



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TÍTULO:**

**Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la  
Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021.**

**AUTORAS:**

**Chamba Salazar, Teresa Isabel  
Carpio Velasco, Rosa Adriana**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TUTOR:**

**Ing. Minchala San Andrés, Jorge Luis**

**Guayaquil, Ecuador  
26 de octubre del 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: **Chamba Salazar, Teresa Isabel y Carpio Velasco, Rosa Adriana**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Finanzas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

Ing. Minchala San Andrés, Jorge Luis

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, Ph.D.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de octubre del año 2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotras, Chamba Salazar, Teresa Isabel**

**Carpio Velasco, Rosa Adriana**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021**, previa a la obtención del Título de Magister en Contabilidad y Finanzas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 26 días del mes de octubre del año 2022

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_  
Chamba Salazar, Teresa Isabel

f. \_\_\_\_\_  
Carpio Velasco, Rosa Adriana



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

### **AUTORIZACIÓN**

**Nosotras, Chamba Salazar, Teresa Isabel**

**Carpio Velasco, Rosa Adriana**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de octubre del año 2022

### **LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_  
Chamba Salazar, Teresa Isabel

f. \_\_\_\_\_  
Carpio Velasco, Rosa Adriana

# REPORTE URKUND

[D142994310 - TT Carpio Velasco Rosa Adriana y Chamba Salazar Teresa Isabel Final.docx - Urkund](https://secure.orkund.com/old/view/136408296-289812-417656#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTmtMTsxLTIWYmQgFAA==)

The screenshot displays the Urkund report interface. On the left, the document details are shown: **Documento** is [TT\\_Carpio\\_Velasco\\_Rosa\\_Adriana\\_y\\_Chamba\\_Salazar\\_Teresa\\_Isabel\\_Final.docx](#) (D142994310), **Presentado** on 2022-08-16 21:07 (-05:00), **Presentado por** jorge.minchala01@cu.ucsg.edu.ec, and **Recibido** by ena.ramirez.ucsg@analysis.orkund.com. A green box indicates that 0% of the 37 pages consist of text present in 0 sources. On the right, the **Lista de fuentes** (List of sources) is displayed under the **Bloques** tab. The table lists the following sources:

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
>	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / (null)	<input type="checkbox"/>
	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA / (null)	<input type="checkbox"/>
	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA / (null)	<input type="checkbox"/>
	UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO / (null)	<input type="checkbox"/>
<b>Fuentes alternativas</b>		
	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO / (null)	<input type="checkbox"/>

At the bottom right, there is a yellow warning icon with the text "1 Advertencias.", and buttons for "Reiniciar" and "Compartir".

## TUTOR

f. \_\_\_\_\_

Ing. Minchala San Andrés, Jorge Luis

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios, Por su inmensa bondad y haberme regalado Salud,  
Sabiduría, humildad y acompañado durante mi posgrado;**

**A mis padres, a quien le debo todo lo que soy por su carácter y  
supieron darme confianza en todo momento;**

**A mi Hijo, por haberme comprendido el poco tiempo que le brindé y  
por su apoyo incondicional, anhelando ser su modelo para seguir y  
que me supere más de lo que he logrado.**

**A la Universidad Católica De Santiago De Guayaquil, Templo de  
sabiduría y formación, por la oportunidad de haber tenido  
excelentes maestros que compartieron sus conocimientos para que  
finalmente pudiera graduarme como un feliz profesional.**

**Teresa Isabel Chamba Salazar.**

## **DEDICATORIA**

**A mi hija, Daniela, por ser mi mundo entero y la razón por la cual  
constantemente trato de superarme a fin de ser el mejor modelo  
para seguir en su vida.**

**Rosa Adriana Carpio Velasco**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. \_\_\_\_\_

Ing. Apellido Apellido, Nombres Nombres, MSc

OPONENTE



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
Antecedentes .....	2
Formulación del problema .....	5
Justificación .....	5
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos.....	7
Preguntas de Investigación.....	7
Hipótesis .....	8
Limitaciones del Problema .....	8
Delimitaciones del Problema .....	8
Estructura de investigación .....	8
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Planificación Estratégica .....	10
1.2 Gestión Financiera .....	11
1.3 Fundamentación Legal .....	12
1.4 Relación de Variables.....	13
1.4.1 Categorías de Variable Independiente .....	14
1.4.2 Categorías de Variable Dependiente .....	15
1.5 Finanzas.....	16
1.5.1 Clasificación de la Finanzas .....	18
1.6 Administración Financiera.....	20
1.6.1 Decisión de Inversión .....	22
1.6.2 Decisión Financiera .....	23
1.6.3 Decisión de Administración de bienes .....	23
1.6.4 Técnicas de la Administración Financiera.....	24
1.7 Planificación Financiera .....	26
1.7.1 Métodos de la Planificación Financiera .....	27
1.7.2 Proceso de la Planificación Financiera.....	28
1.8 Toma de Decisiones .....	29
1.9 Acuerdos sector Público y Sector Privado .....	31

<b>CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....</b>	<b>34</b>
2.1 Diseño de la investigación .....	34
2.2 Tipo de investigación/ enfoque .....	35
2.3 Alcance .....	37
2.4 Identificación de Variables .....	38
2.5 Población de estudio .....	38
2.6 Muestra .....	39
2.7 Técnica de recolección de datos .....	40
2.8 Análisis de datos .....	41
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
3.1 Análisis de los Resultados .....	46
3.2 Hallazgos .....	60
3.3 Propuesta.....	61
<b>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
4.1 Conclusiones .....	65
4.2 Recomendaciones .....	67
4.3 Futuras investigaciones.....	68
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
Anexo 1: Registro Único de Contribuyente – RUC.....	72
Anexo 2: Encuestas.....	74
Anexo 3: Entrevistas .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Descripción de la administración financiera en la empresa .....	<b>21</b>
<b>Tabla 2</b> Población Clínica Sánchez Villalta .....	<b>38</b>
<b>Tabla 3</b> Población por Área y Sexo .....	<b>39</b>
<b>Tabla 4</b> Resultado de encuesta: ¿Cuál es su género? .....	<b>46</b>
<b>Tabla 5</b> Resultado de encuesta: ¿Qué nivel de profesión tiene? .....	<b>47</b>
<b>Tabla 6</b> Resultado de encuesta: Pregunta 1 ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo .....	<b>48</b>
<b>Tabla 7</b> Resultado de encuesta: Pregunta 2 ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales.....	<b>50</b>
<b>Tabla 8</b> Resultado de encuesta: Pregunta 3 ¿Considera usted, que los activos fijos de la Clínica Sánchez Villalta son usados de manera eficiente.....	<b>51</b>
<b>Tabla 9</b> Resultado de encuesta: Pregunta 4 ¿En la Clínica Sánchez Villalta para contraer deudas se realiza un análisis previo?.....	<b>52</b>
<b>Tabla 10</b> Resultado de encuesta: Pregunta 5 ¿Los métodos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de la Clínica Sánchez Villalta son eficaces .....	<b>53</b>
<b>Tabla 11</b> Resultado de encuesta: Pregunta 6 ¿La Clínica Sánchez Villalta utiliza herramientas financieras para alcanzar sus objetivos .....	<b>54</b>
<b>Tabla 12</b> Resultado de encuesta: Pregunta 7 ¿La Clínica Sánchez Villalta realiza reuniones de carácter financiero frecuentemente .....	<b>55</b>
<b>Tabla 13</b> Resultado de encuesta: Pregunta 8 ¿La Clínica Sánchez Villalta considera las opiniones de las personas involucradas en la toma de decisiones.....	<b>56</b>
<b>Tabla 14</b> Resultado de encuesta: Pregunta 9 ¿Considera usted que, los procedimientos de la Clínica Sánchez Villalta para la toma de decisiones son adecuados.....	<b>57</b>
<b>Tabla 15</b> Modelo Operativo para la Clínica Sánchez Villalta.....	<b>63</b>

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 1</b> Variable Independiente, Dependente y Categorías.....	14
<b>Figura 2</b> Principales componentes de la planificación financiera.....	15
<b>Figura 3</b> Principales componentes de la toma de decisiones .....	15
<b>Figura 4</b> Flujo de operaciones financieras .....	16
<b>Figura 5</b> Clasificación de las finanzas.....	18
<b>Figura 6</b> Flujo financiero.....	19
<b>Figura 7</b> Operaciones financieras privadas .....	20
<b>Figura 8</b> Factores que inciden en la decisión de inversión.....	22
<b>Figura 9</b> Técnicas de la administración financiera.....	25
<b>Figura 10</b> La planificación estratégica y la planificación financiera .....	27
<b>Figura 11</b> Circuito de la toma de decisiones .....	30
<b>Figura 12</b> Tipos de diseños de la investigación .....	34
<b>Figura 13</b> Diferencias entre los enfoques cuantitativo y cualitativo .....	36
<b>Figura 14</b> Alcances de la investigación.....	37
<b>Figura 15</b> Técnicas de la investigación .....	40
<b>Figura 16</b> Género.....	47
<b>Figura 17</b> Nivel de Estudios .....	48
<b>Figura 18</b> Capacidad de cumplimiento con sus obligaciones a corto plazo.....	49
<b>Figura 19</b> Posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales .....	50
<b>Figura 20</b> Los activos fijos son usados eficientemente.....	51
<b>Figura 21</b> Relizan un análisis previo para contraer deudas.....	52
<b>Figura 22</b> Métodos para conseguir, mantener y manejar los recursos son eficaces..	53
<b>Figura 23</b> Utiliza herramientas financieras .....	54
<b>Figura 24</b> Realizan reuniones frecuentes .....	55
<b>Figura 25</b> Consideran las opiniones de las personas en la toma de decisiones.....	56
<b>Figura 26</b> Los procedimientos para la toma de decisiones son adecuados .....	57
<b>Figura 27</b> Diagrama de Ishikawa .....	61

## RESUMEN

El inadecuado o poco uso de la administración financiera incide en la ineficaz toma de decisiones dentro de Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil. A partir de una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo a través de herramientas como la observación estructural, encuestas y entrevistas al personal administrativo- financiero de la clínica, se pudo realizar mediante correlación cual era la situación financiera-contable de la clínica.

Al concluir con la evaluación y la revisión del proceso de planeación financiera, se pudo sugerir cambios necesarios para que la organización cumpla con sus principales metas y objetivos empresariales.

De igual manera, se tomó en consideración el convenio vigente que mantiene la clínica con el Estado Ecuatoriano, a través del servicio público para pago de accidentes de tránsito cuyas siglas son SPPAT. La clínica forma parte de la red complementaria de salud, lo que le permite a la organización captar recursos necesarios para su desarrollo y además, le permitirá empoderar el nombre de la empresa y ser parte de los líderes en atención de la salud.

***Palabras Claves:*** Sector salud, planificación, contabilidad financiera, convenios interinstitucionales.

## **ABSTRACT**

The inadequate or small-scale use of financial administration affects the ineffective decision-making within Clínica Sánchez Villalta in the city of Guayaquil. From an investigation with a quantitative and qualitative approach through tools such as structural observation, surveys, and interviews with the administrative-financial staff of the clinic, it was possible to carry out the correlation of the financial-accounting situation of the clinic.

At the end of the evaluation and review of the financial planning process, it was possible to suggest changes necessary for the organization to meet its main goals and business objectives. Similarly, the current agreement between the clinic and the Ecuadorian State was taken into consideration, through the public service for payment of traffic accidents whose acronym is SPPAT. The clinic is part of the complementary health network, which allows the organization to capture the necessary resources for its development and, in addition, will allow it to empower the name of the company and be part of the leaders in health care.

***Keywords: Health sector, planning, financial accounting, inter-institutional agreements.***

## INTRODUCCIÓN

### **Antecedentes**

La administración financiera es una parte de la administración general que permite por medio de estrategias el cumplimiento de las metas y objetivos globales de la empresa. La administración financiera se encarga principalmente de la obtención de recursos que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos, que son primordialmente financieros. Sus principales componentes son la inversión, el financiamiento y la administración de los bienes, estos tres están relacionados con la toma de decisiones por parte de la administración de la organización.

Sin embargo, la administración financiera necesita de otras disciplinas que se encuentran dentro de la organización para poder llevar a cabo su cometido, siendo este la maximización de recursos. Entre las ramas que se encuentran estrechamente relacionada con la administración financiera está la contabilidad, que es la encargada de recolectar, registrar, analizar la información de las operaciones que la empresa realice en un determinado período, es precisamente, esta información la que contribuye con la administración financiera para una óptima toma de decisiones permitiéndole corregir, aumentar o disminuir acciones que están en la organización.

En algunas organizaciones como la Clínica Sánchez Villalta, el departamento de contabilidad está fusionado con el departamento financiero, desde el cual se realiza el registro de operaciones que sirven para que el Director de la organización pueda tomar las decisiones pertinentes con respecto a los recursos obtenidos, a las inversiones que se van a realizar, al pago de deudas y a la obtención de bienes o maquinaria para la organización.

La Clínica Sánchez Villalta, nace como un consultorio con atención médica particular desde el año 1988, en la ciudad de Guayaquil. En el año 2015, por una decisión directa de la administración se decide formar parte de la Red Pública de Salud, firmando un convenio con el SPPAT, para captar más recursos desde su operación principal que es la prestación de servicios en salud.

El manejo financiero de la clínica en su etapa inicial no se encontraba bien definido al no determinar líneas de ingreso, márgenes de rentabilidad, análisis de costos, técnicas contables, etc. El apalancamiento de la clínica, en un 60% proviene mayormente de préstamos al sector informal a elevadas tasas de interés, mientras que el restante 40% proviene de la banca privada.

Los requerimientos económicos solicitados por la banca privada eran exiguos debido a que la Clínica presentaba como soporte estados financieros que diferían de sobre manera a lo declarado en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Estos estados financieros son sujetos a cambios continuos por parte del director, quien los maneja de manera poco ortodoxa al no incluir la totalidad de activos, depreciación, cuentas por pagar, documentos por pagar, etc; razón por la cual la banca regular otorgaba créditos mínimos, considerando que lo exigido como garantía era un 200% del valor total que se solicitaba como préstamo y además se exigía un seguro adicional dada la edad del representante legal, la cual no forma parte de la documentación requerida por el banco para los créditos, razón por la cual para cumplir con los compromisos previamente adquiridos se tomó la decisión de solicitar préstamos al sector informal con intereses que bordeaban el 120% anual, disminuyendo, de esta forma, sustancialmente tanto su flujo de caja como su utilidad.

La clínica carece de gestión financiera y cíclica, debido a que no toma decisiones acertadas en función de cómo se financia y como cumple con sus obligaciones financieras. Los



estados financieros y de resultado no se prepara periódicamente debido al impacto de la reducción de liquidez en las clínicas, así mismo, se desconocen los gastos operativos y aquellos relacionados con el giro del negocio de la clínica, al no contar con un medio permanente de medición, entre estos índices tenemos el de rentabilidad y endeudamiento.

Se debe mencionar a este punto que, en su mayoría, los dueños de empresas familiares o pequeñas empresas no toman decisiones acertadas por falta de habilidades financieras y analíticas al no utilizar herramientas financieras y, además, no considerar viable la contratación de personal externo que los asesore sobre estos temas, los cuales aducen, que no tiene conocimiento del negocio.

En repetidas ocasiones, el director acepta métodos alternativos de financiamiento para obtener fuentes de crédito, y prefiere no utilizar los préstamos de las entidades bancarias como estrategia. Lo que conlleva al diferimiento de los pagos a proveedores, y solicitud de préstamos a terceros para poder cubrir los pagos de nómina de los empleados.

La toma de decisiones resulta no ser óptima ni viable, en vista de que el director de la clínica no cuenta con formación o preparación contable profesional, por lo que su resolución final está basada en su percepción y no a conocimientos firmes de contabilidad y finanzas, por lo tanto, no mide adecuadamente los riesgos implícitos de los préstamos que solicita. En cada uno de los requerimientos para continuar con las operaciones dentro de la clínica, no está establecida una estrategia de costo beneficio en las inversiones de equipos médicos u otros activos adquiridos evitando que la clínica obtenga beneficios adicionales como mantenimientos preventivos o correctivos a un menor costo.

