



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**Tema:**

**“GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA ONTOLÓGICA DE  
ESPECIALIDADES ECUDENTAL.”**

**Autora: Enríquez Teneda Karina Maricela**

**Tutora: Dra. Carmen Guamanquispe, Mg.**

**Ambato - Ecuador**

**2015**

## APROBACION DEL TUTOR

Yo, Carmen Guamanquispe, con cédula de ciudadanía N° 1801830884, en mi calidad de tutor de la investigación realizada con el tema: **GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA ONTOLÓGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL**, de la ciudad de Latacunga, desarrollado por la señorita Karina Maricela Enríquez Teneda, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, **CERTIFICO**, que el trabajo de investigación en mención está ajustado en su estructura, tanto en el problema, marco teórico, metodología, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones, y, la propuesta; por lo tanto el mismo es **APROBADO** para el trámite correspondiente para ser sometido a la evaluación del tribunal de Grado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad Técnica de Ambato, para su respectivo estudio y calificación.

Ambato, abril del 2015.



-----  
Dra. Carmen Guamanquispe, Mg.

TUTOR DE TESIS

#### AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION

Yo, Karina Maricela Enríquez Teneda, portadora de la cédula de ciudadanía N° 050220443-1, tengo a bien exponer que los criterios expuestos en el Trabajo de Graduación: **“GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA ONTOLÓGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL.”**, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido del presente trabajo de graduación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las normas de la Universidad.

Ambato, abril 2015.

Autora



---

Karina Maricela Enríquez Teneda

C.C. 050220443-1

iii

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos docentes miembros del Tribunal de Grado, aprueban el trabajo de graduación sobre el tema **GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA CLÍNICA ONTOLÓGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL**, elaborado por Karina Maricela Enríquez Teneda, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, abril del 2015.

Para constancia firman

F: 

Ing. Bertha Sánchez

PROFESOR CALIFICADOR

F: 

Ing. Marco Guachimboza

PROFESOR CALIFICADOR

F: 

Econ. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi Padre, quien han sido un apoyo fundamental en mi desarrollo académico, a mi Madre, le quede a deber este logro, y quien desde el cielo ha ido impulsando mi caminar para culminar este proyecto.

A los amores de mi vida, Saúl, mi Cielito, esposo y compañero, quien ha sabido animarme a cumplir mis objetivos; a mis princesas Samantha, y Paula; han tenido que sacrificar tiempo con su mamita; y a una chiquita especial mi sobrina Romina, quien me acompaño en el desarrollo del presente trabajo.

Karina

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, y a todos los profesores que fueron parte de mi formación profesional.

Agradezco a la Dra. Carmen Guamanquispe por la ayuda y guía brindada a lo largo del proceso de graduación.

Agradezco a la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, por su colaboración para el desarrollo del presente trabajo.

Agradezco de manera especial a mis hermanos Ma. Fernanda, Junior, por el apoyo y ayudada brindada.

A mis padres políticos, por el apoyo brindado.

Karina

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### Contenido

APROBACION DEL TUTOR.....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACION	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
DEDICATORIA .....		v
AGRADECIMIENTO.....		vi
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....		vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....		xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....		xv
ÍNDICE DE CUADROS.....		xvii
RESUMEN EJECUTIVO .....		xviii
INTRODUCCIÓN .....		1
CAPÍTULO I.....		2
EL PROBLEMA .....		2
1.1. El Problema. ....		2
1.2. Planteamiento del Problema.....		2
1.2.1. Contextualización.....		2
1.2.2. Análisis Crítico. ....		5
1.2.3. Prognosis.....		7

1.2.4. Formulación del Problema.....	8
1.2.5. Delimitación del Problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos.....	11
2.2. Fundamentación Filosófica.....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente: Gestión de la Administración Financiera.....	23
2.4.2. Marco Conceptual de la Variable dependiente: Toma de Decisiones. 37	
2.5. Hipótesis.....	41
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.....	41
2.6.1. Variable Independiente.....	41
2.6.2. Variable Dependiente.....	42
2.6.3. Unidad de Observación.....	42



CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1. Enfoque. ....	43
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	43
3.2.1. Investigación de Campo.....	44
3.2.2. Investigación Documental Bibliográfica.....	44
3.3. Nivel o Tipo de Investigación. ....	45
3.3.1. Nivel de la Investigación.....	45
3.3.2. Tipo de Investigación. ....	46
3.3.3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	46
3.4. Población y Muestra.....	48
3.4.1. Población.....	48
3.4.2. Muestra.....	48
3.5. Operacionalización de las Variables.....	50
3.6. Plan de Recolección de la Información.....	54
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	55
3.8. Plan de Análisis e interpretación de los Resultados.....	56
CAPÍTULO IV.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	57
4.2. Verificación de la Hipótesis. ....	74

4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis .....	75
4.2.2. Conclusión. ....	78
CAPÍTULO V .....	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	79
5.1. Conclusiones .....	79
5.2. Recomendaciones.....	80
CAPÍTULO VI.....	81
PROPUESTA .....	81
Título.....	81
6.1. Datos Informativos.....	81
6.1.1. Institución Ejecutora. ....	81
6.1.2. Beneficiarios. ....	81
6.1.3. Ubicación. ....	81
6.1.4. Tiempo Estimado para la Ejecución.....	81
6.1.5. Equipo Técnico Responsable. ....	82
6.1.6. Costos.....	82
6.2. Antecedentes de la Propuesta. ....	82
6.3. Justificación.....	83
6.4. Objetivos. ....	84
6.4.1. Objetivo General .....	84
6.4.2. Objetivos Específicos.....	84

6.5. Análisis de Factibilidad.....	85
6.5.1. Análisis Socio – Cultural.....	85
6.5.2. Análisis Tecnológico.....	85
6.5.3. Análisis Organizacional.....	85
6.5.4. Análisis Legal.....	85
6.5.5. Análisis Económico – Financiero.....	85
6.6. Fundamentación Científico – Técnica.....	86
6.6.1. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).....	86
6.6.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	91
6.6.3. Las perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.....	92
6.7. Metodología del Modelo Operativo.....	95
6.7.1. Estructura del Modelo Operativo del Cuadro de Mando Integral.....	95
FASE I.....	97
6.7.1. Diagnóstico situacional administrativo y financiero de ECUDENTAL.....	98
FASE II.....	128
6.7.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	129
FASE III.....	164
CREACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE ECUDENTAL.....	164
6.7.3. Elaboración de un Programa de Capacitación, para socializar el Cuadro de Mando Integral en ECUDENTAL.....	165

6.8. Administración de la Propuesta.....	166
6.9. Previsión de la evaluación.....	167
Bibliografía .....	168
ANEXOS .....	173
Anexo N° 1: Registro Único de Contribuyentes .....	173
Anexo N° 2: Cuestionarios.....	175
Anexo N° 3: Tabla de Distribución t Student.....	179
Anexo N° 4: Declaración Impuesto a la Renta.....	180

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas de ECUDENTAL .....	6
Gráfico 2: Superordenación Conceptual .....	20
Gráfico 3: Subordinación Variable Independiente .....	21
Gráfico 4: Subordinación Variable Dependiente.....	22
Gráfico 5: Cumplimiento de los objetivos. ....	58
Gráfico 6: Plan específico de gestión de la administración financiera. ....	59
Gráfico 7: Cumplimiento de los Objetivos. ....	61
Gráfico 8: Análisis de la Liquidez.....	62
Gráfico 9: Evaluación Periódica de Colaboradores .....	63
Gráfico 10: Información Contable no confirmada .....	64
Gráfico 11: Compromisos adquiridos .....	65
Gráfico 12: Presupuestos.....	66
Gráfico 13: Autorización de operaciones.....	67
Gráfico 14: Revisión independiente de la información.....	68
Gráfico 15: Revisión independiente de la información.....	69
Gráfico 16: Información financiera.....	70
Gráfico 17: Evaluación de las decisiones empresariales.....	71
Gráfico 18: Incidencia de la toma de decisiones.....	72
Gráfico 19: Implementación de un Cuadro de Mando Integral .....	73
Gráfico 20: Utilización del Cuadro de Mando Integral. ....	91

Gráfico 21: Cuadro de Mando Integral. ....	92
Gráfico 22: Organigrama Estructural ECUDENTAL. ....	133
Gráfico 23: Cadena de Valor ECUDENTAL .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Empleados de ECUDENTAL a quienes se les practico la Encuesta.....	49
Tabla 2: Cumplimiento de los Objetivos.....	58
Tabla 3: Plan específico de gestión de la administración financiera.....	59
Tabla 4: Cumplimiento de los Objetivos.....	60
Tabla 5: Análisis de la Liquidez .....	61
Tabla 6: Evaluación Periódica de colaboradores. ....	62
Tabla 7: Información Contable no confirmada. ....	64
Tabla 8: Compromisos adquiridos .....	65
Tabla 9: Presupuestos .....	66
Tabla 10: Autorización de operaciones .....	67
Tabla 11: Revisión independiente de la información .....	68
Tabla 12: Revisión independiente de la información.....	69
Tabla 13: Información financiera .....	70
Tabla 14: Evaluación de las decisiones empresariales.....	71
Tabla 15: Incidencia de la toma de decisiones .....	72
Tabla 16: Implementación de un Cuadro de Mando Integral.....	73
Tabla 17: Frecuencias Observadas .....	76
Tabla 18: Costo Elaboración de la Propuesta.....	82
Tabla 19: Análisis de las Oportunidades. ....	104
Tabla 20: Análisis de las Amenazas. ....	104

Tabla 21: Análisis de las Fortalezas. ....	105
Tabla 22: Análisis de las Debilidades.....	106
Tabla 23: Valoración Matriz de Impacto. ....	106
Tabla 24: Matriz de Impacto Externa.....	107
Tabla 25: Matriz de Impacto Interna.....	108
Tabla 26: Matriz de Vulnerabilidad.....	111
Tabla 27: Matriz de Aprovechabilidad.....	113
Tabla 28: Estado de Situación Financiera ECUDENTAL .....	118
Tabla 29: Estado de Resultados ECUDENTAL.....	119
Tabla 30: Estado de Situación Financiera ECUDENTAL .....	120
Tabla 31: Estado de Resultados ECUDENTAL.....	121
Tabla 32: Análisis Vertical de la Situación Financiera de ECUDENTAL. ....	125
Tabla 33: Análisis Horizontal de la Situación Financiera de ECUDENTAL.....	126



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable Independiente, Gestión de la Administración Financiera. ....	50
Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones .	52
Cuadro 3: Preguntas Básicas del plan de recolección de la información.....	54
Cuadro 4: Modelo Operativo. ....	96
Cuadro 5: Ficha de Observación ECUDENTAL. ....	98
Cuadro 6: Análisis Situacional Externo. ....	104
Cuadro 7: Análisis Situacional Interno. ....	105
Cuadro 8: Hoja de Trabajo FODA .....	114
Cuadro 9: Matriz de Estrategias FODA.....	115
Cuadro 10: Descripción de Funciones Personal ECUDENTAL. ....	135
Cuadro 11: Objetivos Estratégicos .....	142
Cuadro 12: Propuesta del Plan de acción.....	143
Cuadro 13: Propuesta de Indicadores.....	147
Cuadro 14: Propuesta de Inductores. ....	157
Cuadro 15: Matriz de Iniciativas.....	159
Cuadro 16: Matriz del Cuadro de Mando Integral. ....	161
Cuadro 17: Programa de Capacitación.....	166
Cuadro 18: Previsión de la Evaluación. ....	167

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las organizaciones empresariales se encuentran inmersas en entornos económicos y mercados globalizados cada vez más competitivos, que van exigiendo a las empresas desarrollarse con nuevas capacidades, para alcanzar sus objetivos y por ende el éxito esperado.

Por todo esto las empresas necesitan establecer una gestión de la administración financiera de calidad, que garantice el fiel cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Una vez que se ha identificado los pasos a seguir para mejorar la gestión de la administración financiera por medio de un Cuadro de Mando Integral, es necesario el estricto cumplimiento de la misión, visión, políticas, valores, objetivos, en la actualidad es necesario tener bien establecidas cada una de estas para así poder competir en un entorno donde cada vez van creándose nuevas clínicas odontológicas con precios competitivos.

El problema principal por el que atraviesa ECUDENTAL, es que pese a que ha sabido posicionarse en el mercado, la dirección administrativa está cometiendo muchos errores que la han llevado a enfrentar graves problemas.

Es por esto que se ha enfocado el presente trabajo en diseñar un modelo de cuadro de mando integral, que sea la guía en el caminar económico, ayudando a mejorar las decisiones empresariales

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, de la ciudad de Latacunga, dicha clínica se dedica a ofertar servicios de salud odontológica; para la investigación se utilizó el método de la observación en los diferentes departamentos de la misma, es necesario mencionar que se realizó además se realizaron conversaciones sobre la situación de la clínica con la Dra. Luisa Herrera, Gerente – Propietaria; y la Ing. Salome Ávila, quien es la encargada de la contabilidad de la clínica, y las encuestas fueron aplicados al personal administrativo contable de la clínica como de otros cuatro centros odontológicos adicionales, por ser ECUDENTAL una población pequeña.

El primer capítulo de esta investigación trata de la problemática que enfrenta ECUDENTAL, en donde la falta de la gestión de la administración financiera incide en la toma de decisiones de la clínica.

En el segundo capítulo se establece referencias en base a trabajos investigativos de otros autores, la misma que genera una amplia investigación.

En el tercer capítulo se da a conocer, con qué población se va a trabajar, para poder comenzar a recolectar datos informativos mediante la encuesta, la misma que se aplica al personal administrativo – contable de cinco clínicas odontológicas de la ciudad de Latacunga.

En el cuarto capítulo se presenta la tabulación y análisis de las encuestas que se realizaron con sus respectivas interpretaciones.

El quinto capítulo corresponde a las conclusiones a las que se ha llegado durante todo el trabajo de investigación, cada una de ellas con su respectiva recomendación.

El sexto capítulo, se presenta la propuesta la cual consistió en el diseño de un cuadro de mando integral, permitiendo de esta manera mejorar el proceso de la toma de decisiones empresariales.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.El Problema.**

“Gestión de la Administración Financiera y la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL”.

### **1.2.Planteamiento del Problema.**

En la actualidad la gestión de la administración financiera de las empresas está evolucionando, porque los gerentes y administradores de las empresas ya no se conforman con ver números que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no les dice nada, debido a que no todos los funcionarios están capacitados para entenderlos.

El no contar con una herramienta administrativa que sea lo suficientemente clara, precisa y concisa, ha llevado a la administración de varias empresas por un camino peligroso, que amenaza la estabilidad y durabilidad en el mercado, por lo que conscientes de su crítica situación se están planteando cambios que garanticen un mejor desenvolvimiento empresarial que beneficie a todos los involucrados en la empresa.

Es necesario que la empresa cuente con un análisis detallado de cada una de las cuentas, que se establezcan indicadores financieros que ayuden en la correcta toma de decisiones, para así poder proyectar y mejorarla competitividad en el entorno.

#### **1.2.1. Contextualización.**

##### **1.2.1.1.Contextualización Macro.**

Al revisar bibliografía referente al tema podemos citar (Ojeda , 2013)Uno de los mayores anhelos de los mercados financieros globalizados, es contar con información financiera homogénea de las empresas en las cuales invierten en

cualquier parte del mundo. Dicha información es indispensable y posible alcanzar gracias a los procesos de convergencia hacia los cuales están caminando la mayoría de los países en el mundo que están cambiando sus sistemas contables básicos, que les permite llegar a tener una visión global y real.

En el Ecuador debido al desarrollo social, se determina un alto crecimiento del sector de la salud y como parte de este, el fragmento privado ha incrementado la comercialización de servicios odontológicos, generando una gran demanda en el mercado, relacionándose directamente con la economía y la sociedad ecuatoriana; como toda actividad empresarial este sector aporta con trabajo calificado y capacitado los cuales generan empleo y movimiento en la economía nacional.

Para la sociedad los beneficios son significativos, por el creciente aumento de micro empresas que generan trabajos, y satisfaciendo así las necesidades de la salud dental de la población.

Según (Sánchez López P. , 2011), El desarrollo actual de los mercados ha ocasionado vertiginosos cambios en el manejo administrativo y financiero, lo que determina un enfoque integral de estrategias que facilitan el cumplimiento de los objetivos empresariales; el crecimiento en la demanda de las cirugías estéticas, se incrementó también los servicios complementarios que no solo curan la dolencia específica, si no que ayudan a resaltar la belleza física, aumentando la apertura de clínicas especializadas que satisfacen dicha demanda, pero son muy pocas las que emplean técnicas financieras especializadas, como es el caso de la gestión de la administración financiera, que facilitan el establecer acciones y estrategias económicas que maximicen la utilidad esperada, pero el manejo de una errónea información financiera que dificulta la correcta toma de decisiones, ha llevado a la empresa a correr riesgos innecesarios que dificultan la larga permanencia de esta en el mercado.

La adecuada gestión de la administración financiera se ha convertido en un requerimiento indispensable para la gran mayoría de las empresas ecuatorianas, para poder sobrevivir y crecer, pero al no tener bien establecido este requerimiento no podemos contar con el adecuado direccionamiento estratégico

en relación a las actividades administrativas y financieras, impidiendo el logro de una gestión eficiente y comprometida con resultados, lo que implica transformaciones trascendentales en el funcionamiento de la empresa, el lograr el liderazgo cambiante, incorporando técnicas modernas de gestión, para poder medir el desempeño, consiguiendo así mejorar la calidad en la gestión, gracias a la participación de todos los involucrados.

#### **1.2.1.2.Contextualización Meso.**

La Provincia de Cotopaxi ubicada estratégicamente en el centro del país, ha contribuido al desarrollo y progreso de la comercialización de los diferentes productos que satisfacen la necesidad de la colectividad.

Al conversar con profesionales de la salud, se llegó a la conclusión de que el área de la salud su desarrollo recién se está presentando gracias a la inversión de visionarios que están atendiendo este nicho existente, pero la falta de una correcta gestión de la administración financiera no ha permitido el desarrollo, sustentable, productivo y comercial por no saber tomar las decisiones apropiadas en el momento adecuado, que han impedido el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es importante lograr la plena satisfacción del cliente, para así poder ganarse un sitio en la mente del consumidor y por ende en el mercado; por ello el mantenerlos satisfechos es el principal objetivo de cada una de las áreas funcionales, (contabilidad, recursos humanos, producción, otros) de las empresas de éxito.

La falta de una gestión de la administración financiera, que planifique, qué se quiere hacer, cómo llevarlo a acabo y verificar el cómo se lo hizo; dificulta el poder determinar el destino de los fondos con técnica que garantice el crecimiento empresarial.

#### **1.2.1.3.Contextualización Micro.**

La Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, ubicada en la ciudad de Latacunga, en la avenida Unidad Nacional y Emilio Sandoval, abrió sus

puertas en el año 2009, tiempo en el cual ha contribuido con la generación de fuentes de trabajo y desarrollo de la ciudad, generando además una inversión sostenible que le ha permitido mantenerse en el mercado; en la actualidad la deficiente gestión de la administración financiera ha provocado que la toma de decisiones no sean las adecuadas, limitando los recursos que permitan mejorar y obtener una mayor rentabilidad, que ayude al cumplimiento de los planes y objetivos previamente trazados por la administración, lo que ha impedido la correcta expansión en el mercado.

ECUDENTAL puede mantenerse por las ventas de servicios en las diferentes especialidades, siendo estas la principal fuente de ingresos económicos y al no establecerse políticas de calidad que permitan el poder contar con una información veraz y oportuna que logre una adecuada y correcta toma de decisiones, se hace imprescindible el control eficaz y eficiente de la gestión de la administración financiera de la empresa, ya que si la información presentada para el análisis del respectivo departamento no tendrá los suficientes datos para poder encaminar correctamente la actividad, generando una incorrecta e irreal información, que no refleje la utilidad y aumente innecesarios riesgos por la mala decisión generada.

ECUDENTAL está a la espera de poder conseguir una recuperación económica, contando con una base sólida que permita aplicar un eficiente método que consienta sostener un mejor nivel de competitividad comercial; la gestión de la administración financiera es esencial para la configuración de acertados procesos que conlleven a la solución de los diferentes problemas existentes en la actualidad.

### **1.2.2. Análisis Crítico.**

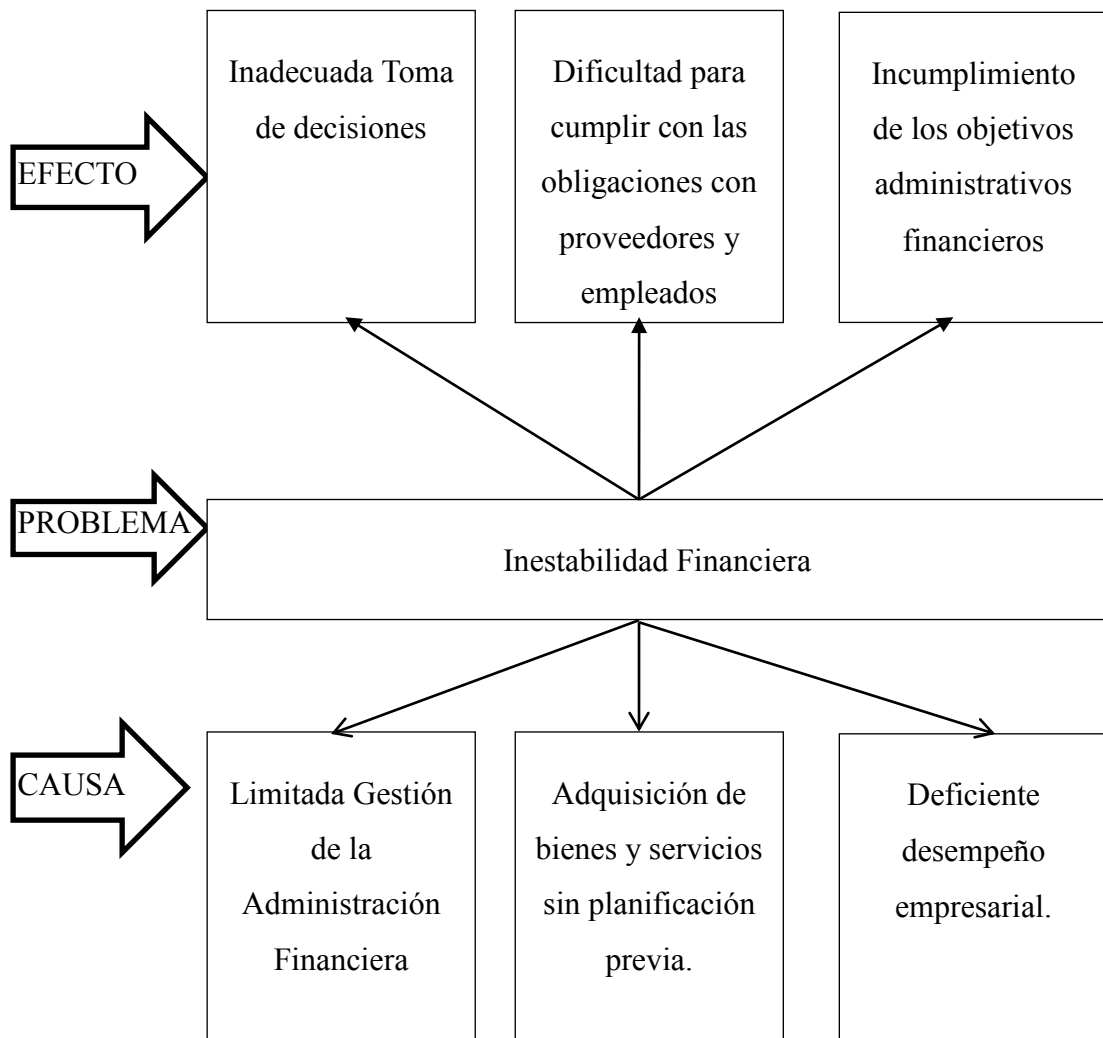
Para lograr una adecuada gestión de la administración financiera ECUDENTAL debe contar con un control de sus recursos financieros, evitando iliquidez, para ello debe contar con una herramienta de apoyo que ayude al control y direccionamiento.

ECUDENTAL al no contar con una adecuada gestión de la administración financiera, ha provocado una creciente inestabilidad financiera, por no aplicar

indicadores financieros que faciliten la adecuada toma de decisiones, en cada una de sus áreas.

Todo lo señalado se verá mejor reflejado en el árbol de problemas, que permitirá plantear una propuesta que satisfaga las necesidades y brinde un sustancial cambio.

**Gráfico 1:** Árbol de Problemas de ECUDENTAL



**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.



### **1.2.2.1.Relación Causa y Efecto.**

- La inestabilidad financiera se presenta por la limitada gestión de la administración financiera, que se refleja en la inadecuada toma de decisiones.
- La Inestabilidad financiera se presenta por que la adquisición de bienes y servicios sin la respectiva planificación, lo que provoca dificultad para cumplir las obligaciones con proveedores y empleados.
- La inestabilidad financiera se presenta por el deficiente desempeño empresarial que no cumplen con los objetivos administrativos financieros planteados.

### **1.2.3. Prognosis.**

De no presentarse un giro en el ámbito de la gestión de la administración financiera de la empresa que genere una correcta toma de decisiones, la empresa se enfrentará a graves riesgos, como es una baja participación en el sector económico al que pertenece, por no contar con una perspectiva real de los datos financieros, lo que conlleva a un bajo posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, provocando una disminución paulatina de las ventas de los diferentes servicios, que podría desencadenar en el cierre temprano y definitivo de la empresa. Es fundamental saber qué dirección tomar para encaminar de mejor manera a la empresa, para poder contar con una competitividad y rentabilidad esperada.

La gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones de la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL, de seguir siendo olvidada la clínica no podrá afrontar su iliquidez, aparecerán más problemas que complicarán aún más su estabilidad financiera, ya que se generarán costos mayores por la inadecuada inversión en recursos humanos, como en los económicos, en proyectos sin resultados que apoyen al crecimiento institucional. El análisis de desempeño aplicado a la administración seguirá siendo ineficiente,

que terminará en el inmediato cierre de la empresa, por el incumplimiento de objetivos y metas establecidas.

#### **1.2.4. Formulación del Problema.**

¿Cómo afecta la gestión de la administración financiera en la toma de decisiones de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL?

##### **1.2.4.1.Variable Independiente.**

- Gestión de la Administración Financiera.

##### **1.2.4.2.Variable Dependiente.**

- Toma de decisiones.

##### **1.2.4.3.Interrogantes.**

- ¿Cómo afecta la gestión de la administración financiera, en los procesos administrativos – contables, que se desarrollan en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL?
- ¿Qué parámetros se toman en cuenta para la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL?
- ¿Qué alternativa de solución es la más idónea para optimizar la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL?

#### **1.2.5. Delimitación del Problema.**

**Campo:** Financiero.

**Área:** Contable.

**Aspecto:** Gestión de la Administración Financiera en la toma de decisiones.

### **Espacial.**

La investigación se efectuó al departamento contable de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, de la ciudad de Latacunga, ubicada en la Av. Unidad Nacional y Emilio Sandoval.

### **Temporal.**

- **Del Problema:** El período estipulado para el desarrollo del presente trabajo fue el año 2014.
- **De la Investigación:** Diciembre 2014 - Marzo del 2015.

### **1.3.Justificación.**

El presente trabajo de investigación pretende generar un cambio en la gestión de la administración financiera de la clínica a través de la unificación de la información económica que permita generar una metodología integral de manejo de recursos y que estos sean indicadores de una eficiente toma de decisiones a nivel gerencial y así promover una mejor imagen empresarial.

Al identificar las causas y efectos que ocasionan la deficiente gestión de la administración financiera se logrará un gran aporte porque se podrá determinar la correcta gestión y se logrará la uniformidad en el área contable y administrativa de la clínica, para así consolidar la información y cumplir los objetivos y metas trazadas por la administración.

Se pretende mejorar la gestión de la administración financiera para poder incrementar la rentabilidad esperada, posicionando la imagen institucional.

Toda empresa necesita siempre de información financiera adecuada para la toma de sus decisiones, esta información se obtiene en el proceso y empleo de técnicas de análisis, dicha información es requerida por todas las personas involucradas en el manejo financiero y así con los resultados de esta información se podrá llegar a determinar la situación general de la empresa y su comportamiento en el entorno.

La necesidad de establecer una correcta gestión de la administración financiera que implemente los indicadores financieros para medir la rentabilidad de la empresa explicará las razones y las causas del comportamiento de ciertos factores y variables particularmente de los estados financieros.

La investigación es factible por cuanto se cuenta con la información necesaria para la ejecución del presente trabajo, ya que se determina como potenciales beneficiarios a la clínica y los clientes.

#### **1.4.Objetivos.**

##### **1.4.1. Objetivo General.**

Diagnosticar la incidencia de la gestión de la administración financiera en la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar de qué manera afecta la gestión de la administración financiera, en los procesos administrativos – contables que desarrolla la empresa, con la finalidad de establecer estrategias empresariales que mejoren dicha gestión.
- Evaluar que parámetros son considerados en el momento de la toma de decisiones, para así determinar las estrategias que permitan mejorar dicho proceso.
- Definir un modelo de Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la administración financiera, que contribuya a la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos.

En la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, no se han realizados investigaciones de este tipo, por lo que se garantiza que el presente trabajo investigativo es original y sus resultados permitirán encaminar a mejorar y adoptar las decisiones adecuadas y oportunas que beneficiará el futuro de la clínica.

El desarrollo de la investigación contará con la fundamentación conceptual y teórica de las variables de estudio: Gestión de la Administración Financiera y la toma de decisiones, que se obtendrán de diferentes autores:

En la Universidad Técnica de Ambato, Sánchez López Pedro en su tesis Análisis Financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa VIHALMOTOS (2011), concluye en lo siguiente:

- El análisis a estados financieros son muy necesarios para la toma de decisiones y al no poseerlo la empresa tiene el riesgo de no saber la posición financiera de la misma.
- En la empresa VIHALMOTOS, las motocicletas tienen un inventario a un costo elevado, y el margen de utilidad no persigue objetivos específicos al cual regirse.
- Se detectan falencias en los procesos que por costumbre se realizan originando un mal flujo de información, un incorrecto registro o la carencia del mismo.
- Carece de una evaluación periódica a la rentabilidad donde se evalúe el crecimiento de la empresa por las decisiones tomadas por el gerente.

Al respecto se indica que no importa el ámbito o sector económico en el que una empresa se desenvuelve, siempre es necesario contar con las herramientas

adecuadas que permitan orientar la correcta toma de decisiones que ayuden al crecimiento económico esperado.

Es importante el contar con un manual de políticas de control interno que permitan mejorar cada uno de los procesos con los que cuenta la clínica para aprovechar todos sus recursos.

