
Tabla N° 15 Proyección de Costos y Costos Operativos 2022-2026	54
Tabla N° 16 Cálculo de Capital de Trabajo	55
Tabla N° 17 Estructura y Operación de Financiamiento 2022-2026	56
Tabla N° 18 Estado de Resultado Proyectado	57
Tabla N° 19 Estado de Situación Proyectado 2022-2026	58
Tabla N° 20 Indicadores de Resultado 2022-2026	59
Tabla N° 21 Flujo de Caja Proyectado 2022-2026	60

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 01..... Equipo de Trabajo	02
Cuadro N° 02..... Análisis Diagnóstico Interno	16
Cuadro N° 03..... Cadena de Valor - Formato	17
Cuadro N° 04..... Cadena de Valor - C.C.C. Dr. J.G.H, C.A.	18

INDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo N° 01..... Formato - Cadena de Valor	66
Anexo N° 02..... Cadena de Valor	67

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN.

IDEA ACTUAL DE NEGOCIO/NOMBRE DEL NEGOCIO.

El Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, es una empresa del ramo de la salud, que tiene como objetivo la práctica de intervenciones quirúrgicas mayores y menores tanto electivas como de emergencias. Se encuentra ubicada en la Avenida Bolívar, cruce con calle 24, local s/n, Urbanización. Las Acacias, sector Los Limoncitos, Municipio Valera Estado Trujillo. La empresa ofrece sus servicios a todos los segmentos, empresarial, gubernamental, compañías aseguradoras y personas de diferentes estratos socio- económicos.

En este orden de ideas, para el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, desde sus inicios el 27 de Octubre de 1997, la cual se presento como una alternativa para la salud del pueblo Trujillano , pues como política principal la organización estableció criterios de costos accesibles, solidarios, adaptados a la realidad y con la mejor calidad, la cual tuvo como principal actividad la práctica de intervenciones quirúrgicas tanto menores como mayores, bajo el perfil de la cirugía ambulatoria, invirtiendo en el esfuerzo de supervisar personalmente las intervenciones y evaluaciones pos operatorias, sin descuidar el control de los procesos administrativos que garantizan no solo la continuidad sino el contante crecimiento.

Asimismo, desde su creación atiende a la comunidad en general por lo que sus ventas han ido incrementándose considerablemente producto de la diversidad de clientes con los que cuenta hoy día en el área de seguros como resultado de una gerencia avocada al alcance de los objetivos de la organización, por lo que en poco tiempo ve incrementar su espectro de operaciones, de recursos humanos y demanda de servicios, y en la actualidad está en proceso de expansión de sus instalaciones físicas.

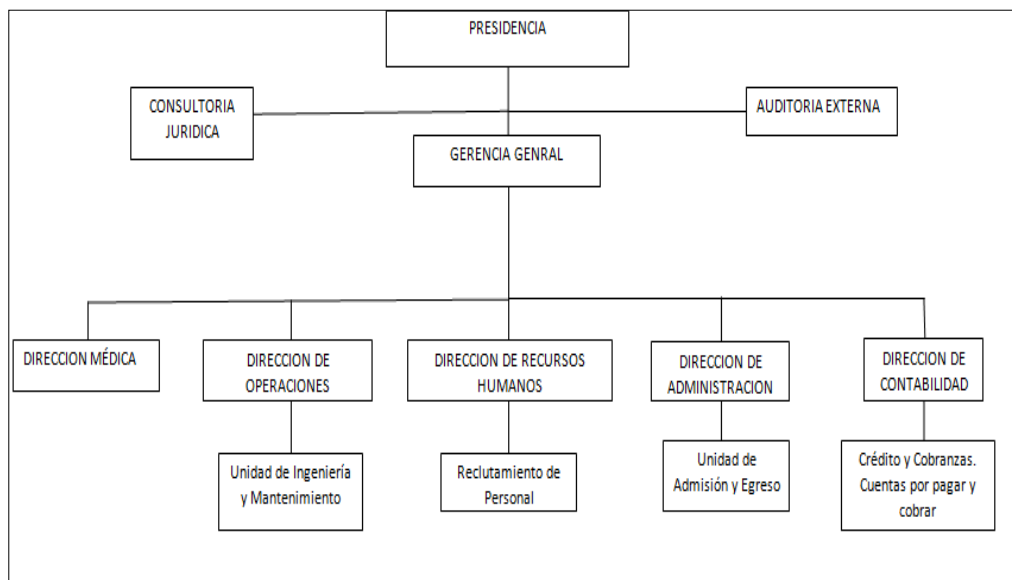
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER.

En este sentido, los servicios que presta y comercializa la clínica se tiene; el servicio interno de medicamentos y/o de farmacia, servicio de emergencia y UCI adulta y pediátrica, servicio de hospitalización, servicios de diagnóstico por imagen, servicios de quirófano y sala de parto, servicio de cirugía endoscópica y laparoscopia, servicios de consultas generales, servicio de laboratorio clínico y bacteriológico, servicio de cirugía ambulatoria entre otros.

Ahora bien, entre los servicios que cuenta la clínica que poseen mayor demanda es el servicio de quirófano y sala de partos, donde en la actualidad la empresa cuenta con un alto número de cesáreas mensuales. Mientras que el servicio que posee menor demanda es el de servicio de hospitalización UCI adulto producto de su alto costo.

Equipo de trabajo

CUADRO N° 01
Equipo de Trabajo.



Fuente: Manual Organización de la empresa (2021)

Presidente: Máxima autoridad de la empresa, accionista mayoritario

Consultor Jurídico: Abogado, encargado de los asuntos legales de la empresa

Auditoría Externa: Profesional encargado de evaluar el funcionamiento de la empresa, auditoria anual.

Dirección Médica: Medico encargado de todas las unidades médicos asistenciales de la empresa (unidad de emergencia, unidad de enfermería, unidad de laboratorio, unidad de quirófano, unidad de hospitalización, unidad de UCI , Consulta Externa, ambulancia, historias medicas.

Dirección de Operaciones: Personal encargado de la unidad de mantenimiento, unidad de servicios generales, unidad de transporte, servicios externos de obras civiles u unidad de sistema y operaciones.

Dirección de Recursos Humanos: Licenciado o Licenciada, encargado de la nomina de la empresa, planificación control y desarrollo del personal.

Dirección de Administración: Licenciado o Licenciada, al cargo del departamento de compras y su personal, del departamento de caja y bancos y de la unidad de admisión y egreso.

Dirección de Contabilidad: Licenciado o Licenciada, encargado de todo lo concerniente en materia fiscal y tributaria cuenta con un auxiliar contable, además de estar encargado conjunto con su personal del departamento de Crédito y Cobranzas y cuentas por pagar.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

Según Ciedo (2016, p.08), el diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea).

En este sentido, de acuerdo a lo investigado por medio de la entrevista diagnostica,

se logro determinar que la empresa en la actualidad presenta fallas en cuanto a financiamiento y liquidez, siendo esto el mayor problema en cuanto a su operatividad y funcionamiento. Por otro lado se logro determinar sus potencialidades con respecto a la comercialización y ventas con planes quirúrgicos que poseen mensuales y anuales (partos y cesáreas) como también se determino que la empresa está en expansión de sus áreas de hospitalización en cuidados intensivos

DIAGNOSTICO SITUACIÓN CONTABLE-FINANCIERA.

Para conocer la situación financiera de la empresa se evaluaran los siguientes indicadores:

- **Indicadores de Liquidez:** De acuerdo a Cesar, G (2005, p.17) “Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo” pág. 5

ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

En este caso se evaluará el ejercicio económico del año 2019 y 2020:

Año 2019

308.297.236,66 / 285.553.667,46 = 1,08 La empresa para el ejercicio económico del año 2019, conto con buena salud financiera para poder responder con sus compromisos de corto plazo.

Año 2020

1.881.645.770,40 / 2.437.985.628,99 = 0,77 La empresa para el ejercicio económico del año 2020, presento problemas de liquidez llevando esto a enfrentar dificultades con las obligaciones contraídas en el corto plazo.

Indicador de Rentabilidad: Cesar, G (2005) establece que este indicador Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).
Pág. 5

Año 2019

Beneficio antes de gastos financieros e impuestos Inversión neta

$$162.238.192,30 / 836.127.247,22 = 0,19 \text{ o } 19\%$$

Año 2020

Beneficio antes de gastos financieros e impuestos Inversión neta

$$37.031.552.373,90 / 2.814.734.864,29 = 13,16 \text{ o } 1,32 \%$$

- **Indicador de Endeudamiento:** Según Cesar, G (2005) “Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores”. Pág. 12

$$*PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL = \%*$$

Año 2019

$$321.967.018,83 / 1.144.424.483,88 = 0,28 \text{ o } 28\%$$

Año 2020

$$2.524.491.790,60 / 4.696.380.634,69 = 0,54 \text{ o } 54\%$$

Se visualiza que la empresa para el año 2019 tenía un endeudamiento del 28% mientras que para el año 2020 este se incremento en un 54% representando esto un incremento en los fondos aportados por los acreedores en la empresa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Luego de haber diagnosticado organizacionalmente y financieramente a la empresa por medio de entrevista y ratios financieros, se identifica el mayor problema que la empresa posee en la actualidad y es la falta de liquidez y financiamiento. Los centros clínicos en la actualidad presentan serios problemas de liquidez monetaria, en parte

causada por las políticas económicas establecidas por el ejecutivo nacional que estrangulan al sector salud especialmente a las clínicas privadas. Con regulaciones en los servicios clínicos, escases en los insumos hospitalarios, dificultades para obtener divisas para importar equipos médicos, y pocas ventas que se realizan de contado hacen que este sector sufra de problemas de flujo de efectivo, a dificultando así su operatividad y buen funcionamiento de sus actividades.

En este contexto, el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, del Municipio Valera Estado Trujillo, no escapa de esta realidad y ha tenido que ingeniárselas para poder contrarrestar los efectos negativos que todo esto conlleva, por esta razón los problemas financieros de liquidez que presentan las clínicas del país y en el caso de estudio el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A.

Todo lo señalado anteriormente, se deben solucionar en un corto plazo, pues el bajo nivel de capital de trabajo neto, el poco cumplimiento en la programación de pago a los proveedores, acreedores, empleados, entidades financieras, administraciones de impuestos entre otros, obstaculizan la operación y el normal funcionamiento de la empresa, además imposibilita la obtención de recursos (créditos) que contribuyan a mejorar la iliquidez, debido a que pocos acreedores prestan dinero al que no tiene capacidad de pago.