Por lo tanto, a partir de los factores y aspectos detallados con anterioridad, se puede concluir que una errónea gestión financiera e ineficaz toma de decisiones conducen a la

formación de obligaciones financieras que las empresas no van a poder cumplir, es por esta razón que el análisis del trabajo de titulación es importante para la clínica al ser un documento que los ayudara a conocer e implementar las acciones necesarias para crear estabilidad financiera, además de servir como guía para futuros trabajos similares a este caso, que cabe mencionar, existe un limitado número de investigaciones de este tipo.

### **Formulación del problema**

¿Cómo la inadecuada planificación financiera incide en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil?

### **Justificación**

A pesar de que el giro de negocio de la clínica son los servicios de salud, los directores de estas deben ser conscientes sobre la importancia de la planificación financiera, al ser esta una herramienta que puede ayudar dentro de su gestión, a generar mayores ganancias al adoptar estrategias que hagan que las clínicas sean más eficientes y rentables, con toma de medidas oportunas, tales como.

- Optimizar gastos
- Controlar los fondos disponibles y aprovechar las oportunidades que contribuyan a generar rentabilidad.
- Buscar apalancamiento con proveedores

Valle (2020) indica que: “Es por ello por lo que las entidades deben efectuar continua y oportunamente planificación financiera a fin de optimizar los ya existentes procesos, mejorar las finanzas y determinar en la empresa que áreas no cuentan con una adecuada operatividad y necesitan especial atención” (p. 6).

Una inadecuada planificación financiera en las clínicas puede conducir a un aumento en los precios de venta por encima de los precios estandarizados en el tarifario y a objeciones continuas, dando como resultado una reducción de las ganancias, y la pérdida reflejada en el ejercicio económico y finalmente, la no cancelación del servicio por parte del SPPAT.

En el sector de la salud privada consideran que para atraer nuevos pacientes y mantener a los actuales se debe invertir solo en excelentes profesionales de medicina y equipos médicos con tecnología de punta, tal y como se evidencia en un reportaje de El Comercio (2018):

En Quito, el Hospital Metropolitano, por ejemplo, invirtió el año pasado cerca de USD 10 millones en equipos médicos como un acelerador lineal para tratamientos contra el cáncer, un equipo de resonancia magnética, entre otros. El Hospital Alcívar, en Guayaquil, también efectúa inversiones en readecuación de instalaciones y en mejoras en los equipos que sirven a sus pacientes.

Dicho esto, se puede evidenciar la importancia de las adquisiciones de nuevos equipos a fin de brindar mejores servicios a los pacientes; sin embargo, hay partes importantes del proceso que no se reflejan en el reportaje, esto es el personal administrativo, financiero y técnico capacitado que a través de su conocimiento recomiendan la compra de estos equipos considerando las necesidades reales dependiendo de la cartera de servicio de cada uno de los Hospitales. Es precisamente por esta razón que es importante el conocimiento técnico de cada rama, tanto financiero como administrativo, para dar soporte en las decisiones del negocio y en la presentación de estados financieros reales que permitan entender la situación de la institución.

Además, al no contar con personal con conocimiento financiero, las transacciones diarias no son contabilizadas oportunamente, haciendo que esto impida la correcta presentación

de los estados financieros. Sobre esto Berbey (2019) comenta: “Históricamente el conocimiento contable surge de la necesidad que se tenía para registrar transacciones en términos de dinero que permitieran llevar en forma ordenada las actividades comerciales realizadas, ya sea por los monarcas o comerciantes” (p. 50), por lo que se reafirma la necesidad de que los administradores también tengan los conocimientos contables necesarios para el debido logro de sus objetivos fijados.

El presente trabajo de titulación está enfocado en la planeación financiera y su impacto en el resultado final de la empresa, a través de un adecuado presupuesto de costos e ingresos, gastos y pronósticos. Es importante contribuir con la generación de información efectiva para tomar decisiones informadas sobre los beneficios.

### **Objetivo General**

Demostrar el impacto de la implementación de una óptima planificación financiera en la Clínica Sánchez Villalta tomando como referencia los años 2019 -2021, para una mejor toma de decisiones.

### **Objetivos Específicos**

- Conceptualizar las principales categorías financieras que se requieren como soporte para establecer la importancia de la planificación financiera.
- Diagnosticar la situación financiera actual de la Clínica Sánchez Villalta
- Analizar y proponer un plan para implementar en la Clínica Sánchez Villalta que permita una correcta planificación financiera.

### **Preguntas de Investigación**

¿Cómo realizan la planificación financiera en la clínica Sánchez Villalta?

¿De qué manera se toman decisiones en la clínica Sánchez Villalta?

¿Cuáles son las estrategias financieras en la clínica Sánchez Villalta?

### **Hipótesis**

La inadecuada Planificación Financiera incide en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil

### **Limitaciones del Problema**

La limitación principal que presenta al analizar la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la clínica es obtener información adicional para la investigación relacionada con la problemática que contemple los temas de salud. Por este motivo, solo se realizará entrevistas y encuestas al personal de la clínica que conocen el manejo administrativo financiero de esta.

### **Delimitaciones del Problema**

El presente trabajo se desarrolla bajo el campo contable, dentro del área financiera-contable. El sector elegido es el sector de la salud al ser una clínica el sujeto estudiado, la cual se sitúa en el Ecuador, más específico, en la ciudad de Guayaquil y, por último, el período analizado comprende los años 2019-2021.

### **Estructura de investigación**

El primer apartado de esta investigación es la introducción, como se mostró anteriormente, en esta se realiza el planteamiento del problema de estudio, identificando sus principales causas de objeciones en el sector de la salud. Esto sirve para fijar los objetivos de la investigación a desarrollar. Para el capítulo I se analizan las bases teóricas que sirvieron para establecer los conceptos en el estudio, las cuales se fundamentan con el aporte de diversos autores que sustenten el estudio que se realizará. El capítulo II, sirve para identificar los

métodos de investigación a realizar y la aplicación de este para la obtención de resultados. En el capítulo III, se evidencian los hallazgos encontrados en la clínica tras la aplicación de los métodos investigativos, la información bibliográfica presentada y las conclusiones de la realización de la investigación.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

Los conceptos presentados aportan una perspectiva importante sobre como incide la planificación financiera en la toma de decisiones de los diferentes campos de la administración, es así, que se han encontrado trabajos aplicados a empresas de seguridad y empresas hoteleras.

### **1.1 Planificación Estratégica**

El principal objetivo de la investigación es determinar los factores que inciden en la toma de decisiones y por lo cual se debe partir desde la idea de la planificación estratégica y la planificación como su herramienta. Velasco (2020) define a la planificación estratégica como: “El establecimiento de las acciones gerenciales que orienten a la empresa a la consecución de sus objetivos basados en principios que promueva eficiencia organizacional” (p.25).

De igual manera, Barreto (2020) menciona sobre la planificación estratégica, que esta; “Se fundamenta en una eficiente y efectiva planificación, de tal manera que permita establecer planes de acción y un sistema de seguimiento a las actividades de la empresa, tal cual lo necesitan las empresas...” (p.15). Es importante que las organizaciones cuenten con un horizonte al momento de delimitar a donde quieren llegar en un futuro. Morales (2019) indica; “La estrategia siempre ha estado presente de una u otra forma en cualquier iniciativa empresarial; lo que el tiempo y las circunstancias han ido cambiando ha sido la mayor o menor necesidad de hacerla explícita” (p.15). De esta manera, entender la importancia de la planificación estratégica se vuelve esencial a la hora de trazar objetivos dentro de las posibilidades reales de las instituciones y que estos puedan ser medibles para llevar un correcto control sobre las decisiones hacia la consecución de las metas.

## 1.2 Gestión Financiera

Sobre la gestión financiera, Jiménez (2017), menciona sobre aquello lo siguiente:

El punto de partida para una planificación financiera lo constituyen el Estado de Situación Financiera o Balance General del año inmediato anterior, a través del cual se logrará tener información valiosa para la toma de decisiones y orientar el rumbo de la empresa, definiendo estrategias, objetivos e indicadores que coadyuven a las estrategias de las empresas y a los planes operativos; por lo tanto, es necesario basarse en información anterior para tomar lo positivo y relevante a fin de proyectar lo mejor para la empresa (p.30).

Es por ello, que la gestión financiera debe estar enfocada en diversas áreas dentro de cualquier entidad ya que debe evaluar las diferentes necesidades de la misma y hacia a donde específicamente se van a enfocar los recursos. De esta forma se expone la importancia que tiene una correcta gestión financiera para las empresas, puesto que al realizarlas correctamente se permite llevar a cabo los planes trazados que los lleven a sus metas planteadas. Cabe mencionar, que por la mala planificación tanto económica como la de desempeño de actividades, no se alcanzan metas establecidas dentro de las entidades, además de no existir un buen desempeño de actividades encomendadas a cada departamento.

Finalmente, para realizar una efectiva gestión financiera se necesita un análisis previo a la interna y externa de la empresa con la finalidad de tener una idea actual de la misma, y con base en esta situación se plantean metas con sus respectivas estrategias con la intención de incrementar al máximo los beneficios de los accionistas, a lo que Guerrón (2015) acota que; “La evaluación de las estrategias anticipa un mejoramiento continuo y ayudan a evitar riesgos operativos y financieros en la inversión” (p. 75).



### **1.3 Fundamentación Legal**

El presente trabajo de investigación se basa en las siguientes normativas: En la Constitución de la República (2008) en la sección 7, artículo. 32 (salud), dice:

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

En el artículo 362, de la Constitución de la República del Ecuador (2008), del régimen del buen vivir, menciona:

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

Los servicios públicos estatales de salud serán universales y gratuitos en todos los niveles de atención y comprenderán los procedimientos de diagnóstico, tratamiento, medicamentos y rehabilitación necesarios.

Así mismo, el artículo 359 de la Sección Segunda de Salud, del régimen del buen vivir menciona:

El Sistema Nacional de Salud comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos, acciones y actores en salud; abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud; garantizará la promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en todos los niveles; y propiciará la participación ciudadana y el control social.

Por su parte, la Norma Técnica de Relacionamiento para la prestación de servicios de salud entre instituciones de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria y su reconocimiento económico, menciona: “Los beneficiarios de las prestaciones de salud son: los usuarios/ pacientes de los servicios de salud, independiente de su pertenencia o no a un régimen de aseguramiento en salud público o privado”. Norma Técnica de Relacionamiento para la prestación de servicios de Salud entre instituciones de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria y su reconocimiento económico, artículo. 3 (2017)

De acuerdo con las leyes y normas anteriormente citadas, la atención de salud como un derecho y servicio público de primer orden se prestará por medio de la Red Pública de Integral de Salud y por la Red Privada Complementaria, sea que estas ejerzan medicina ancestral, química o complementaria a todos los pacientes, sea que cuenten o no con un aseguramiento y se garantizará la calidez, equidad, eficiencia, eficacia, en todos los niveles de atención. Además, se respetará el consentimiento informado del paciente, el acceso a su ficha y diagnóstico médico, así como la confidencialidad de cada uno de los pacientes.

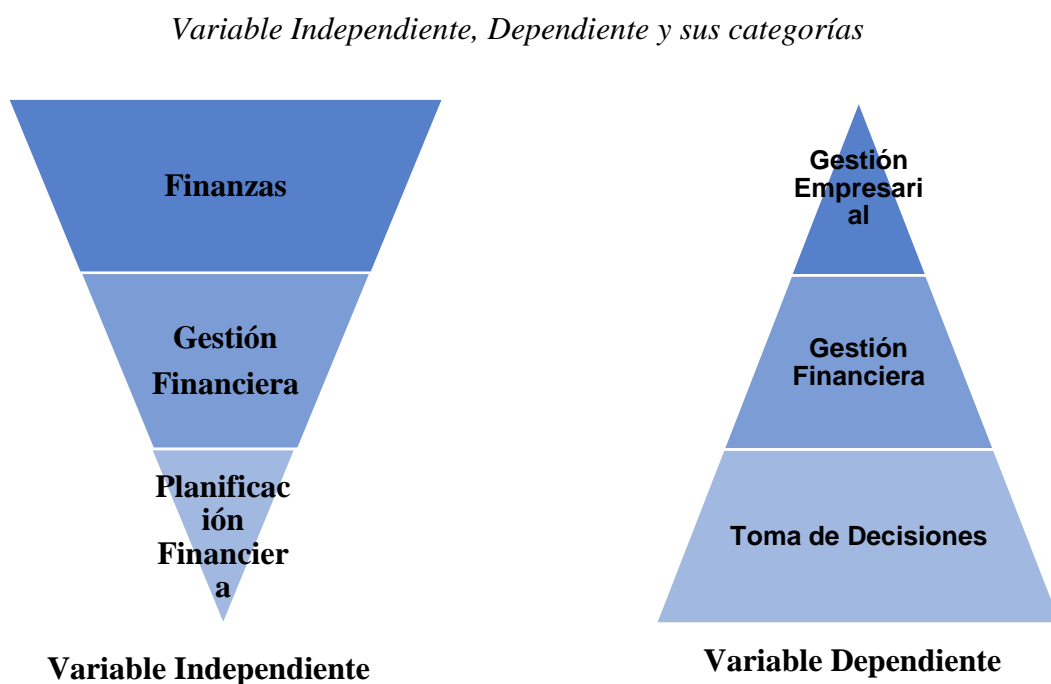
#### **1.4 Relación de Variables**

Para mantener un orden jerárquico con respecto a los principales conceptos y su incidencia dentro de la empresa, objeto de estudio, se realiza una división de los principales conceptos involucrados tanto en la variable independiente y en la variable dependiente. Para

esto, como se aprecia en la figura 1, la variable independiente se basa principalmente en la planificación financiera con base en las finanzas de la clínica y su gestión.

Por otro lado, la variable dependiente para este estudio es la toma de decisiones que realiza la clínica por medio de la gestión empresarial que se realizan con base en sus objetivos corporativos y que se ve afectada por la planificación financiera que se realiza actualmente.

**Figura 1**



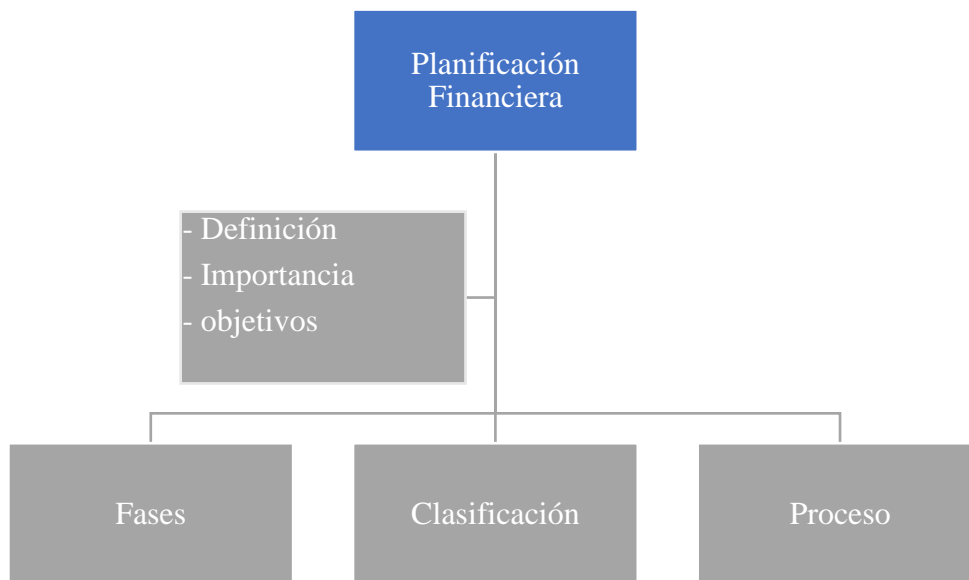
Elaboración propia

### 1.4.1 Categorías de Variable Independiente

A continuación, se muestra la figura 2, en la cual se desglosa el comportamiento de la variable independiente al, en primer lugar, delimitar los objetivos los cuales la clínica busca conseguir en orden de importancia luego de su definición para finalmente empezar por la clasificación de las fases y procesos para conseguir estos objetivos trazados por la planificación financiera.