En la Universidad Técnica de Ambato, Ojeda María José en su tesis La Gestión de Tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito el Sagrario Ltda. (2013), concluye en lo siguiente:

- La gestión de tesorería requiere un mejoramiento en el manejo de recursos económicos, lo cual es indispensable para tomar decisiones de inversión acertadas.
- Los funcionarios del departamento de tesorería desconocen el excedente de liquidez, permitiéndose la toma de decisiones de una manera empírica y no apegada a la realidad y a los requerimientos de la institución.
- Que en la cooperativa de ahorro y crédito el Sagrario Ltda., no se utiliza indicadores financieros que permita evaluar y conocer el grado de eficiencia de la gestión de tesorería.
- No se está proyectando la disponibilidad de recursos a partir de los flujos de caja, desconociendo el nivel de utilidades que la cooperativa mantiene para reinversión.
- Como consecuencia de la inaplicación de un plan de gestión de tesorería se presenta una incorrecta utilización del superávit que tiene la cooperativa.

Lo anteriormente expuesto, confirma que se debe establecer una correcta gestión de la administración financiera, que facilite las herramientas necesarias que sean la guía que facilite la toma de decisiones que beneficien a la clínica.

En la Universidad Técnica de Ambato, Álvarez Freire Alejandro en su tesis La Gestión Administrativa Financiera y la Recaudación de Ingresos del Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipalidad Ambato (2014), concluye en lo siguiente:

- En la Municipalidad de Ambato en el Departamento Financiero (Sección Impuestos) no se ha realizado examen especial de gestión lo cual es muy importante para verificar la veracidad de la información proporcionada por los funcionarios municipales.
- Se debería implementar nuevos procesos para la recaudación de ingresos externos, considerando que dichos recursos no pueden estar sujetos a la voluntad del usuario o del recaudador, de hacerlo en forma manual estará sujeto a algún examen de valor de lo realmente recaudado, si se lo hace en forma sistemática establecerá la efectividad del cobro y la medición del desempeño del funcionario recaudador.
- Por la inobservancia en los controles aplicados actualmente detiene el desarrollo eficiente y eficaz de quienes participan de la recaudación.
- La falta de conocimiento de la Ordenanza Municipal por parte de los usuarios ocasiona que no se cumplan de manera ágil y oportuna los controles internos para la recaudación de ingresos municipales.
- La medición del desempeño debe apuntar a la mejora de la recaudación de ingresos cuando esta práctica municipal se constituya en un principio en el cual los funcionarios públicos se empoderen de los recursos de la municipalidad que en el pasado ha sido objeto de corrupción, o en los cuales algunos funcionarios se han prestado para tráfico de influencias determinando estos, el pago o no de multas u obligaciones con la municipalidad.
- Se han observado que los procesos para el control interno en la recaudación de regalías tienen dificultades en su ejecución debido a que no existe un sistema automatizado lo cual incide en el correcto desarrollo de los procesos para la recaudación de regalías.

Por lo anterior, se manifiesta que la gestión de la administración financiera es importante tanto en el sector público como privado, ya que al no contar con esta herramienta administrativa el mal uso de los recursos económicos financieros puede desencadenar el cierre prematuro de cualquier entidad.

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre los cuales se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en estas, aunque de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al gerente y empresario al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar las correctas decisiones para el futuro. Los modelos de gestión de la administración financiera han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional.

## **2.2. Fundamentación Filosófica.**

Con el fin de poder entender más claramente el paradigma con el cual se desarrolló el presente trabajo de investigación, citamos la siguiente definición de (Recalde, 2011, pág. 28)

Es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro-actividad.

En base a lo anterior, se indica que la presente investigación, se desarrolló en base al paradigma crítico propositivo, ya que al analizar la realidad actual de la clínica se evidencian los factores que aquejan a ECUDENTAL, por la limitada gestión de la administración financiera que da lugar a la inadecuada toma de decisiones.

El paradigma planteado permitió conocer el problema tanto en términos teóricos como prácticos pudiendo cuantificar las causas y efectos del problema.

Además al considerar este paradigma en la presente investigación, lo planteamos como una opción para la investigación por que permite que la interpretación sea



comprensiva y explica de manera exacta cada fenómeno; crítico porque cuestiona la manera básica en la que se hace una investigación comprometida con lógica instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de correlación y pro actividad; para respaldar lo expuesto, partimos de la definición de paradigma:

Es un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

El ambiente en el cual se desenvuelve ECUDENTAL y en si las diferentes organizaciones empresariales, es cambiante y dinámico, que requiere de acciones concretas que oriente de mejor manera la toma de decisiones.

Para esta investigación la metodología planteada es adecuada y factible, por lo que se llevó a cabo el estudio buscando contribuir al desarrollo económico de la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL.

### **2.3. Fundamentación Legal.**

La clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL, con RUC N° 1712693397001, (según anexo 1), obligada a llevar contabilidad dedicada a actividades de consulta y tratamiento por odontólogos, está obligada a presentar las siguientes obligaciones tributarias:

- Anexos en relación de dependencia.
- Anexo transaccional simplificado.
- Declaración de retenciones en la fuente.
- Declaración mensual del IVA.
- Declaración del Impuesto a la Renta.

También se encuentra sujeta a disposiciones legales relacionadas como cualquier empresa comercializadora de servicios como son:

## **Ley de Régimen Tributario Interno, Capítulo VI Contabilidad y Estados Financieros**

- **Art. 20. Principios Generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de Estados Unidos, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.
- **Art. 21. Estados Financieros.-** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías, y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público, que para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.
- **La NIIF 10: Estados Financieros Consolidados.-** El objetivo de esta ley es establecer los principios para la presentación y preparación de estados financieros consolidados cuando una entidad controla una o más entidades distintas.
- **La NIC 1: Presentación de los Estados Financieros.**

En relación a este tema es conveniente recordar lo que dice al respecto el siguiente autor:

Constituye el marco general para la presentación de estados financieros con fines generales, incluyendo directrices para su estructura y el contenido mínimo. Presenta los principios fundamentales que subyacen la preparación de estados financieros, incluyendo la hipótesis de empresa en funcionamiento, la uniformidad de la presentación y clasificación, la hipótesis contable del devengo y la materialidad. (Zapata Sánchez, 2011, pág. 17)

El objetivo de esta norma es establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósito de información general, para

asegurar la comparabilidad de los mismos, tanto con los estados financieros de la propia entidad correspondientes a ejercicios anteriores, como con los de otras entidades. Esta norma establece requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, directrices para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido.

- **LA NIC 7: Estado de Flujo de Efectivo,** En relación a este tema es conveniente recordar lo que dice al respecto el siguiente autor:

Exige a las empresas que suministre información acerca de los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo, mediante la presentación de un estado de flujos de efectivo, clasificados en el período según procedan de actividades de operación, de inversión y financiamiento. Los estados de flujos de efectivo deben analizar los cambios en el efectivo y los equivalentes al efectivo durante un período. (Zapata Sánchez, 2011, pág. 18)

La información generada sobre de los flujos de efectivo es útil por que provee a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como a sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y sus equivalentes, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa a su aparición.

El objetivo de esta norma es exigir a las empresas que suministren información acerca de los movimientos históricos en el efectivo y los equivalentes al efectivo a través de la presentación de un estado de flujo de efectivo, clasificados según que procedan de actividades de explotación, de inversión, y de financiación

- **La NIC 32: Instrumentos Financieros, Información a Revelar,** En relación a este tema es conveniente recordar lo que dice al respecto el siguiente autor:

“Facilita a los usuarios de los estados financieros la comprensión de los instrumentos financieros reconocidos dentro y fuera del balance, así como

su efecto sobre la posición financiera, los resultados y flujos de efectivo de la entidad” (Zapata Sánchez, 2011, pág. 20).

El objetivo de esta norma consiste en establecer principios para la presentación de los instrumentos financieros como pasivos o patrimonio neto, así como la compensación de los activos financieros y pasivos financieros. Se aplicará en la clasificación de los instrumentos financieros, desde la perspectiva del emisor, en activos financieros, pasivos financieros e instrumentos de patrimonio; en la clasificación de los intereses, dividendos, pérdidas y ganancias relacionados, y en las circunstancias en que los activos financieros y los pasivos financieros puedan ser objeto de compensación.

➤ **La NIC 39: Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valoración:**

En relación a este tema es conveniente recordar lo que dice al respecto el siguiente autor: “Establece los criterios para el reconocimiento, la cancelación y valoración de activos y pasivos financieros. Todos los activos y pasivos financieros, incluyendo los derivados financieros y ciertos instrumentos financieros implícitos, deben ser reconocidos en el balance de situación” (Zapata Sánchez, 2011, pág. 21)

El objetivo de esta norma consiste en establecer los principios para el reconocimiento y valoración de los activos financieros, los pasivos financieros y de algunos contratos de compra o venta de elementos no financieros.

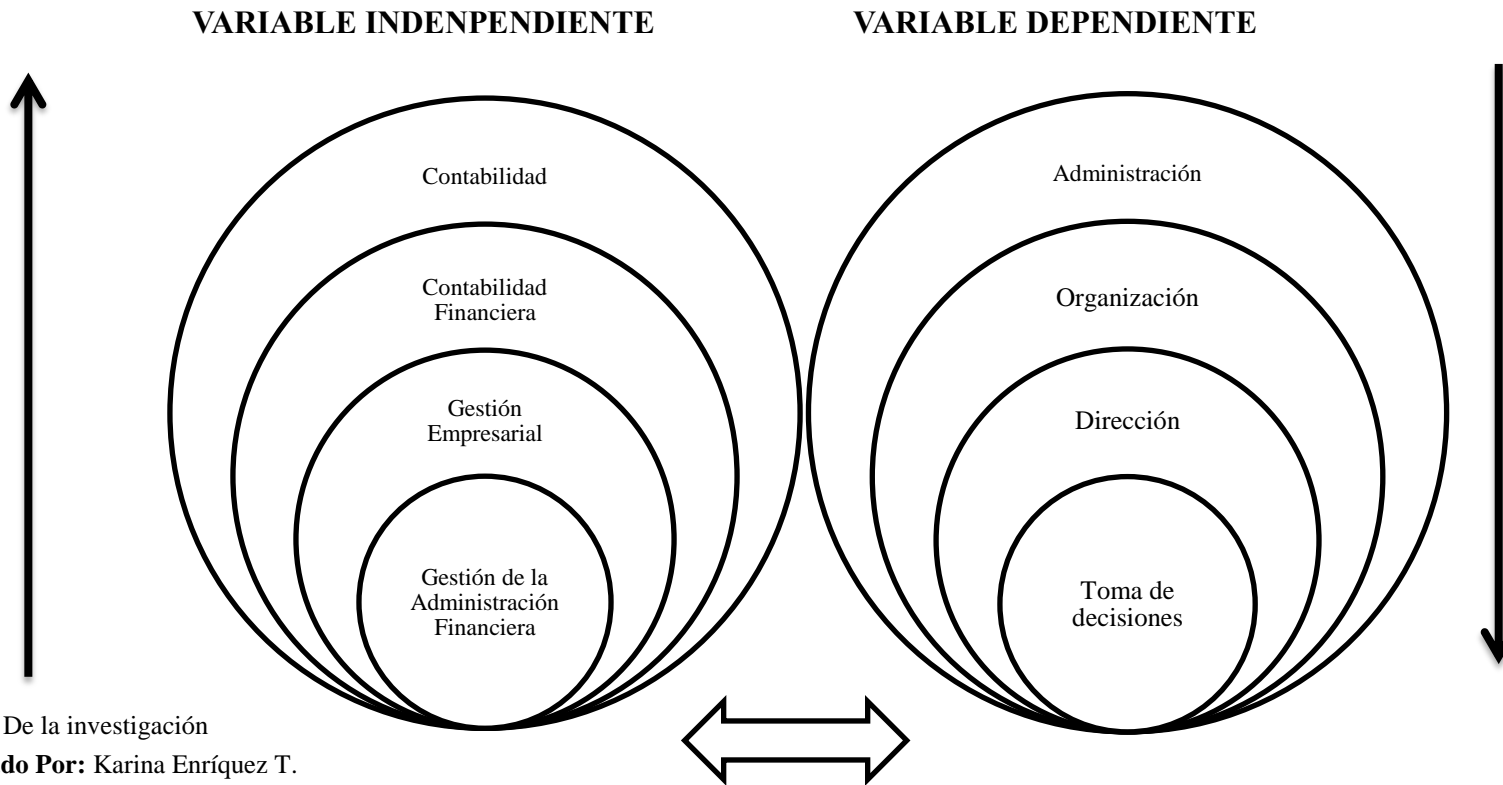
➤ **Norma Ecuatoriana de Auditoría; NEA 28, párrafo 4-6:** La información financiera prospectiva puede incluir estados financieros o uno o más elementos de estados financieros y puede ser preparada:

- a. Como una herramienta interna de la administración, por ejemplo, para ayudar a evaluar una posible inversión de capital;
- b. Para su distribución a terceros por ejemplo:

- Un prospecto para proporcionar información sobre futuras expectativas a inversionistas potenciales
  - Un informe anual para proporcionar información a los accionistas, organismos reguladores y otras partes interesadas.
  - Un documento para la información de prestamistas que puede incluir por ejemplo, presupuestos de flujo de efectivo.
- c. La responsabilidad por la preparación y presentación de la información financiera es de la administración, incluyendo la identificación y revelación de los supuestos sobre los que se basa. Se puede pedir al auditor que examine y dictamine la proyección sobre la información financiera para ampliar su credibilidad, sea que se está se utilice interna o externamente.

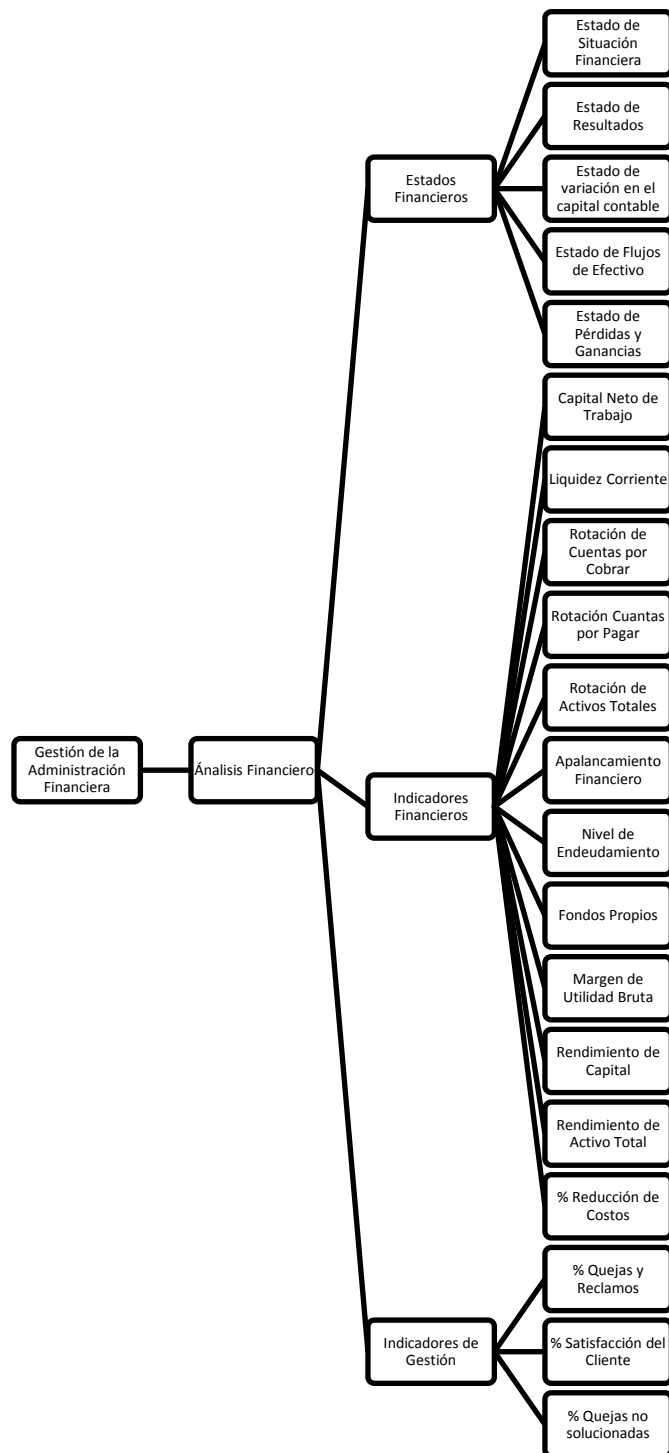
## 2.4. Categorías Fundamentales.

Gráfico 2: Superordenación Conceptual



Fuente: De la investigación  
Elaborado Por: Karina Enríquez T.

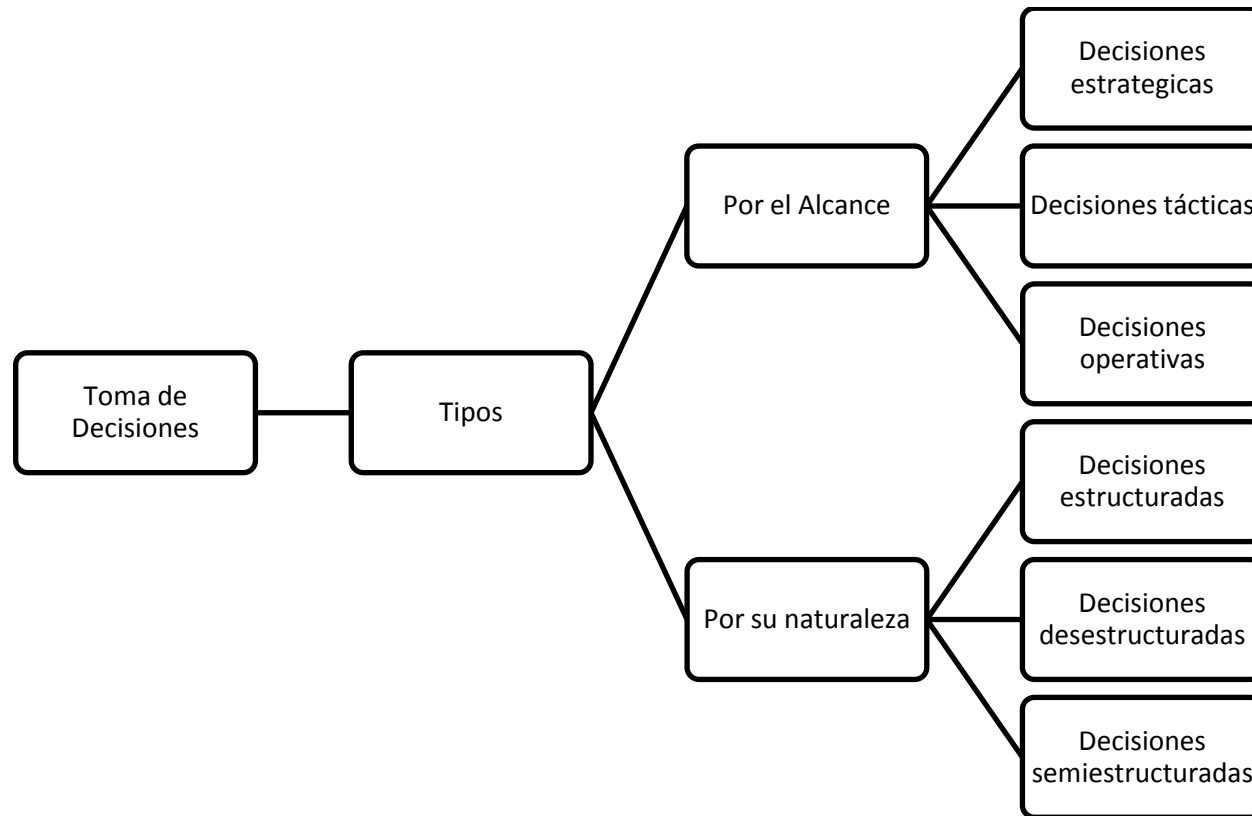
**Gráfico 3:** Subordinación Variable Independiente



**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 4:** Subordinación Variable Dependiente



**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.



## **2.4.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente: Gestión de la Administración Financiera**

### **2.4.1.1. Contabilidad.**

Es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Los gerentes y directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que han tomado sus negocios mediante registros contables y estadísticos. Al consultar que es la contabilidad encontramos:

En relación a este tema es conveniente recordar lo que dicen al respecto los siguientes autores:

Se dice que la Contabilidad es la ciencia, la técnica y el arte de recolectar, organizar, registrar y analizar en forma cronológica cada una de las operaciones económicas y financieras que realiza una empresa durante un período determinado, con el fin de conocer los resultados obtenidos y estructurar los estados financieros que servirán de base para la toma de decisiones. (Zapata Sánchez, 2011, pág. 12)

“Contabilidad es un sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esa información en estados y comunica los resultados a los tomadores de decisiones” (Zapata Sánchez, 2011, págs. 7,8).

“La contabilidad proviene del verbo latino “coputare” el cual significa contar, tanto en el sentido de comparar magnitudes con la unidad de medida, o sea “sacar cuentas” como en el sentido de “relatar”, o “hacer Historia” (Luna & Ulloa, pág. 24).

Por lo expuesto anteriormente la contabilidad es una ciencia y una técnica para la recopilación de información económica – financiera de la empresa, la que aporta útil información en el momento de tomar decisiones.

### **2.4.1.2. Contabilidad Financiera.**

Al consultar la siguiente referencia bibliográfica, sobre la contabilidad financiera encontramos que:

“La Contabilidad Financiera se ocupa de proveer información a los accionistas, proveedores y actores fuerza de la organización. La Contabilidad Financiera provee la información básica con la que los actores externos juzgan el desempeño pasado de una compañía” (Garrison, Norreen, & Brewer, 2007, pág. 4).

“Se ocupa principalmente de registrar los datos y actividades económicos de una empresa e informar al respecto. Aunque tales informes aportan datos útiles para los administradores, están dirigidos principalmente para los propietarios, acreedores, organismos gubernamentales, y público general” (Warren , Reeve, & Fess, 2005, pág. 12).

Se conforma por una serie de elementos tales como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. A este tipo de contabilidad se le conoce como contabilidad financiera, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realizan una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones. Este tipo de contabilidad es útil para acreedores, accionistas, analistas e intermediarios financieros, el público inversionista y organismos reguladores, todos usuarios externos de la información contable. (Guajardo Cantú, 2004, pág. 19)

La contabilidad financiera se encarga del registro histórico económico de las empresas: Los registros de cifras pasadas sirven para tomar decisiones que benefician en el presente o a futuro. Los estados financieros son sujetos al análisis e interpretación, manteniendo informando al administrador, y a todos los interesados el desarrollo operacional de la empresa.

Además se puede decir que es la técnica mediante la cual se registran, clasifican, y resumen las operaciones realizadas y los eventos económicos, naturales y de otro tipo, identificables y cuantificables que afectan a la entidad.

Su principal objetivo es presentar información financiera en beneficio de la gerencia de la empresa, dueños, o socios, y, agentes externos que se muestren interesados en conocer la situación financiera de la empresa. Comprende la preparación y presentación de estados financieros para audiencias o usos externos.

El encargado del departamento contable de ECUDENTAL debe estar preparado para saber interpretar la información financiera para poder maximizar la obtención de recursos económicos a través de proyectos innovadores y así realizar planes de negocios que le permitirá maximizar la rentabilidad de la misma.

#### **2.4.1.3. Gestión Empresarial**

Es la actividad empresarial que gracias al personal especializado como el director institucional, consultor, gerente, entre otros, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

El concepto básico de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que esté aplicado en una empresa o en un negocio; se examina algunos de los objetivo principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir sino posee algún tipo de beneficio, o utilidad esperada; por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican al mismo giro de nuestro negocio.

El concepto de la gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de un negocio.

Porque para que una gestión determinada sea óptima y de buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible

mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

#### **2.4.1.4. Gestión de la Administración Financiera.**

Considerada como una forma de la economía aplicada, es la planeación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así enfrentar los compromisos económicos presentes y futuros, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando su rentabilidad.

La teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas que tienden a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la empresa, y también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

1. Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa –flujos netos de fondos- a fin de generar utilidades futuras.
2. Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos costosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.
3. Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un crédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

Por lo que la Gestión de la Administración Financiera es el sistema de teorías, técnicas y procedimientos de análisis, valoración, planeación, evaluación y control financiero de los recursos para la toma de decisiones financieras de inversión y obtención de recursos monetarios, mediante los cuales se influyen directamente

sobre la eficiencia en la utilización de los recursos escasos y la eficacia de la gestión de la organización en su conjunto.

La Gestión de la Administración Financiera se ocupa de dos problemas fundamentales básicos.

1. ¿Cuánto debería invertir la organización y en qué activos en concreto debería hacerlo?
2. ¿Obtener los fondos necesarios para tales inversiones?

#### **2.4.1.4.1. Análisis Financiero.**

Al revisarla literatura sobre el tema, encontramos:

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones. (Andrade de Guajardo & Guajardo Cantú, 2008, pág. 158)

El análisis financiero es el estudio que se hace a la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La información contable o financiera de poco nos sirve, si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la empresa, resultado que se debe identificar y de ser posible, cuantificar.

El análisis financiero permite realizar un diagnóstico de la empresa, donde conseguiremos pautas para determinar posibles futuros desequilibrios. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van presentando los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa.

El análisis financiero permite que la gestión de la administración financiera sea eficaz en el momento de tomar las decisiones, este análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

Para poder realizar un correcto análisis financiero, necesitaremos revisar los siguientes documentos contables:

#### **2.4.1.4.1.1. Estados Financieros.**

“Los estados financieros muestran la situación financiera de una empresa, sus cambios y resultados obtenidos como consecuencia de las transacciones efectuada en un período contable” (Luna & Ulloa, pág. 159).

También llamados estados contables los podemos definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. En el caso de una empresa, los estados financieros básicos son toda la información financiera pertinente, presentada de una manera estructurada y en una forma fácil de entender.

“Son documentos empresariales que informan acerca de un negocio en términos monetarios”. (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 18)

Son representaciones alfanuméricas que clasifican y describen mediante títulos, rubros conjuntos, cantidades y notas explicativas, las declaraciones de los administradores de la entidad, sobre su situación financiera, los resultados de la operación, los cambios en su capital contable y los cambios en su situación financiera. (Sánchez López Ó. r., 2008, pág. 24)

Los principales estados financieros son:

### **a. Estado de Situación Financiera.**

Al revisar diversa bibliografía tenemos:

Es la demostración gráfica que presenta el comerciante, la entidad, al inicio de sus operaciones mercantiles, señalando en el mismo en forma ordenada, lo que posee (Activo), lo que tiene que pagar (Pasivo) y el dinero aportado en el negocio (Capital). (Luna & Ulloa, pág. 97)

Documento que muestra la situación financiera de una entidad. En este documento se detallan las propiedades y obligaciones de la empresa a una fecha específica. Las propiedades son sus activos y las obligaciones son sus pasivos más el capital (También conocido como estado de situación financiera o estado de posición financiera). Muestra los activos, pasivos y capital contable a una fecha determinada: cuánto tiene la empresa y cuánto debe, tanto a fuentes externas como internas. (Sánchez López Ó. r., 2008, págs. 21,24)

El balance general es el documento en el cual podemos encontrar los movimientos, adquisiciones, pagos, y utilidad que la empresa ha realizado en determinada fecha.

### **b. Estado de Resultados.**

Al revisar la bibliografía necesaria encontramos:

“Muestra los efectos de las operaciones de una empresa y sus resultados finales. Ya sea de ganancia o pérdida, de un período económico” (Luna & Ulloa, pág. 164).

(Mal conocido como estado de pérdidas y ganancias). Muestra los ingresos costos y gastos, y la utilidad o pérdida resultante en el período. Los resultados de las operaciones se resumen en cuanto se ganó (o se perdió), información que se presenta en este estado. (Sánchez López Ó. r., 2008, pág. 24)

“Resumen de los ingresos los gastos y la utilidad o pérdida neta de una entidad, durante un período específico. También se denomina estado de utilidades o estado de operaciones” (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 28).

También se le conoce como cuenta de pérdidas y ganancias e informa sobre los ingresos de una empresa, los gastos y las ganancias o pérdidas en un período de tiempo. Incluye por tanto las ventas y los diversos gastos en que ha incurrido para conseguirlas.

**c. Estado de Cambios en el Capital Contable.**

Al revisar información sobre los estados de Cambios en el Patrimonio Neto, encontramos:

Muestra las modificaciones en la inversión de los propietarios durante el período. Documento que describe la inversión de los dueños en la empresa al iniciar y al finalizar un período. Indica en cuanto se incrementó o disminuyó la riqueza de los propietarios invertida en la empresa.

Explica los cambios en los fondos propios o patrimonio neto de la empresa durante el período que se examina (Sánchez López Ó. r., 2008, pág. 24).

De acuerdo con Carvalho Betancur (210, p.160), “El estado de cambios en el patrimonio es un estado financiero básico que muestra y explica la variación en cada una de las cuentas de patrimonio de un ente económico durante un período” (Cuéllar Díaz, Vargas Rojas, & Castro Losada, 2012, pág. 315).

El objetivo de este estado financiero es informar al lector interesado las variaciones de cada una de las cuentas del patrimonio, comparando el saldo inicial frente al saldo final de cada fecha de corte (por ejemplo: diciembre 31, marzo 31, junio 30, etc.).

**d. Estado de Flujos de Efectivo.**

En relación con este tema, es conveniente recordar que, para algunos autores significa:

“Informe de entradas y salidas del efectivo durante un período”. (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 28)



Es el estado financiero básico que presenta la información relacionada con los recaudos y desembolsos en efectivo que se derivan de las actividades de operación (Cuentas Nominales), inversión (Cuentas del activo no corriente) y financiación (Cuentas del Pasivo no corriente y Patrimonio), llevadas a cabo por el ente contable durante un período. (Rincón Soto, Lasso Marmolejo, & Parrado Bolaños, 2012, pág. 297)

Este estado financiero básico de propósito general es de obligatoria elaboración en Colombia, al menos una vez al año. Muestra el efectivo generado y utilizados por las actividades de operación, inversión y financiación. La explicación de la variación del efectivo y sus equivalentes de un período a otro se determina a partir de las demás variaciones de las cuentas del balance general, incluidas la utilidad o pérdida del ejercicio. (Cuéllar Díaz, Vargas Rojas, & Castro Losada, 2012, pág. 325)

Informa sobre los movimientos de flujos de efectivo de la empresa en contraposición con la cuenta de resultados que utiliza el criterio del devengo y no tiene en cuenta los movimientos ocasionados por la inversión y financiación.

#### **e. Estado de pérdidas y ganancias.**

“Denominado también Estado de Situación Económica, Estado de Rentas y Gastos, Estado de Operaciones, etc. Se elabora al finalizar el período contable con el objeto de determinar la situación económica de la empresa” (Bravo Valdiviezo , 2005, pág. 201)

Llamado estado de resultados, es un documento contable en el cual se refleja la actividad de la empresa de forma detallada, es decir, que allí se consagran tanto las utilidades que le ha generado su negocio como las pérdidas del mismo.

Dentro del estado de pérdidas y ganancias se evalúan dos características esenciales de todo negocio:

#### **a. Los Ingresos.**

Consultada la bibliografía referente al tema podemos citar:

“Cantidades ganadas mediante la entrega de bienes o servicios a los clientes. Los ingresos incrementan las utilidades retenidas” (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 28).

