



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Informe final de investigación previo la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

**“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA
CLÍNICA EMEDICYS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS”**

AUTOR: ABEL ALEJANDRO GARCÉS PÉREZ

TUTOR: DR. CARLOS BARRENO

AMBATO – ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

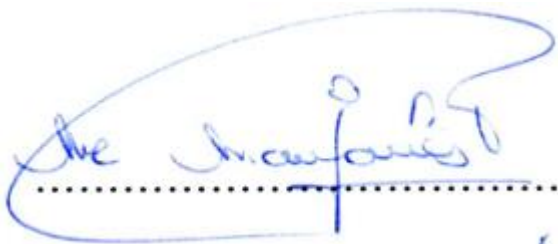
Los miembros del Tribunal de grado aprueban el Informe de Investigación previo la obtención del título de ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA sobre el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA EMEDICYS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”** presentado por Garcés Pérez Abel Alejandro, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2015

Para constancia firman



Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DE TRIBUNAL



Dra. Myrian Manjarrez Mg.
MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Jaime Díaz Mg.
MIEMBRO CALIFICADOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA EMEDICYS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS”**, nos corresponde exclusivamente al: Sr. Abel Alejandro Garcés Pérez, Autor y al Dr. Carlos Barreno, Tutor del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad técnica de Ambato.

Sr. Abel Alejandro Garcés Pérez
Autor

Dr. Carlos Barreno
Tutor

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Sr. Abel Alejandro Garcés Pérez
Autor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida para llegar a vivir este momento, por permitir demostrarme a mí mismo que a base de esfuerzo todo se puede lograr, agradezco a mi familia pero especialmente a mi madre ya que ella ha sido el motor que a impulsado cada uno de mis días a lo largo de toda mi vida, a mis hermanas por su apoyo incondicional, agradezco también a mi tío que ha estado a nuestro lado en momentos difíciles para la familia, un agradecimiento especial para el Dr. David Reyes en su calidad de Gerente propietario de la clínica Emedicys, que me ha dado la apertura en su clínica para realizar este trabajo investigativo, gracias a todos por ser parte de esta meta cumplida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fuerza para nunca decaer, a pesar de las adversidades que se me han presentado en mi vida universitaria, Agradezco a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por acogirme a lo largo de estos años en sus aulas, agradezco a mis maestros, autoridades, a mis amigos que he ganado en estos años por el apoyo brindado, al Dr. Carlos Barreno que en su calidad de Tutor, me ha sabido guiar y direccionar en la elaboración de este trabajo investigativo, a la clínica Emedicys y a sus directivos por las facilidades brindadas para desarrollar este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador existen muchas entidades dedicadas a la salud, la mayoría de ellas se manejan dentro de altos estándares que son exigidos, regulados y establecidos por la constitución, ya que en sus manos tienen muchas vidas que día a día llegan a las diferentes clínicas y hospitales con la esperanza de sanar sus dolencias, sin embargo no debemos olvidar que como toda institución también maneja dinero, es por ello que la Gestión Financiera también es un punto a tomar en cuenta, de esta forma es que se ven en la necesidad de contar con herramientas financieras que permitan alcanzar los resultados deseados, para ello se requiere de conocimiento de instrumentos financieros como es la preservación del capital, el mantenimiento de liquidez entre otros, para así estar en la capacidad de analizar el correcto direccionamiento de los recursos, también hay que tomar en cuenta que una inadecuada Gestión Financiera, una mala decisión, puede ser en financiamiento o inversión, podría acarrear inestabilidad financiera y de liquidez en la clínica Emedicys, ya que todo influye para el bienestar de la entidad.

Pero al hablar de bienestar empresarial debemos tener muy claro que esto no solo depende del ámbito financiero, sino que existen otras perspectivas que influyen para ello como: La perspectiva del paciente, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y la perspectiva de procesos internos, es decir se necesita de una herramienta que abarque de forma integral estos aspectos, como lo hace el Cuadro de mando Integral, que permite visualizar de mejor forma como se desenvuelve la clínica y en qué aspectos se debe tomar medidas para que logre sus objetivos empresariales.

INTRODUCCIÓN

Al analizar la Gestión Financiera nos debemos enfocar principalmente al correcto direccionamiento de los recursos hacia las diferentes necesidades de la clínica, pero como saber hacia dónde direccionar los recursos sin que exista un análisis previo para ello, por lo mismo es que se utilizan las diferentes herramientas financieras para intentar hacerlo correctamente, y digo intentarlo ya que en muchas instituciones si utilizan las herramientas necesarias pero no saben cómo interpretar las mismas lo que acarrea malas decisiones gerenciales, por ende una inadecuada Gestión Financiera. Es por ello que se presenta al BSC como una opción idónea para un análisis integral y analítico en todas y cada una de las perspectivas de la entidad.

Capítulo I Planteamiento del Problema: Este capítulo estudia el problema contextualizado de forma macro, meso y micro, y se estructura un árbol de problemas, para luego realizar un análisis crítico, que permita la formulación del problema, se determina los objetivos de la investigación y se termina elaborando una justificación.

Capítulo II Marco Teórico: El Capítulo remarca antecedentes investigativos, conclusiones de investigaciones previas que servirán de base al estudio, de igual forma se determina los fundamentos filosóficos y legales, todo esto, con el fin de obtener una visión dialéctica de los conceptos organizados. Se revisa las categorías fundamentales, organizadas en una inclusión de variables, se elabora la hipótesis como respuesta ensayo al problema.

Capítulo III Metodología: Se determina la metodología y el enfoque de la investigación. Se determina los procesos y estudios que remarcarán el estudio. Se enuncia la población y muestra, se realiza la operacionalización de variables, y se programa la recolección de información y el procesamiento y análisis de la misma.

Capítulo IV Análisis de Resultados: Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI Propuesta: finalmente se encuentra, la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y el modelo operativo.

INDICE GENERAL

CONTENIDOS	PÁGINA
PAGINAS PRELIMINARES	
Página de Portada.....	i
Página de Aprobación de Tribunal de Grado.....	ii
Página de Autoría de la Investigación.....	iii
Página de Derechos de Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Introducción.....	viii
Índice General.....	x
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xvi
Índice de Cuadros.....	xvi
Índice de Anexos.....	xvii

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.3. Prognosis	8
1.2.4. Formulación del problema	8
1.2.5. Interrogantes	9
1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación.....	9
1.3. Justificación.....	10

1.4 Objetivos	11
1.4.1. General	11
1.4.2. Específicos.....	11

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	12
2.2. Fundamentación Filosófica	14
2.3. Fundamentación Legal	18
2.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1. Superordinación de categorías	20
2.4.2. Subordinación de categorías	21
2.4.3. Marco Conceptual	23
2.5. Hipótesis.....	35
2.6. Señalamiento Variables de la Hipótesis.....	36
2.6.1. Variable Independiente:	36
2.6.2. Variable Dependiente:	36
2.6.3. Unidad de Observación:	36

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque	37
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	39
3.2.1. Investigación de campo	39
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	39
3.3. Nivel o Tipo de Investigación	40
3.3.1. Investigación exploratoria	40
3.3.2. Investigación descriptiva	42
3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)	43

3.4. Población Y Muestra.....	44
3.4.1. Población	44
3.4.2. Muestra	45
3.5. Operacionalización de las Variables	45
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente	48
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	49
3.6 Plan de recolección de la información	50
3.7 Plan de recolección de la información	51

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados	54
4.2. Interpretación de los datos	54
4.3. Verificación de la Hipótesis.....	73
4.3.1 Modelo Lógico:	73
4.3.2 Modelo Matemático:	73
4.3.3 Modelo Estadístico:	73

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	78
5.2. Recomendaciones	79

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. Datos Informativos.....	81
6.1.1. Título	81

6.1.2. Institución Ejecutora	81
6.1.3. Beneficiarios.....	81
6.1.4. Ubicación	82
6.1.5. Tiempo estimado de Ejecución.....	82
6.1.6. Responsable	82
6.1.7. Costos	82
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	83
6.3. Justificación.....	84
6.4. Objetivos	86
6.4.1. Objetivo General	86
6.4.2. Objetivos Específicos	86
6.5. Análisis de Factibilidad	86
6.5.1. Política	86
6.5.2. Socio Cultural	87
6.5.3. Tecnológica.....	87
6.5.4. Organizacional	87
6.5.5. Económico Financiero	87
6.6. Fundamentación.....	87
6.6.1. Gestión Financiera	88
6.6.2. Herramientas Financieras Para La Toma De Decisiones	88
6.6.3. El cuadro de mando integral.....	89
6.6.4. El cuadro de mando integral como sistema de gestión.....	91
6.6.5. La Estructura Organizacional	93
6.6.6. Organigrama Estructural.....	94
6.6.7. Organigrama Estructural.....	94
6.6.8. Estrategia.....	94
6.6.9. Valor Económico Agregado	95
6.7. Modelo Operativo	96
6.7.1. Diagnostico Situacional de la Clínica.....	98

6.7.2. Actividades de la Clínica Emedicys.....	99
6.7.3. Organigramas.....	101
6.7.4. Análisis Financiero de la Clínica.....	103
6.7.5. Valor Económico Agregado del 2014.....	105
6.7.6. Modelo de la Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	108
6.7.7. Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Clínica.....	110
6.7.8. Estructura del Cuadro de Mando Integral de la Clínica.....	115
6.7.9. Recomendaciones para alcanzar los objetivos corporativos, y tomar decisiones.....	117
6.7.10. Flujo de Actividades en base al cuadro de mando integral para tomar decisiones.....	119
6.8. Administración.....	120
6.9. Previsión de la Evaluación.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDOS	PÁGINA
TABLA 4.1. Pregunta N° 1 Encuesta.....	58
TABLA 4.2. Pregunta N° 2 Encuesta.....	59
TABLA 4.3. Pregunta N° 3 Encuesta.....	60
TABLA 4.4. Pregunta N° 4 Encuesta.....	61
TABLA 4.5. Pregunta N° 5 Encuesta.....	62

TABLA 4.6. Pregunta N° 6 Encuesta.....	63
TABLA 4.7. Pregunta N° 7 Encuesta.....	64
TABLA 4.8. Pregunta N° 8 Encuesta.....	65
TABLA 4.9. Pregunta N° 9 Ficha de Observación	66
TABLA 4.10. Pregunta N° 10 Ficha de Observación.....	67
TABLA 4.11. Pregunta N° 11 Ficha de Observación.....	68
TABLA 4.12. Pregunta N° 12 Ficha de Observación.....	69
TABLA 4.13. Pregunta N° 13 Ficha de Observación.....	70
TABLA 4.14. Pregunta N° 14 Ficha de Observación.....	71
TABLA 4.15. Pregunta N° 15 Ficha de Observación.....	72
TABLA 4.16. Tabla de Relación.....	74
TABLA 6.1. Costos Totales Propuesta	82
TABLA 6.2. Indicadores de Liquidez.....	103
TABLA 6.3. Indicadores de Endeudamiento.....	104
Tabla 6.4. Indicadores de Actividad (Eficiencia).....	104
TABLA 6.5. Indicadores de Rentabilidad.....	105
TABLA 6.6. EVA.....	106
TABLA 6.7. EVA.....	107
TABLA 6.8. EVA.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDOS	PÁGINA
GRÁFICO 1.1. Árbol de problemas.....	5
GRÁFICO: 2.1. Proceso cuantitativo de investigación.....	15
GRAFICO 2.2. Superordinación de categorías.....	20
GRÁFICO: 2.3. Subordinación de categorías.....	21
GRÁFICO 4.1. Regla de Decisión	76
GRÁFICO 6.1. Perspectivas que abarca el BSC.....	90
GRÁFICO 6.2. Balanced Scorecard.....	91
GRÁFICO 6.3. Criterios para elegir una unidad donde aplicar el BSC.....	93
GRÁFICO6.4.Organigrama Estructural.....	101
GRÁFICO 6.5. Organigrama Funcional.....	102
GRÁFICO 6.6. Estructura del CMI.....	108
GRÁFICO 6.7. CMI Emedicys.....	116
GRÁFICO 6.8. Flujo de Actividades en base al CMI.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDOS	PÁGINA
CUADRO: 3.1. Operacionalización de las Variables.....	48
CUADRO: 3.2. Plan de recolección de la información.....	50

CUADRO 3.3. Cuadro resumen de Resultados	55
CUADRO: 6.1. Metodología del Modelo Operativo.....	96
CUADRO 6.2. Factores Generales del CMI.....	111
CUADRO 6.3. Perspectiva Financiera.....	112
CUADRO 6.4. Perspectiva del Paciente.....	113
CUADRO 6.5. Perspectiva de Procesos Internos.....	114
CUADRO 6.6. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	115

ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDOS	PÁGINA
ANEXO 1. Registro Único de Contribuyente – RUC.....	127
ANEXO 2 Autorización de parte del gerente de Emedicys para utilizar la información de la institución	129
ANEXO 3. Encuesta.....	130
ANEXO 4. Ficha de Observación	132
ANEXO 5. Lista de Empleados	138
ANEXO 6. Fotos en las Instalaciones de la clínica Emedicys.....	139

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“La gestión Financiera y la toma de decisiones en la clínica Emedicys en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas”.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1 Macrocontextualización

Los procesos financieros son parte fundamental para el buen manejo de cualquier entidad, por ello, en el Ecuador ha existido la preocupación por parte de las mismas, ya que como en todos los ámbitos, así, como también en la salud deben enfocarse en factores externos que se derivan de la incertidumbre por, ejemplo, podemos mencionar la situación económica general, la tasa de inflación, las tasas de interés actuales y esperadas, entre otras.

La gestión Financiera nace a partir del siglo XX como señala Barrientos (2009):

“No es mucha la Investigación que se lleva a cabo en el campo de las finanzas durante el siglo XIX. Sin embargo, en el siglo XX es en este tiempo cuando avanza considerablemente la Teoría Económica, cuando surge el

llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones", a partir de ahí otros economistas ingleses le siguen como Malthus, Mill o David Ricardo, de la Escuela de Viena cuyos representantes más notables son Menger, Böhm-Bawerk y Von Wieser, de la Escuela de Lausana a la cual pertenecen Walras y Pareto y finalmente a la escuela de Cambridge con economistas como Wicksell y Marshall. Es precisamente con este último con el que se da por terminada la era de la economía clásica"

La implementación de dichos procesos son la columna vertebral de cualquier institución, pero esta no siempre ha sido manejada como hoy en día, ya que como la contabilidad en sí los procesos financieros que se manejan actualmente han sufrido una constante evolución desde sus inicios como lo menciona Barrientos (2009):

"Las finanzas como esfera especial de estudio surgió a comienzos del siglo XX, antes de eso, se la consideraba como parte de la economía. El conocimiento obtenido de las crisis económicas y los importantes avances tecnológicos, ayudaron a su evolución y durante el proceso de análisis y manejo de las mismas se crearon técnicas y herramientas que se han constituido en valiosos instrumentos de información para la toma de decisiones que debe enfrentar el encargado de Gestionar Financieramente una entidad".

Esto se ha dado por las necesidades que han ido surgiendo a través del tiempo ya que antes, por manejar de forma deficiente este sector financiero, se suscitaron múltiples estafas internacionales que perjudicaron económicamente, como menciona Walker (2000):

"El año 2002 será recordado por los cuantiosos fraudes financieros y escándalos de grandes compañías estadounidenses ocasionada por distorsionar parte de su información contable. Casos como el del corporativo energético ENRON, la firma de consultoría Andersen, la empresa de telecomunicaciones WorldCom y otras más han dejado una huella en la contabilidad, la lección es que la comunidad financiera debe asegurarse que esta sea de

calidad y más aún las corporaciones que los procesos financieros sean fiables ya que de ello depende su compañía.”

Es por ello, que los empresarios sintieron la necesidad de contar con diferentes herramientas que les sirvan de guía, tales como: presupuestos, los mismos estados financieros que son vitales para tomar diferentes decisiones.

1.2.1.2 Mesocontextualización

Las Gestión Financiera en Sudamérica ha sido parte fundamental para el crecimiento de los países que la conforman como así lo señala Contreras (2010):

“Las principales decisiones a tomar en los pises Sudamericanos de acuerdo con el enfoque tradicional son las que pertenecen a la inversión, financiamiento y direccionamiento adecuado de los recursos que se obtienen, siendo esta la más importante ya que con ella se crea valor. En general todos los individuos, familias, empresas y organizaciones de distinto tamaño y tipo obtienen dinero, lo invierten y lo ganan, es ahí donde las finanzas intervienen en todo el proceso de transferencia de dinero entre personas, organizaciones, gobiernos y países”.

En la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas existen una importante cantidad de clínicas, las cuales no todas cuentan con el control adecuado por parte del dueño o los accionistas, dependiendo del caso, ya que en la mayoría de ocasiones los que están al frente de ellas son médicos y conocen muy poco sobre la implementación de procesos financieros; por ello, tampoco pueden controlar efectivamente a la persona que le encargan de esta labor.

En los últimos 50 años se ha experimentado cambios importantes en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas en referencia a su población, tamaño, distribución y comercio, así, como también se han incrementado de

forma progresiva el número de personas enfermas, es por ello, que han ha parecido nuevas clínicas que se enfocan en las diferentes enfermedades que se han vuelto muy comunes entre la comunidad Tsachila.

El campo financiero llama la atención de todas las entidades ya que tiene un fin importante como cita Ortiz (2006):

“Maximizar el valor de la empresa. Ese fin corresponde, por lo general, al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños de incrementar su propia riqueza, es decir de su inversión por ello le ponen énfasis en establecer procesos financieros que den como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

En conclusión el objetivo de toda entidad es lograr alcázar ganancias, y para lograrlas es indispensable establecer procesos financieros que den resultados positivos, esto solo se lo puede lograr manteniendo un control continuo por parte de personal capacitado en el tema.

1.2.1.3 Microcontextualización

La clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas es una clínica que es conformada por un grupo de profesionales altamente calificados, que ofrece servicios de salud, con altos estándares de calidad, tecnología de vanguardia y apego a las más estrictas normas de seguridad, ética y valores; para otorgar una atención humanística y efectiva en los resultados del servicio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de lo más importante que son, sus pacientes. Pero es necesario mencionar que para ser un una empresa líder necesita de recursos para continuar abasteciéndose de tecnología de punta así como continuar capacitando al personal entre otras muchas necesidades que por la naturaleza de la empresa se van generando día a día. Es por ello que esta joven clínica siente la necesidad de establecer procesos financieros más eficientes ya que con los que se manejan hoy en día se están viendo múltiples fallas y no se está

obteniendo los resultados esperados. Por varios motivos no se han podido instaurar eficientemente dichos procesos, entre ellos tenemos los pocos años de labor de la clínica y por otra parte el insuficiente personal contable.

1.2.2. Análisis crítico

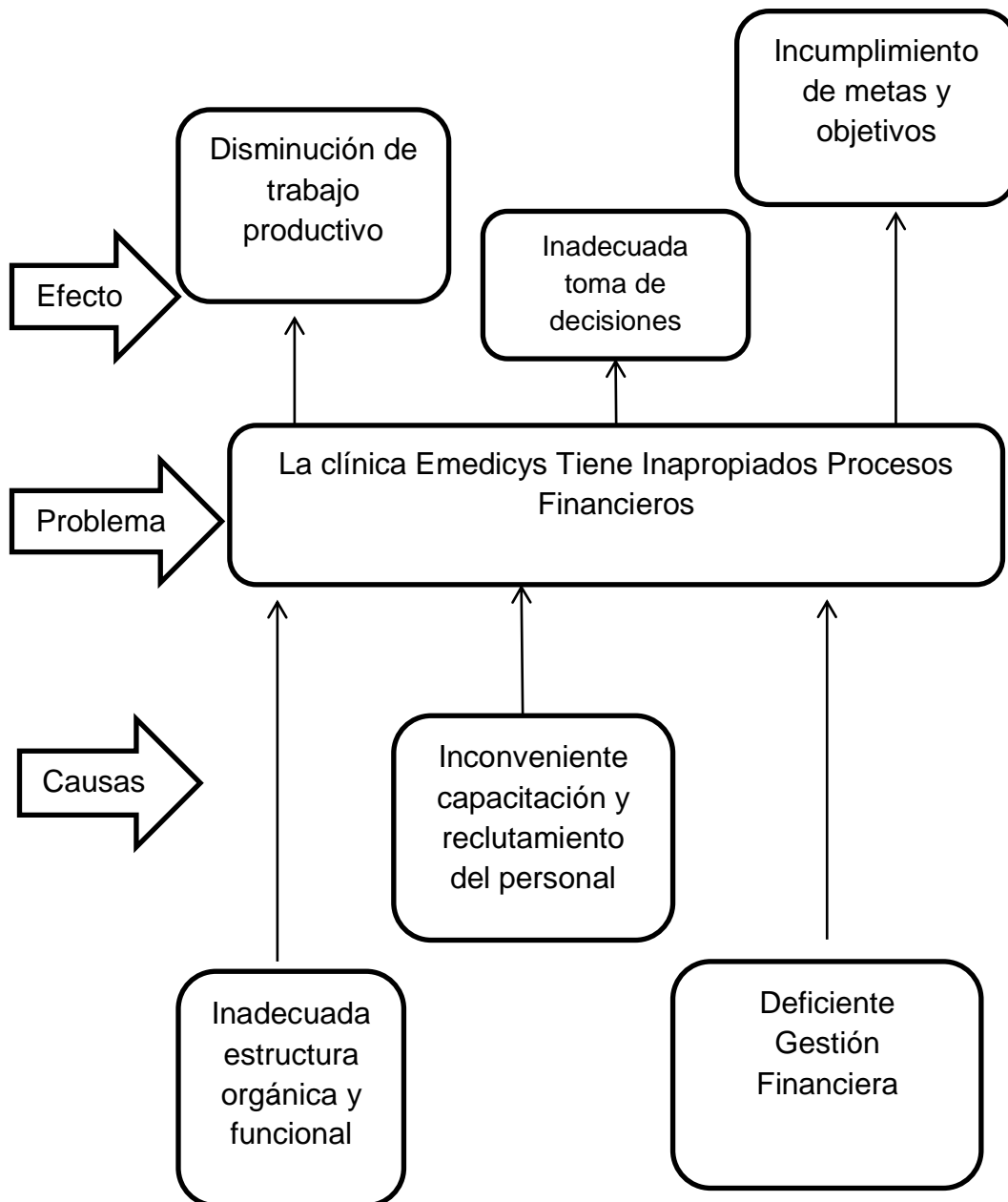


Gráfico 1.1
Fuente: El Autor
Elaborado por: Alejandro Garcés

La clínica Emedicys en los pocos años que tiene de vida cuenta con profesionales de alto nivel, así como también con toda la tecnología de vanguardia para brindar servicios de calidad a los pacientes, pero en ocasiones existe confusión entre los empleados de la clínica, por lo general entre doctores ya que no existe una adecuada estructura orgánica y de funciones por lo que en caso de no encontrarse el propietario que cabe indicar también es médico, no existe una persona que se ponga a cargo o que dirija a los demás ya que esto no lo pueden hacer desde contabilidad porque la persona encargada de ella no tiene conocimientos acerca de la labor de los galenos, por lo cual disminuye considerablemente el trabajo productivo y esto no está ayudando a conseguir lo esperado por la clínica.

Como resultado de una inadecuada estructura orgánica y funcional existen dificultades en la toma de decisiones en las diferentes áreas de la clínica, esto genera problemas entre los empleados en general, ya que es de suma importancia para su desenvolvimiento como señala Fernández (2011):

“En una empresa que no exista una organización formal y funcional además los empleados con el tiempo se tengan que hacer una idea de quién es la única persona que pueda darle una instrucción, como también quien es la persona encargada de tomar las decisiones en cualquiera de los departamentos de la entidad, sería de gran ayuda para el personal nuevo o quizás antiguo ubicarse dentro del sistema organizacional ya que con esto y para los visitantes conocer más a fondo la estructura de ésta”.

En vista que dicha problemática afecta desde decisiones básicas hasta las primordiales para la clínica es difícil que se cumpla con las metas y objetivos ya que para cualquier decisión económica debe haber un profundo análisis de las diferentes partes que conforman la entidad.

El personal dentro de cualquier empresa es el responsable de los resultados que obtenga la misma, por ello se debe fijar una importante atención al

reclutamiento del personal, de igual forma una vez que estos sean parte de la entidad, de acuerdo a las necesidades de las distintas responsabilidades que tengan que cumplir, proporcionarles una capacitación apropiada. Lastimosamente en la clínica aun esto no se cumple de manera satisfactoria ya que el reclutamiento del personal se lo realiza sin considerar los parámetros adecuados o las distintas fases que debe superar cualquier persona para ser contratado para un determinado cargo dentro de la clínica Emedicys. Como resultado de la contratación sin seguir los parámetros mencionados en la empresa ha existido una disminución en el trabajo productivo ya que siempre las contrataciones no son convenientes, ya que no pueden cumplir sus funciones de forma eficaz. Esto además se deriva en una inadecuada toma de decisiones ya que dentro de cualquier labor se toman decisiones todos los días y si no posee los conocimientos suficientes y competentes estas no serán de ayuda para Emedicys.