**Figura 2**

*Principales componentes de la planificación Financiera*



Elaboración propia

**1.4.2 Categorías de Variable Dependiente**

Continuando con la variable dependiente, en la figura 3 se muestra de igual manera, como a partir de la toma de decisiones se trazan los objetivos corporativos por medio de modelos, clasificación y etapas a cumplir para la consecución de estos.

**Figura 3**

*Principales componentes de la Toma de Decisiones.*



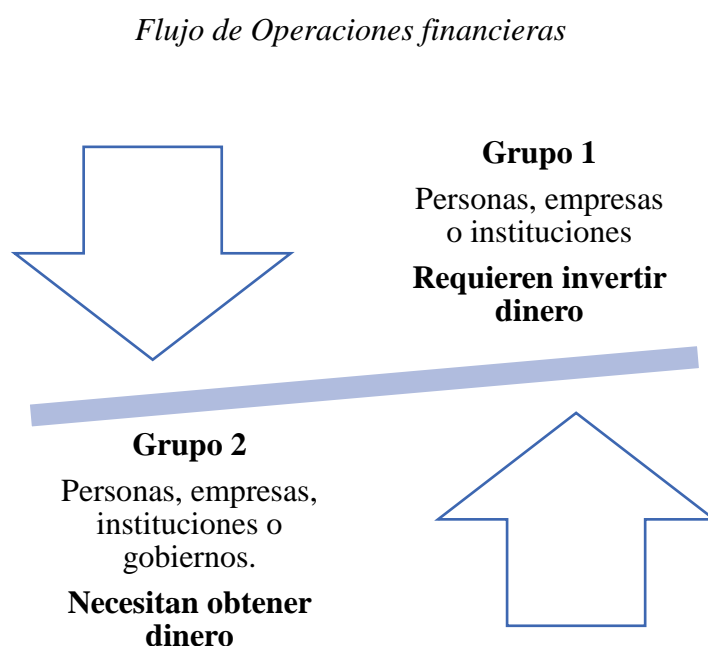
Elaboración propia

## 1.5 Finanzas

Al hablar de finanzas el pensamiento inicial se dirige al dinero, y es que, precisamente las finanzas se encargan del estudio del flujo de dinero entre personas, organizaciones y el Estado. “Así, la palabra “finanzas” se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (p.1). García (2019)

El proceso financiero permite controlar y administrar de una forma razonable el dinero y todo recurso de una persona u organización. Montero (2017) “Las finanzas se define como el arte, la ciencia de administrar dinero, casi todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastos o invierten dinero” (p. 21). Tal y como se presenta en la siguiente figura 4, el proceso financiero está dado por dos grupos, el primero es el que tiene dinero y desea invertirlo y el segundo grupo espera realizar algún tipo de actividad para obtener dinero y poder utilizarlo, este proceso debe ser conocido como operación financiera.

**Figura 4**



Fuente: García (2019)  
Elaboración propia

Toda persona u organización que busque tomar decisiones o arriesgarse a realizar inversiones y/o alianzas debe tomar en consideración lo importante que es realizar primero un estudio financiero para poder tener las herramientas necesarias para maximizar los recursos. Sustentando lo anteriormente mencionado, García (2019) comenta que las finanzas son importantes porque: "... a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor" (p.3).

Pero para contestar la pregunta, ¿por qué las finanzas son tan importantes?, podemos decir que lo son debido a que estas determinan como se encuentra la organización, es precisamente como tomar el pulso a una persona, es una herramienta que ayuda en la planificación, ejecución y el control de la empresa, y por ende a cada una de las áreas que se encuentran en esta. Frente a esto, González (2018) "...lo importante no son los recursos que ingresan, por el contrario, son más importantes los recursos que permanecen y generan beneficios económicos con tendencia a ser duraderos en el tiempo" (p.7).

Las Finanzas son una parte fundamental de cualquier organización, por ende, es necesario que un buen manejo sea implementado. Unas finanzas saludables permiten el cumplimiento de las metas y objetivos de cualquier organización, proyecto o en fin un hogar. Entre los objetivos principales del correcto manejo de las finanzas se encuentran:

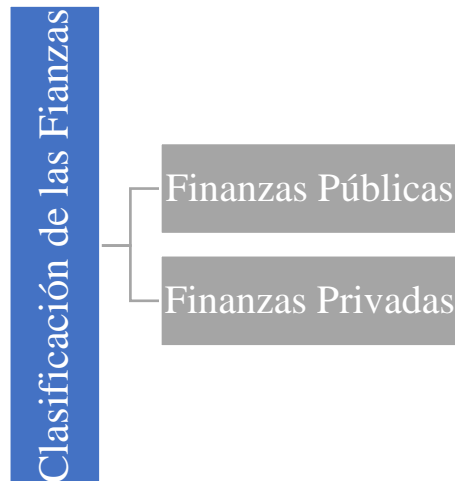
- Contribuir a la consecución de objetivos y metas de la organización.
- Planificar, ejecutar y controlar los recursos que se utilizaran en una organización
- Corregir cualquier error que se encuentre dentro de la organización con respecto al uso de los recursos.
- Maximizar las riquezas y recursos de la organización.

### 1.5.1 Clasificación de la Finanzas

Las finanzas de acuerdo con el ámbito o a la actividad que sea utilizado pueden clasificarse en:

**Figura 5**

Clasificación de las Finanzas



Elaboración propia

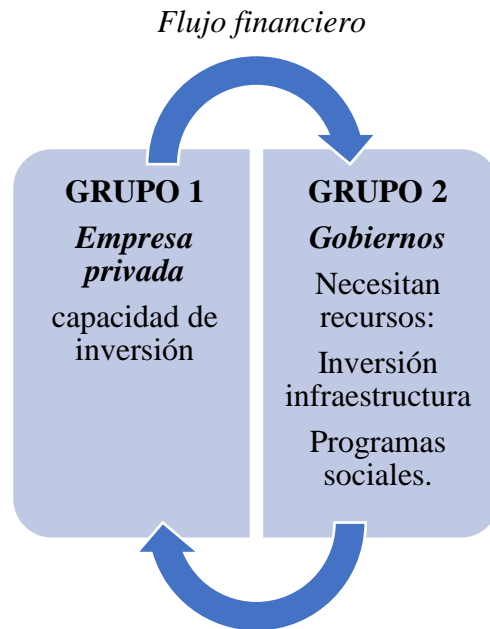
En cuanto a las finanzas públicas, son todas aquellas operaciones que generan dinero para el Estado. Las operaciones del Estado están dadas por los ingresos obtenidos versus los egresos realizados, tal y como menciona García (2019):

El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas. (p.4)

Los Gobiernos por lo general buscan la forma de potencializar el dinero obtenido y aplicarlo en todos los ámbitos que le competen y si no se puede realizar o buscar alianzas,

financiamiento privado o extranjero para poder cumplir con su meta, tal y como se lo representa en la siguiente figura 6.

**Figura 6**



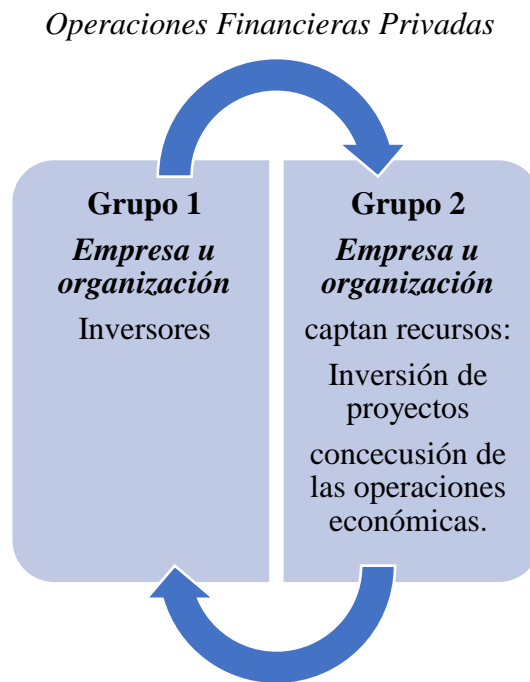
Fuente: García (2019)  
Elaboración propia

Por otro lado, las finanzas privadas son todas aquellas operaciones financieras que realiza la empresa, para expandir sus recursos y completar los objetivos económicos de la misma, también implican el poder de adquisición, expansión y diversificación en diferentes sectores económicos. Sobre aquello, García (2019) menciona: “Las empresas que requieren recursos son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio” (p. 4).

Tal y como se grafica en la figura 7, las empresas privadas pueden convertirse en agentes del primer grupo o agentes del segundo grupo, de acuerdo con la posición (inversor, captador de inversión) en la que se encuentre.



**Figura 7**



Fuente: Garc3a (2019)  
Elaboraci3n propia

## 1.6 Administraci3n Financiera

La administraci3n financiera es la encargada de la planeaci3n, producci3n y control de los recursos econ3micos de una organizaci3n, pero tambi3n es la encargada de la toma de decisiones en cuanto a inversiones o manejo de los bienes de la empresa, as3 lo menciona Perdomo (2018):

Es una fase de la administraci3n general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtenci3n de recursos financieros por aportaciones de capital u obtenci3n de cr3ditos, su correcto manejo y aplicaci3n, as3 como la coordinaci3n eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentaci3n e interpretaci3n para tomar decisiones acertadas. (p.31)

Precisamente por esto, es por lo que se indica que la administración financiera es la encargada de la planeación, producción y control de los recursos económicos de una organización, pero también es la encargada de la toma de decisiones en cuanto a inversiones o manejo de los bienes de la empresa. La función de la administración financiera dentro de una organización está dada de acuerdo con las diferentes disciplinas que se encuentran implicadas dentro de la organización, lo cual se presenta en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1**

*Descripción de la administración financiera en la empresa*

<b>Disciplina</b>	<b>Actividad</b>	<b>Prácticas</b>
<b>Contabilidad</b>	Proceso de reportes y transacciones.	Resultados financieros: información histórica y perspectivas.
<b>Tesorería</b>	Administración de caja y obtención de fondos.	Procedimientos históricos y estandarizados.
<b>Impuestos</b>	Planeación y cumplimiento fiscal.	Cobros y proceso de información financiera interna.
<b>Auditorías Internas</b>	Medición y control de riesgos financieros y contables	Supervisión de reglas, prevención de errores e irregularidades.
<b>Control administrativo</b>	Administración de información, sociedad de negocios.	Supervisión de resultados, efectividad de labores y productividad de empleados.

Fuente: Perdomo (2018)  
Elaboración propia

Los principales objetivos de la administración financiera van alrededor de la maximización de los recursos financieros, la obtención de los medios necesarios para el desempeño de la empresa, una planificación de objetivos corporativos, minimizar los riesgos, además de facilitar la información contable y financiera que ayuda a la toma de decisiones de los altos mandos y finalmente, controlar los posibles excedentes en la busca de inversión o de préstamos externos.

Es precisamente este valor, lo que hace a la administración financiera tan importante y vital para el buen funcionamiento de toda organización sea esta pequeña, mediana o grande. Esta es la encargada de la adquisición, el financiamiento y todo lo que rodea al aspecto económico, es así como esta disciplina se divide en tres áreas de estudio importantes:

### 1.6.1 Decisión de Inversión

Es una de las decisiones más importantes que toda organización debe tomar en cuanto a la gestión financiera. Por lo que es fundamental tomar en cuenta tres factores en el momento de tomar una decisión en cuanto a la inversión: la deuda, el capital y la composición de los bienes tal y como se muestra en la siguiente figura 8.

**Figura 8**

*Factores que inciden en la Decisión de Inversión*



Elaboración propia

### **1.6.2 Decisión Financiera**

Es la segunda decisión importante dentro de la empresa, ya que esta determina en primer lugar la forma de endeudamiento y la forma de financiamiento de la organización, mientras que en otra instancia nos permite conocer las ganancias que se han tenido en el ciclo contable, a partir, del balance general podemos determinar si los dividendos ganados deben o no ser repartidos entre los inversionistas o si es necesario que se los utilice en pro de la organización.

Fuentes (2017) indica que; “Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido” (p.22). Es por este motivo que resulta necesario conocer que los estados que permitirán al administrador tomar decisiones son:

- Estado de resultados para observar la situación económica de la empresa
- Balance General para identificar los activos y financiamientos previos
- Estado de Utilidades Retenidas muestra los ingresos con respecto a las aportaciones de los socios y dividendos pagados
- Estado de Flujo de Efectivo ayuda a minimizar posibles insolvencias

### **1.6.3 Decisión de Administración de bienes**

El administrador general y financiero buscan luego de adquirir los bienes para la empresa, la mejor utilización de cada uno de ellos para generar un impacto positivo en la organización y eliminar un mal uso de los bienes económicos o que estos se encuentren en una realidad ajena a la empresa, es decir, que sean comprados bienes innecesarios a la organización. Esquivel (2020) indica que: “En efecto, la mayoría de las edificaciones en el país son administradas por los propios propietarios, quienes no tienen los conocimientos especializados

de administración ni el tiempo suficiente para desempeñar la labor generando que la edificación no cuente con una correcta administración” (p. 5).

#### **1.6.4 Técnicas de la Administración Financiera**

Para poder llegar a realizar y cumplir con su función la Administración usa técnicas o procesos para poder llevar a cabo su propósito, este se detalla a continuación. En el primer paso, se encuentra la recopilación de datos relevantes como los antecedentes, conceptos y cifras de manera interna y externa que faciliten la futura toma de decisiones.

En el segundo paso se encuentra el análisis financiero, este es quizás uno de los puntos más importantes dentro del proceso de la administración financiera porque, permite conocer y evaluar absolutamente todas las operaciones económicas efectuadas en determinado período económico y posteriormente, dejará en claro la situación real de la empresa y finalmente recurrir a la planificación de maximizar los recursos o a su vez contrarrestar posibles errores que pongan en peligro la organización.

Luego, llega el momento de la planificación financiera una vez que se haya hecho un análisis de la situación real de la organización. Es necesario marcar posibles escenarios en los que la empresa esté de la mejor manera. La planificación permite por medio de una proyección anticiparse a cualquier evento negativo para la organización y junto al siguiente paso, el control financiero, se evalúan de forma integral todos los planes y estrategias establecidas, corregir a tiempo cualquier error y conseguir el objetivo del proceso administrativo.

Finalmente, la toma de decisiones como paso final, en donde luego de hacer correctamente todo el proceso de la administración financiera, se eligen las decisiones idóneas para el correcto desempeño de la organización.

Actualmente el mundo empresarial se ha convertido en una constante lucha debido a la globalización y a los avances tecnológicos, por consecuente, ahora es necesario contar con empresas más competitivas que utilicen la administración financiera como una herramienta determinante y así contar con los recursos monetarios necesarios para el correcto desarrollo en las operaciones que se lleven a cabo en la organización. Martínez (2018) (p. 36)

Para lograr un verdadero análisis financiero es necesario tener la mayor información de estados financieros, además de también mantener acceso a los informes de gestión de cada departamento, así mismo, de anexos y demás documentos que permita tener una visión real de las decisiones y de la forma en la que se ha estado actuando en la organización. Perea (2016) indica: “La presentación de un conjunto completo de estados financieros, constituye una exposición de hechos contables históricos que buscan servir de base para sustentar la toma de decisiones de los involucrados en la actividad de negocios de una entidad” (p. 8). Las etapas mencionadas anteriormente se encuentran graficados en la siguiente figura 9.