“Agrupa las cuentas que representan los beneficios operativos y financieros que percibe el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad comercial en un ejercicio determinado” (Rincón Soto, Lasso Marmolejo, & Parrado Bolaños, 2012, pág. 26).

Los ingresos vienen hacer la vida de toda organización dedicada a obtener beneficio económico, sin ellos no se podría seguir operando a largo plazo, con ellos se pueden realizar todas las actividades económicas que una empresa genera a lo largo de un período determinado.

## **b. Los Egresos.**

Sobre el tema encontramos, el siguiente concepto:

Son erogaciones necesarias para la producción de la renta, tienen la característica de ser necesarias, proporcionables y razonables. Los gastos que no cumplan con las tres características son rechazadas por la administración de Impuestos Nacionales, además se pueden tener problemas con los órganos de control y con los socios o accionistas. (Fierro Martínez, 2008, pág. 301)

Son todos los desembolsos que realiza la empresa para poder cumplir con su actividad comercial.

Estos se dividen en:

### **1. Gastos.**

En relación con este tema encontramos:

“Decremento en el capital contable que ocurre por el uso de activos o incremento en los pasivos, durante la entrega de bienes y servicios a los clientes (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010, pág. 28).

“Agrupa las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio económico determinado” (Rincón Soto, Lasso Marmolejo, & Parrado Bolaños, 2012, pág. 26).

Los Gastos, son todos aquellos desembolsos que no son posibles de recuperar.

## **2. Costos.**

Detallamos las referencias encontradas:

Son erogaciones que se identifican plenamente con el bien o servicio, tienen las características de ser inventariables, identificables y controlables. Están asociados con la venta de producto en desarrollo de la actividad generadora de la renta. Los costos en las empresas comercializadoras están constituidos por la compra de mercancías no fabricadas por la empresa. (Fierro Martinez, 2008, pág. 301)

“Son los recursos invertidos dados para recibir a cambio algunos productos o servicios. Observe que costo es diferente de precio. El precio es lo que se cobra, el costo es lo que se paga” (Jones, Wener, Terrel, & Terrel, 2001, pág. 22).

Los costos son todos aquellos desembolsos que la empresa realiza, y que se pueden recuperar, cuando la empresa incurre en gastos los cuales pueden generar una ganancia o que se pueden convertir en activo.

### **c. Otros ingresos / egresos no operacionales.**

Son los egresos o ingresos generados por otra fuente diferente a las operaciones de la empresa. Por ejemplo una compañía que además de ofrecer servicios profesionales también participa en otras actividades que le generan inversiones o ganancias complementarias como la participación en compra de acciones.

### **d. Utilidades.**

“Cantidad obtenida mediante la venta de bienes o servicios de la empresa” (Gitman , 2003, pág. 25).

“Si la diferencia entre ingresos y gastos es positiva, han resultado ganancias de las operaciones de la compañía, estas se llaman también utilidad neta” (Wilcox & San Miguel , 1990, pág. 74).

“Utilidad del período actual es igual a la diferencia entre los ingresos y los gastos” (Andrade de Guajardo & Guajardo Cantú, 2008, pág. 62).

En conclusión la utilidad, es el análisis de la rentabilidad que obtiene una empresa cotejando los ingresos y egresos y si el resultado es positivo, esa cifra serán las utilidades o ganancias del negocio.

#### **2.4.1.4.1.2. Indicadores Financieros.**

“Es la relación de una cifra con otra dentro o entre los estados financieros de la empresa, que permite ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía” (Guajardo Cantú, 2004, pág. 162).

Constituyen la forma más común de análisis financiero. Es el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En nuestro caso estas dos cantidades son dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

Un indicador financiero señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación.

Los principales indicadores financieros son:

##### **1. Indicadores de Liquidez.**

Los indicadores de Liquidez son:

Este indicador trata de reflejar la relación entre los recursos financieros de que dispone una empresa en el corto plazo para enfrentar las obligaciones de pago contraídas en el mismo periodo, lo cual permite determinar si cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus compromisos. (Guajardo Cantú, 2004, pág. 164)

Estos aparecen ante la necesidad de evaluar la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Los indicadores de liquidez, son aquellos que nos permiten conocer la situación financiera de la empresa a corto plazo.

Los indicadores de liquidez más utilizados son:

- a. **Razón Corriente**, trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

La fórmula para su cálculo es:  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

- b. **Capital Neto de Trabajo**, Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Un capital neto de trabajo positivo facilita a la empresa un mayor respiro en el manejo de su liquidez y, en economías inflacionarias, las deudas de largo plazo expresadas en moneda local tendrán un menor valor cada año, lo cual ayuda a su cancelación.

Su fórmula de cálculo es:  $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$

- c. **Prueba Ácida**, Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir básicamente con sus saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

La fórmula para su cálculo es:  $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$ .

## 2. Indicador de Solvencia (Endeudamiento).

Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de

establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Su fórmula para el cálculo es:  $NE = (\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) * 100$

### **3. Indicadores de Rentabilidad.**

“Mide el porcentaje de las ventas que logran convertirse en utilidad disponible para los accionistas” (Andrade de Guajardo & Guajardo Cantú, 2008, pág. 159).

Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Los fondos propios de una empresa podemos calcularlos con la siguiente fórmula:

$$FP = (\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}) * 100$$

El margen de la utilidad bruta lo calculamos:  $MUB = (\text{Utilidad Bruta en Ventas} / \text{Ventas}) * 100$

### **4. Indicadores de gestión.**

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo, el grado de recuperación de los créditos, y del pago de las obligaciones, la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En varios indicadores se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio

elemental en el campo de las finanzas de acuerdo al cual, todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. Lo mismo ocurre en el caso de los gastos, que cuando registran valores demasiado altos respecto a los ingresos demuestran mala gestión en el área financiera.

Algunos de los principales indicadores de gestión son:

- **% Reducción de Costos**, permite medir el % de optimización y/o disminución de los costos, su fórmula es:

$$\% = (\text{Costos N - 1} - \text{Costos Actuales}) / \text{Costos Actuales}$$

- **% De Quejas y Reclamos**, Permite medir el número de las quejas o reclamos que la clínica recibe, su fórmula es:

Conteo del número de quejas y reclamos recibidos

- **% De Satisfacción del Cliente**, Permite medir el porcentaje de satisfacción del cliente de un período comparándolo con el actual, su fórmula es:

$$= \% \text{ Satisfacción del cliente período anterior} - \% \text{ satisfacción del cliente período actual.}$$

- **Quejas no solucionadas**, Conocer la cantidad de incidentes reportados y que no han sido solucionados, su fórmula es:

$$= (\# \text{ Quejas no solucionadas} / \# \text{ Quejas recibidas}) * 100$$

## **2.4.2. Marco Conceptual de la Variable dependiente: Toma de Decisiones.**

### **2.4.2.1. Administración.**

Previa revisión de la literatura correspondiente, podemos decir que la administración es:

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (Koontz , Weihrich, & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 2008, pág. 4).

Es el arte de encaminar a individuos a cumplir metas específicas en beneficio de la organización.

#### **2.4.2.2.Organización.**

Previa revisión de la literatura correspondiente, podemos decir que la organización es:

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los seres humanos, financieros, físicos de información y otros de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Las personas de todas las áreas de responsabilidad de la empresa deben interactuar con el personal y los procedimientos de finanzas para realizar su trabajo. Para que el personal de finanzas haga pronósticos y tome decisiones útiles, debe estar dispuesto y preparado para hablar con individuos de otras áreas de la empresa. La función de la Administración Financiera se puede describir ampliamente considerando su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad, así como las actividades primordiales del administrador financiero. (Gitman , 2003, pág. 8)

Son todos los elementos del que se vale el administrador para poder cumplir sus objetivos y metas.

#### **2.4.2.3.Dirección.**

Previa revisión de la literatura correspondiente, podemos decir que la dirección es:

Consiste en cumplir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, control, integración de personal.



La dirección es la puesta en marcha de cada uno de los procedimientos que necesita la administración para poder cumplir sus metas.

#### **2.4.2.4. Toma de decisiones.**

Al revisar la literatura correspondiente, encontramos que la toma de decisiones es:

“Selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Koontz , Wehrich, & Cannice, Administración una Perspectiva Global y Empresarial, 2008, pág. 651).

El proceso de la Toma de decisiones según (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 2004) es:

1. Identificación de un problema
2. Identificación de los criterios de decisión
3. Ponderación de criterios
4. Desarrollo de Alternativas
5. Análisis de Alternativas
6. Selección de una alternativa
7. Implementación de una alternativa
8. Evaluación de la efectividad de la decisión.

Existen tres elementos que se deben considerar para tomar cualquier decisión:

1. Las opciones disponibles, o acciones son las probabilidades de quien toma las decisiones.
2. Los estados de la naturaleza, que no están bajo el control de quien toma la decisión, son los sucesos futuros incontrolables. El estado de la naturaleza en realidad sucede fuera del control de quien toma la decisión.
3. Los pagos, para comparar las combinaciones entre la opción de decisión y el estado de la naturaleza. (Lind , Marchal , & Wathen , 2012, pág. 754)

#### **2.4.2.4.1. Tipos**

##### **2.4.2.4.1.1. Por el Alcance**

###### **a. Decisiones Estratégicas.**

Conjunto de decisiones relativas a políticas, metas y recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio a largo plazo, consistentes con la estrategia, son aquellas que van afectar a toda la empresa influyendo en sus objetivos generales y en el modelo de negocio que debe seguir, estas son tomadas por los máximos directivos de la empresa.

###### **b. Decisiones Tácticas.**

Son aquellas decisiones que aseguran la obtención y uso eficiente de recursos para cumplir los objetivos de corto y mediano plazo, en las áreas de producción, personal, inventario, marketing, finanzas, entre otros, es decir afectan solo a una parte de la empresa, siendo tomadas en un solo departamento, tienen un impacto relevante a mediano plazo (1 o 2 años), y son tomadas por los cargos intermedios de la empresa.

###### **c. Decisiones Operativas.**

Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa, sus características son opuestas a las anteriores, el grado de repetitividad es elevado, se traducen a menudo en rutinas y procedimientos automáticos, por lo que la información necesaria es fácilmente disponible; los errores se pueden corregir rápidamente ya que el plazo de manifestación es muy corto y las sanciones son mínimas, estas decisiones son de responsabilidad de los niveles bajos de la jerarquía empresarial.

##### **2.4.2.4.1.2. Por su Naturaleza**

Otra manera habitual de clasificar las decisiones empresariales se refiere a su naturaleza:

### **a. Decisiones estructuradas.**

Son aquellas en las que las variables que se consideran el momento de tomar una decisión, son perfectamente conocidas, y en muchos casos este proceso puede representarse mediante un diagrama de flujo, e implementarse mediante un algoritmo. En casos extremos ni siquiera es necesaria la intervención humana, aunque no es lo habitual.

### **b. Decisiones desestructuradas.**

Son aquellas en las que no es posible diseñar un “flujo de decisión” en detalle, no es evidente que inteligencia se debe aplicar, ni cómo se debe diseñar el proceso, ni con qué criterios decidir. Suelen ser decisiones que se toman ante eventos inesperados o que ocurren muy esporádicamente. En estos casos, evidentemente, la intervención humana es insustituible.

### **c. Decisiones semi-estructuradas.**

Es el caso intermedio, en cierto sentido, son todas o casi todas las decisiones, que se encuentran en un punto intermedio entre los dos extremos, descritos previamente. En este caso, algunos pasos del proceso de decisión están claros y pueden definirse razonablemente, aunque existen otros aspectos inciertos que es necesario valorar.

## **2.5. Hipótesis.**

La gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL.

## **2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis.**

### **2.6.1. Variable Independiente.**

- Gestión de la Administración Financiera.

### **2.6.2. Variable Dependiente.**

- Toma de decisiones.

### **2.6.3. Unidad de Observación.**

- Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque.

La presente investigación se basa en el enfoque cualitativo, guardando coherencia con el paradigma crítico propositivo, ya que se analizó las características de la gestión de la administración financiera existente, así como los parámetros empleados en la toma de decisiones.

El enfoque cualitativo: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 7).

Se tomó en consideración este enfoque por las siguientes razones:

- Parte de un problema establecido por el investigador.
- Considera los objetivos claramente definidos por el investigador.
- Se plantea una hipótesis para ser aceptada o no, mediante pruebas empíricas.
- La Hipótesis puede plantearse como posiciones matemáticas o proposiciones que pueden ser convertidas en fórmulas matemáticas que plantean relaciones funcionales entre variables.

#### 3.2. Modalidad Básica de la Investigación.

Para desarrollar el presente trabajo de investigación, primero nos enfocamos en entender conceptos básicos; para lo cual recurrimos a las siguientes fuentes:

“Es un proceso sistemático, organizado y objetivo cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre algo desconocido” (Cheesman de Rueda, 2013, pág. 18).

“Es el cúmulo de información, adquirido de forma científica o empírica” (Cheesman de Rueda, 2013, pág. 22).

“Representa la manera de organizar el proceso de la investigación, controlar sus resultados y presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones” (Bueno Sánchez, 2003, pág. 24).

“Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cuáles se efectúa el método” (Cheesman de Rueda, 2013, pág. 26).

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes modalidades de investigación:

### **3.2.1. Investigación de Campo.**

“Son investigaciones que se realizan en el medio ambiente donde se desarrolla el problema que se va a investigar”. (Cheesman de Rueda, 2013, pág. 26)

Esta modalidad de investigación permitió recabar información referente al problema de la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL, por lo que fue necesario visitarla para conocer su realidad, su funcionamiento y así establecer claramente el problema, para lo cual recurrimos a la técnica de la encuesta, misma que está dirigida al personal directamente relacionado con el problema motivo de estudio, lo cual ayudó de una manera eficaz a la solución del mismo.

### **3.2.2. Investigación Documental Bibliográfica.**

Sobre este tema encontramos las siguientes referencias:

La contrastación de hipótesis por vía de la investigación documental presupone identificar fuentes de información confiables que comparadas con el enunciado hipotético permitan arribar a conclusiones sobre la validez o falsedad del mismo. (Bueno Sánchez, 2003, pág. 26)

La investigación documental consiste en acopiar la información disponible mediante la selección, registro, análisis, y crítica de documentos impresos (libros, artículos de revistas, informes), manuscritos, micro formas, audiovisuales, y

documentos similares. Hoy por hoy estarían jugando decisivo papel los documentos registrados en soportes electrónicos, y especialmente aquellos a los que se puede acceder por la vía de Internet que facilita incluso la búsqueda por palabras claves, títulos, autores, etc.

Consiste en una descripción cuidadosa y ordenada del conocimiento publicado, seguido de una interpretación. En este tipo de investigación, se estudian los problemas con el propósito de ampliar y profundar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, con el pensamiento del autor. (Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Tesis Doctorales, 1998). (La investigación: Sus Modalidades y Pasos, pág. 86)

Se utilizó este tipo de investigación, para obtener información secundaria y así poder profundizar en el problema.

### **3.3. Nivel o Tipo de Investigación.**

#### **3.3.1. Nivel de la Investigación.**

Con la finalidad de poder comprender a que se refiere el nivel o tipo de investigación, partimos de los siguientes conceptos:

“Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno o un evento de estudio” (Hernández).

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizó el nivel descriptivo, porque este nivel nos permitió emitir predicciones mediante la formulación de hipótesis. En este tipo de investigación se requiere tener el conocimiento suficiente de las variables del tema de estudio, ya que una vez entendido lo que se necesita se puede hacer comparaciones, mediante estructuras de modelos de comportamiento, ya que se distribuye datos de variables por separado o aisladamente.

### **3.3.2. Tipo de Investigación.**

Sobre el tipo de investigación dice: “Permite darle la dimensión al nivel de acuerdo con los objetivos establecidos, el tipo de investigación determina la manera de como el investigador aborda el evento de estudio, de acuerdo a las técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos propios de cada uno”.

La presente investigación fue realizada por medio de la investigación correlacional, “Es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables”. Y descriptiva la que permitió describir en forma clara como se manifiesta el fenómeno en estudio y la incidencia que tiene en la toma de decisiones. (Hernández)

Las variables analizadas en el presente estudio investigativo son:

- **Variable Independiente:** Gestión de la Administración Financiera
- **Variable Dependiente:** Toma de decisiones.

### **3.3.3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.**

Para realizar el presente trabajo se recurrió a diferentes tipos básicos de fuentes de información como:

#### **3.3.3.1. Encuesta.**

“La encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente”. (Stanton, 2004, pág. 212)

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (Trespacios Gutierrez, Vásquez Casielles , & Bello Acebrón, pág. 96)



### 3.3.3.2. Instrumentos de Investigación

#### Fuentes Primarias:

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporciona datos de primera mano. Ejemplos de estas son: Libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videos, foros, y páginas en internet, etcétera. (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio , Fundamentos de metodología de la investigación, 2007, pág. 24)

#### Fuentes Secundarias:

Son compilaciones, resúmenes y listados de regencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir reprocessan información de primera mano, por ejemplo: La American Business Communication Association y la Internacional Communication Association publican, desde 1974, en forma anual, el libro Organizational Communication, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones, y otros documentos relevantes en el campo de la comunicación en las organizaciones (publicados básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas). (Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio , Fundamentos de metodología de la investigación, 2007, pág. 24)

El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para ser contestado por la población motivo de estudio.

Para recolectar información dentro de esta investigación se realizó encuestas a la población previamente determinada en la clínica, quienes con su información ayudaron a comprobar la hipótesis y así dar cumplimiento a los objetivos previamente planteados.

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis planteada, se recurrió a la distribución t de student.

El uso de la distribución t para hacer estimaciones se requiere siempre que el tamaño de la muestra sea de 30 o menor y la desviación

estándar de la población no se conoce. Además, al utilizar la distribución t, suponemos que la población es normal o aproximadamente normal (Levin & Rubin , 1996, pág. 388).

### **3.4. Población y Muestra.**

#### **3.4.1. Población.**

”Colección de todos los elementos que se están estudiando y sobre los cuáles intentamos llegar a conclusiones” (Levin & Rubin , 1996, pág. 57).

”Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas que se obtienen a partir de todos los individuos u objetos de interés” (Lind , Marchal , & Wathen , 2012, pág. 7)

Al revisar la bibliografía existente sobre este punto, se concluyó que se denomina población o universo a la totalidad de personas u objetos que tienen una o más características medibles o contables de naturaleza cualitativa o cuantitativa. La característica medible o contable es una variable estadística cuyo valor numérico es una observación. Si la variable estadística a estudiar es una sola, cada elemento de la población puede asociarse con una observación.

El presente trabajo de investigación está representado por 4 personas relacionadas con el fenómeno de estudio, las mismas que trabajan en el área administrativa - contable de ECUDENTAL, a quienes se les aplicó la encuesta con la que se demostrará la hipótesis planteada.

#### **3.4.2. Muestra.**

Al revisar la bibliografía existente del tema, encontramos: “Colección de algunos elementos, pero no de todos, de la población bajo estudio, utilizada para describir poblaciones” (Levin & Rubin , 1996, pág. 57).

“En el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia”

(Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 394).

Considerando que la población motivo de estudio es pequeña, recurrimos al tipo de muestra en cadena o por redes (bola de nieve): Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también.

Una vez analizada la información previamente señalada, se concluye que la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán, la medición y la observación de las variables.

En la investigación no se calcula la muestra, porque la población en estudio es pequeña, por tanto es posible tener resultados confiables por la evaluación de toda la población directamente relacionada.

Cabe indicar que la encuesta fue diseñada para el personal que labora directamente en el área administrativa y contable de ECUDENTAL.

**Tabla 1:** Empleados de ECUDENTAL a quienes se les practico la Encuesta.

Nº	Empleados
1	Gerente – Propietaria
2	Administrador
3	Contadora
4	Auxiliar Contable

**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

### 3.5. Operacionalización de las Variables.

**Cuadro 1:** Operacionalización de la Variable Independiente, Gestión de la Administración Financiera.

Lo Abstracto		Lo Operativo		
<b>La Gestión de la Administración Financiera, se encarga del desenvolvimiento personal para así cumplir con el desarrollo empresarial, y la administración de los recursos necesarios para operar, cuantificando en términos monetarios el resultado de cada una de las alternativas de acuerdo con las estimaciones del entorno que se realicen, así como las necesidades financieras que se pueden derivar de cada política</b>	Estructura Organizacional	Análisis Interno	¿Ha seguido cursos sobre la gestión administrativa financiera?  ¿Considera usted que la institución tiene un plan específico de gestión de la administración financiera?	Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario. Anexo N° 2.
	Aspectos Financieros	Estados Financieros	¿Cree usted que existe un control adecuado de los recursos económicos de la empresa?	
	Capacidad de Endeudamiento	Presupuestos Financieros Flujo de Caja	¿Se realizan presupuestos para hacer frente las obligaciones de la empresa?	
	Indicadores Financieros y de Gestión	Indicadores de Gestión	¿Se realizan constantemente flujos de caja que permitan una	

<b>empresarial aplicadas en un momento determinado.</b>			correcta toma de decisiones?
		Indicadores Financieros	¿Cree usted que existe una adecuada planificación de los recursos económicos de la empresa?
			¿Cumple la clínica con todas sus obligaciones a corto plazo?
			¿La clínica se encuentra al día en sus pagos?

**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Cuadro 2:** Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

Lo Abstracto		Lo Operativo		
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p><b>La toma de decisiones es la elección de alternativas basadas en la información administrativa y financiera, considerando el tiempo como variable prioritaria en el proceso, orientadas a cumplir metas y objetivos previamente establecidos por la entidad.</b></p>	Información Administrativa	Decisiones Administrativas	¿Con que frecuencia se evalúan las decisiones tomadas en la clínica?	<p>Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario. Anexo N° 2.</p>
		Planificación Estratégica	¿Considera usted que las decisiones tomadas en base a los parámetros existentes en la clínica son adecuados?	
	Información Financiera	Estados Financieros	¿Cree usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento	

			empresarial?	
		Movimientos Económicos	¿Qué nivel de importancia tiene la información financiera en la toma de decisiones de la empresa?	
			¿Los documentos que respaldan los movimientos económicos – financieros son adecuados?	

**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

### 3.6. Plan de Recolección de la Información.

“Lo que busca un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información). La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 409)

Para poder contar con una correcta recolección de la información nos apoyamos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3:** Preguntas Básicas del plan de recolección de la información

Preguntas Básicas	Explicación
<b>1. ¿Para qué?</b>	Para analizar el impacto que tiene la gestión de la administración financiera en el desarrollo económico de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, constatando el impacto que esta tiene, y proponiendo una alternativa al problema presentado.
<b>2. ¿De qué personas u objetos?</b>	Al personal del departamento administrativo – contable de la clínica.
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	Sobre cada una de las actividades realizadas por la empresa, para así determinar si cuenta con una correcta gestión de la administración financiera, estableciendo así la rentabilidad obtenida en el ejercicio económico.
<b>4. ¿A quién?</b>	Al personal que labora en el área administrativa – contable de la empresa.
<b>5. ¿Cuándo?</b>	Período contable 2014.
<b>6. ¿Dónde?</b>	Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.
<b>7. ¿Cuántas veces?</b>	Una vez.
<b>8. ¿Qué técnica de recolección?</b>	Entrevista y Encuesta.
<b>9. ¿Con qué?</b>	Cuestionario de Entrevista (ver anexo 3).
<b>10. ¿En qué situación?</b>	En condiciones normales de trabajo.

**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

El presente trabajo de investigación lo realizamos siguiendo los siguientes pasos:



- Se recopiló la información para comprobar y verificar el problema presentado en las unidades de control a fin de buscar estrategias que permitan alcanzar el objetivo propuesto, para lo cual se aplicó la técnica de la encuesta al personal encargado del manejo económico – financiero de la clínica, se recolectó información sobre la gestión administrativa, el control interno, el proceso de la toma de decisiones.
- El investigador realizó el acopio de la información del año 2013, en la unidad encargada del manejo económico financiero de ECUDENTAL.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la Hipótesis.

### **3.7. Plan de Procesamiento de la Información.**

Una vez recopilada la información que se ha detallado en la operacionalización de las variables y aplicado los instrumentos a utilizarse en la presente investigación se procede de la siguiente manera:

- Se realizó un análisis preliminar de datos y de información obtenida para determinar la calidad de la misma.
- Se debe revisar las encuestas que estén correctamente contestadas es decir que no se haya dejado espacios en blanco, ni que haya información contradictoria con el propósito de organizarlas de una forma clara y así facilitar el proceso de la tabulación.
- Para la tabulación de la información se recurrió a la tabulación computarizada, la cual permitió verificar las respuestas obtenidas e interpretar de una mejor manera los resultados de la presente investigación.

- La presentación de los datos se la realizó de manera escrita y gráfica lo cual permitió tener una adecuada interpretación de los resultados, que se obtuvo de la investigación realizada.
- Por último es necesario que toda la información recolectada, tabulada y analizada sea interpretada, es decir comprender la magnitud de los datos obtenidos, elaborando una síntesis general de los mismos y de esta forma proponer alternativas de solución.
- Representaciones gráficas; utilizaremos gráficos circulares ya que estos muestran el tamaño proporcional de los elementos que conforman una serie de datos. Estos muestran los datos como una proporción del total. Los gráficos circulares se usan normalmente para realizar comparaciones, el gráfico calcula el porcentaje de cada valor en relación con el total.

### **3.8. Plan de Análisis e interpretación de los Resultados.**

Una vez procesada la información se procede de la siguiente manera:

- Se analiza los resultados estadísticos, destacando las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos y la hipótesis.
- Se Interpretan los resultados con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de la hipótesis, para comprobarla el investigador tiene que someter a prueba todo aquello que ha enunciado en su pregunta directriz, y para ello se ha de establecer, mediante alguna técnica de contrastación si su hipótesis concuerda o no con los datos.
- En esta tarea se pone en práctica los procedimientos básicos previamente detallados, la encuesta y entrevista.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.

En este capítulo se organiza, analiza e interpreta la información arrojada en cada una de las encuestas realizadas al personal directamente involucrado que labora en el área administrativa y contable.

La técnica empleada para recoger la información es la encuesta, por medio de un cuestionario de preguntas enfocado a determinar el impacto de la gestión de la administración financiera en la toma de decisiones de la empresa.

Al desarrollar este capítulo se logró dar cumplimiento a cada uno de los objetivos previamente planteados en la presente investigación, para continuar con la comprobación estadística de la hipótesis planteada, que dio idea a la propuesta de solución.

Basándonos en el marco teórico la opinión acerca de la realidad que atraviesa la empresa, se da un formato coherente a las respuestas en la interpretación de los resultados.

El análisis de las preguntas planteadas y realizadas en la encuesta es comparada en cuadros estadísticos, en donde claramente se identifica las respuestas a las alternativas planteadas, debidamente organizadas con sus porcentajes.

Para la representación gráfica se emplearon figuras de pastel, que sirven de guía para emitir criterios coherentes en base a los resultados obtenidos.

**Pregunta N° 1:**

¿La clínica analiza el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera periódica?

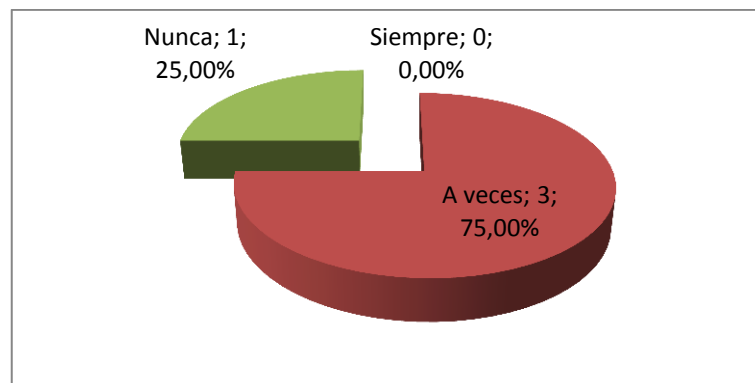
**Tabla 2:** Cumplimiento de los Objetivos.

Alternativas	Frecuencia	%
Siempre	0	0
A veces	3	75
Nunca	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** De la investigación

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 5:** Cumplimiento de los objetivos.



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 25% de los encuestados dicen que nunca se realiza este análisis empresarial, el 75% de los encuestados consideran que la clínica a veces lo realiza, esto ocasiona el desconocimiento del desempeño de cada uno de los departamentos, por lo que es necesario inducir al personal a trabajar por objetivos, para que estos puedan ser revisados y evaluados frecuentemente y así conocer los resultados alcanzados.

### Interpretación:

- Se debería establecer como política interna de la clínica, la elaboración de planes por objetivos, a corto, mediano y largo plazo, sean estos operacionales, o estratégicos, para que se analice el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera periódica, en la que participen todos los involucrados en el manejo económico - financiero, y administrativo de la empresa, con la finalidad de establecer medidas correctivas que permitan evitar futuros percances.

### Pregunta N° 2:

¿La institución dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera?

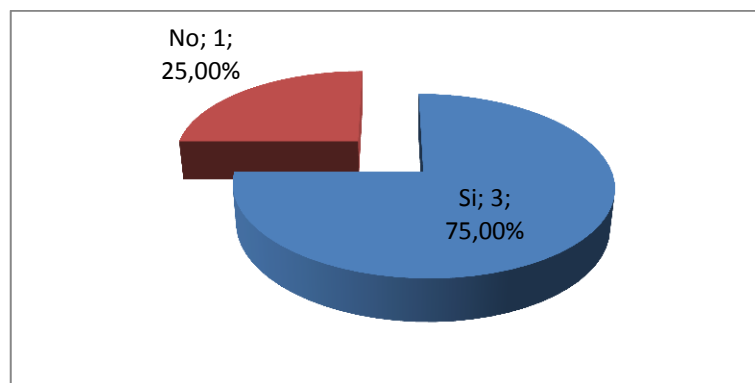
**Tabla 3:** Plan específico de gestión de la administración financiera.

Alternativas	F	%
<b>Si</b>	3	100
<b>No</b>	1	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 6:** Plan específico de gestión de la administración financiera.



**Fuente:** Tabla N° 3

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

### **Análisis:**

- El 75% de los encuestados indica que si existe un plan específico de gestión de la administración financiera, pero lastimosamente esto solo consta en papeles, solo la gerente propietaria y el administrador tienen conocimiento de dicho plan, porque no se ha socializado con el resto del personal, razón por la cual muy poco de lo planificado se realiza en las actividades diarias de la clínica.

### **Interpretación:**

- Se debería seguir el plan específico de gestión de la administración financiera, para que esta sea el pilar fundamental en el momento de la toma de decisiones que permitirán mejorar la administración empresarial, y por ende el desempeño de cada uno de los departamentos de la clínica, lo que permitirá un crecimiento empresarial a corto o mediano plazo.

### **Pregunta N° 3:**

¿Considera usted que el control interno implementado permite el fiel cumplimiento de objetivos?