El cumplimiento de las metas y objetivos es la finalidad de toda empresa así como también de Emedicys, pero en este sentido la clínica no está viendo resultados deseados ya que al no contar con personal idóneo para las diferentes actividades el proceso demora más por lo menos hasta que el personal adquiera conocimientos a través de la experiencia, mientras tanto esto genera un costo para la empresa ya que no se cumple con los objetivos deseados.

La clínica Emedicys tiene una falencia en su gestión financiera ya que no cuenta con un control adecuado en las actividades, como también no todos los procesos están estipulados de forma escrita en la empresa, no se está cumpliendo con requerimientos importantes para una saludable Gestión Financiera como: Establecer evaluaciones al desempeño, contrataciones del personal de una forma ágil, actualizada, por competencias, como menciona el Instituto Nacional de Contratación Pública (2012), "Es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes,

eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general”, también es necesario estructurar las políticas empresariales, y demás procedimientos con el fin de obtener información que le sirva para la toma de decisiones a la empresa ya que en la actualidad es una de sus debilidades, por ello el trabajo productivo de la empresa no alcanza el nivel esperado, y como es de esperarse el cumplimiento de las metas y objetivos es algo por alcanzar para la clínica Emedicys.

1.2.3. Prognosis

La gestión financiera teniendo en cuenta que es una actividad que consiste en administrar los recursos que dispone una entidad para cubrir gastos y gestionar las distintas actividades para que pueda funcionar normalmente; es una de las situaciones que se encuentra con mayor inestabilidad en la clínica Emedicys, y si no se corrige lo más pronto posible sus deficiencias, se vería reflejada principalmente en su rentabilidad ya que decrecería, considerando que la gestión de las finanzas es el punto débil de la entidad.

En situaciones más adversas, considerándose también que la gestión financiera es una vía para tomar las decisiones más acertadas, si no se cuenta con una administración eficiente de los recursos, la clínica Emedicys podría agravar la gestión operativa, provocando en un futuro cercano un decrecimiento de la rentabilidad y competitividad poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo influye la Gestión Financiera en toma de decisiones en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas?

1.2.5. Interrogantes

¿Cómo es la Gestión Financiera actual en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas?

¿Cuáles son los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones actualmente en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas?

¿Cómo se podría medir la gestión estratégica para una adecuada toma de decisiones en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas?

1.2.6. Delimitación del objetivo de investigación

Campo de investigación: Auditoría de Gestión

Área de investigación: Finanzas

Aspecto de investigación: Gestión Financiera

Delimitación temporal.- La investigación se realizara entre los meses de Septiembre del 2014 y Mayo del 2015

Delimitación espacial.- La presente investigación se llevará a cabo en la clínica Emedicys, ubicada en la avenida Abraham Calazacón y pasaje F en la urbanización María del Carmen de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Delimitación poblacional.- En la presente tesis, se obtendrá la información de las personas que laboran en el departamento contable y administrativo de la clínica Emedicys de la ciudad de santo Domingo de los Tsachilas.

1.3. Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad que tienen la clínica en superar inconvenientes en el área financiera y consecuente en la toma de decisiones. Además de que esto repercutirá en buena manera en las actividades operativas de la clínica, ya que si se toman buenas decisiones, la entidad en su conjunto se verá beneficiada.

Es pertinente también aclarar, que anteriormente no se han realizado investigaciones que aporten con soluciones a las deficiencias de la clínica, por lo que la presente investigación ayudará y aportará a la entidad en solucionar problemas y así encaminarla hacia una certera prosperidad.

El investigador por su parte, cuenta con tiempo y recursos suficientes para recolectar la información necesaria para concluir con datos certeros y recomendaciones útiles que ayuden a posteriores investigaciones que se realicen a futuro.

Tomado en consideración también la factibilidad del presente trabajo investigativo, éste es necesario y óptimo ya que como se dijo anteriormente se contará con el apoyo necesario de los altos mandos que dirigen la entidad, disponiendo con información veraz para conclusiones que aporten a tomar decisiones necesarias y acertadas.

La investigación que se presenta a continuación justifica su desarrollo en la importancia de los temas que se están abordando, ya que los resultados que se obtendrán será de ayuda para resolver deficiencias que en la actualidad enfrenta la clínica.

1.4 Objetivos

1.4.1. General

Determinar la incidencia de la Gestión Financiera en la toma de decisiones en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

1.4.2. Específicos

Determinar la Gestión Financiera actual que se desarrolla en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Evaluar los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones actualmente en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Plantear una herramienta de gestión que permita gerenciar la clínica Emedicys de forma integral, balanceada y estratégica para una adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

El presente estudio de investigación sobre el tema planteado, analiza en forma minuciosa que antes no se ha realizado ningún tipo de gestión financiera en esta clínica, es la primera vez que se va a realizar sobre este problema llegando a obtener experiencias que demuestran que el proceso para obtener eficiencia, eficacia y calidad, impulse la participación global de los trabajadores y administradores, ya que de esa forma la toma de decisiones será algo minuciosamente analizado y encaminado hacia la consecución de los diferentes objetivos institucionales.

Se ha revisado el tema propuesto en las bibliotecas de las Universidades que ofertan la carrera de Contabilidad y Auditoría, sitios web, diversos repositorios y se encontraron los siguientes trabajos relacionados:

De acuerdo con el trabajo investigativo de Lucero (2010), en el cual concluye que:

“a)La gestión financiera no ayuda en la toma de decisiones administrativas en la empresa, ya que no se utilizan indicadores y el trabajo es realizado en basa a la experiencia; b) La gerencia no cuenta con información financiera oportuna para la toma de decisiones, lo que perjudica el desempeño de la empresa; c) La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, no tiene una buena planificación financiera; d) No existe una persona

responsable de realizar un análisis a la información financiera, por ello es que no hay una base para la toma de decisiones; f) El área financiera no realiza una buena gestión con los recursos de la empresa, simplemente se realiza el registro contable básico; g) Escasamente se evalúan los procedimientos implantados por la administración, debido a la falta de control y seguimiento en los mismos”

La investigación que se abordó anteriormente, muestra las deficiencias que conlleva no gestionar las finanzas de las empresas, ya que como se aclara; que al llevar a cabo procedimientos empíricos, se perjudica el desempeño de la entidad, por tal razón es necesario realizar exámenes especiales que ayuden a la entidad alcanzar los objetivos organizacionales que se ha planteado.

De acuerdo con el trabajo investigativo de Quinapanta (2010) denominado:

“a) Sabiendo que los indicadores de gestión son herramientas elementales en la administración de una institución desconocen totalmente los jefes departamentales en toda la cooperativa por lo tanto la administración no cuenta con dichas herramientas y afectan a la toma de decisiones, por tal razón la institución tiene debilidad en la gestión administrativa; b) Para todas las instituciones el talento humano juega un rol muy importante por ende en la toma de decisiones dentro de la cooperativa con respecto al personal debe ser adecuada motivo de la inexistencia de dichos procesos el personal de la cooperativa no brinda un mejor servicio a los clientes además no reciben una capacitación adecuada, el reclutamiento del personal es inadecuada debido a que no existe una normativa de selección dentro de la cooperativa”.

Los estudios mencionados se relacionan con la presente investigación ya que la misma plantea un sistema de control de gestión que analice y controle a todas las áreas de la empresa, el cual acompañado de indicadores de gestión será una poderosa herramienta para incrementar la rentabilidad en la empresa. Además analizan la importancia de la de la toma de decisiones dentro de una entidad y que para ella se necesita la inclusión de ideas tanto

de empleados como de directivos para que se encaminen correctamente hacia la consecución de las metas propuestas.

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación tiene predominancia en el paradigma positivista, en función del enfoque investigativo cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos así como también el análisis de los mismos para despejar las inquietudes que se plantean en la investigación y comprobar la hipótesis que se estableció previamente, se confía en la medición numérica, el conteo, en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

El énfasis en el análisis será cuantitativo, porque podrá medir y verificar la realidad existente en la clínica, y la valoración, análisis sobre los estados financieros basadas en técnicas experimentales aleatorias, test, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc.

Con respecto a las características del método de investigación menciona Bernal (2010):

“El método de investigación cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

La presente investigación según lo citado, se lo realizará según el método cuantitativo ya que cumple con las características que se han mencionado anteriormente. Además de que al tratarse de una investigación financiera este tipo de método tiende a normalizar resultados.

Según Hernández (2007), acerca del enfoque investigativo a elegir afirma:

“El enfoque cuantitativo (que representa un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis”.

La investigación que se está proponiendo, según lo que afirma Hernández es la que mejor se acopla a la investigación que se llevará a cabo, ya que de cada variable que compone el problema central mediante procedimientos ordenados, se pretende comprobar la hipótesis.

A continuación se intenta visualizar el proceso cuantitativo:

Proceso cuantitativo de investigación

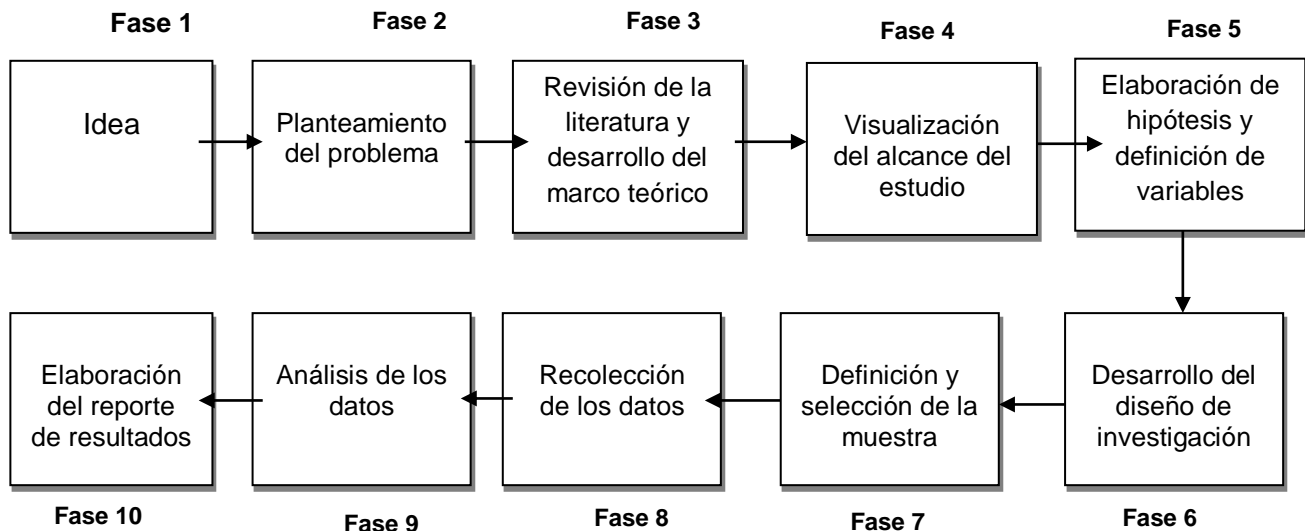


Gráfico: 2.1

Fuente: A partir de Hernández

Elaborado por: Elaboración propia a partir de Hernández (Procesos de Investigación: 2010)

Además es importante hacer referencia a las características del enfoque cuantitativo. Según Hernández (2007):

“El enfoque cuantitativo se caracteriza porque el investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

Una vez planteado el problema de estudio, el investigador considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

Las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición. Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el “mundo real”.

Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. En el proceso se busca al máximo control para lograr que otras explicaciones posibles distintas o “rivales” a la propuesta del estudio, sean desechadas y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación y/o las pruebas de causa-efecto.

Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). Debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el

investigador. Este debe evitar en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros.

Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos. Se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento a una colectividad mayor. También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

El presente estudio intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías.

Este enfoque sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación del conocimiento. Esta aproximación utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

La investigación cuantitativa pretende identificar leyes universales y causales. La búsqueda cuantitativa ocurre en la realidad externa al individuo. Esto nos conduce a una explicación sobre cómo se concibe la realidad con esta aproximación a la investigación”.

En la cita anterior, se expuso de manera detallada los pasos que se deben seguir al operar con el método cuantitativo la investigación que se está desarrollando. Poniendo un especial énfasis en la hipótesis ya que es la parte central de la investigación y por la cual según procedimientos probabilísticos que acepta o se rechaza lo que se intenta proponer.

Según Herrera (2004) manifiesta los siguientes principios del paradigma positivista:

“El paradigma positivista tiene entre sus principios básicos:

Búsqueda del principio de demarcación (qué es científico y qué no lo es). Definiendo a ciencia como un conjunto de enunciados formulados lógicamente y comprobados empírica y matemáticamente. Primado epistemológico del conocimiento experimental, así como primado metodológico de la observación (percepción). El sistema teórico, aun después de corroborado permanece hipotético. El conocimiento científico es falible, puede revisarse. El control empírico del sistema hipotético”.

Con la actual investigación predominante en un paradigma cuantitativo que tiene como escenario a un grupo o segmento de la población total (muestra), se pretende medir variables como son la gestión financiera y la toma de decisiones, se enfocará en buscar respuestas a los hechos investigados, para lo cual se aplicarán encuestas y entrevistas tendientes a demostrar la hipótesis planteada.

2.3. Fundamentación Legal

La presente investigación ha sido realizada con fundamento de las siguientes bases legales:

Como se menciona en la sección séptima (Salud), artículo número 32 de la Constitución de la República del Ecuador (2008):

“El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”

Según el Título VII, del régimen del buen vivir (salud), sección tercera, artículo 362, de la Constitución de la República del Ecuador (2008):

“La atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la Información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

Como se cita en el numeral 00003346, artículo 138 del Registro Oficial N.-28, (2013) “del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, prescribe que en las instituciones establecidas en el Art. 3 de la Ley Orgánica del Servicio Público, se integrará el Comité de Gestión de Calidad de Servicio y el Desarrollo Institucional, que tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia institucional”

En relación a lo mencionado anteriormente es de importancia mencionar que la atención de salud como servicio público se prestará a través de las entidades estatales, privadas, autónomas, comunitarias y aquellas que ejerzan las medicinas ancestrales alternativas y complementarias. Los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez, y garantizarán el consentimiento informado, el acceso a la Información y la confidencialidad de la información de los pacientes.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Superordinación de categorías

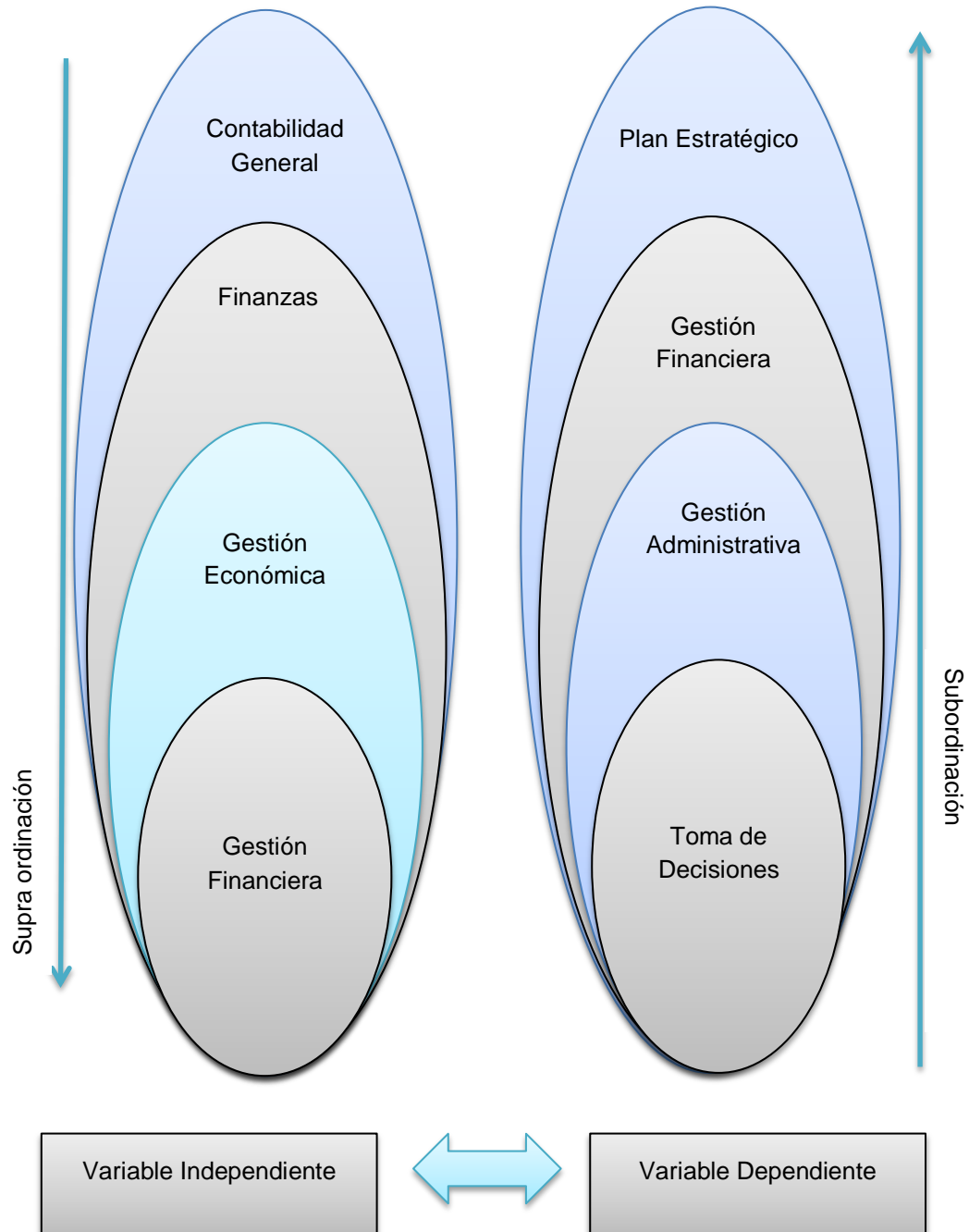
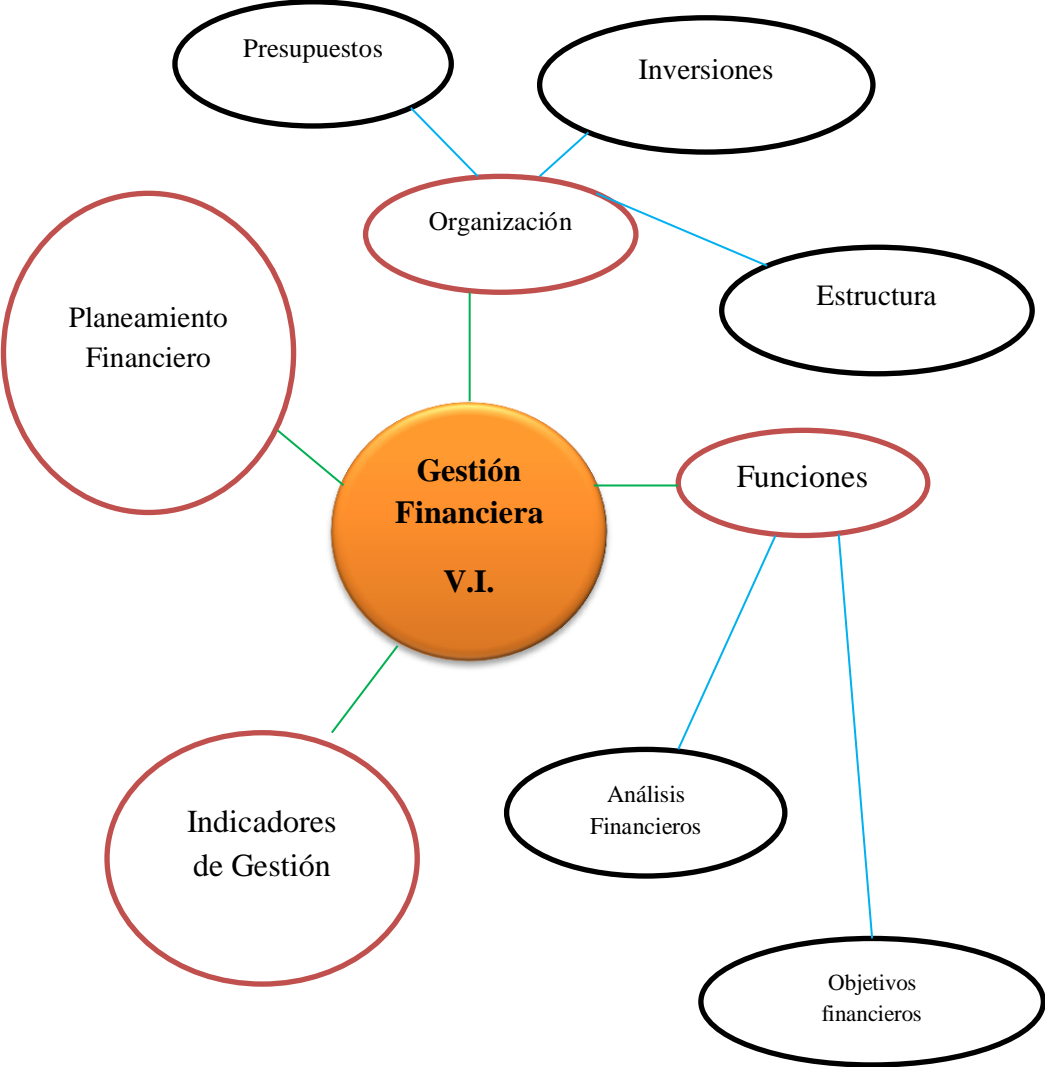


Grafico 2.2
Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación
Elaborado por: Alejandro Garcés

2.4.2. Subordinación de categorías

2.4.2.1. Variable Independiente



2.4.2.2. Variable Dependiente

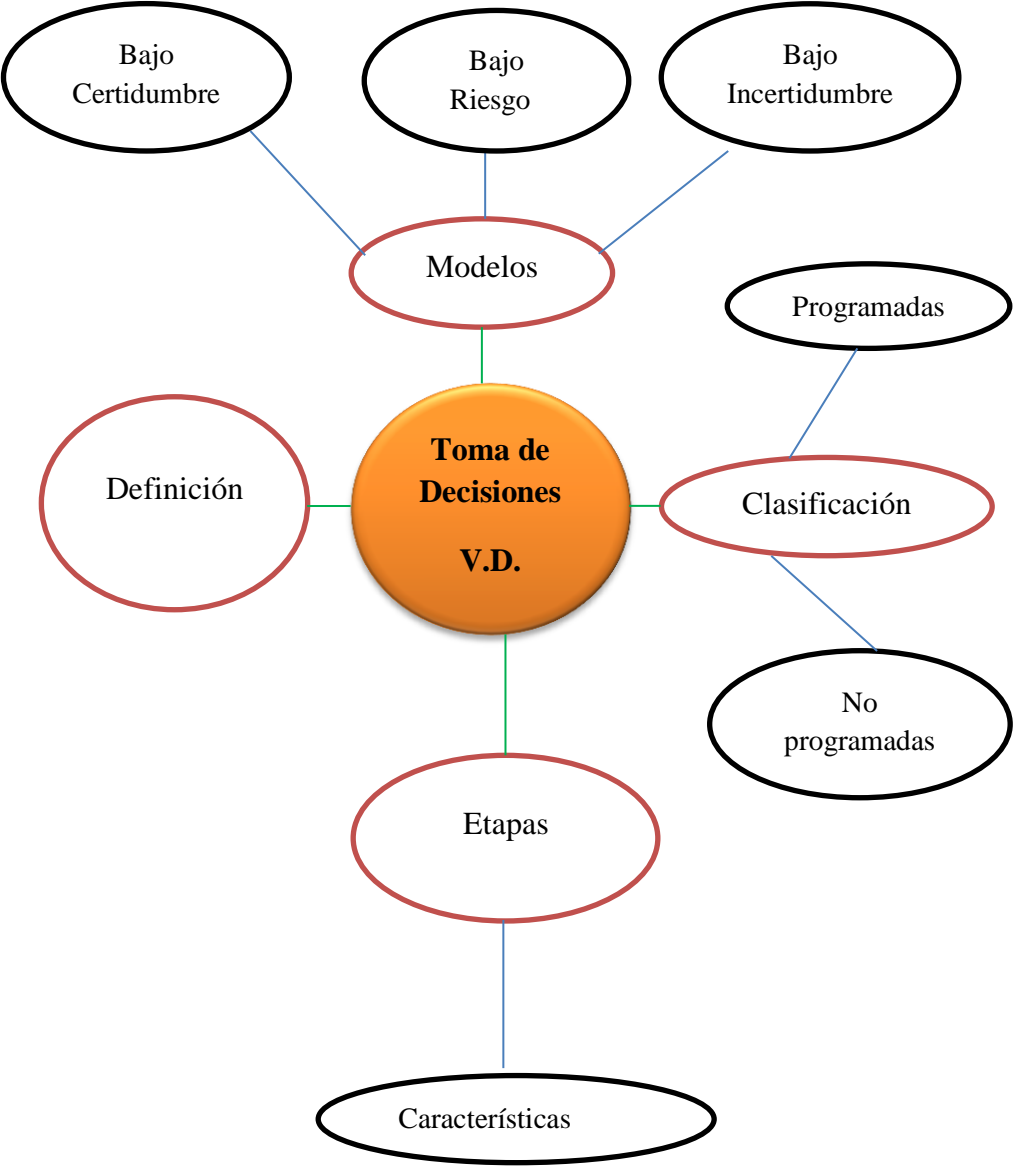


Gráfico: 2.3
Fuente: El Autor
Elaborado por: Alejandro Garcés

2.4.3. Marco Conceptual

2.4.3.1. Variable Independiente

Gestión Financiera

De acuerdo con Ruiz (2008):

”La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”

Es por ello que la gestión financiera debe estar enfocada en diversas áreas dentro de cualquier entidad ya que debe evaluar las diferentes necesidades de la misma y hacia a donde específicamente se van a enfocar los recursos, es por ello que abarca lo siguiente:

- “La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones”. (Ruiz, 2008)

Como cita Cuatrecasas (2000), “El módulo de Gestión Financiera evalúa las competencias para planear, evaluar, monitorear y analizar la adquisición y utilización de la mejor forma posible los recursos financieros de la organización, fundamentados en los objetivos y políticas establecidos por las instancias respectivas en las organizaciones”

Indicadores de Gestión

En la actualidad ya no se miden únicamente los resultados económicos, también se está poniendo énfasis en monitorear la gestión es decir que los diferentes procesos y servicios estén correctamente encaminados para el cumplimiento de los objetivos, esto se lo está realizando a través de señales, las mismas que son denominadas como Indicadores de gestión.