**Figura 9**

*Técnicas de la Administración Financiera*



Fuente: Robles (2019)  
Elaboración propia

## 1.7 Planificación Financiera

La planificación financiera es una herramienta de la gestión financiera y uno de los procesos dentro de la administración general de una organización. Mediante esta proyección del futuro se busca por medio de las interacciones entre las inversiones y financiación, llegar a conseguir metas que están establecidas en las operaciones de la organización, pero la planificación financiera también ayuda a mitigar cualquier error previo o incluso prever posibles escenarios negativos que se pueden presentar durante su desarrollo.

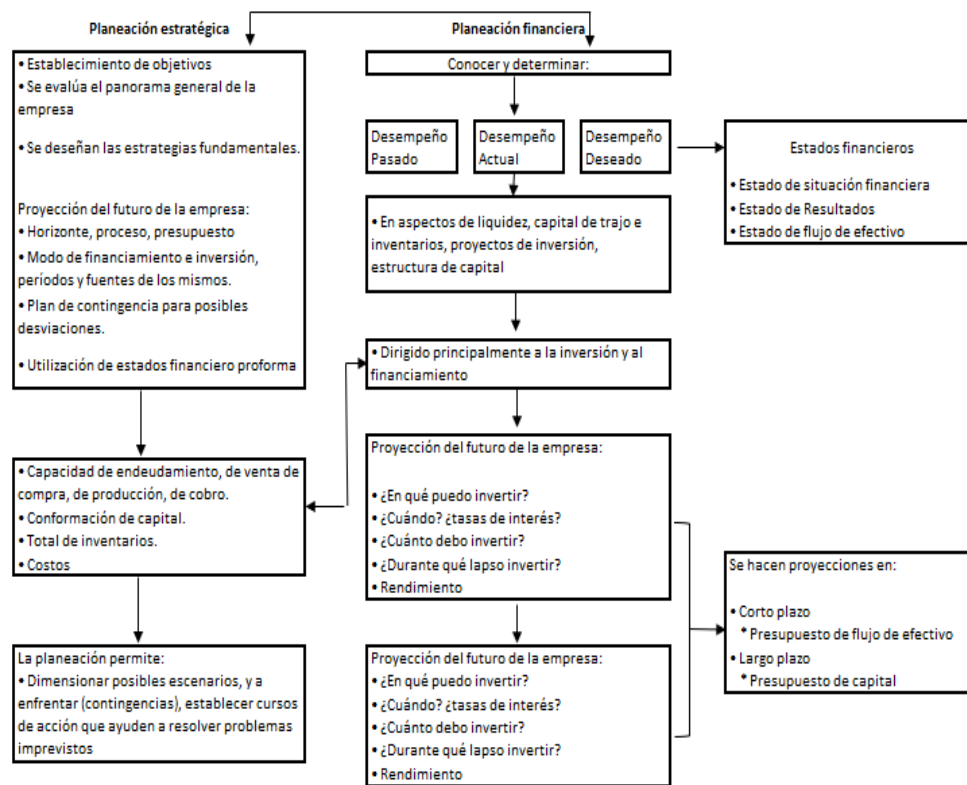
De igual manera lo menciona López (2015): “Podemos definir a la planificación financiera como una herramienta que utilizan las empresas para proyectarse al futuro, estableciendo metas y objetivos por cumplir al igual que determinando cuales y cuantos serán los recursos que se va utilizar para alcanzar estos objetivos” (p.25).

La planificación financiera, al presentarse como una herramienta de proyección hacia el futuro es importante precisamente, porque establece objetivos que la empresa debe alcanzar en determinado período, su importancia. Morales (2018) corrobora lo dicho mencionando que: “...radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa” (p.5).

Por este motivo, la planificación financiera se la considera esencial puesto que, tal como se presenta en la figura 10, esta puede ser entendida como un enfoque de la planificación estratégica, porque por medio de actividades desarrolladas en los niveles operativos como administrativos, se pueden llegar a una toma de decisiones tanto: en inversión, financiera y de administración de bienes.

**Figura 10**

*La Planificación Estratégica y la Planificación Financiera*



Fuente: Morales (2018)

**1.7.1 Métodos de la Planificación Financiera**

Los métodos nos permiten analizar y evaluar las acciones que se proyectan para un futuro, los cuales sirven para la toma de decisiones. Cada uno nos enseña una forma de presentar los resultados. En primer lugar, se encuentra el método del punto de equilibrio global, Gonzales (2021) “Es el punto donde el total de las ganancias son equivalentes al total de precios y se entiende que el precio total es el precio fijo más precio variable, por ello, la utilidad es igual a cero” (p.17). Este es el método que indica el punto en donde se igualan las ventas y los costos de la empresa, por lo que se entiende que no hay ni pérdidas ni utilidades.



Segundo, el método de planeación de unidades de producción por el cual la organización es capaz de determinar la cantidad de unidades que necesita producir y vender para igualar los valores por costos fijos y variables. Izaguirre (2019) comenta que: “El administrador financiero se apoya en este método para la planeación de utilidad en una economía normal y una economía de inflación” (p. 49).

En tercer y cuarto lugar, están los métodos del apalancamiento y riesgo de operación y, del apalancamiento y riesgo financiero, en donde el primero es utilizado para saber la relación entre los ingresos y la utilidad de las ventas al igual que conocer los impuestos que se desprenden de ellas. Y el segundo tiene como objetivo principal, la planeación de los recursos de la empresa por medio de presupuestos que le permita anticiparse ante cualquier cambio dentro de la organización a lo largo de la operación. “El riesgo de un negocio a emprender por una empresa está relacionado con su apalancamiento de operación. Este consiste en la utilización de un activo por el cual la empresa paga un costo fijo” Izaguirre (2019), (p.52).

Finalmente, el pronóstico financiero es el método busca por medio predicciones o estimaciones que la empresa pueda adelantarse a los posibles escenarios dentro del ejercicio en curso, tal y como corrobora Manzano (2018) al decir que; “Un pronóstico puede definirse como el resultado de la aplicación de un método de predicción en que partiendo de determinadas series de datos se formula una “proyección” en el futuro con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable” (p.105).

### **1.7.2 Proceso de la Planificación Financiera**

La planificación financiera debe seguir una serie de pasos o procesos para que esta sea realizada debidamente. Las partes que se incluyen dentro de este proceso comienzan con especificar metas que sean razonables dentro de las posibilidades de la empresa. Las principales

metas deben estar destinadas a obtener dinero para cubrir sus cuentas pendientes, inversiones planificadas y es necesario establecer metas de corto, mediano y largo alcance. Luego se deben definir las formas como se van a alcanzar los objetivos para luego recopilar información y posteriormente analizarla. “Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas, con las que habrán de alcanzarse los objetivos” Perdomo (2018) (p. 132).

Finalmente, se deben delinear o establecer los procedimientos para luego poder tener una óptima toma de decisiones, en la cual es necesario organizar los medios y procedimientos que se van a utilizar y, por último, delinear los métodos para detección de errores para poder realizar un control de estos o desvíos de las metas planteadas previamente.

## **1.8 Toma de Decisiones**

En la mayoría de las organizaciones se tiene un administrador, quien es el encargado de gestionar los recursos y tomar decisiones que servirán para que la compañía cumpla con sus objetivos al corto y al largo plazo. La eficacia en la toma de decisiones se puede notar con el pasar del tiempo, al observar si la empresa ha progresado o se ha visto deteriorada.

Las decisiones que se tomen nacen de una necesidad de cambio o de aprovechar oportunidades que se presentan en el camino, se debe considerar que toda decisión siempre generará un antes y un después en las organizaciones. Canós (2018) dice: “Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos” (p. 2). Una mala toma de decisiones puede llevar a la ruina de las operaciones y a niveles mucho más graves como la inestabilidad de la organización, así lo menciona Cabeza (2017):

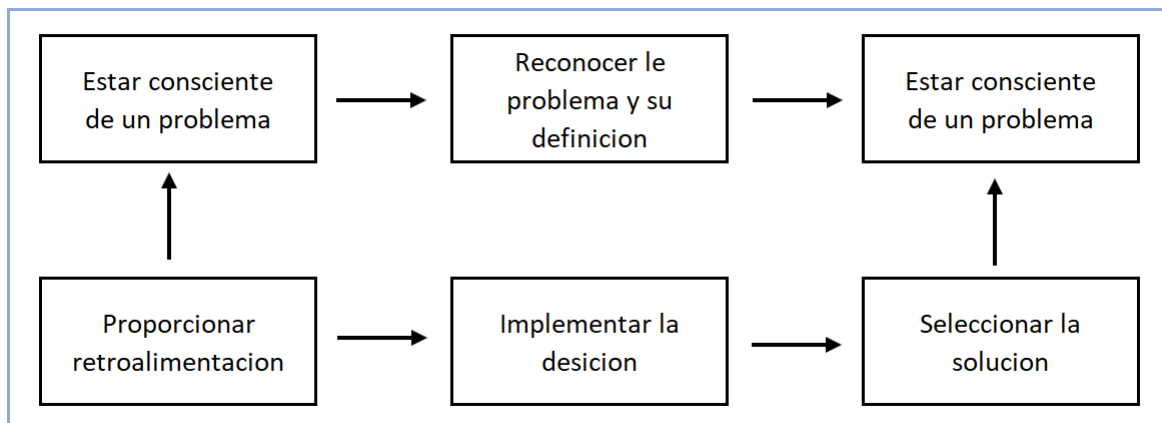
“La toma de decisiones es indispensable para las empresas pues una decisión mal tomada, puede conllevar a una situación comprometedora. Por tal razón, las personas

encargadas de la toma de decisiones deben estar capacitadas y conocer todas las características y pasos que constituyen este proceso con miras a eliminar en lo posible valoraciones subjetivas al momento de elegir un curso de acción”. (p. 10)

Como mencionaban los autores citados en párrafos anteriores, las acciones que se vayan generando en todo el proceso de las operaciones son importantes en el momento de un análisis situacional, cuando este se lleva a cabo es necesario realizar una comparación con otros procesos que fueron conceptualizados anteriormente para no tomar decisiones llevados por instintos o por arranques de euforia. La sucesión de eventos que deben ocurrir para una correcta toma de decisiones está representada en la siguiente figura 11, en donde se parte por reconocer que existe un problema hasta la implementación de la solución elegida y su retroalimentación para verificar su efecto sobre la problemática.

**Figura 11**

*Circuito de la Toma de Decisiones*



Fuente: Solano (2017)

Entre los principales objetivos que posee la toma de decisiones se pueden mencionar los siguientes:

- Minimizar impactos negativos que pueden perjudicar a toda la organización.
- Maximizar los recursos o ventas de la organización.

- Eliminar la incertidumbre de cada uno de los colaboradores, así como de sus inversores.
- Mostrar una guía para alcanzar las metas planteadas.

## **1.9 Acuerdos sector Público y Sector Privado**

De acuerdo con lo revisado en los conceptos anteriores, las operaciones financieras se ejecutan entre dos agentes, por una parte, el inversor y por otra, el captador de recursos. Esta necesidad de realizar alianzas o acuerdos interinstitucionales es muy común entre los sectores privados y públicos, los más conocidos y que le compete a la investigación son los que conciernen al sector de la salud.

Los acuerdos interinstitucionales pueden ser de orden económico o de fortalecimiento en el caso de la salud, el servicio que por derecho se debe brindar a los ecuatorianos. “Los convenios regulados por la presente resolución tendrán por objeto únicamente la coordinación, cooperación mutua y apoyo interinstitucional, para desarrollar de manera planificada, actividades conducentes al cumplimiento de los objetivos, misión institucional y atribuciones de las partes” Resolución Nro. R.I.-SERCOP-2020-0008, Ministerio de Salud Pública (2020).

Como se mencionó anteriormente, la administración de la clínica decide formar parte de la Red Pública de Salud, firmando un convenio con el SPPAT, para captar más recursos entorno a su operación principal que es la prestación de servicios en salud. Este sistema ayuda a las víctimas de accidentes automovilísticos, el cual permite la atención inmediata en los centros de salud tanto públicos como privados además de asegurar estar protegido por causas de muerte, incluyendo los gastos mortuorios, médicos, de discapacidad y movilización y se puede ser beneficiario únicamente con la matrícula del vehículo. Tamariz (2015) menciona:

La información médica contenida en la historia clínica del paciente SPPAT es de carácter estrictamente confidencial, únicamente tiene acceso permanente a ella el

personal asistencial vinculado directamente en la provisión de la atención médica, siempre que fuere con fines de reembolso, pago de beneficios, fiscalización o auditoría: el Ministerio de Salud Pública, como ente de vigilancia y control, el FONSAT y la entidad aseguradora vinculada con la atención prestada a la víctima. (p.37)

La cartera de servicios de SPPAT incluyen actividades de laboratorios clínicos de análisis de sangre, orina, etcétera, además de actividades a corto y a largo plazo de los hospitales básicos y generales, es decir, actividades médicas, de diagnóstico y de tratamiento.

La atención médica ante un accidente de tránsito es un tema que pocos usuarios conocen, esto sea por la falta de interés o por la escasa información que se puede encontrar en los portales de información sobre el tema, por ejemplo, la cobertura del SPPAT por el traslado de una víctima en ambulancia se cancela hasta un máximo de \$200, mientras que los gastos médicos tienen un límite de \$3000. Los requisitos que se necesitan para la prestación del servicio son:

- Formulario prehospitalario (bomberos).
- Parte de ATM.
- Denuncia en la Fiscalía de Tránsito.
- Copia de cédula de la víctima y un familiar, para realizar la admisión y el formulario 008 emergencia.

El SPPAT garantiza la protección de las personas que se trasladan de un lugar a otro a través de la red vial del Ecuador, además, está adscrito al Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Las casas de salud están obligadas a la atención a las víctimas de accidente de tránsito sin mediar valor económico alguno, solo cumpliendo con al menos uno de los requisitos antes

detallados y acompañado con documentos de identificación del paciente y de su acompañante (responsable), se les debe brindar la atención requerida.

La documentación (digital y física) es diligenciada por las casas de salud, las que adjuntan la pre-factura compuesta del detalle de los servicios y de las medicinas otorgadas al paciente, la que es remitida a las oficinas del SPPAT para su auditora médica. Este a su vez, revisa o contrata una compañía especializada en auditoria médica chequee los expedientes recibidos y procede a autorizar el pago requerido o a ajustar (objetando total o parcialmente) lo no pertinente o inconsistente.

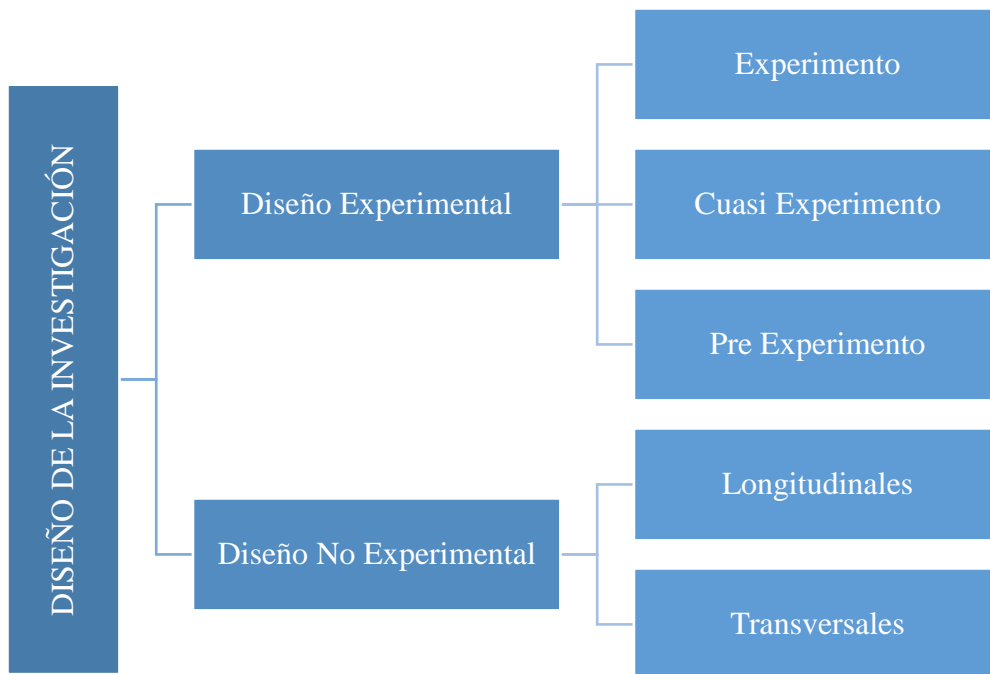
## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

### 2.1 Diseño de la investigación

El diseño de una investigación implica trazar el plan de cómo se va a llevar a cabo la investigación. “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” Sampieri (2014) (p.128). El diseño que se elija debe afirmar o negar la hipótesis que se ha planteado para la investigación, por ende, es necesario que el diseño que se elija este acorde a las preguntas de investigación y a los objetivos que se han planteado. En cuanto a los tipos de diseños de investigación se pueden hablar de dos: los experimentales y no experimentales tal y como se presenta en la figura 12.

