

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO MARIA EDELMIRA ARAUJO EN EL
AREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**

Presentado por:

T.S.U. Francisconi Giovanny

BR. Mendoza Maryory

ING. Muchacho Carmen

T.S.U. Rosales Ana

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO MARIA EDELMIRA ARAUJO EN EL
AREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública

Presentado por:

T.S.U. Francisconi Giovanny

BR. Mendoza Maryory

ING. Muchacho Carmen

T.S.U. Rosales Ana

Tutor

Msc. Gilberto Rojas

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

R.F: J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I.
Diagonal al Parque SAPNNAET. Municipio Valera Estado Trujillo.



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

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO EN EL ÁREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**. Que presenta el T.S.U GIOVANY ALBERTO FRANCISCONI, Portador de la C.I. N°. **9.462.393**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del 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 un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

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

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

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



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



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

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

R.I.F: J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.



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

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO EN EL ÁREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**. Que presenta la Bachiller **MARYORY ELENA MENDOZA PEÑA**, Portadora de la C.I. N°. **13.996.923**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

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

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

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

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

R.F. J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.



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

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO EN EL ÁREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**. Que presenta la Ingeniero: **CARMEN JUDITH MUCHACHO PEÑA**, Portadora de la C.I. N°. **10.035.122**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

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

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

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

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

R.L.F: J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.



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

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO CLÍNICO MARÍA EDELMIRA ARAUJO EN EL ÁREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**. Que presenta la T.S.U **ANA MARIA ROSALES IBARRA**, Portadora de la C.I. N°. **9.320.758**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

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

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

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

Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

DEDICATORIA

A Dios quien nos dio la fuerza para lograr nuestras metas.

Al Centro Clínico María Edelmira Araujo. S.A , en particular a la Junta Directiva por brindarnos la oportunidad de estudiar esta carrera, para lograr un crecimiento profesional.

A todos nuestros familiares, por darnos el aliento y el apoyo en todo momento.

A nuestros amigos que de alguna forma participaron en el logro del mismo

Ana María, Carmen Giovanny y Maryory

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos A Dios, por acompañarnos en cada momento, por bendecirnos con sabiduría, paciencia y humildad.

Al Centro Clínico María Edelmira Araujo. S.A, por haber depositado toda su confianza en nosotros para lograr llevar el título con mucho orgullo.

Agradecimiento a cada uno de nuestros familiares por estar cada día apoyándonos, dándonos valor a seguir adelante.

Y un agradecimiento a cada uno de nuestros amigos que siempre estuvieron presentes para darnos su apoyo.

Ana María, Carmen Giovanny y Maryory

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**PLAN ESTRATEGICO DEL CENTRO CLINICO MARIA EDELMIRA ARAUJO EN EL
AREA DE EMERGENCIA PERIODO 2022-2026**

RESUMEN

En las organizaciones la búsqueda constante y permanente de aprendizaje en sus miembros, debe utilizarse de manera eficaz para lograr ventajas competitivas, haciendo frente a retos y adaptarse dinámicamente a las fluctuaciones surgidas en el contexto. Siendo la Planificación Estratégica una de las herramientas de gestión accesibles en las organizaciones cuya vitalidad consiste en ser un proceso dinámico, flexible permeable a las modificaciones, contribuyendo al crecimiento y éxito de la misma, revela la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. Lo novedoso de esta planificación resulta del enfoque sistémico para visualizar y estudiar en igual rango tanto los factores externos como la capacidad interna. Bajo esta perspectiva, el objetivo perseguido por el proyecto es diseñar un plan estratégico de atención en el área de emergencia en el Centro Clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026 enfocado en la mejora a la atención integral al paciente, utilizando el análisis y diagnóstico interno y del entorno, permitiendo formular los objetivos estratégicos que faciliten y mejoren la oportuna toma de decisiones, igualmente las estrategias a implementar para su óptimo funcionamiento y rentabilidad, tomando como parámetro los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, contables tributarios, responsabilidad social empresarial y finanzas.

Palabras claves: (Planificación estratégica, marketing, estrategias, objetivos estratégicos)

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**STRATEGIC PLAN OF THE MARIA EDELMIRA ARAUJO CLINICAL CENTER IN THE
EMERGENCY AREA PERIOD 2022-2026**

ABSTRACT

In organizations, the constant and permanent search for learning in its members must be used effectively to achieve competitive advantages, facing challenges and dynamically adapting to fluctuations that arise in the context. Being Strategic Planning one of the accessible management tools in organizations whose vitality consists in being a dynamic, flexible process permeable to modifications, contributing to its growth and success, it reveals the best way to respond to opportunities and challenges. The novelty of this planning results from the systemic approach to visualize and study both external factors and internal capacity in the same range. From this perspective, the objective pursued by the project is to design a strategic care plan in the emergency area at the Maria Edelmira Araujo Clinical Center in the years 2022-2026 focused on improving comprehensive patient care, using the analysis and internal and environmental diagnosis, allowing the formulation of strategic objectives that facilitate and improve timely decision-making, as well as the strategies to be implemented for its optimal functioning and profitability, taking as a parameter the functional plans of marketing, operations, human resources, tax accountants, corporate social responsibility and finance

Keywords: (Strategic planning, marketing, strategies, strategic objectives)

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	16
INDICCE DE FIGURAS	18
INDICE DE ANEXOS.....	19
CAPÍTULO I.	20
INTRODUCCIÓN	20
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	20
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	22
1.3 Equipo de trabajo.....	24
1.4 Diagnostico Organizacional	28
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	33
1.6 Definición del problema.....	38
1.7 Propuesta de valor.	41
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	41
1.8.1 Objetivo general	41
1.8.2 Objetivos específicos	42
CAPÍTULO II.....	43
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	43
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	43
2.1.1. Entorno político	43
2.1.2. Entorno económico	45
2.1.3. Entorno social	45
2.1.4. Entorno tecnológico	46
2.1.5. Entorno ecológico	47

	12
2.1.6. Entorno legal.....	48
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	49
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	50
2.2.1. Negociación con proveedores.....	51
2.2.2. Negociación con clientes.....	51
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	52
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	53
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	53
2.2.6. Nivel de atractivita de la industria	53
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	54
CAPÍTULO III.....	56
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	56
3.1 Modelo de negocio CANVAS.....	56
3.2 Análisis funcional de la empresa.....	58
3.2.1. Gerencia de la empresa	59
3.2.2. Recursos humanos (RRHH)	65
3.2.3. Investigación y desarrollo	66
3.2.4. Finanzas.....	67
3.2.5. Logística y aprovisionamiento.....	69
3.2.6. Operaciones	71
3.2.7. Marketing y ventas.....	71
3.2.8. Servicios postventa	72
CAPÍTULO IV.	74

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026.....	74
4.1 Objetivo general 2022-2026.....	74
4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026.	74
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.....	74
CAPÍTULO V.....	77
LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	77
5.1 Formulación de la estrategia	77
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	77
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	79
5.2 Selección de las estrategias	81
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	81
5.2.2. Estrategias seleccionadas	83
CAPÍTULO VI.	85
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	85
6.1 Plan funcional de marketing	85
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	85
6.1.2 Objetivos de marketing	87
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	88
6.1.4 Presupuesto.....	92
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....	93
6.2 Plan funcional de operaciones.....	95
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	95
6.2.2. Objetivos de operaciones	95

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	96
6.2.4. Presupuesto.....	98
6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.	98
6.3 Plan funcional de Recursos Humanos	100
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	100
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	102
6.3.3. Estrategias	102
6.3.4. Presupuesto.....	103
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.....	104
6.4. Plan Contable-tributario.....	110
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria.....	110
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria.....	111
6.4.3. Estrategias	111
6.4.4. Presupuesto.....	113
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.....	113
6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	121
6.5.1. Situación actual de la RSE	121
6.5.2 Objetivos de RSE.....	123
6.5.3. Actividades y Estrategias de RSE.....	125
6.5.4. Presupuesto.....	128
6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.	128
6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	131
6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera.....	131

6.6.2. Objetivos de finanzas.....	131
6.6.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026	132
6.6.4. Proyección de ventas 2022-2026.....	134
6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026.....	136
6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2022-2026.....	137
6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026.....	138
6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.	139
6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.	140
6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.....	141
6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.....	142
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	146
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	147
ANEXOS.....	151

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estadística Pacientes Atendidos en el Periodo 2017 al 2021</i>	21
Tabla 2 <i>Promedio de Pacientes Atendidos durante los años 2017 al 2021</i>	24
Tabla 3 <i>Resultados arrojados del cuestionario al Paciente</i>	29
Tabla 4 <i>Resultados de la aplicación del cuestionario a los empleados</i>	31
Tabla 5 <i>Indicador Prueba Circulante</i>	35
Tabla 6 <i>Indicador Rotación de Carteras</i>	36
Tabla 7 <i>Indicador Rentabilidad sobre Ventas</i>	37
Tabla 8 <i>Indicador Razón Deuda Total</i>	37
Tabla 9 <i>Resumen de los Indicadores Financieros periodo 2021-2022</i>	38
Tabla 10 <i>Matriz MEFE</i>	50
Tabla 11 <i>Matriz MEFI</i>	55
Tabla 12 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	78
Tabla 13 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	80
Tabla 14 <i>Matriz Interna – Externa</i>	80
Tabla 15 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	82
Tabla 16 <i>Presupuesto del Plan Funcional de Marketing</i>	92
Tabla 17 <i>Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones</i>	98
Tabla 18 <i>Presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humanos</i>	104
Tabla 19 <i>Presupuesto Para el Plan Contable – Tributario</i>	113
Tabla 20 <i>Objetivos de RSE</i>	124
Tabla 21 <i>Estrategias de RSE</i>	127
Tabla 22 <i>Presupuesto Plan Funcional de RES</i>	128

Tabla 23 <i>Inversión en Activos (Inicial)</i>	132
Tabla 24 <i>Amortización y Depreciación Activos 2022-2026</i>	134
Tabla 25 <i>Proyección de Ventas (2022-2026)</i>	135
Tabla 26 <i>Proyecciones de Costos 2022-2026</i>	136
Tabla 27 <i>Proyecciones de Gastos 2022-2026</i>	137
Tabla 28 <i>Capital de Trabajo 2022-2026</i>	138
Tabla 29 <i>Proyección de la estructura de financiamiento (2022 – 2026)</i>	139
Tabla 30 <i>Estado de Resultados Proyectado (2022 – 2026)</i>	140
Tabla 31 <i>Estado de Situación Financiera Proyectado (2022-2026)</i>	141
Tabla 32 <i>Flujo de Caja Proyectado (2022 – 2026)</i>	142
Tabla 33 <i>Indicadores de rentabilidad (2022 – 2026)</i>	143

INDICCE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama Estructural Funcional del CCMEA</i>	27
Figura 2 <i>Organigrama Estructural Funcional de Dirección de Servicios Hospitalarios</i>	27
Figura 3 <i>Organigrama Estructura Funcional del Servicios de Emergencia</i>	28
Figura 4 <i>Razones de Análisis Financiero</i>	34
Figura 5 <i>Modelo de negocio CANVAS (Emergencia CCMEA)</i>	56
Figura 6 <i>Análisis Funcional del CCMEA</i>	59
Figura 7 <i>Modelo de Gerencia Hibrido para el CCMEA</i>	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario aplicado al Paciente152

Anexo 2 Cuestionario aplicado al Paciente154

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

El Centro Clínico María Edelmira Araujo (CCMEA), ubicada en la Av. 10 con calle 13, Valera, Estado Trujillo, fundado el 20/12/1962 por médicos especialista del Hospital Central de Valera, cuya idea fue crear/constituir una clínica privada acorde con los progresos científicos y técnicos del momento, pensando en el crecimiento demográfico de la ciudad y la región, así como su desarrollo socioeconómico lo demandaba y lo hacía sustentable.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es llevada a cabo en el CCMEA, la cual se refiere a como las empresas se relacionan consigo misma, así como con la colectividad, en fundamento con lo establecido en la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999), artículo 135, el cual textualmente establece:

Las obligaciones que correspondan al Estado, conforme a esta Constitución y a la ley, en cumplimiento de los fines del bienestar social general, no excluyen las que, en virtud de la solidaridad y responsabilidad social y asistencia humanitaria, correspondan a los o a las particulares según su capacidad. (Art.135) (p.26)

En este contexto la actividad institucional se debe ejecutar dentro de: Altos estándares de calidad, costos razonables accesibles al público, conductas en un esquema de moralidad, administración proba, honesta y transparente, desarrollo del talento humano, solidaridad social y con el medio ambiente.

El principal producto que se ofrece es la prestación de servicio en el área de salud, esto a la largo de 59 años, cuyas áreas principales son laboratorio, imagenología, emergencia, hospitalización, admisión, caja, administración, recursos humanos, contabilidad, sistemas,

historias médicas, microbiología, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), quirófano, unidad de gastroenterología, Covid-19, farmacia, entre otros.

Durante toda su trayectoria se ha cateterizado por cumplir con su eslogan “Líder en Salud”, a pesar de las dificultades económicas que ha sufrido todo el país, ha podido sobrellevar la situación económica y cumplir con los compromisos laborales y con pagos de proveedores y médicos.

En los últimos años hemos observado el descenso del ingreso de pacientes, varios aspectos influyeron, entre los cuales se pueden mencionar: situación económica, la pandemia COVID 19. Según estadísticas llevadas por el departamento de historias médicas y que se reporta a Fundasalud se tiene la siguiente tabla:

Tabla 1

Estadística Pacientes Atendidos en el Periodo 2017 al 2021

Aspecto	2017	2018	2019	2020	2021
Emergencia	5.181	3.594	2.051	1.036	1.106
Hospitalización	2.647	1.950	916	596	520
Laboratorio	106.199	56.847	4.392	41.513	57.688
Imágenes	63.561	52.606	35.123	26.451	34.020
Quirófano	1.506	1.395	727	582	587
UCI	53	38	27	13	8
Microbiología	3.150	2.556	1.269	1.504	1.647

Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

De acuerdo a los centros de costos definidos en la institución se tiene las siguientes áreas donde se comercializa los distintos servicios que presta la clínica:

Emergencia: El Servicio de Emergencia brinda atención continua las 24 horas, los 365 días del año, es por ello, el área de Emergencias facilita al paciente, el acceso a la asistencia personal especializada. Dispone de Trauma Shock, Terapia Respiratoria, Consultorios de Emergencia, Áreas de Observación, sala de inyecciones, Cirugía Menor, sala de yeso y áreas amplias para comodidad del paciente. La capacidad en el área de emergencia adultos es de 05 camas y 04 de ellas con monitores independientes y en el área de pediatría se cuenta con 04 camas.

Hospitalización: Se procura brindar la mejor atención a los pacientes, apoyados con el conocimiento de los médicos especialistas y el profesionalismo del equipo asistencial que realiza el seguimiento continuo a cada paciente, con el objetivo de ayudar a restituir su salud en el menor tiempo posible. Cuenta con capacidad de 05 habitaciones dobles, 20 habitaciones privadas y 03 suites, en el área de Covid, contamos 02 habitaciones para problemas respiratorios, 04 para pacientes Covid, dos habitaciones personal de Covid y una UCI para dicha área.

Laboratorio: Presta servicios de excelente calidad con tecnología avanzada en el análisis de los exámenes de laboratorio clínico y bacteriológico, ofreciendo a nuestros pacientes una atención diferenciada en términos de rapidez, seguridad, precisión, confiabilidad, atención y calidad total, con excelente capacidad operativa y analítica, conservando los ideales de ética que toda entidad de servicios de salud debe poseer, manteniendo relaciones de mutuo beneficio con la comunidad.

Imágenes: El Servicio de Imágenes Diagnósticas de la institución, brinda diagnósticos en las diferentes áreas: Radiología Convencional y digital, Mamografía, Densitometría, Ultrasonido,

Tomografía computada, y Resonancia magnética. El servicio representa un apoyo clínico muy importante en la Institución, por el nivel académico de sus médicos radiólogos, personal técnico calificado y sus estudiantes de postgrado. Se ha caracterizado por ser pionero en tecnología y formación de radiólogos en el estado.

Quirófano: es un área donde se realizan las cirugías electivas o de emergencia a los pacientes. Funciona las 24 horas, los 365 días del año, se cuenta con área de recuperación post operatoria con 03 camas.

Unidad de Cuidados Intensivos (UCI): se atienden adultos que estén en estado crítico procedente de la emergencia, área quirúrgica y servicios de hospitalización, cuenta con 02 camas para adultos y 01 pediátrica.

Microbiología: El Servicio es el encargado de analizar y estudia los microorganismos, conocidos como microbios. Se implementa los avances científicos en el campo de la bacteriología, virología, micología y parasitología, aplicando las metodologías clásicas de cultivos, antibiogramas y serología.

Según las estadística suministrada por el departamento de historias médicas, determinamos el promedio de los últimos 5 años obteniendo que los segmentos de negocios con mayor demanda son Laboratorio e imágenes y los de menor demanda son Emergencia, Microbiología, Hospitalización, Quirófano y UCI, la siguiente tabla muestra los valores:

Tabla 2

Promedio de Pacientes Atendidos durante los años 2017 al 2021

Aspecto	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio
Laboratorio	106.199	56.847	4.392	41.513	57.688	53.327,80
Imágenes	63.561	52.606	35.123	26.451	34.020	42.352,20
Emergencia	5.181	3.594	2.051	1.036	1.106	2.593,60
Microbiología	3.150	2.556	1.269	1.504	1.647	2.025,20
Hospitalización	2.647	1.950	916	596	520	1.325,80
Quirófano	1.506	1.395	727	582	587	959,40
UCI	53	38	27	13	8	27,80

Fuente: Elaboración Propia

1.3 Equipo de trabajo

Para el desarrollo de las actividades de una empresa se requiere de personas que trabajen en conjunto para lograr los objetivos propuestos, en el CCMEA existe el reglamento interno del 29 de junio de 2018, acta N° 644, detallando el mismo la estructura organizativa en sistemas de gerencia tal que los encargados de administrar, manejar o custodiar los recursos de la misma, están obligados a rendir cuentas de las operaciones y resultados de la administración ante el órgano que establezcan los estatutos, reglamentos internos y las leyes. Los niveles de la estructura organizativa están jerárquicamente ordenados y relaciones de acuerdo a la distribución horizontal y/o vertical. Los sistemas de gerencia en el CCMEA definidos son:

Presidencia Ejecutiva: es la máxima autoridad de la institución, encargada de la gestión y dirección administrativa; desempeña paralelamente las funciones de Gerencia General y presidencia de junta directiva.

Sistema De Informática: relacionado al sistema de procesamiento de información de la empresa, el cual soporta su funcionamiento en redes de computadoras y programas diseñados exclusivamente para el desarrollo de las tareas a desplegar por cada una de las áreas que conforman el CCMEA. Se encuentra dirigido por el Gerente de sistema el cual reporta a Vicepresidencia Ejecutiva y Presidencia Ejecutiva.

Sistema Asistencial: está dirigido por el Director Médico, reportando directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva y a la Presidencia Ejecutiva. Encontrándose dentro de sus actividades coordinar y controlar tanto a las unidades de Servicios Hospitalarios como a la de Servicios Diagnósticos y Terapéuticos.

Sistema Administrativo: está dirigido por el o la Gerente Administrativo, reporta directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva y a la Presidencia Ejecutiva. Siendo una de sus principales funciones correspondidas con el desempeño económico de la organización.

Sistema Contable: está tutelado por el (la) Director(a) de Contabilidad, y reporta directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva y a la Presidencia Ejecutiva, y dentro de sus actividades se encuentran : acopiar, diferenciar, clasificar, registrar, medir, adjetivar y estudiar el patrimonio de la organización, a los efectos de cooperar y llevar el control administrativo; presentando los

datos y la información, previamente asentada, de manera sistemática, ante la Junta Directiva, el Comisario, el Auditor Externo Independiente y la Asamblea de Accionistas de la organización.

Sistema De Recursos Humanos: es el encargado de seleccionar, contratar, capacitar, emplear y retener al talento humano. Estas tareas las desempeña la Gerencia de Recursos Humanos, se consideran a las personas, como agentes activos y proactivos, con inteligencia, creatividad, originalidad y habilidades intelectuales, emotivas, éticas, morales emprendedora y competitiva con el mayor reto de alcanzar metas de éxito y productividad.

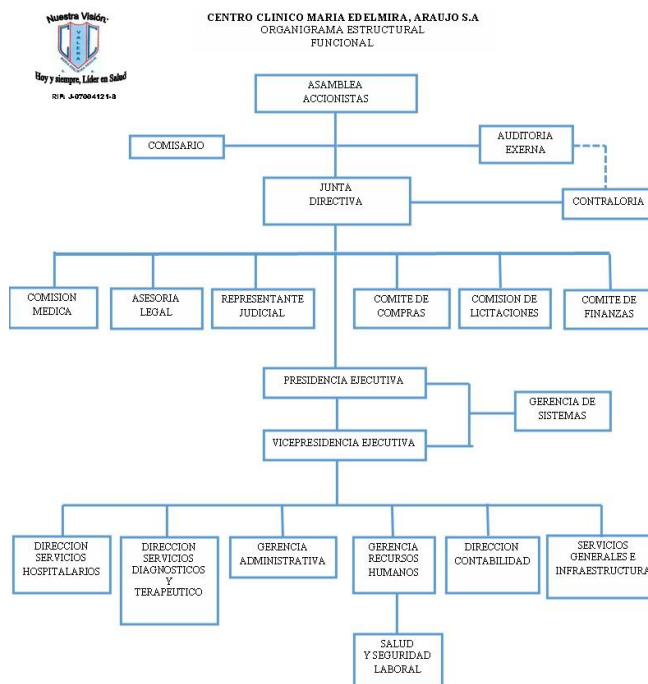
Sistema Técnico-Operativo: comprende el conjunto de áreas encargadas de proveer soporte, al mantenimiento del edificio, instalaciones, aparatos y equipos, por intermedio de la Unidad denominada Servicios Generales e Infraestructura. Reporta directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva y a la Presidencia Ejecutiva.

Sistema Contralor: es el órgano encargado de efectuar el control, vigilancia y fiscalización de las partidas reales y nominales: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos, igualmente ejecuta el control y supervisión de los inventarios, y del mismo modo la gestión administrativa. Está dirigida por el (la) Contralor(a), reporta a la Vicepresidencia Ejecutiva y la Presidencia Ejecutiva.

En la figura N° 1 se muestra el organigrama de estructura funcional del Centro Clínico María Edelmira Araujo, el cual fue aprobado en asamblea de accionistas de fecha 29 de Junio de 2018 acta N° 644.