En relación a lo expresado, Brigham (2015, p.268), expresa que las fuentes de financiamiento “son el conjunto de recursos monetarios financieros que sirven para llevar a cabo una actividad económica, con la característica que generalmente son sumas tomadas a préstamo y que complementan los recursos propios”. Por otro lado, Zvi y Robert (2010, p.355) definen al financiamiento interno como aquel que “surge de las operaciones de la empresa. Incluye fuentes como utilidades retenidas. Si la empresa obtiene grandes dividendos, los mismos se pueden retener e invertir en maquinaria o para flujo de efectivo”.

Resulta claro que en el día a día de la gestión de una empresa hay que hacer frente a multitud de pagos de distinta naturaleza (por ejemplo, a un proveedor por la entrega de una mercancía o a una entidad financiera por un crédito). Las pequeñas empresas

en su mayoría requieren de recursos financieros para solventar sus problemas de liquidez y así poder hacer frente a sus obligaciones.

Por lo tanto, de todas las actividades económicas que desempeña una organización, reunir capital está entre las más importantes. La forma de cómo conseguir ese capital, se conoce como financiamiento. Dicho de otra manera, el financiamiento es el conjunto de recursos monetarios para llevar a cabo una actividad económica, con la característica principal que generalmente se trata de dinero tomado como préstamo que complementan los recursos propios del o los inversionistas.

Ahora bien, las utilidades retenidas de un ejercicio económico, es una de las alternativas de financiamiento que las empresas usan para financiarse, por lo que esta política hace referencia a la parte de los dividendos no distribuidos. Es por eso, que nace la necesidad de que las compañías principalmente las pequeñas y medianas empresas (Pymes) busquen alternativas de financiamiento interno o autofinanciamiento que es una forma práctica de financiar las inversiones que se caracterizan por la utilización exclusiva de recursos propios de una empresa, sin requerir crédito o préstamo de recursos externo.

En la práctica los recursos propios se pueden utilizar de las ganancias obtenidas o ahorros acumulados para hacer las inversiones que una empresa necesite realizar. De modo tal que las utilidades retenidas de un ejercicio económico, son una de las alternativas de financiamiento que las empresas usan para financiarse, por lo que esta política hace referencia a la parte de los dividendos no distribuidos entre socios o accionistas, una parte se distribuye entre los accionistas y otra parte pasa a fondos que son utilizados para efectuar inversiones necesarias. Actualmente son muy pocas las empresas que se autofinancian, ya que todas recurren a fuentes de financiamiento externo para realizar sus inversiones.

De acuerdo al estudio realizado se tiene que, en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, se presenta en la actualidad problemas de liquidez producto de las pocas ventas que realizan de forma de contado, la frecuencia de pago a más de sesenta días como política de los seguros, donde en el sector salud privado las aseguradoras son su mayor cartera de clientes. Así como el entorno de

regulaciones en el que está sujeta, hacen que día a día tengan que crear estrategias para aumentar sus ventas y así lograr mantener los saldos positivos en su rentabilidad que les permita subsistir en el tiempo.

PROPUESTA DE VALOR.

Buscar una alternativa de financiamiento para que la empresa pueda contar con mayor liquidez y hacer frente a sus obligaciones a corto y mediano plazo. Esa alternativa de financiamiento son las utilidades retenidas al final del ejercicio económico, centro de salud privado en estudio logre obtener liquidez y por ende flujo de efectivo en sus operaciones económicas diarias, con la mayor planificación en el manejo de los recursos financieros y con el propósito de cumplir con los objetivos planteados en aras de una buena gestión administrativa y financiera.

OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para el Centro Clínico de Cirugía. Dr. José Gregorio Hernández, C.A, Municipio Valera Estado Trujillo en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para dicho centro clínico.

Objetivos específicos.

- Definir el modelo de negocio, características del servicio y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, Municipio Valera Estado Trujillo en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para dicho centro clínico.

- Detallar los objetivos estratégicos de la empresa Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A Municipio Valera Estado Trujillo en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para la empresa en estudio.
- Determinar las fuentes alternativas de financiamiento en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, C en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para la empresa en estudio.

Realizar la ejecución de la propuesta en el periodo de Noviembre 2021 a Febrero 2022 de la empresa Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A en los años 2022-2026 enfocado en una alternativa de financiamiento para la empresa en estudio.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL).

Entorno político.

Entre los factores políticos que afectan de manera negativa a la empresa en la actualidad es el cambio de gobierno e incertidumbre política. Se entiende por incertidumbre política según lo expresa Andrés, V (2020, p.38) “como una idea amplia y difusa con espíritu de cambio que prometen las elecciones para bien o para mal”. Todo esto genera una amenaza a la hora de evaluar los factores externos que afectan a la empresa.

Entorno económico.

Como factores económicos que afectan de manera inmediata a la empresa es la reconversión monetaria próxima a implementarse nuevamente en el país, puesto que esta medida traen consigo manejo de cifras más pequeñas, lo que facilita tanto las operaciones comerciales y el cálculo de todas las transacciones económicas, como los registros contables. Ahora bien, según Sanyira, T (2018, p.73) “La reconversión es una política monetaria que tiene como objetivo colocar correctivos a elementos que distorsionan la economía, como son la inflación, la liquidez monetaria, disminución del poder adquisitivo, entre otros”.

Entorno social.

Como entorno social que afectan de manera positiva a la empresa son las Jornadas Medico Quirúrgicas que lleva a cabo dicha empresa a todo el colectivo trujillano,

estas jornadas las implementan de 2 a 3 veces al año con motivo de impulsar los servicios de la clínica, ayudar a todo aquel que necesite de un servicio médico-quirúrgico donde sabemos que en la actualidad es de difícil acceso acudir a una clínica por sus costos y finalmente cumplir con la responsabilidad social empresarial que por ley debe cumplir cada una de las empresas.

Entorno tecnológico

Con respecto al entorno tecnológico, la empresa en aras de consolidarse en el mercado e innovar en sus servicios, realiza inversión constante en nuevos equipos médicos y tecnológicos, siendo esto una oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado del sector.

Entorno ecológico.

En el marco ecológico la empresa contribuye de manera positiva en la conservación del medio ambiente, con el manejo de los desechos biológicos generados de actividades quirúrgicas y en casos de enfermedades infecto-contagiosas. Donde la clínica contrata a una empresa que presta sus servicios de manejo y recolección de desechos biológicos hospitalarios, cumpliendo con la ley de medio ambiente y guardería ambiental, generando esto una oportunidad para la empresa.

Entorno legal.

En cuanto al entorno legal la empresa está sujeta a una serie de reglamentos que debe cumplir para así evitar sanciones en materia de su funcionamiento y permisología sanitaria, por otro lado también se ve afectada en cuanto a fiscalizaciones del ente regulador de precios como lo es la Superintendencia de Precios Justos y del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

TABLA N° 01
Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Jornadas medico quirúrgicas	0.15	3	0.45
Inversión en equipos médicos quirúrgicos	0.10	3	0.30
Ubicación estratégica en la ciudad	0.05	4	0.20
Manejo adecuado de los desechos biológicos generados	0.10	4	0.40
Oportunidad de crecimiento profesional	0.10	2	0.20
Reconversión monetaria	0.05	2	0.10
Amenazas			
Cambio de gobierno	0.05	2	0.10
Incertidumbre política	0.05	3	0.15
Regulaciones y sanciones gubernamentales	0.15	1	0.15
Competencia imperfecta en el mercado del ramo	0.15	2	0.30
Políticas económicas establecidas por el ejecutivo	0.05	3	0.15
Totales	1.00		2.50

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DEL SECTOR: FUERZAS DE PORTER.

Negociación con proveedores.

Entre los aspectos que la empresa tiene previsto para contribuir a una óptima comercialización con los proveedores son; mantener los pagos de contado en el caso de que sea en moneda nacional y en el caso de que sea en moneda extranjera mantener la negociación de los pagos a más tardar 3 días luego de la emisión y recepción de la factura pagaderos de acuerdo a la tasa oficial del día. En este orden de ideas, otro aspecto importante para mantener la negociación con los proveedores es el despacho oportuno de la mercancía dado que de esta manera ellos al cumplir con esto, la empresa deberán de pagar en los lapsos y formas previamente establecidos. Solicitarles que los mantengan al día de precios ofertas y novedades.

Negociación con clientes.

Actualmente en la empresa se manejan 2 tipos de clientes, los cuales son:

- Clientes particulares (pago de contado)
- Clientes de seguros (pago a crédito)

Los clientes particulares; son de cualquier estrato social, edad y sexo, requisito es que necesiten de los servicios que presta la clínica. En algunos casos la empresa les otorga descuentos a este tipo de clientes por la condición de su pago de contado. Los clientes de seguros o aseguradoras; al igual que los clientes particulares son de cualquier estrato social, edad y sexo, solo que estén asegurados con una de las empresas de seguros con las que trabaje la clínica como cliente. Con estos tipos de clientes la empresa establece créditos a no más de 20 días con precios y convenios establecidos entre clínica-seguro.

Los competidores existentes en el mercado del sector salud, están claramente definidos en el estado, entre los puntos fuertes se tienen que hay centros clínicos con mayor capacidad instalada, y con otros servicios médicos que en la actualidad la clínica en estudio no ofrece. Todos estos factores hacen que se cree una competencia imperfecta en el mercado local del sector, donde muchas veces este tipo de competencias hacen que tengas que abaratar sus servicios saliéndose de la estructuras de costos que tiene cada empresa para poder mantener y competir en el mercado, sacrificando muchos costos y gastos.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

La empresa posee servicios muy bien marcados y posicionados en el mercado donde compite con sus rivales, entre esos cuenta con el plan maternidad, que es un plan para cesáreas programadas, donde el cliente en la semana 28 de gestación puede cancelar el costo total del plan y este se le congela el precio hasta que llegue la fecha de su cesárea. Así la empresa mantiene alto flujo de pacientes en esta área, y brinda un servicio a un costo más accesible que la competencia en materia de maternidad.

Entrada de nuevos competidores.