**Figura 12**

*Tipos de diseño de la investigación de metodología de la investigación*



Fuente: Sampieri (2014)

Los diseños de carácter experimental son utilizados cuando el investigador requiere plantear el posible efecto de una causa que se está analizando. Por otro lado, la investigación de carácter no experimental trata de observar al fenómeno y busca explicar los motivos por los cuales se da dicha situación. Sampieri (2014) menciona sobre la investigación no experimental que estos son: "... estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p.152).

La presente investigación busca conocer los motivos por los cuales la inadecuada planificación financiera incide en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil, por ende, no busca alterar ninguna de las variables presentes en esta investigación lo que la convierte en una investigación no experimental u observacional. En este caso la investigación se centrará en conocer cómo la inadecuada planificación financiera incide en la toma de decisiones dentro de la organización.

La investigación se convertiría en una investigación no experimental de diseño transversal, porque se evaluará lo que ocurre dentro de un tiempo determinado. Uno de los objetivos planteados dentro de la investigación es analizar la planificación financiera de la empresa, por lo que es de carácter descriptivo, ya que se busca conocer y describir lo que ocurre con respecto al objeto de estudio; pero también busca conocer el impacto que tiene la mala planificación financiera dentro de organización, por ende, es también de carácter correlacional, ya que se busca conocer cómo las variables se relacionan y afectan entre sí.

## **2.2 Tipo de investigación/ enfoque**

El enfoque de una investigación parte desde un paradigma que corresponde a la forma de ver el mundo y por ende el camino, por el cual va a ir la investigación "el proceso de investigación parte de un planteamiento del problema, el cual se ubica en un contexto



(Paradigma) y de acuerdo a ello se selecciona el enfoque más adecuado para el planteamiento del problema” Arispe (2020), (p.57). Es así que se pueden identificar tres tipos de enfoques investigativos:

Dentro de los tres diferentes tipos de investigaciones expuestas por Sampieri (2014) y detalladas en la Figura 13, para los objetivos de este trabajo de investigación se aplicó un enfoque de investigación mixta en virtud de que utiliza herramientas tanto de la investigación cualitativa, así como cuantitativa. Esto permitirá conocer, por la medición, el tamaño del fenómeno y las características del mismo.

Por una parte, se identificarán por medio de cifras la magnitud del impacto de las decisiones tomadas de la organización, por tal motivo es cuantitativa, ya que esta “refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?” Sampieri (2014), (p. 5), mientras que en el otro enfoque se presentan las características del problema de investigación, la información recopilada servirá de explicación de los eventos estudiados y su comportamiento a detalle.

**Figura 13**

*Diferencias entre los Enfoques Cuantitativo y Cualitativo*

Definiciones (dimensiones)	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Marcos generales de referencia básicos	Positivismo, neopositivismo y pospositivismo	Fenomenología, constructivismo, naturalismo, interpretivismo
Punto de partida*	Hay una realidad que conocer. Esto puede hacerse a través de la mente.	Hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. La realidad es la mente
Realidad que se va a estudiar	Existe una realidad objetiva única. El mundo es concebido como externo al investigador	Existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es "relativo" y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores

Fuente: Sampieri (2014)

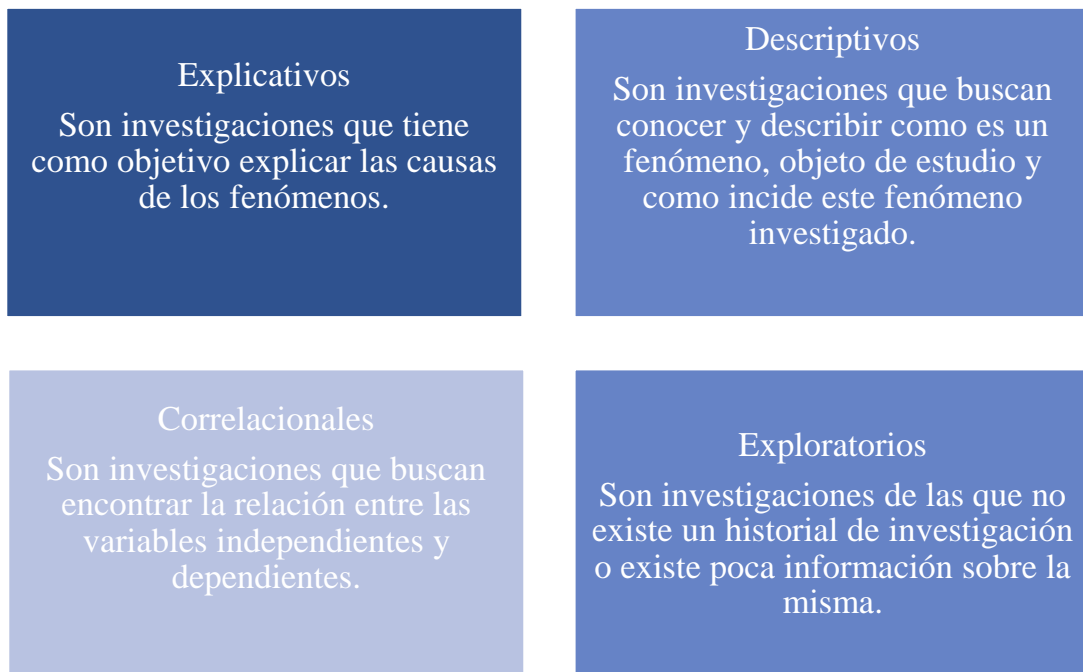
La presente investigación busca conocer por un lado el tamaño del fenómeno en este caso de la mala planificación financiera y por otra parte conocer las características del objeto de estudio.

### 2.3 Alcance

El alcance de una investigación habla de hasta qué punto se quiere llegar o lo que se busca hacer de la investigación, se pueden mencionar los diferentes alcances:

**Figura 14**

#### *Alcances de la Investigación*



Fuente: Arispe (2020)

La presente investigación es de carácter descriptivo y correlacional. Es de carácter descriptivo, porque busca conocer, explicar y describir lo que ocurre con respecto a la mala planificación financiera que se encuentra en la Clínica Sánchez Villalta, además es correlacional porque permite por medio de la relación entender la situación actual de la organización, además de conocer como las variables se relacionan y afectan entre sí. En el caso

de la Clínica Sánchez Villalta se busca conocer como la mala Planificación Financiera afectan con la toma de Decisiones.

## 2.4 Identificación de Variables

Variable Independiente: Planificación Financiera

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

Objeto o Unidad de Observación: Clínica Sánchez Villalta, ciudad de Guayaquil.

## 2.5 Población de estudio

La población según Arispe (2020): “Se define como el conjunto de casos que tienen una serie de especificaciones en común y se encuentran en un espacio determinado. En muchos casos, no es posible analizar toda la población por cuestiones de tiempo y recursos humanos” (p.73). Es decir, la población correspondería a todos los colaboradores de todas las áreas de la Clínica Sánchez Villalta, a saber, 15 que se detallan a continuación en las siguientes tablas 2 y 3.

**Tabla 2**

*Población Clínica Sánchez Villalta*

#	Nombres	Sexo	Área
1	Avilés Choez Rosa Narcisa	M	Admisión
2	Barahona Muñoz William Cristóbal	F	Guardianía
3	Guilindro Herrera Francisca Del Pilar	M	Cocina
4	Macias Cedeño Blanca	M	Farmacia
5	Nacipucha Tinizhañay Luis Alfonso	F	Limpieza
6	Rodríguez Gordillo Ángel Enrique	F	Limpieza
7	Ruiz Montece Ubaldina Nieves	M	Admisión
8	Sánchez Macias Byron Robert	F	Hospitalización
9	Sánchez Macias George Richard	F	Traumatología
10	Sánchez Macias José Luis	F	subdirección
11	Sánchez Villalta Luis Segundo	F	Dirección
12	Zambrano Coronado Danny Jamil	M	Contabilidad
13	Aldas Guzmán Luis Alfredo	F	Finanzas
14	Alvear Vicky	M	Imagenología

#	Nombres	Sexo		Área
15	Uriarte Carrasco Jonathan	F		Emergenciólogo
	<b>Porcentaje</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	

Fuente: Lista de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Tabla 3**

*Población por Área y Sexo*

Área	Cantidad	Porcentaje por área	Sexo		Porcentaje por sexo
			Masculino	Femenino	
Gerencia	2	13.33%		13.33%	13.33%
Contabilidad	1	6.66%	6.66%		6.66%
Financiero	1	6.66%		6.66%	6.66%
Admisión	2	13.33%	13.33%		13.33%
Emergencia	1	6.66%		6.66%	6.66%
Traumatología	1	6.66%		6.66%	6.66%
Imagenología	1	6.66%	6.66%		6.66%
Farmacia	1	6.66%	6.66%		6.66%
Cocina	1	6.66%	6.66%		6.66%
Hospitalización	1	6.66%		6.66%	6.66%
Guardianía	1	6.66%		6.66%	6.66%
Limpieza	2	13.33%		13.33%	13.33%

Fuente: Lista de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

## 2.6 Muestra

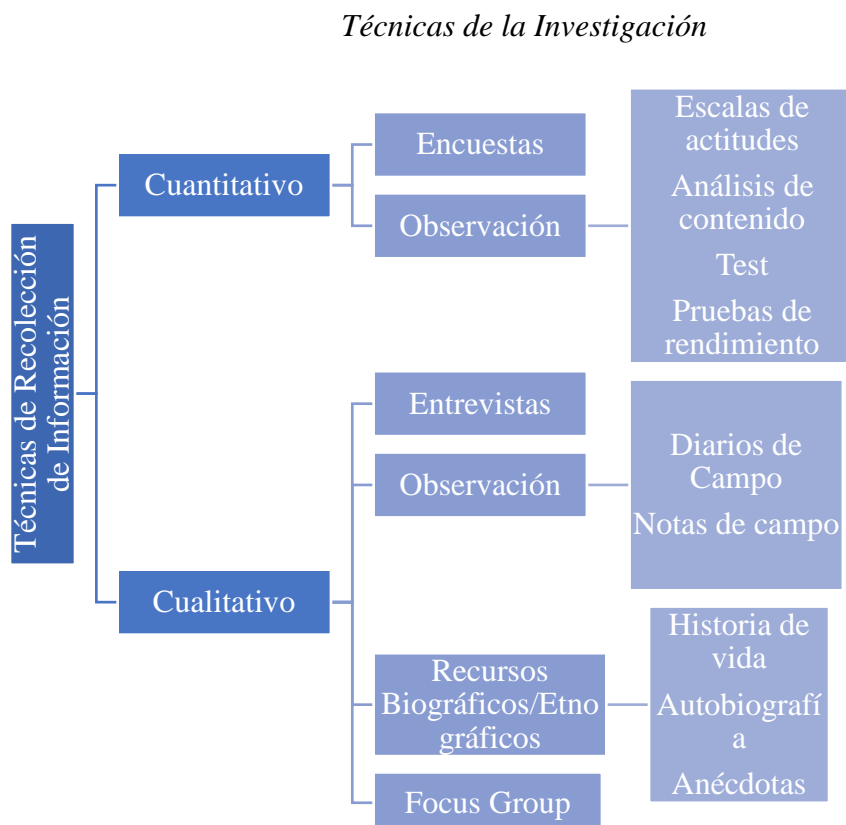
Arispe (2020) define a la muestra como: " Ese subgrupo de casos de una población en el cual se recolectan los datos. El trabajar con muestra permite: ahorrar tiempo, reduce costos y si está bien seleccionada puede ayudar con la precisión y exactitud de los datos" (p. 74).

La elección de la muestra es importante porque de ella depende que se puedan llegar a responder las preguntas que se han planteado con respecto a la investigación, sin embargo, como la población en la que se está realizando la investigación no es muy amplia, no se extenderá en tiempo, costo y en una errónea selección, debido a que se tomará en cuenta a todos los colaboradores de la empresa, en conclusión, la muestra en la población total.

## 2.7 Técnica de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizarán son la observación cerrada por medio de una prueba de parámetros cerrados, que permitirán determinar si se cumplen o no con lo que se estipula para una buena administración financiera, también se usará las encuestas programadas a los empleados de la organización para saber su opinión con respecto al impacto e inclusive entrevistas a los expertos externos para comprender de mejor manera las características que engloban al problema de estudio. Las técnicas de recolección de información dependen del enfoque en el que se va a realizar la investigación. Es así como cada uno de los diferentes enfoques de investigación muestra sus propias herramientas de recolección de la información, que se detallan a continuación en la figura 15.

**Figura 15**



Fuente: Arispe (2020)

La investigación utilizará de las técnicas cuantitativas de investigación: la encuesta y una ficha de comparación. Y de la investigación cualitativa se utilizará entrevistas efectuadas al Econ. Luis Aldás encargado del departamento financiero y al Ing. Danny Zambrano encargado de la contabilidad, y por medio de un cuestionario de 9 preguntas dirigidas a todos los colaboradores de todos los niveles de la organización, se conocerá su opinión con respecto a la planificación financiera y toma de decisiones.

Además, se analizará el contenido cuantitativo en el que se buscará comparar los Balances Generales de los 3 últimos períodos de actividades, para analizar cómo se ha llevado a cabo la Planificación Financiera. Finalmente, la entrevista abierta permitirá conocer las razones y las características por las cuales la mala planificación financiera ha repercutido en la toma de decisiones.

## **2.8 Análisis de datos**

En el presente estudio, en la Clínica Sánchez Villalta se tomará en cuenta los balances de los tres períodos anteriores, para poder validar el estado de la situación financiera de la organización, y posteriormente elaborar una propuesta para que se puedan adoptar las mejores prácticas para toma de decisiones en la empresa.

Tal y como se puede observar en los balances, la clínica en los últimos tres años ha presentado una caída en sus activos corrientes, lo cual evidencia la falta de liquidez que ha venido afrontando, una de las razones que se observa es la relevancia que tiene la cuenta por cobrar de la cuenta SPPAT, representando alrededor del 50% de los activos corrientes.