Figura 1

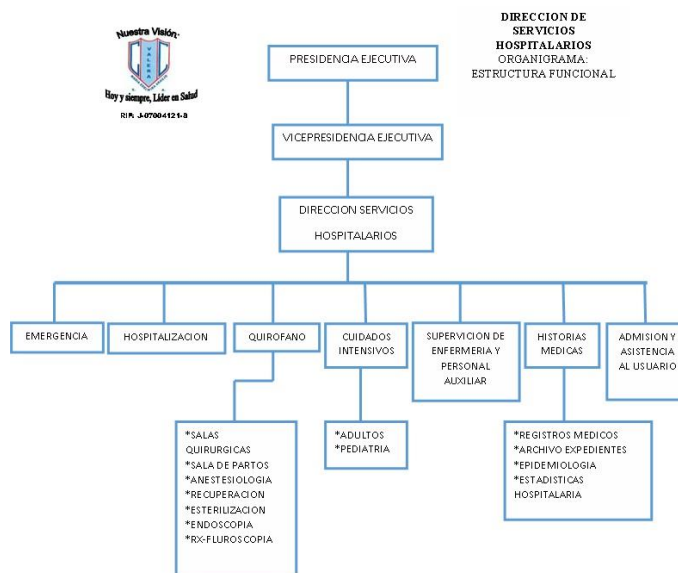
Organigrama Estructural Funcional del CCMEA



Fuente: Reglamento interno del 29 de Junio de 2018 acta N° 644

Figura 2

Organigrama Estructural Funcional de Dirección de Servicios Hospitalarios

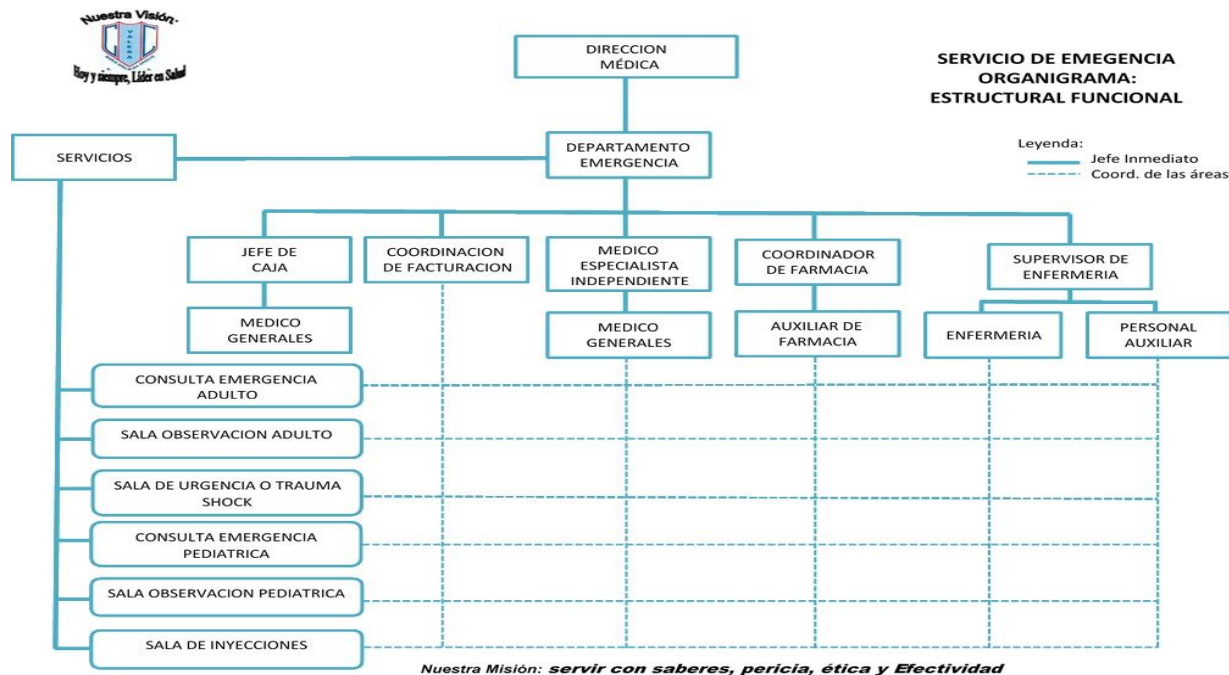


Fuente: Reglamento interno del 29 de Junio de 2018 acta N° 644

Debido a que no existe organigrama para el servicio de emergencia, se diseñó y se visualiza en la siguiente figura:

Figura 3

Organigrama Estructura Funcional del Servicios de Emergencia



Fuente: Elaboración Propia.

1.4 Diagnostico Organizacional

En el área de emergencia se aplicaron cuestionarios a 9 pacientes y a 22 trabajadores(as) de diferentes cargos (médicos residente, enfermeras, camareras, camilleros, vigilante, cajeras, asistentes de farmacia y analistas de admisión) que laboran en ese departamento. El cuestionario de paciente se detalla en el Anexo N° 1 y el cuestionario aplicado a los trabajadores se refleja en el Anexo N°2. Dicho cuestionario está enfocado en obtener información referente a la atención que se le presta a los pacientes en el área de emergencia, un total de siete (07) preguntas enfocadas al (los/las) paciente(s) y cinco (05) dirigidas a los (as) trabajadores(as).

Para el caso del cuestionario aplicado a los (las) pacientes que acudieron al CCMEA en la semana comprendida entre el: 07/03/2022 al 11/03/2022, para ser atendidos en el área de emergencia, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3

Resultados arrojados del cuestionario al Paciente

Preguntas	Alternativas				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo o	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿El servicio que ofrece emergencia es el esperado?	33,33%	11,11%	0%	55,56%	0%
¿El personal se muestra dispuesto a atender a los pacientes?	0%	11,11%	22,22%	66,67%	0%
¿Cuándo acude a la emergencia es atendido con premura?	0%	55,56%	11,11%	33,33%	0%
¿La estructura física es confortable, cómoda, amplia y segura?	0%	0%	0%	33,33%	66,67%
¿La ubicación de le emergencia es de fácil acceso?	0%	0%	0%	33,33%	66,67%
¿El personal lo atendió de forma amable y cordial?	0%	11,11%	0%	88,89%	0%
¿El personal le dio información sobre el servicio?	11,11%	22,22%	0%	66,67%	0%

Fuente: Elaboración Propia.

El grupo de pacientes encuestados responden en un 33.33% que están totalmente en desacuerdo que el servicio brindado en la emergencia no es el esperado, un 11.11% están en desacuerdo, un 55.56% está de acuerdo.

A la preguntar al pacientes si el personal se muestra dispuesto a ayudarlos Responden 11.11% están en desacuerdo, 22.22% indiferente, 66.67% de acuerdo.

Los (as) pacientes respondieron en cuanto a ser atendidos(as) con rapidez al acudir al área de emergencia de la manera siguiente: el 11.11% están en desacuerdo, el 22.22% indiferente y el 66.67% de acuerdo.

Los (as) pacientes respondieron en relación a la estructura física si es confortable, cómoda, amplia y segura un 100% totalmente de acuerdo.

Los (as) pacientes respondieron en relación a la ubicación de la emergencia es de fácil acceso respondieron en un 33.33% están de acuerdo, 66.67% están totalmente de acuerdo.

Los pacientes al preguntarles si el personal que lo atendió fue de forma amable y cordial respondieron el 11.11% en desacuerdo y el 88.89% están de acuerdo.

En cuanto a la pregunta formuladas a los pacientes sobre si el personal le dio información del servicio respondieron estar totalmente en desacuerdo un 11.11%, en desacuerdo un 22.22%, 66.67% de acuerdo.

En líneas generales y basadas en el cuestionario aplicado, el servicio prestado a los pacientes no es el esperado, vienen a la emergencia porque es de fácil acceso y las instalaciones son confortables, cómodas, amplia y segura.

En la pregunta de opinión para mejorar la calidad de atención al paciente en emergencia, respondieron:

- Mantener los reactivos necesarios para la realización de los exámenes de laboratorio, para evitar el traslado a otras instituciones.
- Mejorar los costos de algunos rubros de la emergencia.
- Agilizar el trámite de admisión cuando corresponda a compañías de seguro.

- El servicio de estacionamiento debe ser gratuito.
- Disminuir los tiempos de espera en la emisión de las resultas de laboratorio y de los informes de imagenología.
- El talento humano adscrito a la institución debería portar el uniforme reglamentario debidamente identificado.

Para el supuesto del cuestionario aplicado a los empleados que estuvieron de guardia en la emergencia del CCMEA los días 09/03/2022, 10/03/2022 y el 11/03/2022, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 4

Resultados de la aplicación del cuestionario a los empleados.

Preguntas	Alternativas				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Usted cuenta con recursos materiales y equipos médicos suficientes para llevar a cabo su trabajo?	4,55%	13,64%	0%	45,45%	36,36%
¿El ambiente de trabajo le brinda seguridad, las áreas están debidamente protegidas?	9,09%	18,18%	4,55%	40,91%	27,27%
¿Está usted comprometido con los valores Institucionales?	4,55%	0%	4,55%	36,36%	54,54%
¿Están establecidos los protocolos de atención al paciente para garantizar una buena atención?	9,09%	9,09%	4,55%	59,09%	18,18%
¿Se evalúa y supervisa oportunamente al personal para garantizar que estén atención al paciente?	13,64%	31,81%	9,09%	27,73%	27,73%

Fuente: Elaboración Propia.

El personal en un 4.55% están totalmente en desacuerdo en contar con recursos materiales y equipos médicos suficientes para la realización de sus funciones, un 13.64% en desacuerdo, el 45.45% están de acuerdo y el 36.36% totalmente de acuerdo.

Respecto al ofrecimiento en cuanto a la seguridad del ambiente de trabajo y si las áreas están debidamente protegidas: El personal respondió en un 9.09% totalmente en desacuerdo, el 18.18% en desacuerdo, un 4.55% indiferente, el 40.91% están de acuerdo y un 27.27% totalmente de acuerdo.

El 4.55% del talento humano responde estar totalmente en desacuerdo en cuanto al compromiso para con los valores institucionales, un 4.55% indiferente, el 36.36% de acuerdo, y un 54.54% totalmente de acuerdo.

El personal respondió el 9.09% totalmente en desacuerdo, un 9.09% en desacuerdo, el 4.55% indiferente, un 59.09% de acuerdo y el 18.18% totalmente de acuerdo.

Referente a si se evalúa y supervisa de manera oportuna al personal para así garantizar la adecuada prestación del servicio y atención al paciente un 13.64% están totalmente en desacuerdo, el 31.81% en desacuerdo, un 9.09% indiferente, el 22.73% de acuerdo y un 22.73% totalmente de acuerdo.

Pregunta de opinión al personal

- Reubicar Caja.
- Habilitar información atención al usuario.
- Acelerar la adecuada atención a los pacientes Covid, traslado al área de Covid por las áreas externas.
- Falta de seguridad en las noches, están expuestos.

- Capacitación y sensibilización al personal en cuanto a la atención al usuario, reforzamiento de los deberes y valores de cada uno.
- Falta de supervisión y evaluación de la coordinación del área.
- Disminuir tiempos de entrega para los exámenes de laboratorio y los informes de imágenes (Anticipar los de emergencia).
- Disponibilidad de especialistas de imágenes en horario nocturno, fin de semana y los días feriados.
- Mantener en funcionamiento los monitores del área de emergencia adultos.
- Disminución de costos de consulta.
- Falta de plan de bioseguridad.
- Falla con la vigilancia (cambian con mucha frecuencia a los vigilantes, dan pésima información a los pacientes).
- Mantener en caja sencillo en moneda extranjera para dar los vueltos.
- Radios para los camilleros.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Se requiere realizar el diagnóstico de la situación contable-financiera del CCMEA para evaluar la situación económica del periodo 2021-2022, según revisión bibliográfica:

El análisis financiero es la aplicación de métodos y procedimientos para realizar el análisis de toda la información contable que se maneja en una empresa y que permite obtener una visión clara y objetiva de la situación actual de la misma, lo que permite a la gerencia tomar decisiones. Roldan (2017)

A continuación se esquematizan los diferentes indicadores que se desarrollaran para las distintas razones que se aplicaran en el estudio financiero de la empresa CCMEA:

Figura 4

Razones de Análisis Financiero

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se detallan los diferentes indicadores financieros:

Razones de Liquidez: indica la forma como la organización enfrenta sus obligaciones financieras a un corto plazo, según como se presente sus vencimientos. Permite interpretar la información para saber si cuenta con el financiamiento suficiente para cumplir con los compromisos adquiridos con sus acreedores.

Razones de Eficiencia: mide la eficacia operativa de la empresa, la cual permite determinar la habilidad y destreza en el manejo y administración de cuentas por cobrar para desplazar inventario. Examina cómo se encuentra el manejo de las labores operativas y su impacto en el efectivo de la misma, permitiendo medir la rapidez de la conversión de las cuentas por cobrar en efectivo.

Razones de Apalancamiento y/o Endeudamiento: ofrece con certeza conocimiento sobre la cuota del patrimonio perteneciente a los socios y porcentaje perteneciente a los acreedores, cuya finalidad es la búsqueda de identificación del endeudamiento que tiene la organización,

permitiendo descifrar el financiamiento ostentado por los acreedores para con la misma, proyectando como resultado los niveles de riesgo de los acreedores o socios.

Razones Rentabilidad: ofrece la posibilidad de determinar el grado de rentabilidad de la empresa con respecto a las ventas, activos o capital contribuido, permitiendo a su vez medir la capacidad para generar utilidad y el aprovechamiento de los recursos disponibles para el incremento de ganancia. Castro (2021)

Basado en los estados de situación financiera del ejercicio económico 2021-2022 (01/02/2021 al 31/01/2022) del CCMEA realizaremos el análisis financiero con respecto a los indicadores o razones de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad.

Razones de liquidez

Prueba Circulante o Liquidez Corriente: permite medir la capacidad de la empresa y así cumplir con los deberes a corto plazo. Mientras más elevado sea el resultado, tendrá mayores posibilidades para cumplir con los compromisos adquiridos, el nivel óptimo de solvencia es de 1,5 en adelante.

$PC = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$

Tabla 5

Indicador Prueba Circulante

Año	Fórmula	Resultado
2021	1.250.152,47/337.933,67	3,70%

Fuente: Elaboración Propia.

Por cada bolívar de deuda a corto plazo la empresa tiene 3,70% de activo circulante para ser frente a los convenios suscritos, pudiéndose catalogar como bastante aceptable la prueba circulante durante el periodo 2021-2022.

Razones de eficiencia

Rotación de Carteras: revela la medición de número de veces que la cuenta por cobrar se encuentra dentro del promedio, durante un periodo de tiempo.

$RC = \text{Ventas a Crédito} / \text{Cuenta por Cobrar Promedio}$

Tabla 6

Indicador Rotación de Carteras

Año	Fórmula	Resultado
2021	2.359.398,41/479.975,41	4,92%

Fuente: Elaboración Propia.

Durante el periodo comprendido del 2021 al 2022, las cuentas por cobrar era del 4,92%, lo que muestra que la gestión de cobranza fue efectiva y los clientes respondieron de manera positiva.

Razones de rentabilidad

Permite determinar si negocio está brindando ganancias o pérdidas.

Rentabilidad sobre Ventas: referida al vínculo existente entre la utilidad percibida después de ingresos y egresos, no operacionales e impuestos, las cuales pueden sumar o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.

$RV = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas} * 100$

Tabla 7

Indicador Rentabilidad sobre Ventas

Año	Formula	Resultado
2021	$377.403,60 / 3.747.897,00 * 100$	10,07%

Fuente: Elaboración Propia.

Un 10,07% contribuye a la posibilidad de generar rentabilidad en las ventas.

Razones de endeudamiento

El porcentaje de endeudamiento de una organización exterioriza el monto del dinero de otras personas utilizado para concebir ganancias. Se observa la deuda hallada en la organización en aras de descifrar el financiamiento que poseen los acreedores en relación a la organización, proyectando el grado de riesgo en el cual inciden estos acreedores o socios.

Razón Deuda Total: muestra la proporción de los activos financiados por acreedores o proveedores.

$$\text{RDT} = \text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Tabla 8

Indicador Razón Deuda Total

Año	Formula	Resultado
2021	$1.790.408,56 / 1.415.258,43$	1,27%

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 1,27% respecto a sus activos para el año 2021-2022.

Los índices generales del CCMEA inciden en la liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad, en resumen se muestran a continuación:

Tabla 9

Resumen de los Indicadores Financieros periodo 2021-2022

Razones	Indicador	2021
Liquidez	PC (Prueba Circulante)	3,70%
Eficiencia	RC Rotación de Carteras	4,92%
Endeudamiento	RDT (Razón de Deuda)	10,07%
Rentabilidad	RV Rentabilidad sobre Ventas	1,27%

Fuente: Elaboración Propia.

Según el estudio financiero basado en las razones de liquidez referente al indicador de prueba circulante la empresa cuenta con un alto % (3,7) de liquidez, en la razón de eficiencia se determinó con la rotación de carteras que el 4,92% es la media para que las cuentas por cobrar se hagan efectivo, en este sentido obtenemos para la razón de endeudamiento se alcanza a un 10,07% lo cual refleja la proporción de los activos financiados por terceros, y con las razones de rentabilidad enmarcado en la rentabilidad sobre ventas arroja la proporción del 1,27% de eficiencia operativa de la empresa, es decir la capacidad de transformar las ventas en beneficios.

1.6 Definición del problema.

El efecto globalizador actualmente experimentado en la sociedad construye un escenario crítico para las organizaciones, tanto desde la óptica política, como social y económico. Esta realidad obliga a buscar nuevos esquemas y enfoques gerenciales para asegurar la competitividad y mantener la viabilidad en el tiempo.

En tal sentido el nuevo esquema de gerencia permite convertir las organizaciones en organizaciones Inteligentes.

Construir visiones compartidas que fomenten el compromiso a largo plazo, modelos mentales que enfatizan la apertura necesaria para exponer los límites de nuestra forma actual de ver el mundo, aprendizaje en equipo que desarrolle habilidades de grupos de personas para buscar el panorama general que trascienda las perspectivas individuales, personales. el dominio fomenta la automotivación para aprender continuamente cómo nuestras acciones afectan el mundo y el sistema de pensamiento sistemático nos permite comprender mejor los aspectos de la organización inteligente, la nueva percepción de uno mismo y del mundo. Senge (s.f.), citado por Reque (2017).

El enfoque que presenta la organización dentro la una organización inteligente, implica mantener un aprendizaje constante de sus miembros en relación con su medio ambiente , las cuales deben permitir una mayor eficiencia en el tiempo, corrección de imprevistos y oportunas ideas innovadoras , según las necesidades que esta tiene , para lograr con éxito el alcance de los objetivos propuestos. Valecillos (2007).

Por lo tanto, es necesario buscar en las organizaciones el constante y permanente aprendizaje en sus miembros, con el fin de utilizarlos de manera eficaz para lograr competir ventajosamente, logrando hacer frente a retos y adaptarse de manera dinámica a las fluctuaciones surgidas en el contexto. De tal manera que una de las herramientas de gestión con la cual cuentan las organizaciones es la planificación estratégica y tiene gran importancia, ya que constituye un proceso dinámico, flexible permeable a las modificaciones. En tal sentido

La planificación estratégica es un instrumento que las empresas utilizan para desarrollar e implementar planes que permitan tomar decisiones en momentos críticos, subsanarlos y lograr alcanzar el objetivo propuesto. Quiroa (2020)

Lo ideal sería contar con una planificación estratégica bien estructurada en la organización, por cuanto contribuirá al crecimiento y éxito de la misma, revelando la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. Se hace necesario involucrar a los distintos departamentos de la organización tales como: contabilidad, recursos humanos, marketing, sistemas, entre otros. Bajo lo antes explicado la planificación estratégica ha sido conceptualizada como un nuevo enfoque de planificación gerencial a través de la cual se reconoce y utiliza el enfoque sistémico para visualizar y estudiar en igual rango tanto los factores externos como las capacidad internas con la finalidad de confrontarlos.

Dentro de este contexto se focaliza el Centro Clínico María Edelmira Araujo el cual se plantea como visión: ser el centro asistencial líder en tecnología médica del país, promoviendo programas de docencia e investigación, que permita ofrecer una atención médica integral para la comunidad, con la más alta competencia profesional, técnica y modernas instalaciones, con una estructura administrativa dinámica generadora de confianza, satisfacción y seguridad a sus pacientes, empleados y accionistas.

Para consolidarse como tal, ha venido desarrollando e incorporando tecnología de información y comunicación en las unidades administrativas de dicha clínica, de ahí que su misión es: contribuir a la protección de la salud de las personas, a través del desarrollo de actividades de prevención y curación de la enfermedad y rehabilitación de sus secuelas, focalizando el uso de todos sus recursos con criterios de eficiencia y efectividad, implementando

las técnicas más avanzadas como eje estratégico, en un marco de equidad, solidaridad, universalidad e integridad.

No obstante, no existe un plan estratégico a seguir que permita evaluar los procesos llevados a cabo en el área de emergencia para la atención del paciente, en algunos momentos la atención prestada a los pacientes es pésima, no se cumplen los protocolos de bioseguridad por efecto de la pandemia COVID, existe retardo en la emisión de los resultados del laboratorio e imágenes, arrojando como consecuencia el descontento del paciente por los tiempos de espera tan prolongados, información suministrada al paciente es errónea por parte de los vigilantes, por cuanto son constantemente reemplazados, sin la instrucción correspondiente y están en desconocimiento de los procedimientos, ante este panorama se hace obligatorio que el Centro Clínico María Edelmira Araujo lleve a cabo las técnicas y métodos planificación estratégica en pro de implementar el plan operativo para así prestar un servicio de calidad en el área de emergencia.

1.7 Propuesta de valor.

Basado en el diagnóstico organizacional, se propone la realización de un plan estratégico enfocado en la mejora a la atención integral al paciente en el área de emergencia, aprovechando la estructura física y la ubicación de la misma.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de atención en el área de emergencia en el Centro Clínico María Edelmira Araujo para el periodo 2022-2026 enfocado en la mejora a la atención integral al paciente.

1.8.2 Objetivos específicos

- Definir los objetivos estratégicos del Centro Clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026 de atención al paciente en el área de emergencia.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas del centro clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026 de atención al paciente en el centro de costos de emergencia.
- Desarrollar el plan estratégico de atención al paciente en el área de emergencia en el Centro Clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

Venezuela años atrás, atravesó una crisis tanto económica como política que afecta a muchos sectores, recayendo en la parte más vulnerable, es decir, los sectores de bajos recursos sobre todo en aquella más vulnerable, sin embargo tiene cierta repercusión en aquellos que tienen fuentes de ingresos estables. En estos dos (2) últimos años afectos la Pandemia de COVID-19, trayendo consigo pánico, el aislamiento de las personas, la baja de la productividad de las organizaciones por la ausencia del empleado, colapso de los centros de salud, tanto pública como privada, entre otras, obligando a las organizaciones a establecer herramientas para continuar con la competitividad.

Las empresas para mantener su posición dentro de un mercado competitivo, deberá tener una capacidad de adaptarse a todo tipo de cambio externo que se presente a modo de poder realizar las estrategia que conlleven a toma de decisión, la cual deberá realizar un estudio sobre el entorno que lo rodea, analizar todas aquellas amenazas que este entorno presenta, así establecer las oportunidades que se tiene frente a estas amenazas y así lograr explotarlas para obtener beneficios tanto para le empresa como para sus trabajadores. CEUPE (s.f.).

Basado en esta situación se realizara un análisis macroeconómico de los entornos o factores que influyen en el área de la de la emergencia del CCMEA.

2.1.1. Entorno político

Desde hace muchos años vivimos en un país, donde estamos regidos por un gobierno dictatorial y militarizado, que aumenta cada día más, esto aunado a un enfrentamiento político contra líderes opositores, donde finalmente ninguno de los dos da una verdadera solución a los

problemas que aqueja el pueblo. Las medidas tomadas en este gobierno han traído como consecuencia que otros países como Estados Unidos, cierren sus puertas, poniendo al frente un bloqueo al país, la caída inminente del petróleo, que a través de los años lo ha padecido el pueblo.