Con la apertura de nuevos centros de salud en la zona, al entrar otro competidor pues se ve ampliado el nivel de oferta donde se mantiene un nivel de demandantes por lo que hay que crear estrategias de mercado para continuar posicionándose en el mismo.

Nivel de atractividad de la industria.

Entre algunos factores que se tienen son que en todos sus servicios mantienen precios módicos, atención las 24 horas del día los 365 días del año, servicio de ambulancia 24 horas, y una de las características que mantiene en la actualidad

atractiva es que su servicio de radiología es convencional, ósea con impresión en laminas de acetato la cual la hace atractiva con la competencia dado que en su mayoría los centros de salud realizan servicio de radiología grabado en CD donde la mayoría de los médicos especialistas solicitan las placas impresas en acetato. Otro atractivo que tiene la clínica es su plan maternidad las 24 horas del día los 365 días del año.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

TABLA N° 02

Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Ubicación estratégica en la ciudad	0.08	3	0.24
Costos de servicios accesibles	0.10	3	0.30
Oportunidad de crecimiento personal			
Horarios accesibles en cada uno de los departamentos	0.10	3	0.30
Buen clima organizacional	0.10	3	0.30
Sistema de remuneración atractivo en el mercado	0.15	4	0.60
Debilidades Reducidos			
espacios para hospitalización	0.06	2	0.12
Funcionamiento administrativo limitado los fines de semana	0.15	2	0.30
Poco personal laborando en la parte administrativa			
	0.08	2	0.16
Tiempo de respuesta tardío para los reintegros de dinero en deducibles	0.06	1	0.06
Poco tiempo atención al cliente en el Dpto. Historias Medicas			
	0.12	1	0.12
Totales		1.00	2.50

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III.

CUADRO N° 02

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

Plantilla Modelo Canvas El Modelo Canvas fue creado por Alexander Osterwalder con el objetivo de tener una imagen panorámica y gráfica de todo el negocio.				
Alianzas Claves	Actividades Clave	Ofertas de Productos/Servicios	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
¿Quiénes son nuestros socios? Los socios claves con los que cuenta la clínica son en primer lugar, INSUMEDI, C.A. el cual es el que les dejan la mayoría de insumos y medicamentos, seguido por Inversiones Reymedi C.A y MEDILMED de productos y equipos médicos, con estos 3 principales proveedores la empresa ofrece sus servicios de atención médica hospitalaria, quirúrgica y de emergencia.	¿Cuáles son las actividades que Entre las actividades que hacen que la empresa funcione al 100% son los servicios de emergencia que es la entrada de los pacientes a la clínica, luego el servicio de hospitalización que es el hospedaje de los pacientes en la clínica para el cumplimiento de tratamiento y recuperación y finalmente el servicio de quirófano para las cirugías ambulatorias o de gran envergadura. Con estos 3 servicios hacen que la clínica funcione y active sus demás servicios en su totalidad. Recursos Clave ¿Qué necesitamos tener para Conocer más a profundidad el funcionamiento administrativo de la empresa, para poder determinar que fuente de financiamiento se acopla a sus necesidades y están más a la mano de poder ejecutarlas.	¿Qué vamos a ofrecer a nuestros ofrecemos servicios médicos-quirúrgicos con precios accesibles, tanto mensualmente paquetes quirúrgicos en las diferentes especialidades para solucionar el problema de la poca accesibilidad a los servicios clínicos por el alto costo de los mismos.	¿Qué tipo de relación La relación que se tiene con los clientes es directa, persona a persona, vía llamada telefónica, vía web, demás redes sociales. Canal de ¿De qué manera tenemos Con los clientes directos (clientes particulares) el contacto es directo, el cliente se acerca al centro clínico a solicitar información o a adquirir cualquiera de los servicios que la misma ofrece. O por vía telefónica. Con los clientes indirectos la comunicación es vía web, redes sociales o vía telefónica por medio de las aseguradoras.	¿A qué segmento vamos a crear La empresa busca crear valor en cuanto clientes, a todos aquellos con menor poder adquisitivo para acudir a una clínica y poder hacer uso de sus servicios. Y en cuanto a la empresa conocer las fallas de financiamiento que posee para poder implementar una alternativa de financiamiento que se acople a sus necesidades de mercado.
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Desgrana las diferentes partidas de costes para las actividades clave, recursos.		¿De qué manera generaremos ingresos? ¿Por qué pagan los clientes? ¿Es por		
COSTOS FIJOS COMPRAS Y ESTUDIOS MEDICOS ALIMENTACION PARA APORTE PATRONAL INCE APORTE RPE APORTE FAOV APORTE IVSS PRESTACIONES SOCIALES GUARDIAS A EMPLEADOS BONO NOCTURNO BONO VACACIONAL DIAS FERIADOS VACACIONES INTERESES SOBRE BONO TRANSPORTE BONO DE ALIMENTACION MATERIAL DE OFICINA COMISIONES BANCARIAS COSTOS VARIABLES UTENCILIOS DE COCINA GASTOS NO DEDUCIBLES HONORARIO GASTOS POR INTERES REPARACION DE VEHICULO REPARACION Y MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	La forma en que la empresa genera ingresos es por medio de sus compras a crédito y de contado, mediante sus ventas de servicios que ofrece en cuanto a: Emergencias, Hospitalización, Cirugías, Laboratorio y Radiología. Los pagos son recurrentes con los clientes a crédito (seguros) y con los clientes de contado Los precios con los clientes de seguros son calculados a un monto superior a los precios de los clientes particulares. Esto producto de la alza inflacionaria que se tiene día a día en el país.			

Fuente: Investigador (2021)

CUADRO N° 04
CADENA DE VALOR



Fuente: Investigador (2021)

ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

Gerencia de la empresa.

Gerencia estratégica: según “Permite a la empresa u organización, ser proactivo, es decir que busque solución a cuanto problema o inconveniente se origine dentro del campo laboral, además se busca realizar los mejores planes a futuro”. Por otro lado, David (2003, p.112) plantea que esta puede ser definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos.

En otro orden de ideas, Thompson y Strckland (2001, p.283) puntualizan que la administración estratégica debe asumirse como un proceso y no como un acontecimiento aislado de la vida organizacional, a la vez que establece cinco tareas: desarrollo de una visión estratégica en la organización, determinación de objetivos, creación de estrategias, poner en práctica dichas estrategias y evaluación del desempeño organizacional. Por lo que se puede definir que la gerencia estratégica no es más que una herramienta para administrar de manera proactiva logrando establecer metas para su cumplimiento de manera efectiva y eficaz en pro del crecimiento organizacional.

Evan (1976, p.214) consideran la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta, afirmando que estos elementos suponen una amplitud excesiva del término que no permite delimitar el clima organizacional. Deshpandé et al. (1993, p.48) en el cual toma como concepto de cultura organizacional “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”.

En el mismo orden de ideas, se puede definir el clima organizacional como, valores y comportamiento que poseen los trabajadores de una organización que hacen de esta un ambiente laboral armonioso. La cultura organizacional de la empresa en la actualidad es armoniosa.

Recursos humanos.

Escobar (2013, p.9) considera que “la Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”. La Gestión de Recursos Humanos se basa principalmente en formar capital humano altamente calificado para la organización, tomando en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. En la actualidad la empresa cuenta con una gestión de Recursos Humanos altamente eficiente, evaluando constantemente al personal y estableciendo sus perfiles de cargos según su actividad y profesión.

Investigación y desarrollo.

Seatón (2000, p.17), señala que la misión de la mayoría de las organizaciones de investigación y desarrollo es contribuir, a través de la utilización de sus recursos técnicos y humanos a la prestación de servicios tecnológicos relacionados con la ingeniería, el desarrollo de productos y procesos, la investigación aplicada y los ensayos de laboratorio, a los procesos de asimilación, adaptación, generación y transferencia de tecnología que realizan los sectores productores de bienes y servicios dentro del entorno social.

La gerencia de Investigación y Desarrollo, se encuentra en la actualidad en la empresa de la mano con la gerencia de Administración ya que una es la que se encarga de contribuir con el cumplimiento de la prestación de servicio tecnológicos relacionados con la ingeniería y mantenimiento de la planta, y la otra se encarga de suministrar los recursos económicos para el cumplimiento de los proyectos.

Finanzas.

Según Gutiérrez, I (2020, p.328) define las finanzas como que pertenecen a una parte

de la economía, esta rama se basa en el estudio de la elaboración y claramente la administración de nuestro dinero y capital, básicamente es el estudio de los recursos financieros. Finanzas es el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero 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.

En este orden de ideas, se dice que los gerentes financieros son responsables de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos, de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro de los objetivos de la empresa que ayuden a la misma en su crecimiento y posicionamiento en el mercado. En cuanto a la organización esta gerencia está bien definida por un profesional con amplios conocimientos en el área de la salud, que propone alternativas y soluciones a la empresa por medio de una planificación en el área de las finanzas.

Logística y aprovisionamiento.

Un gerente de logística es aquel profesional responsable de gestionar y organizar la adquisición, producción y distribución de los bienes que una organización pone a disposición de sus clientes. La persona que desempeñe el rol estará a cargo de hacer eficiente todo este procedimiento. Por su lado, Zambrano, H (2018, p.24) “la gestión de logística es la gobernanza de las funciones de la cadena de suministro, y la misma es indispensable en la gerencia de toda empresa.

Por otra parte, entre las actividades de gestión de logística normalmente se incluyen la gestión de transporte interno y externo, la gestión de flotas, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, el diseño de redes logísticas, la gestión de inventario, la planificación. Dentro de la empresa en estudio, la logística y aprovisionamiento está dirigido por el gerente de administración, el cual este tiene asignado a un coordinador de logística que se encarga principalmente de velar por el cumplimiento del trabajo de los mensajeros con respecto a las compras mínimas de operatividad y funcionamiento de la empresa.

Operaciones.

La Gerencia de Operaciones es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar el proceso de administración y operación, para el funcionamiento de la empresa. Lo que establece Henry P y autores (2020, p.201) sobre la Dirección de Operaciones, es que se ocupa de las actividades relacionadas con la creación de bienes y/o servicios. Las actividades para la creación de bienes y / o servicios se producen en todo tipo de empresa, tanto de fabricación como de servicios.

Marketing y ventas.