**Clínica Sánchez Villalta**  
**BALANCE GENERAL**

	2019		2020		2021	
<b>Activo Corriente</b>						
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO						
<b>CAJA GENERAL</b>						
Caja Chica Administración	\$200,00	0,02%	\$200,00	0,03%	\$28.575,60	4,12%
Banco Guayaquil	\$11.250,30	0,95%	\$13.524,75	1,97%	\$15.210,43	2,19%
Banco Pichincha	\$10.534,95	0,89%	\$11.315,30	1,64%	\$11.901,40	1,72%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>						
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR						
CLIENTES NO RELACIONADOS						
SPPAT	\$782.578,12	65,95%	\$290.100,00	42,16%	\$315.201,00	45,44%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS						
Anticipos a Empleados	\$140,00	0,01%	\$210,00	0,03%	\$350,00	0,05%
Préstamos a Empleados	\$350,00	0,03%	\$500,00	0,07%	\$ -	0,00%
<b>INVENTARIOS</b>						
<b>INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCADERÍA EN ALMACÉN</b>						
Inventario Materiales Osteosíntesis	\$155.254,52	13,08%	\$147.491,79	21,44%	\$146.016,87	21,05%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES						
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)						
Crédito Tributario IVA próximo mes	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$1.653,57	0,24%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)						
Impuesto Retención a Clientes	\$3.131,36	0,26%	\$3.131,36	0,46%	\$ -	0,00%
Impuesto Retención Tarjeta Crédito						
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$963.439,25</b>	<b>81,20%</b>	<b>\$466.473,20</b>	<b>67,79%</b>	<b>\$518.908,87</b>	<b>74,82%</b>

	2019		2020		2021	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO						
<b>EDIFICIOS</b>						
Edificio	\$1.548.375,60	130,49%	\$1.548.375,60	225,03%	\$1.548.375,60	223,24%
<b>VEHÍCULOS</b>						
Vehículos	\$47.540,60	4,01%	\$47.540,60	6,91%	\$47.540,60	6,85%
<b>EQUIPOS MÉDICOS</b>						
Equipos Médicos	\$225.632,59	19,02%	\$255.292,81	37,10%	\$255.292,81	36,81%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>						
Muebles y Enseres	\$48.349,84	4,07%	\$54.705,60	7,95%	\$54.705,60	7,89%
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>						
Equipos de Computación	\$32.233,23	2,72%	\$36.470,40	5,30%	\$36.470,40	5,26%
<b>INSTALACIONES</b>						
Remodelación e Instalación	\$16.116,61	1,36%	\$18.235,20	2,65%	\$18.235,20	2,63%
(-) Depreciación Acumulada Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciación Acumulada de Edificios	\$1.548.375,60	130,49%	\$1.548.375,60	225,03%	\$1.548.375,60	223,24%
(-) Depreciación Acumulada Vehículos	-\$5.298,17	-0,45%	-\$11.953,85	-1,74%	-\$18.609,54	-2,68%
(-) Depreciación Acumulada Equipos Médicos	-\$100.598,68	-8,48%	-\$128.668,44	-18,70%	-\$158.851,16	-22,90%
(-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres	-\$20.421,54	-1,72%	-\$25.010,27	-3,63%	-\$30.051,78	-4,33%
(-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación	-\$13.614,36	-1,15%	-\$16.673,51	-2,42%	-\$20.034,52	-2,89%
(-) Depreciación Acumulada Remodelación e Instalación	-\$6.807,18	-0,57%	-\$8.336,76	-1,21%	-\$10.017,26	-1,44%
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>\$223.132,95</b>	<b>18,80%</b>	<b>\$221.601,78</b>	<b>32,21%</b>	<b>\$174.680,36</b>	<b>25,18%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$1.186.572,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$688.074,98</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$693.589,23</b>	<b>100,00%</b>



	2019		2020		2021	
<b>Pasivo Corriente</b>						
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>						
<b>PROVEEDORES DE MATERIALES OSTEOSINTESIS</b>						
BIRSH S.A.	\$283.727,66	23,91%	\$118.744,69	17,26%	\$35.298,95	5,09%
PROVEEDORES DE INSUMOS MEDICOS						
DIAZ REYNA ANNABELLE DE LAS MERCEDES	\$1.230,21	0,10%	\$1.331,50	0,19%	\$512,00	0,07%
MORENO IBARRA JULIAN DAVID	\$946,07	0,08%	\$515,70	0,07%	\$732,10	0,11%
MEDICALSUT CIA. LTDA.	\$753,37	0,06%	\$ -	0,00%	\$250,31	0,04%
FUENTES PACHECO JORGE LUIS	\$557,19	0,05%	\$209,36	0,03%	\$852,31	0,12%
HALLFRE S.A.	\$283,93	0,02%	\$ -	0,00%	\$150,75	0,02%
<b>CUENTAS POR PAGAR TARJETAS CREDITO</b>						
CXP DINERS	\$30.913,87	2,61%	\$29.150,30	4,24%	\$21.350,50	3,08%
CXP AMERICAN EXPRESS	\$13.040,22	1,10%	\$12.750,81	1,85%	\$10.642,20	1,53%
CXP PACIFICARD	\$14.999,31	1,26%	\$13.246,09	1,93%	\$11.378,10	1,64%
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>						
<b>IMPUESTOS RETENIDOS POR PAGAR</b>						
30% Retención IVA Compras	\$ -	0,00%	\$11,67	0,00%	\$ -	0,00%
1% Transferencia Bienes	\$16,06	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
1,75% Transferencia Bienes	\$ -	0,00%	\$24,69	0,00%	\$5,50	0,00%
2% Predomina Mano Obra	\$47,78	0,00%	\$116,24	0,02%	\$ -	0,00%
10% Honorarios Profesionales	\$45,00	0,00%	\$45,00	0,01%	\$ -	0,00%
<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>						
Provisión por Vacaciones	\$1.899,47	0,16%	\$1.873,55	0,27%	\$1.892,29	0,27%
Décimo Tercer Sueldo	\$266,30	0,02%	\$236,38	0,03%	\$238,74	0,03%
Décimo Cuarto Sueldo	\$2.626,67	0,22%	\$2.333,33	0,34%	\$2.356,66	0,34%
Provisión Beneficios Sociales Subrogación	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>RETENCIONES DE EMPLEADOS (IESS)</b>						
Aporte Personal IESS	\$302,02	0,03%	\$708,05	0,10%	\$409,80	0,06%

Aporte Patronal	\$388,26	0,03%	\$316,28	0,05%	\$483,53	0,07%
Fondos de Reserva	\$232,83	0,02%	\$236,38	0,03%	\$238,74	0,03%
Prestamos Quirografarios IESS	\$133,90	0,01%	\$103,56	0,02%	\$228,77	0,03%
<b>SUELDOS POR PAGAR</b>						
Sueldos por Pagar Cheques	\$1.597,78	0,13%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>SERVICIOS PRESTADOS POR PAGAR</b>						
Cirujanos	\$36.599,75	3,08%	\$16.542,49	2,40%	\$23.789,84	3,43%
Anestesiólogos	\$14.515,60	1,22%	\$6.220,25	0,90%	\$9.435,14	1,36%
Instrumentistas	\$7.065,87	0,60%	\$3.180,62	0,46%	\$4.592,81	0,66%
Enfermeras	\$5.318,06	0,45%	\$3.020,64	0,44%	\$3.456,74	0,50%
Imagenología	\$13.424,20	1,13%	\$6.629,25	0,96%	\$8.725,73	1,26%
Laboratorio	\$2.722,48	0,23%	\$1.533,36	0,22%	\$1.769,61	0,26%
Dieta Hospitalaria	\$13.221,88	1,11%	\$2.889,58	0,42%	\$8.594,22	1,24%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$446.875,73</b>	<b>37,66%</b>	<b>\$221.969,76</b>	<b>32,26%</b>	<b>\$147.385,35</b>	<b>21,25%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR</b>						
<b>PROVEEDORES DE MATERIALES OSTEOSINTESIS</b>						
BIRSH S.A.	\$198.609,36		\$83.121,28	12,08%	\$129.096,08	18,61%
CUENTAS POR PAGAR TARJETAS CREDITO						
CXP DINERS	\$21.350,10		\$15.347,42	2,23%	\$1.657,00	0,24%
<b>Total de Pasivo No Corriente</b>	<b>\$219.959,46</b>	<b>18,54%</b>	<b>\$98.468,70</b>	<b>14,31%</b>	<b>\$130.753,08</b>	<b>18,85%</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>\$666.835,19</b>	<b>56,20%</b>	<b>\$320.438,46</b>	<b>46,57%</b>	<b>\$278.138,43</b>	<b>40,10%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>						
CAPITAL	\$519.737,01		\$367.636,52		\$415.450,80	
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$1.186.572,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$688.074,98</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$693.589,23</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Base de datos de la Clínica Sánchez Villalta - Elaboración propia

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS

### 3.1 Análisis de los Resultados

Cada investigación tiene un tipo de análisis y muestra de datos, dependiendo de su enfoque, sea este de carácter cualitativo o cuantitativo. Tal y como se mencionó anteriormente, en cuanto a la investigación para las técnicas de recolección cuantitativa, esta será realizada por medio de tablas y estadísticas para su posterior presentación de resultados con su análisis e interpretación respectiva.

En primer lugar, se comienza con un levantamiento de información básica de los empleados como lo son su género y el grado de su formación académica para tener una idea más amplia de los colaboradores de la clínica. En segundo lugar, se procede con la tabulación de las respuestas obtenidas de la encuesta y el respectivo análisis de la información obtenida. El cuestionario de preguntas se puede encontrar en el Anexo 2 de esta investigación.

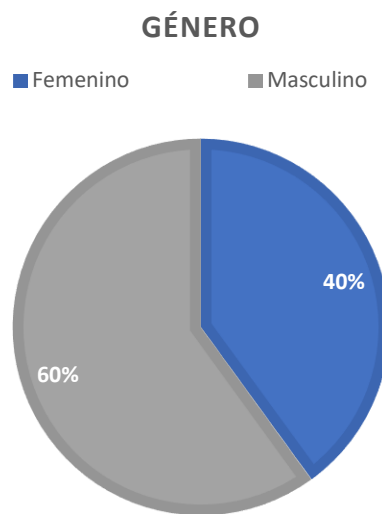
**Tabla 4**

*Resultado de encuesta: ¿Cuál es su género?*

<b>Género</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Femenino	6	40%
Masculino	9	60%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 16**



Fuente: Tabla 4  
Elaboración propia

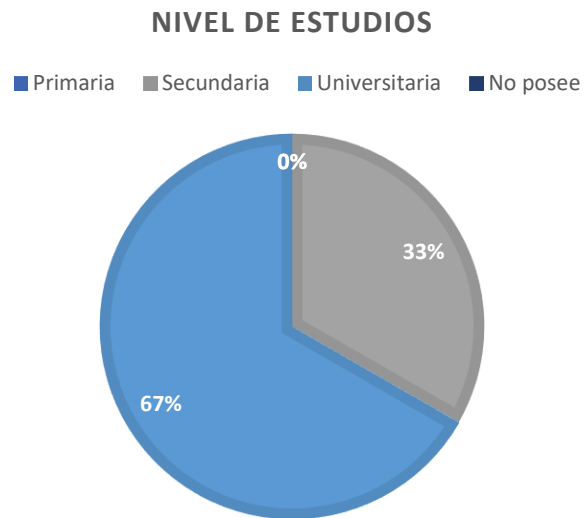
**Tabla 5**

*Resultado de encuesta: ¿Qué nivel de profesión tiene?*

Nivel de Estudios	F	%
Primario	0	0.00%
Secundario	5	33.30%
Universitario	10	66.70%
No posee	0	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 17**



Fuente: Tabla 5  
Elaboración propia

*Resultado de encuesta:*

**Tabla 6**

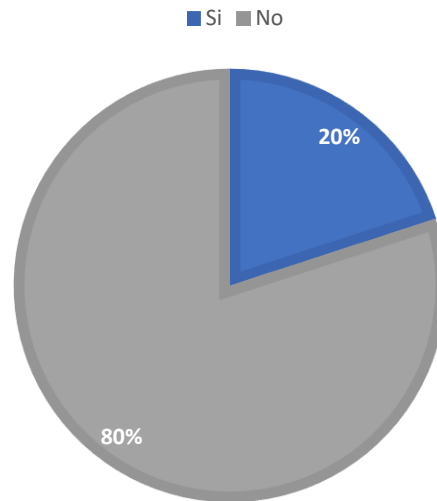
*Pregunta 1.- ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?*

<b>Pregunta 1</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	3	20%
No	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 18**

**CAPACIDAD DE CUMPLIMIENTO CON SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO**



Fuente: Tabla 6  
Elaboración propia

**Análisis:**

De 15 colaboradores encuestados, 12 manifestaron que la Clínica Sánchez Villalta no tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, siendo este el 80%, punto fundamental para que el director pueda darse cuenta de la importancia de la solvencia financiera de la clínica. Mientras que, por otro lado, solamente el 20% indicaron que la clínica si tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

**Tabla 7**

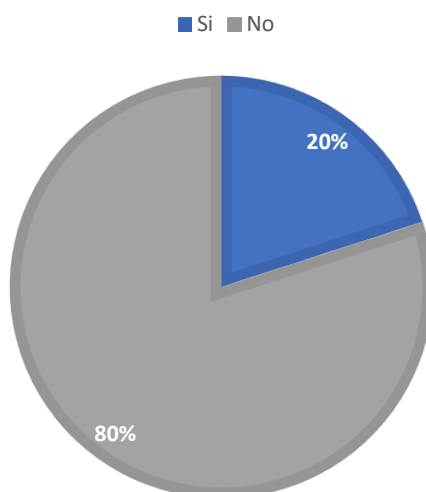
*Pregunta 2.- ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales?*

<b>Pregunta 2</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	3	20%
No	12	80%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 19**

**POSEE RECURSOS PARA CUBRIR SUS OBLIGACIONES OPERACIONALES**



Fuente: Tabla 7  
Elaboración propia

**Análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 80% indicaron que la clínica no posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales y el 20% indicaron que la clínica si posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales. Resulta indispensable que el director pueda darse cuenta de la importancia de un mejor manejo financiero de los recursos de la clínica, para afrontar de una forma correcta las diversas situaciones que se le presente y el

normal funcionamiento del establecimiento hasta en sus actividades más básicas, caso contrario se crea un ambiente laboral deficiente que impide el cumplimiento de objetivos.

**Tabla 8**

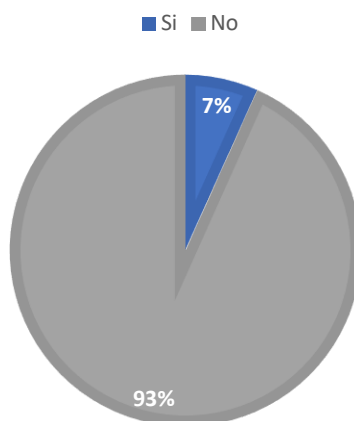
*Pregunta 3.- ¿Considera usted, que los activos fijos de la Clínica Sánchez Villalta son usados eficientemente?*

<b>Pregunta 3</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	1	6.70%
No	14	93.30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 20**

**LOS ACTIVOS FIJOS SON USADOS EFICIENTEMENTE**



Fuente: Tabla 8  
Elaboración propia

**Análisis:**

Tal y como se aprecia en los resultados obtenidos de la pregunta 3, de 15 colaboradores encuestados, 14 manifestaron que la Clínica Sánchez Villalta no utiliza eficientemente los activos fijos, demostrando que no se está haciendo un uso eficiente de los recursos con los que



cuenta la clínica, siendo esto un punto fundamental en el que el director debe enfocarse para la optimización de los activos.

**Tabla 9**

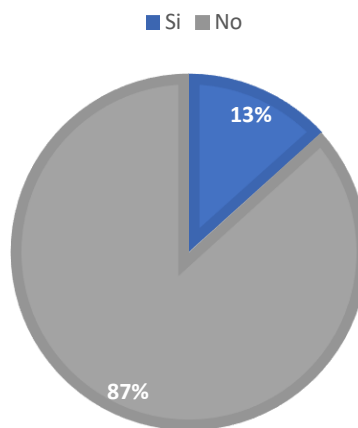
*Pregunta 4.- ¿En la Clínica Sánchez Villalta para contraer deudas se realiza un análisis previo?*

<b>Pregunta 4</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	2	13.30%
No	13	86.70%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 21**

**REALIZAN UN ANÁLISIS PREVIO PARA CONTRAER DEUDAS**



Fuente: Tabla 9  
Elaboración propia

**Análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 86.70% indicaron que la clínica no realiza un análisis previo para contraer deudas y el 13.30% indicaron que la clínica si realiza un análisis previo para contraer deudas, lo que causaría una mala toma de decisiones en el futuro al no

realizar los análisis debidos de una acción tan crucial para toda organización como lo es la de adquirir deudas, puesto que tomar estas decisiones a la ligera ocasiona que los objetivos esperados con este endeudamiento no se cumplan y a su vez esta acción limite las operaciones de la clínica en general al comprometer de una manera equivocada sus finanzas.