El escenario que el país presenta para este momento , tiene muchas incertidumbres, debido a toda la situación tan desfavorable por la mala administración empleada, lo que trajo como consecuencia sanciones económicas que repercutieron en las empresas multinacionales que ya se han ido del país, ocasionando implementación de medidas neoliberales por parte del gobierno, es decir, un libre mercado, la desregularización en la economía, acentuando la dolarización y por consecuencia la inminente devaluación de la moneda nacional, lo que trajo el desempleo, desabastecimiento y creando un impacto en la parte más vulnerable de la población, como es los sectores de más bajos recursos económicos. García (2020).

Esta incertidumbre que propicio el alejamiento del capital de inversión y la aceptación pública por parte del presidente Nicolás Maduro de la dolarización que ya se venía dando informalmente, ha sido un aspecto positivo en la recuperación de las empresas, para el caso particular de la Clínica la entrada de divisas ha generado ingresos permitiendo la inversión para nuevos equipos, compra de suministros y medicinas, que se requieren para la prestación del servicio.

Algunos de los factores que afectan al entorno político son: gobierno dictatorial y militarizado, sanciones impuestas por EEUU, depreciación de la moneda nacional, la expropiación de empresas privadas.

2.1.2. Entorno económico

La situación económica que atraviesa Venezuela es muy crítica, durante muchos años, la mala administración del gobierno ha traído consecuencias muy graves que ha perjudicado todos los ámbitos del país. Son muchas las opiniones que surgen, según el tilde político con que se mire, por ello se enfocó en una entrevista realizada a Hausmann (2019), la cual se tomó en cuenta una de esas preguntas, que dice:

La situación económica que se vive Venezuela es la más fuerte que se ha presentado en el hemisferio, lo compara con la crisis vivida en Argentina para los años 2002, con Chile en 1983, entre otros países que también sufrieron crisis económicas muy importantes. Comenta que la caída de las importaciones es de casi un 75 % para el 2016 con respecto al 2012, unida a la caída del PIB de un 40% comparado con el 2013. También comenta que la inflación cada vez se hace mayor, donde la cesta básica supera el sueldo mínimo devengado por el trabajador, afectando su poder adquisitivo, lo que impide poder satisfacer sus necesidades básicas. Hausmann (2019).

En medio de los factores que afectan la economía en Venezuela, es interesante traer a colación: la inflación, el desempleo, devaluación de la moneda nacional, deterioro de los centros de salud pública.

2.1.3. Entorno social

En referencia al entorno social, consideramos que los factores altamente influyentes son la pobreza y migración.

Datos obtenidos por ENCOVI, referida a encuestas realizadas sobre las condiciones de vida en Venezuela para el año 2021, arroja resultados de un crecimiento del 94,5% en cuanto a la pobreza existente, opina que debería ir bajando los niveles a partir del mismo año. Lujan (2022).

Respecto al proceso migratorio Ocando (2021) plantea: “De acuerdo con las cifras que maneja el organismo multilateral, 5,6 millones de venezolanos han viajado fuera de su país para fijar residencia en otro. Ese número corresponde al 18% de la población de Venezuela” (p. 1).

En este contexto el CCMEA contribuye generando oportunidades de empleo, actualmente se cuenta con 172 trabajadores, los sueldos y salarios que devengan es mayor al sueldo mínimo establecido por el ejecutivo nacional, la Junta Directiva trata de aumentar cada cierto tiempo dicho salario, para mejorar el nivel adquisitivo de los empleados.

En cuanto los factores que afectan el entorno social, se podría mencionar: el proceso migratorio, la pobreza, falta proyectos de viviendas.

2.1.4. Entorno tecnológico

Debido a la crisis, tanto económica como política, que Venezuela está atravesando, ha generado la salida inminente de muchas empresas trasnacionales que brindaban el apoyo técnico, mantenimiento y surtido de equipos de amplia tecnología necesarias para el área de trabajo, lo que trae como consecuencia elevados costos y alto tiempo de entrega para traer repuestos, dejan de prestar un servicio que es de suma importancia sobre todo para el área de salud. Por ello es necesario que el personal este suficientemente capacitado para afrontar cualquier eventualidad.

Actualmente, en el área de la emergencia se cuenta con equipamiento y sistema computarizado de alta tecnología con lo cual logramos crear la interrelación que necesita el paciente con su compañía de seguros, equipos de alta gama para el monitoreo de los mismos, equipos de ELK, desfibriladores y todo el equipamiento en el área de trauma shock, para así lograr brindar un servicio de óptima calidad, comodidad y segura al mismo tiempo. Contamos con el área de Sistemas y Mantenimiento, que nos brinda un apoyo integral en el área. Pero debido al problema actual que el país vive con respecto a la electricidad y las continuas fallas en

el internet se hace imposible lograr una rápida y excelente comunicación, lo que retrasa procesos administrativos.

Se podrían nombrar los factores negativos que repercuten en el área de la tecnología, como son: fallas constantes de la electricidad, fallas en las conexiones con el Internet, salidas de empresas trasnacionales de soporte técnico, mantenimiento y suministro de equipos de alta tecnología.

2.1.5. Entorno ecológico

La Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 554 extraordinaria de fecha 13-11-2001, el Poder Legislativo promulgo y publico la Ley sobre sustancias, materiales y desechos peligrosos, especificando en sus disposiciones generales

Esta Ley tiene por objeto regular la generación, uso, recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de las sustancias, materiales y desechos peligrosos, así como cualquier otra operación que los involucre con el fin de proteger la salud y el ambiente. (Art.1)

En cuanto a las sanciones:

Toda persona natural o jurídica, pública o privada que no cumpla con las disposiciones establecidas en esta Ley o en la reglamentación técnica sobre la generación, uso y manejo de sustancias, materiales y desechos peligrosos, cuyo incumplimiento no constituya delito, será sancionada con multa de doscientas unidades tributarias (200 U.T.) a dos mil unidades tributarias (2.000 U.T.). (Art. 79)

En el contexto ecológico el CCMEA, específicamente en el área de la emergencia, se lleva un control de todos los desechos biológicos que se generan, acatando con las medidas de bioseguridad implementadas, para así mantener higiénico y aséptico el ambiente, brindar un

servicio óptimo, de calidad y seguro al paciente. Para la recolección de los desechos, existe un personal del área de limpieza que se encargan de recolectarlos de manera constante, los cuales son trasladados en bolsas especiales, a un área específica de la clínica, donde son almacenadas en espera de que sean retirados y recolectados por una empresa privada.

En cuanto a la basura, existe una empresa que se encarga de llevarse a diario los botes de basura que son recogidos de las distintas áreas. Estos son almacenados en grandes bolsas, cerradas y llevadas a ser ubicados en un área específica de la clínica de fácil acceso para estos camiones, para así lograr mantener las áreas limpias, descontaminadas y fuera de la vista de los pacientes que asisten o las personas que trabajan dentro de la Institución. Todo esto se lleva bajo los estándares de seguridad, logrando mantener las áreas limpias y descontaminadas para protección de paciente, de las personas que trabajan internamente y conservar el embellecimiento de las mismas. En caso de incumplimiento la empresa será sancionada con multas estipuladas en las Leyes.

Para los desechos tóxicos, cada área tiene a su disposición envases cerrados y bolsas para los desechos tóxicos, los cuales son manipulados por un personal que cumple con las normas de bioseguridad. Estos desechos son llevados a un área específica de la clínica, donde son almacenados para luego ser recolectados por una empresa privada, la institución cuenta con una empresa privada que se encarga de llevarse estos desechos, para así conservar limpio el medio ambiente.

2.1.6. Entorno legal

Con respecto a los aspectos legales que rigen por el presente estudio debemos tener en cuenta que está referido al conjunto unitario íntegro y coherente de normas legales que deben aplicarse para controlar la empresa, su funcionamiento y así la obtención de sus metas, no

olvidando que toda sociedad está regulada precisamente por el conjunto de normas jurídicas que tiene vigencia en el entorno social del país y que han cumplido con el procedimiento legal previsto conforme a la jerarquía de esa normativa jurídica y en nuestro país la jerarquía comienza con la Constitución, en la cual se encuentra establecido el procedimiento para la elaboración, promulgación, sanción y publicación de cualquier norma jurídica.

Es importante resaltar que en el ramo de la salud está regulado por un conjunto de normas de estricto cumplimiento, las cuales permiten el desempeño en contexto social como persona jurídica, en el CCMEA tenemos las siguientes leyes y/o normas que cumplir: Código Orgánico Tributario, ley del ejercicio de la medicina, ley orgánica de salud, ley orgánica de los trabajadores, trabajadoras y del trabajo, ley del ejercicio de la farmacia, Ley de deportes y antidrogas, Ley del ambiente, Contraloría Sanitaria, Legislación de control de precios justos, Las leyes municipales, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), Ley Orgánica sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas .

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para el análisis del macroentorno, se seleccionan los elementos correspondientes a las oportunidades y amenazas, asignando un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), tomando en cuenta el nivel de impacto en la empresa, así mismo se indican los índices de calificación y el valor que representa para la empresa, quedando definido de la siguiente forma: (1) Desde mayor amenaza (2) Amenaza menor (3) Se aspira a tener la oportunidad (4) Se cuenta con la oportunidad. En la siguiente tabla se representa la evaluación de los factores externos:

Tabla 10

Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Programas de asistencia social	0,20	3	0,60
Estabilidad económica del país en cuanto al sistema cambiario	0,05	2	0,10
Aumento de número pacientes que se atienden en la clínica	0,10	3	0,30
Inversión en equipos de última tecnología.	0,10	2	0,20
Internet como principal medio de publicidad	0,10	2	0,20
Amenazas			
Riesgo de expropiaciones por parte del estado	0,10	3	0,30
Ingreso de nuevas clínicas respaldadas por fuertes grupos económicos	0,10	3	0,30
Bloqueo de las remesas por parte del estado	0,10	2	0,20
Ausencia de pacientes para ser atendidos en emergencia.	0,10	2	0,20
Diversas técnicas publicitarias de la competencia	0,05	2	0,10
Totales	1,00		2,50

Fuente Adaptado por los autores (2022)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

Para el análisis de las Fuerzas de Porter, según Porter (1982, citado por Hernández, 2009) dice que: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (p.1).

Así mismo (Ucha, 2015) define:

La fuerza Porter, es una herramienta estratégica de Marketing, donde este sistema permite analizar los diferentes tipos de oportunidades y amenazas que tiene una empresa en un determinado sector, para así lograr crear una un plan estratégico que permita establecer las oportunidades de inversión y que tipo de rentabilidad nos aporta. (p.1)

El Dentro del modelo de las fuerzas de Porter encontramos:

2.2.1. Negociación con proveedores

Quiroa (2019), conceptualiza sobre la negociación con proveedores:

Está representada por la capacidad que tiene los proveedores en el momento de ofrecer su producto, y será menor o mayor según sea la influencia que este tenga sobre las decisiones de una empresa. Si mayor es la capacidad de influencia, mayor será su poder de negociación. (p. 1).

Entre los factores que contribuyen a una óptima comercialización, podemos nombrar:

- Ser proveedor exclusivo de un producto en la región.
- Calidad del producto.
- Mejores descuentos, según volumen de pedido.
- Pagos en efectivo o convenios de pagos a corto plazo.
- Entregas a tiempo.
- Aumento cartera de Proveedores.

2.2.2. Negociación con clientes

Quiroa (2019) “Es la capacidad que tiene la empresa de promover su producto según sea la calidad y precio del mismo. A mejor calidad y precio bajo, será mayor su capacidad de negociación” (p.2).

En cuanto a los usuarios que asisten a la emergencia para su atención se encuentran niños de ambos sexos, cuyas edades están comprendidas desde el recién nacido hasta cumplir los doce años y los adolescentes (varón, hembra) en edades comprendidas desde los 12 años hasta antes de cumplir los 18 años, mujeres y hombres cuyas edades comprenden de los 18 años en adelante.

Acuden personas de diversos estratos sociales tanto venezolanos como extranjeros. La forma de facturar es crédito (cuando se atienden a seguros) o contado (particulares), teniendo modalidad de pago en efectivo en moneda nacional o divisas, por punto de venta, con transferencia.

Entre los factores, se pueden describir:

- La calidad de servicio prestado.
- El costo de los productos y/o servicios.
- Ubicación accesible.
- Mejores estrategia en marketing y publicidad.
- Proporcionar un nuevo valor añadido.
- Mejores estrategias de negociación.
- Aumento de área de infraestructura

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes, no es más que, el uso de técnicas o métodos, ya sean publicitarios, de costos, nuevos productos, en el comercio, para así lograr resaltar como el competidor que tiene mejores beneficios para sus clientes y obtener una posición privilegiada entre sus competidores.

Entre los factores que describen a los competidores, están:

- Mejorar el servicio de atención al paciente
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Aumento de la inversión en marketing.
- Nuevas promociones de servicios de emergencia.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

De manera muy sencilla podemos describir los procesos sustitutos como todos aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. En el CCMEA la infraestructura es amplia con disposición de emergencia pediátrica y adulta, por separado, sala de trauma shock, costos de varios servicios con respecto al mercado, mayor disponibilidad en la infraestructura.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

En referencia a los nuevos competidores, este factor es cuando al mercado entran nuevas empresas las cuales pueden de ofrecer los mismos servicios, pero mejorados y con nuevos recursos para entrar en competencia. (ThepowerMBA, S/F). Entre los factores que señalan la nueva presencia, podemos nombrar:

- Diferenciación del producto.
- Capital invertido.
- Precios de servicios mejorados.
- Nuevos servicios presentados

2.2.6. Nivel de atractivita de la industria

Este factor indica el nivel atractivo que la empresa brinda en el mercado, este hace referencia al potencial que tiene el negocio o un servicio ante la competencia. De Zavala, (S/F) menciona:

Entre los factores que favorece a la empresa están: marca, esto indica los atributos obtenidos en el tiempo, funcionalidad del servicio. Para lo que se diseñó el servicio, contactos existentes, son todas aquellas personas a los cuales se les ha prestado el servicio, promociones, tácticas empleadas para ayudar a mejorar la calidad del servicio,

precio, posibilidad de diferenciarse, esfuerzo, es el trabajo realizado por el personal para mejorar la atención, accesibilidad. (p.1)

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) es una técnica que permite examinar la posición estratégica de la empresa en un momento determinado, pudiendo establecer las áreas que necesitan atención.

En el análisis interno del CCMEA se revisaron factores como fortalezas y debilidades, de tal manera de utilizar la MEFI, y así poder evaluar dichos factores en relación con las oportunidades y amenazas con respecto al medio externo. En esta matriz se distinguen las fortalezas de las debilidades y se vinculan con cada uno de los factores internos mediante una ponderación de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), las mismas deben sumar 1. Adicionalmente los criterios de evaluación son: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) se aspira a tener la fortaleza, (4) se cuenta con la fortaleza.

La tabla N° 11 se presenta los aspectos del análisis con MEFI

Tabla 11

Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Equipos de alta tecnología	0,10	4	0,40
Infraestructura amplia y confortable con emergencia adulto y pediátrica	0,15	4	0,60
Médicos especialista de alta gama y personal capacitado	0,15	4	0,60
Trayectoria de 59 años líderes en salud	0,20	3	0,60
Debilidades			
El trabajador no cumple con el protocolo de bioseguridad	0,15	1	0,15
El área de Covid 19 está ubicado distante de la emergencia debiéndose trasladar el paciente por la parte externa de la institución	0,10	1	0,10
Alto costo en el servicio	0,05	2	0,10
Déficit en la supervisión continua al personal	0,05	2	0,10
Poca Publicidad	0,05	1	0,05
Totales	1,00		2,70

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

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El modelo de negocios para el área de emergencia del CCMEA se representa de manera gráfica a continuación:

Figura 5

Modelo de negocio CANVAS (Emergencia CCMEA)



Fuente: Elaboración Propia.

El modelo diseñado ofrece un panorama global y simplificado para el área de emergencia del CCMEA, está dividido en 9 bloques los cuales se explican a continuación:

Segmentos de clientes: en este rublo se encuentra el grupo de clientes potenciales categorizándolos en edades desde su nacimiento, cuyo tipo son particulares que son aquellos

clientes que cancelan de inmediato y seguros emitiéndoles facturas a crédito y pagan posteriormente, estos seguros tiene convenios con el CCMEA.

Propuesta de valor: en el área de emergencia del CCMEA se cuenta con atención las 24 horas del día durante 365 días del año, por su ubicación es de fácil acceso, contando con los servicios de salud laboratorio, imagenología, farmacia, médicos especialistas, cafetín) para comodidad del paciente, en algunas clínicas algunos servicios como por ejemplo imagenología y laboratorio no lo tiene activo mandan a realizar estos estudios en otras instituciones.

Canales: para llegar al segmento de clientes con edad desde 1 día de nacido se emplean las redes sociales, medios de comunicación (radio), pagina web, otro canal es la recomendación que realice otra persona y por la trayectoria de 59 años en las actividades comerciales.

Relación con clientes: al prestarle el servicio de atención al paciente en el área de emergencia se trata directo al paciente, los tiempos de espera son mínimos, brindándole unas áreas amplias con ventilación e iluminación.

Fuentes de Ingresos: los ingresos son generados por la prestación del servicio de atención al paciente que involucra: consultas médicas con especialistas, electrocardiograma (EKG), laboratorio, imagenología y aplicación de medicamentos indicados por médico tratante. Para el pago existen diferentes modalidades: efectivo, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias bancos nacionales, pago móvil, efectivo divisas, transferencias divisas. Existen convenios con compañías aseguradas a las cuales se le otorga crédito.

Recursos Clave: Se dispone de infraestructura moderna con áreas específicas para atención a los pacientes adultos (emergencia adulto) y pacientes niños/as (emergencia pediátrica), una sala de trauma shock para brindar atención avanzada al paciente que llegue con paro respiratorio y/o cardiorrespiratorio o con inestabilidad fisiológica. De igual manera, disponemos de ambulancia

para el traslado del paciente en caso de ser necesario, personal capacitado, comodidad en las áreas de espera.

Actividades Clave: para la atención de pacientes en el área de emergencia las actividades estratégicas esenciales serian: captar y fidelizar pacientes, aumentar la publicidad en los medios de comunicación y las redes sociales, comercializar planes de salud.

Socios clave: contamos con proveedores estratégicos suministradores de los insumos y material indispensable para el sostenimiento de las instalaciones, mediante convenios con compañías de seguro, para el logro de la adecuada atención se cuenta con personal capacitado a los fines de atender al paciente.

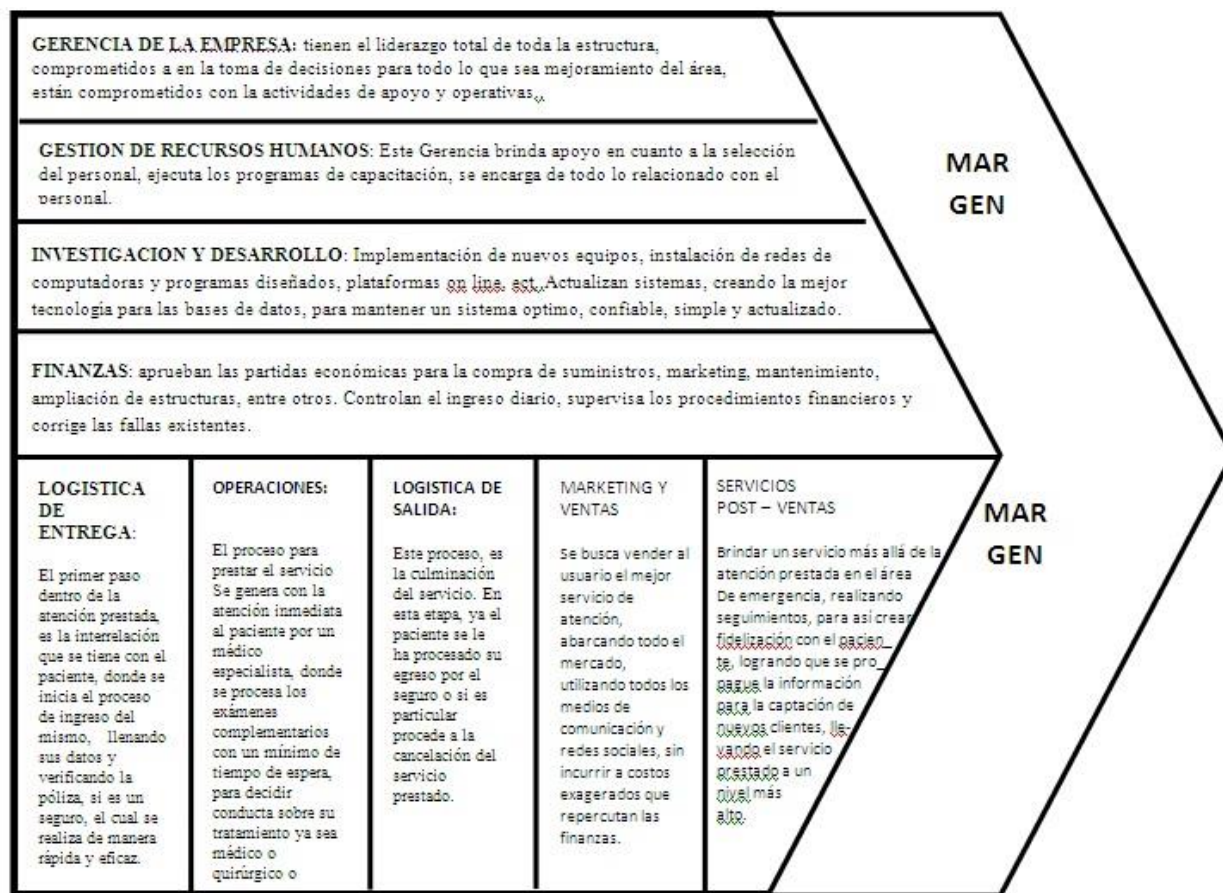
Estructura de Costos: los costos asociados a la prestación del servicio en el área de emergencia esta divididos en costos directos y costos indirectos. Los costos directos son aquellos que son indispensables para la prestación del servicio y los indirectos son aquellos que inciden de alguna manera. Costos directos (sueldos del talento humano que están estipulados al área de emergencia, insumos suministrados al paciente, mantenimiento del área de emergencia), costos indirectos (sueldo del personal de sistemas prorrateado, publicidad en las redes sociales).

3.2 Análisis funcional de la empresa.

Tomando en cuenta factores tales como: gerencia, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, logística, marketing, se visualiza en la siguiente figura el análisis funcional del CCMEA.

Figura 6

Análisis Funcional del CCMEA



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Se abordaran los conceptos de gerencia, modelos gerenciales y cultura organizacional.

Coll (2020), define: “La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución” (p.1).

La gerencia es un área donde se toman las decisiones de las actuaciones de una empresa, a la cual se deben reportar el funcionamiento de las demás áreas, para así establecer los

lineamientos de avances y correcciones que me permitan continuar con las metas establecidas dentro del marco legal. Porporatto (s.f.).

Consideramos que la gerencia es un sistema donde se intervienen factores humanos y físicos, logrando los objetivos planteados, cuyas funciones principales son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las clases de gerencia según Pérez (2022) son:

La gerencia patrimonial no es más una gerencia donde los cargos principales están bajo las órdenes directas de los dueños, la gerencia política es una gerencia donde sus cargos está directamente relacionados a una serie de actividades que se relacionan con el ámbito político y la gerencia de objetivos implica un alineamiento entre los objetivos de los miembros de la empresa con los objetivos que persigue dicha empresa para así lograr un fin en común. Pérez (2022),

De acuerdo a la anterior definición en el CCMEA el tipo de gerencia que se aplica es la gerencia por objetivos.