Según Jerome M, precursor del concepto de Marketing Mix, el marketing es “la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encausar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. Asimismo, el marketing se encarga de conocer a profundidad la empresa para poder dar respuesta a sus necesidades y así, poder conseguir intercambios comerciales. El Marketing facilita el entendimiento y el camino entre el producto y el cliente.

Servicios postventa.

Según Martínez (2021, p.18) el servicio de postventa “Es la oferta de una buena atención al cliente aun después de la etapa de venta. Tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta”. En el caso de la clínica, este servicio se lleva a cabo con los clientes a crédito, se supervisa la venta luego de realizada, manteniendo contacto directo con el cliente para futuras ventas.

CAPÍTULO IV.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026

OBJETIVO GENERAL 2022-2026.

Implementar un plan estratégico como una alternativa de financiamiento para el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A mediante el análisis de las políticas de dividendos en la empresa durante los años 2022-2026.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2022-2026.

- a. Describir los tipos de políticas de dividendos empleadas en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo.
- b. Definir los factores de las políticas de dividendos en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo.
- c. Determinar las fuentes alternativas de financiamiento en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo.
- d. Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 al 2026.
- e. Impulsar el 30% de las ventas por medio de las redes sociales en un plazo de 5 años.

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2022-2026.

- Para analizar el primer objetivo propuesto se realiza un cuestionario al personal administrativo de la empresa, para determinar qué tipo de políticas de dividendos ellos conocen.
- Para analizar el segundo objetivo propuesto se realiza un cuestionario al personal administrativo de la empresa, para conocer los factores de las políticas de

dividendos que pudiese aplicarse en la empresa.

- Para el tercer objetivo de igual manera se realizara un cuestionario al personal administrativo de la empresa, para determinar que fuentes alternativas de financiamiento se adecuan a la empresa.
- En este cuarto objetivo, luego de haber detectado que fuentes alternativas de financiamiento se adecua a la empresa y que políticas de dividendos puedan llevarse a cabo, se determinaran estrategias comerciales para incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Y para el último objetivo específico, se crearan estrategias comerciales de ventas que puedan impulsarse por medio de las redes sociales que lleguen a todo el mercado del sector salud en el estado.

CAPÍTULO V.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Matriz FODA cruzada (MFODA).

Para Paredes (2010, p.66), La matriz FODA Cruzada “se elabora luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio. Cuando uno hace el análisis del entorno y sectorial uno debe identificar aquellas variables, actuales o potenciales, podrán tener un impacto en la idea de negocios”. Dependiendo del impacto de dichas variables, podremos determinar si son amenazas u oportunidades en el caso del análisis externo, o son fortalezas o debilidades si nos referimos al análisis interno.

En conclusión, una matriz FODA cruzada, es la identificación de acciones estratégicas donde se puede definir el plan estratégico de la empresa. En el caso de la empresa en estudio, se realizara esta matriz con el objeto de realizar diferentes tipos de estrategias para enfrentar las áreas de oportunidad y potencializar los elementos de fortalezas que tiene la empresa.

Fortalezas:

- Ubicación estratégica en la ciudad
- Costos de servicios accesibles
- Oportunidad de crecimiento personal
- Horarios accesibles en cada uno de los departamentos
- Buen clima organizacional
- Sistema de remuneración atractivo en el mercado

Oportunidades:

- Jornadas medico quirúrgicas
- Inversión en equipos médicos quirúrgicos
- Manejo adecuado de los desechos biológicos generados
- Oportunidad de crecimiento profesional
- Reconversión monetaria

Debilidades:

- Reducidos espacios para hospitalización
- Funcionamiento administrativo limitado los fines de semana
- Poco personal laborando en la parte administrativa
- Tiempo de respuesta tardío para los reintegros de dinero en deducibles
- Poco tiempo atención al cliente en el Dpto. Historias Medicas

Amenazas:

- Cambio de gobierno
- Incertidumbre política
- Regulaciones y sanciones gubernamentales
- Competencia imperfecta en el mercado del ramo
- Políticas económicas establecidas por el ejecutivo

TABLA N° 03

Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno Ambiente Externo	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Jornadas medico quirúrgicas O2. Inversión en equipos médicos quirúrgicos O3. Reconversión monetaria</p> <p>Amenazas</p> <p>A1. Regulaciones y sanciones gubernamentales A2. Competencia imperfecta en el mercado del ramo. A3. Políticas económicas establecidas por el ejecutivo</p>	<p>F1. Costos de servicios accesibles F2. Oportunidad de crecimiento personal F3. Sistema de remuneración atractivo en el mercado</p> <p>Estrategias FO:</p> <p>FO1: Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas medicas. FO2: Impulsar el desarrollo de la mano de obra por medio de la innovación tecnológica y medica. FO3: Facil manejo de las cifras económicas, creando nuevas mejoras salariales.</p> <p>Estrategias FA:</p> <p>FA1: Dar a conocer a toda la población por medio de las redes sociales que la empresa posee costos de servicios accesibles, y que la misma cumple con las regulaciones establecidas por el gobierno. FA2: Crear programas de formación y crecimiento profesional donde se vislumbre las fortalezas que tiene el mercado local. FA3: Incentivar por medio de bonos al personal existente que vayan de la mano con las políticas económicas establecidas por el gobierno, con el fin de generar bienestar a los trabajadores.</p>	<p>D1. Reducidos espacios para hospitalización. D2. Funcionamiento Administrativo limitado los fines de semana. D3. Poco personal laborando administrativamente</p> <p>Estrategias DO:</p> <p>DO1: Desarrollar espacios de hospitalización que contribuyan al mejor servicio en las jornadas medico quirúrgicas realizadas. DO2: Ampliar la plataforma administrativa los fines de semana, invirtiendo en equipos médicos de manera de requerir apertura de nuevos espacios y/o servicios. DO3: Promover a nuevas contrataciones de personal administrativo en apoyo de la reconversión monetaria y su facil manejo de la moneda y estabilización temporal de la moneda.</p> <p>Estrategias DA:</p> <p>DA1: Aumentar los espacios de hospitalización adecuándolos a las exigencias establecidas por el ministerio de salud para lograr minimizar sanciones. DA2: Incrementar el funcionamiento administrativo los fines de semana por medio de nuevos ingresos de personal y apertura de nuevos servicios con el fin de disminuir la competencia imperfecta que se presenta en la actualidad. DA3: Contratar mas personal que cubra las areas desasistida de la clínica con el propósito de incrementar sus ventas servicios contrarrestando las política económicas establecidas por el ejecutivo.</p>
<p>Leyenda:</p> <p> Servicios a precios accesibles</p> <p> Desarrollo e inversión</p> <p> = crecimiento profesional</p> <p> = mejora de servicios</p>	<p>Fuente: Elaboración propia</p>	

Fuente: Investigador (2021)

Matriz Interna – Externa (MIE).

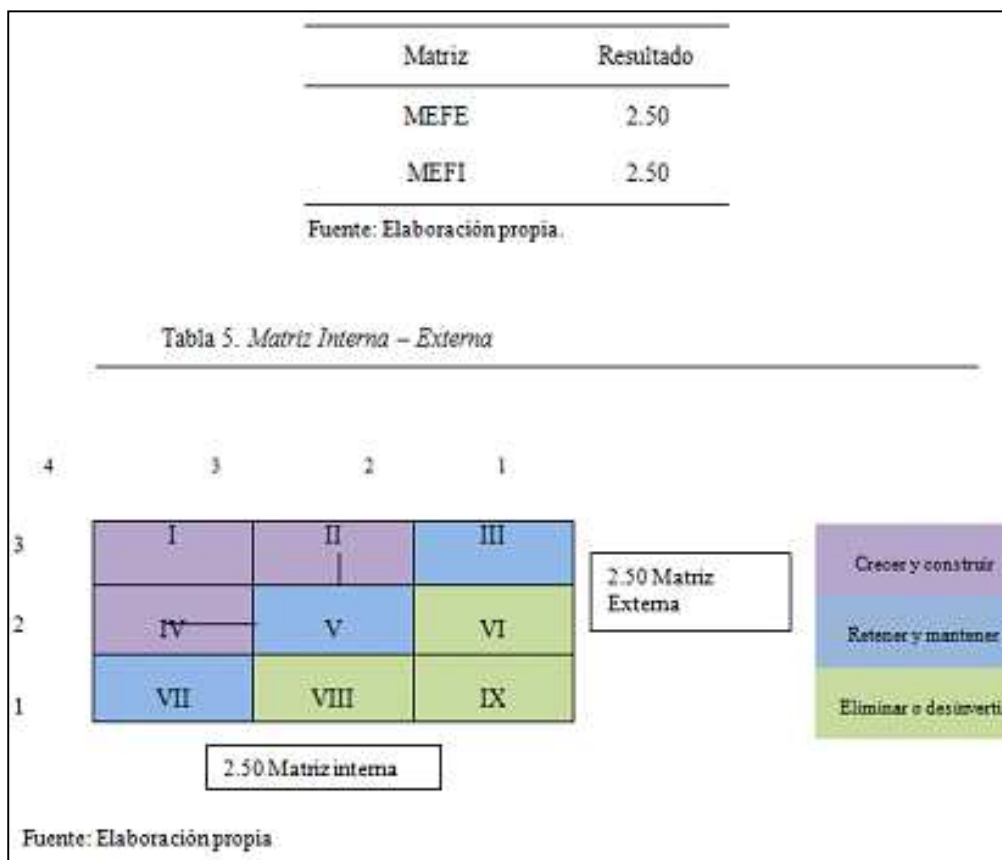
Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones.

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Ponce (2007)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d)

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. Ponce (2007)

TABLA N° 04
MATRIZ FODA y MAFE



Fuente: Investigador (2021)

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

TABLA N° 05.

Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Definir los factores de las políticas de dividendos en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A	Determinar las fuentes alternativas de financiamiento en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 al 2026.	Impulsar el 30% de las ventas por medio de las redes sociales en un plazo de 5 años.
Estrategias				
Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas medicas	X	X	X	X
Ampliar la plataforma administrativa los fines de semana, invirtiendo en equipos médicos de manera de requerir apertura de nuevos espacios y/o servicios		X	X	X
Aumentar los espacios de hospitalización adecuándolos a las exigencias establecidas por el ministerio de salud para lograr minimizar sanciones		X	X	X

Fuente: Investigador (2021)

ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.