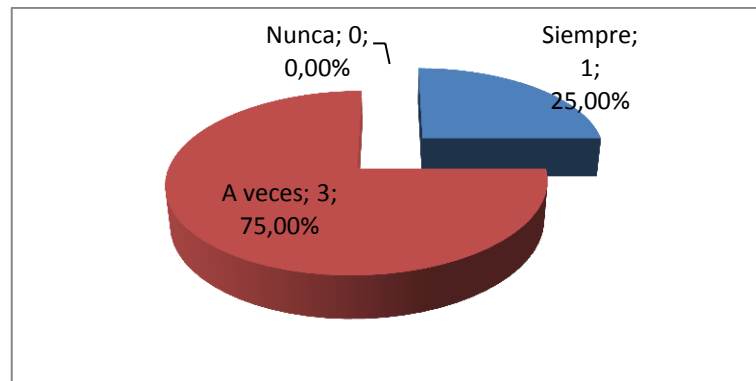
**Tabla 4:** Cumplimiento de los Objetivos

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	25
<b>A veces</b>	3	75
<b>Nunca</b>	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 7:** Cumplimiento de los Objetivos.



**Fuente:** Tabla N° 2

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 25% dice que el control interno implementado ha permitido el fiel cumplimiento de objetivos, un 75% dicen que a veces, mientras que nadie considera que nunca el control interno implementado ha permitido el fiel cumplimiento de objetivos.

**Interpretación:**

- Se debería establecer un control interno que permita el fiel cumplimiento de objetivos, solo así el personal sabrá qué dirección seguir, y tendrá la seguridad de que esta los lleva hacia la estabilidad y crecimiento empresarial.

**Pregunta N° 4:**

¿Se realiza un análisis de liquidez permanente en la empresa?

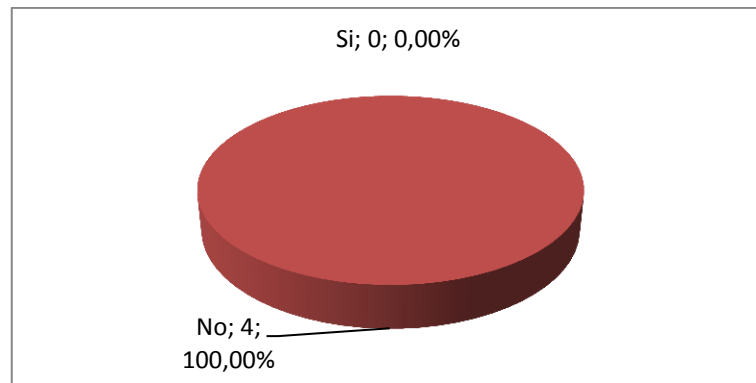
**Tabla 5:** Análisis de la Liquidez

Alternativas	F	%
Si	0	0
No	4	100
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 8:** Análisis de la Liquidez



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 100% de los encuestados dicen que nunca se realiza un análisis de liquidez permanente en la empresa, este resultado se presenta por que la administración no aplica indicadores financieros, que le permitan tener parámetros de referencia.

**Interpretación:**

- Al realizar un análisis de liquidez permanente en la empresa, se evitaría el no contar con el suficiente recurso económico en el momento de tener que cumplir con las obligaciones lo que ocasiona malestar permanente en la empresa.

**Pregunta N° 5:**

¿Con que frecuencia se evalúa la gestión de los colaboradores de la empresa?

**Tabla 6:** Evaluación Periódica de colaboradores.

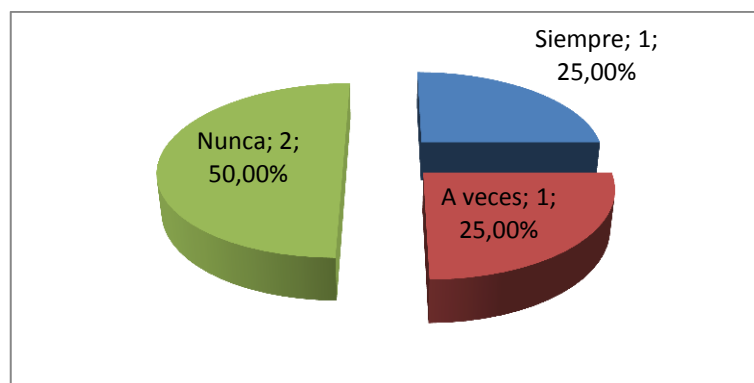
Alternativas	F	%
Siempre	1	25
A veces	1	25
Nunca	2	50
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.



**Gráfico 9:** Evaluación Periódica de Colaboradores



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- Un 50% de los encuestados dicen que nunca se evalúa la gestión de los colaboradores de la empresa, un 25% dicen que a veces si los evalúan, el 25% de los encuestados manifiestan que siempre se evalúa la gestión de los colaboradores de la empresa.

**Interpretación:**

- Al establecerse la evaluación periódica de la gestión de los colaboradores, se pueden detectar errores que pueden afectar el crecimiento empresarial, razón por la cual es necesario el establecer políticas de control interno claras y precisas que permitan al colaborador desarrollar su trabajo con el 100% de su capacidad de una manera eficiente y eficaz.

**Pregunta N° 6:**

¿La planificación financiera de la empresa se realiza en base a información contable que aún no ha sido confirmada y considerada definitiva?

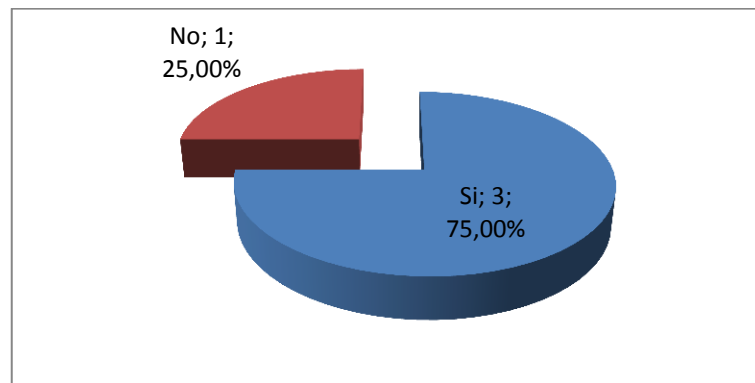
**Tabla 7:** Información Contable no confirmada.

Alternativas	F	%
Si	3	75
No	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 10:** Información Contable no confirmada



**Fuente:** Tabla N° 7

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 75% de los encuestados manifiestan que si se considera la información contable no confirmada en el momento de elaborar un presupuesto, un 25% dicen que no.

**Interpretación:**

- La clínica no puede basar sus resultados con información contable no real, ya que se distorsiona la información económica – financiera, perjudicando no solo a los acreedores en el momento de querer hacer efectivo el pago, si no a la empresa en sí, al no saber si la información es confiable.

**Pregunta N° 7:**

¿Considera usted que la gestión de la administración financiera de la empresa puede hacer frente a los compromisos adquiridos a corto plazo?

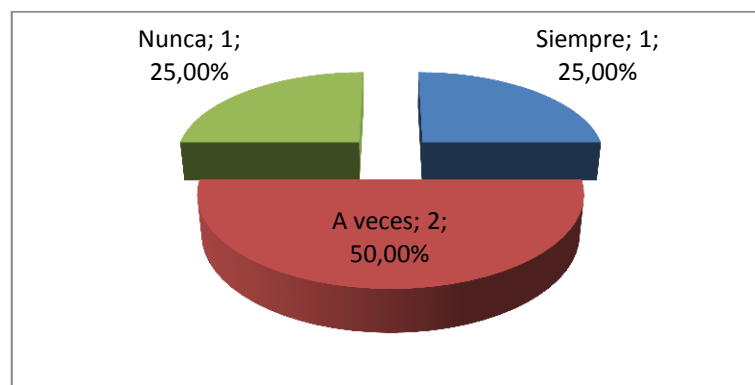
**Tabla 8:** Compromisos adquiridos

Alternativas	F	%
Siempre	1	25
A veces	2	50
Nunca	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 11:** Compromisos adquiridos



**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **Análisis:**

- Una persona que equivale al 25% de las encuestadas dicen que siempre la gestión de la administración financiera implementada de la empresa puede hacer frente a los compromisos adquiridos a corto plazo, 1 personas, es decir el 25% indican que nunca, que siempre tienen problemas al momento de cumplir las obligaciones adquiridas, mientras que las 2 restantes, el 50% manifiestan que unas veces sí, otras no pueden cumplir con las obligaciones, que por lo general recurren a préstamos para poder cumplirlas.

### **Interpretación:**

- De seguir así la situación económica de la empresa, no podrá seguir manteniéndose por más tiempo en el mercado, es necesario que la

administración haga un cambio considerable a fin de poder garantizar los pagos en su momento, lo que mejorará la imagen institucional ante terceros.

**Pregunta N° 8:**

¿Se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa?

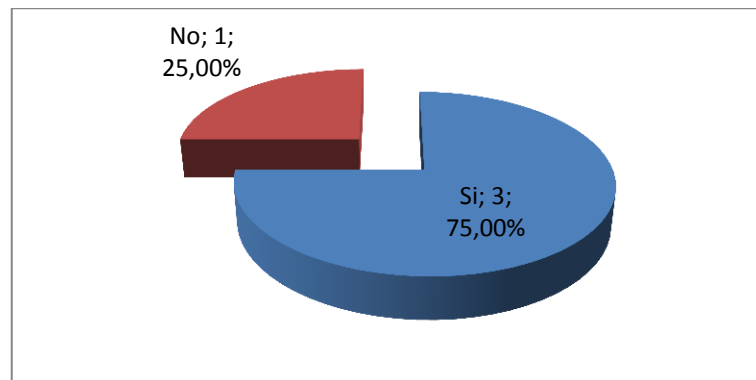
**Tabla 9:** Presupuestos

Alternativas	F	%
Si	3	25
No	1	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 12:** Presupuestos



**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 25% de los encuestados indican que no se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa, el 75% restante manifiestan que si se los realiza, pero como ya se indicó anteriormente esta se basa en información contable aún no confirmada, esta es la razón por la cual constantemente tienen problemas de iliquidez.

### Interpretación:

- Esta herramienta financiera es importante, razón por la cual la administración debe implementar dentro del control interno la elaboración de presupuestos periódicos que permitan conocer realmente la situación empresarial.

### Pregunta N° 9:

¿Considera usted que las operaciones o transacciones que la clínica realiza son autorizadas previamente?

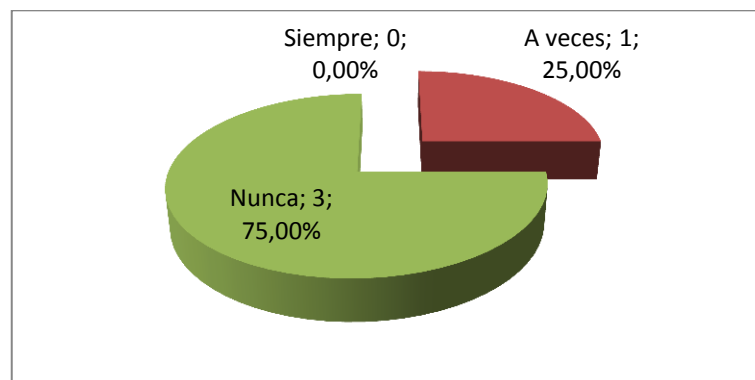
**Tabla 10:** Autorización de operaciones

Alternativas	F	%
Siempre	0	0
A veces	1	25
Nunca	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 13:** Autorización de operaciones



**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 25% de los encuestados manifiestan que las operaciones o transacciones que la clínica realiza son a veces autorizadas previamente, un 75% dicen que nunca se las autoriza con antelación.

**Interpretación:**

- Las operaciones o transacciones que la clínica realiza, deben ser autorizadas siempre, eso garantiza un control adecuado de las mismas, lo que se verá reflejado en los balances empresariales.

**Pregunta N° 10:**

¿Se realizan auditorías externas a la información financiera generada?

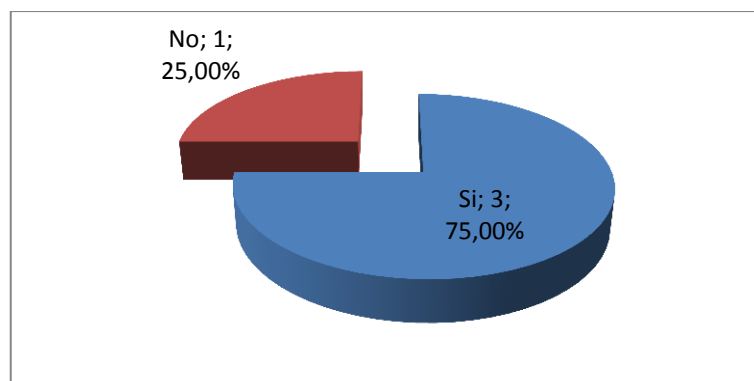
**Tabla 11:** Revisión independiente de la información

Alternativas	F	%
Si	3	25
No	1	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 14:** Revisión independiente de la información



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **Análisis:**

- El 25% de los encuestados indican que no se utilizan procesos de revisión independiente de la información financiera generada, el 75% restante manifiestan que si es revisada por personal independiente al departamento contable, pero lastimosamente todo queda en papeles, y hasta hoy no se han tomado medidas que permitan un cambio.

### **Interpretación:**

- Es necesario no solo contar con una revisión independiente de la información generada, si no que se deben seguir las recomendaciones para así poder evitar cometer los errores que se han venido presentando.

### **Pregunta N° 11:**

¿La administración en el momento de tomar una decisión se basa en la información contable de la empresa?

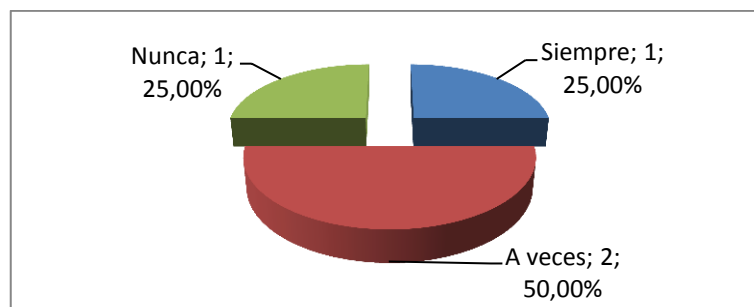
**Tabla 12:** Revisión independiente de la información

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	25
<b>A veces</b>	2	50
<b>Nunca</b>	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 15:** Revisión independiente de la información



**Fuente:** Tabla N° 12

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **Análisis:**

- El 25% de los encuestados dicen que siempre la administración en el momento de tomar una decisión se basa en la información contable de la empresa, el 50% indican que a veces es tomada en cuenta en el momento de tomar una decisión; el 25% restante dice que nunca se considera la información contable generada.

### **Interpretación:**

- La administración en el momento de tomar una decisión siempre debería basarse en la información contable real de la empresa, esto permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones, lo que beneficiará a la empresa.

### **Pregunta N° 12:**

¿La información financiera que emite el departamento contable permite tomar decisiones adecuadas?

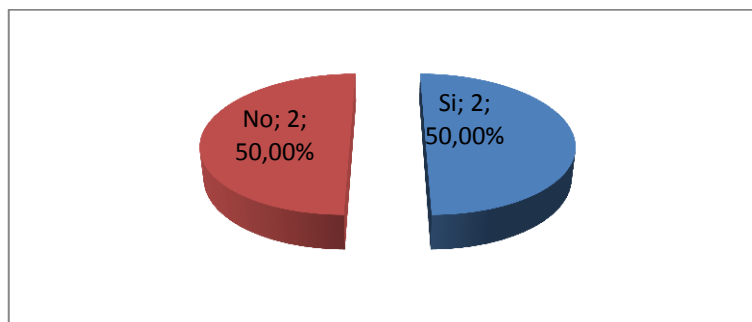
**Tabla 13:** Información financiera

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Si</b>	1	25
<b>No</b>	3	75
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 16:** Información financiera



**Fuente:** Tabla N°13

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.



### **Análisis:**

- El 25% de los encuestados manifiestan que la información financiera que emite el departamento contable permite tomar decisiones adecuadas, el 75% manifiesta que la información financiera presentada no permite tomar adecuadas decisiones, por el mal manejo contable llevado anteriormente.

### **Interpretación:**

- La información financiera que emite el departamento contable siempre debe permitir tomar decisiones adecuadas, ya que solo así la empresa podrá salir del bache económico en el que se encuentra.

### **Pregunta N° 13:**

¿Con que frecuencia las que las decisiones de la empresa son evaluadas?

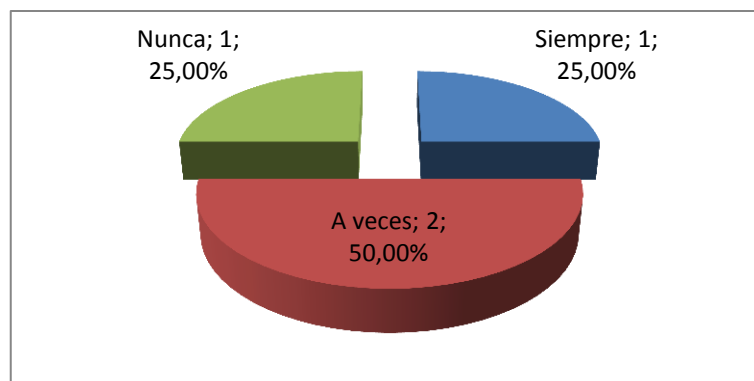
**Tabla 14:** Evaluación de las decisiones empresariales

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Siempre</b>	1	25
<b>A veces</b>	2	50
<b>Nunca</b>	1	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 17:** Evaluación de las decisiones empresariales



**Fuente:** Tabla N° 14

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 50% de los encuestados indican que las decisiones de la empresa a veces son evaluadas las decisiones empresariales.

**Interpretación:**

- Periódicamente las decisiones empresariales deben ser evaluadas, para garantizar el desarrollo normal del movimiento económico de la empresa.

**Pregunta N° 14:**

¿Considera usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?

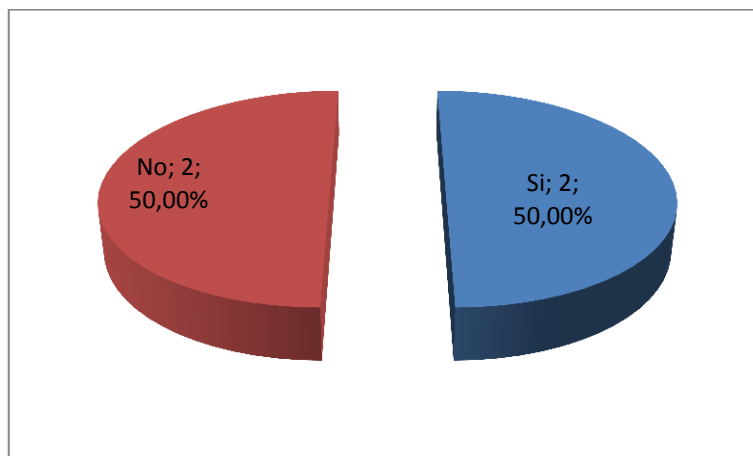
**Tabla 15:** Incidencia de la toma de decisiones

Alternativas	F	%
Si	2	75
No	2	25
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 18:** Incidencia de la toma de decisiones



**Fuente:** Tabla N°15

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- Existe un empate en el criterio de que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional.

**Interpretación:**

- La toma de decisiones es de mucha importancia para el crecimiento empresarial, razón por la cual es necesario que estas sean tomadas basándose en información contable real y veraz, para así poder adoptar estrategias que permitan su crecimiento.

**Pregunta N° 15:**

¿Considera usted que el diseño e implementación de una herramienta administrativa permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración?

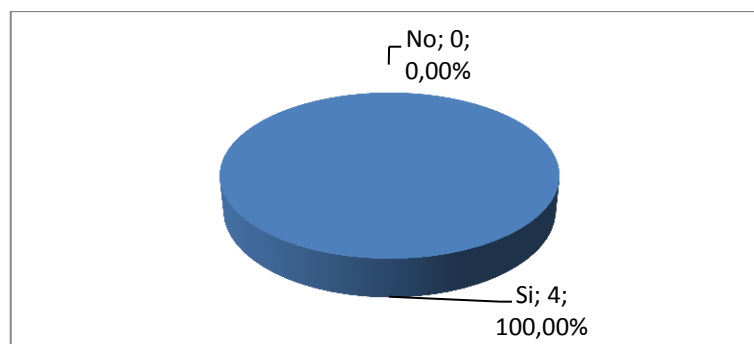
**Tabla 16:** Implementación de un Cuadro de Mando Integral

Alternativas	F	%
Si	4	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Gráfico 19:** Implementación de un Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Tabla N°16

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Análisis:**

- El 100% de los encuestados consideran que el diseño e implementación de una herramienta administrativa permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración.

**Interpretación:**

- Los encuestados en su mayoría coinciden que el diseño e implementación de un cuadro de mando integral permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración, por lo que la administración debe hacer eco a este pedido e implementar a corto plazo.

**4.2. Verificación de la Hipótesis.**

Para el procedimiento de la verificación de la hipótesis se utilizó el método estadístico de la distribución T de Student, ya que a través de esta prueba, mediante la elaboración de tablas de contingencia relacionadas con las variables del problema, permitió comprobar la hipótesis planteada, para esto se utilizó la información recolectada en la investigación.

El presente trabajo de investigación maneja la siguiente hipótesis: “La gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL”.

Para comprobar esta hipótesis se consideró las preguntas 2, 6, 8, 10, 12, y 14 de la encuesta realizada, ya que son la clave para poder analizar la misma. Los resultados manifiestan la necesidad de mantener una adecuada gestión de la administración financiera que permita mejorar la toma de decisiones.

## 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

### 4.2.1.1. Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**: La gestión de la administración financiera no incide en la toma de decisiones en la clínica odontológica de Especialidades ECUDENTAL

**H<sub>1</sub>**: La gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL

### 4.2.1.2. Modelo Matemático

$$H_0: p_1 = p_2$$

$$H_0: p_1 \neq p_2$$

### 4.2.1.3. Modelo Estadístico.

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{(pq)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

De donde:

t = distribución t de Student.

$p_1$  = Probabilidad de ciertos de la Variable Independiente

$p_2$  = Probabilidad de ciertos de la Variable Dependiente

$\hat{p}$  = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta  $(1 - \hat{p})$

$n_1$  = Número de casos de la Variable Independiente

$n_2$  = Número de casos de la Variable Dependiente

#### 4.2.1.4.Cálculo de los grados de libertad

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

$$gl = (16 + 8) - 2$$

$$gl = 22$$

#### 4.2.1.5.Cálculo de t.

**Tabla 17:** Frecuencias Observadas

	Preguntas	Respuestas		
		Si	No	Total
2	¿La institución dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera?	3	1	4
6	¿La planificación financiera de la empresa se realiza en base a información contable que aún no ha sido confirmada y considerada definitiva?	3	1	4
8	¿Se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa?	3	1	4
10	¿Se realizan auditorías externas a la información financiera generada?	3	1	4
12	¿La información financiera que emite el departamento contable permite tomar decisiones adecuadas?	1	3	4
14	¿Considera usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?	2	2	4

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

$$p_1 = \frac{12}{16}$$

$$p_1 = 0,75$$

$$p_2 = \frac{3}{8}$$

$$p_2 = 0,38$$

$$\hat{p} = \frac{12 + 3}{24}$$

$$\hat{p} = \frac{15}{24}$$

$$\hat{p} = 0,63$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p}$$

$$\hat{q} = 1 - 0,63$$

$$\hat{q} = 0,37$$

$$t = \frac{0,75 - 0,38}{\sqrt{(0,63 * 0,37)\left(\frac{1}{16} + \frac{1}{8}\right)}}$$

$$t = \frac{0,37}{\sqrt{(0,2331)(0,1875)}}$$

$$t = \frac{0,37}{\sqrt{0,04370625}}$$

$$t = \frac{0,37}{0,20906039797}$$

$$t = 1,7698$$

Una vez que se han realizado los cálculos para encontrarlos grados de libertad, y la t de Student, se procede a buscar en la tabla de distribución t de Student tabulada, con un nivel de significancia del 0,10, obteniendo el siguiente valor crítico, para confrontar con la regla de decisión.

#### 4.2.1.6. Decisión estadística

➤ Regla de decisión.

$$1 - 0,10 = 0,90; \alpha = 0,10$$

t al 90% y con una  $\alpha$  de 0,10 con 22 grados de libertad es 1,717

<i>Si <math>t_{\text{tabulado}} \leq t_{\text{calculado}}</math></i>	Se acepta la hipótesis nula $H_0$
<i>Si <math>t_{\text{tabulado}} \geq t_{\text{calculado}}</math></i>	Se rechaza la hipótesis nula $H_0$ , y se acepta la hipótesis alterna $H_1$ .

Por lo tanto:  $1,717 < 1,7698$ , se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ ; es decir la gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

#### **4.2.2. Conclusión.**

La evidencia recogida en la investigación realizada, es suficiente para aceptar que la hipótesis nula es falsa y que la hipótesis alternativa es verdadera con un nivel de confianza del 90%, con lo que la gestión de la administración financiera incide significativamente en la toma de decisiones en la clínica odontológica de especialidades ECUDENTAL.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez aplicados los instrumentos de la recolección de datos obtenidos, procesada la información, posteriormente analizada e interpretada, se puede presentar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### 5.1. Conclusiones

- Considerando el primer objetivo planteado que dice: Analizar de qué manera afecta la gestión de la administración financiera, en los procesos administrativos – contables que desarrolla la empresa, con la finalidad de establecer estrategias empresariales que mejoren dicha gestión, concluimos que es inadecuada la gestión de la administración financiera dentro de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, razón por la cual las actividades económicas – financieras no se ejecutan de manera eficaz y eficiente, pues se requieren datos precisos que ayuden a la gerencia en la toma de decisiones y planteamiento de objetivos estratégicos futuros.
- El segundo objetivo establecido que dice: Evaluar que parámetros son considerados en el momento de la toma de decisiones, para así determinar las estrategias que permitan mejorar dicho proceso, se concluye que la empresa no evalúa los procedimientos que emplea en la ejecución del desarrollo de sus actividades, mismos que repercuten en la correcta toma de decisiones.
- En base al tercer objetivo: Definir un modelo de Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la administración financiera, que contribuya a la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, se concluye que la gestión de la administración financiera, es la encargada de diseñar un direccionamiento en el momento previo a la toma de decisiones. El proceso de la toma de decisiones se efectúa

empíricamente, aunque la dueña de la clínica manifiesta contar con un manual de procedimientos.

## **5.2. Recomendaciones**

- Considerando el primer objetivo planteado en el desarrollo del presente trabajo, que dice: analizar de qué manera afecta la gestión de la administración financiera, en los procesos administrativos – contables que desarrolla la empresa, con la finalidad de establecer estrategias empresariales que mejoren dicha gestión se recomienda: el desarrollo de una correcta gestión de la administración financiera, oportuna, eficaz, eficiente y confiable, que asegure un direccionamiento en el cual apoyarse dentro de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.
- El segundo objetivo dice: Evaluar que parámetros son considerados en el momento de la toma de decisiones, para así determinar las estrategias que permitan mejorar dicho proceso, se recomienda que se cree y socialice internamente un plan de gestión de la administración financiera que permitan desarrollar las áreas funcionales, dotando de políticas objetivos y acciones concretas para la simplificación de procesos que garanticen una adecuada toma de decisiones, y por ende crecimiento económico y optimización de los recursos.
- Siguiendo el planteamiento del tercer objetivo: Definir un modelo de Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la administración financiera, que contribuya a la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, se recomienda el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la administración financiera, que contribuya a la toma de decisiones en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título.**

Cuadro de Mando Integral que contribuya a la correcta gestión de la administración financiera en la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

#### **6.1. Datos Informativos.**

##### **6.1.1. Institución Ejecutora.**

Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

##### **6.1.2. Beneficiarios.**

Los beneficiarios directos de la propuesta que ponemos en consideración son:

- Gerente – Propietario.
- Empleados.
- Proveedores.
- Clientes.

##### **6.1.3. Ubicación.**

La Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, en la avenida Unidad Nacional y Emilio Sandoval.

##### **6.1.4. Tiempo Estimado para la Ejecución.**

- Fecha de Inicio: Diciembre 2014.
- Fecha de Terminación: Marzo 2015.

### 6.1.5. Equipo Técnico Responsable.

- Gerente –Propietario: Dra. Luisa Herrera
- Administrador: Ing. Pablo Velazco.
- Contadora: Ing. Salome Ávila.
- Investigador: Karina Enríquez T.

### 6.1.6. Costos.

Los costos corren por cuenta del investigador, sin que implique intervención alguna por parte de ECUDENTAL.

**Tabla 18:** Costo Elaboración de la Propuesta.

Detalle	Valor
<b>Movilización</b>	105
<b>Impresiones y Copias</b>	70
<b>Internet</b>	25
<b>Resmas de Papel</b>	35
<b>Anillados y Empastados</b>	85
<b>Flash Memory</b>	25
<b>Asesoría Profesional</b>	350
<b>SUBTOTAL</b>	695
<b>Imprevistos</b>	69,5
<b>TOTAL</b>	764,5

**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.2. Antecedentes de la Propuesta.

Como se ha venido mencionando a lo largo del desarrollo de la presente investigación, la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, está enfrentando serios problemas por las erróneas decisiones que ha venido tomando, por no haber implementado una gestión de la administración financiera, motivo por el cual se decidió presentar como propuesta el presente trabajo el diseño de un

cuadro de mando integral, y una vez socializado el mismo, la clínica considere el poder aplicarlo para su beneficio.

ECUDENTAL, en los 5 años que lleva en el mercado, ha sabido consolidar su nombre en la mente de la comunidad laticungueña, este prestigio ha sido ganado gracias a la calidad, compromiso, y, excelente atención al cliente que ha sido beneficiado con los tratamientos ofertados.

ECUDENTAL, se encuentra en una etapa de muchos y significativos cambios para poder enfrentar un futuro cada vez más competitivo, que exige más requisitos para poder seguir funcionando, es por esto que la Gerente Propietaria, se ha visto en la necesidad de recurrir a la información clara y oportuna del área contable; que no se limite a llenar formularios, si no que por el contrario, este departamento sea el pilar fundamental, que los formularios se transformen en herramientas que le permita mejorar la toma de decisiones.

### **6.3. Justificación.**

El diseño de un Cuadro de Mando Integral, para ECUDENTAL, se justifica por la ayuda que este puede ofrecer para el adecuado funcionamiento del proceso administrativo de la empresa, porque este representará una guía de consulta para el personal, en donde encontrará las acciones que estén orientadas a buscar el éxito que los beneficiará a todos.

El CMI, es una herramienta de trabajo que se deberá socializar en toda la empresa, para posteriormente aplicar de manera ordenada y consiente, logrando así que el cumplimiento de las actividades, sea más efectivo y práctico.

Para lograr un óptimo análisis e interpretación de la situación real de la empresa es necesario contar con un Cuadro de Mando Integral, el que debe poseer la mayor cantidad de información real posible, es decir que no son suficiente la elaboración de los estados financieros principales, sino que se debe consultar los diferentes informes y documentos anexos a los mismos.