De acuerdo con Pérez (2011), “Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”

“A raíz de la utilización de estos indicadores de gestión el servicio tanto público como en lugares privados en donde se los han implantado ha mejorado, y los resultados se ven en la satisfacción de las personas que ocupan los diversos servicios a más de esto existen más beneficios” como los que cita Pérez (2011):

“Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- ❖ Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los

indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

❖ **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

❖ **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

❖ **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien”

Planeamiento Financiero

Como menciona De Llano (2007):

“El Planeamiento financiero se lo define como un proceso por lo cual se calcula cuánto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una organización y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada. Se puede suponer que sin un procedimiento confiable para estimar las necesidades de recursos, una organización puede no disponer de recursos suficientes para honrar sus compromisos asumidos, tales como obligaciones y consumos operacionales.

El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos financieros pueden ser logrados. Un plan financiero es, por lo tanto, una declaración de lo que debe ser hecho en el futuro”

Organización

Después de haber analizado y definido lo que se quiere hacer, la empresa que se quiere implementar, así como los objetivos que se han planteado es momento de definir una organización.

De acuerdo con Coltman (2009):

“La palabra organización tiene tres acepciones una etimológica que proviene del griego organón que significa Instrumento otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es la empresa lo estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos”

En palabras de Reyes Agustín citado por Coltman (2009), “Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el "fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”

En palabras Velasco Eugenio citado por Coltman (2009), “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas entidades debe existir”

En palabras de Ruiz (2008):

“Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos”

Funciones

La entidad para llegar al cumplimiento de objetivos debe enmarcarse en cumplir diversas funciones:

Como menciona Cuatrecasas (2000), “1.- Interpretar al sector consumidor para comprender cuáles son sus necesidades y exigencias, lo que evidentemente va a exigirle realizar cuantos estudios sean precisos acerca de ello, 2.- Organizar el proceso productivo que permita satisfacer la anterior demanda de los consumidores, para ejecutar, correctamente dirigido y con la coordinación y control necesarios, 3.- El fruto obtenido de la producción efectuada, deberá repartirse entre aquellos sujetos que han intervenido en la obtención de dicho producto”

Presupuestos

En palabras de Cuatrecasas (2000):

“El Presupuesto financiero de una empresa recoge sus previsiones para un determinado periodo de tiempo según sus necesidades de recursos financieros y la previsión de las fuentes; también trata de preveer las necesidades de

recursos financieros deducible de dicha actividad, así como las fuentes de tales recursos y sus aplicaciones”.

El presupuesto se lo realiza con base en los ingresos y gastos, es de vital importancia para toda entidad ya que sirve como instrumento para anticipar y prevenir lo que puede pasar económicamente con dicha empresa. Gastar nuestro dinero siguiendo un presupuesto le puede dar estabilidad a nuestra economía y más aún si lo hacemos con una visión clara del desenvolvimiento financiero.

Inversiones

En palabras de Cuatrecasas (2000):

“la inversión resulta de sustraer bienes de la aplicación de satisfacción de necesidades inmediatas para dedicarlos a la producción de nuevos bienes. Esta idea tradicional asimila la inversión a la formación de capital. Más concretamente, diremos que mediante la inversión se adquiere bienes y derechos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Concentrándonos mas la definiremos como:

- Inmovilización de medios financieros durante cierto periodo de tiempo para obtener unos ingresos que superan dichas inmovilizaciones”

Entonces la inversión puede ser una forma de privarse de algo, por ello es difícil hacerlo ya que para ello se necesita disponer de un capital, existen casos que para ver resultados hay que esperar periodos largos de tiempo esto se puede ver claramente en el sector de la salud ya que para la implementación de una clínica se necesita de una fuerte cantidad invertida y para recuperar dicho dinero y ver los réditos posteriores se necesitan de un tiempo prolongado.

Estructura

Como menciona Coltman (2009):

“La organización es una de las funciones componentes del proceso administrativo que consiste en asignar las funciones y tareas a los miembros componentes de la empresa con el objetivo de que los recursos con los que cuenta la organización sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos.

La buena organización realiza específicamente para la empresa lo siguiente:

- Facilita la administración.
- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.
- Contribuye al óptimo aprovechamiento de la tecnología.
- Alienta el desarrollo y efectividad del trabajador.
- Estimula el esfuerzo creador”

La Estructura Organizacional

Como cita Del Llano (2007):

“Es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es decir, que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades”

Análisis Financieros

En palabras de Rodríguez (2009) menciona lo siguiente acerca del análisis económico – financiero.

“El análisis financiero es una ciencia y un arte, el valor de éste radica en que se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles

del desempeño de una empresa. No basta analizar desempeño operativo, el análisis financiero debe considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr éxito a largo plazo. Cada frente o cada analista emplean distintas listas o combinaciones de razones para el análisis. No existe un conjunto de razones que pueda utilizarse siempre, tan solo aquellas razones que se sugieren para la decisión inmediata.

El análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación histórica de un organismo social público o privado. El método de análisis como la técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”.

Objetivos Financieros

Según Coltman (2009):

”Toda empresa dispone de un dinero que debe gestionar. Este dinero proviene de los acreedores (como los bancos) o de particulares que prestan dinero a la empresa o adquieren sus acciones. Puede tenerlo en forma de liquidez (en efectivo) o en depósitos bancarios que devengan interés. También puede estar inmovilizado en existencias o en cuentas por cobrar o invertirlo en activos fijos como terrenos y edificios o maquinaria y enseres.

El dinero entra y sale continuamente de la empresa, cambiando constantemente la composición del origen y la utilización de los recursos financieros. Es precisamente de esta combinación de fuentes y aplicaciones con un plan preconcebido, de lo que se ocupa la dirección financiera. En una empresa pequeña el propietario coordina ese plan o conjunto de objetivos financieros”.

2.4.3.2. Variable Dependiente

Toma de Decisiones

Según Drucker (2001), la decisión eficaz:

“Es el resultado de un proceso sistemático, compuesto de elementos claramente definidos y escalonados en una secuencia de etapas bien determinadas”. Además añade, “Los ejecutivos eficaces no toman un gran número de decisiones. Se concentran en lo que es importante. Intentan realizar unas pocas decisiones importantes al nivel más elevado de entendimiento conceptual, tratan de hallar las constantes de la situación, de detectar lo que es estratégico y genérico en lugar de intentar resolver problemas”.

Otra definición sobre la toma de decisiones dice que “Es una decisión, una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas” (García, 2014)

Por otro lado es importante destacar que “Es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano, en el cual hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando” también lo afirma, (García, 2014).

En otra definición, se aborda la toma de decisiones como “el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados”, (Keeney, 2002)

Etapas

Las etapas secuenciales de la toma de decisiones constan de los siguientes pasos:

Teniendo en cuenta que los elementos no constituyen por si mismos las decisiones, hay que mencionar que para que una decisión sea eficaz consta de seis etapas:

a) Clasificación del problema, b) Definición del problema, c) Condiciones que tiene que satisfacer la respuesta al problema, d) Definir sobre lo que es correcto, en lugar de sobre lo que es aceptable, con objeto de cumplir las condiciones de campo, e) Incluir dentro de la decisión las acciones que hay que llevar a cabo, f) Establecer el control.

Características de las Decisiones Gerenciales

De acuerdo con Amaya (2009):

“Los gerentes ignoran los problemas futuros:

1. Los gerentes no pueden estar seguros de que cantidad de tiempo, energía o dificultad les esperan una vez que empiezan a trabajar.

2. Involucrarse es arriesgado, si un problema se enfrenta pero no se resuelve el expediente del gerente podría quedar afectado.

3. Como los problemas pueden ser tan confusos, es más fácil postergarlos o entretenerse con actividades menos exigentes”.

Para García (2014).

“La toma de decisiones consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, hay que analizar la situación:

hay que determinar los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos y la forma que tenemos de influir en ellos. Este paso puede dar lugar a problemas, cuando se tienen en cuenta aspectos irrelevantes y se ignoran elementos fundamentales del problema. Una vez determinada cual es la situación problemática y analizada en profundidad, para tomar decisiones, es necesario elaborar modelos de acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar el resultado final y evaluar este teniendo en cuenta la incertidumbre de cada suceso que lo compone y el valor que subjetivamente se le asigna ya sea consciente o automáticamente. Así se obtiene una idea de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido y que puede servir para elegir la conducta más idónea como el curso de acción que va a solucionar la amenaza”.

CLASES DE TOMA DE DECISIONES

Existen dos clases de formas para tomar decisiones, las cuales a continuación se abordarán:

Decisiones programadas.-

En palabras de Herrera (2012), “Como el tiempo es valioso y escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer.” También añade que “Los reglamentos y las

políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.”

Decisiones no programadas.-

“Involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados.” (Herrera, 2012).

Según la opinión de Herrera (2012) Las personas que toman decisiones no programadas deben cumplir con algunos requisitos para ser eficaces:

“Capacidad técnica, dominio de algún método para tomar decisiones, experiencia, determinación suficiente y fortaleza de carácter para asumir la responsabilidad y enfrentar las consecuencias”.

Toma de decisiones bajo certidumbre

En palabras de Amaya (2009):

“Esta se presenta cuando se puede predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción.

Es decir, existe una relación directa de causa y efecto entre cada acto y consecuencia. Si está lloviendo, ¿se debe llevar un paraguas?. Si hace frío, ¿se debe llevar un abrigo? Ya sea que le lleve o no el paraguas o el abrigo, las consecuencias son predecibles”.

Toma de decisiones bajo riesgo

Según Amaya (2009):

“Esta categoría incluye aquellas decisiones para las que las consecuencias de una acción dada dependen de algún evento probabilista. Por ejemplo, supóngase que Multi Hard

Ware, una empresa de equipos de cómputo vende CD ROM navideños (CD con información publicitaria sobre la navidad, eventos, programas, productos y demás).

La primera tarea es decidir cuantas unidades ordenar para la siguiente temporada. Supóngase que se debe pagar \$3500 por cada CD, se puede ordenar solo lotes de 100 y se planea venderlos a \$8000 cada uno. Los CD que no se venden se pierden pues la información que posee pierde su vigencia”.

Entonces podemos establecer que este modelo bajo riesgo pone en gran peligro la estabilidad económica de la empresa por lo cual el análisis para este tipo de toma de decisiones debe ser tomando recaudos importantes.

Toma de decisiones bajo incertidumbre

Como menciona Amaya (2009):

“Es una categoría que se parece a la toma de decisiones bajo riesgo, con una diferencia: ahora no se tiene conocimiento de las probabilidades de los eventos futuros y no se tiene idea de cuan posibles sean las diferencias. En ejemplo de los CD equivaldría a tratar de decidir cuantos CD ordenar sin tener la más remota idea de cuantos se supone vender”.

2.5. Hipótesis

La inadecuada gestión Financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

2.6. Señalamiento Variables De La Hipótesis

2.6.1. Variable Independiente: Gestión Financiera

2.6.2. Variable Dependiente: Toma de Decisiones

2.6.3. Unidad de Observación: La clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque

La presente investigación tiene predominancia en el paradigma positivista, en función del enfoque investigativo cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos así como también el análisis de los mismos para despejar las inquietudes que se plantean en la investigación y comprobar la hipótesis que se estableció previamente, se confía en la medición numérica, el conteo, en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

El énfasis en el análisis será cuantitativo, porque podrá medir y verificar la realidad existente en la clínica, y la valoración, análisis sobre los estados financieros basadas en técnicas experimentales aleatorias, test, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestra, etc.

Como menciona Lerma (2001), en relación a la investigación cuantitativa indica:

“La Investigación Cuantitativa se caracteriza porque:

- Parte generalmente de un problema bien definido por el investigador.
- Con objetivos claramente definidos por el investigador.
- Se plantean hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas, cuando se plantean

hipótesis, estas pueden presentarse como proposiciones matemáticas o proposiciones que pueden fácilmente ser convertidas en fórmulas matemáticas que expresan relaciones funcionales entre variables.

- Se utilizan técnicas estadísticas muy estructuradas para el análisis de la información.
- Para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión.
- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables muy estructurados”.

Según Muñoz (2011), refiriéndose al tipo de investigación afirma lo siguiente:

“Ésta investigación es de carácter objetivo, pues se dedica a recopilar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden contar, cuantificar y medir a partir de una muestra o población en estudio. Sus resultados exponen sólo clasificaciones de datos y descripciones de la realidad para probar la inferencia causal que explica por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. La investigación cuantitativa pretende estudiar la relación entre las variables, previamente determinadas en una hipótesis, con las que trata de formular explicaciones para descubrir la asociación o correlación entre esas variables y una realidad específica. Esto permite la generalización y objetividad de los resultados, con un determinado nivel de error y de confianza”.

El presente estudio se caracteriza por aplicar una investigación cuantitativa, debido a ser de total interés del investigador y la clínica o centro de investigación, se pretende proponer a la clínica “Emedicys”, la implantación de tablero de indicadores que midan la eficiencia, eficacia y calidad, para de esta forma comprobar que la empresa esté realizando un trabajo enfocado en el cumplimiento de estos parámetros, para ello se analizara los Estados Financieros de los años 2013 y 2014.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

3.2.1. Investigación de campo

En palabras de Herrera (2004), “Investigación de Campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Este método de investigación va ser el que se empleara para la recolección de información en vista de que las encuestas y entrevistas a efectuarse se aplicarán en el sitio donde se encuentran los involucrados es decir directamente en la clínica Emedicys, quienes facilitarán datos necesarios y todo lo pertinente para obtener la información deseada que permitirán dominar el tema con mayores conocimientos y confiabilidad.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

En palabras de Bernal (2010) al referirse al tipo de investigación antes citado asevera:

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. Las principales fuentes documentales son: documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

En la investigación documental es importante mencionar las investigaciones denominadas “estado del arte”, las cuales se caracterizan por abordar problemas de carácter teórico y empírico y que son relevantes en el tema objeto de estudio. Los “estados del arte” son estudios cuyo propósito es mostrar el estado actual del conocimiento en un determinado campo o de un tema específico. En consecuencia, tales estudios muestran el conocimiento relevante y actualizado, las tendencias, los núcleos problemáticos, los vacíos, los principales enfoques o escuelas, las coincidencias y las diferencias entre esas hipótesis y los avances sobre un tema determinado. Es importante aclarar que los estados de arte no son un inventario del conocimiento de un tema objeto de estudio, ya que implican análisis de la información documental revisada, tomando en cuenta consideraciones epistemológicas y criterios contextualizadores en los que se dieron y se dan estos conocimientos. Es importante no confundir “estado del arte” con marco teórico. El “estado del arte”, como ya se mencionó, es un tipo de investigación documental, mientras que el marco teórico, que también es documental, es un aspecto constitutivo de toda investigación científica, que tiene como función básica servir de fundamento teórico de las investigaciones científicas”.

Para la realización de la presente investigación se utilizará fuentes de información relacionada con el área de salud y materias afines, además documentales conseguidos en la misma clínica, sobre la situación actual de entidad a ser evaluada, datos históricos de la Clínica “Emedicys” e información concerniente al tema de investigación indagada en libros a fin de profundizar conceptos y obtener experiencias que puedan ser útiles en el desarrollo del trabajo de investigación.

3.3. Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación exploratoria

Según Hernández (2007) al referirse a la investigación exploratoria manifiesta:

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Por ejemplo, si alguien desea investigar lo que opinan los habitantes de alguna ciudad sobre su nuevo alcalde o gobernador y cómo piensa resolver los problemas de ella, revisa la literatura y se encuentra con que se han hecho muchos estudios similares pero en otros contextos (otras ciudades del mismo país o del extranjero). Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación y le sugerirán preguntas que puede hacer; sin embargo, el alcalde y la ciudadanía son diferentes, la relación entre ambos es única. Además, los problemas son particulares de esta ciudad. Por lo tanto, su investigación será exploratoria -al menos en sus inicios- De hecho, si comienza a preguntarle a sus amigos lo que opinan sobre el nuevo alcalde, está comenzando a explorar.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa en un contexto particular de la vida real, investigar nuevos problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación, sobre todo en situaciones donde existe poca información. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el “tono” de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con los estudios descriptivos, correlacionales o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros tres tipos. Asimismo, implican un mayor “riesgo” y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador”.

La investigación exploratoria no se aplicará en el presente estudio por tratarse de un problema de investigación conocido y dominado a profundidad.

3.3.2. Investigación descriptiva

Como cita Del Cid (2011) define a la investigación descriptiva a través de la siguiente conceptualización:

“Describir es caracterizar algo; para describirlo con propiedad por lo regular se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Un estudio descriptivo, igual que los demás tipos de investigación, solo que con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización, clima laboral, reprobación escolar, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, etcétera). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que nos interesa. Un estudio descriptivo supone una apropiada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa.

Un ejemplo muy extendido de investigación descriptiva son los censos y encuestas nacionales. En ellos se pretende ser extensos, pero no profundos en el conocimiento del fenómeno; buscar aportar información cuantitativa que caracterice en general al objeto de estudio. Con cautela, los resultados de los estudios descriptivos permiten cierto nivel de predicción: si se ha establecido que las pequeñas empresas tienen escaso acceso al crédito, se puede predecir con alta probabilidad que las nuevas empresas de este tipo van a tener tal limitación. Claro que más importante que predecir es adelantarse a las situaciones, prevenir”.

A lo largo de la presente investigación se describirá una serie de fenómenos como: motivos del problema, efectos la toma de decisiones empresariales, riesgos presentes y futuros, análisis financieros, etc.; además por ser una investigación cuantitativa se medirá los resultados obtenidos para la comprobación de hipótesis, lo que será de suma importancia para la toma de decisiones de la alta gerencia en la empresa y en la investigación para la formulación de conclusiones y recomendaciones.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

Según Hernández (2007) al hacer referencia al presente tipo de investigación indica:

“Los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales cuantitativos son saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o fenómenos en una variable, a partir del valor que tienen en la(s) variable(s) relacionada(s).

La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable. Por ejemplo, quienes estudian más tiempo para el examen de estadística tenderán a obtener una calificación más alta en el examen. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Por ejemplo, quienes estudian más tiempo para el examen de estadística tenderán a obtener una calificación más baja en el examen.

Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí: habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una variable y altos en la otra, sujetos con valores bajos en una variable y bajos en la otra, y sujetos con valores medios en las dos variables.

La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial. Saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa. Llega a darse el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas; pero que en realidad no sea así. Esto se conoce en el ámbito de la investigación como correlación espuria”.

La investigación correlacional interviene en la presente investigación por la asociación de variables que son: por un lado la deficiente Gestión Financiera como afecta a la toma de decisiones de la clínica “Emedicys” y por ende ésta deficiencia provocó que la entidad no logre sus objetivos propuestos.

3.4. Población Y Muestra

3.4.1. Población

De acuerdo con Lerma (2001) define a la población de la siguiente manera:

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros.

Los valores de las variables de la población se denominan parámetros; ejemplos de ellos son, el promedio y la varianza. Observe que para su notación se utilizan letras griegas. El investigador debe decidir si en su estudio va a considerar la población o parte de ésta; en el segundo caso, selecciona una muestra para calcular estadísticos, e inferir a partir de éstos los datos (parámetros) de la población”.

La población a ser analizada en la presente investigación será el personal relacionado o encargado de tomar las decisiones de importancia relativa para la clínica, dentro de los mismo se engloba tanto a la administración, contadora, y aquel personal médico que tiene que brindar su perspectiva acerca de las adquisiciones que la clínica tiene que hacer ya que el costo de los implementos son de altos costos, con esto se busca evaluar u observar si se está direccionando correctamente estas decisiones estas encaminadas hacia el cumplimiento de normas de calidad, eficiencia y eficacia en sus diversos servicios relacionados con la salud. Con el aporte y participación de

dicho personal en el estudio contribuirán a dar una visión amplia de las opiniones que tienen sobre su participación en la empresa.

3.4.2. Muestra

Según las palabras de Del Cid (2011) al referirse a una muestra de la población manifiesta:

“Cuando la población es muy grande o cuando no es necesario abarcarla por completo, en vez de investigar a todos sus elementos se calcula una muestra que la represente. La muestra es la parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo. El problema principal de una muestra consiste en asegurar que el subconjunto sea representativo de la población, para luego generalizar los resultados. Los métodos para seleccionar muestras varían, tanto en investigación cuantitativa como cualitativa. La principal razón para esta diferencia es que la información cuantitativa en muchos casos puede ser generalizada a toda la población, es decir, se asume que las mismas características presentadas por un grupo reducido de personas están presentes también en toda la población. Mientras que en la investigación cualitativa, debido a que se refiere a aspectos muy particulares de personas o grupos, es difícil de generalizar”.

La presente investigación no calcula muestra porque la población sujeta a estudio es finita por lo tanto se trabajara con su totalidad y se dispone de suficientes recursos: humanos, materiales, económicos para ello.

3.5. Operacionalización de las Variables

Según Herrera (2004) refiriéndose a la operacionalización de las variables indica:

“La operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto variable

de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que oriente la recolección de información. Como modelo de operacionalización de variables se puede sugerir los siguientes pasos:

Del marco teórico inicial se deriva la conceptualización de la variable, la cual se escribe en la primera columna de la matriz. La conceptualización incluye solo las dimensiones que interesa operacionalizar. Responde a la pregunta ¿cuáles son los elementos esenciales de la variable conceptualizada? Las dimensiones se escriben en la segunda columna. Para cada dimensión se determinan sus indicadores, es decir, elementos directamente observables y medibles que reflejan la presencia y acción de la dimensión en el contexto en el que se encuentra el problema investigado. Los indicadores que se escogen deben ser significativos para la investigación. Se escriben en la tercera columna. Por cada indicador se formulan ítems básicos, que servirán de referencias empíricas para diseñar los instrumentos de recolección de información. Estos se escriben en la cuarta columna. En una última columna se recomienda fijar las técnicas e instrumentos de recolección. Responden a las preguntas ¿Qué técnicas e instrumentos se aplicaran y a quiénes?

Si la operacionalización es adecuada, de izquierda a derecha de la matriz debe haber una diferenciación progresiva, es decir que el texto de cada columna (a partir de la segunda) sea una subdivisión lógica de la anterior, y así en cada columna disminuye lo abstracto, a la vez que se da un acercamiento progresivo a la realidad observable y medible.