Luego de haber realizado la matriz de estrategias vs objetivos estratégicos, se seleccionaron las estrategias que se relacionaban con los objetivos estratégicos planteados, entre el primer objetivo estratégico tenemos el de Definir los factores de las políticas de dividendos en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A relacionado con la estrategia de Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas medicas.

El segundo objetivo estratégico Determinar las fuentes alternativas de financiamiento en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández C.A, Municipio Valera Estado Trujillo el cual está relacionado con las estrategias de Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas medicas y Ampliar la plataforma administrativa los fines de semana, invirtiendo en equipos médicos de manera de requerir apertura de nuevos espacios y/o servicios.

Para determinar las fuentes de financiamiento en el centro clínico se propone como estrategia incrementar los servicios actuales que tiene la clínica a precios accesibles que ayuden a optar por una alternativa de financiamiento a la clínica , por otro lado la otra estrategia propuesta para este objetivo es el de ampliar la plataforma administrativa invirtiendo en equipos tecnológicos y médicos para poder lograr el objetivo estratégico propuesto.

El tercer objetivo estratégico es el de Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 20% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 al 2026. Donde se relaciona con las siguientes estrategias, Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas medicas, de esta manera se puede incrementar la rentabilidad de la empresa, la siguiente estrategia es la de Ampliar la plataforma administrativa los fines de semana, invirtiendo en equipos médicos de manera de requerir apertura de nuevos espacios y/o servicios, de esta manera se puede ver incrementada la rentabilidad de la empresa.

Y la ultima estrategia para este objetivo es la de Aumentar los espacios de hospitalización adecuándolos a las exigencias establecidas por el ministerio de salud para lograr minimizar sanciones, al aumentar los espacios de hospitalización esto se

ve traducido a un incremento significativo en la rentabilidad de la empresa. Finalmente, en el cuarto y último objetivo estratégico es el de Impulsar el 30% de las ventas por medio de las redes sociales en un plazo de 5 años.

Acompañado de las siguientes estrategias, Incrementar y dar a conocer los servicios a precios accesibles que tiene la clínica por medio de jornadas médicas, de esta manera se verán incrementadas las ventas de la clínica, ampliar la plataforma administrativa los fines de semana, invirtiendo en equipos médicos de manera de requerir apertura de nuevos espacios y/o servicios, al llevar a cabo esta estrategia se cumpliría lo planteado en este cuarto objetivo estratégico, y por ultimo Aumentar los espacios de hospitalización adecuándolos a las exigencias establecidas por el ministerio de salud para lograr minimizar sanciones, al verse aumentado los espacios de hospitalización abran más ingresos de pacientes y por ende se incrementarían las ventas en la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

DE IMPLEMENTACIÓN.

PLAN FUNCIONAL DE MARKETING.

Situación actual de la gerencia de marketing.

La Gerencia de Mercadeo tiene como finalidad, mantener la presencia de la empresa en el mercado, mediante una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios tanto a nivel nacional como internacional. En el caso del Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, la gerencia de marketing no se encuentra operativa, por lo que se propone activar esta gerencia por medio de una efectiva labor de mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos negocios dentro del ramo donde se desempeña.

Objetivos de marketing.

- Lograr una buena reputación de marca
- Aumentar el número de clientes
- Fidelizar a los clientes
- Obtener más y mejores ventas

Acciones estratégicas de marketing.

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing, estas estrategias definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa, de las cuales tenemos:

1.- Estrategia de cartera.

Esta estrategia aportara a la gerencia de la empresa seleccionar a los clientes

potenciales, detallando las diferentes combinaciones de acuerdo a las necesidades de producto/servicios que posee la empresa en concordancia con el mercado local y su competencia. En este sentido para evaluar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta, se debe de analizar el mercado conociendo los atractivos del mismo de igual manera evaluando su posición competitiva, de manera tal de dar tomar decisiones que aporten a la gerencia de mercadeo en la empresa. Actualmente en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, el departamento de crédito y cobranza crea estrategias de comercialización y venta para mantener activa su cartera de clientes selectos.

2.- Estrategia de posicionamiento y de fidelización.

Esta estrategia consiste en definir, en sentido global, como queremos que nos perciban los segmentos estratégicos decididos, esto quiere decir, con que atributos queremos que nos identifiquen en la mente del consumidor. Entre las principales estrategias:

- Calidad/precio
- Categorías de clientes
- Competidor
- Beneficio

Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes será relevante analizar las opciones que se plantean para conseguirlos. El marketing relacional y la gestión del valor percibido.

3.- Presupuesto.

Un presupuesto de marketing lista todo el dinero que una empresa pretende gastar en acciones relacionadas con el marketing durante un tiempo determinado.

TABLA N° 06. Análisis

Presupuestario

ACCIONES	RECURSOS	COSTO UNITARIO (\$)	TOTAL (\$)
Manejo de redes sociales y publicidad web	550 Horas x 2 Personas	0,50	275,00
Realizar una investigación de Mercado para el grupo segmentado de preferencia	Contratación de un profesional en el área de mercadeo	100,00	100,00
Difusión de información a través de publicidad en las redes sociales	Pago de la publicidad a los proveedores del servicio por redes sociales	150,00	150,00
Diseño de la identidad empresarial por medio de publicidad por valla publicitaria para la promoción en el mercadeo	180 horas x 1 persona	0,50	90,00
TOTAL (\$)			615,00

Fuente: Investigador (2021)

Ejecución de tareas del plan de marketing.

1. Análisis de la situación, entre los principales podemos destacar: Entorno, imagen, posicionamiento, mercado y competencia. El Centro Clínico de Cirugía, establece un posicionamiento en el mercado local privilegiado colocándose así en competencia con el mercado.

2.- Elaboración y selección de estrategias: En este sentido se diseñan estrategias en materia de marketing para impulsar la empresa en el mercado, dichas estrategias son:

- Manejo de redes sociales y publicidad web
- Difusión de información a través de publicidad en las redes sociales
- Diseño de la identidad empresarial por medio de publicidad por valla publicitaria para la promoción en el mercadeo

Actualmente la empresa lleva acabo la estrategia de manejo de redes sociales y publicidad web, para el desarrollo de su publicidad y posicionamiento en el mercado.

3.- Plan de acción: Entre el plan de acción en materia de marketing se tiene que para el desarrollo e implementación de las acciones que faltan por ejecutar, la empresa contratara y pagara a los proveedores encargados de llevar a cabo el desarrollo del marketing digital empresarial.

4.- Establecimiento del Presupuesto: Con el presupuesto de marketing se pretende estimar lo que se va a gastar en acciones relacionadas con el marketing durante un tiempo determinado.

5.- Sistemas de control: Todas las acciones de Marketing deben ser sometidas a un control rutinario que permita verificar si las decisiones se están tomando en el momento oportuno y con los resultados esperados. Por tanto, en el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, desde el área de administración se monitorea mensualmente y se piensa hacer seguimiento a las demás acciones a implementar en el plan de acción y ejecución del marketing empresarial, con el fin de impulsar y darle relevancia al marketing en el sector salud local.

PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES.

Situación actual de la gerencia de operaciones.

La gerencia de operaciones, es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar el proceso de administración y operaciones, para el funcionamiento de una empresa. Por lo tanto es la responsable de la producción de los bienes o servicios de la organización. En la actualidad el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A no cuenta con una gerencia de operaciones por lo que se pretende desarrollar en la institución siguiendo los siguientes parámetros:

Objetivos de operaciones.

- Resultados que se esperan de operaciones en el corto y largo plazo, referidos a costos, calidad, flexibilidad, entrega.
- Los objetivos estratégicos en las operaciones darán solución a cómo hacerlo: con un coste menor, una mayor calidad, un mejor servicio, una mayor agilidad, una mayor adaptación al mercado y una adaptación constante.
- Lograr cumplir los objetivos en un tiempo determinado y con mínimos costos
- Aumentar el volumen de ventas en la empresa.
- Disminuir los costos
- Usar equipo y fuerza de trabajo
- Implementar flexibilidad ante los cambios que sean necesarios.

Desarrollo de la estrategia de operaciones

El desarrollo de las estrategias de operaciones debe ser impulsada para el cliente, comenzando con una estrategia corporativa, que marca la dirección general el cual servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Para definir las estrategias corporativas se deben de considerar tres implicaciones.

- Vigilar los cambios en el entorno de los negocios y adaptarse a ellos
- Identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa

- Desarrollar los procesos centrales de la empresa

Estrategias globales, sirven para identificar oportunidades y amenazas, una estrategia global puede ser comprar partes o servicios en el exterior, combatir las amenazas que plantean los competidores extranjeros o planear la forma de incursionar en mercados más allá de las fronteras nacionales tradicionales.

Presupuesto de operaciones

Permite conseguir establecer un plan anual o mensual, que abarque las necesidades de cada departamento involucrado en las operaciones de la empresa. Al elaborarse el presupuesto de operaciones se debe considerar los presupuestos de los departamentos involucrados en la prestación del servicio en nuestro caso.

Dicho presupuesto debe contener:

- Presupuesto de ventas; donde se refleja cuanto aspiras vender en un periodo de tiempo determinado, para luego estimar que cantidad de pacientes serán atendidos, considerando dinero y tiempo a invertir para alcanzar la meta propuesta.
- Gastos Indirectos; se involucran todos aquellos factores que de manera indirecta están involucrados en el proceso de la venta. Y por ende deben considerarse y reflejarse en el costo de producción del servicio a prestar.

Producción.

ACCIONES	RECURSOS	COSTOS UNITARIOS	TOTAL (\$)
Análisis y evaluación de proveedores	160 horas personal	30,00	60,00
Plan de ventas y provisión de insumos a largo plazo	180 horas x 4 personal	40,00	160,00
	160 horas x 2 gerente	85,00	170,00
Plan de inversión en mantenimiento y actualización de equipos	80 horas x 4 personal	45,00	180,00
	40 horas x 1 gerente	80,00	80,00
Optimización de los procesos de ventas y fortalecimiento de los controles de calidad	80 horas x 2 personal	40,00	80,00
	80 horas x 2 gerentes	80,00	160,00
TOTAL			890,00

Fuente: Investigador (2021)

Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Desarrollo del producto o servicio.

En el Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, los servicios que presta la clínica son de atención de emergencias las 24 horas, servicio de hospitalización, servicio de quirófano y cuidados intensivos adultos y pediátricos. En las emergencias, la atención es de parte de un médico residente y enfermeras y personal de farmacia. En el servicio de hospitalización, se involucran directamente el médico residente, médico especialista, enfermeras y el personal de farmacia.