El Cuadro de Mando Integral, es el proceso de análisis que permite la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos, que permiten deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles en el momento del proceso de la toma de decisiones.

Es muy importante el conocimiento de los principales indicadores económicos y financieros, así como su correcta interpretación, ya que este será el camino adecuado para que la empresa pueda permanecer y sobresalir en un mercado competitivo. Con el análisis económico se logra comprender los procesos económicos, lo que permite una evaluación acertada del trabajo organizacional.

#### **6.4. Objetivos.**

##### **6.4.1. Objetivo General**

- Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral; como herramienta financiera que permita mejorar la toma de decisiones de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

##### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Realizar un análisis preliminar de la situación administrativa por la que se encuentra atravesando la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.
2. Plantear un Cuadro de Mando Integral, que contribuya a mejorar la administración de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.
3. Establecer un plan de capacitación dirigido al personal administrativo y contable de la empresa, mejorando así su competencia laboral en la gestión de la administración financiera.

## **6.5. Análisis de Factibilidad.**

### **6.5.1. Análisis Socio – Cultural.**

En esta área la propuesta es factible, porque se pretende generar el cumplimiento de cada uno de los cambios propuestos, con la finalidad de mejorar la actividad económica, y de esta manera garantizar la estabilidad laboral, que tanto preocupa al talento humano, mejorando la productividad organizacional, y garantizar el poder continuar ofertando y brindando servicios de calidad para la ciudadanía.

### **6.5.2. Análisis Tecnológico.**

La propuesta es factible, ya que el área tecnológica cada día va actualizándose, por ello se hace imprescindible que se cambie y actualicen los equipos de cómputo, principalmente en el área administrativa y contable, que al poder acceder a un programa contable actualizado permitirá a la clínica mejorar sus procesos, disminuir costos y gastos, porque contará con herramientas que permitirán un mejor control, lo que la beneficiará permanentemente a la clínica.

### **6.5.3. Análisis Organizacional.**

En el área organizacional, la propuesta es factible ya que existe la predisposición para colaborar en el desarrollo del CMI, tanto del personal y del propietario de la empresa.

### **6.5.4. Análisis Legal.**

La propuesta es factible en esta área, porque se está desarrollando una investigación responsable, apegada a la ley, cumpliendo con cada una de las disposiciones vigentes de los organismos de control de la clínica.

### **6.5.5. Análisis Económico – Financiero.**

En el área económica es factible realizar la propuesta, porque la misma no representa ningún gasto para la empresa.

## **6.6. Fundamentación Científico – Técnica.**

### **6.6.1. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)**

#### **6.6.1.1. Breve Historia del CMI**

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea El arte de la guerra, de SunTsu (1963), escrito aproximadamente en el 500 A.C. La palabra estrategia proviene de estrategos, que en griego significa general. En este terreno se la define como la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. (Frances, 2006)

En conclusión se puede decir que en el campo de la gerencia, una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de la organización, además permite adoptar una posición singular y variable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas), esta estrategia se la conoce como FODA, y es de vital importancia en la planificación estratégica de toda empresa.

#### **6.6.1.2. Concepto del CMI.**

Entre los conceptos del Cuadro de Mando Integral, podemos citar:

Las empresas se enfrentan muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de mensura de resultados, que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos. (Niven, 2002, pág. 33)



Un segundo concepto del CMI es:

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 sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para la 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 completa los indicadores financieros de la actuación pasada con medias 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 una organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, la de formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2000, págs. 20,21)

El Cuadro de Mando Integral es una estrategia que permite a los directivos de toda organización el poder mejorar sus procesos considerando los pilares fundamentales de la empresa, siendo estas, la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, garantizando así el cumplimiento de sus objetivos empresariales, gracias a la utilización de indicadores financieros y no financieros.

Entonces el “Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las organizaciones para gestionar su estrategia a largo plazo utilizan el siguiente enfoque de medición para determinar procesos de gestión definitivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
  - Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
  - Planificar, establecer objetivos, y alinear las iniciativas estratégicas.
  - Aumentar el feedback y formación estratégica como muestra”.
- (Kaplan & Norton, 2000, págs. 22,23)

### **Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia.**

Los directivos deben determinar dos aspectos: si se va a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o, si se va a poner énfasis en la generación de cash flow.

### **Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores Estratégicos.**

“Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se distribuyen en toda la empresa de forma escrita.

### **Planificar, Establecer Objetivos, y Alinear las Iniciativas Estratégicas.**

Se establecen los objetivos para un periodo de 3 a 5 años para las medidas estratégicas y también advierte objetivos para cada indicador durante el siguiente año fiscal.

### **Aumentar el Feedback y Formación Estratégica.**

Los directivos en la actualidad no disponen de un procedimiento para recibir un adecuado feedback sobre su estrategia y para comprobar la hipótesis sobre las que se basa la estrategia, para esto el CMI le permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de las estrategias y si fuera necesario hacer cambios esenciales en la estrategia.

De aquí surge la llamada planificación estratégica que es aquella que toma en cuenta la incertidumbre a través de la identificación de las oportunidades y amenazas que se generan en su entorno, y trata de prevenir los impactos que estos puedan tener. Las oportunidades y amenazas pueden ser identificadas cuando la empresa tiene muy en claro sus objetivos y hacia dónde quiere llegar, mientras que las fortalezas y debilidades se pueden identificar una vez que ya se hayan reconocido las oportunidades y las amenazas.

El Cuadro de Mando Integral considera cuatro perspectivas fundamentales, los autores Kaplan y Norton recomendaban a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros, los cuales ayudarán con posterioridad a resumir los resultados de las acciones realizadas, estos indicadores deberían ser equilibrados con indicadores no financieros, que son los siguientes:

- Financieras
- Clientes,
- Procesos Internos,
- Aprendizaje y Desarrollo.

Estas perspectivas representaban los impulsores del desempeño empresarial, y fueron considerados como indicadores de tendencia, para el futuro desempeño financiero. Esta es entonces la base del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral- CMI.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral – CMI) conforme pasaba el tiempo y se realizaban más análisis, fueron positivos, lo que ocasiono que muchas empresas pusieran interés en esta nueva metodología y decidieran implementarla, para solucionar el problema más importante que tenían, implementar nuevas estrategias.

Los ejecutivos que aplicaron el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral – CMI) pudieron observar y entender que un sistema de medición basado en la estrategia podía solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha. De esta manera una vez más Kaplan y Norton, concluyeron que el Balanced Scorecard permitía alinear todos sus recursos organizacionales, equipos de ejecutivos, unidades de negocios, grupos de apoyo, tecnología de la información, selección y capacitación de empleados; para concentrarse intensamente en aplicar sus estrategias.

En 1992 el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral – CMI) constituía esencialmente en una herramienta de medición, la cual permitía

comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Hacia 1996 el Balanced Scorecard evolucionó de una herramienta de implantación estratégica integral a un sistema de administración del desempeño que alinea y enfoca los esfuerzos y recursos de la organización utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y para crear valor a largo plazo, que en la actualidad resulta útil en la llamada gestión estratégica integral en las organizaciones.

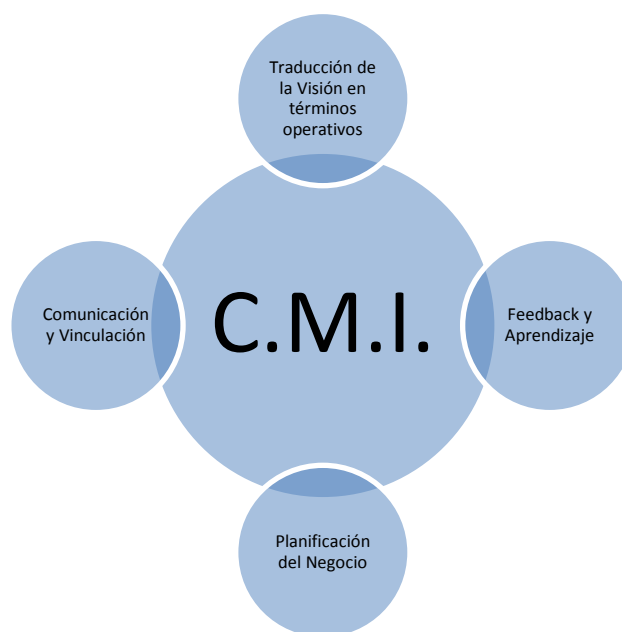
Cabe mencionar que el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral puede ser de gran ayuda en el control interno, puesto que si lo desarrollamos junto con un sistema de control interno adecuado, éste puede ayudar a definir de una forma correcta su ejecución y perfeccionamiento de sus cinco componentes, y en especial de las normas de control que el establezca.

Este sistema junto con el Cuadro de Mando Integral debe formar un mecanismo que se autorregule, operando con información sistemática y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves, de manera simultánea e interactuante, creando una cadena de causa efecto entre ellas.

Este es el rol que se le reserva al Cuadro de Mando Integral, como modelo de control y de gestión. Por su parte el sistema de control interno ha de realizar una importante contribución al desempeño estratégico y operacional de la organización.

Con el siguiente gráfico comprenderemos mejor la utilización del CMI.

**Gráfico 20:** Utilización del Cuadro de Mando Integral.



**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **6.6.2. Elementos del Cuadro de Mando Integral.**

Según (Martinez, pág. 23) los elementos del CMI son:

De forma resumida el Cuadro de Mando Integral se compone de:

- Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad.
- Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- Visión: a donde se quiere llegar.
- Identificación de factores claves de éxito de la empresa.
- Objetivos generales a conseguir.
- Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.

- Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas.

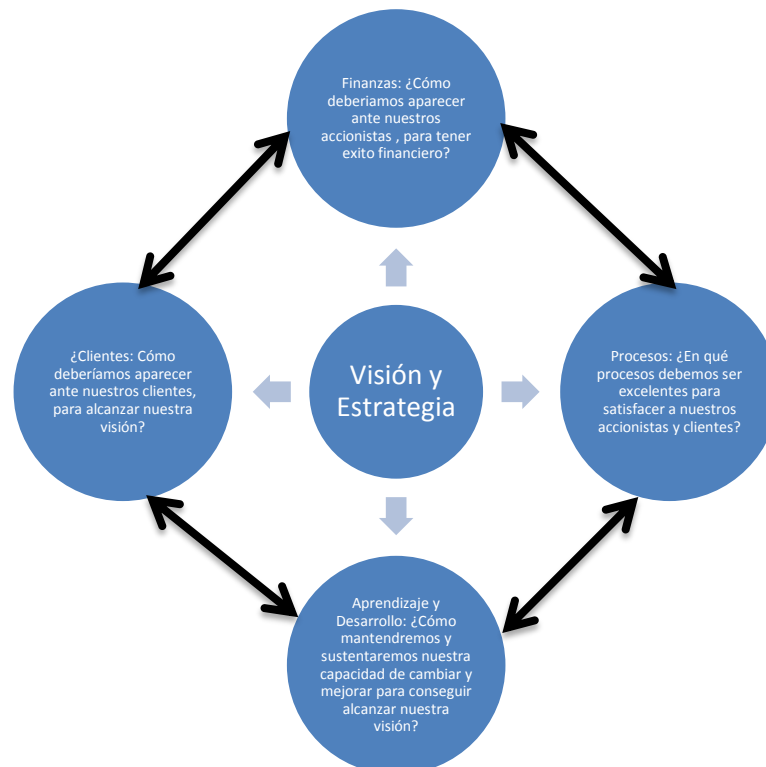
### 6.6.3. Las perspectivas, mapas estratégicos y objetivos.

Se denomina mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que se los presenta agrupados en perspectivas.

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización, las más comúnmente utilizadas son cuatro, el gráfico a continuación ilustra de manera sencilla la interacción de las cuatro perspectivas.

**Gráfico 21:** Cuadro de Mando Integral.



**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **Perspectiva Financiera.**

En esta perspectiva los ejecutivos identifican los objetivos financieros que se esperan de la organización en un período determinado de tiempo. Los objetivos financieros definen los resultados finales que se espera de la estrategia indicando si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable impuesto por los accionistas, los objetivos de la perspectiva financiera deben responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

Los accionistas requieren saber las ganancias, crecimiento económico, rentabilidad, el valor económico agregado, el retorno sobre el capital empleado y más indicadores que están inmersos es esta perspectiva.

Los indicadores más utilizados por los accionistas son, el índice de liquidez, el de endeudamiento.

### **Perspectiva del Cliente.**

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos del mercado en los que se han decidido competir. También establecen la propuesta del valor que se entrega al cliente en base a los atributos del producto o servicio, los objetivos de esta perspectiva deben responder a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Es necesario el poder contar con clientes leales y satisfechos, ya que son ellos los que contribuirán al desarrollo del negocio, razón por la cual se deben considerar todos los aspectos que permitan un beneficio mutuo, como es la satisfacción del cliente, desviaciones en los acuerdos de servicios prestados, retención de clientes, entre otros.

Es una buena estrategia el poder contar protocolos básicos de atención que permitan detectar a tiempo las falencias que podrían alejarlos.

### **Perspectiva de los procesos internos.**

En esta perspectiva los ejecutivos identifican procesos claves donde la organización debe ser excelente para llegar con una propuesta de valor para cubrir las expectativas del cliente, los objetivos de esta perspectiva deben responder a la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes?

### **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo.**

En esta perspectiva los ejecutivos identifican las habilidades y competencias necesarias del personal para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización. Esta perspectiva incluye las necesidades de información que debemos desarrollar para apoyar el clima de acción, los objetivos de esta perspectiva deben responder a la pregunta: ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

De acuerdo a la organización las perspectivas podrían variar entre cuatro y seis, pero nunca pueden ser más de seis perspectivas, pues se distorsionaría la esencia del Cuadro de Mando Integral, la cual intenta resumir la información con el fin de que sean fácilmente identificables las áreas en donde existen problemas.

Las perspectivas son un elemento imprescindible del Cuadro de Mando Integral, al fin y al cabo lo importante es que los objetivos estratégicos reflejen la estrategia y los indicadores adecuados para su seguimiento. Sin embargo, todas las organizaciones que implantan los modelos las incluyen ya que es importante el tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves de la organización. De este modo se garantiza que el modelo sea equilibrado y que no se centre únicamente en la rentabilidad presente, si no en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. EL CMI, es por tanto, un modelo de gestión con visión de largo plazo, en contraste con modelos que, por incluir solo indicadores financieros, proporcionan una visión de corto plazo.

Los mapas estratégicos describen la visión y estrategia de la organización a través de objetivos distribuidos en las cuatro perspectivas o dimensiones que el modelo



propone a través de las relaciones causales. El mapa permite establecer un marco guía para identificar metas, indicadores, e iniciativas, focalizándose en todas las actividades de la organización en pos de la estrategia.

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicación de la relación entre los objetivos. No se tratan de relaciones matemáticas, son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector así como en la experiencia. Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas.

## **6.7. Metodología del Modelo Operativo.**

### **6.7.1. Estructura del Modelo Operativo del Cuadro de Mando Integral.**

ECUDENTAL, debe considerar la posibilidad de basar su gestión de la administración financiera, en un CMI, ya que este permite el desarrollo de las actividades gracias a la planificación financiera, donde se reflejarán las metas y objetivos estratégicos que se han planteado, así como el análisis financiero por medio de indicadores financieros, que permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos.

**Cuadro 4:** Modelo Operativo.

#	Fase	Responsables	Actividades
1	➤ Análisis preliminar de la situación administrativa por la que se encuentra atravesando la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.	Gerente – Propietaria Administrador Contadora Investigadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reseña Histórica.</li> <li>➤ Misión.</li> <li>➤ Visión.</li> <li>➤ Ficha de Observación del análisis situacional externo.</li> <li>➤ Diagnóstico de la administración.</li> <li>➤ Análisis FODA.</li> <li>➤ Diagnóstico de la Cultura Organizacional.</li> <li>➤ Diagnóstico del Área Contable.</li> <li>➤ Diagnóstico Económico Financiero, utilizando indicadores financieros.</li> </ul>
2	➤ Diseño de un Cuadro de Mando Integral, que contribuya a mejorar la administración de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.	Administrador Contadora Investigadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaboración de la Planificación Estratégica.</li> <li>➤ Planteamiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>➤ Diseño de Valores.</li> <li>➤ Diseño de Políticas.</li> <li>➤ Propuesta del Organigrama Estructural</li> <li>➤ Descripción de las funciones.</li> <li>➤ Cadena de Valor</li> <li>➤ Estrategia de Valor</li> <li>➤ Objetivos Estratégicos.</li> <li>➤ Plan de Acción.</li> <li>➤ Indicadores de Gestión.</li> </ul>
3	➤ Creación de un plan de capacitación dirigido al personal administrativo y contable de la empresa, mejorando así su competencia laboral en la gestión de la administración financiera.	Gerente – Propietaria. Administrador Contadora Investigadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programas de Capacitación</li> </ul>

**Fuente:** De la Investigación.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

# **FASE I**

## **EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL POR LA QUE SE ENCUENTRA ATRAVESANDO LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL.**

### 6.7.1. Diagnóstico situacional administrativo y financiero de ECUDENTAL.

#### 6.7.1.1. Ficha de Observación del análisis situacional externo de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

Previo al desarrollo de las fases del modelo operativo, presentamos la ficha de observación realizada a ECUDENTAL, donde se constatará cada una de las acciones empleadas por la empresa.

**Cuadro 5:** Ficha de Observación ECUDENTAL.

No.	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿ECUDENTAL posee una Misión Institucional?	X			
2	¿ECUDENTAL dispone de Visión Institucional?	X			
3	¿ECUDENTAL se rige por Valores Corporativos?		X		
4	¿ECUDENTAL se desarrolla en base a Objetivos Institucionales?		X		
5	¿ECUDENTAL cuenta con un Organigrama Estructural?		X		
6	¿ECUDENTAL tiene definido las funciones de cada puesto de trabajo?		X		
7	¿ECUDENTAL tiene estrategias que permitan una sólida organización empresarial?		X		
8	¿ECUDENTAL realiza un análisis situacional FODA?		X		
9	¿ECUDENTAL mantiene integrados todos los procesos administrativos y		X		

	financieros?				
<b>10</b>	¿ECUDENTAL, realiza la generación y proceso de la información contable es cronológico y oportuno?	X			Desde el 2014, anteriormente solo se cumplía con la presentación de declaraciones sin un registro contable previo.
<b>11</b>	¿ECUDENTAL cuenta con un adecuado software contable?	X			
<b>12</b>	¿La estructura de los Estados Financieros está acorde a la normativa vigente?	X			
<b>13</b>	¿ECUDENTAL cumple oportunamente con las obligaciones establecidas por los organismos reguladores?	X			
<b>14</b>	¿Se emiten mensualmente Estados Financieros internos para la toma de decisiones?		X		
<b>15</b>	¿Se realizan reuniones periódicas para analizar los Estados Financieros emitidos?		X		
<b>16</b>	¿Se utilizan herramientas de Análisis Financiero para la Toma de Decisiones?		X		
<b>17</b>	¿ECUDENTAL aplica algún tipo de indicador financiero?		X		
<b>18</b>	¿Se utilizan herramientas que permitan conocer las variaciones generadas en los Estados Financieros de un año a otro?		X		

19	¿ECUDENTAL tiene políticas de compras y pagos?		X		
20	¿ECUDENTAL cuenta con procedimientos administrativos y financieros que permitan tomar decisiones?		X		Las decisiones son tomadas de manera empírica
21	¿ECUDENTAL cuenta con estrategias que permitan mejorar su nivel competitivo en el mercado?		X		
22	¿ECUDENTAL cuenta con mecanismos que permitan mitigar el nivel de impacto del entorno competitivo?		X		
23	¿Existe algún componente predominante al momento de tomar decisiones?	X			El recurso económico.
24	¿Las decisiones empresariales se clasifican según su importancia, tiempo de ejecución o nivel de impacto?		X		
25	¿Desde que se toman las decisiones, éstas se monitorean para verificar su cumplimiento?		X		
26	¿Las decisiones son evaluadas al término de un período?	X			Por lo general cuando participan en alguna feria, exposición, entre otros.
27	¿ECUDENTAL aplica algún tipo de indicador de gestión?		X		
28	¿ECUDENTAL cuenta con indicadores que		X		

	permitan medir la eficiencia, eficacia y efectividad?				
--	---	--	--	--	--

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **Conclusiones:**

Una vez analizada la ficha de observación realizada a la clínica, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ECUDENTAL, no cuenta con una filosofía empresarial, por esta razón las actividades diarias que realiza el personal que la conforman no son guiadas por ningún manual previamente establecido
- La integración de personal es difícil de conseguir si no se desarrolla una adecuada estructura organizacional.
- La empresa al ser obligada a llevar contabilidad emite Estados Financieros y cumple con las obligaciones establecidas por los organismos de control externos, pero no realiza ningún tipo de análisis interno.
- ECUDENTAL, cuenta con una planificación estratégica básica, solo cuenta con misión, visión.
- Toda la administración es realizada de manera empírica, sin el uso de ningún tipo de herramientas que le permita mejorar sus procesos.
- El departamento contable es el único que está experimentando cambios, por la contratación de una contadora capacitada.

### **Recomendaciones:**

Una vez detectadas las falencias que presenta la administración, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar un CMI, que permita mejorar el proceso administrativo de la clínica.
- La administración debe cambiar la manera en la que se está direccionando a la clínica, para así garantizar su continuidad y posicionamiento en el mercado.

#### **6.7.1.2. Reseña Histórica:**

ECUDENTAL, es una Clínica Odontológica de Especialidades, sus actividades las realiza en la ciudad de Latacunga, se constituye en la primera Clínica Odontológica de Especialidades en la provincia de Cotopaxi, conformada por un grupo de especialistas con títulos de cuarto nivel, legalmente avalados por la SENESCYT, en las diferentes ramas de odontología, lo cual marca la diferencia con otros centros que ofrecen atención odontológica; de esta manera ofrece un servicio odontológico garantizado.

ECUDENTAL cuenta con las especialidades de: Odontopediatría, Ortodoncia, Implantología, Cirugía Bucal, Endodoncia, Ortodoncia, Periodoncia, Rehabilitación Oral y Estética.

Además cuenta con modernos equipos con tecnología de punta que garantiza una atención de primera.

ECUDENTAL, cuenta con 4 colaboradores directos en el área administrativa y técnica, además de contar con los servicios profesionales de personas más.

#### **6.7.1.2. Misión:**

Es brindar a los pacientes, un servicio odontológico especializado con niveles de calidad científica, técnica y humana en el tratamiento y prevención dental, con un completo grupo de profesionales especializados en todas las ramas de la odontología, facilitándoles a su vez precios sumamente competitivos con respecto al medio.

#### **6.7.1.3. Visión:**

Ser reconocidos como una Clínica de Especialidades Odontológicas, pioneras en la provincia de Cotopaxi, en ofrecer todas las especialidades; con doctores de alto nivel académico, que brinda servicios integrales, que utiliza materiales de alta calidad, y que junto al equipo de profesionales, ofrece un trabajo garantizado.



#### **6.7.1.4. Diagnóstico de la Administración de ECUDENTAL.**

ECUDENTAL, se desenvuelve en un pasivo ambiente laboral, donde la participación e integración del trabajo de equipo es el pilar fundamental para la eficiencia, existe una brecha de control que no se está contribuyendo a solucionar problemas ni absorber los impactos de las dificultades que enfrentan las actividades administrativas.

El ambiente de trabajo que maneja es importante resaltar la motivación brindada a cada uno de los colaboradores, pero es notoria la escasa comunicación, lo cual puede provocar repercusiones en el desarrollo y cumplimiento de los servicios brindados.

No se tiene establecido la entrega de incentivos económicos y no económicos, por el desempeño de sus actividades.

La administración se ha visto afectada por los múltiples juicios laborales que viene afrontando, lo que está afectando aún más la difícil situación financiera.

No existe políticas establecidas que permitan la adquisición de bienes y servicios previa una autorización, o estudio previo, estas se las realiza a voluntad del gerente – propietario.

#### **6.7.1.5. Análisis FODA.**

El análisis de los factores externos e internos que afectan y benefician directamente a la clínica, se podrá determinar el ambiente exacto en el que se está desarrollando la empresa; es posible establecerlas gracias a la colaboración directa del talento humano que lo integra ya que son ellos quienes la conocen profundamente, y nos brindan una idea clara para poder proponer el análisis FODA que se propone.

A continuación se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que en el desarrollo del presente trabajo se han detectado, para conocerla situación interna y externa de la empresa.

### 6.7.1.5.1. Análisis Situacional Externo.

**Cuadro 6:** Análisis Situacional Externo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ <b>Crecimiento del sector económico al que pertenece ECUDENTAL.</b>	➤ Juicios laborales
➤ <b>Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas.</b>	➤ Altas tasas de interés bancario
➤ <b>Incremento de la demanda de los servicios ofertados.</b>	➤ Incremento de los competidores directos, con precios más bajos.
➤ <b>Cambio del local destinado para las actividades de la clínica.</b>	➤ Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos.

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

En base a las características señaladas, se debe tener en consideración que las oportunidades son para aprovecharlas al lograr potencializarlas, mientras que las amenazas deben ser evitadas, o neutralizadas.

Con base en la información obtenida, se establece el impacto que beneficia o afecta a la empresa, emitiendo una valoración a cada uno de ellos dependiendo del impacto que estos generen, con A (Alto), M (Medio), B (Baja). El análisis del impacto se lo va a realizar por separado tanto para las oportunidades como para las amenazas.

**Tabla 19:** Análisis de las Oportunidades.

OPORTUNIDADES	A	M	B
➤ <b>Crecimiento del sector económico al que pertenece ECUDENTAL.</b>		X	
➤ <b>Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas.</b>	X		
➤ <b>Incremento de la demanda de los servicios ofertados.</b>		X	
➤ <b>Ampliación del local destinado a la clínica.</b>	X		

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Tabla 20:** Análisis de las Amenazas.

AMENAZAS	A	M	B
➤ <b>Juicios laborales</b>		X	
➤ <b>Altas tasas de interés bancario</b>	X		
➤ <b>Incremento de los competidores directos, con precios más bajos.</b>		X	
➤ <b>Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos.</b>	X		

Fuente: Investigación ECUDENTAL.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.

#### 6.7.1.5.2. Análisis Situacional Interno.

En este punto lo que se va a realizar es impulsar las fortalezas, y eliminar las debilidades.

**Cuadro 7:** Análisis Situacional Interno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ <b>Buena Imagen Institucional.</b>	➤ No existe integración de actividades.
➤ <b>Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado.</b>	➤ Poca capacitación al personal administrativo.
➤ <b>Especialistas de Cuarto Nivel.</b>	➤ Inestabilidad Financiera.
➤ <b>Ubicación privilegiada.</b>	➤ Alta rotación de personal.
➤ <b>Diversificación de las especialidades ofertadas.</b>	➤ Ausencia de Planificación Estratégica.
➤ <b>Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente.</b>	➤ Inadecuado manejo financiero.
➤ <b>Convenio con las principales aseguradoras de salud.</b>	➤ No existen procedimientos de control y evaluación definidos.

Fuente: Investigación ECUDENTAL.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.

Al igual que en el análisis externo, procedemos a realizar la valoración de cada uno de los componentes de la situación interna de la empresa, con la misma modalidad de valoración ya empleadas.

**Tabla 21:** Análisis de las Fortalezas.

FORTALEZAS	A	M	B
➤ Buena Imagen Institucional.	X		
➤ Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado.	X		
➤ Especialistas de Cuarto Nivel.	X		
➤ Ubicación privilegiada.	X		
➤ Diversificación de las especialidades ofertadas.	X		
➤ Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente.	X		
➤ Convenio con las principales aseguradoras de salud.	X		

Fuente: Investigación ECUDENTAL.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.

Tabla 22: Análisis de las Debilidades.

DEBILIDADES	A	M	B
➤ No existe integración de actividades.		X	
➤ Poca capacitación al personal administrativo.	X		
➤ Inestabilidad Financiera.	X		
➤ Alta rotación de personal.		X	
➤ Ausencia de Planificación Estratégica.	X		
➤ Inadecuado manejo financiero.	X		
➤ No existen procedimientos de control y evaluación definidos.		X	

Fuente: Investigación ECUDENTAL.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.

### 6.7.1.5.3. Matriz de Impacto.

Para este punto se va a emplear las tablas de los análisis internos y externos, manteniendo el criterio de la evaluación: Alto, Medio, Bajo, pero se necesita una explicación adicional, que consiste en determinar cómo se va a valorar la matriz de impacto, siguiendo la recomendación de la literatura revisada:

Tabla 23: Valoración Matriz de Impacto.

<b>Oportunidades</b>	<b>O</b>
<b>Amenazas</b>	<b>A</b>
<b>Debilidades</b>	<b>D</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>F</b>
<b>Alto</b>	<b>5</b>
<b>Media</b>	<b>3</b>
<b>Baja</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

#### 6.7.1.5.4. Matriz de Impacto Externa.

**Tabla 24:** Matriz de Impacto Externa.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
➤ Crecimiento del sector económico al que pertenece ECUDENTAL.		X						3O	
➤ Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas.	X						5O		
➤ Incremento de la demanda de los servicios ofertados.		X						3O	
➤ Ampliación del local destinado a la clínica.	X						5O		
➤ Juicios laborales					X			3A	
➤ Altas tasas de interés bancario				X			5A		
➤ Incremento de los competidores directos, con precios más bajos.					X			3A	
➤ Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos.				X			5A		

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.7.1.5.5. Matriz de Impacto Interna.

Del mismo modo se procede con la matriz de impacto interna.

Tabla 25: Matriz de Impacto Interna.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
➤ Buena Imagen Institucional.	X						5F		
➤ Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado.	X						5F		
➤ Especialistas de Cuarto Nivel.	X						5F		
➤ Ubicación privilegiada.	X						5F		
➤ Diversificación de las especialidades ofertadas.	X						5F		
➤ Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente.	X						5F		
➤ Convenio con las principales aseguradoras de salud.	X						5F		
➤ No existe integración de actividades.					X			3D	
➤ Poca capacitación al personal administrativo.				X			5D		
➤ Inestabilidad Financiera.				X			5D		
➤ Alta rotación de personal.					X			3D	
➤ Ausencia de Planificación Estratégica.				X			5D		

➤ <b>Inadecuado manejo financiero.</b>				X			5D		
➤ <b>No existen procedimientos de control y evaluación definidos.</b>					X			3D	

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

En conclusión en la matriz tanto de impacto interna y externa no hay calificaciones bajas; observamos que en la matriz de impacto interna las fortalezas tienen calificación alta en cada una de las características, y el resto tienen calificaciones medias y altas, lo cual es beneficioso para la clínica.

#### **6.7.1.5.6. Matriz de Vulnerabilidad.**

En este punto se va a relacionar los factores que impactan negativamente a la empresa, ósea las debilidades y amenazas; para poder realizarlo se toma en cuenta las calificaciones dadas en la matriz de impacto.