De acuerdo con los modelos gerenciales provienen de diferentes escuelas cuyos pensamientos pueden ser del tipo administrativos, clásicos y de última generación.

Estos modelos gerenciales pueden ser: Planificación estratégica, donde las metas y las estrategias definen el tamaño y el crecimiento que se requiere. Calidad total, aquí define que la calidad debe ser mejorada todo el tiempo a fin de lograr la satisfacción plena del cliente. Keizen (mejoramiento continuo), esta implica el mejoramiento continuo y eficaz de la empresa y su organización de forma que sus integrantes tengan iniciativa y capacidad de afrontar problemas futuras y a su solidaria. Justo a Tiempo: su objetivo es el crecimiento de la empresa de manera organizada, con calidad, con la producción justa a sus necesidades. Reingeniería es un conjunto de actividades que conllevan a la implementación de cambios para la mejora de los procesos así

darles un valor añadido al producto final. Benchmarking: Es un proceso donde se toma como referencia los servicios, productos o procesos de trabajo para ser comparados con otros pertenecientes a la competencia, para establecer estrategias y ponerlas en marcha. Empowerment, es una estrategia basada en ofrecer autonomía al trabajador, para así generar compromiso, motivación e involucrarlos con la organización. Outsourcing: la organización delega a través de terceros determinados servicios que la misma empresa proporciona. Titulate (s.f.)

Basado en la premisa sobre el modelo determinador del proceso a seguir para lograr un objetivo, no existe ningún patrón rígido y/o estándar que permita gestionar la organización. En el caso del CCMEA no existe un modelo de gerencia única aplicable, en este sentido y de acuerdo a los distintos tipos detallados anteriormente, se utilizan elementos de varios modelos de gerencia, tales como: planificación estratégica, calidad total y Outsourcing. En la Figura 7 se esquematiza el modelo híbrido propuesto de gerencia para el CCMEA:

Figura 7

Modelo de Gerencia Híbrido para el CCMEA



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se detallan cada uno de los elementos del modelo de gerencia

Planificación Estratégica

Permite formalizar el proceso administrativo global, organizando las líneas de acción que deben seguirse para lograr los objetivos organizacionales, de tal manera que los resultados obtenidos garanticen el crecimiento y rentabilidad de las empresas.

El proceso básico a seguir es: aplicar el análisis del entorno el cual permite conocer que hacen los competidores, se debe realizar un estudio de mercado que permita mejorar los servicios que se prestan o lanzar nuevos servicios y se deben diseñar estrategias para dar a conocer los servicios generando un plan de acción para comercialización del servicio.

Para la implementación de este modelo se requiere de un análisis exhaustivo de la situación actual, en la actualidad existen una gran variedad de herramientas que permiten realizarlo, este análisis nos conlleva a proponer los lineamientos básicos para lograr los objetivos propuestos.

Este modelo nos permite abarcar mediciones sobre lo que se quiere, mejorando lo que se hace, en otras palabras permite dar respuesta a la interrogante ¿dónde estamos y a dónde queremos ir?.

Calidad Total

Basado en la mejora continua en el afán de lograr la satisfacción total del cliente, buscando mejorar la participación de la empresa en el mercado, controlando los costos, en el caso del servicio prestado en el laboratorio del CCMEA se cumplen con las normas estándar iso9000, así mismo se cumplen con los estándares de normas de bioseguridad.

Para su implementación se requiere crear la cultura organizacional enfocada en la capacitación del personal enfocado en el aprendizaje integral de la calidad, y revisión de las actividades sistematizadas y de la prestación del servicio

Outsourcing

Modelo gerencial referido al conjunto de actividades realizadas por un tercero o subcontratista, incidiendo en la operatividad de la organización. Para la ejecución se requiere la firma de contrato con la empresa que prestara el servicio, esto conlleva a un seguimiento y control de las actividades que realiza el tercero.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional de una empresa es la personalidad adquirida por una la empresa ante su entorno, lo que define su ser y hacer las cosas y se fundamenta en su visión, misión valores de la misma y que es transmitida a sus trabajadores. Orellana (2020)

Las empresas a medida de que crean cultura y valores a sus empleados, enseñándolos a tener sentimiento de formar parte de la empresa, a identificarse con ella y con el resto de sus compañeros, se lograran crear un sentido de pertenencia lo cual brinda un mejor ambiente laboral. Entre sus ventajas está, que al definir su identidad, fomentar sus valores y ofrecer motivaciones a sus trabajadores, que beneficien su estabilidad y a su carga familiar, crea un punto atractivo que permite facilitar atraer el talento humano que se necesita para el logro de sus objetivos.

Dentro de la cultura organizacional se encuentran: Cultura organizacional orientada al poder, su objetivo principal es la competitividad, buscando siempre tener el dominio de todo lo que le rodea. Cultura organizacional orientada a las normas, esta organización está apegada a principios y normativas internas, estableciendo funciones y responsabilidades, aplicando

sanciones si fuera el caso, para garantizar el buen funcionamiento de la organización. Cultura organizacional orientada a los resultados, esta organización su objetivo de que sus procesos sen optimizados y eficaces, estableciendo metas a corto plazo, e implementa el ahorro tanto en materiales como en el recurso humano. Cultura organizacional orientada a las personas, esta cultura va dirigida al talento humano, fomentándole los valores institucionales, brindando un crecimiento profesional, dándoles motivaciones, para lograr prestar un servicio óptimo para la satisfacción de los clientes. Sordo (2021)

Bajo el precepto de la estructura organizacional como normas y valores que se siguen y cumplen en la empresa, influyentes sobre en el ámbito interno y el externo. Internamente indica cómo se relaciona la empresa con los trabajadores, es decir relaciones internas, clima laboral. Externamente representa el comportamiento de la empresa con sus clientes, trato de los trabajadores con los pacientes y la imagen corporativa brindada a los clientes. La cultura define la forma de actuar de las personas que la componen y no siendo esta estática, sino por el contrario dinámica.

En el caso del CCMEA posee el tipo de cultura organizacional híbrida, producto de la combinación de la cultura organizacional orientada a las normas y la orientada a las personas. Se cumplen las normas y reglas, se siguen los procedimientos y protocolos, cada integrante tiene bien definida tanto sus responsabilidades como funciones a cumplir, esto con el objetivo de garantizar un funcionamiento correcto. Continuamente se busca la satisfacción de sus trabajadores y de sus clientes, inspira a su talento humano y facilita el desarrollo personal, tal es el caso del Convenio PAPEX de la Universidad Valle del Momboy, donde están participando 17 trabajadores para pregrado y 13 para post grado.

La misión del CCMEA es ofrecer salud a los pacientes, con criterios estándares de eficiencia y efectividad, aplicando técnicas modernas como eje estratégico en la prevención y mejoría de enfermedades, en un marco de equidad, solidaridad, universalidad e integridad. Para conseguirlo se apela a valores como son: honestidad, buena fe, actitud de servicio, secreto profesional y hermandad, cuya filosofía es ser el centro de asistencia líder en Salud, comprometido a la necesidad del cuidado de los ciudadanos.

3.2.2. Recursos humanos (RRHH)

En las organizaciones el recurso humano es el eje central para el desarrollo de las diferentes actividades, por ende debe existir un departamento que se encargue de la gestión de todas las actividades relacionadas con el personal. Abordaremos aspectos tales como definición de recurso humanos, importancia, modelos de gestión de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos es el que se encarga del reclutamiento del personal que va a elaborar en las áreas donde se necesitan, brindándole beneficios para brindarles estabilidad, capacitándolos para mejoramiento profesional, y creándole un lugar apto para desempeñar sus funciones en pro de los beneficios de la empresa. QuestionPro (2016)

El objetivo que el departamento de recursos humanos es el de contratar un personal calificado para cada una de las áreas de la organización, estableciendo funciones ofreciéndoles incentivos, remuneraciones, diversidad de beneficios para retener el personal dentro de la institución para lograr cumplir con las metas trazadas. QuestionPro (2016).

En todas las organizaciones es indispensable llevar a cabo la gestión del talento humano, en donde deben realizarse actividades para lograr un equilibrio entre el beneficio económico y su función social, esto con la finalidad de mejorar la cultura organizacional. No existe un modelo de gestión único aplicable a las organizaciones. En el caso de CCMEA la gerencia de Recursos

Humanos lleva a cabo las actividades de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los trabajadores de la organización, considerando a las personas como: agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, originalidad y habilidades intelectuales, emotivas, éticas y de conducta.

Algunas de las actividades realizadas por los departamentos de recursos humanos se encuentran: la planificación, organización, reclutamiento y selección de personal, elaboración de la Nómina, verificar, guardar y custodiar toda documentación relacionada con el control de asistencia, vacaciones, permisos, reposos, amonestaciones si hubiere, peticiones de ingreso, renuncias, destituciones, decesos, evaluaciones, inasistencias injustificadas, nacimientos, exámenes médicos realizados, actas, certificaciones y todos aquellos escritos e instrumentos constitutivos de la hoja de vida laboral, control de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Para el caso particular del departamento de emergencia las actividades de apoyo prestados por la Gerencia de RRHH son: la coordinación del esquema de guardia de los trabajadores, procesamiento de la nómina incluyendo los bonos nocturnos, días feriados, domingos trabajados, planificar las fechas de las vacaciones de cada uno de los trabajadores, buscar el suplente en caso de reposos.

3.2.3. Investigación y desarrollo

En muchas empresas existen departamentos encargados de gestionar lo concerniente a ciencia, tecnología e investigación, coordina con los demás departamentos las necesidades de investigación.

La investigación y desarrollo (I+D), se define como a todos aquellos procesos aplicados en las empresas que permitan buscar nuevos conocimientos tanto técnicos como científicos de

manera tal que se pueda implementar en los procesos de producción de materiales, servicios o sistemas. Euroinnova (s.f.)

La investigación y desarrollo (I+D), es un procesos donde se aplica los conocimientos científico y tecnológicos con el fin de desarrollar nuevas tendencias tecnológicas para la elaboración de nuevos productos, materiales o implementar distintos procesos. Dentro de las ventajas que presenta están: Conocimiento propio de la tecnología aplicada, logra obtener una autonomía tecnológica, incorpora la posibilidad de sacarle provecho de manera comercial a las innovaciones, entre otras. López (2016).

En el mundo competitivo en el cual se desenvuelven las empresas deberían realizar inversión en I+D de tal manera de estar inmersos en procesos de innovación continua con miras a lograr incremento en las ventas, mejorar la calidad del producto o servicio, reducción del precio de venta, todo esto permitirá obtener ventajas competitivas.

De acuerdo al organigrama del CCMEA no existe un departamento de I+D, sin embargo está implícito dentro de las actividades que desarrolla la Gerencia de Sistemas, debiendo estar en búsqueda de nuevos conocimientos tecnológicos, para proponer mejoras en la prestación de servicio, manteniendo a la vanguardia de las tecnologías innovadoras existentes en el entorno.

3.2.4. Finanzas

El gerente de Finanzas tiene la función de supervisar todo lo referente a la entrada y salidas del flujo de dinero dentro de la empresa. Se encargan de revisar y elaborar informes detallados de los procesos contables procesados, apegados a las leyes y normativas emitidas, generando informes del desempeño del proceso donde plasmaran las ganancias o pérdidas de la actividad contable.

Su responsabilidad varía según la empresa donde ejerce, y deben particularmente adaptarse al sistema operativo del mismo y sus requerimientos. Dentro de sus funciones podemos detallar: Realizan labores gerenciales, manejan toda la información financiera de la empresa, se encargan de documentar y realizan informes de los procesos contables, analizan y evalúan desempeño financiero de la empresa, supervisar las operaciones y desarrollo del personal dentro del departamento de finanzas, entre otras. Neuvoo (s.f.)

Según lo anterior expuesto, dentro del CCMEA, la función del área de finanzas es de gran importancia, ya que esta se encarga de llevar el control y evaluación de los ingresos y egresos realizados a diario, mediante el registro contable de dichas operaciones, la realización de los balances y las cuentas de resultados, declaración de impuestos, así como también suministro de la información a la Directiva. Dentro del área de la emergencia, con el apoyo de la Gerencia de Finanzas se logra:

- Llevar un registro contable de todos los ingresos que percibe esta área, analizando detalladamente los diferentes canales por donde ingresa el dinero, ya sea por tarjetas de débito, crédito efectivo, transferencia, en moneda nacional o divisas, también a crédito (cuando refiera a una compañía aseguradora).
- Lograr proveer, organizar, planificar, integrar, dirigir y controlar de manera efectiva, dichos ingresos, logrando que estos recursos no sean desviados o integrados a otras áreas.
- Permite visualizar que fallas existen en las entradas de dinero, logrando un mejor manejo de las herramientas aplicadas.
- Puede suministrar información de liquidez para posibles expansiones de área, como la compra de nuevos equipos de alta tecnología que se necesitara, analizando las alianzas con instituciones bancarias, para poder solicitar los respectivos créditos.

- Permite destinar una partida para la compra de todo el material y medicinas que necesita el área de emergencia para así mantener un stock completo ,y lograr que los pacientes no tenga que salir a buscar lo que hace falta o se dirijan a otra institución que si pueda proveérselos sin ningún problema.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La logística permite a la empresa logra una mejor ejecución en cuanto a la planificación y estrategias a ejecutar para que los tiempos de proceso sean más cortos y generen mejores beneficios que se transforman en dinero.

También plasma que los objetivos básicos que debe perseguir la logística empresarial están planteados en: proveer al cliente un servicio de alta calidad, en tiempos de espera cortos y logrando minimizar los costos. Nuño (2017)

En cuanto al aprovisionamiento, se obtiene un breve resumen de EKON (2021), dice:

El objetivo del aprovisionamiento siempre es dotar al departamento de producción o de ventas de todo lo que necesite para trabajar. Además, al menor coste posible. El proceso comienza por identificar cuáles son los medios que se requieren, para después seleccionar las fuentes, emitir y seguir los pedidos, recibirlos e inspeccionarlos, aprobarlos, pagar las facturas y llevar un control posterior de todo lo que se ha comprado. Esto es importante para comprobar que has realizado un buen trabajo e incluso que tus proveedores son de confianza. (p. 1).

Según EKON (2021), existen 4 elementos importantes en cuanto a la gestión del aprovisionamiento:

1. Los Proveedores y los productos alternativos (Los proveedores son esenciales para abaratar costes y siempre es útil elegir distintos que puedan satisfacer tus demandas. Todos te deben asegurar una garantía de suministro, así como solvencia y competitividad en los precios), 2. El rappel en el aprovisionamiento (Relacionado con la adquisición de productos, el rappel sobre compras es otro factor a tener en cuenta para ahorrar costes. Consiste en obtener un descuento comercial por un volumen de operación determinado que se suele calcular en base a un año), 3. Los costes de logística (Optimizar los costes de tus compras de material es imprescindible para mantener una relación calidad-precio que se ajuste a la política de tu compañía), 4. Los almacenes reguladores (Ya en tus instalaciones, disponer de unos almacenes reguladores aporta numerosas ventajas en el proceso de consumo del material adquirido. Te ayuda a organizar y controlar las operaciones, lo cual reduce costes en la cadena de suministro y mejora la productividad).

(p.1)

Para el área de la emergencia es gran importancia tener un buen stock de material médico descartable y medicamentos, de tal manera de cubrir las demandas diarias presentadas. Por ello es necesario que tanto Logística como almacén trabajen al unísono conformando un binomio de oro. Es necesario realizar una logística donde se tomen en cuenta, que suministros son los utilizados a diario, y los de mayor demanda, al igual de aquellos que casi no tienen salida, y sus costos son muy altos, pero que son indispensables al momento en se presente una emergencia. Es necesario saber con qué proveedores contamos y cuáles son los que nos brindan calidad a un buen costo, con excelentes convenios y su tiempo de entrega sean mínima, logrando así tener una buena cartera de proveedores con la cual contar.

Dentro del área de la emergencia contamos con unos buenos suministros de materiales y medicinas de alta calidad, para poder cubrir con las necesidades que apremia al paciente. Todo esto es logrado por un buen trabajo entre el área del almacén y una buena logística, obteniéndose excelentes resultados con la rotación de los suministros.

3.2.6. Operaciones

La gerencia de operaciones deberá conocer de manera profunda el área donde se realiza la actividad, para así prever cualquier contratiempo, logrando ir más allá de lo que el cliente necesita, logrando transformarlo como una estrategia para aumentar productividad y ser más competitivos. Beetrack (s.f.)

Esta área provee el apoyo en cuanto a la implementación de las estrategias a seguir, así como también gestiona los implementos necesarios para producir y distribuir los procesos de servicio tendentes a satisfacer las necesidades de los pacientes a diario.

Esta gerencia tiene la función de apoyar la implementación de objetivos específicos para brindar un servicio de óptima calidad. Está ligado a todo el proceso, desde el momento de la llegada del paciente al área de emergencia, hasta el momento de su salida con el alta, permitiendo establecer estrategias para la competitividad en el mercado. Así mismo gestiona todos los recursos utilizados para el desarrollo, producción y cumplimiento del servicio que en este caso es la atención al paciente.

3.2.7. Marketing y ventas

El marketing es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, permitiendo detectar oportunidades que faciliten a la empresa la satisfacción de las necesidades de los clientes de una forma más óptima y eficiente.

En tal sentido Quiroa (2020) define que: “Las funciones del departamento de marketing se orientan al exterior de la empresa. En esta área se definen las estrategias de marketing que se aplicaran y el mercado o segmento del mercado al que se dirige” (p.1).

Las funciones básicas del marketing son la planificación y diseño de nuevos productos y/o servicios, estableciendo la duración de vida útil de los mismos, así como también la determinación de precios y mecanismo de comunicación y distribución. La comunicación asertiva y atracción de clientes es una de las herramientas que ayudan a cumplir con los objetivos propuestos.

Para la cadena de valor de Michael Porter, el marketing es una influencia de suma importancia, debido a que este permite determinar tanto las debilidades como las fortalezas que tiene una empresa, buscando los mecanismos para posicionar el producto en el mercado, mediante estrategias de promociones de los servicios o productos a ofrecer a través de los medios de comunicación, teniendo presente que los costos sea razonables y la optimización de los recursos.

3.2.8. Servicios postventa

La postventa es la parte de atención al cliente que reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia posterior a la compra en este caso de servicio y así mantener una relación duradera con los pacientes en el área de emergencia del Centro Clínico María Edelmira Araujo S.A.

El servicio postventa comprende todos los procesos que implican la atención del paciente una vez que se realiza la venta, de manera tal que se ejecute un seguimiento por medio de un proceso controlado para lograr una relación más estrecha, logrando que el cliente se sienta

importante y este actué como porta voz de las novedades que se implementan, logrando aumentar la cartera de clientes. Esic (2020).

Dentro del área de la emergencia, se propone nuevas alternativas para mejorar el servicio de atención al paciente una vez que haya dado el alta médica, con esto se logra la interrelación más estrecha de paciente con la clínica, haciéndolo sentir que es valioso, lo que permite lograr la fidelización promoviendo nuestro servicio, para captación de nuevos usuarios.

CAPÍTULO IV.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026

4.1 Objetivo general 2022-2026

Implementar un plan estratégico para posicionar el Centro Clínico María Edelmira Araujo en el mercado, enfocado en la mejora de la atención integral al paciente en el servicio de emergencia durante los años 2022-2026 enfocado en el control en los incidentes y errores y el seguimiento en la recuperación del paciente.

4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026.

- a. Diseñar modelo de control para realizar el seguimiento en la recuperación del paciente atendido en el área de emergencia del CCMEA.
- b. Establecer controles de los incidentes y errores cometidos en la atención al paciente en el área de emergencia del CCMEA.
- c. Capacitación profesional al personal que labora en el área de emergencia del CCMEA.
- d. Desarrollar estrategias de publicidad utilizando las redes sociales para ofrecer el servicio de atención al paciente en el área de emergencia del CCMEA.
- e. Ofrecer un servicio de atención telefónica que esté disponible los 365 días del año.
- f. Incrementar las ventas totales desde un 8% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2022 a 2026.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.

- a. Diseñar modelo de control para realizar el seguimiento en la recuperación del paciente atendido en el área de emergencia del CCMEA. El modelo consistirá en diseñar un sistema que permita el registro de los pacientes atendidos en la emergencia, de tal manera que se pueda llamar para verificar cómo va la evolución de dicho paciente, cada llamada debe

registrarse en el sistema con un máximo de dos llamadas, así mismo el registro debe verificarlo el médico de guardia para certificar que la evolución del paciente es satisfactoria. Se debe diseñar unas preguntas claves para certificar la evolución del paciente.

- b. Establecer controles de los incidentes y errores cometidos en la atención al paciente en el área de emergencia del CCMEA. Se debe implementar una entrevista al paciente antes de que se retire del área de emergencia, con el objetivo de realizar el registro del incidente y/o error cometido en la atención del paciente. Establecer los correctivos pertinentes para evitar cometer errores y mejorar el servicio que se presta, de tal manera evitar que esté en riesgo o experimente un efecto adverso dicho paciente.
- c. Capacitación profesional personal que labora en el área de emergencia del CCMEA Formular planes de capacitación con el objetivo de perfeccionar las destrezas técnicas y comportamentales del personal, logrando así el sentido de pertenencia y por ende la productividad. Debe realizarse un diagnóstico para determinar las habilidades a potenciarse o desarrollarse en el equipo de trabajo, de igual manera deben establecerse prioridades y elaborarse el cronograma de capacitación bajo el rango de: lo más importante a lo menos urgente, realizar la capacitación al personal y evaluar el proceso.
- d. Desarrollar estrategias de publicidad utilizando las redes sociales para ofrecer el servicio de atención al paciente en el área de emergencia del CCMEA. Promocionar el servicio integral de atención al paciente en el área de emergencia por medio de Pop-ups, banners y noticias informativas en páginas web, de igual modo realizar difusión y publicidad en Redes Sociales, televisión radio.
- e. Ofrecer un servicio de atención telefónica que esté disponible los 365 días del año. Colocar personal capacitado en el área de emergencia para atender las exigencias y/o requerimientos,

dicho personal está obligado a brindarle atención telefónica al paciente para orientarlo referente a su evolución y /o necesidad en el instante de la llamada, la cual debe registrarse en el sistema con los datos del paciente, para posteriormente efectuar el seguimiento en la evolución de la recuperación del paciente.

- f. Ampliar las ventas totales desde un 8% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2022 al 2026. A través de la divulgación publicitaria y del servicio de seguimiento en la evolución de la recuperación del paciente, se espera captar clientes para ser atendidos en el área de emergencia, así mismo incentivar el proceso de fidelización del cliente. Establecer promociones de descuento de atención en el área de emergencia.

CAPÍTULO V.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

En el contexto de la planificación estratégica, una de las fases es la creación, elaboración y formulación de las estrategias a seguir en la implementación del plan propuesto, por tal motivo definiremos el termino de estrategia, para así lograr especificar las estrategias a seguir, Westreicher (2020) “La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos” (p. 1).

Para realizar la formulación de las estrategias es primordial establecer cuáles son las amenazas que presentan su entorno y qué oportunidades tiene para hacerle frente a esas amenazas, disminuyendo riesgos para el momento de su implementación. Las herramientas aplicadas para lograr realizar una buena estrategia teniendo en cuenta los factores internos y externos podríamos decir: matriz FODA cruzada (MFODA) y matriz interna – externa (MIE). Sanes (s.f.)