Examinando la matriz de derecha a izquierda, hay que asegurarse que cada grupo de indicadores esté incluido en una determinada dimensión; y que todas las dimensiones formen parte esencial de la conceptualización de la variable que conforma la hipótesis. En cierto modo, la operacionalización de las variables se parece a un mapa conceptual, elaborado horizontalmente”.

Mediante la operacionalización de las variables de estudio tanto independiente como dependiente podemos partir de una conceptualización general hacia cada uno de los indicadores que conforman el enunciado de

las mismas, analizando de esta forma de una manera detallada los efectos satisfactorios o no, y formulando preguntas de las inquietudes que nos deje este análisis, los cuestionamientos serán despejados por el método de recolección de datos más apto que decidamos, pueden ser: entrevista, encuesta, observación, etc., en este caso se aplicara una encuesta para la variable relacionada con la Gestión Financiera, tomando en cuenta a todo el personal que de una forma u otra influya o direcciona tanto directa como indirectamente los recursos de la entidad y en el caso de la Toma de Decisiones se trabajara con una ficha de observación, ya que así los resultados son más reales y confiables, esto se desarrollara en el lugar objeto de estudio, al personal encargado de la toma de decisiones de importancia relativa de la clínica “Emedicys” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Cuadro 3.2. Variable Independiente: Gestión Financiera					
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
<p>La Gestión Financiera se define como: Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros</p>	ACTIVO	LIQUIDEZ	¿La clínica tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo?	Encuesta	si / no
	PASIVO	CAPITAL DE TRABAJO	¿La clínica posee recursos para cubrir sus necesidades operacionales?	Encuesta	si / no
		ROTACION DE EXISTENCIAS	¿Con que frecuencia se necesita el apoyo de galenos independientes para satisfacer la demanda de los pacientes?	Encuesta	Siempre A veces Nunca
	PATRIMONIO	CARTERA	¿La clínica maneja facilidades de pago para cobrar honorarios?	Encuesta	si / no
		UTILIZACION DE ACTIVOS	¿Los activos fijos de la clínica son usados eficientemente?	Encuesta	si / no
	INGRESOS	ENDEUDAMIENTO	¿En la clínica para contraer deudas se realiza un análisis previo?	Encuesta	si / no
	GASTOS	RENTABILIDAD	¿Los procedimientos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de las clínica son eficientes, eficaces y de calidad?	Encuesta	si / no
		COBERTURA Y COSTO	¿La Clínica maneja herramientas financieras para alcanzar sus objetivos organizacionales?	Encuesta	si / no

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Cuadro 3.3. Variable Dependiente: Toma de Decisiones					
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES O CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA O INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
<p>La Toma de decisiones se define como: Es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados dentro de la entidad aplicada.</p>	Clases	% de efectividad de decisiones Programadas	¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar de decisiones?	Ficha de observación	Siempre A veces Nunca
			¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?	Ficha de observación	Sí No
		% de efectividad de decisiones No Programadas	¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?	Ficha de observación	Siempre A veces Nunca
			¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?	Ficha de observación	Siempre A veces Nunca
	Modelos	% de efectividad de decisiones Bajo Certidumbre	¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	Ficha de observación	Siempre A veces Nunca
		% de efectividad de decisiones Bajo Incertidumbre	¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?	Ficha de observación	Sí No
		% de efectividad de decisiones Bajo riesgo	¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?	Ficha de observación	Buenos Regulares Malos

Cuadro: 3.1

Fuente: El Autor

Elaborado por: Alejandro Garcés

3.6 Plan de recolección de la información

El proceso de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información del informe final se prevé realizar de la siguiente manera.

CUADRO RESUMEN DEL PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
a.- ¿Para Qué?	Determinar la incidencia de la Gestión Financiera en la toma de decisiones en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.
b.- ¿A qué personas?	A todos los integrantes de la clínica Emedicys.
c.- ¿Sobre qué aspectos?	El aspecto a tratar es sobre la Deficiente Gestión Financiera y la Inadecuada Toma de Decisiones.
d.- ¿Quién?	La presente investigación es realizada por Alejandro Garcés.
e.- ¿A quiénes?	La información fue facilitada por el personal administrativo de la clínica Emedicys.
f.- ¿Cuando?	La presente investigación se aplicara para el año 2014
g.- ¿Donde?	La presente investigación se llevará a cabo en la clínica Emedicys, ubicada en la avenida Abraham Calazacón y pasaje F en la urbanización María del Carmen de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.
h.- ¿Cuántas Veces?	La técnica de recolección de

información se realizara una sola vez.

i.- ¿Cómo?

Para realizar la investigación se utilizaran la técnicas de la Encuesta y de la Ficha de observación para recolectar información

j.- ¿Con que?

Los métodos para obtener la información han sido la encuesta y la ficha de observación, ya que es un método práctico y rápido de obtener información real.

Cuadro: 3.2

Elaborado por: Alejandro Garcés

Fuente: Plan de recolección de la información

3.7 Plan de recolección de la información

La recolección de la información es un proceso donde se toma en cuenta varios aspectos de la información y se deduce la información que nos va a ser útil o no para realizar el análisis correspondiente.

Para esta recolección utilizaremos dos métodos, el primero para la variable independiente que es la Encuesta, este es un método que nos servirá para nuestra investigación ya que como menciona Hernández (2007), con referencia a este método:

“La encuesta es un estudio observacional en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales,

con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

Para ello tomaremos en cuenta tres aspectos importantes:

- a) Revisión crítica de la información defectuosa
- b) Evitar la repetición de la recolección
- c) Tabulación en cuadros según la variable de cada hipótesis

La presentación de los datos de la investigación se la realizará de forma escrita, tabular y gráfica; esto mediante el programa Excel por ser el más adecuado para realizar cálculos y además cuenta con la facilidad de presentación de datos gráficamente, lo que facilita la interpretación y ayuda en la selección de los datos más importantes para la investigación.”

Por otro lado para lo correspondiente a la recolección de información para la variable Dependiente utilizaremos el método de la ficha de observación, este método nos ayudara ya que como menciona Hernández (2007), con respecto al método:

“La ficha de observación es considera como una especie de procedimiento de investigación, el cual consiste básicamente en poder utilizar instrumentos adecuados para poder establecer una relación entre la hipótesis y los hechos reales, a través de la observación científica, también de la investigación sistematizada y ordenada.

Los instrumentos que utiliza la ficha de observación para poder registrar la descripción detallada de las cosas observadas e investigadas, además se considera también que este instrumento hace posible la recolección de datos, basado en un objetivo específico, en el cual se determinan variables específicas.

Cabe mencionar que la ficha de observación es aquel documento mediante el que es posible también tener toda la información posible de algún tema en particular, puede

ser la información sobre alguien o sobre algo, esta obtención de datos son el resultado de la observación. Se considera que una ficha de observación puede durar gran o corta cantidad de tiempo.

Generalmente las características que posee una ficha de observación se llegan a determinar a través de la observación del área, el desempeño, el tiempo, las variables”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Para realizar el análisis pertinente a la investigación planteada se ha utilizado la encuesta y la ficha de observación como los métodos que se han visto como los más adecuados para recoger la información para la verificación de la hipótesis planteada, Una vez que se ha recolectado la información necesaria para la comprobación de la misma, estas técnicas serán aplicadas para las personas que desempeñan las diferentes actividades de las diversas áreas de la clínica Emedicys, así como también recolectare información en base o utilizando la observación del desenvolvimiento de la entidad como base fundamental para realizar la ficha respectiva; a continuación se procede al análisis de resultados de cada pregunta formulada a los individuos encuestados y las que responderá mi persona. Para esto me he ayudado con la utilización del programa Excel en donde se procesó la información, el mismo que permitió cuantificar y graficar los resultados para su posterior análisis y e interpretación dentro de este trabajo de investigación.

4.2. Interpretación de los datos

Una vez especificados los resultados de cada una de las preguntas y posterior a la tabulación de los mismo podemos proceder a interpretar los datos obtenidos, para esto nos basaremos en lo que por efectos de la presente investigación hemos observado o se ha visto reflejado de maneja numérica y gráfica en la investigación. En esta sección se

argumentarán los resultados de la tabulación de cada pregunta que se expresan tanto en la encuesta como en la ficha de observación y lo relacionare con el conocimiento percibido y ya recabado en el marco teórico y la realidad que se presencia en cada una de las diversas actividades del desenvolvimiento común y diario de la entidad.

A continuación se muestra los resultados obtenidos tanto con la encuesta como con la ficha de observación, así como el respectivo análisis e interpretación de cada una de las preguntas.

Cuadro Resumen de Resultados

PREGUNTA	%	CONCLUSIÓN
1.- ¿La clínica tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo?	66,67%	Se puede concluir que la actual capacidad de la clínica para hacer frente sus obligaciones a corto plazo da a notar que tiene o cuenta con la liquidez como para funcionar hasta el momento sin problemas.
2.- ¿La clínica posee recursos para cubrir sus necesidades operacionales?	66,67%	Por lo resultados se ve que no existen necesidades por cubrir para que la clínica cumpla con su diario desenvolvimiento es por ello que existe en su mayoría conformidad con lo que se cuenta para brindar los diversos servicios.
3.- ¿Con que frecuencia se necesita el apoyo de galenos independientes para satisfacer la demanda de los pacientes?	61,11%	La clínica se ve en la necesidad de contar con los servicios de galenos independientes ya que no cuenta con los suficientes para cumplir con todos los servicios ofertados.
4.- ¿La clínica maneja facilidades de pago para cobrar honorarios?	77,78%	La entidad no cuenta con facilidades de pago para los pacientes esto se debe a que por su condición, no todos tienen los recursos necesarios y algunos de los servicios tienen costos elevados por lo cual no se puede dar esta facilidad.

5.- ¿Los activos fijos de la clínica son usados eficientemente?	55,56%	Si bien es cierto si se da un buen uso de una parte de los activos fijos de la clínica, pero también se ha visto reflejado que existe un excesivo desperdicio ya que varios activos no se los utiliza de forma eficiente o están en desuso.
6.- ¿En la clínica para contraer deudas se realiza un análisis previo?	55,56%	Dentro de la entidad existe un análisis antes de contraer obligaciones pero no siempre este se realiza todo depende de los montos y de la importancia relativa de estos rubros.
7.- ¿Los procedimientos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de las clínica son eficientes, eficaces y de calidad?	72,22%	Los recursos que tiene como ingresos la entidad no están siendo, dirigidos hacia un mejor servicio, de calidad que este direccionado tanto a obtener mayores recursos como a brindar lo mejor paciente.
8.- ¿La Clínica maneja herramientas financieras para alcanzar sus objetivos organizacionales?	61,11%	La clínica actualmente no está haciendo uso de las herramientas financieras necesarias, es por ello que no puede cumplir con todos sus objetivos planteado como organización, estas herramientas deberían ser analizadas y aplicadas para un óptimo desenvolvimiento económico.
9.- ¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar de decisiones?	55,55%	En gran proporción la toma de decisiones es analizada metodológicamente en la clínica, es importante mencionar que no todas.
10.- ¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?	77,78%	La clínica no se maneja con herramientas de gestión para tomar decisiones ya que no se desenvuelve dentro de las normas eficiencia, eficacia y calidad, esto perjudica a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos.

11.- ¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?	50,00%	La entidad si asume riesgos para muchas de las decisiones que toma cosa q debería en lo posterior analizar ya que podría perjudicarlos en alguna ocasión por el alto nivel de inseguridad.
12.- ¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?	38,89%	Existen opciones para tomar una decisión en la clínica, estas se analizan y se saca la mejor, sin embargo muchas de las veces esto no se lo hace.
13.- ¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	44,44%	El personal no opina en su gran mayoría para la toma de decisiones en la clínica ya que solamente lo hacen los que están a cargo de parte administrativa y financiera únicamente, lo que no es favorable.
14.- ¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?	66,67%	Los procedimientos para la toma de decisiones no son adecuados, existen muchos de estos que no están enfocados para que satisfagan todas las necesidades de las áreas de la clínica, así como tampoco se está tomando en cuenta las necesidades específicas sino únicamente las generales que son las que perciben los encargados de tomar las mismas.
15.- ¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?	44,44%	Los procesos que se manejan para tomar decisiones en la clínica actualmente no son del todo buenos ya que como se mencionó anteriormente no hay la participación ni el análisis que debería existir.

Cuadro: 3.3

Elaborado por: Alejandro Garcés

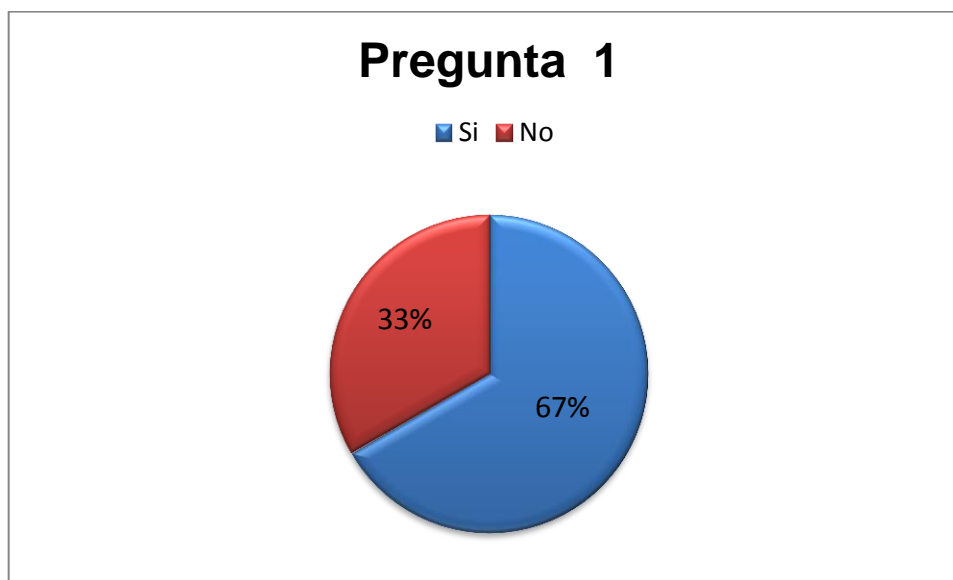
Fuente: Cuadro Resumen de Resultados

Pregunta 1.- ¿La clínica tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo?

Tabla 4.1.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	12	66,67%
No	6	33,33%
Total	18	100%

Gráfico 4.1.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Según la tabla y gráfico anterior, se señala que el 66,67% del personal encuestado considera que la clínica si tiene la capacidad de hacer frente a sus obligaciones, y el 33,33% indican que no está en la capacidad de enfrentar estas obligaciones que se dan permanentemente en la entidad.

Interpretación

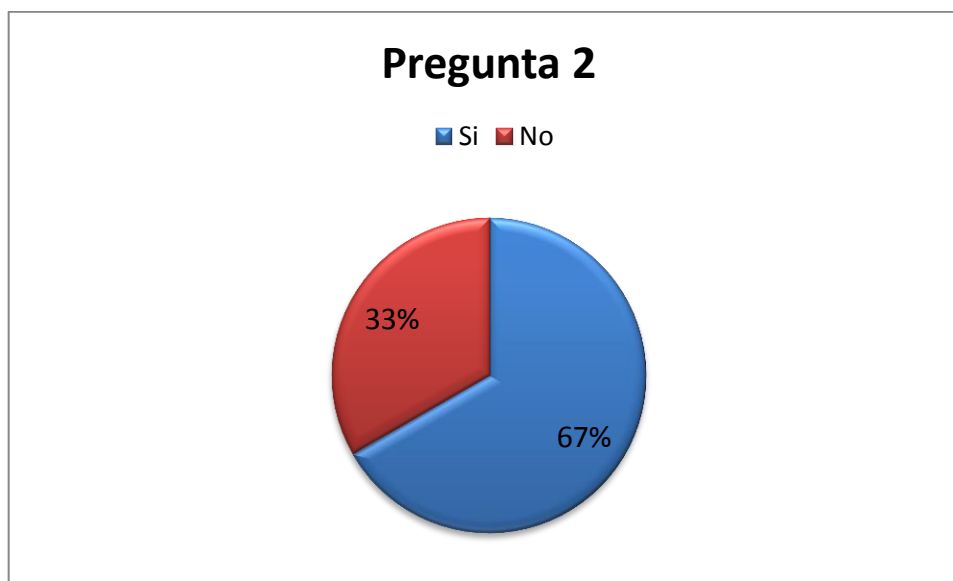
Se puede interpretar que la actual capacidad de la clínica si está en la capacidad de cubrir con sus obligaciones a corto plazo lo cual nos da a notar que tiene o cuenta con la liquidez como para funcionar hasta el momento sin problemas.

Pregunta 2.- ¿La clínica posee recursos para cubrir sus necesidades operacionales?

Tabla 4.2.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	12	66,67%
No	6	33,33%
Total	18	100%

Grafico 4.2.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Las encuestas que se han realizado en la clínica, indican que el 66,67% de los encuestados exponen que la entidad si cuenta con los recursos necesarios para cubrir sus necesidades operacionales, por otro lado el 33,33% acotaron que no piensan que la clinica tenga los recursos para enfrentar estos gastos.

Interpretación

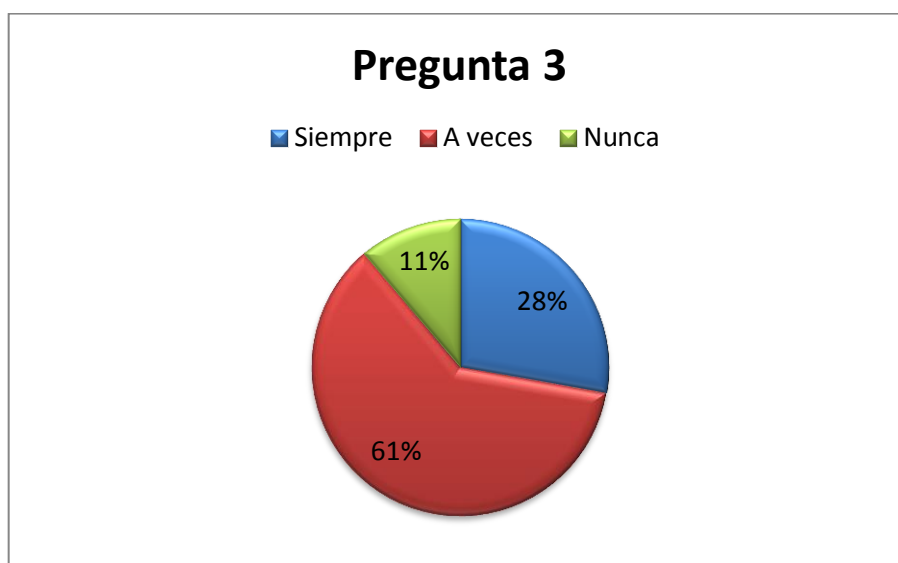
Por lo resultados se ve que no existen necesidades por cubrir para que la clínica cumpla con su diario desenvolvimiento es por ello que existe en su mayoría conformidad con lo que se cuenta para brindar los diversos servicios.

Pregunta 3.- ¿Con que frecuencia se necesita el apoyo de galenos independientes para satisfacer la demanda de los pacientes?

Tabla 4.3.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Siempre	5	27,78%
A veces	11	61,11%
Nunca	2	11,11%
Total	18	100%

Grafico 4.3.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Según demuestra información obtenida en las encuestas realizadas, el 27,78% del personal indica que siempre existe la necesidad de contar con los servicios de galenos independientes, por otro lado el 61,11% del personal indica que a veces existe la necesidad de doctores externos y por último se observó que un 11,11% de los encuestados mencionaron al respecto que nunca la entidad se ve en la necesidad de contar con los servicios de galenos independientes.

Interpretación

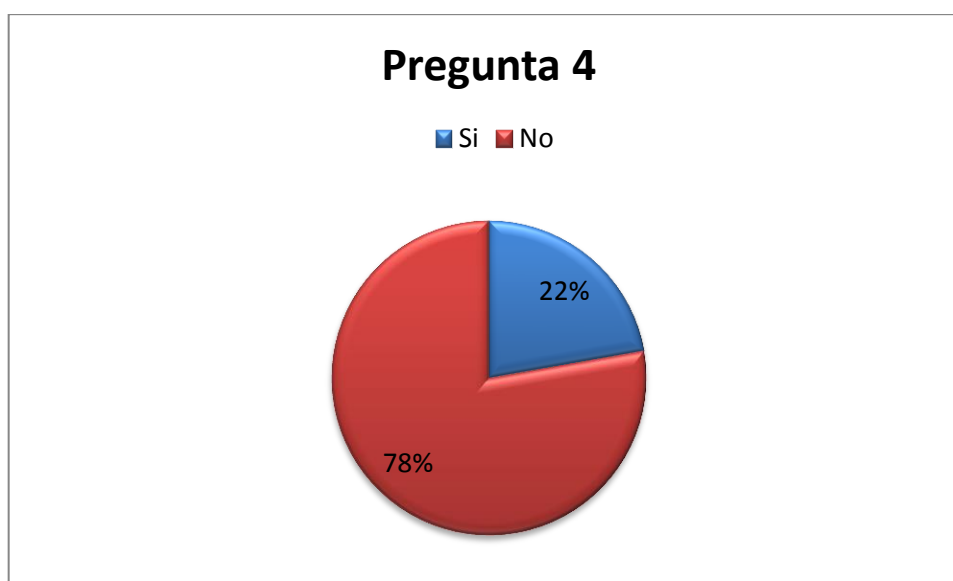
La clínica se ve en la necesidad de contar con los servicios de galenos independientes ya que no cuenta con los suficientes para cumplir con todos los servicios ofertados.

Pregunta 4.- ¿La clínica maneja facilidades de pago para cobrar honorarios?

Tabla 4.4.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	4	22,22%
No	14	77,78%
Total	18	100%

Grafico 4.4.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Conforme se aprecia en figura anterior, el 22,22% de encuestados señalan que la entidad si cuenta con facilidades de pago para sus pacientes y el 77,78% en cambio dice que la clínica no cuenta con facilidades de pago para con sus pacientes.

Interpretación

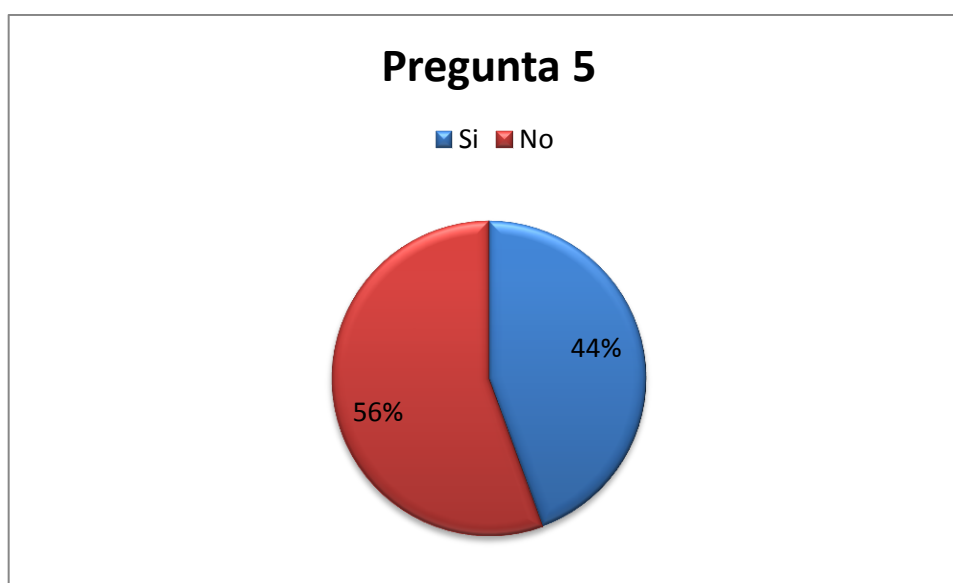
La entidad no cuenta con facilidades de pago para los pacientes esto se debe a que por su condición, no todos tienen los recursos necesarios y algunos de los servicios tienen costos elevados por lo cual no se puede dar esta facilidad.

Pregunta 5.- ¿Los activos fijos de la clínica son usados eficientemente?

Tabla 4.5.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	8	44,44%
No	10	55,56%
Total	18	100%

Grafico 4.5.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Conforme lo demuestran los datos anteriores estos señalan que el personal en un 44,44% indica que se está utilizando de forma apropiada los activos fijos de la entidad por el contrario un 55,56% de los mismos manifestaron que no se está haciendo un buen uso o se le está sacando el provecho suficiente a los activos fijos de la clínica.