Servicio en quirófano, se involucran directamente el médico residente, equipo médico quirúrgico, enfermeras y el personal de farmacia. En la hospitalización en cuidados intensivos adultos y pediátricos, se involucran directamente, médico residente, médicos especialistas, enfermeras y el personal de farmacia. Es así como empieza a generarse cada uno de los servicios anclas de la clínica, en donde se derivan a través de ellos otros servicios auxiliares, como son el servicio de laboratorio, servicio de radiología y servicio de ambulancia.

2.- Aprovechamiento; en esta etapa de operaciones, el centro clínico presenta fallas en cuanto a provechamiento de equipos tecnológicos de oficina, equipos médico quirúrgico y algunos insumos médicos para la buena prestación de sus servicios.

3.- Costes operativos; para los costos operativos de funcionamiento de cada uno de los servicios que presta la clínica, se tienen que:

- Mano de obra directa e indirecta
- Gastos de reparación y mantenimiento
- Servicios públicos y privados
- Compra de medicamentos e insumos
- Entre otros.

PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La gerencia de recursos humanos del centro clínico, actualmente está constituida por su gerente y un analista de recursos humanos y es el encargado en la empresa de lograr que todos los puestos sean cubiertos por personas idóneas cumpliendo con el proceso de reclutamiento que lleva la empresa.

Objetivos de recursos humanos

Entre los objetivos principales que cumple la gerencia de recursos humanos de la clínica son:

- Lograr que los trabajadores sean compensados justa y equitativamente
- Lograr que todas las relaciones establecidas entre la dirección de recursos humanos y el personal general.
- Planeación de recursos humanos para el futuro organizacional
- Lograr que todos los puestos estén cubiertos por personas idóneas cumpliendo con el proceso de reclutamiento que lleva la empresa.

Estrategias

Entre las estrategias que se piensan plantear a la gerencia de recursos humanos, tenemos que:

- Realizar talleres de motivación profesional
- Generar bonificaciones por productividad laboral
- Establecer políticas de selección de personal que permitan escoger a los más capacitados para las actividades a desarrollar.
- Implementar un fondo de ahorro para los trabajadores, para la solicitud mediante préstamos, pagos de escolaridad, útiles e insumos médicos, un sistema de remuneración y estímulos económicos.

Presupuesto.

TABLA N° 08.
Proyección del Análisis de la Capacitación

<u>DESCRIPCION</u>	<u>AÑO1</u> <u>(\$)</u>	<u>AÑO2</u> <u>(\$)</u>	<u>AÑO3</u> <u>(\$)</u>	<u>AÑO4</u> <u>(\$)</u>	<u>Total</u> <u>Acumulado</u>
Capacitaciones de tecnología en dispositivos digitales de última generación	500,00	750,00	900,00	1250,00	3400,00
Capacitación a través de talleres de talleres de emprendimiento, liderazgo y motivación	350,00	600,00	750,00	1000,00	2700,00
TOTAL PRESUPUESTO	850,00	1350,00	1650,00	2250,00	6100,00

Fuente: Investigador (2021)

Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos.

En cuanto a la ejecución del plan de tareas de recursos humanos, se debe de primero que nada, señalar las políticas operativas de la empresa, establecer sus políticas y desarrollar un buen equipo de trabajo que ayude a hacerle seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos, de igual manera evaluar cada una de las estrategias establecidas con el fin de poder hacerle seguimiento al presupuesto elaborado para tal fines.

6.4. PLAN CONTABLE-TRIBUTARIO

6.4.1. Situación actual de la empresa contable-tributaria

La función contable en la empresa es realizada por un contador interno a la

organización, por lo que dentro de la organización funciona un departamento que cumple las funciones contables. En cuanto a los deberes formales que establece la Administración Tributaria, el encargado del cumplimiento de los mismos es el contador público.

La empresa tiene establecido políticas contables, el cumplimiento de las NIIF, plan de cuentas y un software administrativo-contable Premium Soft, donde registra todas las operaciones administrativas y contables que alimentan la contabilidad mensual de la empresa para su debido análisis y sugerencias.

6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria

- Reestructurar el plan de cuentas de la empresa de manera que se simplifique lo más que sea posible de acuerdo a las cuentas que tienen movimiento en la empresa.
- Diseñar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales (IVA, ISLR, IGTF, entre otros).
- Establecer formatos de auditoría interna contable, de manera tal que ayuden a la hora de una fiscalización de organismos públicos.
- Implementar la entrega de informes financieros mensuales que ayuden a la toma de decisiones estratégicas.
- Instituir políticas adecuadas con el fin de reducir los gastos.

6.4.3. Estrategias

El objetivo nro. 1 propuesto se deriva la siguiente estrategia: Simplificar las cuentas de ingresos y gastos que no están operativas en la empresa, por medio de una revisión detallada del plan de cuentas que tiene la empresa actualmente

Del objetivo nro. 2. Propuesto se deriva la siguiente estrategia: Realizar un cuestionario con preguntas referentes a lo que se necesita saber en materia de fiscalización tributaria.

Del objetivo nro. 3 propuesto se deriva la siguiente estrategia: Evaluar que formatos se acoplan a la hora de tener una plantilla evaluadora de los tributos de la empresa.

Del objetivo nro. 4 propuesto se deriva la siguiente estrategia: Fortalecer la gerencia financiera por medio de informes financieros mensuales

Del objetivo nro. 5 propuesto se deriva la siguiente estrategia: Con políticas de reducción del gasto la empresa mantiene sus niveles de utilidades en crecimiento.

6.4.4. Presupuesto

TABLA N° 09.
Proyecciones a Cinco Años en Dólares.-

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
Reestructurar el plan de cuentas de la empresa de manera que se simplifique lo más que sea posible de acuerdo a las cuentas que tienen movimiento en la empresa	100\$	-	-	-	100 \$	200 \$
Diseñar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales (IVA, ISLR, IGTF, entre otros).	50 \$	25 \$			50 \$	125 \$

Establecer formatos de auditoría interna contable, de manera tal que ayuden a la hora de una fiscalización de organismos públicos	50 \$	-	-	-	50\$	100\$
Implementar la entrega de informes financieros mensuales que ayuden a la toma de decisiones estratégicas	80 \$	80\$	100 \$	100 \$	110\$	470 \$
Instituir políticas adecuadas con el fin de reducir los gastos.	25\$	-	-	-	25\$	50 \$
TOTALES	305 \$	105 \$	100 \$	100 \$	335 \$	945 \$

Fuente: Investigador (2021)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan contable-tributario

Estrategia 1) Simplificar las cuentas de ingresos y gastos que no están operativas en la empresa, por medio de una revisión detallada del plan de cuentas que tiene la empresa actualmente

1.1 Revisar y analizar detalladamente el plan de cuentas de la empresa y determinar cuáles cuentas se pueden de simplificar para un mejor uso y comprensión.

Estrategia 2) Realizar un cuestionario con preguntas referentes a lo que se necesita saber en materia de fiscalización tributaria.

1.2 Entrevistar al contador público de la organización con preguntas que se desean

conocer en materia fiscal tributaria.

Estrategia 3) Evaluar que formatos se acoplan a la hora de tener una plantilla evaluadora de los tributos de la empresa.

1.3 Diseñar un formato que incluya cada uno de los tributos a cancelar a la administración tributaria y entes públicos de manera tal que el departamento tenga conocimiento de sus deberes formales

Estrategia 4) Fortalecer la gerencia financiera por medio de informes financieros mensuales

1.4 Establecer como política contable, el desarrollo de informes financieros mensuales, con el objetivo de ayudar a la toma de buenas decisiones financieras en la empresa.

6.5 PLAN FUNCIONAL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

6.5.1. Situación actual de la RSE

El Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, desde hace varios años viene desarrollando actividades de responsabilidad social empresarial tales como jornadas médicos quirúrgicas gratuitas en el aniversario de la clínica y en otras fechas importantes a celebrarse. Contribuyendo de esta manera al bienestar de vida y salud del colectivo trujillano que no tiene acceso a estos servicios clínicos. De manera que la organización pone en marcha estos programas de RSE en donde se involucra todo el personal que hace vida activa en la empresa de manera tal que el trabajo de RSE que se lleva a cabo, beneficia tanto a los usuarios como a los trabajadores de la institución.

6.5.2. Objetivos de la RSE

El objetivo principal que tiene la RSE en el centro clínico es el de generar un impacto positivo que estas prácticas generan en los distintos ámbitos con los que la

empresa tiene relación. Al mismo tiempo tiene por objeto la contribución a la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Según el Blog CEO MAGAZINE 2021, el objetivo de la RSE es la de realizar acciones de impacto social positivo a favor de la comunidad, la sostenibilidad y el bienestar de las generaciones futuras. En este Blog se recomienda las siguientes fases para un buen cumplimiento de los objetivos de RSE.

- Realizar un autodiagnóstico
- Establecer pilares de RSE
- Implementar acciones
- Medir acciones
- Comunicar acciones

6.5.3. Actividades y estrategias de RSE

Las actividades RSE representan lo que va a contribuir al logro de los objetivos anteriormente descritos

- 1.- Realizar un autodiagnóstico donde se conozca en qué áreas específicas la empresa puede cumplir con un plan efectivo de RSE
- 2.- Establecer pilares de RSE donde se fundamente cada función y o estrategias que se llevaran a cabo en el desarrollo del plan.
- 3.- Implementar acciones que impulsen al desarrollo del plan de RSE
- 4.- Medir acciones donde se determinen cuales son las más favorables a desarrollar dentro del plan de RSE
- 5.- Y por último, comunicar a los entes involucrados en el plan de RSE las acciones y estrategias a emplear en el desarrollo de cada objetivo.

6.5.3.1. Estrategias

TABLA N° 10.
Implementación de Estrategias.