**Tabla 10**

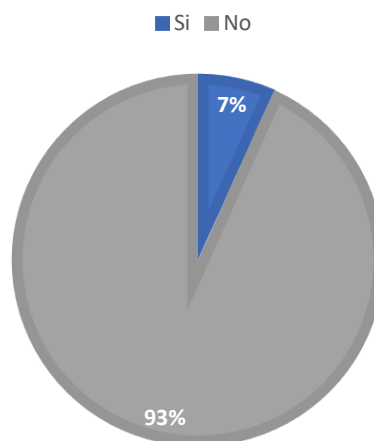
*Pregunta 5.- ¿Los métodos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de la Clínica Sánchez Villalta son eficaces?*

<b>Pregunta 5</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	1	6.70%
No	14	93.30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 22**

**LOS MÉTODOS PARA CONSEGUIR, MANTENER Y MANEJAR  
LOS RECURSOS SON EFICACES**



Fuente: Tabla 10  
Elaboración propia

**Análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 93.30% indicaron que los métodos de la clínica no son eficaces para conseguir, mantener y manejar los recursos y el 6.70% indicaron

que la clínica si son eficaces. Con esto se observa que no se está haciendo un uso eficiente de los recursos de la clínica, lo cual se vería reflejado en un buen servicio de calidad hacia los pacientes si estos recursos estuvieran siendo dirigidos a mejorar las tareas que se realizan.

**Tabla 11**

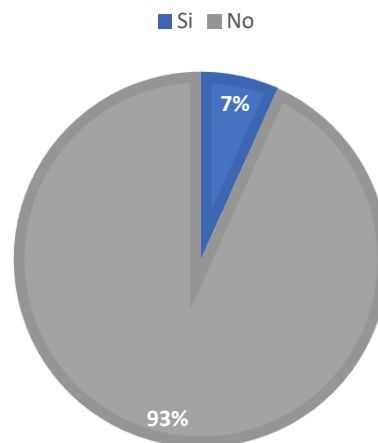
*Pregunta 6.- ¿La Clínica Sánchez Villalta utiliza herramientas financieras para alcanzar sus objetivos?*

<b>Pregunta 6</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	1	6.70%
No	14	93.30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 23**

**UTILIZA HERRAMIENTAS FINANCIERAS**



Fuente: Tabla 11  
Elaboración propia

**Análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 93.30% indicaron que la clínica no utiliza herramientas financieras para alcanzar sus objetivos y el 6.70% indicaron que la clínica si son

eficaces los métodos para conseguir, mantener y manejar los recursos. Se evidencia que al no hacer uso de las herramientas antes mencionadas, se dificulta la labor de cumplir con los objetivos planteados como clínica, el uso de estas herramientas es fundamentales para un correcto desenvolvimiento de la economía de toda organización.

**Tabla 12**

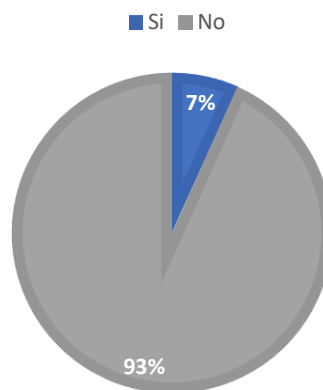
*Pregunta 7.- ¿La Clínica Sánchez Villalta realiza reuniones de carácter financiero frecuentemente?*

<b>Pregunta 7</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	1	6.70%
No	14	93.30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 24**

**REALIZAN REUNIONES FRECUENTEMENTE**



Fuente: Tabla 12  
Elaboración propia

**Análisis:**

Según lo mostrado en la pregunta 7, de 15 colaboradores encuestados, 14 manifestaron que la clínica Sánchez Villalta no realiza reuniones frecuentemente, lo que causa una mala

gestión al obtener los resultados, debido a que al no haber la retroalimentación necesaria de los diversos procesos que realiza la clínica, se dificulta la labor de identificar los errores cometidos y la búsqueda de mejora de los mismos, lo cual finalmente se traduce en una mala atención brindada a los pacientes que se atienden en la clínica.

**Tabla 13**

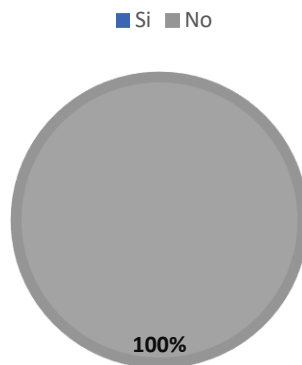
*Pregunta 8.- ¿La Clínica Sánchez Villalta considera las opiniones de las personas involucradas en la toma de decisiones?*

<b>Pregunta 8</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	0	0.00%
No	15	100.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 25**

**CONSIDERAN LAS OPINIONES DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA TOMA DE DECISIONES**



Fuente: Tabla 13  
Elaboración propia

**Análisis:**

Del total de los colaboradores encuestados, el 100% indicaron que la clínica no considera las opiniones de las personas involucradas en la toma de decisiones, esto lo que causa

es una limitación en la eficacia del equipo de trabajo y un mal ambiente de trabajo al no sentirse tomados en cuenta el resto de colaboradores de la clínica que podrían aportar con valiosas ideas para la toma de decisiones que finalmente permitan llevar a la organización al lugar deseado.

**Tabla 14**

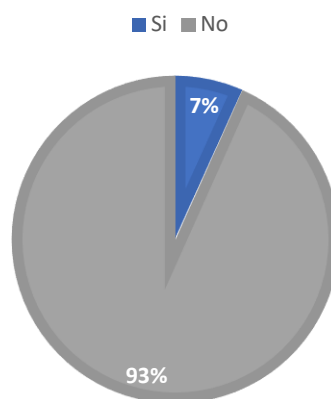
*Pregunta 9.- ¿Considera usted que, los procedimientos de la Clínica Sánchez Villalta para la toma de decisiones son adecuados?*

<b>Pregunta 9</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si	1	6.70%
No	14	93.30%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta de colaboradores de la Clínica Sánchez Villalta  
Elaboración propia

**Figura 26**

**LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES SON ADECUADOS**



Fuente: Tabla 14  
Elaboración propia

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta 9, de 15 colaboradores encuestados, 14 manifestaron que los procedimientos para la toma de decisiones no son

adecuados, lo que causa una mala gestión al obtener los resultados y esto afecta en la toma de decisiones. Se considera que resulta importante realizar cambios sobre estos procedimientos, para de esta manera poder operar de una forma más eficiente.

## **Entrevista**

A continuación, para las técnicas de investigación cualitativas se utilizará la entrevista con la finalidad de comparar los resultados obtenidos por medio de la observación y la encuesta, con el fin de comprender mejor la magnitud del fenómeno estudiado y como se encuentra relacionado con cada una de las variables existentes al obtener información de primera mano de los involucrados en los procesos de toma de decisión de la clínica. Estas entrevistas son dirigidas al Director de la clínica, al Contador y al Financiero. El cuestionario de preguntas y sus respuestas se encuentran en el Anexo 3 del presente trabajo.

En esta entrevista el Director de la clínica supo indicar que, con respecto a la información financiera que él tiene pleno conocimiento que no es confiable, dado que no se realiza la entrega de la información oportunamente y por ende, esta no va a estar a disposición cuando se es requerida y también que esta es manejada de forma exclusiva por él. Además, el Financiero de la clínica agrega que esta información se maneja de manera empírica, los movimientos efectuados o cambios se solicitan y aprueban verbalmente por lo que muy poca evidencia queda por medio físico o digital (correos electrónicos). Por último, tanto el Director como el Financiero concuerdan que existe una inestabilidad financiera, la cual impide el crecimiento de la clínica, limitando al negocio a tomar oportunidades de inversión de proyectos por no contar con la liquidez y la solvencia necesaria a causa de no llevar un buen control financiero.

En cuanto al manejo de los fondos de la clínica, el Director comenta que no se administran de manera adecuada ni planificada ocasionando mala toma de decisiones. El Financiero por su parte acota que además de no realizarse de manera adecuada ni planificada se prioriza todos aquellos imprevistos que se presentan al día y sumándose a lo que menciona el Contador de la clínica que esta no cuenta con un sistema contable por lo cual se lleva en Excel los diferentes reportes para cumplir con las obligaciones a las distintas entidades públicas y que no se realiza balances periódicos, solo para cuando requieren préstamos bancarios.

Los entrevistados están de acuerdo en que la clínica carece de planificación financiera, puesto que actividades como los análisis al momento de contraer deudas son realizados de manera experimental o empírica. Ante esto, el Director indica por este motivo desconoce los recursos financieros con los que se cuenta y esto nace del constante cambio de empresa auditora del convenio SPPAT, puesto que dentro del lapso en que sale la empresa 1 e ingresa la empresa 2 no se puede presentar ningún expediente para su validación y por ende, no existe revisión ni pago, ocasionando que no se pueda cumplir con las obligaciones a corto y mediano plazo. Corroborando aquello, el Financiero manifiesta que la falta de planificación influye notablemente en tomar malas decisiones y estas se reflejan en la poca liquidez para cubrir sus obligaciones. Por su lado, el Contador agrega que esto será una alerta que le permita al director tomar decisiones más acertadas.

Por otro lado, la comunicación también presenta falencias, puesto que el Contador indica que sus opiniones o comentarios no son tomados en consideración para las tomas de decisiones de la clínica. Las decisiones las toma única y exclusivamente el Director y en muy pocas ocasiones le consulta al Financiero, lo cual es confirmado por este al especificar que, por lo general siempre le traen los documentos cuando ya han realizado las negociaciones para que tome conocimiento.



Finalmente, se consideró que es necesario y útil realizar una planificación financiera dentro de la clínica porque se requiere cambiar la estructura de todo el proceso para poder ver resultados en un corto tiempo debido a la condición en la que se encuentra la clínica. Además de aquello, se podrá cumplir con los objetivos, ya que debido a la ineficiente gestión que se ha llevado hasta el momento se considera la necesidad de financiamiento según lo mencionado por el Director. Pero para ello se debe tener una información real y varias opciones de financiamiento para tomar una buena decisión, indica el Financiero. En su lugar se debería buscar la forma de ser autosustentable por medio de la propia gestión de la clínica.

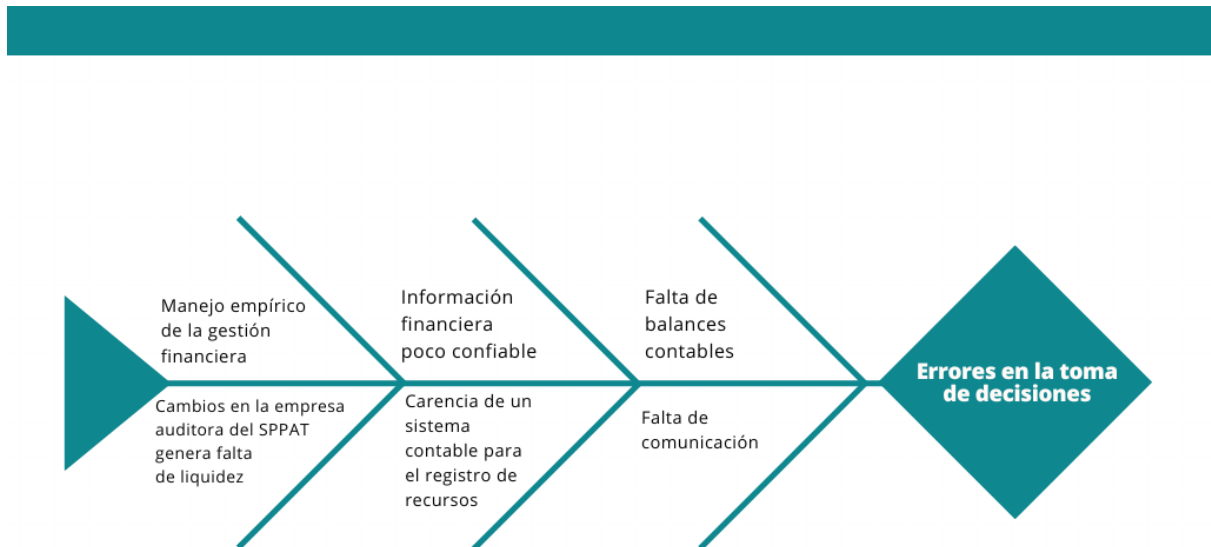
### **3.2 Hallazgos**

Ahora, con la información recolectada gracias a la ayuda de las herramientas antes mostradas en este trabajo se procede a la creación de un diagrama de Ishikawa. Este diagrama, también conocido como espina de pez, se pretende mostrar de una forma más clara las causas que ocasionan el problema investigado a lo largo de este trabajo. Valenzuela (2020) indica que: “Es una representación visual de aquellos factores que pueden contribuir a un efecto observado o fenómeno estudiado que está siendo examinado” (p.5).

A continuación, en la siguiente figura 26 se muestran las causas halladas en las entrevistas y en la encuesta realizadas que ocasionan el problema planteado sobre la incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones de la Clínica Sánchez Villalta. En ella se puede apreciar como el manejo empírico de la gestión financiera por parte del Director, la falta de comunicación entre los principales involucrados al momento de tomar decisiones, la falta de un sistema contable causa por la cual se utiliza el programa Excel para el manejo de registro de los recursos y aspectos exógenos a la organización como la auditoría del Sistema SPPAT que crea falta de liquidez, son los elementos que han causado una ineficiente toma de decisiones en la clínica en los últimos años.

**Figura 27**

*Diagrama de Ishikawa*



**Diagrama de Ishikawa para la Clínica Sánchez Villalta**

Fuente: Entrevista y encuesta  
Elaboración propia

### 3.3 Propuesta

La Clínica Sánchez Villalta no realiza un correcto manejo de su planificación financiera, tanto así que su gestión es totalmente empírica según lo mencionado por los entrevistados anteriormente, evidenciando así que la administración de la clínica no ha sido totalmente acertada al momento de elegir los planes a seguir y por ende los resultados conseguidos no son los esperados por el Director.

Ante la situación estudiada en el presente trabajo de investigación, se propone un Modelo Operativo para la clínica que permita el correcto manejo de los recursos financieros y

promueva la adecuada toma de decisiones. Para esto en su primera fase se indica que se debe realizar una descripción de la situación interna de la clínica, con la finalidad de tener una idea más clara de los eventos de mayor relevancia que se hayan presentado a lo largo del desarrollo. En su fase II, se busca examinar la situación financiera de la clínica con la finalidad de recopilar los datos que posee la clínica y convertirlos en información que permita la correcta toma de decisiones.

Para la fase III, es necesario realizar una aproximación de los valores que la organización debe cumplir en el periodo que está presupuestado y de esta manera cumplir con sus necesidades como clínica, esto se lo conseguirá gracias a las proyecciones de compras y a la creación de cédulas presupuestarias correspondientes a la salida de efectivo para llevar un mejor control. Luego en la fase IV, se menciona la elaboración de un presupuesto de flujo de efectivo con decisiones de inversión y financiamiento para la ejecución de la planificación. La idea es tener debidamente identificadas las cuentas de los registros contables de la clínica, sobre todo definir lo que son ingresos y egresos.

Finalmente, este modelo operativo culmina con su fase V al plantear la formulación de estados financieros proyectados para diagnosticar la situación actual y futura, ya que, según lo evidenciado en la entrevista, no se presentan estados financieros como una actividad previamente establecida en la clínica, salvo en momentos puntuales.