Interpretación

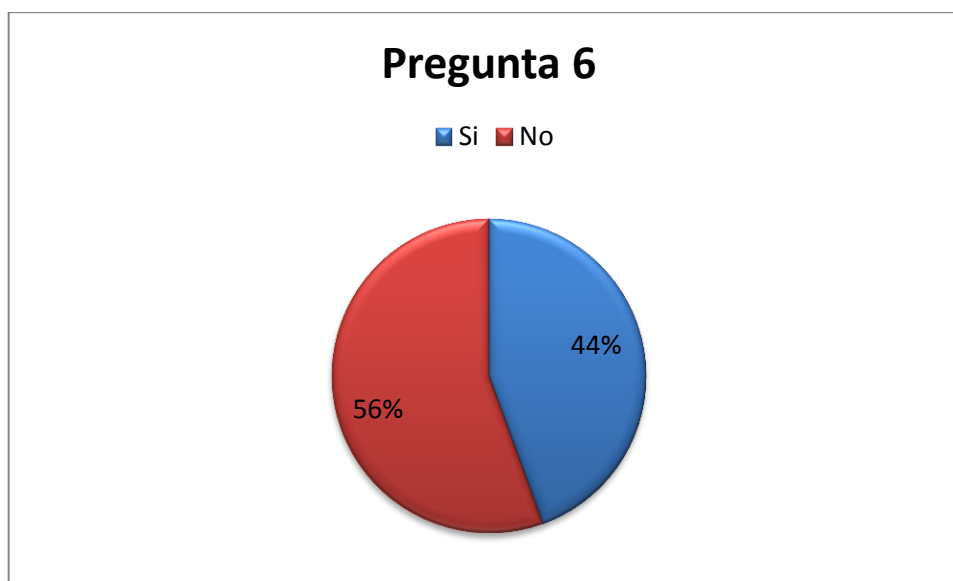
Si bien es cierto si se da un buen uso de una parte de los activos fijos de la clínica, pero también se ha visto reflejado que existe un excesivo desperdicio ya que varios activos no se los utiliza de forma eficiente o están en desuso.

Pregunta 6.- ¿En la clínica para contraer deudas se realiza un análisis previo?

Tabla 4.6.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	8	44,44%
No	10	55,56%
Total	18	100%

Grafico 4.6.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Como se puede ver en el gráfico y tabla anteriores, el 44,44% de encuestados señalan que la clínica si realiza un análisis antes de contraer deudas o responsabilidades, al contrario de lo que mencionaron el 55,56% del personal que supieron expresar que la entidad no realiza ningún análisis antes de contraer una deuda.

Interpretación

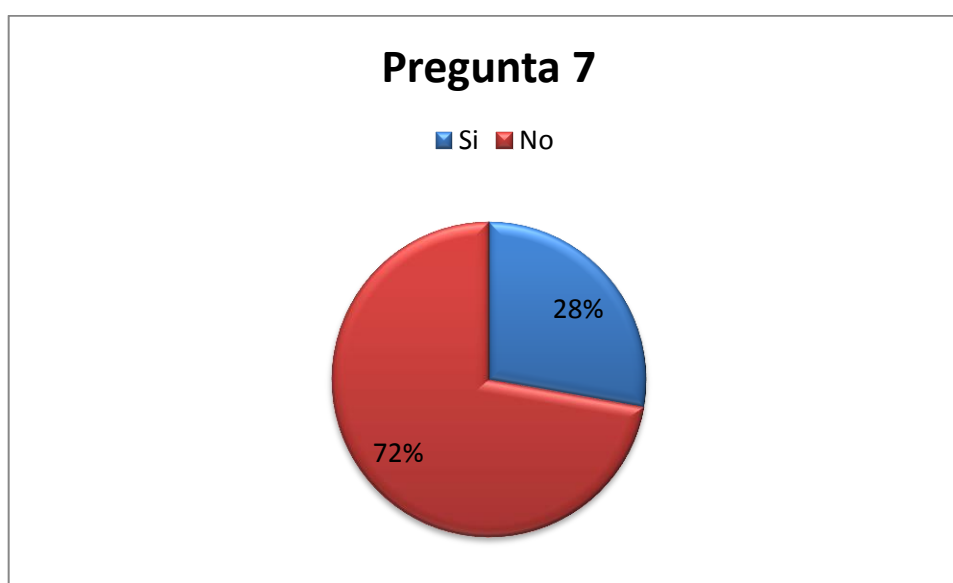
Dentro de la entidad existe un análisis antes de contraer obligaciones pero no siempre este se realiza todo depende de los montos y de la importancia relativa de estos rubros.

Pregunta 7.- ¿Los procedimientos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de las clínica son eficientes, eficaces y de calidad?

Tabla 4.7.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	5	27,78%
No	13	72,22%
Total	18	100%

Grafico 4.7.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Como lo demuestra el cuadro y gráfico anterior, el 27,78% del personal considera que los procedimientos con los que labora la entidad en cuanto a su economía son eficientes, eficaces y de calidad por otra parte el 72,22% de los encuestados mencionaron que no creen que se maneje correctamente los recursos en la clínica.

Interpretación.-

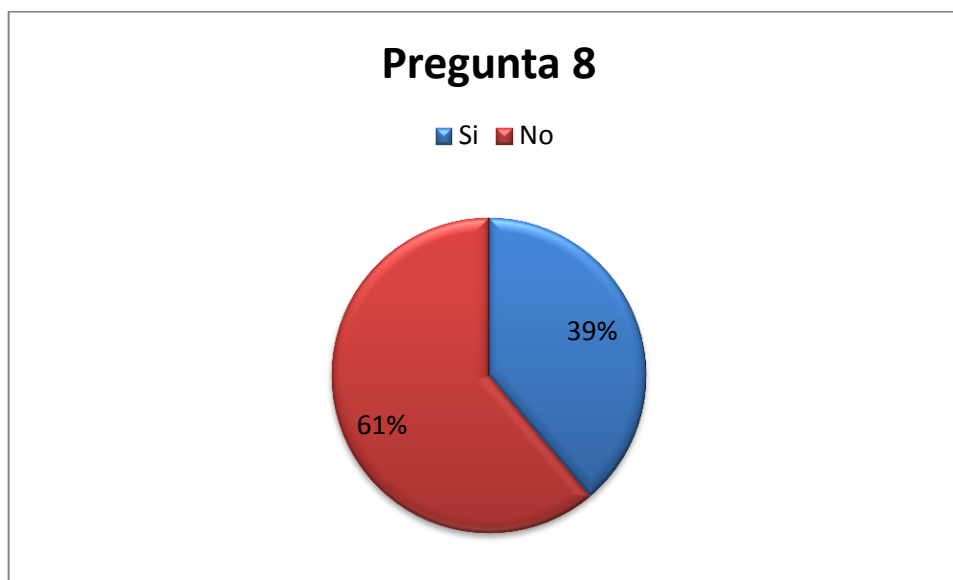
Los recursos que tiene como ingresos la entidad no están siendo, dirigidos hacia un mejor servicio, de calidad que este direccionado tanto a obtener mayores recursos como a brindar lo mejor paciente.

Pregunta 8.- ¿La Clínica maneja herramientas financieras para alcanzar sus objetivos organizacionales?

Tabla 4.8.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	7	38,89%
No	11	61,11%
Total	18	100%

Grafico 4.8.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Conforme lo demuestran los datos anteriores estos señalan que el personal en un 38,89% indican que para la consecución de los objetivos cuentan con herramientas financieras adecuadas, por otro lado el 61,11% indicaron que no existen estas herramientas financieras en la entidad.

Interpretación.-

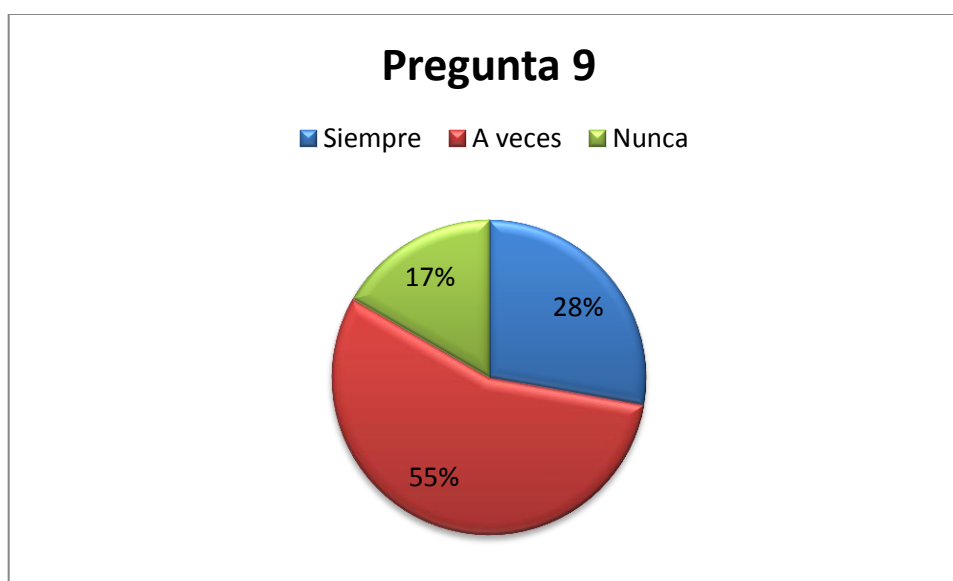
La clínica actualmente no está haciendo uso de las herramientas financieras necesarias, es por ello que no puede cumplir con todos sus objetivos planteado como organización, estas herramientas deberían ser analizadas y aplicadas para un óptimo desenvolvimiento económico.

Pregunta 9.- ¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar de decisiones?

Tabla 4.9.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Siempre	5	27,78%
A veces	10	55,55%
Nunca	3	16,67%
Total	18	100%

Grafico 4.9.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Luego de una minuciosa observación del desenvolvimiento tanto de la clínica como de cada uno de sus integrantes de la misma, se ha visto que 5 personas que representan un 27,78% siempre realizan un proceso metodológico para la toma de decisiones, por otro lado 10 que son el 55,55% a veces los realizan y 3 personas que son el 16,67% nunca realizan estos procesos de análisis.

Interpretación

En gran proporción la toma de decisiones es analizada metodológicamente en la clínica, es importante mencionar que no todas.

Pregunta 10.- ¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?

Tabla 4.10.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	4	22,22%
No	14	77,78%
Total	18	100%

Grafico 4.10.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Conforme a resultados obtenidos luego de la observación pertinente en la clínica se ha podido ver que el 22,22% de los trabajadores, manejan herramientas de gestión para la toma de decisiones y el 77,78% no manejan estas.

Interpretación

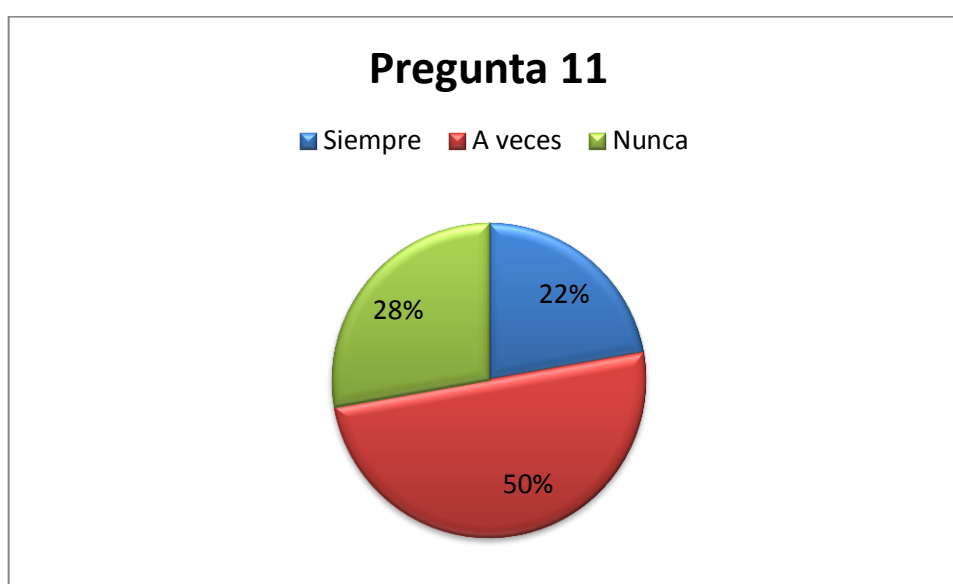
La clínica no maneja con herramientas de gestión para tomar decisiones ya que no se desenvuelve dentro de las normas eficiencia, eficacia y calidad esto perjudica a la entidad en lo referente al cumplimiento de sus objetivos.

Pregunta 11.- ¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?

Tabla 4.11.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Siempre	4	22,22%
A veces	9	50,00%
Nunca	5	27,78%
Total	18	100%

Grafico 4.11.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

De 18 personas que laboran en la entidad, se ha podido observar que 4 personas que representan un 22,22% siempre toman decisiones no programadas que atraen riesgos, por otro lado 9 que son el 50,00% a veces toman este tipo de decisiones y 3 personas que son el 27,78% nunca lo hacen.

Interpretación

La entidad si asume riesgos para muchas de las decisiones que toma cosa q debería en lo posterior analizar ya que podría perjudicarlos en alguna ocasión por el alto nivel de inseguridad.

Pregunta 12.- ¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?

Tabla 4.12.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Siempre	5	27,78%
A veces	7	38,89%
Nunca	6	33,33%
Total	18	100%

Grafico 4.12.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Como se puede observar en los datos anteriores de las 5 personas que son parte de la clínica es decir un 27,78% siempre buscan la mejor alternativa para tomar una decisión, por otra parte 7 que son el 38,89% solo a veces buscan estas alternativas y 6 personas que son el 33,33% nunca lo hacen.

Interpretación

Existen opciones para tomar una decisión en la clínica, estas se analizan y se saca la mejor, sin embargo muchas de las veces esto no se lo hace.

Pregunta 13.- ¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?

Tabla 4.13.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Siempre	4	22,23%
A veces	6	33,33%
Nunca	8	44,44%
Total	18	100%

Grafico 4.13.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

El 22,23% de las decisiones siempre son tomadas con la opinión de los involucrados en las diferentes actividades; el 33,33% de ellos solo a veces participan con su opinión; el 44,44%, nunca participan en las decisiones que se toman en la clínica.

Interpretación

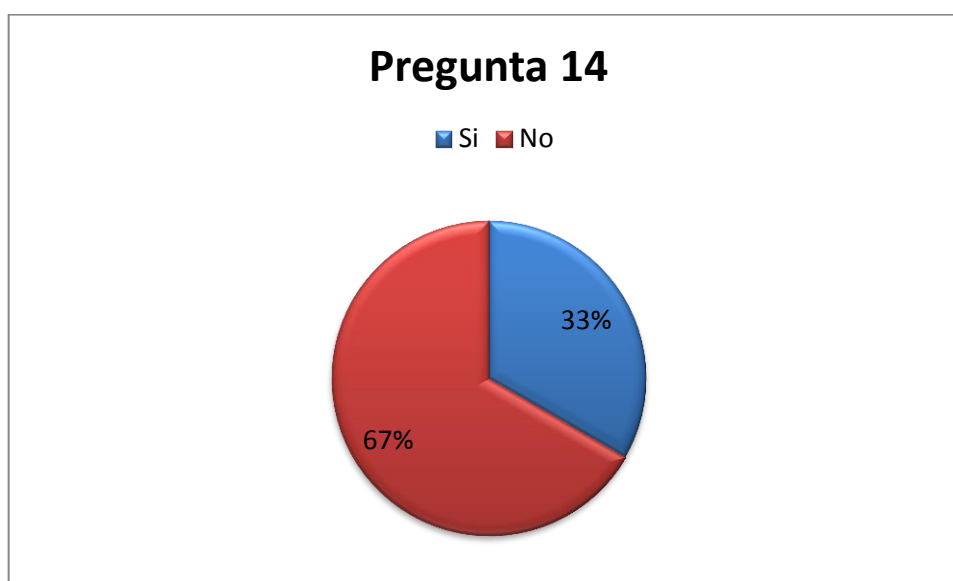
El personal no opina en su gran mayoría para la toma de decisiones en la clínica ya que solamente lo hacen los que están a cargo de parte administrativa y financiera únicamente, lo que no es favorable.

Pregunta 14.- ¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?

Tabla 4.14.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Si	6	33,33%
No	12	66,67%
Total	18	100%

Grafico 4.14.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Conforme a resultados obtenidos luego de una minuciosa observación dentro de la clínica se ha visto que el 33,33% del personal, realizan procedimientos adecuados para la toma de decisiones y el 66,67% no lo realizan de esta forma.

Interpretación

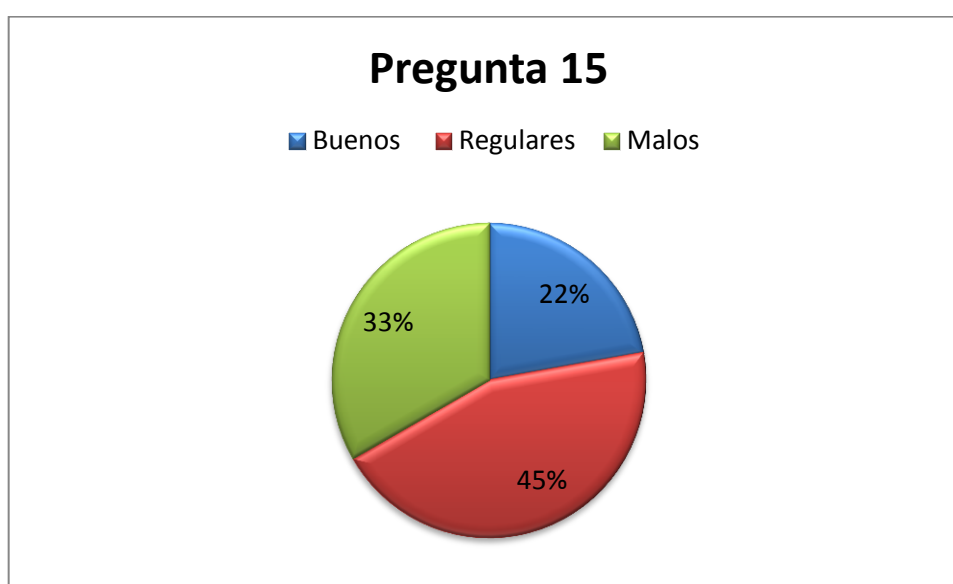
Los procedimientos para la toma de decisiones no son adecuados, existen muchos de estos que no están enfocados para que satisfagan todas las necesidades de las áreas de la clínica, así como tampoco se está tomando en cuenta las necesidades específicas sino únicamente las generales que son las que perciben los encargados de tomar las mismas.

Pregunta 15.- ¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?

Tabla 4.15.

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Buenos	4	22,23%
Regulares	8	44,44%
Malos	6	33,33%
Total	18	100%

Grafico 4.15.



Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

Análisis

Como se puede apreciar en cuadro y grafico anterior, en el 22,23% del personal son buenos los procedimientos que utilizan para la toma de decisiones, por otro lado el 44,44% del personal aplican de forma regular estos procedimientos y por últimos el 33,33% de las personas no saben o aplican mal estos procesos.

Interpretación

Los procesos que se manejan para tomar decisiones en la clínica actualmente no son del todo buenos ya que como se mencionó anteriormente no hay la participación ni el análisis que debería existir.

4.3. Verificación de la Hipótesis

De acuerdo con Hernández (2007), al referirse a la conceptualización de hipótesis afirma que “Las hipótesis son guías para una investigación, indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. De hecho, en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad. Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo”.

4.3.1 Modelo Lógico:

Dónde:

Ho= Hipótesis nula

Hi= Hipótesis alterna

Las hipótesis planteadas para el presente trabajo de investigación son las siguientes:

Ho: La gestión financiera no incide significativamente en la adecuada toma de decisiones de la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

Hi: La gestión financiera incide significativamente en la adecuada toma de decisiones de la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

4.3.2 Modelo Matemático:

Ho; $P1 = P2$; $P1 - P2 = \emptyset$

Hi; $P1 \neq P2$; $P1 - P2 \neq \emptyset$

4.3.3 Modelo Estadístico:

Para la comprobación de la hipótesis se utilizará el estadígrafo **T de Student**, debido a que la muestra es de apenas 18 elementos es decir no

superó los 30 elementos encuestados, por lo cual es recomendable la utilización del mismo.

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q} \left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2} \right)}}$$

P1= Proporción favorable variable independiente

P2= Proporción favorable variable dependiente

\hat{p} = Probabilidad del éxito conjunto

\hat{q} = Probabilidad del fracaso conjunto

n1= N° de casos variable independiente

n2= N° de casos variable dependiente

4.3.3.1 Regla de Decisión

P7. ¿Los procedimientos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de las clínica son eficientes, eficaces y de calidad?

P14. ¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?

Tabla 4.16. Tabla de Relación

P7 Variable Independiente	SI	5
	NO	13
	Total	18
P14 Variable Dependiente	SI	6
	NO	12
	Total	18

Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

4.3.3.2 Cálculo t (tabular):

$$1 - 0.9 = 0.05; \alpha 0.05$$

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 18 + 18 - 2$$

$$gl = 36 - 2 = 34$$

$$ti \alpha 0.05; 34 gl = + - \mathbf{1.691}$$

4.3.3.3 Cálculo de t (calculado):

$$t = \frac{P7 - P14}{\sqrt{\hat{p}\hat{q} \left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2} \right)}}$$

$$P7 = 13 / 18 = 0.72$$

$$P14 = 6 / 18 = 0.33$$

$$p = (13 + 6) / (18 + 18) = 0.53$$

$$q = 1 - 0.53 = 0.47$$

$$t = \frac{0.72 - 0.33}{\sqrt{(0.53)(0.47) \left(\frac{1}{18} + \frac{1}{18} \right)}}$$

$$t = \frac{0.39}{\sqrt{(0.25) \left(\frac{2}{18} \right)}}$$

$$t = \frac{0.39}{\sqrt{0.03}}$$

$$t = \frac{0.39}{0.17}$$

$$t = 2.29$$

4.3.3.4 Regla de decisión

Obtenido el nivel de confianza y los grados de libertad se procede a determinar los valores correspondientes para posteriormente mediante la utilización de la gráfica se pueda observar si se rechaza o se acepta la hipótesis nula.

El valor calculado considerándose que se tiene un NC del 95% y GL 34, el valor según t (tabular) es = 1,691 (conforme datos de tabla), y el después de realizados los cálculos el valor de t (calculado) es = 2,29

Gráfico 4.1. Regla de Decisión



Fuente: Calculo de T de student
Elaborado por: Alejandro Garcés

4.3.3.5 Conclusión

Como t calculado (t_c) es igual a 2,29 y es un valor que no se encuentra entre $+ - 1,691$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, esto significa que “La gestión financiera incide significativamente en la adecuada toma de decisiones de la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez realizado el análisis de los resultados obtenidos se procederá a concluir apoyándonos en los mismos, se han determinado las siguientes conclusiones:

- ✓ En lo referente al primer objetivo que hace referencia a la gestión financiera, en la clínica Emedicys se ha evidenciado que no se está haciendo el uso correcto o en muchas de las ocasiones no se utilizan herramientas financieras, las cuales son indispensables para direccionar los recursos, esto se da ya que no se está gestionando de una forma eficiente en la clínica es por ello que no se cumplen los objetivos planteados.

- ✓ Haciendo mención al objetivo que habla sobre los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones en la clínica Emedicys, de acuerdo con lo analizado se ha podido visualizar y concluir que estos tienen varios inconvenientes, como el que no existe la participación de todos los que integran esta entidad, al ser así no se están viendo y analizando las necesidades reales de cada una de las áreas que existen, también se ha observado que los únicos que intervienen para la toma de decisiones son la parte administrativa, como también la financiera, al ser de esta forma no existirá un análisis de las reales necesidades que se dan en la labor diaria, esto entre otras dificultades que tienen estos

procedimientos, es por ello que no se está manejando de forma idónea la toma de decisiones, lo que trae como consecuencia que estas decisiones ya tomadas no den los resultados deseados, tampoco cumplan con el objetivo para el cual se las elaboraron y ejecutaron.

- ✓ La clínica no se maneja herramientas de gestión financiera que le permitan estar dentro de los estándares de eficiencia eficacia y calidad que hoy en día es algo primordial ya que en una gran cantidad de instituciones de este tipo ya lo están haciendo, ya se manejan con ellas, además esto encaminara principalmente al maltrato al paciente, en especial tomando en cuenta que lo que se brinda es salud, además de no estar brindando un servicio que este dentro de estos márgenes adecuados de calidad, también la clínica se está viendo afectada en el tema financiero, ya que no se está tomando las decisiones adecuadas, debido a que no se está trabajando de una forma integral, balanceada y estratégica como para conseguir los resultados esperados.

5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones anteriormente expresadas, se procederá a dar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Analizar la planificación estratégica de la clínica, partiendo desde la misión, visión, principios y valores empresariales, hasta culminar en una estrategia que nos permita alcanzar los objetivos organizacionales.