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS				
	Realizar un autodiag.	Estab. pilares de RSE	Implem. acciones	Medir Acciones	Com. acciones
Realizar un autodiagnóstico donde se conozca en qué áreas específicas, la empresa puede cumplir con un plan efectivo de RSE	X				
Establecer pilares de RSE donde se fundamente cada función y o estrategias que se llevaran a cabo en el desarrollo del plan.		X			
Implementar acciones que impulsen al desarrollo del plan de RSE			X		
Medir acciones donde se determinen cuales son las más favorables a desarrollar dentro del plan de RSE				X	
Y por último, comunicar a los entes involucrados en el plan de RSE las acciones y estrategias a emplear en el desarrollo de cada objetivo.					X

Fuente: Investigador (2021)

6.5.4. Presupuesto del Plan de RSE

**TABLA N° 11. Presupuesto
del Plan de RSE.**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
Compra de material quirúrgico y medicamentos para las jornadas	200 \$	300 \$	400 \$	500 \$	600 \$	2000 \$
Dotación de artículos de limpieza para adecuar los espacios de las jornadas	50 \$	70 \$	90 \$	110 \$	130 \$	450 \$
Reconocimientos a todo el cuerpo médico y personal asistencial	60\$	80\$	100 \$	120\$	140 \$	500 \$
Total General	310 \$	450 \$	590 \$	730 \$	870 \$	2950 \$

Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE

Para la estrategia nro. 1 del plan de RSE, se requiere de realizar un autodiagnóstico donde se conozca en qué áreas específicas, la empresa puede cumplir con un plan efectivo de RSE, para ello la administración de la empresa realizara dicho diagnostico y lo pondrá en marcha en el tiempo que lo determine. Para la estrategia

nro. 2 del plan de RSE, Establecer pilares de RSE donde se fundamente cada función y o estrategias que se llevaran a cabo en el desarrollo del plan, en este sentido el centro clínico de cirugía por medio de sus ayudas sociales a través de jornadas medicas establece los pilares necesarios para consolidarse en el mercado y hacer cumplimiento de la ley de RSE.

Para la estrategia nro. 3 del plan de RSE, Implementar acciones que impulsen al desarrollo del plan de RSE, esta estrategia persigue que la empresa se impulse por medio de un plan funcional de RSE, que vayan de la mano con el crecimiento empresarial y la ayuda a la sociedad beneficiada, estas acciones se ejecutaran de acuerdo a lineamientos establecidos por la gerencia medica y la gerencia de administración del centro clínico.

Para la estrategia nro. 4 del plan de RSE, Medir acciones donde se determinen cuales son las más favorables a desarrollar dentro del plan de RSE, esta estrategia persigue evaluar el impacto que tienen las acciones establecidas en el plan de RSE dentro de la organización y para su ejecución se debe de tener establecidas las acciones y su alcance en la sociedad. Para la estrategia nro. 5 del plan de RSE, comunicar a los entes involucrados en el plan de RSE las acciones y estrategias a emplear en el desarrollo de cada objetivo., para el desarrollo y ejecución de esta estrategia el cuerpo gerencial de la organización debe de involucrar a todas las áreas que se activaran.

6.6 PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS Y EVALUACION FINANCIERA

6.6.1 Situación actual de la gerencia financiera

En la actualidad la gerencia financiera del Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A, se encuentra respaldada y fortalecida por la gerencia de contabilidad y la gerencia de administración de la empresa, donde en conjunto forman un equipo de trabajo que ayudan a la empresa en su toma de decisiones financieras.

6.6.2 Objetivos de Finanzas

- Rentabilizar a la empresa y maximizar las ganancias
- Efectuar los registros contables y estados financieros referentes a los recursos económicos, compromisos, patrimonios y los resultados de las operaciones financieras de la empresa.
- Realizar la clasificación y distribución del pago de nomina de manera eficaz y oportuna de todo el personal que labora en la empresa.

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

TABLA N° 12.

Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2022-2026

INVERSIONES	CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A.							VIDA ÚTIL	(% Amort
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
MOBILIARIO Y EQUIPO (cuadro N° 1)	773,48						:0	10%	
EQUIPOS E INSTRUMENTAL (cuadro N° 2)	468,21						:0	10%	
SOFTWARE (Cuadro N° 3)	1.0,00						:0	10%	
EQUIPOS DE OFICINA	355,00						:5	7%	
EQUIPO E INSTALACION	600,00						:5	7%	
VEHICULO	2.500,00						20	5%	
INFRAESTRUCTURA	15.000,00						25	4%	
TOTAL NO CORRIENTE	19.806,69	0,00	0,00	0,00	0	0			
ACTIVO CORRIENTE (B)									
6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026									
EFFECTIVO EN BANCO PROVINCIAL	15,00								
EFFECTIVO EN BANCO DE VENEZUELA	12,50								
EFFECTIVO EN BANCO BANESCO	45,00								
RECURSOS MATERIALES (Cuadro N°4)	320,61								
TOTAL CORRIENTE	393,31								
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	20.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

TABLA N° 13.

Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO Y EQUIPO (cuadro N° 1)	773,48	773,48	773,48	773,48	773,48	773,48
EQUIPOS E INSTRUMENTAL (cuadro N° 2)	468,21	468,21	468,21	468,21	468,21	468,21
SOFTWARE (Cuadro N° 3)	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
EQUIPOS DE OFICINA	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00	355,00
EQUIPO E INSTALACION	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
VEHICULO	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
INFRAESTRUCTURA	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO Y EQUIPO (cuadro N° 1)	0,00	77,35	77,35	77,35	77,35	77,35
EQUIPOS DE COMPUTACION (cuadro N° 2)	0,00	46,82	46,82	46,82	46,82	46,82
SOFTWARE (Cuadro N° 3)	0,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
EQUIPOS DE OFICINA	0,00	23,67	23,67	23,67	23,67	23,67
EQUIPO E INSTALACION	0,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
VEHICULO	0,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
INFRAESTRUCTURA	0,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	923,84	923,84	923,84	923,84	923,84
DEPRECIACION Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO Y EQUIPO (cuadro N° 1)	0,00	77,35	154,70	232,04	309,39	386,74
EQUIPOS DE COMPUTACION (cuadro N° 2)	0,00	46,82	93,64	140,46	187,28	234,11
SOFTWARE (Cuadro N° 3)	0,00	11,00	22,00	33,00	44,00	55,00
EQUIPOS DE OFICINA	0,00	23,67	47,33	71,00	94,67	118,33
EQUIPO E INSTALACION	0,00	42,00	84,00	126,00	168,00	210,00
VEHICULO	0,00	125,00	250,00	375,00	500,00	625,00
INFRAESTRUCTURA	0,00	600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
TOTAL	0,00	925,84	1.851,67	2.777,51	3.703,34	4.629,18

6.6.4 Proyección de ventas 2022-2026

TABLA N° 14.
Proyección de ventas 2022-2026

VENTAS / INGRESOS		CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIO DE EMERGENCIA	unidades	360,00	468,00	608,40	790,92	1.028,20
	precio	30,00	75,00	187,50	468,75	1.171,88
	total	10.800,00	35.100,00	114.075,00	370.743,75	1.204.917,19
SERVICIO DE HOSPITALIZACION	unidades	240,00	336,00	470	659	922
	precio	60,00	150,00	375,00	937,50	2.343,75
	total	14.400,00	50.400,00	176.400,00	617.400,00	2.160.900,00
SERVICIO DE CIRUGIAS	unidades	336,00	487	706	1.024	1.485
	precio	120,00	300	750	1.875	4.688
	total	40.320,00	146.160,00	529.830,00	1.920.633,75	6.962.297,34
TOTAL INGRESOS		65.520,00	231.660,00	820.305,00	2.908.777,50	10.328.114,53

TABLA N° 15.

Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SOLUCIONES FISIOLOGICAS	unidades	300	390	507	669	857
	precio	13,00	39,00	117,00	351,00	1053,00
	total	3.900,00	15.210,00	59.319,00	231.344,10	902.241,99
DICLOFENACAMPOLLAS	unidades	360	432	518	622	746
	precio	11,50	34,50	103,50	310,50	931,50
	total	4.140,00	14.904,00	53.654,40	193.155,84	695.361,02
GUANTES DESCARTABLES	unidades	288	403	564	790	1106
	precio	4,30	12,90	38,70	116,10	348,30
	total	1.238,40	5.201,28	21.845,38	91.750,58	385.352,43
INYECTORAS 10 CC	unidades	480	720	1080	1620	2430
	precio	2,50	7,50	22,50	67,50	202,50
	total	1.200,00	5.400,00	24.300,00	109.350,00	492.075,00
GASAS	unidades	240	324	437	590	797
	precio	1,45	4,35	13,05	39,15	117,45
	total	348,00	1.409,40	5.708,07	23.117,68	93.626,62
CEFTRIAXONA AMPOLLAS	unidades	240	336	470	669	922
	precio	12,00	36,00	108,00	324,00	972,00
	total	2.880,00	12.096,00	50.803,20	213.373,44	896.168,45
MONO QUIRURGICO	unidades	420	630	945	1418	2126
	precio	10,25	30,75	92,25	276,75	830,25
	total	4.305,00	19.372,50	87.176,25	392.293,13	1.765.319,06
TOTAL COMPRAS / SUMINISTROS		18.011,40	73.593,18	302.806,30	1.254.384,77	5.230.144,58

6.6.6 Cálculo del capital de trabajo 2022-2026

TABLA N° 16.
Cálculo del capital de trabajo 2022-2026.

		CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A				
PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	185,00	22.200,00	31.080,00	44.400,00	62.160,00	82.140,00
Incremento salarial anual	20,00%					
N° de empleados año 1	10					
N° de empleados año 2	20					
N° de empleados año 3	30					
N° de empleados año 4	40					
N° de empleados año 5	45					
% coste Seguridad Social	8,00%					
Total gastos de personal		1.776,00	2.486,40	3.552,00	4.972,80	6.571,20
		23.976,00	33.566,40	47.952,00	67.132,80	88.711,20

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026

TABLA N° 17.

Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026

FINANCIACION		CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A.					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		15.700,00					
PRESTAMOS		4.500,00					
Condiciones	Tipo de Interés	10%					
	Años	5					
TOTAL FINANCIACION		20.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACION							
	INVERSION	20.200,00	-	-	-	-	-
	FINANCIACION	20.200,00	-	-	-	-	-
CÁLCULOS INTERMEDIOS							
CAPITAL VIVO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo Año 0		4.500,00					
Préstamo Año 1			4.050,00				
Préstamo Año 2				3.645,00			
Préstamo Año 3					3.280,50		
Préstamo Año 4						2.952,45	
Préstamo Año 5							2.657,21
TOTAL PRESTAMOS		4.500,00	4.050,00	3.645,00	3.280,50	2.952,45	2.657,21
GASTOS FINANCIEROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo Año 0			450,00				
Préstamo Año 1				405,00			
Préstamo Año 2					364,50		
Préstamo Año 3						328,05	
Préstamo Año 4							295,25
Préstamo Año 5							
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		0,00	450,00	405,00	364,50	328,05	295,25

6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.