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

El análisis FODA es una herramienta que permite definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. A los efectos de delimitar la matriz FODA cruzada consultamos a Barbarian(S/F), donde indica:

El FODA cruzado es una Matriz que sirve como instrumento para el análisis a una organización donde se obtendrá las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de

la misma. Aplicando esta herramienta estratégica de análisis, que la matriz FODA, podemos ver un claro diagnóstico y tomar las mejores decisiones con una mejor visión hacia el futuro. (p.1)

El FODA CRUZADO, permite realizar el examen de la organización, ofreciendo soluciones a los niveles gerenciales en el desarrollo de estrategias, tales como: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

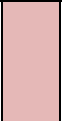



A continuación se exhibe el análisis de los factores internos y externos de la empresa, formulando y eligiendo las estrategias en el mercado.

Tabla 12

Matriz FODA Cruzada (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Interno	F1. Equipos de alta tecnología. F2. Infraestructura amplia y confortable con emergencia adulto y pediátrica. F3. Médicos especialista de alta gama y personal capacitado. F4. Trayectoria de 59 años líderes en salud.	D1. El trabajador no cumple con el protocolo de bioseguridad. D2. El área de Covid 19 está ubicado a gran distancia de la emergencia por lo cual el paciente se debe trasladar por la parte externa de la institución. D3. Alto costo en el servicio. D4. Déficit en la supervisión continúa al personal. D5. Poca Publicidad.
Ambiente Externo		
Oportunidades	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1. Programas de asistencia social. O2. Estabilidad económica del país en cuanto al sistema cambiario. O3. Aumento de número pacientes que se atienden en la clínica. O4. Inversión en equipos de última tecnología. O5. Internet como principal medio de publicidad.	F1-O1: Concretar alianzas con programas para la asistencia social por emergencia para particulares y asegurados gracias a nuestros equipos medico de calidad. F2-O3: Captación de pacientes utilizando la publicidad, aprovechando la infraestructura F3-O4: Atención Especializada con médicos especialistas y equipos de alta tecnología.	D5-O1: Fortalecer el área de Marketing para crear estrategias que puedan generar ventaja competitiva y captar a los clientes objetivos D2-O3: Reubicar el área Covid 19 en un sitio más cerca de la emergencia para agilizar la atención del paciente. D4-O3 Capacitación y control continúa del personal en área de emergencia.

Tabla 12, Cont.

Amenazas	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1. Riesgo de expropiación por parte del gobierno. A2. Ingreso de nuevas clínicas respaldadas por fuertes grupos económicos. A3. Bloqueo de las remesas por parte del gobierno. A4. Ausencia de pacientes para ser atendidos en el área de emergencia. A5. Diversas técnicas publicitarias de la competencia.	F2-A1. Establecer alianzas con organismos del estado para prestar el servicio de atención en el área de emergencia. F3-A2-A3-Crear planes de salud con médicos especialista, con costos razonables para la atención del paciente en el área de emergencia	D3-A3 Disminuir el alto costo en el servicio para aumentar la afluencia de pacientes. D5-A4 Implementar nuevas técnicas publicitarias utilizando diferentes medios de comunicación.
Leyenda:  = Desarrollo de productos;	 = Mercado;	 = Enfoque de costos;
		 = Diferenciación

Nota: análisis del entorno interno y externo

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz interna-externa, se utiliza para realizar un análisis profundo, donde se toman en cuenta todos los factores internos de la misma como son las debilidades que presenta y fortalezas con las que cuenta, y los factores externos como las oportunidades que tiene y amenazas para su empresa. Este análisis es cuantificado en índices, las cuales son graficadas y ubicadas en 9 cuadrantes. Castellanos (s.f.)

La Clínica María Edelmira Araujo, institución que cuenta con cincuenta y nueve (59) años brindando servicios de salud en el estado Trujillo, ha logrado posicionarse dentro de las principales clínicas del sector privado. Estamos encaminados a brindarle la satisfacción al paciente ofreciendo una atención de salud de alta calidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos MEFE e internos MEFI, la siguiente tabla muestra el resumen de las ponderaciones obtenidas:

Tabla 13

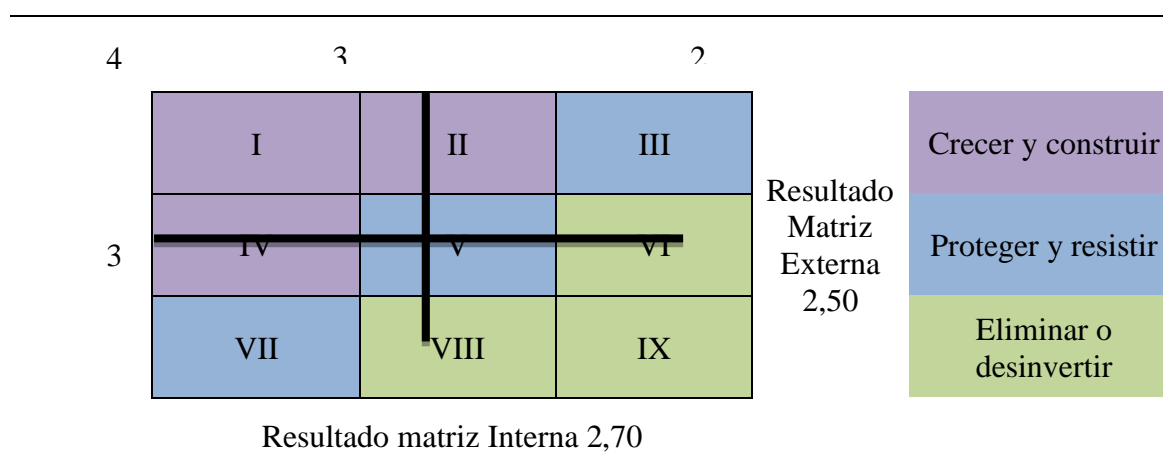
Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	2.70

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se detallara la matriz interna externa donde se tomara en cuenta los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que inciden en el área de emergencia del CCMEA, de tal manera de cuantificar los índices respectivos y ubicarlos en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz, en la tabla N° 14 se muestra la matriz interna – externa.

Tabla 14

Matriz Interna – Externa

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados arrojados en la matriz Interna- Externa, indica que posicionando los valores de la matriz interna (MEFI) con un valor de 2,70 y con respecto a la matriz externa

(MEFE) con un valor de 2,50, donde el punto de intersección entre los dos valores lo posiciona a la empresa en el cuadrante V. La recomendación para este cuadrante es la de proteger y resistir, donde se podría tomar en cuenta la implementación de nuevas estrategias de diseños de servicios para el segmento de pacientes que acuden al área de emergencia, lo que nos conlleva a tratar de estudiar el mercado que nos rodea para poder ofrecer un nuevo diseño (docplayer.es) a ser implementado, así lograr obtener la fidelización y (captación y así obtener una posición alta en la competencia.

5.2 Selección de las estrategias

La estrategia empresarial es la técnica que emplea una empresa u organización para el alcance de sus metas, por medio de una serie de planes de acciones estratégicos, las cuales conforman todos aquellos objetivos que se persiguen para alcanzar su cometido. Economipedia (s.f.)

Para la selección de esas estrategias, tanto la gerencia como las personas involucradas, deberán buscar todas aquellas alternativas que mejor convengan a los intereses de la organización en tiempos definidos. Soto (s.f.)

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

A continuación se muestra la matriz donde se especifica la relación entre las estrategias con los objetivos específicos, esto permitirá seleccionar las estrategias a ser implementadas. Aquí se seleccionará cuáles son los objetivos estratégicos para alcanzar la estrategia presentada.

Tabla 15

Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Diseñar modelo de control	Establecer controles de los incidentes	Capacitación profesional al personal	Desarrollar estrategias de publicidad	Ofrecer un servicio de atención telefónica	Incrementar las ventas totales
Estrategia						
Concretar alianzas (F1-O1)				X	X	X
Captación de pacientes (F2-O3)	X			X	X	X
Atención Especializada con médicos especialistas (F3-O4)					X	X
Fortalecer el área de Marketing (D5-O1)	X			X	X	X
Reubicar el área Covid 19 (D2-O3)						X
Capacitación y control continúa del personal (D4-O3)		X	X		X	
Establecer alianzas con organismos (F2-A1)	X			X	X	X
Crear planes de salud (F3-A2-A3)	X			X		X
Disminuir el alto costo en el servicio (D3-A3)						X
Implementar nuevas técnicas publicitarias (D5-A4)	X			X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Posterior a realizar el análisis de los objetivos estratégicos con cada una de las estrategias presentadas, se seleccionan aquellas que guardan mayor afinidad entre ellas, dando como resultado las que se deben implementarse, en este sentido se describe como se lograra dicha implementación:

1. Captación de pacientes a través de la publicidad, aprovechando la infraestructura (F2-O3). Dar a conocer el servicio del área de emergencia a través de la visibilidad Web. Promocionar programas de salud utilizando los medios de comunicación y redes sociales. Diseño e implementación de vallas publicitarias donde se presente los distintos servicios que se prestan en emergencia.
2. Fortalecer el área de Marketing para crear estrategias que permitan obtener mayores excelencias competitivas y captar a los clientes (D5-O1). Reformular la página web existente de tal manera de ser estructurada de manera adecuada y alineada a las últimas tendencias en el diseño web. Generar contenidos de interés en un blog ofreciendo información de los servicios prestados en el área de emergencia. Proporcionar un seguimiento continuo del paciente atendido en el área de emergencia, por medio de llamadas, whatsApp, mensaje de texto, y correo electrónico.
3. Establecer alianzas con organismos del estado para prestar el servicio de atención en el área de emergencia (F2-A1). Ofertar los servicios prestados en el área de emergencia para sus empleados y carga familiar, así mismo formular los convenios de pago.
4. Implementar nuevas técnicas publicitarias utilizando diferentes medios de comunicación (D5-A4). Planificar campañas publicitarias utilizando las redes sociales. Promocionar ofertas de los

servicios prestados. Implementación y empleo de las novedosas tendencias de publicidad digital (video, TikTok, Reels, Storytelling).

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

Según la revisión bibliográfica realizada existen muchos autores que desarrollan el marketing, siendo Philip Kotler considerado el creador del marketing, se le reconoce como el fundador de la disciplina y ha recibido numerosos premios por sus contribuciones a la misma.

El marketing es un proceso interno de la empresa, por medio del cual las personas involucradas en ello crean, comunican, entregan e intercambian sus procesos o productos ofertándolos a los distintos consumidores de su entorno. Philip Kotler (s.f.)

El marketing es la forma de comercialización con el propósito de promover y servir a la población objetivo. Las actividades básicas para implementar el marketing en una empresa consiste en: la búsqueda de estadísticas y estudios de mercado, divulgación utilizando publicidad, la comunicación y la promoción de ventas y servir con atención al cliente y lealtad.

El plan de marketing es un documento elaborado donde se acopian estudios realizados al entorno de la empresa, en donde se presentan los objetivos que se persiguen, las estrategias que se quieren implementar y su respectiva planificación para ponerlo en práctica. Miñarro (2022)

Basado en la definición anterior el plan funcional de marketing nos permite disponer de una planificación a seguir para lograr unos objetivos propuestos, para el caso referente a la mejora del servicio prestado en emergencia con una atención integral al paciente, enfocado en el control en los incidentes y errores y el seguimiento en la recuperación del paciente.

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

La gestión de marketing contribuye al logro de los objetivos empresariales, se debe identificar y aumentar la cuota de mercado para garantizar la supervivencia, de tal manera de

generar ganancias e impulsar la expansión del mercado de una manera que maximice el valor de la organización.

Tal como lo define Neuvo (S/F) “Los Gerentes de Marketing investigan, determinan, examinan y evalúan la demanda de un producto, marca o servicio, a los fines de desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo a las particularidades del público objetivo” (p.1).

Basado en la premisa que la gerencia de Marketing tiene como propósito mantener la representación de la empresa en el mercado por medio un mercadeo efectivo y el desarrollo de nuevos negocios a nivel nacional e internacional, dicha gerencia no está implementada en el CCMEA, existe la ausencia de investigación de mercado y evaluación de los servicios que se prestan de tal manera que se planifiquen estrategias objetivas que se adapten a los clientes. El CCMEA cuenta con una posición ya definida y una cartera de clientes fidelizados, ha sido evidente la disminución del ingreso de pacientes al área de emergencia debido a varios factores entre los que se pueden mencionar: ausencia de un plan estratégico y la carencia de innovación, los cuales son puntos claves en el crecimiento de la organización.

Se requiere de una planificación y la creación de estrategias de marketing para los servicios prestados en el área de emergencia, así mismo se debe establecer un plan publicitario y de mercadeo, para evitar la pérdida del posicionamiento y de los clientes leales del CCMEA.

De acuerdo a lo antes expuesto se plantea la creación del departamento de marketing en el CCMEA. Contando con empleados dispuestos a ser reubicados y adiestrados para cumplir con las funciones del marketing y lograr ventajas competitivas, precisaremos el departamento de marketing, conjuntamente con sus funciones y estructura organizativa.

Es el departamento de una empresa donde se encargan de realizar las distintas estrategias de ventas que se van a implementar, haciéndose conocer y logrando posicionarla en los primeros lugares entre sus competidores, a fin de incrementando sus ventas, así como también sus ingresos y aumentar la cartera de clientes.

Entre las funciones a cumplir están: Estudiar el entorno competitivo, planear y desarrollar todas a aquellas estrategia que atraigan y satisfagan al cliente, promocionar lo que se quiere ofrecer en el mercado, hacerlo llegar por medio de canales de comunicación, entre otros. Pursell (2021)

Como sugerencia para la creación del departamento de marketing la estructura del mismo para comenzar seria con dos personas a cargo que ejecuten todas las funciones inherentes al departamento, los cuales seria el guía del departamento de marketing y estrategia de contenido, apoyándose con el departamento de sistemas para ejecutar los otros cargos.

6.1.2 Objetivos de marketing

Dentro del mercado competitivo en el cual nos movemos, las empresas deben colocar estrategias de Marketing, como parte fundamental en sus planes para poder crecer. Para la realización de estas estrategias se deben plantear las siguientes preguntas: ¿Cómo se va a vender un producto?, ¿En qué momento debe hacerlo? , ¿El lugar donde lo va a realizar?, ¿Con que recursos se cuenta y que otro se necesita? Y ¿Qué tiempo tomara?. Para ello debe proponer una serie de objetivos para poder plantear una estrategia que posicione a su empresa en un alto punto del mercado.

Dentro de los objetivos más relevantes que ayudara a orientar para la realización de las estrategias y conseguir un máximo en beneficios, están: Crear una marca en el mercado,

aumentar la cartera de clientes, lograr la empatía con los clientes creando fidelización, conseguir aumento en las ventas con alta calidad. Mediterrani (2020)

Los objetivos para el plan funcional de marketing propuestos para el servicio prestado al paciente en el área de emergencia del CCMEA son:

- Posicionar el servicio de atención al paciente en el área de emergencia utilizando los medios de comunicación y redes sociales.
- Abarcar nuevos mercados ofertando el servicio de atención al paciente en el área de emergencia.
- Lograr mediante estrategias de marketing una mayor penetración en el mercado a través de la promoción del servicio de atención al paciente en el área de emergencia
- Mejorar el nivel de satisfacción de los pacientes que acuden a la emergencia.
- Incrementar el nivel ventas en el servicio de emergencia en un ocho por ciento (8%) anual promedio.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.

Para tomar decisiones referente al plan de marketing a aplicar, es necesario saber qué acciones se van a tomar para lograrlo.

Llamamos "marketing estratégico" al aspecto del marketing enfocado al mediano y largo plazo, que utiliza diferentes técnicas de mercado para detectar oportunidades que permitan desarrollarse y destacarse ante los consumidores, manteniendo siempre en cuenta las necesidades del usuario. Martin (2018)

Las empresas deben realizar la planificación de las estrategias a implementar, para lo cual se debe tomar en consideración las fortalezas y debilidades, logrando así, aumentar esas

fortalezas y disminuir o disimular las debilidades existentes. A continuación se explicara las estrategias a seguir.

Estrategia de Cartera:

La estrategia de cartera de productos es un conjunto de prácticas que tienen como objetivo aumentar las posibilidades de artículos exitosos que vende una empresa.

A menudo organizada como una matriz, la estrategia de producto también revela cómo opera un negocio y qué productos concentran el potencial de ganancias. Da silva (2021)

Estrategia de Segmentación:

La segmentación del mercado es un proceso que divide y organiza a los consumidores potenciales en grupos o teniendo en cuenta una serie de características, necesidades y comportamientos que les son comunes.

Así, cada segmento se define en base a uno de criterios y enfoques que nos ayuden a jerarquizar a los consumidores potenciales y, al mismo tiempo, recopilar información que nos ayudará a tomar mejores decisiones en comercialización, distribución y posicionamiento de productos. Isart (2021).

Estrategia de Posicionamiento

Se refiere al mecanismo utilizado por las empresas para lograr penetrar en el mercado, proyectando su marca de tal forma que se entienda y valore sus ventajas competitivas. (Sánchez, s.f.)

Estrategia de fidelización:

La lealtad es la retención de clientes ganados, que compran los productos o servicios debido a experiencias positivas que han tenido con la empresa. Se requiere un conjunto de

interacciones satisfactorias entre el cliente y la empresa, lo cual permite que el consumidor compre o asista a la prestación del servicio con más frecuencia.

Estrategia Funcional

Esta estrategia permite a la empresa definir como usar y administrar los recursos que utiliza para el desarrollo de las actividades empresariales.

Las operaciones estratégicas del plan funcional de marketing que deben ser implementadas se detalla a continuación:

Objetivo 1: Posicionar el servicio de atención al paciente en el área de emergencia utilizando los medios de comunicación y redes sociales.

Estrategia de Cartera:

- Optimizar la búsqueda de la página web en los diversos motores de búsqueda, de tal manera que cualquier consulta aparezca en los primeros lugares.
- Crear anuncios publicitarios por Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Blog. Radio, cine, vallas publicitarias.
- Lograr que los clientes se convierten en portavoces de la atención prestada en el servicio de emergencia.

Objetivo 2: Abarcar nuevos mercados ofertando el servicio de atención al paciente en el área de emergencia

Estrategia de Segmentación:

- Establecer alianzas con empresas del sector privado, ofertando el servicio de atención al paciente en el área de emergencia.

- Crear un departamento de marketing para la elaboración de las alianzas y atención directa al paciente.
- Capacitar al personal en el área de atención al cliente.

Objetivo 3: Lograr mediante estrategias de marketing una mayor penetración en el mercado a través de la promoción del servicio de atención al paciente en el área de emergencia.

Estrategia de Posicionamiento

- Promocionar Jornadas de vacunación, despistaje de diabetes, Hipertensión arterial, Covid-19, despistaje de cáncer (próstata, ginecológico, mamas, tiroides)
- Establecer ofertas para el servicio de atención al paciente en el área de emergencia, tanto para pacientes particulares como los post pagos.
- Crear paquetes de atención al paciente en el área de emergencia a través de Flyers.

Objetivo 4: Mejorar el nivel de satisfacción de los pacientes que acuden a la emergencia.

Estrategia de fidelización:

- Brindar una excelente atención al paciente.
- Realizar el seguimiento en la recuperación del paciente.
- Crear controles de los incidentes y errores cometidos en la atención al paciente.
- Capacitar al personal en el área de atención al cliente.

Objetivo 5: Incrementar el nivel ventas en el servicio de emergencia en un 8% anual promedio.

Estrategia Funcional

- Establecer descuentos por pronto pago a clientes post pago.

- Promocionar descuentos en los servicios de atención al paciente particular en área de emergencia.
- Ofrecer nuevos servicios de atención al paciente en el área de emergencia, a través de los medios de comunicación.

6.1.4 Presupuesto

Un presupuesto de marketing es un presupuesto que limita los gastos de una negocio en marketing por un período determinado de tiempo (Ludeña, 2021).

Tomando lo antes expuesto presentamos la tabla del presupuesto del plan funcional de marketing:

Tabla 16

Presupuesto del Plan Funcional de Marketing

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Optimizar la búsqueda de la página web en los diversos motores de búsqueda, de tal manera que cualquier consulta aparezca en los primeros lugares.	250	0	0	400	0	650
Diseño, desarrollo e implementación de la publicidad y promoción de la atención del paciente en el servicio de emergencia del CCMEA	300	360	432	518	622	2.232
Crear un departamento de marketing para la realización de las alianzas y atención directa al paciente	150	0	0	0	0	150
Capacitar al personal en el área de atención al cliente	200	300	400	500	600	2.000
Crear controles de los incidentes y seguimiento en la recuperación del paciente	200	0	300	0	0	500
Total	1.100	660	1.132	1.418	1.222	5.532

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Ejecutar un plan de marketing significa realizarlo, se deben establecer responsabilidades del personal involucrado y ser objetivos al planificar las estrategias.

Objetivo 1: Optimizar la búsqueda de la página web en los diversos motores de búsqueda, de tal manera que cualquier consulta aparezca en los primeros lugares.

Ejecución:

- Contratar a un especialista en el desarrollo web.
- Implementar la optimización de motores de búsqueda (SEO).
- Seleccionar la técnica adecuada para la búsqueda (por ejemplo palabras claves).

Responsable: Programador web.

Tiempo: 30 días

Objetivo 2: Diseño, desarrollo e implementación de la publicidad y promoción de la atención del paciente en el servicio de emergencia del CCMEA.

Ejecución:

- Contratar al personal especialista en publicidad y al Community manager (Administrador de Redes Sociales).
- Crear las cuentas que se manejarán por las redes sociales.
- Crear promociones de atención al paciente.
- Diseñar plan para las publicaciones semanales por cada una de las redes sociales

Responsable:

Departamento de Marketing, Community manager, Administrador del CCMEA y Director de Emergencia.

Tiempo: 30 horas semanales.

Objetivo 3: Crear un departamento de marketing para la realización de las alianzas y atención directa al paciente.

Ejecución:

- Definir las funciones que desarrollara el departamento.
- Crear el perfil de cada uno de los cargos que se desempeñaran.
- Planificar el contenido del contrato y/o alianza.
- Seleccionar los clientes potenciales para ofrecerles los servicios y establecer las alianzas.

Responsable: Departamento de Marketing.

Tiempo: 30 días.

Objetivo 4: Capacitar al personal en el área de atención al cliente.

Ejecución:

-Realizar la planificación de los cursos que se dictaran al personal que labora en emergencia.

Responsable: Recursos Humanos.

Tiempo: 20Horas Por curso.

Objetivo 5: Crear controles de los incidentes y seguimiento en la recuperación del paciente.

Ejecución:

- Diseñar el formulario donde se registre el incidente del paciente.
- Diseñar el formulario donde se registre el seguimiento a la recuperación del paciente.
- Llevar estadísticas de los incidentes y seguimiento a la recuperación del paciente.

Responsable: Departamento de Marketing y Director médico de emergencia.

Tiempo: 7 días

6.2 Plan funcional de operaciones

El plan operativo cubre todos los aspectos técnicos y organizativos involucrados en la producción de un producto o la prestación de un servicio.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones se encarga de ayudar a gestionar y controlar efectivamente los recursos de una organización para la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la planificación, ejecución y actuación, así mismo el desempeño en los procesos de tal manera de aumentar la productividad y eficiencia de la misma.