Para poder ponderar los impactos se va a valorarlos con 1, 3, 5 y se determinará además si las amenazas dependen o no de la debilidad presentada por la clínica.

Si no existe una relación directa ni indirecta se coloca el menor valor, porque al comparar las variables internas y externas se mide la capacidad de cada debilidad, por el contrario cuando existe relación directa el puntaje será mayor. Una vez que se ha comparado una por una cada característica se realiza la suma total.



**Tabla 26:** Matriz de Vulnerabilidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS				TOTAL	POSICIÓN
	Juicios Laborales. (3)	Altas tasas de interés bancario. (5)	Incremento de los competidores directos, con precios más bajos. (3)	Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos. (5)		
No existe integración de actividades. (3)	3	1	1	1	6	7
Poca capacitación al personal administrativo. (5)	5	3	1	1	10	4
Inestabilidad Financiera. (5)	5	5	3	3	16	1
Alta rotación de personal. (3)	5	3	1	1	10	5
Ausencia de Planificación Estratégica. (5)	5	5	1	5	16	3
Inadecuado manejo financiero. (5)	5	5	3	3	16	2
No existen procedimientos de control y evaluación definidos. (3)	3	3	1	1	8	6
TOTAL	31	26	11	15		
POSICIÓN	1	2	4	3		

Fuente: Investigación ECUDENTAL.

Elaborado

Por:

Karina

Enríquez

T.

Una vez realizadas las prioridades de las debilidades se concluye lo siguiente:

- La inestabilidad financiera, producto del inadecuado manejo que se ha realizado son las principales debilidades que afronta ECUDENTAL.
- La ausencia de la planificación estratégica, ha provocado que no se considere la inversión en capacitación constante al personal.
- La alta rotación de personal, no solo voluntario si no por decisiones tomadas por la clínica, el no existir procedimientos de control y evaluación definidos, y la falta de integración de actividades, son las debilidades que enfrenta la administración de ECUDENTAL.

Este análisis se lo realizó con la finalidad de saber que debilidades deben ser neutralizadas inmediatamente, para que las amenazas no la vuelvan aún más vulnerable.

#### **6.7.1.5.7. Matriz de Aprovechabilidad.**

Con la finalidad de evitar el desperdicio de recursos, se puede cuantificar los impactos positivos que se genera al comparar las oportunidades y fortalezas, y así desarrollar las estrategias.

Al igual que en la matriz de vulnerabilidad, en esta matriz se procede de igual manera, comparando cada una de las características que la empresa tiene como fortaleza y oportunidad, valorándolos de igual forma, con 5, 3, 1, dependiendo de la relación que cada una tenga.

Esta matriz permite conocer cuál es la principal fortaleza con la que cuenta la clínica para así aprovechar al máximo y beneficiar la estabilidad económica - financiera de ECUDENTAL.

**Tabla 27:** Matriz de Aprovechabilidad.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES					TOTAL	POSICION
	Crecimiento del sector económico al que pertenece. (3)	Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas. (5)	Incremento de la demanda de los servicios. (3)	Ampliación del local. (5)			
<b>Buena Imagen Institucional. (3)</b>	5	3	5	5		18	2
<b>Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado. (5)</b>	5	3	5	5		18	5
<b>Especialistas de Cuarto Nivel. (5)</b>	5	5	5	5		20	1
<b>Ubicación privilegiada. (3)</b>	5	3	3	5		16	6
<b>Diversificación de las especialidades ofertadas. (5)</b>	5	3	5	5		18	3
<b>Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente. (5)</b>	5	1	3	3		12	7
<b>Convenio con las principales aseguradoras de salud. (3)</b>	5	5	3	5		18	4
<b>TOTAL</b>	35	23	29	33			
<b>POSICIONAMIENTO</b>	1	4	3	2			

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado**

**Por:**

Karina

Enríquez

T.

El análisis realizado permite aprovechar las oportunidades existentes.

Las matrices elaboradas previamente (vulnerabilidad, y aprovechamiento) sirven de base en la elaboración de la matriz FODA.

#### 6.7.1.5.8. Matriz FODA.

Los resultados obtenidos en la elaboración de las matrices se trasladan en el orden determinado previamente a una hoja de trabajo llamada FODA, esta es el apoyo fundamental de la administración estratégica.

**Cuadro 8:** Hoja de Trabajo FODA

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Crecimiento del sector económico al que pertenece. (3)</b>	Juicios Laborales. (3)
<b>Ampliación del local. (5)</b>	Altas tasas de interés bancario. (5)
<b>Incremento de la demanda de los servicios. (3)</b>	Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos. (5)
<b>Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas. (5)</b>	Incremento de los competidores directos, con precios más bajos. (3)
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Especialistas de Cuarto Nivel. (5)</b>	Inestabilidad Financiera. (5)
<b>Buena Imagen Institucional. (3)</b>	Inadecuado manejo financiero. (5)
<b>Diversificación de las especialidades ofertadas. (5)</b>	Ausencia de Planificación Estratégica. (5)
<b>Convenio con las principales aseguradoras de salud. (3)</b>	Poca capacitación al personal administrativo. (5)
<b>Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado. (5)</b>	Alta rotación de personal. (3)
<b>Ubicación privilegiada. (3)</b>	No existen procedimientos de control y evaluación definidos. (3)
<b>Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente. (5)</b>	No existe integración de actividades. (3)

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

Una vez establecida la hoja de trabajo FODA, se puede desarrollar las estrategias, relacionando cada uno de los elementos del FODA entre sí, a continuación se presenta la matriz FODA de estrategias.

**Cuadro 9:** Matriz de Estrategias FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	➤ Crecimiento del sector económico al que pertenece. (3)	➤ Juicios Laborales. (3)
	➤ Ampliación del local. (5)	➤ Altas tasas de interés bancario. (5)
	➤ Incremento de la demanda de los servicios. (3)	➤ Incremento de requisitos y costos para obtener los permisos de funcionamiento respectivos. (5)
	➤ Políticas Gubernamentales que impulsan la creación de microempresas. (5)	➤ Incremento de los competidores directos, con precios más bajos. (3)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO (Max/Max)	ESTRATEGIAS DO (Min/Max)
➤ <b>Especialistas de Cuarto Nivel. (5)</b>	➤ Gestionar recursos físicos y humanos con planes de acción enfocados a incrementar los clientes de la clínica. ➤ Incrementar el volumen de ventas, garantizando siempre la calidad en el servicio. ➤ Establecer una administración estratégica que fomente el	➤ Diseñar un CMI que promueva el crecimiento del desarrollo institucional.
➤ <b>Buena Imagen Institucional. (3)</b>		
➤ <b>Diversificación de las especialidades ofertadas. (5)</b>		
➤ <b>Convenio con las principales aseguradoras de salud. (3)</b>		
➤ <b>Instalaciones de primera, equipados para garantizar el servicio de calidad ofertado. (5)</b>		

➤ <b>Ubicación privilegiada. (3)</b>	incremento de las ofertas en beneficio del paciente.	
➤ <b>Implementos, materiales de calidad, empleados en la atención del paciente. (5)</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Max/Min)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Min/Min)</b>
➤ <b>Inestabilidad Financiera. (5)</b>	➤ Realizar adecuados análisis estadísticos, de decisiones y riesgos para obtener un mejor control de las actividades de la clínica. ➤ Establecer una adecuada planificación estratégica que permita alcanzar los objetivos establecidos.	➤ Desarrollar cada una de las perspectivas, que permitan generar un incremento en el desarrollo empresarial.
➤ <b>Inadecuado manejo financiero. (5)</b>		
➤ <b>Ausencia de Planificación Estratégica. (5)</b>		
➤ <b>Poca capacitación al personal administrativo. (5)</b>		
➤ <b>Alta rotación de personal. (3)</b>		
➤ <b>No existen procedimientos de control y evaluación definidos. (3)</b>		
➤ <b>No existe integración de actividades. (3)</b>		

Fuente: Matriz FODA Propuesta.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.

No se había considerado el tomar medidas específicas que permitan un mayor y minucioso control de los procesos críticos, de cada uno de los conceptos económicos financieros necesarios para controlar la gestión de la administración financiera directa y del desarrollo normal del día a día.

#### 6.7.1.6. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.

ECUDENTAL, realiza esfuerzos permanentes por conseguir y mantener una organización eficiente, manteniendo diálogos permanentes con el personal, pero su principal problema es la ausencia de políticas claras que han dificultado ser una organización eficiente.

Su ECUDENTAL cuenta con una estructura organizacional básica, por no contar con un plan estratégico, no ha podido evaluar el funcionamiento de la empresa en relación al cumplimiento de sus objetivos, ya que estos no están estructurados.

La falta de organización y control financiero su eficiencia y eficacia esta reducida al mínimo.

#### **6.7.1.7. Diagnóstico del Área Contable de ECUDENTAL.**

La contadora de ECUDENTAL, realiza cada una de sus actividades con estricto control y vigilante del cumplimiento de cada una de las leyes, reglamentos, y disposiciones vigentes de los organismos de control que supervisan a ECUDENTAL, garantizando así eficiencia, eficacia en el trabajo realizado.

ECUDENTAL, cuenta con un manual de procedimientos establecido, pero este no se aplica en el desarrollo cotidiano de las actividades, lo que dificulta la evaluación permanente de cada departamento, acarreado el incumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Este departamento presenta serios problemas, ya que pese a estar obligados a llevar contabilidad, recién en el 2014 comenzó a cumplir esta disposición, anteriormente se limitaban a presentar declaraciones tributarias, pero sin contar con ningún tipo de respaldo, lo que ha ocasionado la inestabilidad financiera por la que viene atravesando.

#### **6.7.1.7.1 Diagnóstico Económico Financiero de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, utilizando Indicadores financieros.**

##### **6.7.1.7.1.1. Responsabilidad**

El departamento responsable del análisis y proceso de elaboración de los indicadores financieros es el Departamento Contable previo a la autorización y aprobación de la Gerente Propietaria de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.

A continuación se detalla en análisis de los principales indicadores financieros que evalúan el nivel de liquidez de la empresa con la finalidad de cumplir con los objetivos de la presente propuesta.

#### **6.7.1.7.1.2. Estados Financieros de ECUDENTAL.**

**Tabla 28:** Estado de Situación Financiera ECUDENTAL

<b>CLINICA ODONTOLOGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL</b>
---



<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>Al 31 de diciembre del 2013.</b>			
<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>		<b>TOTAL</b>
<b>ACTIVO</b>			<b>61.031,82</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>24.954,38</b>	
Caja Bancos	1922,42		
<b>EXIGIBLE</b>			
Cuentas por Cobrar			
No Relacionados Locales	17.920,96		
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>			
Crédito Tributario IR	1.337,87		
Otros Activos Corrientes	3.773,13		
<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>DEPRECIABLE</b>		<b>35.876,49</b>	
Muebles y Enseres	7.950,00		
Equipo de Computación y Software	4.060,00		
Otras Propiedades Planta y Equipo	28.905,21		
(-) Depreciación Acumulada Planta Y Equipo	5.038,72		
<b>INTANGIBLES</b>		<b>200,95</b>	
Marcas, Patentes	200,95		
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>61.031,82</b>	
<b>PASIVO</b>			<b>5.187,34</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>5.187,34</b>	
No Relacionados Locales	5.187,34		
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>5.187,34</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			<b>55.844,48</b>
Neto	55.844,48		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		55.844,48	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>61.031,82</b>

ADMINISTRADOR

CONTADORA

**Fuente:** Impuesto a la Renta 2013.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Tabla 29:** Estado de Resultados ECUDENTAL.

<b>CUENTAS</b>	<b>Al 31/12/2013</b>
----------------	----------------------

<b>VENTAS NETAS LOCALES 0%</b>	290.926,84
<b>SUELDOS</b>	50.255,71
<b>APORTES AL IESS</b>	5.603,51
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	20.902,18
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>	62.133,94
<b>ARRIENDOS</b>	2.885,34
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	11.435,81
<b>SUMINISTROS, MATERIALES Y RE</b>	24.352,62
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	902,4
<b>OTROS SERVICIOS</b>	35.582,73
<b>PROVISIONES / OTRAS PROVISIONES</b>	179,21
<b>COMISIONES / LOCAL</b>	4.055,39
<b>SEGUROS Y REASEGUROS</b>	1.297,1
<b>GASTOS DE GESTION</b>	5.450,00
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES</b>	200,95
<b>DEPRECIACIONES</b>	5.038,72
<b>PUBLICIDAD</b>	500,00
<b>INTERESES BANCARIOS/LOCALES</b>	3.500,00
<b>INTERESES NO RELACIONADOS/LOCAL</b>	2.400,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	236.675,61
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	54.251,23
<b>UTILIDAD ANTES DEL 15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	54.251,23
<b>15% UTILIDAD TRABAJADORES</b>	8.137,68
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	46.113,55

ADMINISTRADOR

CONTADORA

**Fuente:** Impuesto a la Renta 2013.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Tabla 30:** Estado de Situación Financiera ECUDENTAL

**CLINICA ODONTOLOGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
<b>Al 31 de Diciembre del 2014</b>			
<b>CUENTA</b>	<b>VALOR</b>		<b>TOTAL</b>
<b>ACTIVO</b>			<b>42.773,09</b>
<b>CORRIENTE</b>		<b>17.996,93</b>	
Caja Bancos	3.125,45		
<b>EXIGIBLE</b>			
<b>Cuentas por Cobrar</b>			
No Relacionados Locales	12.050,96		
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>			
Crédito Tributario IR	0,00		
Otros Activos Corrientes	2.820,52		
<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>DEPRECIABLE</b>		<b>24.575,21</b>	
Muebles y Enseres	7.830,00		
Equipo de Computación y Software	0,00		
Otras Propiedades Planta y Equipo	22.885,21		
(-) Depreciación Acumulada Planta Y Equipo	6.140,00		
<b>INTANGIBLES</b>		<b>200,95</b>	
Marcas, Patentes	200,95		
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>42.773,09</b>	
<b>PASIVO</b>			<b>9.620,24</b>
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>9.620,24</b>	
Cuentas por Pagar	6500,00		
No Relacionados Locales	3.120,24		
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>9.620,24</b>	
<b>PATRIMONIO</b>			<b>33.152,85</b>
Neto	33.152,85		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		33.152,85	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>42.773,09</b>

**Fuente:** Proyección ECUDENTAL 2014.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

**Tabla 31:** Estado de Resultados ECUDENTAL

<b>CUENTAS</b>	<b>Al 31/12/2014</b>
----------------	----------------------

<b>VENTAS NETAS LOCALES 0%</b>	302.863,42
<b>SUELDOS</b>	67.974,07
<b>APORTES AL IESS</b>	7.579,11
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	24.834,26
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>	68.347,33
<b>ARRIENDOS</b>	4.282,25
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	8.320,54
<b>SUMINISTROS, MATERIALES</b>	18.525,54
<b>SERVICIOS PUBLICOS</b>	1.110,20
<b>OTROS SERVICIOS</b>	28.732,65
<b>PROVISIONES / OTRAS PROVIS.</b>	282,21
<b>COMISIONES / LOCAL</b>	3.882,10
<b>SEGUROS Y REASEGUROS</b>	2.328,45
<b>GASTOS DE GESTION</b>	8.324,68
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES</b>	1.298,45
<b>DEPRECIACIONES</b>	6.140,00
<b>PUBLICIDAD</b>	2.820,50
<b>INTERESES BANCARIOS/LOCALES</b>	2.802,45
<b>INTERESES NO RELACIONADOS/LOCAL</b>	0,00
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	257.584,79
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	45.278,63
<b>UTILIDAD ANTES DEL 15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	45.278,63
<b>15% UTILIDAD TRABAJADORES</b>	6.791,79
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	38.486,84

ADMINISTRADOR

CONTADORA

**Fuente:** Proyección ECUDENTAL 2014.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.7.1.7.1.3. Indicadores de liquidez.

A través del análisis económico de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, se medirá su situación si la empresa tuviera que pagar sus obligaciones en un tiempo menor a un año.

#### ➤ **Capital neto de trabajo**

$$\text{CNT} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{CNT} = 24.954,38 - 0$$

$$\text{CNT} = \mathbf{24.954,38}$$

**Interpretación:** Al 31 de diciembre de 2013 ECUDENTAL cuenta con \$ 24.954,38 lo que le permite cubrir sus obligaciones a corto plazo, este representa su capital con el que puede afrontar las deudas corrientes a corto plazo.

#### ➤ **Indicadores de rentabilidad**

##### ➤ **Margen neto**

$$\text{MN} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$$

$$\text{MN} = 54.251,23 / 290.926,84$$

$$\text{MN} = 0,1864 * 100$$

$$\text{MN} = \mathbf{18,64\%}$$

**Interpretación:** ECUDENTAL al 2013 presentaba una utilidad neta de \$54251,23, es decir que por cada dólar de ventas la clínica mantiene 0,18 centavos de utilidad.

##### ➤ **Rendimiento del patrimonio**

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

$$\text{ROE} = 54.251,23 / 55.844,48$$

$$\text{ROE} = 0.97 * 100$$

$$\text{ROE} = (97\%)$$

**Interpretación:** El presente resultado significa que la utilidad neta de la empresa representa un 97% del patrimonio durante el año 2013, este resultado refleja la utilidad que la empresa obtuvo sobre su inversión.

➤ **Rendimiento del Activo total**

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

$$\text{ROA} = 54.251,23 / 61031,82$$

$$\text{ROA} = 0,89 * 100$$

$$\text{ROA} = (89\%)$$

**Interpretación:** La utilidad neta de la empresa con respecto al activo total, corresponde al 89%, por cada dólar invertido la empresa ha generado una utilidad neta de 0.89 centavos.

➤ **Indicadores de endeudamiento**

➤ **Nivel de endeudamiento**

$$\text{NE} = \text{Total pasivo} / \text{Total Activo}$$

$$\text{NE} = 5.187,34 / 61.031,82$$

$$\text{NE} = 0.08 * 100$$

$$\text{NE} = 8\%$$

**Interpretación:** Por cada dólar que la empresa ha invertido en activos 0.08centavos han sido financiados por los acreedores, así mismo se puede manifestar que el 8% de la empresa es de propiedad de los acreedores y los accionistas son propietarios del 92% restante.

**Tabla 32:** Análisis Vertical de la Situación Financiera de ECUDENTAL.

CLINICA ODONTOLOGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL				
Análisis Vertical de la Situación Financiera de ECUDENTAL				
CUENTA	VALOR	%	VALOR	%
ACTIVO				
<b>Caja Bancos</b>	1.922,42	7,70%	3.125,45	17,37%
<b>No Relacionados Locales</b>	17.920,96	<b>71,81%</b>	12.050,96	<b>66,96%</b>
<b>Crédito Tributario IR</b>	1.337,87	5,36%	0,00	0,00%
<b>Otros Activos Corrientes</b>	3.773,13	15,12%	2.820,52	15,67%
Total Activo Corriente	<b>24.954,38</b>	<b>100,00%</b>	<b>17.996,93</b>	<b>100,00%</b>
ACTIVO FIJO				
DEPRECIABLE				
<b>Muebles y Enseres</b>	7.950,00	22,16%	7.830,00	18,31%
<b>Equipo de Computación y Software</b>	4.060,00	11,32%	0,00	0,00%
<b>Otras Propiedades Planta y Equipo</b>	28.905,21	<b>80,57%</b>	22.885,21	<b>53,50%</b>
<b>(-) Depreciación Acumulada Planta Y Equipo</b>	5.038,72	14,04%	6.140,00	14,35%
Total Activo Fijo	<b>35.876,49</b>	<b>100,00%</b>	<b>24.575,21</b>	<b>57,45%</b>
<b>Marcas, Patentes</b>	200,95	<b>100,00%</b>	200,95	0,47%
Total Activo Intangible	<b>200,95</b>	<b>100,00%</b>	<b>200,95</b>	0,47%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>61.031,82</b>		<b>42.773,09</b>	<b>100,00%</b>
PASIVO				
NO CORRIENTE				
<b>Cuentas por Pagar</b>			6500,00	15,20%
<b>No Relacionados Locales</b>	5.187,34	8,50%	3.120,24	7,29%
TOTAL DEL PASIVO	5.187,34	8,50%	9.620,24	22,49%
PATRIMONIO				
<b>Neto</b>	55.844,48	<b>91,50%</b>	33.152,85	<b>77,51%</b>
TOTAL PATRIMONIO				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.031,82</b>	<b>100,00%</b>	<b>42.773,09</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Análisis Vertical ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

Tabla 33: Análisis Horizontal de la Situación Financiera de ECUDENTAL.

<b>CLINICA ODONTOLOGICA DE ESPECIALIDADES ECUDENTAL</b>				
<b>Análisis Horizontal de la Situación Financiera de ECUDENTAL</b>				
<b>CUENTA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>Caja Bancos</b>	1.922,42	3.125,45	1.203,03	62,58%
<b>No Relacionados Locales</b>	17.920,96	12.050,96	-5.870,00	-32,75%
<b>Crédito Tributario IR</b>	1.337,87	0,00	-1.337,87	-100,00%
<b>Otros Activos Corrientes</b>	3.773,13	2.820,52	-952,61	-25,25%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>24.954,38</b>	<b>17.996,93</b>	-6.957,45	-27,88%
<b>ACTIVO FIJO</b>				
<b>DEPRECIABLE</b>				
<b>Muebles y Enseres</b>	7.950,00	7.830,00	-120,00	-1,51%
<b>Equipo de Computación y Software</b>	4.060,00	0,00	-4.060,00	-100,00%
<b>Otras Propiedades Planta y Equipo</b>	28.905,21	22.885,21	-6.020,00	-20,83%
<b>(-) Depreciación Acumulada Planta Y Equipo</b>	5.038,72	6.140,00	1.101,28	21,86%
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>35.876,49</b>	<b>24.575,21</b>	-11.301,28	-31,50%
<b>Marcas, Patentes</b>	200,95	200,95	0,00	0,00%
<b>Total Activo Intangible</b>	<b>200,95</b>	<b>200,95</b>	0,00	0,00%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>61.031,82</b>	<b>42.773,09</b>	-18.258,73	-29,92%
<b>PASIVO</b>				
<b>NO CORRIENTE</b>				
<b>Cuentas por Pagar</b>		6500,00	6.500,00	100,00%
<b>No Relacionados Locales</b>	5.187,34	3.120,24	-2.067,10	-39,85%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	5.187,34	9.620,24	4.432,90	85,46%
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>Neto</b>	55.844,48	33.152,85	-22.691,63	-40,63%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>61.031,82</b>	<b>42.773,09</b>	-18.258,73	-29,92%

Fuente: Análisis Horizontal ECUDENTAL.

Elaborado Por: Karina Enríquez T.



## **Conclusiones:**

- La empresa en el 2013, ha sobresalido de una manera adecuada y acertada, sus activos han sido lo suficiente para cumplir con sus obligaciones, y ha generado una rentabilidad sobre los mismos.
- La empresa no mantiene pasivos corrientes lo cual a largo plazo también puede ser un problema.
- La empresa necesita un CMI que contribuya a mejorar la administración de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL.
- Una vez realizado el análisis vertical de la empresa, podemos observar que el patrimonio ha disminuido en el año 2014, por el acceso a un crédito bancario, que la empresa tuvo que realizar, para poder cumplir con las obligaciones no presupuestadas, por los juicios laborales que enfrento.
- El análisis horizontal, nos permite apreciar el aumento de diferentes cuentas con respecto al año 2013, como son la cuenta caja, y las cuentas por pagar, desafortunadamente también se observa una disminución del patrimonio de la clínica.

## **FASE II**

**DISEÑAR EL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL, QUE  
CONTRIBUYA A MEJORAR  
LA ADMINISTRACIÓN DE LA  
CLÍNICA ODONTOLÓGICA  
DE ESPECIALIDADES  
ECUDENTAL.**

## **6.7.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral.**

### **6.7.2.1. Planificación Estratégica.**

Una vez realizado el análisis interno y externo de la clínica, procedemos a estructurar una planificación estratégica en donde se detallarán los planes y programas, definiendo el marco estratégico, el mismo que incluirá valores, objetivos estratégicos, políticas, organigrama estructural, cadena de valor.

Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, necesita seguir una planificación estratégica que lo dirija a cumplir sus objetivos.

El objetivo principal es lograr el mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado odontológico de la ciudad de Latacunga, para el desarrollo de la presente propuesta se consideró el mecanismo idóneo para mejorar la toma de decisiones.

En primer lugar para poder cumplir el diseño de un direccionamiento empresarial es la planificación, ya que aquí encontramos las directrices que deben seguirse para direccionar de manera efectiva a las personas, actividades, recursos, y así alcanzar la meta planificada.

#### **6.7.2.1.1. Objetivo General.**

- Consolidar la empresa, incrementando sus clientes que contribuyan a la captación de capital para lograr un incremento del 25% de las ventas, de la clínica en los próximos diez años.

#### **6.7.2.1.2. Objetivos Específicos.**

##### **a. Objetivos Financieros:**

- Incrementar el rendimiento en un 2% anual.

##### **b. Objetivos Comerciales:**

- Incrementar la cartera de clientes en un 10% para los próximos cinco años.

- Incrementar las ventas de los servicios ofertados por la empresa en un 5% anual.

#### **6.7.2.2. Valores:**

Se rige en el desempeño de sus funciones diarias tanto interna como externamente, con el fin de tener un marco de referencia que inspire, guíe, y regule la actuación y desempeño de cada colaborador como persona y miembro de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL:

- **Servicio al Cliente**, Ayudar a los pacientes a conseguir y mantener una salud oral adecuada, demostrando sólidos conocimientos de su área de trabajo, la comprensión que se tiene con el mercado, el negocio y el pensamiento de liderazgo, este liderazgo se traduce en proporcionar algo que les permite vencer a su competencia o capturar una tendencia de los mercados emergentes. Invirtiendo el tiempo para entender su estrategia comercial y la dinámica del mercado.
- **Excelencia**, Es darle pasión y entusiasmo a lo que hacemos, hacer las cosas bien, y entregar más de lo que esperan nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo**, Es contar con la inteligencia y el compromiso de todos, para lograr los propósitos de la organización.
- **Honestidad**, Es ser real, autentico y original, es ser coherentes entre lo que pensamos, decimos y actuamos, con el propósito de generar confianza con nuestros clientes y colaboradores.
- **Seguridad**, Es evitar todo peligro, riesgo o situación que pueda afectar a nuestros pacientes.

#### **6.7.2.3. Políticas**

Las políticas, son el camino que ECUDENTAL debe seguir para asegurar el cumplimiento de los objetivos, son las reglas que se aplican para el cumplimiento de cada una de las actividades, las políticas propuestas son:

#### **6.7.2.3.1. Políticas Financieras:**

- Mantener estados financieros, flujo de caja, y demás documentos financieros actualizados.
- A fin de garantizar la austeridad económica de la empresa, los gastos deben ser presupuestados y debidamente autorizados.
- Se realizarán inversiones que estarán enfocadas a la expansión o adquisición de nuevas tecnologías y productos en beneficio de la empresa.
- Se establecerá un día específico en la semana para el pago de proveedores, a fin de ejercer control sobre los flujos desembolsados semanalmente, y además así cancelar las facturas semanalmente y antes de la fecha de su vencimiento, para que se puedan negociar y aplicar descuentos por pronto pago.

#### **6.7.2.3.2. Políticas de Calidad.**

- Se entregarán servicios de calidad de acuerdo a las necesidades particulares de cada paciente.
- Se identificarán los servicios de acuerdo a su calidad, cumplimiento, compromiso hacia los clientes.
- Capacitar permanentemente al talento humano que integra la clínica.

#### **6.7.2.3.3. Políticas de Venta.**

- Se fijarán previamente a la entrega del servicio el precio correspondiente.
- Los cobros se los puede realizar de contado, tarjeta de crédito, o crédito directo dependiendo el caso.
- El cobro en efectivo, de los servicios se lo realizará de la siguiente forma: 50% al inicio del tratamiento, 25% cuando este la mitad del servicio entregado, y el 25% restante al finalizar todo el tratamiento.

- Se revisarán periódicamente las quejas presentadas para mejorar la satisfacción del cliente.
- Se realizarán evaluaciones permanentes para confirmar la satisfacción del cliente, en cuanto al servicio recibido.

#### **6.7.2.3.4. Políticas de Compra.**

- Las compras se realizarán previo presupuesto y aprobación cuando sean necesarias.
- Se seleccionarán a los proveedores que oferten mayores beneficios para la clínica.
- Se negociarán políticas de descuento en caso de pronto pago, y monto en caso de presentarse situaciones externas a la clínica, como pueden ser las ferias, exposiciones, y más.

#### **6.7.2.3.5. Políticas Comerciales.**

- Mantener publicidad a través del canal de televisión local TV Color, se actualizará la página web, garantizando así la promoción de los servicios ofertados por ECUDENTAL.

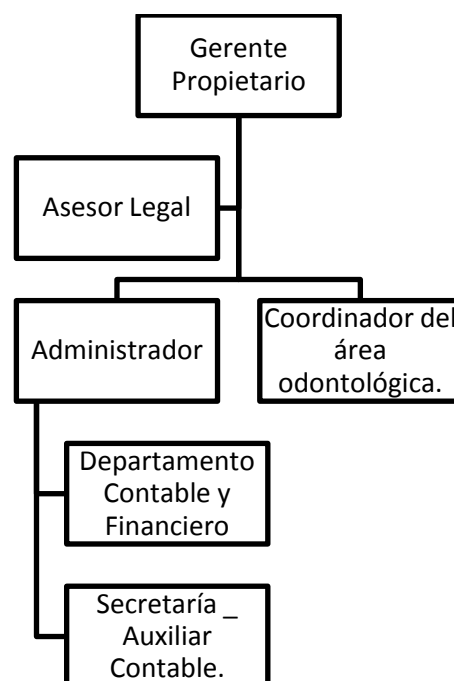
#### **6.7.2.3.6. Políticas de Personal.**

- El horario de trabajo en la clínica será de 8:00 a 20:00 horas, de lunes a sábado, con una hora de almuerzo, y el respectivo descanso.
- Se realizarán horarios de trabajo rotativos, a fin de poder cumplir con la jornada establecida anteriormente.
- Los atrasos se controlarán estrictamente, tres atrasos equivale a una multa del 5% de su sueldo, y si persiste en su comportamiento se prescindirá de los servicios.

- El personal debe ser correctamente capacitado en el uso de manuales, reglamentos, instructivos de procedimientos para desarrollar sus actividades.
- Cumplir con las normas de calidad, para garantizar el servicio al cliente, y mantener la fidelidad del mismo.

#### 6.7.2.4. Organigrama Estructural Propuesto.

**Gráfico 22:** Organigrama Estructural ECUDENTAL.



**Fuente:** Organigrama Estructural Propuesto.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

La administración central será el eje principal que coordinará los diferentes departamentos existentes como son: Contable, Operaciones, Departamento de Servicios Odontológicos.