- ✓ Realizar un resumen de las actividades realizadas por la clínica En donde principalmente se analice su actividad comercial, zonas de influencia, así como los servicios que brinda.
- ✓ Elaborar una adecuada estructura tanto orgánica como funcional para los distintos trabajadores de la clínica, ya que así se podría establecer su área específica dentro de la entidad.
- ✓ Elaborar un tablero de indicadores que nos permita analizar la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Planteamiento de una herramienta de gestión que permita gerenciar la clínica Emedicys de forma integral, balanceada y estratégica para una adecuada toma de decisiones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1. Título

Modelo de Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de la clínica Emedicys, que promueva el desarrollo efectivo de los procesos financieros para una adecuada toma de decisiones.

6.1.2. Institución Ejecutora

Clínica “Emedicys”, de propiedad del Doctor David Fernando Reyes Karolys.

6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios directos con la adecuada toma de decisiones y direccionamiento adecuado de los recursos de la empresa obviamente son los propietarios y trabajadores de la misma, ya que obtendrán que puedan realizar una mejor distribución financiera, así como también podrán tomar decisiones más adecuadas para que les ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados y por ende los gran favorecidos serán los pacientes que tendrán un servicio de calidad, que cumpla con sus expectativas.

6.1.4. Ubicación

La Clínica “Emedicys”, se encuentra ubicada en la Provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, Cantón Santo Domingo, ubicada en la avenida Abraham Calazacón y pasaje F en la urbanización María del Carmen.

6.1.5. Tiempo estimado de Ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de la propuesta que se detalla a continuación es de cinco meses, considerando las fases de cumplimiento y evaluación:

Fecha de Inicio: Noviembre del 2014

Fecha estimada de Finalización: Marzo del 2015

6.1.6. Responsable

El responsable de la ejecución de la presente propuesta será directamente el autor, el señor Abel Alejandro Garcés Pérez.

6.1.7. Costos

Tabla 6.1. Costos Totales Propuesta

Detalle	Valor
Procesamiento de la información	120 USD
Material de oficina	100 USD
Textos y material bibliográfico	100 USD
Fotocopiado	100 USD
Informe final	50 USD
Transporte	80 USD
Otros	150 USD
TOTAL	700 USD

Fuente: Recolección de información
Elaborado por: Alejandro Garcés

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La clínica Emedicys es una entidad joven ya que va cumplir apenas tres años brindando distintos servicios de salud a la comunidad de Santo Domingo de los Tsachilas y como toda nueva empresa se ha visto en la necesidad de saber si se está cumpliendo con las metas planteadas por ellos entonces para ello se han visto en la necesidad de utilizar algunas herramientas financieras para q les ayude a tener una visualización más clara de lo ocurrido a medida q pasa el tiempo, así mismo a brindar un servicio de alta calidad tanto humana como tecnológica a los pacientes, Su infraestructura física reducida al tratarse de una clínica joven no ha impedido que cumpla de manera íntegra con los requerimientos de cada uno de los pacientes tratados, pero aun así se ha podido ver que la empresa no está gestionando de la mejor manera sus recursos.

Con estos antecedentes hemos podido observar que la clínica carece de una herramienta de gestión que le permita gerenciar de forma integral la misma que está siendo causante que las decisiones tomadas por los dirigentes no sea la más adecuada, así como que no se las este tomando con la colaboración de las opiniones de los trabajadores de las diversas áreas de la clínica.

Al hablar de la estrategia para el cumplimiento de objetivos empresariales, que es un punto importante de la presente propuesta podemos decir que es comprensible que existan errores al aplicar una estrategia, como así lo menciona Kaplan (2000), “¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias que son correctamente formuladas? Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no.”

Así como también hace mención de lo que hoy en día se está dando una mayor importancia en las entidades que es estrategias basadas en el conocimiento, como cita Kaplan (2000):

“Está claro que las oportunidades de crear valor está pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y base de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.”

La falta de aplicación de estrategias para gerenciar de forma idónea o la aplicación errónea de herramientas financieras han dado como resultado lo antes mencionado por ello que lo planteado en la propuesta pretende mejorar el manejo de la entidad para que sea más balanceada, estratégica, pero también hay que tomar en cuenta que la entidad que esto debe realizarse con mucha precaución ya que es la primera vez que se va aplicar una herramienta de este tipo, así como se pretende adentrarse también un poco mas no solo en la perspectiva financiera sino también ahora analizar lo que son las perspectivas de procesos internos, del paciente y el aprendizaje y conocimiento de los que brindan servicios en la clínica.

6.3. Justificación

La implementación de una herramienta que permita gerenciar la clínica de forma integral, balanceada y estratégica, esto con el fin de guiar a todo el personal hacia el cumplimiento de las metas empresariales a través de canalizar las energías, capacidades, y todos los aportes que puedan dar los trabajadores para mejorar en las diferentes áreas, el rendimiento de la entidad, es importante mencionar a la totalidad de los integrantes de la clínica ya que el cuadro de mando integral trata de una forma de gerencia

que integre, es por ello además se enfoca no solamente en la parte financiera sino que va más allá, se enfoca en las diferentes partes fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa y más aun tratándose del área de salud, ya que existen personas que ponen su bienestar en las manos de la clínica, por ese motivo además se fija en el conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.

Las herramientas financieras no siempre dan los resultados esperados, como se ha detectado en Emedicys que se ha observado que no se está tomando decisiones adecuadas en base a los resultados obtenidos en muchos de los casos como en Emedicys no existen un análisis como el que se está planteando con esta herramienta financiera también conocida como el Balanced Scorecard, que a través del análisis de la misión, visión, valores empresariales para así poder llegar a plantear una estrategia que nos dirija al cumplimiento de los objetivos, además de tomar en cuenta las diferentes actividades de la clínica. Toda entidad debe contar con una adecuada estructura orgánica como funcional, cosa que no está elaborada de forma adecuada en la entidad, por lo cual se procederá también a la elaboración de los mismos por, lo que beneficiara a todos los trabajadores ya sabrán su lugar y función en Emedicys. Con respecto a al análisis de las diferentes áreas, esto se lograra contando con un tablero de indicadores que nos guie de mejor forma hacia la toma de decisiones.

La gerencia de Emedicys y todo el personal es el beneficiario directo de la actual propuesta, el Cuadro de Mando Integral provee el sistema gerencial para que la clínica invierta en el largo plazo en los pacientes, en brindarles un buen servicio y de calidad, también en los empleados, desarrollo en lo relacionado a los servicios que brinda y tecnología para hacerlo, todo en conjunto llevara a la entidad al cumplimiento de sus objetivos.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión de la clínica Emedicys, que promueva el desarrollo efectivo de los procesos financieros para una adecuada toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- ✓ Proponer una adecuada estructura tanto orgánica como funcional para la clínica Emedicys.
- ✓ Elaborar un tablero de indicadores que nos permita analizar la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Elaborar el Cuadro de mando integral de la Clínica Emedicys.
- ✓ Presentar recomendaciones para alcanzar los objetivos corporativos, y tomar decisiones.

6.5. Análisis de Factibilidad

Para el análisis de la factibilidad de la propuesta se ha tomado en cuenta varios aspectos que son:

6.5.1. Política

El presente trabajo de investigación puede ser aplicado ya que se encuentra alineado y enmarcado bajo las leyes y políticas actuales de la República del Ecuador.

6.5.2. Socio Cultural

La propuesta resulta viable ya que no atenta contra los valores e intereses de la clínica, de sus propietarios, así como de los pacientes y de la población en general.

6.5.3. Tecnológica

La empresa cuenta con el equipo de cómputo necesario, así como con un paquete contable, del cual tomaremos la información que nos permitirá, poner en marcha la herramienta de gestión que se está proponiendo y por lo cual sería factible su aplicación.

6.5.4. Organizacional

La propuesta planteada ayudaría a que la administración de la empresa cuente con información que le permita gerenciar la clínica Emedicys de forma integral, balanceada y estratégica para una adecuada toma de decisiones.

6.5.5. Económico Financiero

El presente trabajo, será financiado por el autor de la investigación; es factible porque se cuenta con los recursos económicos necesarios para la realización del mismo.

6.6. Fundamentación

Como parte de la fundamentación de la propuesta de plantear una herramienta de gestión que permita gerenciar de forma integral la clínica, a continuación se definen algunos términos aplicables al tema en cuestión:

6.6.1. Gestión Financiera

De acuerdo con Ruiz (2008):

”La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”

6.6.2. Herramientas Financieras Para La Toma De Decisiones

Como se menciona en el documento de Atlantic International University (2000), en relación a las herramientas financieras, se indica lo siguiente:

“Herramientas financieras de alto directivo.- Todo alto directivo tiene que tomar decisiones para ver qué camino debe tomar una empresa. La toma de decisiones es elegir entre varias alternativas a seguir, la mejor opción. Estas decisiones pueden presentarse por primera vez o pueden ser repetitivas. En ocasiones la toma de decisiones que suceden por primera vez, debe tomarse en conjunto, involucrando a diferentes áreas de la empresa, ya que con esto se puede allegar de más información el alto directivo, además promueve el involucramiento de las personas dentro de la organización al comprometerse con las decisiones tomadas. Después si sucede en otra ocasión esta situación, la anterior marca precedente y se convierte en una toma de decisiones repetitiva, tomándola bajo mandos de decisión. Toda decisión conlleva un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, al tomarla debe considerarse todas las consecuencias que conlleva. De ahí que el alto directivo debe asumir los riesgos y futuros aspectos que conlleva ésta alternativa. Es por ello de suma importancia que el directivo recabe toda la información posible, además que utilice las herramientas con que dispone, ya que la parte financiera es de suma importancia en las organizaciones, ya que demuestra el comportamiento que ha tenido la empresa en las operaciones que ha realizado. Los Estados Financieros son documentos que muestran la información financiera de la empresa, siendo ésta de gran utilidad para personas internas (gerentes, directores, accionistas y

personal de la empresa) y usuarios externos (fisco, instituciones financieras, bolsas, etc.)”

6.6.3. El cuadro de mando integral

En palabras de Kaplan S. (2004), que hace alusión al cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), y su importancia.

“El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral sigue teniendo los indicadores tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

El Cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El cuadro de mando integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados, de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.”

Gráfico 6.1. Perspectivas que abarca el BSC



Gráfico 6.1. Perspectivas que abarca el BSC
Fuente: Extraído de base de datos de Universidad de San Martín

Gráfico 6.2. Balanced Scorecard



Gráfico 6.2. Balanced Scorecard

Fuente: Extraído de base de datos de Universidad de San Martín

6.6.4. El cuadro de mando integral como sistema de gestión

En palabras de Kaplan (2004), que hace alusión al cuadro de mando integral como sistema de gestión y menciona lo siguiente:

“Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejorar locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback (retroalimentación) y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas de cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación, y crecimiento.

El Cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando en Cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback (retroalimentación) y la formación estratégica.”

Tabla 6.3. Criterios para elegir una unidad organizativa donde aplicar en cuadro de mando integral.

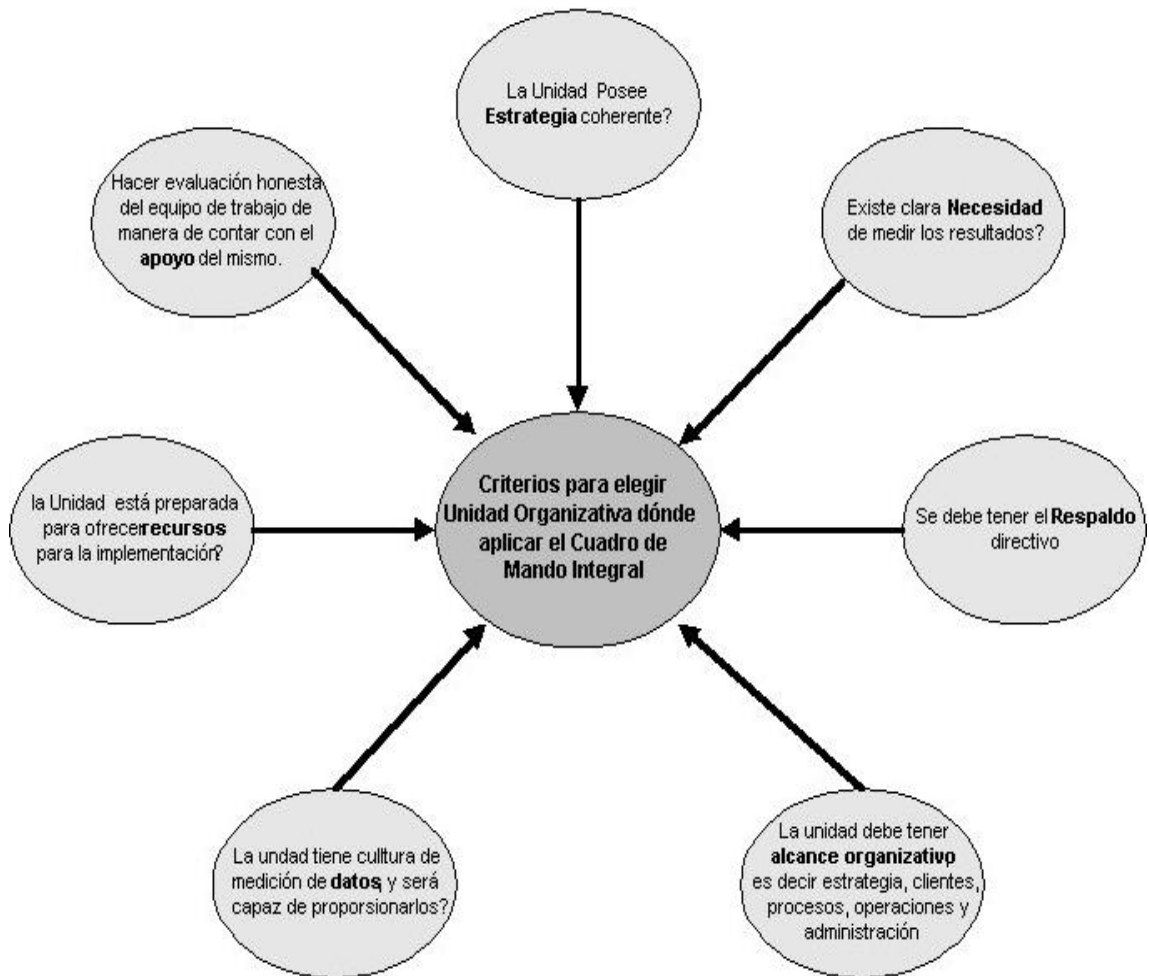


Gráfico 6.3. Criterios para elegir una unidad organizativa donde aplicar en cuadro de mando integral

Fuente: Extraído de base de datos de Universidad de San Martín

6.6.5. La Estructura Organizacional

Como cita Del Llano (2007), "Es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Es decir, que la estructura de la organización es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.

La estructura formal de la organización o estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se

interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.”

6.6.6. Organigrama Estructural

En palabras de Del Llano (2007):

“Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran el cargo en forma jerárquica dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

Para analizar y comprender un diagrama de estas características es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, y las líneas, la cadena de autoridad y la comunicación que los une”.

Estos diagramas son factibles de utilizarlos en toda entidad ya que como se menciona son sencillos de comprender, de esta manera todos los colaboradores de la empresa tendrán un mejor direccionamiento, en relación al rango que ocupan dentro de la clínica.

6.6.7. Organigrama Funcional

Según Del Llano (2007) “Un diagrama estructural es aquel que está representado jerárquicamente ósea por el cargo que ocupan en la compañía”, es decir se establece muy claramente para todos los colaboradores sus funciones y tareas específicas dentro de una entidad es por ello que es necesaria y fundamental en cualquier clínica.

6.6.8. Estrategia

La adecuada estrategia para tomar decisiones y establecer un ambiente de cooperación entre todos los involucrados en las acciones que se desarrollan en la clínica Emedicys sería “buscar una meta común a la cual todos puedan

comprometerse, compartir recompensas y responsabilidades, comunicar nuestras expectativas de cooperación y apreciar a todos como colaboradores (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012).

6.6.8. Valor Económico Agregado (EVA)

Como menciona Atlantic International University (2000):

“El EVA (Valor Económico Agregado) podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Por tanto, el EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.

En otras palabras, el EVA es la ganancia operativa neta menos un cargo apropiado por el costo de oportunidad de todo el capital invertido en una empresa. Como tal el EVA es un estimado del beneficio “Económico” real o el monto por el cual las utilidades u orden exceden o no llegan a la tasa mínima de retorno que los accionistas y los prestamistas pueden obtener invirtiendo en otros valores de riesgo comparable.

El EVA o EVA es una herramienta que revela el verdadero desempeño de una empresa y les suministra a sus gerentes la información necesaria para la toma de decisiones empresariales”

El valor económico agregado es una herramienta financiera que permitirá evaluar la rentabilidad de la entidad para saber si los procesos que se están adoptando, están agregando valor o por lo contrario destruyéndolo.

6.7. Modelo Operativo

Metodología del Modelo Operativo

FASES	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>FASE I</p> <p>Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.</p>	<p>Gerente – Propietario Contadora Investigador</p>	<p>Diagnostico Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión ➤ Principios y Valores <p>Actividades de la clínica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Actividad de servicio ➤ Zonas de influencia ➤ Servicios ofertados <p>Análisis financiero de la clínica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores Financieros ➤ EVA (Valor económico Agregado)
<p>FASE II</p> <p>Proponer una adecuada estructura tanto orgánica como funcional para la clínica Emedicys.</p>	<p>Gerente – Propietario Contadora Investigador</p>	<p>Organigramas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organigrama Estructural ➤ Organigrama Funcional
<p>FASE III</p> <p>Elaborar un tablero de indicadores que nos permita analizar la perspectiva financiera,</p>	<p>Gerente – Propietario Contadora Investigador</p>	<p>Elaboración de cuadros de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia ➤ Factores Generales

del cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perspectiva Financiera ➤ Perspectiva del Paciente ➤ Perspectiva de los Procesos Internos ➤ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
FASE IV Elaborar el Cuadro de mando integral de la Clínica Emedicys.	Gerente – Propietario Contadora Investigador	Diseño de Cuadro de mando integral <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estrategia ➤ Perspectiva Financiera ➤ Perspectiva del Paciente ➤ Perspectiva de los Procesos Internos ➤ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
FASE V Presentar recomendaciones para alcanzar los objetivos corporativos, y tomar decisiones.	Gerente – Propietario Contadora Investigador	Flujo grama de actividades en base al cuadro de mando integral para la toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> ➤ Flujograma para la toma de decisiones

Cuadro 6.1. Metodología del modelo operativo
Elaborado por: Alejandro Garcés
Fuente: Investigación de Campo

ANÁLISIS DE LA CLINICA EMEDICYS

6.7.1. Diagnostico Situacional de la Clínica

❖ 6.7.1.1. Misión

Somos una clínica del área privada enfocada principalmente en brindar un servicio de calidad a nuestros pacientes, a través de nuestro recurso humano adecuadamente capacitado, calificado y competente, infraestructura apta, al contar con tecnología de punta con la cual podemos ofrecer servicios médicos que colaboren al buen estado de salud de la comunidad de Santo Domingo de los Colorados, además de ofrecer un compromiso moral así como eficiencia y profesionalismo que son la firma y garantía que ofrecen los servicios de la clínica Emedicys.

❖ 6.7.1.2. Visión

Ser una institución líder dentro de la prestación de servicios médicos, reconocida a nivel provincial, conservando así el liderazgo mediante el compromiso, fidelidad y plena confianza de los pacientes, brindando un servicio eficiente y vocacional, consolidada como una clínica socialmente responsable.

❖ 6.7.1.3. Principios y Valores Empresariales

- ✓ Vocación de Servicio
- ✓ Solidaridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Integridad
- ✓ Unidad
- ✓ Calidad
- ✓ Capacitación Continua
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ética
- ✓ Investigación permanente
- ✓ Eficacia
- ✓ Generación de bienestar
- ✓ Inclusión
- ✓ Equidad

6.7.2. Actividades de la Clínica Emedicys

❖ 6.7.2.1. Actividad de Servicio

La Clínica Emedicys cuenta a su haber con tres años de vida institucional, su actividad se enfoca en la prestación de servicios de salud, los mismos que cumplen con los más altos estándares en calidad, gracias a su personal altamente calificado. Es de importancia mencionar que para poder brindar un servicio que genere confianza hacia nuestros pacientes capacitamos permanentemente a nuestros colaboradores con el fin de fortalecer los conocimientos, y así brindar un servicio que sea la firma y garantía de la entidad.

❖ 6.7.2.2. Zonas de Influencia

Para nuestros pacientes contamos con una moderna infraestructura que está situada en la Urb. María del Carmen, Av. Abraham Calazacón, lote 24 y Calle F, la cual nos permite brindar los diferentes servicios que oferta la clínica a toda la comunidad de Santo Domingo – Ecuador.

❖ 6.7.2.3. Servicios Ofertados

La clínica Emedicys a través de su personal altamente capacitado y competente, oferta a sus pacientes los servicios de Cardiología, Oncología, Cirugía Oncológica, Traumatología, Patología, Dermatología, Radiología, Patología, Medicina Interna, Psicología, Enfermería, Gastroenterología.

❖ 6.7.2.4. Tipo de Establecimiento de Salud

De acuerdo con lo estipulado por el Ministerio de Salud (2011):

“Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles de atención del sistema nacional de salud. Acuerdo ministerial N. 00318. Sitúa a la clínica dentro del nivel 3 de atención y dentro del mismo en el nivel 1 es decir se encuentra en el **nivel III-1 Centros Especializados**, este establecimiento de salud, cuenta con personería jurídica legalmente registrado, bajo la responsabilidad de un médico especialista o sub – especialista, con o sin hospitalización, que presta servicios de apoyo diagnóstico, terapéutico, recuperación o rehabilitación en una área definida como: Centros de Hemodiálisis, Radioterapia Externa, Hemodinamia.”

6.7.3. Organigramas

➤ 6.7.3.1. Organigrama Estructural Propuesto

La clínica **Emedicys** en la actualidad cuenta con 18 empleados que laboran brindando servicios en las diferentes especialidades médicas que oferta la entidad, para lo cual se propone el siguiente organigrama estructural.