TABLA N° 18.
Estado de resultado proyectado 2022-2026.

CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. J OSE GREGORIO HERNANDEZ, CA					
¿Impuesto sobre beneficios?	24,00%				
¿% distribución de beneficios?	8,00%				
CUENTA DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	65.520,00	231.660,00	820.305,00	2.908.777,50	10.328.114,53
Aprovisionamiento	18.011,40	73.593,18	302.806,30	1.254.384,77	5.230.144,58
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	47.508,60	158.066,82	517.498,70	1.654.392,73	5.097.969,96
Gastos de personal	23.976,00	33.566,40	47.952,00	67.132,80	88.711,20
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EBITDA ?	23.532,60	124.500,42	469.546,70	1.587.259,93	5.009.258,76
Depreciaciones/Amortizaciones	923,84	923,84	923,84	923,84	923,84
EBIT ?	22.608,76	123.576,58	468.622,87	1.586.336,10	5.008.334,92
Gastos financieros	450,00	405,00	364,50	328,05	295,25
BAI ?	22.158,76	123.171,58	468.258,37	1.586.008,05	5.008.039,67
Impuesto sobre beneficios	5.318,10	29.561,18	112.382,01	380.641,93	1.201.929,52
Resultado	16.840,66	93.610,40	355.876,36	1.205.366,12	3.806.110,15
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	1.347,25	7.488,83	28.470,11	96.429,29	304.488,81
RESERVAS	15.493,41	86.121,57	327.406,25	1.108.936,83	3.501.621,34

6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.

TABLA N° 19.
Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.

BALANCE PREVISIONAL						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Innovizado	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69	19.806,69
Depreciación - Amortizaciones		923,84	1.851,67	2.777,51	3.703,34	4.629,18
TOTA_ ACTIVO NO CORRIENTE	19.806,69	18.882,86	17.955,02	17.029,19	16.103,35	15.177,51
Existencias	320,31	380,31	394,21	396,21	398,21	400,31
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	72,50	15.970,24	102.610,65	430.576,24	1.540.108,85	5.042.358,78
TOTA_ ACTIVO CORRIENTE	393,31	16.350,55	103.004,86	430.972,25	1.540.507,06	5.042.759,09
TOTA_ ACTIVO	20.200,00	35.233,41	120.959,88	448.001,79	1.556.610,41	5.057.936,60
PASIVO						
Recursos propios	15.700,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00	15.700,00
Reservas		15.493,41	101.614,98	429.021,23	1.537.968,06	5.089.579,40
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos	4.500,00	4.050,00	3.645,00	3.200,50	2.952,45	2.667,21
TOTA_ NO CORRIENTE	20.200,00	35.243,41	120.959,98	448.001,79	1.556.610,51	5.057.936,60
Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTA_ CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTA_ PASIVO	20.200,00	35.243,41	120.959,98	448.001,79	1.556.610,51	5.057.936,60
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.

TABLA N° 20.
Indicadores de rentabilidad 2022-2026.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?	388,31	18.380,55	103.004,98	430.872,55	1.540.507,18	5.042.758,08	>0,00
Tesorería ?	72,50	15.970,24	102.810,65	430.578,24	1.540.108,85	5.042.358,78	>0,00
Ratio de Tesorería ?	20.200,00	35.243,41	120.958,98	448.001,73	1.558.610,51	5.057.938,81	>0,50
Ratio de Liquidez ?	388,31	18.380,55	103.004,98	430.872,55	1.540.507,18	5.042.758,08	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?		2,85	10,14	37,55	130,48	423,80	<0,80
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V) ?		65.520,00	231.800,00	820.305,00	2.808.777,50	10.328.114,53	
Coste variables (C) ?		18.011,40	73.583,18	302.808,30	1.254.384,77	5.230.144,58	>CF
Margen (M) ?		47.508,60	158.216,82	517.496,70	1.654.382,73	5.097.969,96	
% Margen s/ventas ?		83%	83%	85%	88%	87%	>CF
Costes fijos (CF) ?		23.878,00	33.588,40	47.852,00	67.132,80	88.711,20	
Umbral Rentabilidad ?		23.532,80	124.500,42	468.548,70	1.587.258,93	5.008.258,76	
RENTABILIDAD ?							
Económica							
Rotación ?							<M
Margen ?							<V
Financiera							
Apalancamiento ?		0,13	0,03	0,01	0,00	0,00	>0
Efecto fiscal ?							≥1
ROE							
ROE ?		1,07	5,98	22,87	78,77	242,43	>0
ROE en %		2,00%	50,00%	127,00%	277,00%	505,00%	>0

6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.

**TABLA N° 21.
Flujo de caja proyectado 2022-2026.**

CENTRO CLINICO DE CIRUGIA DR. JOSE GREGORIO HERMANDEZ, C.A					
TESORERIA AL FINAL DE CADA AÑO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial	3,00	15.970,24	102.610,65	430.576,24	1.540.108,85
+ Beneficio	16.840,66	93.610,40	355.876,36	1.205.366,12	3.806.110,15
+ Depreciaciones - Amortizaciones	923,84	923,84	923,84	923,84	923,84
+ Prestamos obtenidos					
- Dividendos	1.347,25	7.488,83	28.470,11	96.429,29	304.488,81
- Gastos financieros	450,00	405,00	364,50	328,05	295,25
Saldo final	15.970,24	102.610,65	430.576,24	1.540.108,85	5.042.358,78

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa Centro Clínico de Cirugía Dr. José Gregorio Hernández, C.A. es una empresa del ramo de la salud, que tiene como objetivo la práctica de intervenciones quirúrgicas mayores y menores tanto electivas como de emergencias. La empresa ofrece sus servicios a todos los segmentos, empresarial, gubernamental, compañías aseguradoras y personas de diferentes estratos socio- económico.

Es por esto, que para su buen funcionamiento amerita de un estudio amplio para un periodo de cinco (5) años de operaciones; donde se analiza el plan estratégico de negocio y se determina su factibilidad técnica, marketing, recursos humanos, RSE, finanzas y evaluación financiera, así como el comportamiento de sus operaciones a futuro en el marco de los cinco años. Ahora bien, para iniciar el proyecto se requiere de activos no corrientes como mobiliarios y equipos, equipos de computación y software adaptados para la empresa, así como activos corrientes para su capital de trabajo.

En este estudio la empresa para iniciar sus operaciones requiere de un recurso económico de Bs 20.200,00 La cual su fuente de financiamiento se efectuara con un 40% (Bs. 15.700,00) de ingresos propios y un 60% (Bs.4.500,00) de préstamo de una institución Bancaria como base importante de apalancamiento financiero del negocio. Es por esto que los datos de financiamiento se someterán a un simulador financiero para analizar sus resultados arrojados.

Se tomo como gastos de financiamiento sobre el préstamo de un 10% en cinco años, arrojando datos importantes, también se estimo los ingresos, así como los costos fijos y variables, compras necesarias para sus operaciones y el cálculo de la nomina. Estos datos fueron sometidos a los estados de resultados arrojando ganancias antes y después de impuestos para los cinco años y una distribución de dividendos de un 8% para los socios. Por otro lado, se analizo el estado de flujo de efectivo para

observar su comportamiento en estos cinco años, para esto se utilizo un cuadro llamado tesorería al final de cada año. Así como también el estado de situación financiera utilizando un cuadro llamado Balance Provisional.

En este sentido, al final se arroja un cuadro de análisis del Balance con unos ratios positivos para la solicitud del préstamo. Como es el caso de los ratios de endeudamiento donde arroja un valor mayor del 3 y el apalancamiento arrojo un valor mayor a 0,08.

Finalmente, se puede decir, que el presente proyecto se considera suficientemente factible para su ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


- CIEDO (2016), Diagnostico Organizacional.
<https://ciedo.org/2016/08/queeseldiagnosticoorganizacional>
- Ea Bussines School (2021) *El gerente de logística, de gran peso para la eficiencia en la empresa.*
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Guzmán, C. (2005) *Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia, Prociencia y Cultura* http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRORATIOS%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf
- Gerencia(2012)<http://el-asistente-gerencial-y-la-gerencia.blogspot.com/2012/11/la-gerencia-y-sus-tipos.html>
- González, J (2019) *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*,244-245.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/finanzas>
- Martínez, L (2021) *Servicio posventa: qué es y cómo implementarlo con éxito.*
[https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta.](https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta)
- Pinargote H (2020), *Dirección de Operaciones.*
- <http://www.ucv.ve/organizacion/fundaciones-asociaciones-y-centros/fundacionucv/gerencia-general/gerencia-de-operaciones.html>
- Sánchez, S (2006) *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual*, 182-184.
- Scott. B, y Brigham E. (2015) *Fundamentos de Administración Financiera.* 14º

Edición, Editorial Cengage learning. México.

- Tortoza, S (2018) *¿Por qué una reconversión monetaria?*
- **http://www.bcv.org.ve/system/files/archivos-descargables/trabajo_minci.pdf**
- Universidad Central de Venezuela (2017) Gerencia de Operaciones.
<http://www.ucv.ve/organizacion/fundaciones-asociaciones-y-LA-centros/fundacionucv/gerencia-general/gerencia-de-operaciones.html>
- Vicencio, A. (2020) *La incertidumbre política y su relación con los mercados.*
<https://blog.larrainvial.com/actualidad/la-incertidumbre-politica-y-su-relacion-con-los-mercados>
- Zvi. B, y Robert, M. (2010) Economía Financiera. Editorial Prentice Hall. México.

ANEXOS

ANEXO N° 01

CADENA de VALOR		
Plantilla - modelo de la cadena de valor		
Denominación : C.C.C DR. JOSE GREGORIO HERNANDEZ, C.A		Fecha : 25-07-2021 17/07/2021
Notas		
e.ditor	2021	
Libro para Excel® basado en un modelo original de T. Esteve, le agradecemos su ap		ortación

Fuente: Investigador (2021)