#### 6.7.2.5. Descripción de Funciones del personal de ECUDENTAL.

A continuación se detalla de manera general cada una de las funciones de los diferentes puestos de trabajo, que estará estructurada de la siguiente manera:

- **Descripción del Cargo,** Son las actividades y compromisos que se desean alcanzar en el interior de la empresa.
- **Funciones,** Se detallan las funciones y responsabilidades de las personas que integran la empresa.
- **Perfil del Cargo,** El nivel de preparación básico requerido para que se ocupe un determinado puesto.

Considerando lo expuesto se propone:



**Cuadro 10:** Descripción de Funciones Personal ECUDENTAL.

Cargo	Descripción del Cargo	Funciones	Perfil del Cargo
<b>Gerente Propietario</b> –	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es la máxima autoridad inmediata, dirige y controla el funcionamiento de la clínica, representa a la misma en los negocios y contratos con terceros en relación con el giro del negocio. Es el representante Legal de la empresa. Aplica políticas eficientes para el fortalecimiento de la empresa, tomando las adecuadas decisiones que beneficien a cada una de las áreas que conforman la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>➤ Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la clínica.</li> <li>➤ Implementar una estructura administrativa que contengan los elementos necesarios para el cumplimiento de los planes de acción.</li> <li>➤ La Designación y Remoción del Administrador.</li> <li>➤ Aprobación de cuentas, balances y demás informes preparados por el administrador.</li> <li>➤ Determina como se van a repartir / reinvertir las utilidades.</li> <li>➤ Resuelve el cierre o continuidad de la clínica.</li> </ul>	
<b>Asesor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar asesoría legal de acuerdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar asesoría legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel Académico: Doctor en</li> </ul>

<b>Jurídico</b>	<p>a las regulaciones y políticas de las leyes vigentes para el funcionamiento de la clínica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No mantendrá relación directa con la clínica, es decir no constará en la nómina, sus servicios serán requeridos en casos específicos que necesite la clínica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analizar las reformas vigentes a cada una de las leyes y disposiciones.</li> <li>➤ Defender los litigios que la empresa mantenga a favor o en contra.</li> <li>➤ Elaborar los contratos que la clínica requiera.</li> </ul>	<p>Jurisprudencia o Abogado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos indispensables: Legislación Laboral, Civil.</li> <li>➤ Experiencia Mínima: Dos años en áreas similares.</li> <li>➤ Competencias Estratégicas: Ética, Iniciativa, Confiabilidad, Discreción.</li> </ul>
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se encarga de la planificación, organización, dirección y control del funcionamiento y desarrollo de la clínica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proponer y dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias, y objetivos empresariales.</li> <li>➤ Planificar metas de largo, mediano y corto plazo.</li> <li>➤ Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades financieras, operativas y de ventas.</li> <li>➤ Manejar adecuadamente los recursos materiales, económicos, financieros y humanos.</li> <li>➤ Desarrollar contratos y convenios que beneficien a la clínica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos básicos indispensables en: Manejo del Talento Humano, Finanzas, Planeación, Desarrollo Organizacional, y demás funciones que tengan que ver directamente con la administración de la clínica.</li> <li>➤ Nivel académico: Título Profesional en Economía, Administración de Empresas.</li> <li>➤ Experiencia Laboral: Mínimo dos años en áreas afines.</li> <li>➤ Competencias Estratégicas: Liderazgo, iniciativa, empleo de tecnologías, perspectiva empresarial, organización, persuasión, excelente solucionando conflictos.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adquisición de insumos, tecnología y contratación de personal calificado.</li> <li>➤ Diseñar, evaluar y aprobar los planes operativos de cada departamento.</li> <li>➤ Supervisar las actividades departamentales para evaluar los informes.</li> </ul>	
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Llevar los registros contables de la empresa, cumpliendo con las leyes, reglamentos, disposiciones vigentes, se encarga además del manejo de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar los estados financieros, realizar las declaraciones tributarias correspondientes.</li> <li>➤ Generar las planillas de aportes normales y comprobantes de pago del IESS.</li> <li>➤ Elaboración de Facturas.</li> <li>➤ Registro del pago de clientes.</li> <li>➤ Elaboración de hojas de datos según el código de trabajo de nuevos empleados, y los avisos de entrada y salida al IESS.</li> <li>➤ Reporte al IESS de nuevos sueldos, o ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos indispensables: Análisis Financiero, manejo de paquetes informáticos, normas y procedimientos contables.</li> <li>➤ Nivel Académico: Contador Público Autorizado.</li> <li>➤ Experiencia Laboral: Mínimo dos años en puestos similares.</li> <li>➤ Competencias Estratégicas: Confiable, decidido, organizado, pensamiento conceptual y analítico.</li> </ul>

		<p>adicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro de contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales.</li> <li>➤ Liquidación y registro en el Ministerio de Relaciones Laborales de finiquitos.</li> <li>➤ Cálculo, elaboración y registros de formularios de décima tercera, décima cuarta remuneración, utilidades en el MRL</li> <li>➤ Analizar la situación de la empresa, utilizando indicadores financieros.</li> <li>➤ Definir, dirigir y controlar la política contable de la empresa.</li> <li>➤ Desarrollar ordenadamente el proceso contable.</li> <li>➤ Presentar informes mensuales sobre la situación financiera de la clínica.</li> </ul>		
<b>Secretaria Auxiliar Contable</b>	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ayudar al contador a completar documentos contables, necesarios para el funcionamiento del departamento contable, custodia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pagar las planillas de aportes normales, y comprobantes de pago del IESS.</li> <li>➤ Ingreso de factura de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel Académico: Contador Público Bachiller.</li> <li>➤ Experiencia Laboral: Mínimo dos años en puestos similares.</li> </ul>

	de los cobros realizados en el día	proveedores al programa de contabilidad. ➤ Registros de caja chica. ➤ Recaudación y custodia de los pagos efectuados por los clientes. ➤ Realizar actividades de Secretaría.	➤ Competencias Estratégicas: Confiable, decidido, organizado, pensamiento conceptual y analítico
<b>Coordinador del Departamento Odontológico</b>	➤ Se encarga del control de manejo, planeación, organización, dirección y control de los profesionales en odontología ➤ Cumplir con los objetivos de los servicios que se brindan, tanto en calidad, cantidad y tiempo, verificar además el uso adecuado de programas y equipos asignados a cada uno.	➤ Establecer las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de las políticas de servicio al cliente. ➤ Coordinar las acciones en cada uno de los servicios solicitados. ➤ Preparar un servicio de calidad, previniendo y solucionando conflictos.	➤ Conocimientos indispensables: Conocimientos básicos de administración, liderazgo, capacidad de solucionar conflictos. ➤ Nivel Académico: Título de Cuarto Nivel en cualquiera de las especialidades odontológicas. ➤ Experiencia Laboral: Dos años de experiencia en cargos similares. ➤ Competencias Estratégicas: Liderazgo, iniciativa, decisión, organización, identificación, solucionador de problemas, persuasivo.

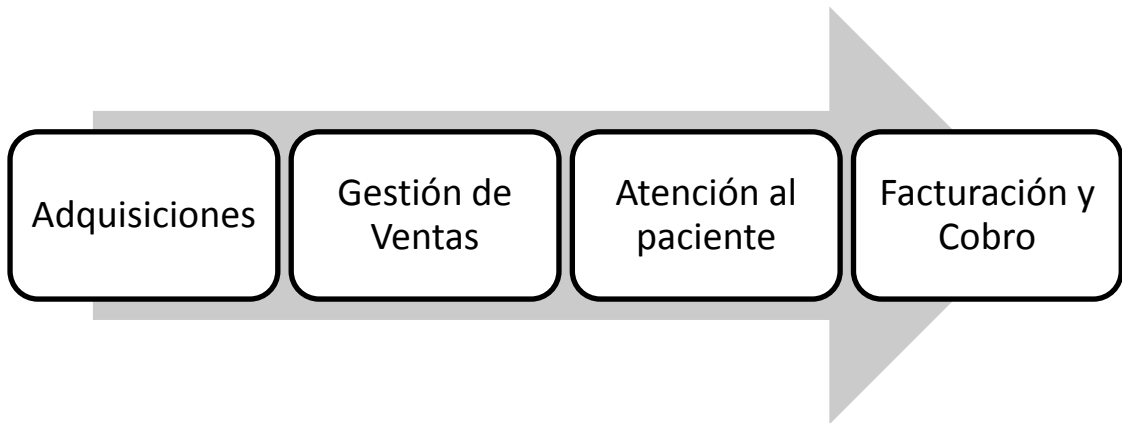
**Fuente:** Organigrama Funcional Propuesto.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.7.2.6. Cadena de Valor.

De acuerdo al análisis de la empresa que se realizó sobre su situación, se realiza la propuesta de la cadena de valor, la cual abarca cada una de las principales actividades que realiza en la clínica para su gestión y operación, esta es:

**Gráfico 23:** Cadena de Valor ECUDENTAL



**Fuente:** Organigrama Estructural Propuesto.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

A continuación se presenta un breve análisis de cada uno de las actividades propuestas en la cadena de valor previamente expuesta:

- **Adquisiciones:** en esta etapa se adquieren cada uno de los implementos y accesorios que se necesitan para poder cumplir el servicio ofertado, la Coordinadora del Departamento Odontológico conjuntamente con la Gerente – Propietaria autorizan la adquisición de cada implemento necesario, para así estar listos para cuando el departamento de gestión de ventas haya realizado su labor.
- **Gestión de Ventas:** aquí se encuentran cada una de las actividades previas para conseguir una venta, se realiza un estudio de los servicios que la clínica está en condiciones de satisfacer. Se encarga de realizar ofertas, promociones, entre otras. Su gestión termina cuando el paciente ha recibido atención oportuna eficiente y de calidad, terminando este proceso cuando se emite la factura para el posterior cobro.

- Atención al Paciente: En esta etapa, se siguen los procedimientos previamente establecidos en el organigrama funcional de la clínica, cumpliendo cada una de las normas de seguridad, garantizando así la atención y tratamiento oportuno y eficiente que garanticen el acatamiento de las disposiciones del Ministerio de Salud Pública.
- Facturación y Cobro: Esta actividad se la realiza una vez terminado el tratamiento, para lo cual se genera una factura y el proceso de cobro de acuerdo a los plazos pactados.

#### **6.7.2.7. Estrategia de Valor.**

ECUDENTAL, es una empresa dedicada a la comercialización de servicios de salud en el área odontológica, su principal foco de atención es ofrecer servicios de calidad, innovadores que prestan soluciones oportunas y garantizadas para los clientes, la estrategia de valor adecuada para la clínica es “Servicio al Cliente con calidad, y eficacia.”

#### **6.7.2.8. Objetivos Estratégicos.**

Se procede a desarrollar los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva.

**Cuadro 11:** Objetivos Estratégicos

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PERÍODO DE TIEMPO</b>
FINANCIERA	Incrementar el rendimiento en un 2%	Anual
	Incrementar la cartera de clientes en un 10%.	Cinco Años
	Incrementar las ventas de los servicios ofertados por la empresa en un 5%.	Anual
	Reducir los costos en un 5%	Anual
	Desarrollo del valor organizacional	Anual
	Diversificar los ingresos	Semestral
	Acceder a créditos a bajo costo	Anual
CLIENTES	Incrementar la fidelidad de los clientes	Anual
	Posicionar la marca como los mejores en brindar servicios de salud odontológicos de calidad.	Cinco Años
	Mejorar el servicio de atención al cliente	Semestral
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de servicio al cliente	Anual
	Planificar el desarrollo empresarial	Cinco Años
	Implementar la eficiencia en los procesos	Semestral
	Optimización y racionalización de los procesos	Semestral
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitación permanente del talento humano	Anual
	Fomentar la excelencia laboral	Semestral
	Desarrollar la gestión por competencias	Semestral
	Desarrollar equipos de trabajo multidisciplinares	Semestral
	Atraer y mantener talento humano de calidad	Anual

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.



### 6.7.2.9. Plan de Acción.

Una vez que se han establecido los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario que cada uno de ellos tenga definido su plan de acción, para poder cumplirlos en el período de tiempo establecido previamente.

Se presenta cada objetivo estratégico con su estrategia.

**Cuadro 12:** Propuesta del Plan de acción.

Perspectiva	Iniciativa	Plan de Acción	Tiempo de Ejecución	Responsable
<b>Financiera</b>	Realizar análisis financieros permanentes	➤ Realizar presupuestos mensuales.	1 Mes	Contadora
	Elaborar un plan de compras que permita obtener mejores costos	➤ Diseñar políticas de control interno para compras	1 Mes	Administrador
	Realizar convenios de atención odontológica a las empresas del sector	➤ Visitar periódicamente a las empresas del sector con la finalidad de firmar convenios de atención odontológica	3 Meses	Administrador
<b>Clientes</b>	Elaborar un plan de seguimiento pre venta, post venta, y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar un plan de seguimiento de la preventa, es decir sacar un reporte de cada cita de diagnóstico previamente realizadas.</li> <li>➤ Realizar una encuesta para medir la satisfacción del cliente</li> </ul>	1 Mes	Auxiliar Contable.
	Diseñar un plan de visitas con los clientes, mantener un contacto permanente con ellos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un cronograma de visitas para medir el grado de satisfacción con el servicio brindado.</li> <li>➤ Realizar un seguimiento a</li> </ul>	Cíclico	Coordinador del Departamento

		<p>pacientes cuya dirección está fuera de la ciudad de Latacunga por medio de llamadas telefónicas, o vía web</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecutar reuniones permanentes para incrementar y/o mejorar los servicios brindados según los requerimientos del cliente.</li> </ul>	Cada mes	Odontológico.
	Participar en ferias, exposiciones de salud.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar promociones para poder captar nuevos clientes.</li> <li>➤ Realizar seguimiento de los posibles clientes que se han contactado en dichas participaciones.</li> </ul>	Anual	Administrador
	Diseñar un plan de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratar los servicios profesionales de marketing, para poder re lanzar la marca.</li> <li>➤ Revisar y aprobar la propuesta presentada.</li> <li>➤ Realizar reuniones con todo el personal para poder socializar la nueva propuesta, e indicar como se la va a transmitir al cliente.</li> </ul>	3 Meses	Administrador
<b>Procesos Internos</b>	Dar seguimiento al tratamiento odontológico, para	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El coordinador pedirá reportes de los pacientes</li> </ul>	Cíclico	Coordinador del departamento Odontológico

	garantizar el cumplimiento en el plazo establecido	a cada uno de los profesionales de la odontología para verificar cuantos tratamientos nuevos se están realizando, así como cuantos están por concluir	Cada mes	
	Realizar reuniones trimestrales para verificar el stock en bodega de insumos, materiales, necesarios en el momento de la prestación del servicio.	➤ Se realizarán reuniones con el personal auxiliar para determinar las existencias, y realizar un nuevo pedido de los mismos.	Tres meses	Coordinador del departamento Odontológico
	Incentivar al talento humano para lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones	➤ Se realizarán reconocimientos no económicos como nombrar al empleado del mes para incentivar la calidad en el trabajo.	Cíclico Cada mes	Administrador
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Promover capacitaciones permanentes para motivar la cultura de cambio	➤ Se realizaran charlas permanentes para conocer cómo está el clima laboral de la clínica. ➤ Motivación permanente del talento humano	Seis Meses	Administrador
	Elaborar un plan de motivación económica y no económica para que el personal se sienta comprometido con la clínica.	➤ La administración y contabilidad trabajarán conjuntamente para diseñar un plan de incentivos, que servirá para fomentar el cumplimiento de objetivos.	Seis Meses	Administrador Contador
	Actualizar constantemente los	➤ Se contratarán cursos de	Semestral	Administrador

	conocimientos del personal	actualización para todos los empleados.		Contador
	Promover a los empleados la auto-capacitación, para mejorar su desempeño	➤ Se realizarán acuerdos con centros de capacitación en donde se obtendrán descuentos por los cursos ofertados	Anual	Administrador Contador
	Realizar eventos sociales en el que se puedan compartir ideas, recomendaciones por parte del personal.	➤ Se socializará con los empleados, para fomentar la unión y compañerismo	Anual	Gerente Propietario –

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

#### **6.7.2.10. Indicadores Financieros y de Gestión.**

Los indicadores son una medida financiera y no financiera que permite medir el éxito o fracaso de la clínica, con ellos se puede evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los indicadores son muy importantes dentro de toda empresa porque, lo que no se puede medir, no se puede mejorar, ni controlar, ni corregir, sin ellos simplemente no se podría incrementar el rendimiento ni centrar en las prioridades que cada organización presenta.

Se desarrolla la propuesta de los indicadores que ECUDENTAL debe implementar, para lograr el cumplimiento de cada uno de sus objetivos en los plazos establecidos.

**Cuadro 13:** Propuesta de Indicadores.

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia de Medición	Parámetros	Interpretación	Responsable	Fuente
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	Permite conocer el capital con el que puede cubrir sus deudas corrientes	CNT = Activo Corriente – Pasivo Corriente	Anual	Activo Corriente > Pasivo Corriente	Positivo, la empresa dispone de fondos para poder operar a corto plazo	Contador	Balance General
				Activo Corriente = Pasivo Corriente	Neutro, la empresa cubre sus obligaciones a corto plazo, pero no dispone de un capital para poder maniobrar.		
				Activo Corriente < Pasivo Corriente	Negativo, la empresa cubre parte de sus obligaciones a corto plazo, recurre a financiamiento externo		
<b>Liquidez Corriente</b>	Permite medir la capacidad para cubrir las obligaciones financiera a	LC = Activo Corriente / Pasivo Corriente	Anual	> 2	Alta, por cada dólar que la empresa debe, dispone de más de 2 dólares para cubrir sus obligaciones a corto plazo	Contador	Balance General
				=1<2	Normal, por cada dólar que la empresa debe, dispone de hasta 2 dólares para		

	corto plazo				cubrir sus obligaciones a corto plazo		
				<1	Baja, por cada dólar que la empresa debe, dispone de menos de 1 dólar para cubrir sus obligaciones a corto plazo		
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	Permite medir el número de veces que se cobra las cuentas y documentos de los clientes en un año.	R CxC = Ventas a Crédito / Promedio de Cuentas y Documentos por Cobrar de los clientes.	Anual	>12 veces	Alta, la recuperación es rápida, considerando que la recuperación es en menos de 30 días.	Contador	Balance General
				=12 veces	Normal, la recuperación está bajo los parámetros mensuales que otorga la empresa.		
				<12 veces	Baja, la recuperación es lenta, es decir los clientes cancelan posterior a los 30 días que concede la empresa.		
			Anual	< 30 días	Alta, los clientes cancelan sus cuentas por cobrar en menos de 30 días		
				= 30 días	Normal, los clientes cancelan sus		

<b>Plazo Promedio de Cobros</b>	Permite medir el número de días que la empresa otorga créditos.	PPC = 360 / Rotación de Cuentas por Cobrar			obligaciones en el plazo que la empresa concede, es decir 30 días	Contador	Balance General
				> 30 días	Baja, los clientes tardan en cancelar sus obligaciones, por lo que superan los 30 días de crédito concedido por la empresa.		
<b>Rotación Cuentas por Pagar</b>	Permite medir el número de veces en que se cancelan a los proveedores en el año	RCxP = Compras a Crédito / Promedio de cuentas y documentos por pagar a proveedores	Anual	>6 veces	Alta, el pago de las obligaciones a los proveedores es menor a 30 días.	Contador	Balance General
				=6 veces	Normal, el pago de las obligaciones a los proveedores está dentro de los parámetros normales de pago de sus obligaciones		
				<6 veces	Baja, el pago de obligaciones a proveedores es mayor a 30 días.		
	Permite medir el número de	PPCxP = 360 / Rotación de	Anual	< 60 días	Baja, los proveedores otorgan menos días de crédito a la empresa		
				= 60 días	Normal, los		

<b>Plazo Promedio de Cuentas por Pagar</b>	días en que las obligaciones son pagadas a los proveedores	Cuentas por Pagar			proveedores otorgan los días necesarios en que la empresa puede cubrir dichas obligaciones.	Contador	Balance General
				> 60 días	Alta, los proveedores otorgan más días de crédito a la empresa, tornándose este parámetro en el ideal, si se diera el caso.		
<b>Rotación de Activos Totales</b>	Permite medir la eficiencia de la utilización de los activos en relación con las ventas.	RAT = Ventas / Promedio Activo Total	Anual	>3 veces	Alta, número mayor de veces que rota el activo en relación a las ventas.	Contador	Balance General
				=3 veces	Normal, número de veces que rota el activo en relación a las ventas.		
				< 3 veces	Baja, número menor de veces que rota el activo en relación a las ventas.		
<b>Apalancamiento o Financiero</b>	Permite medir la forma como están	AF = Pasivo Total / Patrimonio	Anual	>1	Alta, sus activos están financiados más con el pasivo	Contador	Balance General
				=1	Normal, sus activos están financiados de manera equitativa tanto con el pasivo como el patrimonio.		



	financiados sus activos			<1	Baja, sus activos están financiados más con el patrimonio.		
<b>Nivel de Endeudamiento</b>	Permite medir el financiamiento que tiene el activo con los pasivos	NE = (Pasivo Total / Activo Total) *100	Anual	>40%	Alta, está sobre el parámetro establecido para esta empresa.	Contador	Balance General
				=40%	Normal, lo ideal es que los activos estén financiados en un 40% por sus pasivos.		
				<40%	Baja, está bajo el parámetro establecido para esta empresa.		
<b>Fondos Propios</b>	Permite medir la forma como están financiados los activos	FP = (Patrimonio / Activo Total) * 100	Anual	>60%	Alta, está sobre el parámetro establecido para esta empresa.	Contador	Balance General
				=60%	Normal, lo ideal es que los activos estén financiados en un 60% por su patrimonio		
				<60%	Baja, está bajo el parámetro establecido para esta empresa.		
				>40%	Alto, este porcentaje servirá para cubrir todos los gastos operativos, impuestos y participación en condiciones óptimas,		

<b>Margen de Utilidad Bruta</b>	Permite medir la utilidad bruta de la empresa	MUB = (Utilidad Bruta en Ventas / Ventas)*100	Anual		superando la utilidad neta esperada.	Contador	Balance General
				= 40%	Normal, este porcentaje servirá para deducir todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores.		
				<40%	Bajo, este porcentaje cubrirá todos los gastos operativos, impuestos y participación trabajadores, sin embargo su utilidad neta será muy reducida.		
<b>Rendimiento del Capital</b>	Permite medir el rendimiento que se espera por las aportaciones de los accionistas.	RC = (Utilidad Neta / Capital Promedio)*100	Anual	>40%	Alta, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional	Contador	Balance General
				=40%	Normal, este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como		

					inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional		
				<40%	Bajo este porcentaje permite demostrar que el capital rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional		
<b>Rendimiento del Activo Total</b>	Permite conocer la utilidad generada en el activo	ROA = (Utilidad Neta / Activo Total) * 100	Anual	>10%	Alta, este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión de la manera más óptima con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional	Contador	Balance General
				=10%	Normal, este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión con referencia a la tasa pasiva establecida por		

					el Sistema Financiero Nacional		
				<10%	Bajo este porcentaje permite demostrar que el activo total rindió como inversión, sin embargo no cumplió con las expectativas de la empresa con referencia a la tasa pasiva establecida por el Sistema Financiero Nacional		
<b>% Reducción de Costos</b>	Permite medir el % de optimización y/o disminución de los costos	$\% = (\text{Costos n} - 1 - \text{Costos actuales}) / \text{Costos actuales}$	Mensualmente			Contador	Reporte mensual de los costos actuales y anteriores.
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>							
<b>% de Quejas y reclamos</b>	Permite medir el número de las quejas o reclamos que la clínica recibe	= Conteo del número de quejas y reclamos recibidos	Trimestralmente			Auxiliar Contable	Encuestas de satisfacción del cliente
<b>% de Satisfacción del Cliente</b>	Permite medir el % de satisfacción del cliente de un período comparándolo	= % satisfacción del cliente período anterior - % satisfacción al cliente período	Trimestralmente			Auxiliar Contable	Encuestas de satisfacción del cliente

	con el actual	actual					
<b>% Quejas no solucionadas</b>	Conocer la cantidad de incidentes reportados y que no han sido solucionadas	= # de quejas no solucionadas / # de quejas recibidas * 100	Semestralmente			Administrador	Encuestas de satisfacción del cliente
<b>Servicios ofertados a clientes de las aseguradoras</b>	Permite medir cuál es el volumen de ventas provenientes de las aseguradoras privadas	= ventas del período de clientes de las aseguradoras	Trimestralmente			Administrador – Contador	Reportes mensuales de las ventas y costos
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>							
<b>Asignación de Recursos</b>	Permite medir el número de materia prima asignada a cada cliente	= N° de personas asignadas a cada paciente	Trimestralmente			Auxiliar Contable	Reporte de seguimiento al cliente
<b>Tratamientos no terminados</b>	Permite medir el número de tratamientos no terminado	= # Tratamientos no terminados	Trimestralmente			Coordinador del Departamento Contable	Reporte de seguimiento al cliente
<b>% de tratamientos que superen el tiempo acordado</b>	Permite medir el número de tratamientos que excedieron la fecha de terminación	= Fecha acordada – Fecha de entrega	Por cada tratamiento			Coordinador del Departamento Contable	Reporte de seguimiento al cliente

PRESPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO							
<b># de Capacitaciones en el año</b>	Permite medir el número y nivel de capacitaciones que el personal está recibiendo en un tiempo determinado	= Conteo del número de capacitaciones por área	Anualmente			Administrador	Reportes de Capacitaciones
<b>% Satisfacción del cliente</b>	Permite medir el % de satisfacción que el colaborador tiene en relación con los sueldos, clima organizacional, etc.	= % satisfacción del período anterior - % satisfacción del período actual	Anualmente			Administrador	Encuesta de satisfacción al empleado
<b>Rotación de Empleados</b>	Permite medir el grado de rotación que el personal mantiene	# Rotación de empleados	Semestralmente			Administrador	Encuesta de satisfacción al empleado

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.7.2.11. Matriz de Inductores.

A continuación se presenta la matriz de inductores con las cuatro perspectivas estudiadas a lo largo del presente trabajo.

**Cuadro 14:** Propuesta de Inductores.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>	<b>INDUCTORES</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>Incrementar el rendimiento en un 2%</b>	Tasas de Rentabilidad	Disminución de gastos innecesarios
<b>Incrementar la cartera de clientes en un 10%.</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones
<b>Incrementar las ventas de los servicios ofertados por la empresa en un 5%.</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones
<b>Reducir los costos en un 5%</b>	Reducción de Costos	Análisis de Costos
<b>Desarrollo del valor organizacional</b>	Tasas de Rentabilidad	Desarrollo de planes operativos
<b>Diversificar los ingresos</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones
<b>Acceder a créditos a bajo costo</b>	Tasas de Rentabilidad	Análisis de Costos
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>Incrementar la fidelidad de los clientes</b>	% de Quejas y Reclamos	Diseño de un plan de satisfacción del cliente
<b>Posicionar la marca como los mejores en brindar servicios de salud odontológicos de calidad.</b>	Satisfacción del cliente	Monitoreo del cumplimiento de los servicios
<b>Mejorar el servicio de atención al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>Mejorar la calidad de servicio al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Diseño de un plan de satisfacción del cliente
<b>Planificar el desarrollo empresarial</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Desarrollo de programas

<b>Implementar la eficiencia en los procesos</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Mejoramiento continuo de los procesos
<b>Optimización y racionalización de los procesos</b>	Optimización del uso de recursos	Mejoramiento continuo de los procesos
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>		
<b>Capacitación permanente del talento humano</b>	Número de capacitaciones al año	# Horas de capacitación
<b>Fomentar la excelencia laboral</b>	Optimización de recursos	Desarrollo de inducción al personal de calidad
<b>Desarrollar la gestión por competencias</b>	% Disminución de costos y gastos	Inducción y capacitaciones en desarrollo de competencias
<b>Desarrollar equipos de trabajo multidisciplinarios</b>	% Disminución de costos y gastos	Sistema de gestión implementado
<b>Atraer y mantener talento humano de calidad</b>	% Satisfacción laboral	Capacitación

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

#### **6.7.2.12. Matriz de Iniciativas.**

A continuación se presenta la matriz de iniciativas con las cuatro perspectivas estudiadas a lo largo del presente trabajo, este cuadro es un resumen de todo el estudio y análisis que se ha realizado, aquí están los objetivos estratégicos, indicadores, mediciones e iniciativas que se deben realizar para cada uno.



**Cuadro 15:** Matriz de Iniciativas.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
<b>Incrementar el rendimiento en un 2%</b>	Tasas de Rentabilidad	Evaluación de los precios de la competencia.
<b>Incrementar la cartera de clientes en un 10%.</b>	Crecimiento de las ventas	Políticas de desarrollo de promociones que atraigan los clientes
<b>Incrementar las ventas de los servicios ofertados por la empresa en un 5%.</b>	Crecimiento de las ventas	Planificación de políticas que permitan mejorar los precios, sin sacrificar la calidad.
<b>Reducir los costos en un 5%</b>	Reducción de Costos	Realizar un análisis de servicios para en base a esto poder asignar los costos
<b>Desarrollo del valor organizacional</b>	Tasas de Rentabilidad	Impulsar el desarrollo de la marca
<b>Diversificar los ingresos</b>	Crecimiento de las ventas	Estudio de qué servicios adicionales se pueden ofertar
<b>Acceder a créditos a bajo costo</b>	Tasas de Rentabilidad	Obtención de créditos en el momento oportuno, para cubrir una necesidad real de la clínica.
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>		
<b>Incrementar la fidelidad de los clientes</b>	% de Quejas y Reclamos	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>Posicionar la marca como los mejores en brindar servicios de salud odontológicos de calidad.</b>	Satisfacción del cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>Mejorar el servicio de atención al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>		
<b>Mejorar la calidad de servicio al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Diseñar un sistema de control de indicadores de gestión del proceso de venta.

<b>Planificar el desarrollo empresarial</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Diseñar planes operativos
<b>Implementar la eficiencia en los procesos</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Optimización y racionalización de los procesos</b>	Optimización del uso de recursos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>		
<b>Capacitación permanente del talento humano</b>	Número de capacitaciones al año	Diseñar e implementar un plan de capacitación al personal, sobre sus áreas de interés.
<b>Fomentar la excelencia laboral</b>	Optimización de recursos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Desarrollar la gestión por competencias</b>	% Disminución de costos y gastos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Desarrollar equipos de trabajo multidisciplinarios</b>	% Disminución de costos y gastos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Atraer y mantener talento humano de calidad</b>	% Satisfacción laboral	Aplicar encuestas del clima laboral

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### 6.7.2.13. Matriz del Cuadro de Mando Integral.