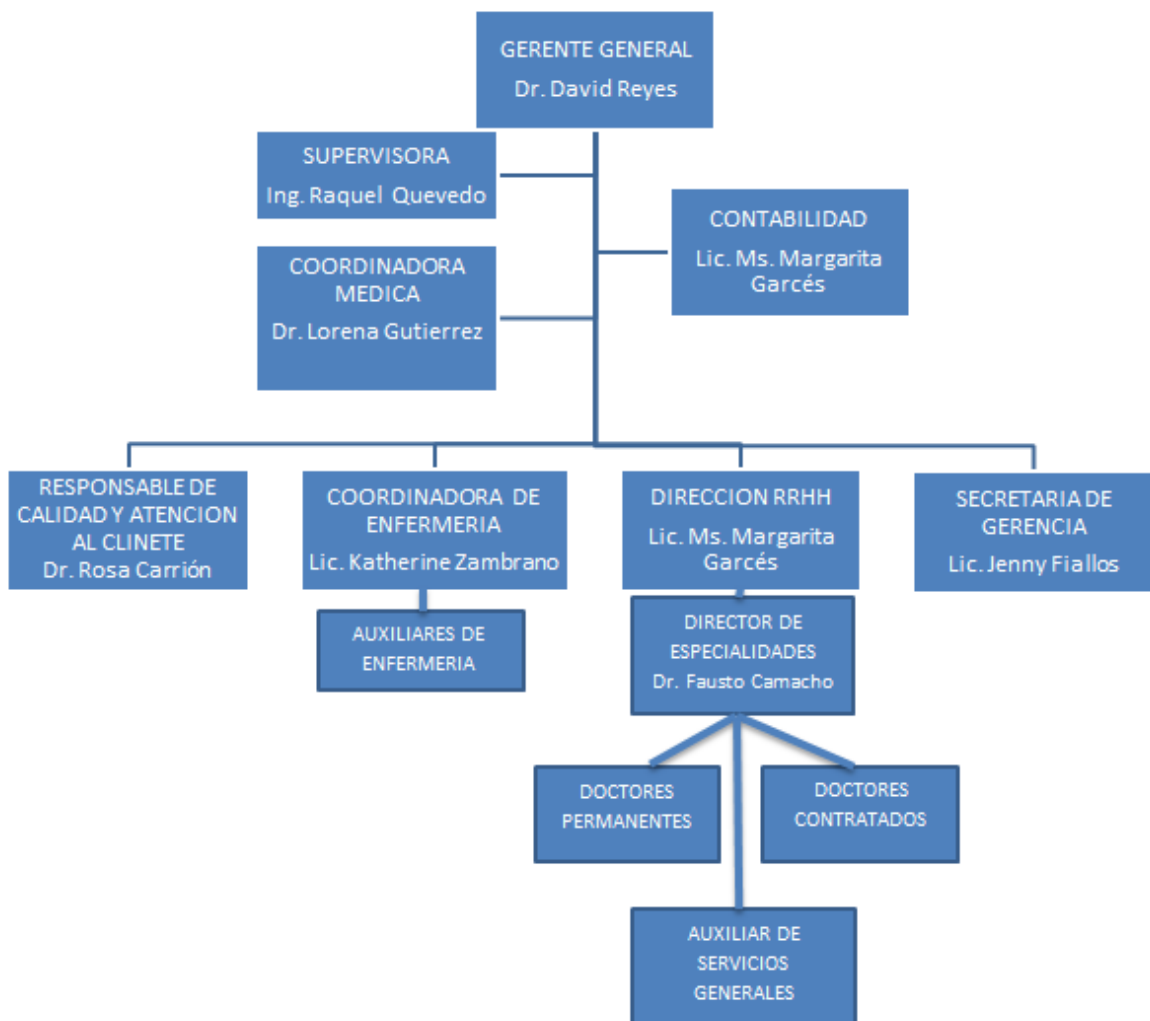


Gráfico 6.4 Organigrama Estructural
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

➤ 6.7.3.2. Organigrama Funcional Propuesto

Los Administradores y colaboradores de la clínica deben cumplir con diversas funciones las mismas que se especifican a continuación:

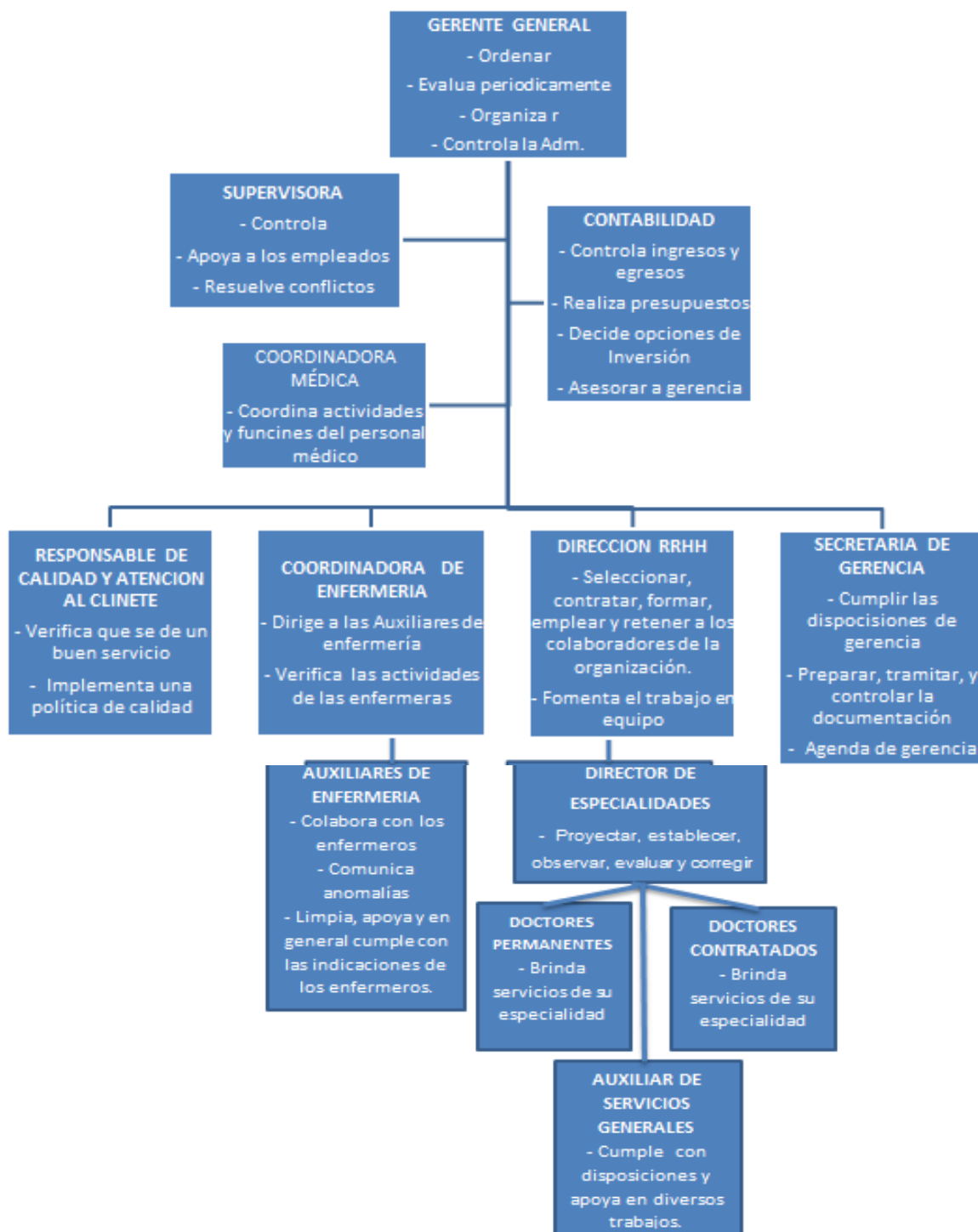


Gráfico 6.5 Organigrama Funcional
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

6.7.4. Análisis Financiero de la Clínica

❖ 6.7.4.1. Gestión Financiera y Aplicaciones de Indicadores Financieros

✓ Indicadores de Liquidez

Permite determinar la capacidad de la clínica para hacer frente a la liquidación o pago de sus obligaciones de corto plazo, con sus activos corrientes.

Año 2014

1) Circulante; Act. Corr./Pas. Corr.	1,01	\$16727,12	\$16534,97
2) Acida o Rápida; Act.Corr-Inv/Pas. Corr.	0,92	\$15.158,13	\$16534,97
3) Capital de trabajo; Act. Corr-Pas. Corr.	192,15	\$16727,12	\$16534,97

Tabla 6.2 Indicadores de Liquidez
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

Circulante.- Hasta qué punto, la clínica puede con sus activos corrientes, cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Acida.- Hasta qué punto, la clínica puede cumplir sus obligaciones corrientes, sin tener que realizar sus inventarios.

Capital de trabajo.- Son los recursos corrientes a disposición de la clínica para cubrir sus necesidades operacionales, una vez deducidas sus obligaciones de corto plazo.

✓ Indicadores de Endeudamiento

Nos permiten evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una clínica en su provisión monetaria. Se trata de precisar los riesgos en los cuales incurren tales acreedores y los dueños de la empresa así como la conveniencia o la inconveniencia, es decir la rentabilidad neta debe ser mayor a los intereses que se paga por ese dinero.

Año 2014

1) Deuda Total/Total de Activo	73%	\$26075,01	\$35745,74
2) Deuda Total/ Patrimonio	270%	\$26075,01	\$9.670,73
3) Activo Fijo/Patrimonio + Pasivo a Largo Plazo	99%	\$19.018,62	\$19.210,77

Tabla 6.3 Indicadores de Endeudamiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

✓ Indicadores de Actividad(Eficiencia)

Nos muestra la eficiencia de la clínica en la utilización de los activos a su disposición, para la generación de ingresos por los servicios brindados.

Año 2014

1)Rotación de Activos Fijos			
Ingresos Netos/Activo Fijo(neto)	9,27783404	\$176.451,60	\$19018,62
2) Rotación de Activos:			
Ingresos Netos/Activo Total	4,9362973	\$176.451,60	\$35745,74
3)Apalancamiento			
Activo Total/Patrimonio	3,70	\$35745,74	\$9.670,73

Tabla 6.4 Indicadores de Actividad (Eficiencia)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

Rotación de Activos Fijos (neto).- La eficiencia en la utilización de equipos e insumos.

Rotación de activos.- La capacidad de la clínica de generar suficientes ingresos por prestación de servicios, con relación al tamaño de su inversión en activos totales.

Apalancamiento.- Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.

✓ **Indicadores de Rentabilidad**

La rentabilidad de una clínica, se aprecia a través de la participación de los costos y gastos operacionales y no operacionales, en los ingresos por servicios prestados, generando diferentes márgenes de rentabilidad. Así como, la habilidad de la entidad para lograr saldos positivos de utilidad operacional para cubrir principalmente los gastos financieros generados por la necesidad de financiamiento y la carga fiscal, alcanzando saldos positivos de utilidad neta.

Año 2014

1) Rentabilidad sobre activos:			
Utilidad Neta/Activo Total (%)	0,18424656	\$6.586,03	\$35745,74
2) Rentabilidad sobre Ingresos			
Utilidad Neta/ Ingresos (%)	0,04	\$6.586,03	\$176.451,60
3) Rendimiento sobre capital			
Utilidad neta / Capital (%)	3,43	\$6.586,03	\$1.922,46
4) Margen Bruto			
Utilidad bruta/ Ingresos (%)	1,00	\$176.451,60	\$176.451,60
5) Rentabilidad Operativa			
Utilidad operativa/ Ingresos (%)	0,04	\$7.748,27	\$176.451,60

Tabla 6.5 Indicadores de Rentabilidad
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

Rentabilidad Sobre Activos.- Mide si los activos de la clínica están generando rentabilidad dentro de un ciclo contable.

Rentabilidad Sobre Ingresos.- Mide que parte de la de los ingresos es pertenece a la utilidad es decir ya reponiendo la inversión realizada por el propietario de la clínica.

Rendimiento Sobre Capital.- Mide el desempeño de la inversión del propietario de la clínica, en relación a la utilidad obtenida en un período.

Margen Bruto.- El margen disponible para cubrir los gastos operacionales y generar utilidades.

Rentabilidad Operativa.- La utilidad operativa disponible para cubrir los gastos financieros y rendir beneficios.

6.7.5. Valor Económico Agregado del 2014

El Valor Económico Agregado es una herramienta financiera que podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del accionista y los impuestos.

Tabla 6.6. EVA

Ingresos	\$ 176.451,60	Utilidad esperada por el propietario	\$ 10.000,00
Gastos	\$ (168.703,33)	Costo Ponderado del Capital	\$ 7.1 77,74
Obligaciones laborales	\$ (1.162,24)		
Utilidad Operativa	\$ 6.586,03		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

Tabla 6.7. EVA

				Ponderación %
Total Pasivo	\$ 26.075,01	73%	19%	13,87
Total Patrimonio	\$ 9.670,73	27%	23%	6,21
Total Recursos	\$ 35.745,74	100%		20,08

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

Tabla 6.8. EVA

EVA=	Utilidad Operativa después de impuestos	(C.P.P.C)
Valor Económico Agregado	Ingresos - Gastos - Impuesto Renta	Costo Promedio ponderado de capital
\$ (592)	\$ 6.586,03	\$ 7.177,74

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

Interpretación:

La Clínica destruye valor ya que no se alcanzan los objetivos para el 2014 debido a que el costo promedio ponderado del capital es mayor de la utilidad operativa.

6.7.6. Modelo de la Estructura del Cuadro de Mando Integral

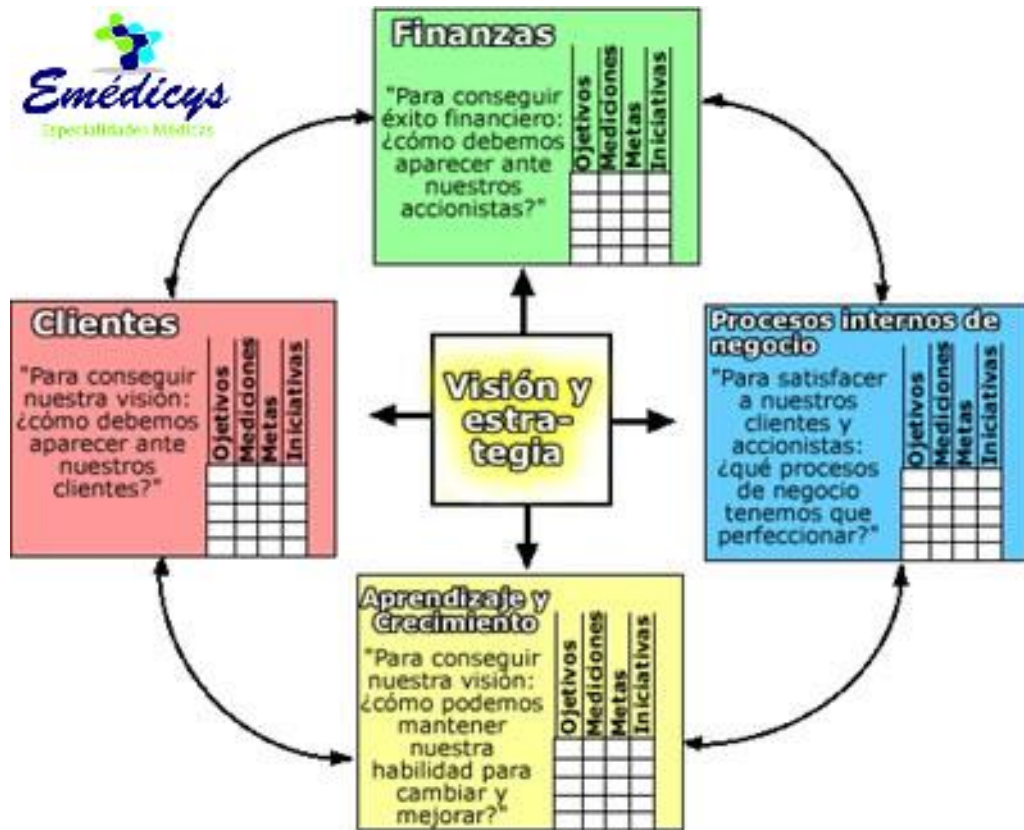


Gráfico 6.6 Estructura del CMI
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

❖ Perspectiva Financiera

Según Kaplan (2004), "El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora de mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas."

❖ **Perspectiva Del Cliente**

De acuerdo con Kaplan (2004), “En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados, Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.”

❖ **Perspectiva del Proceso Interno**

En palabras de Kaplan (2004), “En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten la unidad del negocio:

- Entregar las propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.”

❖ **Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento**

Según Kaplan (2004), “La cuarta perspectiva del CMI, el aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización.”

6.7.7. Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Clínica Emedicys

✓ *6.7.7.1. Estrategia*

El incremento de valor de nuestra clínica, se debe a que generamos bienestar a nuestros pacientes, entregando una atención eficiente y vocacional; y a nuestros colaboradores, incentivando el crecimiento profesional.

➤ 6.7.7.2. Factores Generales Del Cuadro De Mando Integral

Meta		Eva ≥ 5000
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Financiera	Aumentar el beneficio económico de la clínica	Incrementar y maximizar el uso de activos a disposición
		Aumento del financiamiento para disponer de nuevos equipos
		Aumento de nuevos pacientes por mes
		Generar nuevas fuentes de ingreso
Pacientes	Mejorar la calidad y accesibilidad de la atención	Bajo porcentaje en errores de programación de citas y cirugías
		Sistema flexible en programación de atención y cirugías
		Disponibilidad de equipamiento e instrumental necesario
		Implementación y equipamiento de laboratorio clínico
		Bajo porcentaje de transferencia de pacientes
		Alto porcentaje de satisfacción del paciente
Procesos Internos	Ampliar los servicios que se prestan	Reclutamiento del personal idóneo
		Diseño de protocolos de emergencia y guías de atención
		Eficiente logística en los turnos del personal
		Programación de planes para monitorear avances de los pacientes
		Adecuada información del trabajo desempeñado
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la gestión administrativa	Existencia de un plan de cumplimiento de sus horarios de trabajo
		Impulsar la especialización de los empleados
		Planificación e información del trabajo
		Satisfacción del personal

Cuadro 6.2. Factores Generales del CMI

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

➤ 6.7.7.3. *Perspectiva Financiera*

Objetivo Estratégico	Aumentar el beneficio económico de la clínica	
Objetivos Específicos	Indicador	Iniciativa
Incrementar y maximizar el uso de activos a disposición	Rotación de activo fijo = a mínimo 4,0 veces	Incorporar el servicio de laboratorio clínico e invertir en equipo necesario
Aumento de nuevos pacientes por mes	Aumentar en un 10% los nuevos pacientes mensualmente	Con la incorporación de nuevos especialistas y nuevos equipos para diagnosticar
Aumento del financiamiento para disponer de nuevos equipos	Incremento de pasivo no corriente en 150%	Aumentar mediante financiamiento de terceros nuevos equipos para el diagnóstico de enfermedades
Generar nuevas fuentes de ingreso	Incremento de ingresos operacionales en un 25%	Con la incorporación de un laboratorio se evitará enviar a los pacientes a realizarse exámenes con terceros lo que incrementará su rentabilidad.

Cuadro 6.3. *Perspectiva Financiera*
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

➤ 6.7.7.4. Perspectiva del Paciente

Objetivo Estratégico	Mejorar la calidad y accesibilidad de la atención	
Objetivos Específicos	Indicador	Iniciativa
Bajo porcentaje en errores de programación de citas y cirugías	error de no mayor al 5%	Eliminar las causas de error por programación
Sistema flexible en programación de atención y cirugías	100% de atención, atención las 24h00	Solo atendiendo emergencias, rotar personal para que se cumpla con atención las 24h00 del día
Disponibilidad de equipamiento e instrumental necesario	incremento de activos fijo \geq al 100%	Disponer de equipos nuevos para prestar servicio de laboratorio clínico
Implementación y equipamiento de laboratorio clínico	Implementar un laboratorio	Equipar un laboratorio para atender y diagnosticar brevemente enfermedades
Bajo porcentaje de transferencia de pacientes	Disminuir en 70% los pacientes transferidos	Con la implementación de nuevos equipos y más personal especializado se evitará trasladar pacientes a otros centros de salud
Alto porcentaje de satisfacción del paciente	9/10 pacientes se encuentran satisfechos	Mediante encuesta indagar la aceptación del servicio brindado

Cuadro 6.4. Perspectiva del Paciente
Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Alejandro Garcés

➤ 6.7.7.5. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Ampliar los servicios que se prestan	
Objetivos Específicos	Indicador	Iniciativa
Reclutamiento del personal idóneo	100% empleados ejercen funciones según su especialización	Solicitar personal según la demanda de pacientes y distribuirlos en cada especialidad según sus aptitudes.
Diseño de protocolos de emergencia y guías de atención	Protocolos y guías = a un 100% de los procesos	Por todos los servicios que se preste debe existir un protocolo que sirva de guía
Eficiente logística en los turnos del personal	Rotación en los turnos de trabajo 100% equitativos	Contratar personal comprometido a cumplir horario rotativo
Programación de planes para monitorear avances de los pacientes	Seguimiento del 100% de pacientes	Implementación de un departamento de servicio social
Información Clara y concreta	Cero quejas por desinformación	Implementar un balcón de servicios para solicitar información y rendir quejas
Adecuada información del trabajo desempeñado	10/10 empleados ejecuta el 100% de sus actividades destinadas	Implementar una ficha de observación para evaluar el desempeño de los empleados

Cuadro 6.5. Perspectiva de Procesos Internos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

➤ 6.7.7.6. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

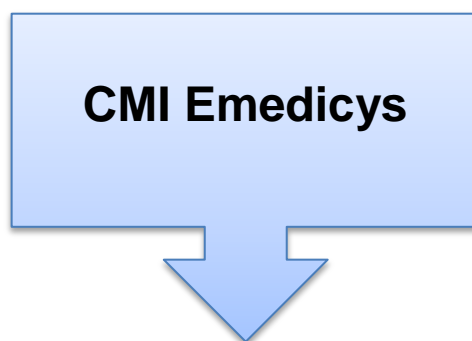
Objetivo Estratégico	Mejorar la gestión administrativa	
Objetivos Específicos	Indicador	Iniciativa
Existencia de un plan de cumplimiento de sus horarios de trabajo	Aumentar en un 10% la puntualidad de los trabajadores	Incentivos económicos al personal que cumpla su horarios de trabajo estipulado
Impulsar la especialización de los empleados	100% de empleados a por lo menos 1 seminario anual	Especialización del personal en enfermedades catastróficas
Planificación e información del trabajo	100% de empleados realiza informes mensuales de su trabajo	Realizar consejos administrativos para informar el desempeño de cada empleado
Satisfacción del personal	100% de los empleados encuestados se encuentra satisfecho en la labor que desempeña	Impulsar el desempeño del personal con incentivos y bonos

Cuadro 6.6. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Alejandro Garcés

6.7.8.- Estructura del Cuadro de Mando Integral de la Clínica Emedicys



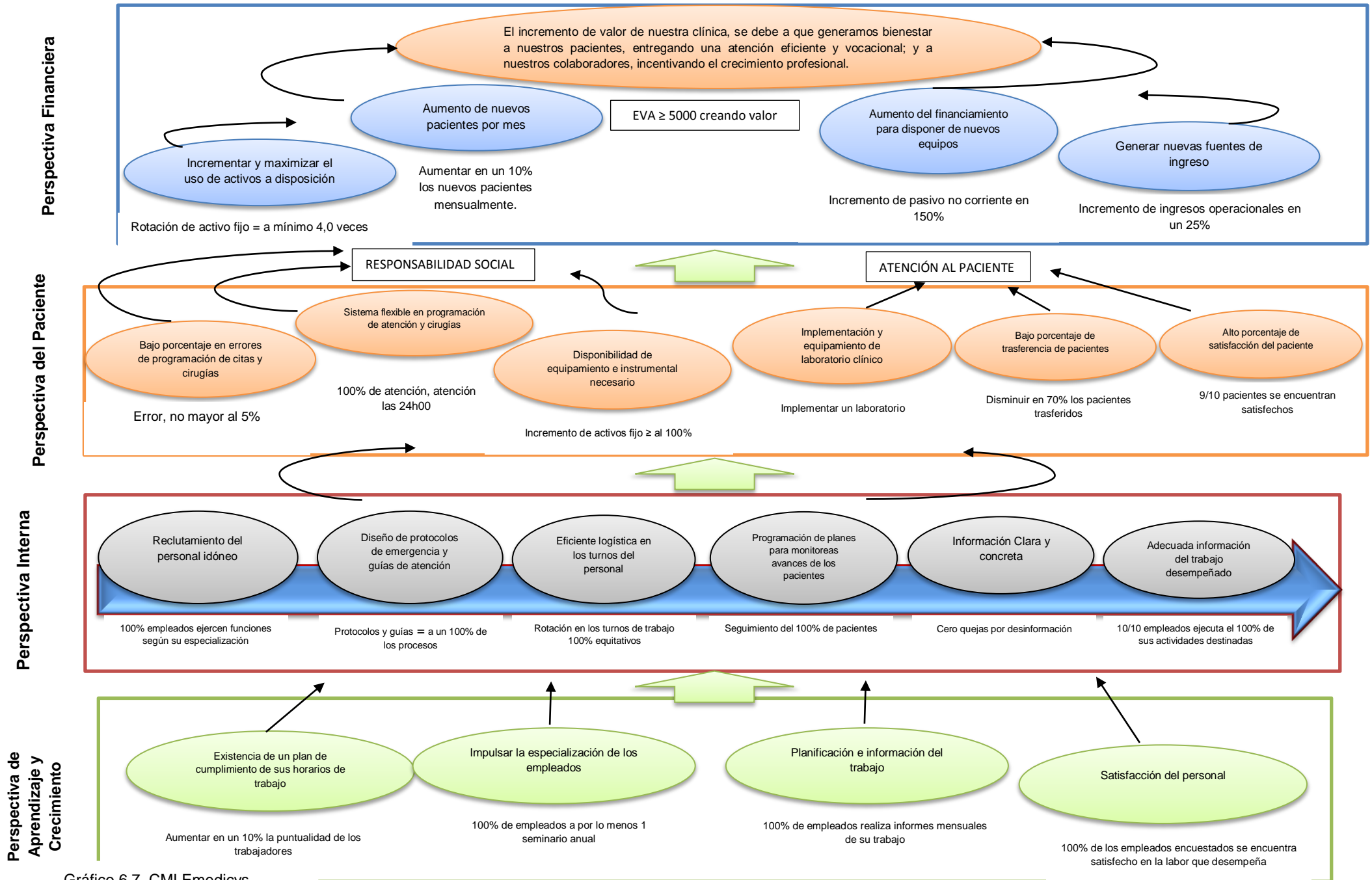


Gráfico 6.7. CMI Emedicys
 Fuente: Investigación de campo
 Elaborado: Aleiandro Garcés

6.7.9.- Recomendaciones para alcanzar los objetivos corporativos, y tomar decisiones.