En el caso del CCMEA la gerencia de operaciones no está formalmente establecida, sin embargo, existe el departamento de servicios generales e infraestructura que se encarga de la logística para mantener la estructura física y las áreas operativas donde se presta el servicio al cliente, de tal manera que el servicio prestado sea eficiente.

En líneas generales planifica, ejecuta y monitorea las acciones que se deben realizar en las diferentes áreas de las empresas, optimizando el tiempo y los recursos empleados. De una manera u otra todos los departamentos están involucrados con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, para aumentar la eficiencia y la productividad.

6.2.2. Objetivos de operaciones

Estos objetivos deben ser precisos y medibles, forman parte del plan estratégico de una empresa, sirviendo como base en la evaluación del desempeño de las estrategias de cada uno de los procesos.

A continuación se presentan los objetivos de operaciones basado en las estrategias de negocios seleccionadas:

- Incrementar en ocho por ciento (8%) mensual el número de pacientes que asisten a la emergencia para ser atendidos
- Fortalecer el mecanismo de publicidad por las redes sociales de forma continua.
- Actualización de la página web con herramientas tecnológicamente avanzadas.
- Crear alianzas estratégicas por medio de la firma de contrato con empresas del sector privado.
- Impulsar el nuevo modelo de atención al paciente en el servicio de emergencia.
- Reducir los tiempos de espera en la prestación del servicio al paciente.
- Evaluar los mecanismos de planificación y control del seguimiento de la recuperación del paciente atendido en el área de emergencia.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

La definición de la estrategia de operaciones es compleja, ya que apunta a diseñar dispositivos operativos complejos, alinear estas habilidades operativas con oportunidades comerciales a través de una ejecución consistente y efectiva, así como lograr su evolución en el tiempo para generar ventajas competitivas duraderas. (Ceupe, s.f.).

Estrategia calidad – procesos

Esta estrategia permite a la empresa buscar entre sus proveedores la mejor calidad del producto que se va a utilizar con los bajos costos, para así lograr mayor cantidad comprada, aumentar los ingresos, manteniendo la calidad del producto, para la satisfacción del usuario y así posicionar a la empresa dentro del mercado.

Las estrategias propuestas para la calidad en los procesos son las siguientes:

- Diseñar un sistema de gestión de calidad que permita realizar seguimiento a las actividades desempeñadas e identificar las áreas que requieren una mejora para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Planificar la reestructuración de los procesos para mejorar la atención del paciente en el área de emergencia.
- Evaluar la productividad de los procesos para hacerlos más rápidos y óptimos.

Estrategia de costos – capacidad

Por medio de esta estrategia se logra crear una serie de ventajas competitivas, además de mantener los costos y permitir mantener su capacidad en cuanto al servicio que presta.

Las estrategias propuestas para costos - capacidad son las siguientes:

- Incorporar el modelo de control para realizar el seguimiento en la recuperación del paciente atendido en el área de emergencia.
- Reducir los tiempos de espera del paciente para ser atendido.
- Formular planes de atención al paciente en el área de emergencia, con un costo razonable.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

Estas estrategias permiten a la empresa adaptarse a las diversas y cambiantes exigencias del entorno donde se desarrolla y aportan un conjunto de cualidades que se colocan de manifiesto en determinadas condiciones.

Las estrategias propuestas para la flexibilidad - capacidad son las siguientes:

- Activar el servicio whatsapp para que el paciente interactúe de manera eficaz, realizando sus consultas e inquietudes, emitiendo respuestas oportunas de acuerdo a sus solicitudes en tiempo real, sin demasiados obstáculos comunicativos.

- Diseñar en la página web y redes sociales, un espacio destinado para que el paciente deje su testimonio de su experiencia en la atención prestada en el área de emergencia.
- Incluir sistemas y equipos de alta tecnología que contribuyan a una modernización en el proceso de atención al paciente en el área de emergencia.

6.2.4. Presupuesto

El presupuesto permite diseñar la planificación en términos monetarios de los gastos incurridos en una empresa.

A continuación, se presenta la tabla n° 18, con el presupuesto para la implementación del plan funcional de operaciones para el servicio de emergencia.

Tabla 17

Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Aplicar innovación tecnológica en los procesos operativos.	0	0	100	0	0	100
Capacitación al Personal (40 horas mensuales)	80	104	135	176	228	723
Implementar mecanismos de publicidad por las redes sociales	100	120	144	173	207	744
Diseñar el modelo del contrato para establecer las alianzas	60	0	0	0	0	60
Total	240	224	379	349	436	1.628

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para la ejecución de las tareas del plan de operaciones que se va aplicar, debemos comprender la conceptualización de un plan de operaciones, el cual está referido a los procesos involucrados en la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Objetivo 1: Aplicar innovación tecnológica en los procesos operativos.

Estrategia:

-Incrementar en ocho por ciento (8%) mensual el número de pacientes que asisten a la emergencia para ser atendidos

Ejecución:

- Evaluar todos los procesos operativos llevados a cabo en el área de emergencia.
- Implementar las mejoras a los procesos operativos seguidos en el área de emergencia.
- Realizar seguimiento de los cambios implementados.

Responsable: Departamento de Sistemas y administración.

Tiempo: 60 días

Objetivo 2: Capacitación al Personal

Estrategia:

- Fortalecer el mecanismo de publicidad por las redes sociales de forma continua.

Ejecución:

-Realizar la planificación de los cursos que se dictaran al personal que labora en emergencia.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Tiempo: 20Horas X Taller o Curso

Objetivo 3: Implementar mecanismos de publicidad por las redes sociales.

Estrategia:

- Actualización de la página web con herramientas tecnológicamente avanzadas

Ejecución:

- Realizar los diseños de las diferentes publicidades

- Diseñar las promociones Digitales

- Seleccionar las redes sociales

Responsable: Community manager.

Tiempo: A diario

Objetivo 4: Diseñar el modelo del contrato para establecer las alianzas

Estrategia:

- Crear alianzas estratégicas por medio de la firma de contrato con empresas del sector privado.

Ejecución:

- Definir los parámetros en los que se basara la alianza

- Establecer los precios a convenir

- Redactar el contrato de la

Responsable: Abogado, Departamento de administración.

Tiempo: 30 días

6.3 Plan funcional de Recursos Humanos

Las organizaciones y/o empresas para realizar sus actividades necesitan del talento humano siendo considerado como el mayor e indispensable recurso con el que cuenta la empresa, se puede contar con el equipo más moderno, materiales de la mayor calidad, sin embargo sin personas que aporten experiencia, conocimiento y nuevas ideas, la empresa nunca logrará la rentabilidad.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La gerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo principal la gestión del talento humano, normalmente la mayoría de las organizaciones o empresas se encuentran conformadas

por el departamento de recursos humanos para realizar dicha gestión, siendo una minoría organizativa la que no cuenta con tal gerencia. Se necesita planificar, organizar y gestionar los aspectos relacionados con el talento humano.

En el CCMEA según el organigrama de estructura organizativa el sistema de recursos humanos lo desempeña el departamento de recursos humanos, encargándose de llevar a cabo la gestión de seleccionar, contratar, formar, emplear a los trabajadores de la organización. Esas tareas las desempeña la Gerencia de Recursos Humanos, de la mano de las demás Autoridades Directivas y Gerenciales de la empresa; el objetivo es conjugar a los (as) trabajadores(as) con la estrategia de la institución, ya que esta ve a las personas, como sujetos activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad, originalidad y habilidades intelectuales, emotivas, éticas, de conducta moral emprendedora y competitiva con el mayor reto de alcanzar metas de éxito y productividad en el mercado.

Se desarrollan las funciones básicas inherentes a la gestión del departamento de recursos humanos se planifican, organizan y administran todas las actividades que las personas llevan a cabo día a día, comunica las políticas, gestiona los beneficios económicos de los trabajadores, realiza seguimiento del cumplimiento del horario, existe un clima laboral bueno, sin embargo a consecuencia de la reestructuración que se realizó por efectos de la pandemia, referente al cambio de horarios el personal y la disminución de pacientes que asisten a la emergencia del CCMEA, la atención que presentan a los pacientes es pésima, se acostumbraron a trabajar en un mínimo a sus capacidades.

No existe formalmente un mecanismo para la evaluación del desempeño, que permita fomentar y desarrollar la mejora en el desempeño individual de los trabajadores, de tal manera de generar beneficios económicos y crecimiento profesional, de tal manera de aprovechar las

capacidades y aumentar el rendimiento creando motivación y desarrollo del sentido de pertinencia en la empresa.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

Los objetivos del plan funcional de recursos humanos que se proponen para la gestión eficiente del talento humano en el área de emergencia del CCMEA son:

- Fortalecer el proceso de selección de talento humano altamente calificado.
- Diseñar e Implementar programas de capacitación del talento humano.
- Reconocer y motivar al talento humano de acuerdo a su actitud y productividad.
- Incentivar la comunicación constante entre la gerencia y el talento humano.
- Garantizar la motivación del talento humano.
- Promover un clima laboral adecuado.

6.3.3. Estrategias

Para lograr los objetivos del plan funcional de recursos humanos se proponen las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal de recursos humanos en cuanto al proceso de selección del talento humano.
- Implementar nuevas tácticas para la oferta del trabajo laboral en redes sociales y páginas web.
- Identificar qué habilidades o destrezas que requieren y dónde pueden mejorar cada uno de los empleados.
- Elaborar el programa de capacitación.
- Poner en práctica el programa de capacitación y prestar atención a los empleados durante todo el proceso.

- Diseñar e Implementar programas de evaluación del desempeño del talento humano, estableciendo metas claras para cada cargo.
- Ofrecer crecimiento profesional utilizando el aprendizaje continuo.
- Otorgar beneficios y reconocimientos al talento humano, de tal manera de lograr la fidelización (retener al empleado por largo tiempo).
- Estimular el trabajo en equipo una mejor comunicación para que el personal se sienta motivado, más productivo y comprometido a continuar en la empresa.
- Crear un canal de comunicación con plataformas modernas, para que los empleados perciban que cuentan con el apoyo de la gerencia.
- Crear un espacio de información, participación y opinión.
- Realizar actividades recreativas encaminadas a promover la salud y el deporte entre los empleados, así como la cooperación y el apoyo entre todos.
- Efectuar el reconocimiento de los logros de los empleados estimulándolos a sobresalir en sus tareas.
- Instaurar un alto sentido de autonomía, así los empleados se considerarán más empoderados y poseerán más motivación e iniciativa, despertando en ellos la pertinencia organizacional.

6.3.4. Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto de recursos humanos deben gestionarse los recursos económicos cumpliendo con los procesos básicos de la gestión de recursos humanos. En la siguiente tabla se muestra el presupuesto para el plan funcional de recursos humanos del CCMEA.

Tabla 18

Presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humanos

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Capacitar al personal de acuerdo a las funciones que desempeña.	400	400	400	400	400	2.000
Desarrollar el plan de evaluación del desempeño del talento humano	75	0	0	50	0	125
Diseñar e implementar el plan de actividades recreativas	4.000	4.500	5.000	5.500	6.000	25.000
Otorgar los reconocimientos al talento humano.	800	1.500	2.200	3.000	3.600	11.100
Total	5.275	6.400	7.600	8.950	10.000	38.225

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Las tareas a realizar para la implementación del plan de operaciones de recursos humanos se detallan a continuación:

Objetivo 1. Fortalecer el proceso de selección de talento humano altamente calificado.

Estrategias:

- a. Capacitar al personal de recursos humanos en cuanto al proceso de selección del talento humano.

Tareas:

-Determinar el adiestramiento requerido por el personal de recursos humanos en lo que se refiere a la selección del talento humano.

-Implementar la capacitación en el personal de recursos humanos referido a la selección del talento humano.

Responsable: Departamento Recurso Humanos

Tiempo: 1 mes

- b. Implementar nuevas tácticas para la oferta del trabajo laboral en redes sociales y páginas web.

Tareas:

- Diseñar el anuncio para encontrar el talento humano con las habilidades requeridas.
- Elaborar la entrevista mediante video llamada.

Responsable: Departamento de Recurso Humanos y marketing

Tiempo: 1 mes

Objetivo 2. Diseñar e Implementar programas de capacitación del talento humano.

Estrategias:

- a. Identificar qué habilidades o destrezas faltan y dónde pueden mejorar cada uno de los empleados.

Tareas:

- Evaluar los perfiles de los empleados.
- Recolectar información e identificar los requerimientos de formación los intereses de los empleados.

Responsable: Departamento de recursos Humanos

Tiempo: 15 días

- b. Elaborar el programa de capacitación.

Tareas:

- Realizar un cronograma de capacitación donde se incluirán las fechas, horario, los contenidos, técnicas y los moderadores.

- Distribuir dichos cronogramas al personal

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Tiempo: 2 semanas

c. Poner en práctica el programa de capacitación y prestar atención a los empleados durante todo el proceso.

Tareas:

-Gestionar los recursos o materiales necesarios para la ejecución y funcionamiento del plan de capacitación.

-Realizar seguimiento al proceso de capacitación para mejorar los puntos críticos que se presenten.

Responsable: Departamento de recursos Humanos.

Tiempo: Continuo

Objetivo 3. Reconocer y motivar al talento humano de acuerdo a su actitud y productividad.

Estrategias:

a. Diseñar e Implementar programas de evaluación del desempeño del talento humano, estableciendo metas claras para cada cargo.

Tareas:

-Analizar las funciones de los cargos y determinar el indicador que permitirá la evaluación del cumplimiento de las mismas.

-Seleccionar el método de evaluación a aplicar.

-Crear el cuestionario para la auto evaluación, entrevista o encuesta.

-Aplicar el cuestionario y darle seguimiento.

-Analizar los resultados arrojados por cada trabajador, por departamento y de manera global.

-Elaborar el Plan de Recompensas e Incentivos.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos. Gerencias o coordinaciones de departamentos.

Tiempo: 1 vez al año. Comenzando desde el 2022

b. Ofrecer crecimiento profesional utilizando aprendizaje continuo.

Tareas:

-Planificar mejoramiento profesional del talento humano.

-Programar talleres de actualización para el uso de las herramientas tecnológicas y temas de la actualidad.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Gerencias o coordinaciones de departamentos.

Tiempo: Continuo

c. Otorgar beneficios y reconocimientos al talento humano, para lograr la fidelización (retener al empleado por largo tiempo).

Tareas:

-Realizar el seguimiento de las labores desempeñadas por el trabajador.

-Elaborar listado de los reconocimientos que serán otorgados a los trabajadores.

-Proponer beneficios a los trabajadores.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos. Tiempo: Continuo

Objetivo 4. Incentivar la comunicación constante entre la gerencia y el talento humano.

Estrategias:

a. Estimular el trabajo en equipo y una mejor comunicación para que el personal se sienta motivado, más productivo y comprometido a continuar en la empresa.

Tareas:

-Propiciar un entorno de solidaridad en el cual todos los trabajadores conozcan las capacidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.

-Definir objetivos comunes para que sean desarrollados por todos los trabajadores.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Gerencias o coordinaciones de departamentos, Junta Directiva, Administrador

Tiempo: Continuo.

b. Crear un canal de comunicación con plataformas modernas, para que los empleados sientan que cuentan con el apoyo de la gerencia.

Tareas:

-Definir cuáles son las plataformas que se implementaran para la comunicación

-Establecer las políticas a seguir para la comunicación por las plataformas.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, departamento de Sistemas

Tiempo: Continuo

c. Crear un espacio de información, participación y opinión.

Tareas:

-Crear grupos de trabajo para la interacción de los trabajadores aportando sus ideas.

-Utilizar whatsApp o Telegram para la interacción de los trabajadores.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Gerencias o coordinaciones de departamentos, Junta Directiva, Administrador

Tiempo: Continuo.

Objetivo 5. Promover un clima laboral adecuado.

Estrategias

a. Realizar actividades recreativas encaminadas a promover la salud y el deporte entre los empleados, así como la cooperación y el apoyo entre todos.

Tareas:

-Planificar las actividades recreativas.

-Ejecutar la planificación de las actividades recreativas

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Administrador, Junta Directiva

Tiempo: Continúo Comenzando el año 2022.

b. Efectuar el reconocimiento de los logros de los empleados para motivar a sobresalir en sus tareas.

Tareas:

-Realizar el seguimiento de las labores desempeñadas por el trabajador.

-Elaborar listado de los reconocimientos que serán otorgados a los trabajadores.

-Entregar el reconocimiento a los trabajadores.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Administrador, Junta Directiva

Tiempo: Continúo Comenzando el 2022.

c. Propiciar elevada autonomía, así los empleados se considerarán más empoderados y poseerán más motivación e iniciativa, despertando en ellos la pertinencia organizacional

Tareas:

-Generar confianza al trabajador.

-Propiciar ambiente de trabajo de apoyo.

un clima laboral positivo, así como también a incentivar a los empleados a sobresalir en sus tareas.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos, Administrador, Junta Directiva

Tiempo: Continúo Comenzando el año 2022.

6.4. Plan Contable-tributario

6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria

Según el organigrama en el CCMEA el sistema contable esta formalmente establecido, desarrollando actividades tales como: acopiar, diferenciar, clasificar, registrar, medir, adjetivar y estudiar el patrimonio de la empresa. El departamento de contabilidad está conformado por el Gerente de Contabilidad, Supervisor Contable y 5 analistas contables. El Comisario es externo. Todos los años se contrata auditor externo para realizar la auditoria.

Los estados financieros están bajo las normas internacionales de información financiera (NIIF), son generados mensualmente y se entregan a la junta directiva, se cumplen con los deberes formales establecidos por la administración tributaria para los contribuyentes especiales, entre los que se pueden mencionar: declaraciones y pagos por concepto de tributos Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre La Renta (ISLR), cumpliendo con las fechas del calendario establecido por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Existen controles previos que permiten evitar incurrir en ilícitos y evasiones, dichos controles los realiza el departamento de Contraloría.

El control interno comprueba el acatamiento de las políticas, procedimientos administrativos, esto permite reducir los errores en las transacciones financieras, se trabaja con el sistema Premium Soft con los módulos de Clínica (involucra los procesos de facturación la cual es bajo la modalidad de forma libre, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, conciliaciones

bancarias, entre otros), Contabilidad, Nomina y la integración a contabilidad de las actividades comerciales de clínica y nomina, sin embargo es inexistente un manual de procedimientos contables que permita ejecutar las actividades de manera adecuada, para garantizar que los procesos se ejecuten de manera específica, detallada y acorde con las políticas establecidas.

6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria

Los objetivos del Plan Contable-tributario que se proponen son:

- Diseñar un manual de procedimientos contables para el CCMEA.
- Elaborar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales.
- Crear un manual de procedimientos administrativo para el departamento de caja compras, admisión.
- Proponer una guía práctica para el uso del Software contable.
- Crear planes de capacitación sobre el manejo adecuado de los procedimientos contables y tributarios para los departamentos de contabilidad, administración y sistemas del CCMEA

6.4.3. Estrategias

A continuación se especifican las estrategias que deben seguirse para alcanzar los objetivos contables tributarios.

Objetivo 1. Diseñar un manual de procedimientos contables para el CCMEA

Estrategias:

- a. Identificar los procedimientos contables.
- b. Definir las políticas y marco legal de cada procedimiento contable.
- c. Identificar los responsables de cada procedimiento contable

- d. Describir las operaciones de cada procedimiento contable
- e. Realizar los flujogramas de los procesos contables

Objetivo 2. Elaborar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales

Estrategias:

- a. Especificar los tributos que se manejan en la empresa.
- b. Definir las normas que rigen cada tributo de la empresa.
- c. Describir paso a paso el proceso de declaración de cada tributo de la empresa.
- d. Detallar el proceso de pago de cada tributo de la empresa.

Objetivo 3. Creará un manual de procedimientos administrativos para el departamento de caja, compras, admisión.

Estrategias:

- a. Definir los procesos administrativos para el departamento de caja y de admisión.
- b. Establecer el marco normativo de los procesos del departamento de caja y admisión.
- c. Definir los responsables de cada proceso del departamento de caja y admisión.
- d. Describir los procesos del departamento de caja y admisión
- e. Diseñar los diagramas de flujo para cada proceso del departamento de caja y admisión.

Objetivo 4. Proponer una guía práctica para el uso del Software contable.

Estrategias:

- a. Especificar los procedimientos administrativos que deben cumplirse para la utilización del software.
- b. Describir los modulo que conforman al software contable.
- c. Describir paso a paso cada opción de cada módulo del software contable.
- d. Elaborar la guía práctica.

Objetivo 5. Crear planes de capacitación sobre el manejo adecuado de los procedimientos contables y tributarios.

Estrategias:

- a. Establecer las deficiencias experimentadas por los departamentos de contabilidad, Administración y Sistemas en referencia a conocimientos en materia contable y tributaria.
- b. Definir cuáles son las acciones formativas y capacitaciones a realizar durante el periodo.
- c. Establecer el cronograma para el entrenamiento y adiestramiento del personal.
- d. Implementar el cronograma de capacitación al personal.
- e. Evaluar el proceso de capacitación al personal.

6.4.4. Presupuesto

A continuación se detallara el presupuesto para la implementación del plan contable – tributario durante 5 años.

Tabla 19

Presupuesto Para el Plan Contable – Tributario

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Desarrollar el un manual de procedimientos contables	0	150	0	0	0	150
Desarrollar guía práctica para el uso de los tributos	0	150	0	0	0	150
Desarrollar manual de procedimientos administrativos	0	150	0	0	0	150
Desarrollar guía práctica para el uso del Software contable	0	150	0	0	0	150
Diseñar planes de capacitación	200	200	300	400	450	1.550
Total	200	800	300	400	450	2.150

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.

La ejecución del plan contable – tributario se realizará por medio de las siguientes tareas:

Objetivo 1. Diseñar un manual de procedimientos contables para el CCMEA

Estrategias:

- a. Identificar los procedimientos contables.

Tareas:

-Conocer todos los procedimientos contables que se realizan en el CCMEA

-Elaborar una lista con todos los procedimientos contables que se realizan que se realizan en el CCMEA

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 semana

- b. Definir las políticas y marco legal de cada procedimiento contable.

Tareas:

-Describir las políticas de cada procedimiento definido.

-Buscar las leyes involucradas en los procesos definidos.

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 mes

- c. Identificar los responsables de cada procedimiento contable.

Tareas:

-Seleccionar el personal que estará a cargo de cada proceso

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 semana

- d. Describir las operaciones de cada procedimiento contable

Tareas:

-Detallar los pasos que deben seguirse para captar, medir, registrar y analizar separada e individualmente las transacciones realizadas en cada procedimiento.

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 2 meses

e. Realizar los flujogramas de todos los procesos contables

Tareas:

-Determinar los principales componentes del procedimiento contable.

-Ordenar las actividades del procedimiento contable.

-Conectar cada actividad que se ejecutaran en el procedimiento, e indicar el inicio y el fin del mismo.

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 mes

Objetivo 2. Elaborar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales

Estrategias:

a. Especificar los tributos que se manejan en la empresa.

Tareas:

-Conocer los tributos de la legislación venezolana.

-Determinar cuáles son los tributos que la empresa debe cumplir.

Responsable: Contraloría, Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración

Tiempo: 1 semana

b. Definir las normas que rigen cada tributo de la empresa.

Tareas:

-Conocer las normas que rigen cada tributo.

-Elaborar listado de normas de cada tributo.