**Cuadro 16:** Matriz del Cuadro de Mando Integral.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDUCTOR	INICIATIVA
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
<b>Incrementar el rendimiento en un 2%</b>	Tasas de Rentabilidad	Disminución de gastos innecesarios	Evaluación de los precios de la competencia.
<b>Incrementar la cartera de clientes en un 10%.</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones	Políticas de desarrollo de promociones que atraigan los clientes
<b>Incrementar las ventas de los servicios ofertados por la empresa en un 5%.</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones	Planificación de políticas que permitan mejorar los precios, sin sacrificar la calidad.
<b>Reducir los costos en un 5%</b>	Reducción de Costos	Análisis de Costos	Realizar un análisis de servicios para en base a esto poder asignar los costos
<b>Desarrollo del valor organizacional</b>	Tasas de Rentabilidad	Desarrollo de planes operativos	Impulsar el desarrollo de la marca
<b>Diversificar los ingresos</b>	Crecimiento de las ventas	Campaña y Promociones	Estudio de qué servicios adicionales se pueden ofertar
<b>Acceder a créditos a bajo costo</b>	Tasas de Rentabilidad	Análisis de Costos	Obtención de créditos en el momento oportuno, para cubrir

			una necesidad real de la clínica.
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>			
<b>Incrementar la fidelidad de los clientes</b>	% de Quejas y Reclamos	Diseño de un plan de satisfacción del cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>Posicionar la marca como los mejores en brindar servicios de salud odontológicos de calidad.</b>	Satisfacción del cliente	Monitoreo del cumplimiento de los servicios	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>Mejorar el servicio de atención al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente	Plan de seguimiento de satisfacción al cliente
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>Mejorar la calidad de servicio al cliente</b>	Satisfacción del cliente	Diseño de un plan de satisfacción del cliente	Diseñar un sistema de control de indicadores de gestión del proceso de venta.
<b>Planificar el desarrollo empresarial</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Desarrollo de programas	Diseñar planes operativos
<b>Implementar la eficiencia en los procesos</b>	Mejorar la comunicación interna de la clínica	Mejoramiento continuo de los procesos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Optimización y racionalización</b>	Optimización del uso	Mejoramiento continuo de los	Desarrollar competencias y

de los procesos	de recursos	procesos	habilidades del personal
<b>PERSPECTIVAS APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>			
<b>Capacitación permanente del talento humano</b>	Número de capacitaciones al año	# Horas de capacitación	Diseñar e implementar un plan de capacitación al personal, sobre sus áreas de interés.
<b>Fomentar la excelencia laboral</b>	Optimización de recursos	Desarrollo de inducción personal de calidad	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Desarrollar la gestión por competencias</b>	% Disminución de costos y gastos	Inducción y capacitaciones en desarrollo de competencias	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Desarrollar equipos de trabajo multidisciplinarios</b>	% Disminución de costos y gastos	Sistema de gestión implementado	Desarrollar competencias y habilidades del personal
<b>Atraer y mantener talento humano de calidad</b>	% Satisfacción laboral	Capacitación	Aplicar encuestas del clima laboral

**Fuente:** Investigación ECUDENTAL.

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

## **FASE III**

# **CREACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE DE ECUDENTAL**

### **6.7.3. Elaboración de un Programa de Capacitación, para socializar el Cuadro de Mando Integral en ECUDENTAL.**

La última fase del modelo operativo, se refiere a la socialización del Cuadro de Mando Integral, en esta fase participan directamente la Gerente Propietaria, Administrador, Contadora, Auxiliar Contable, y quien propone el mismo; está planeado de esta manera por ser el personal que directamente colaboró en el desarrollo de la presente investigación.

Es necesario realizar una capacitación oportuna, completa y sencilla de como el CMI ayudará a mejorar los procesos, y de esa manera beneficiar a la empresa.

#### **6.7.3.1. Programa de Capacitación.**

Es de vital importancia que el talento humano que trabaja en los niveles más altos de ECUDENTAL, sea el primero en estar en constante capacitación, para de esta manera guiar correctamente el camino por el cual debe transitar la clínica, es por eso que es importante que se fomente un nivel alto de competencia en el personal.

Continuando con las perspectivas desarrolladas a lo largo de la investigación, se propone el mejorar las destrezas y habilidades del personal, se debe considerar que lo invertido en esta área se recuperará inmediatamente por el incremento de la productividad de la clínica, que se reflejará en el aumento de las ventas de servicios de salud odontológica que es lo que da vida a ECUDENTAL.

**Cuadro 17:** Programa de Capacitación

<b>Plan de Capacitación</b>	<b>Temas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Capacitador</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Planificación Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetivos de la Propuesta</li> <li>➤ Valores</li> <li>➤ Políticas</li> <li>➤ Organigrama Estructural</li> <li>➤ Organigrama Funcional</li> <li>➤ Cadena de Valor</li> <li>➤ Estrategia de Valor</li> <li>➤ Objetivos Estratégicos</li> <li>➤ Plan de Acción</li> </ul>	Todo el Personal	Administrador Investigador	2 Días: 2 y 3 de marzo 2015
➤ <b>Perspectivas del CMI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Financiera</li> <li>➤ Clientes</li> <li>➤ Procesos Internos</li> <li>➤ Aprendizaje y Desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerente Propietario</li> <li>➤ Administrador</li> <li>➤ Contadora</li> <li>➤ Auxiliar Contable</li> </ul>	Administrador Investigador	1 Semana: Del 2 al 6 de marzo de 2015
➤ <b>Conversatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Socialización del proyecto</li> </ul>	➤ Todo el personal		1 Día: 7 de marzo del 2015

**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### **6.8. Administración de la Propuesta.**

La presente propuesta esta direccionada con la finalidad de desarrollar cada uno de los departamentos del área administrativa y contable de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, una vez que se apliquen todas los parámetros planteados en el diseño del CMI, ya que se está generando control, responsabilidad, y compromiso de todos y cada uno de los integrantes del grupo de talento humano, que colaborará con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente planteados.



ECUDENTAL, experimentará un giro de 360 grados, si implementa el CMI desarrollado, por que estará realizando correctamente cada función, siendo esto, la base para que las decisiones empresariales contribuyan a un aumento de la rentabilidad.

### 6.9. Previsión de la evaluación.

La evaluación de la propuesta se la realizará una vez se respondan a cada una de las siguientes incógnitas:

**Cuadro 18:** Previsión de la Evaluación.

¿Quién solcito la evaluación?	La gerente – propietaria de la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL, Dra. Luisa Herrera.
¿Por qué es necesario realizar una evaluación?	Para determinar cómo va la implementación de la propuesta, si es necesario o no aplicar correcciones.
¿Para qué se realiza la evaluación?	Para saber qué, cómo, y cuándo se pueden alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
¿Qué se va a evaluar?	Los contenidos y aplicación de la propuesta.
¿Quién realiza la evaluación?	La Gerente – Propietaria
¿Cuándo aplicar la evaluación?	Al inicio de cada ejercicio económico, para así determinar los logros alcanzados.
¿Dónde se evalúa?	En ECUDENTAL, y a todo el personal involucrado.
¿Con qué evaluar?	Utilizando técnicas de investigación científica ya conocidas, como son: la observación, encuesta, entrevista.

**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

## Bibliografía

- Álvarez Freire, A. (2014). *La Gestión Administrativa Financiera y la Recaudación de Ingresos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Andrade de Guajardo, N., & Guajardo Cantú, G. (2008). *Contabilidad Financiera* (Quinta ed.). (R. del Bosque Alayon, Ed.) México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Bravo Valdiviezo, M. (2005). *Contabilidad General* (Sexta ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Nuevo Día.
- Bueno Sánchez, E. (2003). *Universidad Autonoma de Zacatecas*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://sociales.reduaz.mx/e-libros/libmetod.pdf>
- Cheesman de Rueda, S. (2013). *Conceptos Básicos en Investigación*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/conceptos.pdf>
- Cuadro de Mando Integral*. (s.f.). Recuperado el 25 de Enero de 2015, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- Cuéllar Díaz, L., Vargas Rojas, H. m., & Castro Losada, C. a. (2012). *Contabilidad un Enfoque Práctico* (Primera ed.). (E. Ariza Herrera, Ed.) Colombia, Colombia: Alfaomega.
- Empresa Electrica Quito. (2014). *Ley Orgánica de Régimen de Tributario Interno, LORTI*. Obtenido de <http://ftp.eeq.com.ec/upload/informacionPublica/2014/LEY%20REGIME N%20TRIBUTARIO%20INTERNO.pdf>
- Fierro Martinez, A. m. (2008). *Contabilidad General* (Tercera ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. . Mexico : Pearson.
- Garrison, R., Norreen, E., & Brewer, P. (2007). *Contabilidad Administrativa* (Undécima ed.). México, México : McGrawHill Interamericana.
- Gerencia y Negocios*. (s.f.). Recuperado el 25 de Enero de 2015, de [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm)
- Gitman , L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera* (Décima ed.). (E. Quintanar Duarte, Trad.) México, México: Pearson.
- Guajardo Cantú, G. (2004). *Contabilidad Financiera* (Cuarta ed.). (L. A. Valdez, Ed.) México, Df, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). (J. Mares Chacon , Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación* (Primera ed.). (J. M. Cejudo, Ed.) España: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad* (Octava ed.). (G. Dominguez Chávez, Ed.) Mexico, Mexico: Pearson.
- Horvát, & Partners. (2001). *Dominar el Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). España: Gestion 2000.com.

- Ivan, T. (s.f.). *Promonegociosnet*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Jones, K., Wener, M., Terrel, K., & Terrel, R. (2001). *Introducción a la Contabilidad Administrativa* (Primera ed.). (O. Fernández, Ed.) Colombia, Colombia: Pearson.
- Kaplan , R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). España: Gestion 2000.
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial* (Décimo Tercera ed.). (R. Del Bosque Alayon, J. Mares Chacon , & M. Rocha Martinez , Edits.) México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Duodécima ed.). Mexico, Mexico: mc Graw Hill.
- La investigación: Sus Modalidades y Pasos*. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://liduvina-carrera.blogspot.com/2011/12/la-investigacion-sus-modalidades-y.html>
- Levin, R., & Rubin , D. (1996). *Estadística para Administradores* (Sexta ed.). México , México : Prentice Hall.
- Lind , D., Marchal , W., & Wathen , S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía* (Décimo Quinta ed.). Mexico : Mc Graw Hill.
- Luna, N., & Ulloa, J. (s.f.). *CONTABILIDAD BÁSICA*. (D. d. Distancia, Ed.) Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Martinez, P. (s.f.). *Introducción al Diseño de Indicadores, Especialidad en Auditoria de Gestión de la Calidad*.
- Münch, L. (2007). *Administración* (Primera ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Mexico, Mexico: Pearson.

- Niven, P. r. (2002). *El cuadro de Mando Integral Paso a Paso* (Primera ed.). España: Gestion 2000.
- Ojeda , M. j. (2013). La Gestión de Tesorería y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la cooperativa de ahorro y crédito El Sagrario Ltda. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- paradigmatips.blogspot.com*. (2007). Recuperado el 30 de Diciembre de 2014, de <http://paradigmatips.blogspot.com/2007/07/paradigma-critico.html>
- Ramirez Padilla, D. n. (2005). *Contabilidad Administrativa* (Séptima ed.). (N. Islas López, Ed.) Mexico, Mexico: McGrawHill.
- Recalde, H. (2011). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. España: Mc Graw Hill.
- Rincón Soto, C. a., Lasso Marmolejo, G., & Parrado Bolaños, A. (2012). *Contabilidad Siglo XXI* (Segunda ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter , M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México, Naucalpan de Juárez, México : Prentice Hall.
- Sánchez López, Ó. r. (2008). *Introducción a la Contaduría* (Primera ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) Mexico, México: Pearson.
- Sánchez López, P. (2011). *Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones de la empresa VIHALMOTOS*. Ambato, Tunguragua, Ecuador.
- Stanton. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., & Strickland III, A. (2001). *Aministración Estratégica* (Undécima ed.). (A. Gonzalez Maya, Ed.) Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Trespacios Gutierrez, I., Vásquez Casielles , R., & Bello Acebrón, L. (s.f). *Investigación de Mercados* . Internacional Thomson Editores.

Warren , C., Reeve, J., & Fess, P. (2005). *Contabilidad financiera* (Novena ed.). (T. Delgadillo, Ed.) México DF, Mexico: Cengage.

Wilcox, K., & San Miguel , J. (1990). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Segunda ed.). Mexico: Continental.

Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General* (Séptima ed.). (L. Solano Arevalo, Ed.) Bogota, Colombia: Mc Graw Hill Educacion.

# ANEXOS

## Anexo N° 1: Registro Único de Contribuyentes

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**PERSONAS NATURALES**

**SRI**  
...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 1712693397001

**APELLIDOS Y NOMBRES:** HERRERA REINOSO LUISA VERONICA

**NOMBRE COMERCIAL:** ECU DENTAL

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS      **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

**CALIFICACIÓN ARTESANAL:**      **NUMERO:**

---

**EC. NACIMIENTO:** 07/03/1975      **FEC. ACTUALIZACION:** 24/01/2013

**EC. INICIO ACTIVIDADES:** 28/05/2002      **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

**EC. INSCRIPCION:** 28/05/2002      **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR ODONTOLOGOS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ALFARO (GHIMBACALLE) Calle: DATA Número: 133 Intersección:  
JUAYLLABAMBA Referencia: A UNA CUADRA AL SUR DEL COLEGIO MONTUFAR Telefono: 022612335

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** dal 061 al 003      **ABIERTOS:** 1

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO COTOPAXI      **CERRADOS:** 2

  
REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
COTOPAXI

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE      SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** AEPROANOC      **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANJOSE      **Fecha y hora:** 24/01/2013 13:11:11

Página 1 de 2

**SRI.gob.ec**





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NUMERO RUC:** 1712693397001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** HERRERA REINOSO LUISA VERONICA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 12/02/2009

**NOMBRE COMERCIAL:** ECU DENTAL **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR ODONTOLOGOS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) Calle: AV. UNIDAD NACIONAL  
Número: S/N Intersección: EMILIO SANDOVAL Referencia: A UNA CUADRA AL SUR DEL AKI DEL SUR Teléfono Domicilio:  
032656035 Celular: 0998573501

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** CERRADO **OFICINA** **FEC. INICIO ACT.:** 28/05/2002

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 14/04/2008

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR ODONTOLOGOS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: ALFARO (CHIMBACALLE) Calle: BATA Número: 133 Intersección:  
GUAYLLABAMBA Referencia: A UNA CUADRA DEL COLEGIO MONTUFAR Oficina: PB Teléfono Domicilio: 022612335

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 31/05/2007

**NOMBRE COMERCIAL:** ECU DENTAL **FEC. CIERRE:** 24/01/2013

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR ODONTOLOGOS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BATÁN Calle: EL COMERCIO Número: 143 Intersección: EL COMERCIO Referencia:  
DETRAS DEL QUICENTRO SHOPPING Teléfono Trabajo:



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERIAS

Usuario: ALPROANOC Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 24/01/2013 13:11:11



## Anexo N° 2: Cuestionarios

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**Tema:** Encuesta dirigida a los colaboradores contables y administrativos de las clínicas odontológicas de la ciudad de Latacunga.

**Objetivo:** Conocer y determinar la problemática que está atravesando la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL

**Instrucciones:** Marque con una x la alternativa, la veracidad de su respuesta validará la presente investigación.

### CUESTIONARIO

1. Siempre

2. A veces

3. Nunca

N°	Pregunta	Alternativa		
		Siempre	A veces	Nunca
1	¿Considera usted que la clínica analiza el cumplimiento de los objetivos empresariales de manera periódica?			
2	¿Considera usted que el control interno implementado permite el fiel cumplimiento de objetivos?			
3	¿Considera usted que se evalúa periódicamente la gestión de los colaboradores de la empresa?			
4	¿Considera usted que la gestión de la administración financiera de la empresa puede hacer frente a los compromisos adquiridos a corto plazo?			
5	¿Considera usted que las operaciones o transacciones que la clínica realiza son autorizadas previamente?			

6	¿Considera usted que la administración en el momento de tomar una decisión se basa en la información contable de la empresa?			
7	¿Considera usted que las decisiones de la empresa son evaluadas periódicamente?			

**Gracias por su colaboración.**

**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

**Tema:** Encuesta dirigida a los colaboradores contables y administrativos de las clínicas odontológicas de la ciudad de Latacunga.

**Objetivo:** Conocer y determinar la problemática que está atravesando la Clínica Odontológica de Especialidades ECUDENTAL

**Instrucciones:** Marque con una x la alternativa, la veracidad de su respuesta validará la presente investigación.

### CUESTIONARIO

1. Si

2. No

N°	Pregunta	Alternativas	
		Si	No
8	¿La institución dispone de un plan específico de gestión de la administración financiera?	4	0
9	¿Se realiza un análisis de liquidez permanente en la empresa?	0	4
10	¿La planificación financiera de la empresa se realiza en base a información contable que aún no ha sido confirmada y considerada definitiva?	3	1
11	¿Se realizan presupuestos para hacer frente al problema de la iliquidez de la empresa?	1	3
12	¿Se realizan auditorías externas a la información financiera generada?	1	3
13	¿La información financiera que emite el departamento contable permite tomar	1	3

	decisiones adecuadas?		
14	¿Considera usted que la toma de decisiones incide en el mejoramiento institucional?	3	1
15	¿Considera usted que el diseño e implementación de una herramienta administrativa permitirá mejorar las decisiones tomadas por parte de la administración?	4	0

**Gracias por su colaboración.**

**Fuente:** De la Investigación

**Elaborado Por:** Karina Enríquez T.

### Anexo N° 3: Tabla de Distribución t Student

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079
40	0.6807	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012
42	0.6804	1.3020	1.6820	2.0181	2.4185	2.6981
43	0.6802	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163	2.6951
44	0.6801	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141	2.6923
45	0.6800	1.3007	1.6794	2.0141	2.4121	2.6896

# Anexo N° 4: Declaración Impuesto a la Renta

FORMULARIO 102 DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS No. FORMULARIO 82011416

Resolución No. NAC-DGERCGC13-00881

100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN (O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA 031 0  
 AÑO 102 2013 No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 104  
 No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN  
 200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO DE DEPENDENCIA 105  
 RUC 201 1712693397001 202 HERRERA REINOSO LUISA VERONICA

ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		ESTADO DE RESULTADOS INGRESOS		TOTAL INGRESOS	VALOR E (A efecto)
ACTIVO					Conciliar Tributari
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	1,922.42	Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	601	001
Inversiones corrientes	312	0	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	602	290,926.8402
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes			Exportaciones netas	603	003
Relacionados / Locales	314	0	Rendimientos financieros	604	004
Relacionados / Del exterior	315	0	Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	605	005
No relacionados / Locales	316	17,920.98	Dividendos	606	006
No relacionados / Del exterior	317	0	Otros ingresos provenientes del exterior	610	010
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes			Otras rentas	611	011
Relacionados / Locales	318	0	<b>TOTAL INGRESOS</b> (Sumar del 6011 al 6111)	699	290,926.84
Relacionados / Del exterior	319	0	Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	600	0
No relacionados / Locales	320	0	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	600	0
No relacionados / Del exterior	321	0		600	0
(-) Provisión cuentas incobrables	322	0			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	323	0			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	324	0			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	325	1,337.87			
Inventario de materia prima	326	0	Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	701	0
Inventario de productos en proceso	327	0	Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	702	0
Inventario de suministros y materiales	328	0	Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	703	003
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	329	0			
Mercaderías en tránsito	330	0			
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	331	0			
Activos pagados por anticipado	333	0	Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	704	0
Otros activos corrientes	336	3,773.13			
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	339	24,954.38			
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>					
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>					
Terrenos	341	0	Compras netas locales de materia prima	706	0
Inmuebles (excepto terrenos)	342	0	Importaciones de materia prima	707	0



Construcciones en curso	343	0	-) Inventario final de productos en proceso	710	0	
Muebles y enseres	344	7,950	Inventario inicial de productos terminados	711	0	
Maquinaria, equipo e instalaciones	345	0	-) Inventario final de productos terminados	712	0	
Naves, aeronaves, barcasas y similares	346	0	Pueldos, salarios y demás remuneraciones que			
Equipo de computación y software	347	4,050	constituyen materia gravada del IESS	713	0	50,255.71
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	348	0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones			
Otros propiedades, planta y equipo	357	28,905.21	que no constituyen materia gravada del IESS	714	0	20,902.18
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo			Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	715	0	5,803.51
	358	5,038.72	Honorarios profesionales y dietas	716	0	62,133.94
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	369	35,876.49	Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	717	0	0
ACTIVOS INTANGIBLES			Arrendamientos	718	0	2,885.34
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	372	200.95	Mantenimiento y reparaciones	719	0	11,435.81
Gastos de organización y constitución	373	0	Combustibles y lubricantes	720	0	0
Gastos de investigación, exploración y similares	375	0	Promoción y publicidad	721	0	500
Otros activos intangibles	376	0	Suministros, materiales y repuestos	722	0	24,352.62
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	377	0	Transporte	723	0	0
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	379	200.95	Provisiones / Para jubilación patronal	724	0	0
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			Provisiones / Para desahucio	725	0	0
Inversiones no corrientes			Provisiones / Para cuentas incobrables		726	0
Acciones y Participaciones	381	0	Provisiones / Otras provisiones	728	0	179.21
Otras	383	0	Arrendamiento mercantil / Local	730	0	0
Cuentas y documentos por cobrar clientes no corrientes			Arrendamiento mercantil / Del exterior	731	0	0
Relacionados / Locales	384	0	Comisiones / Local	732	0	4,065.39
Relacionados / Del exterior	385	0	Comisiones / Del exterior	733	0	0
No relacionados / Locales	386	0	Intereses bancarios / Local	734	0	3,500
No relacionados / Del exterior	387	0	Intereses bancarios / Del exterior	735	0	0
Otras cuentas y documentos por cobrar no corrientes			Intereses pagados a terceros			
Relacionados / Locales	388	0	Relacionados / Local	736	0	0
Relacionados / Del exterior	389	0	Relacionados / Del exterior	737	0	0
No relacionados / Locales	390	0	No relacionados / Local	738	0	2,400
No relacionados / Del exterior	391	0	No relacionados / Del exterior	739	0	0
(-) Provisión cuentas incobrables	392	0	Pérdida en venta de activos / Relacionadas	740	0	0
Otros activos financieros no corrientes	394	0	Pérdida en venta de activos / No relacionadas	741	0	0
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	395	0	Otras pérdidas	742	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES (369+379+395)398		36,077.44	Mermas	743	0	0
TOTAL DEL ACTIVO	(339 + 398) 399	61,031.82	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	744	0	1,297.1
			Gastos indirectos asignados desde el exterior			
			por partes relacionadas	745	0	0
PASIVO			Gastos de gestión	746	5,450	46
			Impuestos, contribuciones y otros	747	200.95	47
PASIVOS CORRIENTES			Gastos de viaje	748	0	48
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes			IVA que se carga al costo o gasto	749	0	49
Relacionados / Locales	411	0	Depreciación de propiedades, planta y equipo			
Relacionados / Del exterior	412	0	Acelerada	750	5,038.72	50
No relacionados / Locales	413	0	No acelerada	751	0	51
No relacionados / Del exterior	414	0	Depreciación del reavalúo de propiedades, planta y equipo	752	0	52
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes			Amortizaciones	756	0	56
Locales	415	0	Servicios públicos	757	902.4	57
Del exterior	416	0				

Otras cuentas y documentos por pagar corrientes		Pagos por otros servicios	1	2	3
Relacionados / Locales	419	Pagos por otros bienes	1	2	3
Relacionados / Del exterior	420	TOTAL COSTOS	799	0	35,582.73
No relacionados / Locales	421	TOTAL GASTOS	1	0	0
No relacionados / Del exterior	422	TOTAL COSTOS Y GASTOS	799	2	236,675.61
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	Baja de inventario (informativo)	700	1	0
Crédito a mutuo	426	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	700	2	0
Anticipos de clientes	428	Pago por reembolso como intermediario (informativo)	700	3	0
Provisiones	429				
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	439				
PASIVOS NO CORRIENTES					
Cuentas y documentos por pagar proveedores no corrientes		CONCILIACIÓN TRIBUTARIA			
Relacionados / Locales	441	UTILIDAD DEL EJERCICIO (Si 9999 - 7999 mayor a 0)	801		54,251.23
Relacionados / Del exterior	442	PÉRDIDA DEL EJERCICIO (Si 9999 - 7999 menor a 0)	802		0
No relacionados / Locales	443	Cálculo de base participación a trabajadores			
No relacionados / Del exterior	444	(+) Ajuste por precios de transferencia	097		0
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes		Base de cálculo de participación a trabajadores	096		54,251.23
Locales	445	(-) Participación a trabajadores	803		8,137.68
Del exterior	446	(-) Dividendos exentos (Campo 8062)	804		0
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes		(-) Otras rentas exentas	805		0
Relacionados / Locales	449	(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI	806		0
Relacionados / Del exterior	450	(-) Gastos no deducibles locales	807		0
No relacionados / Locales	451	(+) Gastos no deducibles del exterior	808		0
No relacionados / Del exterior	452	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	809		0
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	(+) Participación trabajadores atribuible a ingresos exentos			
Crédito a mutuo	454	Fórmula: $\{(804 \times 15\%) + [(805 + 806 - 809) \times 15\%]\}$	810		0
Anticipos de clientes	456	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	811		0
Provisiones para jubilación patronal	457	(-) Deduciones por leyes especiales	812		0
Provisiones para desahucio	458	(-) Deduciones especiales derivadas del COPCI	813		0
Otras provisiones	459	(+) Ajuste por precios de transferencia	814		0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	469	(-) Dedución por incremento neto de empleados	815		0
Pasivos diferidos	479	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad	816		0
Otros pasivos	489	(-) Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único	817		0
TOTAL DEL PASIVO (439 + 469 + 479 + 489)	499	(-) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único	818		0
TOTAL PATRIMONIO NETO	596	UTILIDAD GRAVABLE	819		46,113.55
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO (499 + 596)	599	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERIODOS SIGUIENTES	829		0
RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL					
Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos		Avalúo	Ingresos	Gastos Deducibles	Renta Imponible
Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único			481	0.00	91
Libre ejercicio profesional			510	0	0
Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)			511	0.21	0
Arriendo de bienes inmuebles			512	0.22	0
Arriendo de otros activos			503	0.13	0.23
Rentas agrícolas			504	0.14	0.24
Ingreso por regalías			505	0.15	0.25
Ingresos provenientes del exterior			516	0	0
Beneficios financieros			517	0	0
			518	0	0



Dividendos	519	<input type="text" value="0"/>	
Otras rentas gravadas	520	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>SUBTOTAL</b>	529	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA</b>		(819 - 828 + 529 - 549)	<input type="text" value="46,113.52"/>
Sueldos, salarios, indemnizaciones y otros ingresos líquidos del trabajo en relación de dependencia	541	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>SUBTOTAL BASE GRAVADA</b>		(549 + 559)	<input type="text" value="46,113.52"/>

<b>OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES</b>		Aplicable al periodo	
Gastos personales - Educación	571	<input type="text" value="3,000"/>	
Gastos personales - Salud	572	<input type="text" value="3,110"/>	<b>TOTAL GASTOS</b>
Gastos personales - Alimentación	573	<input type="text" value="2,560"/>	<b>PERSONALES</b>
Gastos personales - Vivienda	574	<input type="text" value="0"/>	Sumar del 571 al 576
Gastos personales - Vestimenta	575	<input type="text" value="2,410"/>	<input type="text" value="11,080"/>
Exoneración por tercera edad	576	<input type="text" value="0"/>	
Exoneración por discapacidad	577	<input type="text" value="0"/>	
50% Utilidad atribuible a la sociedad conyugal por las rentas que le corresponda	578	<input type="text" value="0"/>	
<b>SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES</b>		(Sumar del 571 al 578)	<input type="text" value="11,080"/>

<b>OTRAS RENTAS EXENTAS (Informativo)</b>		Valor impuesto pagado	Ingresos
Ingresos por loterías, rifas y apuestas	581	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Herencias, legados y donaciones	582	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Pensiones jubilares	588	<input type="text" value="0"/>	
Otros ingresos exentos	587	<input type="text" value="0"/>	
<b>SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS</b>	589	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>RESUMEN IMPOSITIVO</b>			
<b>BASE IMPONIBLE GRAVADA</b>		(569 - 579)	<input type="text" value="35,033.52"/>
<b>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</b>			<input type="text" value="3,189.52"/>
(-) Anticipo pagado			<input type="text" value="0.00"/>
(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal declarado			<input type="text" value="0"/>
(=) Impuesto a la Renta causado mayor al anticipo determinado			<input type="text" value="3,189.52"/>
(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Aplica para ejercicios anteriores al 2010)			<input type="text" value="0"/>
(+) Saldo del anticipo pendiente de pago			<input type="text" value="0"/>
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal			<input type="text" value="1,337.87"/>
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal en relación de dependencia			<input type="text" value="0"/>
(-) Crédito tributario por dividendos			<input type="text" value="0"/>
(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a crédito tributario			<input type="text" value="0"/>
(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos			<input type="text" value="0"/>
(-) Crédito tributario de años anteriores			<input type="text" value="3,773.12"/>
(-) Crédito tributario generado por impuesto a la salida de divisas			<input type="text" value="0"/>
(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales			<input type="text" value="0"/>
<b>SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR</b>		(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 mayor a 0)	<input type="text" value="0"/>
<b>SUBTOTAL SALDO A FAVOR</b>		(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 menor a 0)	<input type="text" value="1,921.47"/>
(+) Impuesto a la Renta único			<input type="text" value="0"/>
(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta único			<input type="text" value="0"/>
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>			<input type="text" value="0"/>
<b>SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE</b>			<input type="text" value="1,921.47"/>

Primera cuota	873)	871	<input type="text" value="285.75"/>
Anticipo a pagar Segunda cuota		872	<input type="text" value="285.75"/>
Saldo a liquidarse en declaración próximo año		873	<input type="text" value="1,337.86"/>
Pago previo (informativo)		890	<input type="text" value="0"/>
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)			
Interés	897	<input type="text" value="0"/>	Impuesto
			898 <input type="text" value="0"/>
			Multa
			899 <input type="text" value="0"/>
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)			
TOTAL IMPUESTO A PAGAR	(889 - 898)	902	<input type="text" value="0"/>
Interés por mora		903	<input type="text" value="32.57"/>
Multa		904	<input type="text" value="96.68"/>
TOTAL PAGADO		999	<input type="text" value="128.25"/>
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago		905	<input type="text" value="128.25"/>
Mediante Compensaciones		906	<input type="text" value="0"/>
Mediante Notas de Crédito		907	<input type="text" value="0"/>
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES		DETALLE DE NOTAS DE	
N/C No.	908	<input type="text" value="0"/>	N/C No.
Valor USD	909	<input type="text" value="0"/>	Valor USD
			910
			911
			912
			913
			914
			915
			916
			917
			918
			919
Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.).			
SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL		CONTADOR	
Cédula de identidad o No. de Pasaporte	198	<input type="text" value="1712693397"/>	RUC No.
			199
			<input type="text" value="1712160850001"/>
FORMA DE PAGO	921	<input type="text" value=""/>	
BANCO	922	<input type="text" value="RED BANCARIA"/>	

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente  
 Numero Serial: 870908960521  
 Fecha Recaudacion: 23/04/2014

I  C