➤ *6.7.9.1. Perspectiva Financiera*

Es recomendable que la clínica cuente con su propio laboratorio clínico es por ello que la inversión e incorporación del mismo, así como de nuevos especialistas y equipos para diagnosticar, tendrá como resultado que en el futuro se cuente con nuevos pacientes, es importante buscar financiamiento de terceros para esta fuerte inversión económica.

Además es importante mencionar que con la incorporación de un laboratorio clínico evitara que se envié a los pacientes a realizarse los exámenes con terceros lo que incrementa la rentabilidad de la clínica Emedicys.

➤ *6.7.9.2. Perspectiva del Paciente*

En el caso de la perspectiva del paciente se recomienda poner especial énfasis eliminar las causas de error por programación tanto en citas como para cirugías, así como tener siempre personal disponible en caso de alguna emergencia, las 24h00 del día. También en el caso del laboratorio clínico, debe disponer de equipos nuevos y de actualizados para prestar el servicio de una forma rápida y precisa y así poder diagnosticar con eficiencia las diversas enfermedades.

Con la implementación de nuevos equipos y más personal especializado se evitará trasladar pacientes a otros centros de salud u otras instituciones, una vez que se logre sería importante mediante una encuesta indagar la aceptación del servicio brindado esto por razones de bienestar y satisfacción del paciente.

➤ *6.7.9.3. Perspectiva de Procesos Internos*

En lo referente a la perspectiva de procesos internos se recomienda que se cuente con personal adecuadamente capacitado además solicitar personal según la demanda de pacientes y distribuirlos en cada especialidad según sus aptitudes, por todos los servicios que se presten debe existir un protocolo que sirva de guía para los empleados, el personal contratado debe estar comprometido e informado que el horario que tienen que cumplir es rotativo, por ello debe informarse que deben contar con flexibilidad en cuanto a su horario.

Para que exista un servicio más comprometido con el paciente debe implementarse un departamento de servicio social e l cual realice un constante monitoreo a los pacientes en general pero poniéndoles una significativa atención a los de gravedad.

Implementar un balcón de servicios para solicita información y rendir quejas en caso de que no se esté brindando información clara y concreta en la clínica, además es conveniente implementar una ficha de observación para evaluar el desempeño de los empleados así como saber si cumple adecuadamente con sus funciones.

➤ *6.7.9.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

En lo que se refiere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se recomienda promover una cultura de puntualidad y cumplimiento a través de incentivos económicos para el personal que cumpla puntualmente y a cabalidad sus obligaciones ya que así además de motivarlos se lograra brindar un mejor servicio por parte de la clínica, pero hay que tomar en cuenta que para brindar un servicio de calidad se necesita personal adecuadamente capacitado por ello es vital que los empleados se capaciten, pero fundamental que el personal médico cuente a su haber con una especialización en enfermedades catastróficas.

Influirá de forma positiva en el personal la realización de consejos administrativos para informar el desempeño de cada empleado, esto a través de informes que deberán ser entregados mensualmente, todo buen trabajo deber ser reconocido solo así se mantendrá satisfechos a los buenos colaboradores, es por esto que se recomienda impulsar una política interna del buen desempeño laboral con incentivos y bonos, ya que a la postre esto traerá réditos económicos para la clínica Emedicys.

6.7.10. Flujo de Actividades en base al cuadro de mando integral para tomar decisiones

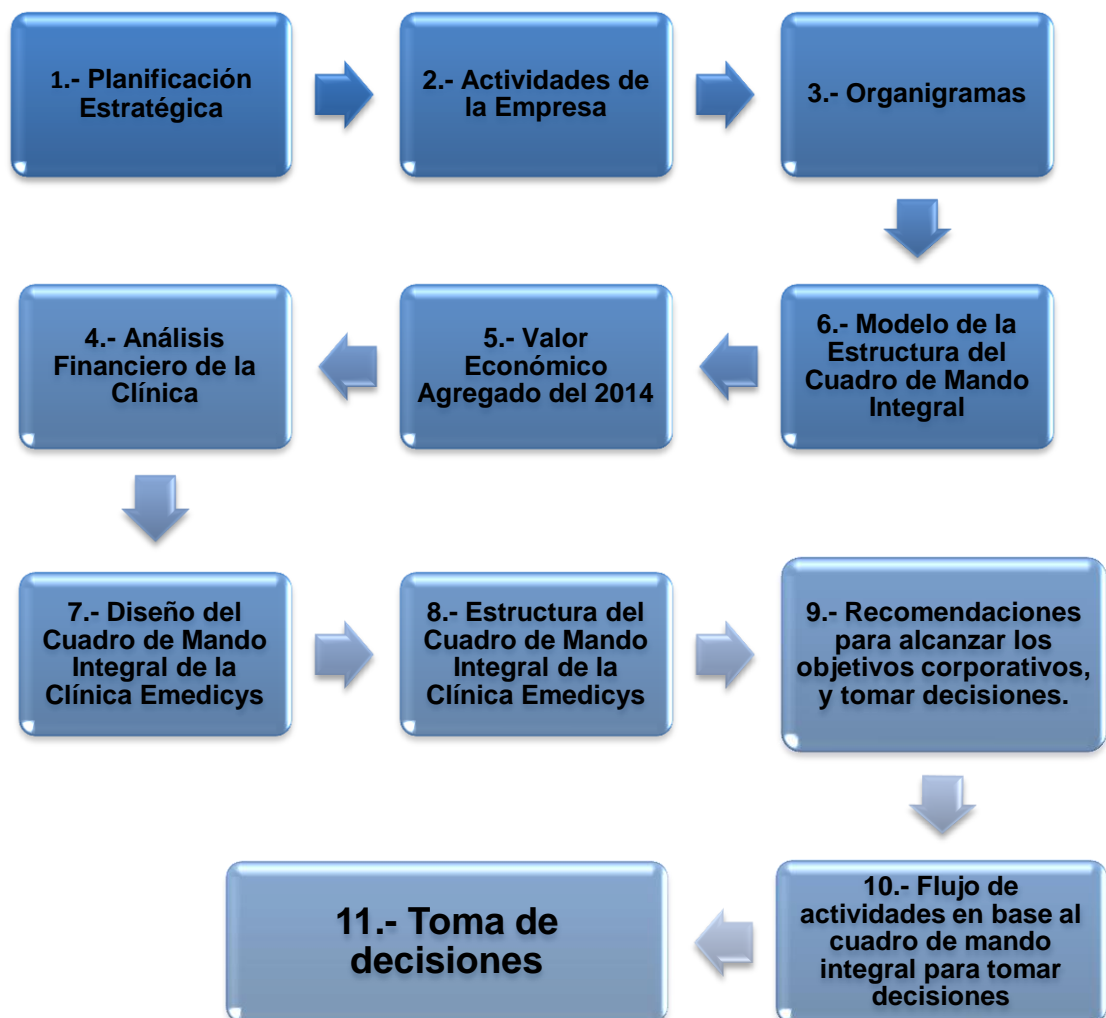


Gráfico 6.8. Flujo de Actividades en base al CMI
 Fuente: Investigación de campo
 Elaborado: Alejandro Garcés

6.8. Administración

La presente propuesta será guiada y direccionada por el autor, Sr. Abel Alejandro Garcés Pérez y bajo la coordinación del Doctor David Fernando Reyes Karolys. Propietario y Gerente de la clínica Emedicys, a su vez para el manejo y control de la aplicación de la herramienta financiera aplicada, estará previsto el respectivo asesoramiento del autor hacia los involucrados en la presente propuesta, por cuanto será la misma que facilitará los temas indicados en esta propuesta, para que sean ejecutados por las personas designadas por el gerente, en las diferentes actividades y perspectivas que se han tomado en cuenta.

El gerente también será el responsable directo de realizar una evaluación permanente o en periodos que el considere pertinente de la propuesta ya que de ello dependerá una efectiva y acertada toma de decisiones por parte del mismo.

6.9. Previsión de la Evaluación

Preguntas Básicas	Explicación
Interesados en la evaluación	<ul style="list-style-type: none">❖ Personal administrativo, financiero, así como todos los trabajadores de las diversas áreas de la clínica Emedicys.
Razones que justifican la evaluación	<ul style="list-style-type: none">❖ Identificar falencias en el manejo de la gestión financiera y herramientas financieras.❖ Prevenir errores❖ Sustentar bases para

	mejorar la toma de decisiones.
Objetivos del plan de evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a la administración una seguridad razonable para la toma de decisiones mediante la aplicación de las recomendaciones realizadas.
Aspectos a ser evaluados	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la gestión financiera y toma de decisiones.
Personal encargado de evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador – Contador – Gerente
Periodos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual en los meses de Noviembre del 2014 a Marzo del 2015.
Proceso metodológico	<ul style="list-style-type: none"> • Se va a evaluar mediante el cumplimiento de la estrategia planteada para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Recursos económicos • Recursos materiales

Cuadro: 6.7. Previsión de la Evaluación
Fuente: Investigación
Elaborado por: Autor

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ A. Q. J. (2010). "APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DHORRO Y CREDITO SALASACA LTDA. EN EL AÑO 2010."
- ❖ Amaya, J. (2009). "Toma de Decisiones Gerenciales", Ecoe Ediciones, Bogota,47pp.
- ❖ Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). "Constitución de la Republica del Ecuador", Montecristi,15pp.
- ❖ Asamblea Nacional del Ecuador (2008), "Contitución de la República del Ecuador", Montecristi,34pp.
- ❖ BERNAL, A. (2010). "Metodología de la Investigación", Editorial Pearson Educación, Colombia,167pp.
- ❖ BERNAL, C. A. (2010). "Metodología de la Investigación", Editorial Pearson Educación, Colombia,83pp.
- ❖ Coltman, M. (2009). "Principios Y Practica", Ediciones Deusto S.A., Madrid,46pp.
- ❖ Cuatrecasas, A. L. (2000). "Gestión Economico Financiera de la Empresa", Editorial Alfaomega, Barcelona,267pp.
- ❖ De Llano, P. P. (2007). "Modelos de gestión Financiera", Editorial Fareso, Madrid, 13pp.
- ❖ DEL CID, A. (2011). "Investigación, Fundamentos y Metodología", Editorial Pearson Educación,Mexico, 178pp.
- ❖ Drucker, P. (2001). "LA TOMA DE DECISIONES". Editorial Planeta Colombiana S.A., Colombia,25pp.

- ❖ Ernest, W. (2000). "Planeamiento y Control Financiero". Editorial El Ateneo, Buenos Aires,18pp.
- ❖ HERNÁNDEZ S., R., & FERNÁNDEZ C., C. y. (2007). "Fundamentos de Metodología de la Investigación", Editorial MC Graw-Hill Interamericana, Mexico,210pp.
- ❖ HERRERA. (2004). "Tutoría de la Investigación Científica", Editorial Diemerino, Ecuador,54pp.
- ❖ HERRERA E., L., & MEDINA F., A. y. (2004). "Tutoría de la Investigación Científic", Editorial Diemerino, Ecuador,78pp
- ❖ Kaplan S. (2000). "Como Utilizar el Cuadro de mando Integral", Editorial Gestion 2000, Barcelona, 14pp.
- ❖ Kaplan S. (2004). "Cuadro de Mando Integra", Editorial Gestion 2000,Barcelona, 20pp .
- ❖ Keeney, R. (2002). "LA TOMA DE DECISIONES", Editorial DEUSTO S.A., Bogotá,35pp.
- ❖ LERMA. (2001). "Metodología de la Investigación Propuesta, Anteproyecto y Proyecto", Ediciones Ecoe, Segunda Edición, Colombia, 147pp.
- ❖ LERMA, L. (2001). "Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto", Ediciones Ecoe, Segunda Edición, Colombia,158pp.
- ❖ M., L. V. (2010). "LA GESTION FINANCIERA Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA MIXERVICES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO DURANTE EL AÑO 2010. AMBATO."
- ❖ MUÑOZ, R. (2011). "Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis" Editorial Pearson Educación, Mexico,18pp.

- ❖ Ortiz, H. (2006). "Análisis Financiero Aplicado", Editorial Cursio Penen, Colombia, 15pp.
- ❖ Rafael Correa Delgado. (2013), "Registro Oficial", Quito, Pichincha, Ecuador. 235pp.
- ❖ Rodríguez, M. A. (2009). "METODOLOGÍA PARA REALIZAR ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN UNA ENTIDAD ECONÓMICA" 48pp.
- ❖ Ruiz, G. (2008). "Gestión Financiera", Editorial Clara M. de la fuente Rojo, Madrid, 54pp.



- ❖ ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY (2000), "Herramientas financieras para la toma de decisiones", (En Línea) Disponible en: <https://cursos.aiu.edu/Heramientas%20Financieras%20para%20la%20Toma%20de%20Decisiones/PDF/Tema%201.pdf> (17-11-2014).
- ❖ CHAVEZ, D. (s.f.), "CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN", (En Línea) Disponible en: https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf (15-01-2015).
- ❖ Desconocido. (s.f.), "Obtenido de Qué es, significado y concepto", (En Línea) Disponible en: <http://definicion.de/toma-de-decisiones/> (11-03-2015).
- ❖ García, J. (2014). "Psicoterapeutas.com.", (En Línea) Disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadedeciones.htm1> (12-12-2014).

- ❖ Herrera, M. (2012), “Toma de Decisiones Gerenciales”, (En Linea) Disponible en: [www.auladeeconomia.com/AG02b-TOMA%20DE%20DECISIONES\(25-11-2014\).](http://www.auladeeconomia.com/AG02b-TOMA%20DE%20DECISIONES(25-11-2014).)
- ❖ Instituto Nacional de Contratación Pública. (2012), “Ley Organica del Sistema Nacional de Contratacion Pública”, (En Linea) Disponible en: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fportal.compraspublicas.gob.ec%2Fincop%2Fwp-content%2Fuploads%2Ffiles%2F159%2FLOSNCP%2520RO395%2520DOC.doc&ei=XMOHVMriO8u2yASgtoDQCQ&usg=AFQjCN1> (14-02-2015).
- ❖ Oriana, F. (2011), “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERATIVA”, (En Linea) Disponible en: [http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/estructura-organizacional-y-operativa-osuvenca-c-a/estructura-organizacional-y-operativa-osuvenca-c-a.pdf\(14-02-2015\).](http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/estructura-organizacional-y-operativa-osuvenca-c-a/estructura-organizacional-y-operativa-osuvenca-c-a.pdf(14-02-2015).)
- ❖ Perez, J. C. (2011), “Gestion Financiera”, (En Linea), Disponible en: [http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf\(20-02-2015\).](http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf(20-02-2015).)



ANEXOS

ANEXO 1

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE – RUC (Página 1)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES			
NUMERO RUC:	1711255669001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	REYES KAROLYS DAVID FERNANDO		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	NUMERO:		
<hr/>			
FEC. NACIMIENTO:	16/11/1972	FEC. ACTUALIZACIÓN:	13/11/2012
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	17/09/2001	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	17/09/2001	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
<hr/>			
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:			
ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MEDICOS DE MEDICINA GENERAL.			
<hr/>			
DOMICILIO TRIBUTARIO:			
Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SAN RAFAEL Calle: LOS CIPRESES Número: LOTE 2 Intersección: LOS PINOS Referencia: URBANIZACION LOS BOHIOS DE CAPELO JUNTO A LA GARITA DE SEGURIDAD Teléfono: 022866761			
DOMICILIO ESPECIAL:			
<hr/>			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:			
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA			
<hr/>			
Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)			
Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al (03)	ABIERTOS:	2
JURISDICCION:	REGIONAL NORTE PICHINCHA	CERRADOS:	1
<hr/>			
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Usuario:	NPGF080812	Lugar de emisión:	SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 13/11/2012 14:12:26
Página 1 de 2			

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE – RUC (Página 2)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES					
PERSONAS NATURALES					
NUMERO RUC:	1711255669001				
APELLIDOS Y NOMBRES:	REYES KAROLYS DAVID FERNANDO				
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:					
No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	17/09/2001
NOMBRE COMERCIAL:				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:				FEC. REINICIO:	
ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MEDICOS DE MEDICINA GENERAL.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SAN RAFAEL Ciudadela: URB. LOS BOHIOS DE CAPELO Calle: LOS CIPRESSES Número: LOTE 2 Intersección: LOS PINOS Referencia: JUNTO A LA GARITA DE SEGURIDAD Telefono Domicilio: 022866761 Celular: 098376954					
No. ESTABLECIMIENTO:	003	ESTADO	ABIERTO LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	13/11/2012
NOMBRE COMERCIAL:	EMEDICYS			FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:				FEC. REINICIO:	
CLINICAS. VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: CHIGUILPE Ciudadela: URB. MARIA DEL CARMEN Calle: AV. ABRAHAM CALAZACON Número: LOTE 24 Intersección: CALLE F Referencia: JUNTO A PINTURAS DON LUIS Telefono Domicilio: 022741828 Celular: 098376954					
No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	CERRADO LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.	03/06/2008
NOMBRE COMERCIAL:				FEC. CIERRE:	13/11/2012
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:				FEC. REINICIO:	
ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MEDICOS DE MEDICINA GENERAL.					
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:					
Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: CHIGUILPE Ciudadela: URB. VISTA HERMOSA Calle: AV. PRINCIPAL Número: S/N Intersección: DECIMA TRANSVERSAL Referencia: FRENTE AL COLEGIO MADRE DE LA PAZ Edificio: NARVAEZ Piso: 1 Oficina: 1 Celular: 098376954 Telefono Domicilio: 022741828					
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE			 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
Usuario:	NPGF080612	Lugar de emisión:	SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 13/11/2012 14:12:25		

ANEXO 2
AUTORIZACION DE PARTE DEL GERENTE DE EMDICYS
PARA UTILIZAR LA INFORMACION DE LA INSTITUCIÓN



*Dirección: Urb. María del Carmen, Av. Abraham Calazación
Lote 24 y Calle F Telf.: 2751-083/ 2751-341 Cel.: 0995438133
E-mail: emedicys_especialidadesmedicas@hotmail.com
Santo Domingo - Ecuador*

Santo Domingo, 08 de abril del 2015.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Una vez realizado el proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA por parte del Sr. Abel Alejandro Garcés Pérez alumno de la Universidad Técnica de Ambato de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, con el tema "La Gestión Financiera y la Toma de Decisiones en la Clínica Emédicys en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas", dirigido por el Dr. Carlos Barreno; comunico que el Sr. Garcés se encuentra autorizado para acceder a la información requirente de la empresa durante el desarrollo del trabajo de investigación, esto es: realización de encuestas, etc., así como brindaré las facilidades necesarias para el desarrollo del trabajo de titulación, concluyendo que es un trabajo aplicable a las actividades que se desenvuelven en la entidad la cual yo dirijo e impulsará el desarrollo competitivo de mi empresa.

De la presente certifico, el interesado puede hacer uso en lo que creyere conveniente.

Atentamente,



David Fernando Reyes Karolys

Gerente – Propietario



ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Facultad de Contabilidad y Auditoría



Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

ENCUESTA

DIRIGIDO A: A las personas que desarrollan las diferentes actividades en la clínica Emedicys. Personal administrativo y Operativo.

OBJETIVO: Determinar la Gestión Financiera actual que se desarrolla en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

INDICACIONES: Marque con un X la respuesta que usted elija como apropiada y esté relacionada con su actividad.

Pregunta 1.- ¿La clínica tiene la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 2.- ¿La clínica posee recursos para cubrir sus necesidades operacionales?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 3.- ¿Con que frecuencia se necesita el apoyo de galenos independientes para satisfacer la demanda de los pacientes?

SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
----------------	--	----------------	--	--------------	--

Pregunta 4.- ¿La clínica maneja facilidades de pago para cobrar honorarios?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 5.- ¿Los activos fijos de la clínica son usados eficientemente?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 6.- ¿En la clínica para contraer deudas se realiza un análisis previo?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 7.- ¿Los procedimientos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de la clínica son eficientes, eficaces y de calidad?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

Pregunta 8.- ¿La Clínica maneja herramientas financieras para alcanzar sus objetivos organizacionales?

SI		NO	
-----------	--	-----------	--

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN



ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Contabilidad y Auditoría



Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

FICHA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDO A: A las personas que desarrollan las diferentes actividades en la clínica Emedicys. Personal administrativo y Operativo.

OBJETIVO: Evaluar los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones actualmente en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

INDICACIONES: Marque con un X la respuesta que usted elija como apropiada y esté relacionada con su actividad.

		Fiallos Calderón Jenny Patricia	Murillo Cagua Darío Javier	Quevedo Madero Raquel Johanna	Zambrano Cruz Katherine Carolina	Bueno Enríquez Carlos Roberto	Camacho Fausto
¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar de decisiones?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?	SI						
	NO						

¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?	SI						
	NO						
¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?	BUENOS						
	REGULARES						
	MALOS						



ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Contabilidad y Auditoría



Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

FICHA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDO A: A las personas que desarrollan las diferentes actividades en la clínica Emedicys. Personal administrativo y Operativo.

OBJETIVO: Evaluar los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones actualmente en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

INDICACIONES: El Autor deberá marcar con una X la respuesta que de acuerdo con la observación realizada en la institución, considere como la más apropiada.

		Carrión Rosa	Gutiérrez Romero Lorena del Pilar	Morales Galo	Representant de Netlab S.A.	Nicolalde Pozo Freddy Ángelo	Núñez Magaly
¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico para tomar de decisiones?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?	SI						
	NO						

¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?	SI						
	NO						
¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?	BUENOS						
	REGULARES						
	MALOS						



ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Contabilidad y Auditoría



Proyecto de investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA

FICHA DE OBSERVACIÓN

DIRIGIDO A: A las personas que desarrollan las diferentes actividades en la clínica Emedicys. Personal administrativo y Operativo.

OBJETIVO: Evaluar los procedimientos que se desarrollan para la toma de decisiones actualmente en la clínica Emedicys de la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas.

INDICACIONES: Marque con un X la respuesta que usted elija como apropiada y esté relacionada con su actividad.

		Portilla Torres Evelyn Pamela	Dr. Diego Luna	Reyes Karolys David Fernando	Rosales Cartagena Pedro Felipe	Sandoval Coronel Katalina del Carmen	Garcés Pérez Margarita del Rocío
¿Con que frecuencia se realiza un proceso metodológico o para tomar de decisiones?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿La clínica maneja herramientas de gestión para tomar decisiones?	SI						
	NO						

¿Se toman decisiones no programadas asumiendo riesgos?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se buscan alternativas y se escoge la más adecuada?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Para tomar decisiones se cuenta con la opinión de las personas involucradas en las actividades?	SIEMPRE						
	A VECES						
	NUNCA						
¿Los procedimientos para la toma de decisiones en la clínica son adecuados?	SI						
	NO						
¿Cómo califica los procesos que actualmente se están ejecutando para tomar decisiones?	BUENOS						
	REGULARES						
	MALOS						

ANEXO 5

LISTA DE EMPLEADOS



Emedicys
Especialidades Médicas

*Dirección: Urb. María del Carmen, Av. Abraham Calzación
Lote 24 y Calle F Telf.: 2751-083/ 2751-341 Cel.: 0995438133
E-mail: emedicys_especialidadesmedicas@hotmail.com
Santo Domingo - Ecuador*

NÓMINA DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL CENTRO MÉDICO

N°	NÓMINA	CARGO / SERVICIO
1	Bueno Enriquez Carlos Roberto	Laboratorio Clínico ONCOLAB
2	Camacho Fausto	Cardiología
3	Carrón Rosa	Psicología
4	Fiallos Calderón Jenny Patricia	Secretaria/Ofonista
5	Garcés Pérez Margarita del Rocio	Contables y Tributarios
6	Gutiérrez Romero Lorena del Pilar	Oncología Médica
7	Luna Diego	Gastroenterología PROGASTRO CIA LTDA
8	Moraes Galo	Traumatología
9	Murillo Cagua Darío Javier	Auxiliar de Servicios Generales
10	Narváez Grijalva Luis	Laboratorio Clínico NETLAB SA
11	Nicolalde Pozo Freddy Ángel	Patología
12	Núñez Magaly	Dermatología
13	Portilla Torres Evelyn Pamela	Radiología
14	Quevedo Madero Raquel Johanna	Supervisora
15	Reyes Karolys David Fernando	Propietario / Cirugía Oncológica
16	Rosales Cartagena Pedro Felipe	Patología
17	Sandoval Coronel Katalina del Carmen	Medicina Interna
18	Zambrano Copez Katherine Carolina	Auxiliar de Enfermería

Lo certifican:



Lic. David Reyes Karolys
CIRUJANO
Médico

DAVID REYES
Gerente



MARGARITA GARCÉS
Contadora



Emedicys
Especialidades Médicas

ANEXO 6
FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA CLÍNICA
EMEDICYS