Responsable: Contraloría, Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración

Tiempo: 1 semana

c. Describir paso a paso el proceso de declaración de los tributo de la empresa.

Tareas:

-Puntualizar los procedimientos a seguir para la declaración de los tributos.

Responsable: Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración

Tiempo: 1 mes.

d. Detallar el proceso de pago de cada tributo de la empresa.

Tareas:

-Especificar los procedimientos a seguir para el pago de los tributos.

Responsable: Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración

Tiempo: 1 mes.

Objetivo 3. Crear un manual de procedimientos administrativos para el departamento de caja, compras, admisión.

Estrategias:

a. Definir los procesos administrativos para el departamento de caja, compras, admisión.

Tareas:

-Especificar los procesos administrativos que seguirán los departamentos de caja, compras, admisión.

-Analizar y elegir la forma de resolver problemas que se presenten en los procesos administrativos de los departamentos de caja, compras, admisión.

-Distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes de los departamentos.

Responsable: Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración

Tiempo: 2 semanas.

- b. Establecer el marco normativo de los procesos del departamento de caja, compras, admisión.

Tareas:

- Describir las reglas de los procesos definidos.
- Definir los criterios, metodologías, lineamientos para cada proceso.

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 mes

- c. Definir los responsables de cada proceso del departamento de caja, compras, admisión.

Tareas:

- Seleccionar el personal que estará a cargo de cada proceso en el departamento de caja, compras, admisión.

Responsable: Departamento de Contabilidad.

Tiempo: 1 semana

- d. Describir los procesos del departamento de caja, compras, admisión.

Tareas:

- Identificar las actividades que deben desarrollarse para los procesos administrativos.
- Describir los pasos que deben seguirse para cumplir con los procesos administrativos.

Responsable: Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración, Contraloría.

Tiempo: 1 semana

- e. Diseñar los diagramas de flujo para cada proceso del departamento de caja, compras, admisión.

Tareas:

-Determinar los principales componentes de cada proceso administrativo de los departamentos de caja, compras, admisión.

-Ordenar las actividades del proceso administrativo en el departamento de caja, compras y admisión.

-Conectar las actividades que se ejecutaran en el proceso, e indicar el inicio y el fin del mismo.

Responsable: Departamento de Contabilidad, Departamento de Administración, Contraloría.

Tiempo: 1 meses

Objetivo 4. Proponer una guía práctica para el uso del Software contable.

Estrategias:

a. Especificar los procedimientos administrativos que deben cumplirse para el uso del software.

Tarea:

-Definir los procedimientos administrativos que deben cumplirse para la utilización del software.

Responsable: Departamento de contabilidad, Sistemas.

Tiempo: 1 semana

b. Describir los modulo que conforman al software contable.

Tarea:

-Detallar las funciones del software contable.

-Definir los módulos que conforman el software contable.

Responsable: Departamento de Sistemas.

Tiempo: 2 días

c. Describir paso a paso cada opción de cada módulo del software contable.

Tarea:

-Detallar el modo de operar cada opción de los distintos módulos del software contable.

Responsable: Departamento de Sistemas

Tiempo: 1 semana

d. Elaborar la guía práctica.

Tarea:

-Elaborar el documento de la guía práctica detallando pantalla por pantalla y describiendo la forma de usarla

Responsable: Departamento de Sistemas

Tiempo: 15 días

Objetivo 5. Crear planes de capacitación sobre el manejo adecuado de los procedimientos contables y tributarios.

Estrategias:

a. Establecer las deficiencias que presentan los departamentos de contabilidad, Administración y Sistemas en relación a conocimientos en materia contable y tributaria.

Tarea:

-Evaluar los perfiles de los empleados.

-Recolectar información e identificar cuáles son las necesidades de formación y los intereses de los empleados.

Responsable: Departamento de recursos Humanos.

Tiempo: 15 días

- b. Definir cuáles son las acciones formativas y capacitaciones a realizaren el tiempo establecido.

Tarea:

-Realizar una lista de las necesidades de formación por cada área.

-Determinar las habilidades, destrezas y técnicas que deben desarrollarse en la capacitación.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Tiempo: Continuo

- c. Establecer el cronograma para la capacitación del personal.

Tarea:

-Realizar un cronograma de capacitación donde se incluirán las fechas, horario, los contenidos, técnicas y los moderadores.

-Distribuir dichos cronogramas al personal

Responsable: Departamento de Recursos Humanos

Tiempo: 2 semanas

- d. Implementar el cronograma de capacitación al personal.

Tarea:

-Gestionar los recursos o materiales necesarios para los talleres, charlas, cursos.

-Realizar seguimiento al proceso de capacitación para mejorar los puntos.

Responsable: Departamento de recursos Humanos

Tiempo: Continuo

- e. Evaluar el proceso de capacitación al personal.

Tarea:

-Evaluar los resultados obtenidos de manera cuantitativa y cualitativa basado en los objetivos propuestos.

-Certificar la participación para mantener motivada la fuerza laboral, aportando crecimiento personal y profesional

Responsable: Departamento de recursos Humanos.

Tiempo: Continuo.

6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La historia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se remonta a la década de 1950, surgió en las primeras épocas de la innovación digital, abarcado por las empresas que establecen voluntariamente un compromiso ético y equidad con los grupos con los que se relaciona tales como: clientes, proveedores, trabajadores, comunidad y el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere al desarrollo humano sustentable, por medio del compromiso y confianza de la organización con los trabajadores y sus familias, con la sociedad en general, así como con la comunidad local, en pro de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Martínez, 2014)

6.5.1. Situación actual de la RSE

En el CCMEA estamos identificados, apegados y convencidos, sobre los valores y principios de la RSE, la cual va referida a como las empresas se relacionan consigo mismas, con la sociedad y con el entorno. En este contexto, la actividad institucional se desarrolla con directrices tales como: altos estándares de calidad, costos razonables, conductas en un esquema de moralidad, administración honesta y transparente, desarrollo del talento humano y la solidaridad social y con el medio ambiente.

Desde hace tiempo se cumple con las actividades inherentes a RSE, respecto a:

1. La relación empresa –trabajadores se extiende a la consecución de los beneficios sociales de carácter no remunerativo (beneficio de alimentación, dotación de uniformes, becas y licencia de estudio, dispensa de gastos médicos, farmacéuticos, gastos funerarios), así mismo la protección ambiental en el interior de la organización garantiza la seguridad e higiene de los trabajadores, en la planilla de trabajadores existen discapacidades en las diferencias áreas los cuales son tratados como un trabajador normal. Existe el plan de seguridad laboral cumpliendo con las normativas, dentro del organigrama se encuentra el departamento de Salud y Seguridad Laboral.

2. Nexos empresas – Proveedores, se rigen por las normas y procedimientos de compras, participa el personal encargado del departamento de compras y junta directa para la adquisición de bienes y contratación de servicios.

3. Vínculo con clientes y usuarios, cuya filosofía es un centro asistencial, técnico sanitario, docente y de investigación privada, los médicos prestan sus servicios acorde con las normas y condiciones que rige la práctica del acto médico (relación médico paciente).

4. Programa de asistencia comunitaria, está dirigida al cumplimiento de ley del Instituto Nacional de Capacitación Educativa Socialista (INCES), la cual abarca dos aspectos: a. contribución como patrono equivalente al dos por ciento (2%) del salario normal pagado al personal, b. programa nacional de aprendizaje, empleando y enseñando actividades provechosas a aprendices adolescentes, mediante programas de capacitación, abarcando entre el tres por ciento (3%) y cinco por ciento (5%) de los empleados.

5. Preservación del Medio Ambiente, está relacionada con las prácticas y los principios que regulan la gestión del ambiente, buscando la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, en este contexto existe manual para el manejo de desechos comunes y biológicos

garantizando la recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de las sustancias, materiales y desechos peligrosos.

6. Observancia de leyes y tributos, cumple a cabalidad con el pago de tributos, aporta a la Ley Orgánica de la Ciencia, Tecnología e Innovación, lo que promueve la investigación científica para contribuir con la salubridad de la sociedad y la preservación del ambiente, de igual manera aporta a al Fondo Nacional para el Deporte y Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas.

Según lo antes expuesto se cumple con las disposiciones de la RSE, sin embargo no existe el plan de RSE como tal, en este aspecto debe formalizar un documento de gestión y evaluación que defina el marco y las directrices generales a seguir por la organización en el ámbito de la RSE.

6.5.2 Objetivos de RSE

Para desarrollar el plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Centro Clínico María Edelmira Araujo (CCMEA) para el área de emergencia se plantean los siguientes objetivos:

- Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.
- Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.
- Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los equipos y los desechos biológicos.
- Contribuir con las obligaciones tributarias establecidas.
- Elaborar el programa de asistencia comunitaria.

A continuación se presenta la siguiente tabla donde se indican los objetivos, sus respectivos indicadores y las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo y su fuente de información en las que se basa para medir la eficacia de los mismos.

Tabla 20

Objetivos de RSE

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 – 3 años)	Largo plazo (4 – 5 años)	
Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.	Derechos humanos	1	3	5	Recursos Humanos
Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	Nº pacientes satisfechos	100%	100%	100%	Pacientes familiares
Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los equipos y los desechos biológicos.	Estado Ambiental/ Rendimiento Operativo	100%	100%	100%	Seguridad Laboral
Contribuir con las obligaciones tributarias establecidas.	Cantidad pagos realizados a tiempo / cantidad de pagos programados	100%	100%	100%	Cronograma de pagos
Elaborar el programa de asistencia comunitaria.	Cantidad de programas de asistencia comunitaria	100%	100%	100%	Dirección Medica

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.3. Actividades y Estrategias de RSE

Las estrategias y actividades para lograr los objetivos del plan de RSE en los ámbitos internos (trabajadores) y externos (clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente) son las siguientes:

Objetivo 1. Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.

Estrategia: Permitir el mantenimiento de las condiciones laborales, salvaguardando los intereses de los trabajadores y el bien social.

Actividades:

- Crear sistemas de beneficios para lograr la motivación, el compromiso y el desempeño a los trabajadores.
- Mejoras continuas al personal a partir del desempeño.
- Definir tiempos de descanso.
- Mantener al personal capacitado y en formación constante.
- Diseñar el plan de protección al trabajador.

Objetivo 2. Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.

Estrategia: Crear un régimen de mejora continua, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta.

Actividades:

- Cursos de atención al usuario
- Prestar un servicio personalizado al paciente.
- Proporcionar una atención eficaz y en el menor tiempo posible.
- Atención al paciente con equidad.

- Realizar seguimientos de la evolución del paciente.
- Dar un trato respetuoso y de manera agradable.
- Diseñar un plan para la mejora en la atención prestada al paciente

Objetivo 3. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los equipos y los desechos biológicos.

Estrategia: Crear un plan para preservación del medio ambiente

- Actividades:
- Retirar los desechos biológicos de la institución por lo menos cada 15 días.
- Adiestrar al personal para el uso correcto de los recipientes de los desechos biológicos
- Crear conciencia al personal y usuarios sobre el ahorro de energía eléctrica y agua.
- Mantener los equipos apagados en horas no laborables.
- Documentar en un manual el plan de preservación del medio ambiente.

Objetivo 4. Contribuir con las obligaciones tributarias establecidas.

Estrategia: Manejar la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos oportunos.

Actividades:

- Elaborar el cronograma de pagos de los tributos.
- Gestionar el presupuesto para el pago oportuno de los tributos.
- Controlar las fechas de pago de los tributarios.
- Diseñar el plan de observancia de leyes y tributos

Objetivo 5. Elaborar el programa de asistencia comunitaria

Estrategia: Crear un plan para asistencia comunitaria

Actividades:

- Definir las necesidades a nivel de la comunidad.
- Empezar actividades solidarias para financiar con la recaudación proyectos para la mejora de la comunidad, involucrando la cooperación del personal.
- Planificar jornadas de asistencia médica a la comunidad.
- Diseñar el plan de asistencia comunitaria.

Las estrategias de RSE versus los objetivos para dar cumplimiento a los mismos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21

Estrategias de RSE

Estrategias	Objetivos				
	Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores	Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los equipos y los desechos biológicos	Contribuir con las obligaciones tributarias establecidas	Desarrollar una cultura y compromiso de sensibilización medioambiental.
- Mantener condiciones laborales seguras y velar por los intereses de los trabajadores y el bien social	X				
-Crear un plan de mejora continua, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta		X			
-Proceder a retirar los desechos biológicos en lapsos de tiempo cortos			X		
Manejar la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos oportunos				X	
Crear un plan para asistencia comunitaria					X

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.4. Presupuesto

El presupuesto económico necesario para desarrollar el plan funcional de RSE del CCMEA, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22

Presupuesto Plan Funcional de RES

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores	25.000	40.000	60.000	80.000	100.000	305.000
Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	1.500	2.000	2.800	3.500	4.000	13.800
Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los equipos y los desechos biológicos.	3.000	3.500	4.000	4.500	6.000	21.000
Contribuir con las obligaciones tributarias establecidas	1.500	2.000	2.800	3.500	4.600	14.400
Elaborar el programa de asistencia comunitaria	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	12.500
Total	32.500	49.500	72.100	94.500	118.100	366.700

Nota: Presupuesto calculado en dólares (\$)

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Una vez formulados los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto de RSE, se procederá a ejecutar el plan, para lo cual la empresa debe implementar las actividades de RSE, tal como se detalla a continuación:

Estrategia1: Mantener condiciones laborales seguras y velar por los intereses de los trabajadores y el bien social.

Tareas:

- Asistencia dental, pagos de guardería, becas estudiantiles
- Bonificación mensual al mejor trabajador, premiación por puntualidad

- Capacitación del personal según el área que labora
- Dotación de uniformes e implementos de seguridad.
- Otorgarle reconocimiento a los trabajadores por su buen desempeño.

Tiempo: Continuo

Responsable: Recursos Humanos, Administración

Estrategia 2: Crear un plan de mejora continua, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta.

Tareas:

- Simplificar procedimiento para que los trámites administrativos sean más rápidos y fáciles.
- Hacer encuestas periódicamente a los pacientes para saber su conformidad con el servicio
- Implementar nuevos planes de servicio de emergencia a precios accesibles

Responsable: Coordinación de Admisión, Administración y Dirección Medica

Tiempo: Continuo

Estrategia 3: Proceder a retirar los desechos biológicos en lapsos de tiempo cortos.

Tareas:

- Crear conciencia en cuanto a los desechos biológicos y el uso indiscriminado de los equipos.
- Establecer cronogramas para la recolección interna de los desechos y su posterior salida de la organización.
- Llevar control de las tareas y su continua supervisión

Responsable: Recursos Humanos, Seguridad laboral, Jefatura de Enfermería, departamento de Operaciones e infraestructura.

Tiempo: 1 mes

Estrategia 4: Manejar la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos oportunos.

Tareas:

- Buscar el calendario de las fechas de pago de tributos
- Elaborar cronograma de pagos de tributos
- Establecer la partida presupuestaria para el pago de los tributos
- Realizar seguimiento del cumplimiento del cronograma de pagos de tributos

Responsable: Administración, contabilidad y contraloría.

Tiempo: Continuo.

Estrategia 5: Elaborar el programa de asistencia comunitaria.

Tareas:

- Planes de vacunación niños, desnutrición y evaluaciones pediátricas
- Despistajes de diabetes
- Despistaje de cáncer de mama, útero y próstata.
- Recaudaciones anuales para la ayuda de proyectos.

Responsable: Recursos Humanos, Dirección Médica, Seguridad Laboral

Tiempo: Continuo

6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera

De acuerdo con el análisis financiero realizado en el CCMEA la gerencia financiera se encuentra organizada, aunque no existe formalmente un documento de procedimientos contables (manual), pues se llevan a cabo todos los procesos de manera práctica y en forma adecuada para la elaboración de los estados financieros, los cuales están apegados a las NIIF, así mismo, todos los años la auditoría certifica la información de dichos estados financieros.

Basado en las razones de liquidez con el indicador de prueba circulante el CCMEA cuenta con un alto % (3,7) de posibilidades para cumplir con los compromisos contraídos, la razón de eficiencia según la rotación de carteras es el 4,92% , siendo este el promedio en que las cuentas por cobrar se hagan efectivo, para la razón de endeudamiento se alcanza un 10,07% de la proporción de los activos que están financiados por terceros, y con las razones de rentabilidad enmarcado en el indicador de rentabilidad sobre ventas arroja el porcentaje de 1,27% de eficiencia operativa de la organización, es decir la capacidad de cambiar las ventas en beneficios.

En este sentido, la gerencia financiera es ejecutada eficientemente, se controlan adecuadamente los posibles errores y/o anomalías en los procesos administrativos, contables, permitiendo conocer la situación financiera real de la empresa en tiempo oportuno.

6.6.2. Objetivos de finanzas

Los objetivos de finanzas propuestos se especifican a continuación:

- Incrementar los niveles de rentabilidad Financiera y económica en un 15% en el CCMEA.
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso en el CCMEA.

- Asegurar la sostenibilidad financiera del CCMEA.
- Aumentar la eficiencia en la adquisición y el uso de los recursos en el CCMEA.
- Incrementar y controlar el flujo de efectivo en el CCMEA.

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

Con el análisis financiero se permite detectar las necesidades o requerimientos de inversión en las diferentes áreas de la empresa y así poder planear la inversión en activos en el periodo de tiempo establecido,

Tabla 23

Inversión en Activos (Inicial)

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2024	AÑO 2025	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Mobiliario	400,00						10	10%
Equipos De Computación	2.000,00						5	20%
Equipos Telefónicos	400,00						5	20%
Software Control Incidentes y Seguimiento	300,00						5	20%
								0%
								0%
TOTAL NO CORRIENTE	3.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencia Inicial	2.600,00							
Tesorería Caja y Bancos	15.000,00							
TOTAL CORRIENTE	17.600,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	20.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Nota: inversión inicial

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla N° 23 detalla la inversión inicial de los activos tangibles e intangibles en dólares (\$) necesitados por el CCMEA para aplicar el plan estratégico de atención en el área de emergencia enfocado en la mejora a la atención integral al paciente.

La amortización de los activos se refiere a la pérdida de valor a lo largo del tiempo, debiéndose reflejar en la contabilidad. La depreciación está referida a la disminución periódica del activo de acuerdo a: desgaste por el uso, obsolescencia y el paso del tiempo. En el cálculo de la amortización y depreciación se consideran los siguientes aspectos: Vida Útil (el tiempo estimado durante el cual el bien podrá utilizarse), Valor amortizable (precio de adquisición), Valor residual (el valor remanente al final de su vida útil, que equivale al precio que la empresa espera obtener por su venta en determinado momento), método de depreciación (existen varios métodos, el más utilizado es el de línea recta, el cual define una cuota de depreciación igual para todos los periodos).

El software utilizado para la depreciación de activos fijos en el CCMEA es Premium Soft Contabilidad, el cual utiliza el método de línea recta, se debe establecer la vida útil en un rango de 5 a 20 años, la cuota el cálculo basado en la siguiente formula:

Cuota de amortización = (Valor del activo – Valor residual)/Vida útil.

Tabla 24

Amortización y Depreciación Activos 2022-2026

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Mobiliario	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Equipos De Computación	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Equipos Telefónicos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Software Control Incidentes y Seguimiento	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario	0,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Equipos De Computación	0,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Equipos Telefónicos	0,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Software Control Incidentes y Seguimiento	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
TOTAL	0,00	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario	0,00	40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
Equipos De Computación	0,00	400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
Equipos Telefónicos	0,00	80,00	160,00	240,00	320,00	400,00
Software Control Incidentes y Seguimiento	0,00	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
TOTAL	0,00	580,00	1.160,00	1.740,00	2.320,00	2.900,00

Nota: se calcula con el método lineal

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los valores reflejados en la tabla N° 24 la cuota de amortización/depreciación es de 580 \$ anuales.

6.6.4. Proyección de ventas 2022-2026

Se define proyección de ventas como el cálculo estimado de ventas e ingresos utilizando técnicas estadísticas permitiendo conocer la predicción de venta en un tiempo futuro. De igual modo permite visualizar el crecimiento de las ventas, planificar el flujo de caja, predecir la demanda, para tomar decisiones estratégicas, para optimizar la gestión de proveedores, entre otros.

Para las proyecciones de ventas existen varios métodos entre los que se mencionan: método Delphi, método de suavizamiento exponencial y método de regresión, para este caso se

utilizó el método de regresión empleando la recopilación histórica de los datos, de tal manera de proyectar el comportamiento futuro de las ventas, se obtuvo la estadística de las ventas del departamento de emergencia del año 2021-2022, para realizar la proyección hacia los años 2022-2026. En la tabla N° 25 se muestra la proyección de ventas que tiene el CCMEA para el área de emergencia en el período 2022 – 2026.

Tabla 25

Proyección de Ventas (2022-206)

VENTAS / INGRESOS		AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Cirugía Ambulatoria Emergencia	unidades	48,00	62,40	81,12	105,46	137,09
	precio	40,00	52,00	67,60	87,88	114,24
	Total	1.920,00	3.244,80	5.483,71	9.267,47	15.662,03
Colocación De Tratamiento Sin Consulta Médica En Emergencia	unidades	192,00	249,60	324,48	421,82	548,37
	precio	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
	Total	5.760,00	9.734,40	16.451,14	27.802,42	46.986,09
Consulta Médica En Emergencia	unidades	1.068,00	1.388,40	1.804,92	2.346,40	3.050,31
	precio	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
	Total	32.040,00	54.147,60	91.509,44	154.650,96	261.360,12
Consulta Médica En Emergencia C/Tratamiento Y Observación (+/- 06 Horas)	unidades	96,00	124,80	162,24	210,91	274,19
	precio	35,00	45,50	59,15	76,90	99,96
	Total	3.360,00	5.678,40	9.596,50	16.218,08	27.408,55
Consulta Médica En Emergencia Con Tratamiento	unidades	1.624,00	2.111,20	2.744,56	3.567,93	4.638,31
	precio	40,00	52,00	67,60	87,88	114,24
	Total	64.960,00	109.782,40	185.532,26	313.549,51	529.898,68
Observación En Emergencia 24 Horas	unidades	280,00	364,00	473,20	615,16	799,71
	precio	40,00	52,00	67,60	87,88	114,24
	Total	11.200,00	18.928,00	31.988,32	54.060,26	91.361,84
Servicios Farmacia Asistencial - Emergencia	unidades	2.112,00	2.745,60	3.569,28	4.640,06	6.032,08
	precio	25,00	32,50	42,25	54,93	71,40
	Total	52.800,00	89.232,00	150.802,08	254.855,52	430.705,82
TOTAL INGRESOS		92.520,00	156.358,80	264.246,37	446.576,37	754.714,06

Nota: se calcula con el método lineal

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026

Los costos son el desembolso económico necesario para la prestación del servicio o la producción de algún bien. En la prestación del servicio en el área de emergencia se requiere la compra de insumos tales como medicamentos y material médico quirúrgico. En la tabla N° 26 muestra la proyección de costo para el período 2022 – 2026.

Tabla 26

Proyecciones de Costos 2022-2026

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Medicamentos	unidades	360.000,00	432.000,00	518.400,00	622.080,00	746.496,00
	precio	0,03	0,04	0,04	0,05	0,06
		10.800,00	15.552,00	22.394,88	32.248,63	46.438,02
Material Médico Quirúrgico	unidades	42.000,00	50.400,00	60.480,00	72.576,00	87.091,20
	precio	0,09	0,11	0,13	0,16	0,19
		3.780,00	5.443,20	7.838,21	11.287,02	16.253,31
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTOS		14.580,00	20.995,20	30.233,09	43.535,65	62.691,33

Nota: Se considera un incremento por año del 30%

Fuente: Elaboración Propia.

Los gastos son los pagos que la empresa realiza para prestar el servicio no está directamente relacionado con el mismo, en este sentido los gastos considerados para la proyección son sueldos y salarios, gastos de mantenimiento, entre otros. La tabla N° 27 los gastos a sufragar por el CCMEA para el área de emergencia en el período (docplayer.es) 2022 – 2026.

Tabla 27

Proyecciones de Gastos 2022-2026

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Salario medio mensual	110,00	26.400,00	52.800,00	105.600,00	211.200,00	422.400,00
Incremento salarial anual	100,00%					
Nº de empleados año 1	20					
Nº de empleados año 2	20					
Nº de empleados año 3	20					
Nº de empleados año 4	20					
Nº de empleados año 5	20					
% coste Seguridad Social	14,00%	3.696,00	7.392,00	14.784,00	29.568,00	59.136,00
Total gastos de personal		30.096,00	60.192,00	120.384,00	240.768,00	481.536,00
OTROS GASTOS						
Electricidad	254,00	3.048,00	5.181,60	8.808,72	14.974,82	25.457,20
Teléfono	30,00	360,00	612,00	1.040,40	1.768,68	3.006,76
Agua	312,00	3.744,00	6.364,80	10.820,16	18.394,27	31.270,26
Material De Oficina	150,00	1.800,00	3.060,00	5.202,00	8.843,40	15.033,78
Internet	20,00	240,00	408,00	693,60	1.179,12	2.004,50
Limpieza	200,00	2.400,00	4.080,00	6.936,00	11.791,20	20.045,04
Presupuesto De Marketing		1.100,00	660,00	1.132,00	1.418,40	1.222,08
Presupuesto De Operaciones		240,00	224,00	379,20	348,56	435,85
Presupuesto De Recursos Humanos		5.275,00	6.400,00	7.600,00	8.950,00	10.000,00
Presupuesto Contable - Tributario		200,00	800,00	300,00	400,00	450,00
Presupuesto RSE		32.500,00	49.500,00	72.100,00	94.500,00	118.100,00
Subida media anual en %	70,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		50.907,00	77.290,40	115.012,08	162.568,46	227.025,47
TOTAL GASTOS		81.003,00	137.482,40	235.396,08	403.336,46	708.561,47

Nota: Se considera un incremento salarial del 100% y un 70% de incremento en los gastos

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2022-2026

El Capital de Trabajo es el monto real y sin compromisos que tiene la empresa para realizar todas las actividades inherentes a su funcionamiento, entre los cuales se pueden mencionar: compra de insumos, costos de operación, costos de mantenimiento, pagos de salarios, obligaciones tributarias, entre otros.

Por medio de cálculo del capital de trabajo se puede verificar si la empresa utiliza de manera eficaz los recursos. Para el cálculo del capital de trabajo se aplica la siguiente fórmula
 Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente.

La tabla N° 28 muestra el capital de trabajo proyectado para el CCMEA en el área de emergencia en el período 2022 – 2026

Tabla 28

Capital de Trabajo 2022-2026

Inicio	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
17.600,00	19.652,65	25.126,26	35.821,01	55.279,42	77.261,80

Nota: calculado tomando en cuenta los costos de inversión.

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026

Toda estrategia productiva debería contar con una estrategia financiera fundamentada en mecanismos de financiación concretos.

Todos los recursos económicos que la empresa ha sido capaz de reunir y que serán destinados a la propia actividad para conseguir los objetivos deseados. (Pérez, 2019)

La tabla N° 29 muestra la proyección de Financiamiento con recursos propios, para el CCMEA en el área de emergencia en el período 2022 – 2026.

Tabla 29

Proyección de la estructura de financiamiento (2022 – 2026)

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
RECURSOS PROPIOS	20.700,00					
PRESTAMOS	0,00					
Condiciones	Tipo de interés	12%	0%		0%	
	Años	5	0			
TOTAL FINANCIACIÓN	20.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	20.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	FINANCIACIÓN	20.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: El Financiamiento es con recursos propios

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.

El estado de resultado proyectado permite examinar los resultados obtenidos por la empresa comprando los distintos periodos, teniendo en cuenta los ingresos y gastos futuros, permitiendo a su vez conocer su posible rentabilidad. En la tabla N° 30 se presenta el estado de resultado proyectado para el CCMEA en el área de emergencia en el período 2022 – 2026.

Tabla 30

Estado de Resultados Proyectado (2022 – 2026)

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Ventas	92.520,00	156.358,80	264.246,37	446.576,37	754.714,06
Aprovisionamiento	14.580,00	20.995,20	30.233,09	43.535,65	62.691,33
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen Utilidad Bruta	77.940,00	135.363,60	234.013,28	403.040,72	692.022,73
Gastos de personal	30.096,00	60.192,00	120.384,00	240.768,00	481.536,00
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	45.111,00	67.437,20	98.261,64	134.092,71	178.616,70
EBITDA	2.733,00	7.734,40	15.367,64	28.180,01	31.870,03
Amortizaciones	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00
EBIT	2.153,00	7.154,40	14.787,64	27.600,01	31.290,03
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	2.153,00	7.154,40	14.787,64	27.600,01	31.290,03
Impuesto sobre beneficios	516,72	1.717,06	3.549,03	6.624,00	7.509,61
Resultado	1.636,28	5.437,34	11.238,61	20.976,01	23.780,42

Nota: porcentaje de distribución de beneficios 10%, impuesto sobre beneficios = 24%;

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.

La situación financiera proyectada de la empresa en un periodo de tiempo, permite realizar la estimación de los activos, pasivos y capital patrimonio, así como las posibles ganancias y pérdidas en el próximo periodo económico. Proporcionan información de las futuras condiciones financieras, con la respectiva determinación de utilidad por parte de gerencia y el conocimiento exacto de la eficacia y flexibilidad de la gestión de la empresa. En la tabla N° 31, se expresa la proyección para el estado de situación financiera en el área de emergencia en el período 2022 – 2026 del CCMEA.

Tabla 31

Estado de Situación Financiera Proyectado (2022-2026)

BALANCE INICIAL	INICIO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
ACTIVO						
Inmovilizado	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00
Amortizaciones		580,00	1.160,00	1.740,00	2.320,00	2.900,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.100,00	2.520,00	1.940,00	1.360,00	780,00	200,00
Existencias	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Clientes	0,00	3.802,19	6.425,70	10.859,44	18.352,45	31.015,65
Tesorería	15.000,00	13.849,64	16.963,37	23.604,03	36.116,10	46.222,51
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	17.600,00	20.251,83	25.989,08	37.063,47	57.068,56	79.838,16
TOTAL ACTIVO	20.700,00	22.771,83	27.929,08	38.423,47	57.848,56	80.038,16
PASIVO						
Recursos propios	20.700,00	20.700,00	20.700,00	20.700,00	20.700,00	20.700,00
Reservas		1.472,65	6.366,26	16.481,01	35.359,42	56.761,80
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	20.700,00	22.172,65	27.066,26	37.181,01	56.059,42	77.461,80
Proveedores		599,18	862,82	1.242,46	1.789,14	2.576,36
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	599,18	862,82	1.242,46	1.789,14	2.576,36
TOTAL PASIVO	20.700,00	22.771,83	27.929,08	38.423,47	57.848,56	80.038,16

Nota: calculado en dólares (\$)

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.

Se pueden anticipar situaciones de la operatividad de la empresa y muy específicamente lo referido a la liquidez por medio de la elaboración del flujo de caja proyectado.

Permite determinar futuros déficit o falta de efectivo, de tal manera que se pueda tomar decisiones en tiempo oportuno de posibles financiamientos. Se toman en cuenta los ingresos y egresos que posiblemente tenga la empresa. En la tabla N° 32 se detalla el flujo de caja proyectado para el CCMEA en el área de emergencia en el período 2022 – 2026.

Tabla 32

Flujo de Caja Proyectado (2022 – 2026)

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Saldo inicial	15.000,00	13.849,64	16.963,37	23.604,03	36.116,10
+ Beneficio	1.636,28	5.437,34	11.238,61	20.976,01	23.780,42
+ Amortizaciones	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	599,18	263,64	379,64	546,68	787,22
- Crédito a clientes	3.802,19	2.623,51	4.433,74	7.493,01	12.663,19
- Dividendos	163,63	543,73	1.123,86	2.097,60	2.378,04
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	13.849,64	16.963,37	23.604,03	36.116,10	46.222,51

Nota: Disponibilidad de efectivo por año

Fuente: Elaboración Propia.

Se evidencia la entrada y salida de dinero real con un saldo positivo, es decir se cuenta con liquidez, permitiendo cumplir con los plazos de pagos establecidos, así como también adquirir más mercancía, realizar nuevas inversiones o tomar cualquier decisión en beneficio de la empresa.

6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.

La gestión de la administración de la empresa se mide haciendo uso de los indicadores financieros, lo cuales permiten medir la eficiencia empleada en el control de gastos y costos, lo que se evidencia en la utilidad reflejada en los estados financieros.

Con el cálculo de los indicadores de rentabilidad se podrá conocer confiablemente la relación de la utilidad y la inversión realizada en la empresa. En la tabla N° 33 se presentan los resultados de los indicadores de rentabilidad de acuerdo al análisis financiero del CCMEA en el área de emergencia en el período 2022 – 2026.

Tabla 33

Indicadores de rentabilidad (2022 – 2026)

ANÁLISIS BALANCE	DEL	INICIAL	AÑO2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	LIMITES
Fondo de maniobra		17.600,00	19.652,65	25.126,26	35.821,01	55.279,42	77.261,80	>0,00
Tesorería		15.000,00	13.849,64	16.963,37	23.604,03	36.116,10	46.222,51	>0,00
Ratio de Tesorería			29,46	27,11	27,74	30,44	29,98	>0,50
Ratio de Liquidez			33,80	30,12	29,83	31,90	30,99	>1,50
Ratio de Endeudamiento			0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO								
Ventas (V)			92.520,00	156.358,80	264.246,37	446.576,37	754.714,06	
Coste variables (C)								
(docplayer.es)			14.580,00	20.995,20	30.233,09	43.535,65	62.691,33	
Margen (M)			77.940,00	135.363,60	234.013,28	403.040,72	692.022,73	>CF
% Margen s/ventas			84%	87%	89%	90%	92%	
Costes fijos (CF)			75.207,00	127.629,20	218.645,64	374.860,71	660.152,70	<M
Umbral Rentabilidad			89.275,75	147.424,78	246.893,32	415.352,41	719.956,88	<V
RENTABILIDAD								
Económica								
Rotación			4,06	5,60	6,88	7,72	9,43	>0
Margen			0,02	0,05	0,06	0,06	0,04	>0
Financiera								
Apalancamiento			1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	>=1
Efecto fiscal			0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE			0,07	0,20	0,30	0,37	0,31	>0
ROE en %			7,38%	20,09%	30,23%	37,42%	30,70%	>0

Nota: determina la rentabilidad de la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Los índices de la rentabilidad económica expresan las ganancias de la empresa basados en cada activo invertido, mientras que los índices de la rentabilidad financiera indican la capacidad para generar ganancias en relación a los recursos propios. Los indicadores de rentabilidad indican que los beneficios obtenidos utilizando recursos propios, es mayor que cero, por lo tanto el área de emergencia del CCMEA se califica como rentable, así mismo la gestión se considera eficaz.

CONCLUSIONES

El surgimiento de un nuevo enfoque en la organización para alcanzar los objetivos propuestos se establece como planificación estratégica, utilizando la perspectiva sistémica en el desarrollo e implementación de planes en periodos de tiempos establecidos, en el Centro Clínico María Edelmira Araujo (CCMEA), ubicada en la Av. 10 con calle 13, Valera, Estado Trujillo, encargado de prestar servicio en el área de salud, a toda la población del Estado Trujillo y a personas procedentes de cualquier parte del territorio nacional, careciendo de un plan estratégico para lograr ventajas competitivas.

Partiendo del diagnóstico organizacional y financiero de la empresa, (doi.org) desde la óptica de las fortalezas, debilidades, y amenazas, se diseñó un plan estratégico de atención en el área de emergencia en el Centro Clínico María Edelmira Araujo en los años 2022-2026, enfocado en la mejora a la atención integral al paciente, en el cual se formulan objetivos estratégicos para optimizar y mejorar la rentabilidad.

La utilización de la matriz FODA cruzada permitió definir todas las estrategias, para la selección de las estrategias se determinó la relación existente entre las estrategias con los objetivos estratégicos específicos, dichas estrategias son: captación de pacientes a través de la publicidad, fortalecer el área de Marketing para crear estrategias que permitan obtener mayores ventajas competitivas, establecer alianzas con organismos del estado para prestar el servicio de atención en el área de emergencia, implementar nuevas técnicas publicitarias empleando los diferentes medios de comunicación.

El desarrollo de los planes funcionales de marketing, de operaciones, recursos humanos, contable – tributario, responsabilidad social empresarial (RSE), y financiero, conlleva a conocer la situación actual, formular los objetivos, definir las estrategias para lograr la ejecución de los

objetivos, así como las tareas a seguir y el presupuesto necesario para la implementación de cada uno de los planes.

En lo referente a marketing se debe proceder a la creación del departamento para realizar las gestiones inherentes al mismo, para el caso de recursos humanos no existe la evaluación del desempeño del personal, no existe un manual contable tributario, respecto al plan financiero se determinó la rentabilidad de implementación de la propuesta.

A los efectos de materializar todos y cada uno de los objetivos específicos trazados en el plan estratégico diseñado para el CCMEA, se hace necesario disponer de la voluntad de la junta directiva en torno a la aprobación del plan, por cuanto la inversión económica es de muy bajo costo en comparación con los beneficios, rentabilidad y ventajas representadas en el incremento de ingresos.

RECOMENDACIONES

En el marco del cumplimiento de objetivos así como para la efectividad del plan estratégico basado en marketing, operaciones, recursos humanos, aspectos contables/tributarios, RSE y finanzas, se hace indispensable tener presente las recomendaciones siguientes:

Crear controles de los incidentes y seguimiento en la recuperación del paciente atendido en el área de emergencia del CCMEA.

Establecer alianzas y mecanismos de divulgación y publicidad, a través de (doi.org) las redes sociales y medios de comunicación, del servicio prestado en el área de emergencia de CCMEA.

Diseñar e Implementar programas de capacitación para el talento humano, incluyendo la elaboración de la planificación para la evaluación del desempeño del talento humano, con sus respectivos estándares de incentivos motivacionales y estímulos laborales.

Diseñar un manual de procedimientos contables para el CCMEA.

Fortalecer y formalizar la gestión aplicada en lo relativo a la RSE.

Construir planes de acción orientados a mejorar la gestión, convirtiéndolos en elementos estratégicos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Castellanos, L. R. (25 de Enero de 2015). *Estrategia, Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- CEUPE. (14 de Marzo de 2022). *El análisis del macroentorno*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html>
- CEUPE. (s.f). *La estrategia de operaciones*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-estrategia-de-operaciones.html>
- Centro clínico maría Edelmira Araujo, Reglamento Interno Del Sistema De Gerencia, 29 de Junio de 2018 acta N° 644, 1-12.
- Coll Morales, F. (28 de Mayo de 2020). *Gerencia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>
- Constitución Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999) ,1-81. HYPERLINK "https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf" https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf
- Da Silva, D. (07 de Octubre de 2021). *Estrategia de cartera de productos: 4 ventajas de tenerla*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-cartera-productos/>
- De Zavala, P. J. (s.f). *Gestión de atraktividad del producto o servicio*. Obtenido de http://acai.edu.pe/public/Atraktividad_de_Producto.html#:~:text=La%20atraktividad%20del%20producto%20o%20servicio%20es%20la%20suma%20de,en%20la%20adquisici%C3%B3n%20de%20%C3%A9ste.
- EKON. (19 de Julio de 2021). *Las claves para un buen aprovisionamiento*. Obtenido de <https://www.ekon.es/blog/claves-aprovisionamiento/>
- ESIC. (2020). *Qué es el servicio post venta y su importancia*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Euroinnova. (s.f). *Investigación y desarrollo en una empresa*. Obtenido de <https://www.euroinnovaformacion.com.ve/blog/investigacion-y-desarrollo-en-una-empresa>

- García Guadilla, M. P. (Junio de 2020). *Venezuela 2020: autoritarismo político y pragmatismo económico*. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/venezuela-2020-autoritarismo-politico-y-pragmatismo-economico/>
- Hernández Pérez, J. Á. (s.f). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Isart, A. (12 de Abril de 2021). *Segmentación de mercado: que es, estrategia, objetivos y ventajas*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-de-segmentacion-de-mercado#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,comportamientos%20que%20les%20son%20comunes.>
- Lissardy, G. (07 de Agosto de 2017). *Entrevista a Ricardo Hausmann: "La crisis económica en Venezuela es la peor que se haya conocido en el hemisferio "*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40857909>
- López Caba, D. (24 de Octubre de 2016). *Investigación y desarrollo (I+D)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>
- Ludeña, J. A. (21 de Mayo de 2021). *Presupuesto de marketing*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-marketing.html>
- Luján, R. (16 de Febrero de 2022). *¿Por qué la pobreza en Venezuela podría disminuir en 2022?* Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/02/16/por-que-la-pobreza-en-venezuela-podria-disminuir-en-2022/>
- Martin, S. (25 de Julio de 2018). *Marketing estratégico: definición, beneficios y ejemplos*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-estrategico-definicion-beneficios-y-ejemplos>
- Martinez, Y. A. (07 de Abril de 2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- MEDITERRANI. (28 de Octubre de 2020). *Los 4 objetivos del marketing que resultan imprescindibles*. Obtenido de <https://mediterrani.com/objetivos-marketing/>
- Miñarro, M. (01 de 03 de 2022). *Plan de marketing: que es y como hacer uno paso a paso*. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Neuvoo. (s.f). *¿Que hace un Gerente de Finanzas?* Obtenido de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-finanzas/>

- Neuvoo. (s.f). *¿Qué hace un Gerente de Finanzas?* Obtenido de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/gerente-de-finanzas/>
- Nuño, P. (04 de Abril de 2017). *La Logística empresarial*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-empresarial.html>
- Ocando, G. A. (04 de Agosto de 2021). *La migración venezolana: ¿Qué esperar según los expertos?* Obtenido de https://www.vozdeamerica.com/a/venezuela_migracion-venezolana-expertos-pronosticos/6075681.html
- Orellana Nirian, P. (19 de Diciembre de 2019). *Estrategia empresarial*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Orellana Nirian, P. (05 de Abril de 2020). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/cultura-organizacional.html>
- Peiro Ucha, A. (21 de Septiembre de 2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Pérez, A. (06 de Agosto de 2019). *Estructura financiera de la empresa y sus diferentes fuentes*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estructura-financiera-de-la-empresa-y-sus-diferentes-fuentes>
- Porporatto, M. (s.f). *Gerencia*. Obtenido de <https://quesignificado.com/gerencia/>
- QuestionPro. (s.f). *Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html>
- Quiroa, M. (14 de Junio de 2019). *Poder de negociación de los clientes*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html>
- Quiroa, M. (12 de Junio de 2019). *Poder de negociación de los proveedores*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>
- Quiroa, M. (09 de Marzo de 2020). *Planificación estratégica*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Quiroa, M. (11 de Agosto de 2021). *Dirección de marketing*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/direccion-de-marketing.html>
- Reque Gamonal, D. (03 de Noviembre de 2017). *Peter Senge y la quinta disciplina*. Obtenido de <https://modgempresarial.blogspot.com/2017/11/peter-senge-y-la-quinta-disciplina.html>
- Roldán, P. N. (01 de Mayo de 2017). *Análisis financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>

- Sanchez Galan, J. (04 de Agosto de 2017). *Posicionamiento*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/posicionamiento.html#referencia>
- Sanes, M. (s.f). *Modulo 4 Formulación Estratégica*. Obtenido de https://www.academia.edu/37449400/Modulo_4_Formulacion_Estrategica
- SCRIBD. (s.f). *Matriz Foda Cruzada*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/511800723/Matriz-Foda-Cruzada>
- Shelley, P. (s.f). *¿Qué son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos>
- Skaf, E. (s.f). *Enseñanzas de Philip Kotler, el padre del Marketing Moderno, para aplicar a tus estrategia de Marketing OnLine*. Obtenido de <https://postcron.com/es/blog/philip-kotler-sus-consejos-para-el-marketing-online/>
- Sordo, A. I. (16 de Diciembre de 2021). *Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Soto L, L. M. (14 de mayo de 2004). *Selección de estrategias*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>
- ThepowerMBA. (s.f). *Las 5 Fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20Orivalidad%20entre%20competidoreshttps://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%>
- Titulate. (s.f). *Los modelos gerenciales*. Obtenido de <http://actualidad.titulate.com/los-modelos-gerenciales/>
- Valecillos & Quintero. (Agosto de 2007). *Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de direccion en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs)*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200007
- Westreicher, G. (06 de Agosto de 2020). *Estrategia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario aplicado al Paciente

Dirigido a: Los pacientes que acuden al Centro Clínico María Edelmira Araujo para ser atendidos en el área de emergencia.

Instrucciones:

Lea detenidamente todas las preguntas marque con una equis (x) la alternativa que mejor refleje su opinión. En este instrumento no existen respuestas buenas ni malas, solo interesa su opinión con respecto a lo que se le pregunta.

Sea sincero en su respuesta, ya que de esto depende la veracidad de los resultados de este estudio. Al finalizar revise que no haya dejado ninguna pregunta sin contestar. En caso de duda consulte al entrevistador.

Pregunta	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	Totalmente Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
¿El servicio que ofrece emergencia es el esperado?					
¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los pacientes?					
¿Cuándo acude a la emergencia es atendido con rapidez?					
¿La estructura física es confortable, cómoda, amplia y segura?					
¿La ubicación de la emergencia es de fácil de acceso?					
¿El personal lo atendió de forma amable y cordial?					
¿El personal le dio información sobre el servicio?					

De acuerdo a su opinión, ¿Qué podría hacer el Centro Clínico para mejorar la calidad de atención a sus pacientes?

Anexo 2

Cuestionario aplicado al Paciente

Dirigido a: Los empleados, conformados por médicos y personal de enfermería, camilleros, camareras, y personal Administrativo que laboran en emergencia del Centro Clínico María Edelmira Araujo.

Instrucciones:

Lea detenidamente todas las preguntas marque con una equis (x) la alternativa que mejor refleje su opinión. En este instrumento no existen respuestas buenas ni malas, solo interesa su opinión con respecto a lo que se le pregunta.

Sea sincero en su respuesta, ya que de esto depende la veracidad del resultado de este estudio. Al finalizar revise que no haya dejado ninguna pregunta sin contestar. En caso de duda consulte al entrevistador.

Pregunta	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
	Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
¿Usted cuenta con recursos materiales y equipos médicos suficientes para llevar a cabo su trabajo?					
¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad, Las áreas están debidamente protegidas?					
¿Está usted comprometido con los valores institucionales?					
¿Están establecidos los Protocolos de atención al paciente para garantizar una buena atención?					
¿Se evalúa y supervisa oportunamente al personal para garantizar que estén prestando una adecuada atención al paciente?					

De acuerdo a su opinión, ¿Qué podría hacer el Centro Clínico para mejorar la calidad de atención a sus pacientes?