**Tabla 15***Modelo Operativo para la Clínica Sánchez Villalta*

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>FASE I</b>	Describir la situación de la clínica	Reformular los objetivos financieros establecidos	-Matriz FODA -Análisis PEST -Matriz de impacto	2 semanas	Contador	-Equipo de computo -Material de oficina -Base de datos de la clínica
<b>FASE II</b>	Examinar la situación financiera de la clínica	Aplicar los análisis financieros para la clínica	-Comparar los años en estudio a través de los indicadores, liquidez, endeudamiento y rentabilidad -Elaborar un informe que describa los resultados obtenidos	1 mes	-Contador -Financiero	-Equipo de computo -Material de oficina -Base de datos de la clínica
<b>FASE III</b>	Definir un estimado de los valores a cumplir en el periodo presupuestado	Análisis de gastos de la clínica	Proyecciones de compras Creación de cedulas presupuestarias correspondientes a la salida de efectivo para llevar un mejor control	2 meses	-Contador -Financiero -Director	-Equipo de computo -Material de oficina -Base de datos de la clínica

<b>FASE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>FASE IV</b>	Elaborar un presupuesto de flujo de efectivo con decisiones de inversión y financiamiento	Proyectar todas las entradas y salidas de efectivo	-Correcta definición de cuentas -Identificar gastos e ingresos	1 mes	-Director -Contador	-Equipo de computo -Material de oficina -Base de datos de la clínica
<b>FASE V</b>	Formular los estados financieros proyectados	Creación de estados financieros periódicamente	Retroalimentación de las actividades de la clínica Con la información obtenida realizar el presupuesto	1 mes	-Director -Financiero -Contador	-Equipo de computo -Material de oficina -Base de datos de la clínica

Elaboración propia

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Luego de haber realizado los análisis y las interpretaciones de la información recopilada a lo largo de este trabajo, se toma en consideración el objetivo general planteado: demostrar el impacto de la implementación de una óptima planificación financiera en la Clínica Sánchez Villalta tomando como referencia los años 2019 -2021, para una mejor toma de decisiones, se llega a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con la información presentada en las bases teóricas, para realizar una efectiva planificación financiera se necesita un análisis previo a la interna y externa de la empresa con la finalidad de tener una idea actual de la misma. Con base en esta situación, se plantean metas con sus respectivas estrategias con la intención de incrementar al máximo los beneficios de los accionistas. Por lo tanto, los encargados de la toma de decisiones deben estar capacitados y conocer todas las características y pasos que constituyen este proceso con miras a eliminar en lo posible valoraciones subjetivas al momento de elegir un curso de acción.
- En cuanto al diagnóstico de la situación actual de la Clínica Sánchez Villalta, se puede evidenciar que existen diversos inconvenientes que fueron evidentes por medio de la encuesta y de la entrevista, tal y como son la falta de comunicación e involucramiento de los principales colaboradores de la clínica y las decisiones son tomadas exclusivamente por el Director, ocasionando que no se tenga claro cuáles son las necesidades reales de la organización. Sumándose a lo anteriormente mencionado, el establecimiento no cuenta con la herramienta contable indicada para la debida gestión financiera que le permita cumplir con los estándares de calidad y eficacia que se exigen

hoy en día, haciendo que el manejo financiero se realice de una manera empírica causando errores de carácter contable y financiero.

- Se llega a la propuesta de un Modelo Operativo para la Clínica Sánchez Villalta que busca ser solución para los inconvenientes que se mencionaron anteriormente. Este modelo cuenta con cinco fases en las cuales su principal objetivo es Diseñar una Planificación Financiera que permita la toma oportuna de decisiones para el manejo apropiado de los recursos disponibles de la clínica.

## 4.2 Recomendaciones

- Hacer revisión con frecuencia de las bases teóricas con relación a la planificación financiera y la toma de decisiones con la finalidad de estar siempre actualizados en sus conocimientos ante la demanda que exige el mercado actualmente y de esta manera no presentar los problemas evidenciados en este trabajo en el futuro
- Incentivar la comunicación y la confianza entre los colaboradores de la clínica, en lugar de centralizar las decisiones. La idea es que, de esta manera, se pueda tener soluciones que ayuden a solucionar posibles problemas que surjan por medio de la retroalimentación de información.
- Hacer uso del Modelo Operativo presentado en este trabajo, como herramienta hacia la estandarización de procesos contables y financieros de la Clínica Sánchez Villalta y así llevar un correcto registro de las cuentas de la empresa y una mejor gestión de sus recursos que permita conseguir los objetivos planteados por el Director.
- Plantear misión y visión institucionales para convertirlos en acciones responsables para el manejo de recursos necesarios y la obtención de resultados concretos.
- Priorizar el pago de las obligaciones bancarias a tiempo para que la empresa pueda acceder a créditos que permitan mejorar su infraestructura física para evitar el deterioro y reemplazar los activos en desuso que están incrementándose por el uso.



### 4.3 Futuras investigaciones

Como futuros trabajos de investigación, están mencionadas aquellas variables como la gestión del cobro del SPPAT o convenios con el IESS, que fueron potencialmente interesantes para la elaboración de trabajos de investigación que complementen lo antes expuesto y que deberán ser evaluados en el futuro, puesto que su alcance excede a las variables planteadas y que a partir de aquello se podrían hacer otras evaluaciones que apunten a algún ámbito más técnico (administrativo, de gestión, de control, de seguimiento, de auditoría, etc.)

Adicionalmente, como ya se mencionó, cada nueva evaluación de estos conceptos presentados podrá ser de utilidad para nuevas interpretaciones o como solución a distintas eventualidades que no se presentaron durante la elaboración de esta investigación y, por ende, el listado que se presenta a continuación no debe limitarse únicamente a ellos, los temas para futuras investigaciones son:

- Establecer si un convenio con el IESS ayudaría a una clínica privada a alcanzar las metas económicas planteadas por la gerencia.
- Planes de mitigaciones de riesgos para el departamento de liquidaciones como solución a la falta de circulante de las organizaciones.
- La gestión del SPPAT y su incidencia en la economía del sistema financiero de las clínicas privadas del Ecuador.
- La implementación de un manual de funciones que delimite las competencias.
- La aprobación de un manual de procedimientos por cada unidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arispe, Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La Investigación Científica*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Barreto, N. (2020). Análisis Financiero: Factor Sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 129-134.
- Berbey, E. (2019). El conocimiento y su importancia en la contabilidad y auditoría. *Revista FAECO sapiens*, 2(1), 37-53.
- Cabeza, L., & Muñoz, A. (2017). Análisis del proceso de Toma de Decisiones, Visión desde la Pyme y la Gran empresa de Barranquilla. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9-40.
- Canós, L., Pons, C., Valero, M., & Mahuet, J. (2018). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Ecuador, B. C. (2022). *PIB del Ecuador por años*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Esquivel, J. (2020). *La administración de bienes y servicios comunes de inmuebles sujetos al régimen de propiedad exclusiva y propiedad común*.
- Fuentes, C. (2017). *Estados financieros básicos 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.
- García Padilla, V. (2019). *Introducción a las finanzas*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gonzales, R. (2021). *El punto de equilibrio y su relación con la toma de decisiones en la empresa de Distribución y tecnología en general SAC*. Lima.
- González, J. (2018). *Importancia de las finanzas personales para la toma de decisiones*.
- Guerrón, A. (2015). Planificación Estratégica Financiera para el mejoramiento del nivel de rentabilidad en la Industria Transportadora y Comercializadora de Lácteos Julio Andrade del cantón Tulcán, parroquia Julio Andrade.
- Izaguirre, B. (2019). Planeación financiera. *Bachelor's thesis*. San Pedro Garza García: UDEM.
- Jiménez, M. (2017). Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Hostería el SURILLAL de la ciudad de Salcedo.
- Líderes, R. (14 de Enero de 2018). La salud privada crece con inversión. *El Comercio*.

- López, G. (2015). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa "Ambatol CÍA. LITDA" Matriz Ambato en el año 2011*. (Doctoral dissertation, Tesis Inédita).
- Manzano, S. (2018). *Pronósticos financieros: método de regresión y correlación. Caso: empresa manufacturera*. *Revista colombiana de tecnologías de avanzada (RCTA)*, 1(31), 104-110.
- Martínez, M. (2018). *Importancia de la Administración Financiera en dos Microempresas de la Ciudad de México*.
- Montero, G. (2017). *Apuntes para la Asignatura Finanzas I*. México: Fondo Editorial FCA.
- Morales, A. (2018). *Planeación Financiera*. México: Patria.
- Morales, J. (2019). *Estrategia y Planificación Estratégica en Tiempos de Incertidumbre*. España: Ediciones Deusto.
- Perdomo, A. (2018). *Elementos básicos de Administración Financiera*. México: Edamsa Impresiones.
- Perea, M. (2016). Estados financieros previsionales como parte integrante de un conjunto completo de estados financieros en ambiente NIIF. Una propuesta en el marco de la lógica difusa. *Actualidad contable FACES*, 19(32), 113-141.
- Pública, S. N. (2020). *RESOLUCIÓN Nro. R.I.-SERCOP-2020-0008*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2020/05/ri-sercop-2020-0008.pdf>
- Robles, C. (2019). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Solano, A. (2017). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 44-53.
- Tamariz, J. (2015). La cobertura del sistema público para pago de accidentes de tránsito (SPPAT) y su impacto en las víctimas de accidentes de tránsito en la provincia de Santa Elena primer trimestre 2015. *Bachelor's thesis*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Valenzuela, L. (2020). *Diagrama de Ishikawa*. Santiago de Chile: UNAB.
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.

Velasco, R., Peñuñuri, A., Vásquez, M., Serrano, M., & Valdez, D. (2020). *De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora, ITSON.

## ANEXOS

### Anexo 1: Registro Único de Contribuyente – RUC

(página 1)



**Certificado**  
Registro Único de Contribuyentes

<b>Apellidos y nombres</b> SANCHEZ VILLALTA LUIS SEGUNDO		<b>Número RUC</b> 0900846775001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> REGIMEN GENERAL	<b>Artesano</b> No registra
<b>Fecha de registro</b> 03/01/1989	<b>Fecha de actualización</b> 20/08/2020	
<b>Inicio de actividades</b> 01/09/1988	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 8 / GUAYAS / GUAYAQUIL		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES	<b>Agente de retención</b> SI	<b>Contribuyente especial</b> NO

#### Domicilio tributario

##### Ubicación geográfica

**Provincia:** GUAYAS **Cantón:** GUAYAQUIL **Parroquia:** URDANETA

##### Dirección

**Calle:** BABAHOYO **Número:** 435 **Intersección:** SUCRE - COLON **Referencia:** A UNA CUADRA DEL MERCADO OESTE

#### Medios de contacto

**Email:** lusanvillalta@hotmail.com **Celular:** 0999182969 **Teléfono trabajo:** 042365849

#### Actividades económicas

- Q86200101 - CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MÉDICOS GENERALES Y ESPECIALISTAS EN CONSULTORIOS PRIVADOS.
- Q86200201 - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN ODONTOLÓGICA DE CARÁCTER GENERAL O ESPECIALIZADO, POR EJEMPLO, ODONTOLOGÍA, ENDODONCIA Y ODONTOLOGÍA PEDIÁTRICA; ESTOMATOLOGÍA; ORTODONCIA EN CONSULTORIOS PRIVADOS
- Q86902201 - ACTIVIDADES DE LABORATORIOS CLÍNICOS DE ANÁLISIS DE SANGRE, ORINA, ETCÉTERA.
- Q86100101 - ACTIVIDADES A CORTO Y A LARGO PLAZO DE LOS HOSPITALES BÁSICOS Y GENERALES, ES DECIR, ACTIVIDADES MÉDICAS, DE DIAGNÓSTICO Y DE TRATAMIENTO (HOSPITALES: COMUNITARIOS Y REGIONALES, DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, UNIVERSITARIOS, DE BASES MILITARES Y DE PRISIONES, DEL MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICÍA, DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, DE LA JUNTA DE BENEFICENCIA, DEL SEGURO SOCIAL, FISCO MISIONALES).

#### Establecimientos

##### Abiertos

3

##### Cerrados

1

#### Obligaciones tributarias

- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- 2011 DECLARACION DE IVA

1/2

www.sri.gob.ec

# Registro Único de Contribuyente – RUC

(Página 2)

Apellidos y nombres	Número RUC
SANCHEZ VILLALTA LUIS SEGUNDO	0900846775001

- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

## Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación:	CATRCR2022000631669
Fecha y hora de emisión:	08 de marzo de 2022 22:20
Dirección IP:	181.199.40.252

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

## Anexo 2: Encuestas

La presente encuesta forma parte de la investigación para la maestría de Contabilidad y Finanzas, y está destinada a evaluar la gestión financiera que se desarrolla en una entidad especializada en salud.

**Dirigido A:** A las personas que forman parte del proceso administrativo financiero en la clínica Sánchez Villalta.

**Objetivo:** Evaluar la Gestión Financiera actual que se desarrolla en la clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil.

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que usted elija como adecuada y esté relacionado con la actividad en la clínica Sánchez.

**Pregunta 1.-** ¿Cuál es su género?

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

**Pregunta 2.-** ¿Qué nivel de profesión tiene?

Primaria	Secundaria	Universitaria	No posee
----------	------------	---------------	----------

**Pregunta 3.-** ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?

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

**Pregunta 4.-** ¿Considera usted, que la Clínica Sánchez Villalta posee recursos para cubrir sus obligaciones operacionales?

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

En el caso que sea No, indique el motivo: \_\_\_\_\_

**Pregunta 5.-** ¿Considera usted, que los activos fijos de la Clínica Sánchez Villalta son usados eficientemente?

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

**Pregunta 6.-** ¿En la Clínica Sánchez Villalta para contraer deudas se realiza un análisis previo?

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

En el caso que sea No, indique el motivo: \_\_\_\_\_

**Pregunta 7.-** ¿Los métodos para conseguir, mantener y manejar los recursos monetarios de la Clínica Sánchez Villalta son eficaces?

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

**Pregunta 8.-** ¿La Clínica Sánchez Villalta utiliza herramientas financieras para alcanzar sus objetivos?

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

**Pregunta 9.-** ¿La Clínica Sánchez Villalta realiza reuniones de carácter financiero frecuentemente?

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



**Pregunta 10.-** ¿La Clínica Sánchez Villalta considera las opiniones de las personas involucradas en la toma de decisiones?

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

**Pregunta 11.-** ¿Considera usted que, la Clínica Sánchez Villalta los procedimientos para la toma de decisiones son adecuados?

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

### **Anexo 3: Entrevistas**

#### **Dirigida al Director**

**Pregunta 1.-** ¿Considera usted que la información financiera con la que cuenta la clínica es confiable?

**Pregunta 2.-** ¿Cómo se manejan los aspectos financieros de su clínica?

**Pregunta 3.-** ¿Cree usted que la inestabilidad financiera impide el crecimiento de la clínica?

**Pregunta 4.-** ¿Cree usted, que el manejo de fondos de la clínica se los realiza de manera adecuada y planificada?

**Pregunta 5.-** ¿Considera usted que, la falta de planificación financiera impide que conozca los

**Pregunta 6.-** ¿Usted realiza un análisis previo para contraer deudas En la clínica Sánchez Villalta?

**Pregunta 7.-** ¿La clínica maneja la gestión financiera empíricamente ¿Cree usted que esto afecta en la correcta toma de decisiones?

**Pregunta 8.-** ¿Considera que es necesario y le será útil realizar una planificación financiera dentro de la clínica?

**Pregunta 9.-** ¿Ha tenido o considera que tendrá la necesidad de financiamiento o inversión para el desarrollo de la clínica?

### **Dirigida al Contador**

**Pregunta 1.-** ¿Cómo usted lleva la contabilidad dentro de la Clínica? ¿Con que base se maneja la contabilidad?

**Pregunta 2.-** ¿Considera usted que los balances son analizados con frecuencia por el director?

**Pregunta 3.-** ¿Conoce usted sobre la planificación financiera?

**Pregunta 4.-** ¿Considera que es necesario realizar una planificación financiera en la clínica?

**Pregunta 5.-** ¿Participa usted en los procesos de tomas de decisiones financieras?

**Pregunta 6.-** ¿Considera usted necesario realizar un cambio en el proceso de planificación financiera dentro de la clínica?

## **Entrevista Dirigida al Financiero**

**Pregunta 1.-** ¿Cómo se manejan los aspectos financieros de la clínica?

**Pregunta 2.-** ¿Conoce la situación financiera actual de la clínica?

**Pregunta 3.-** ¿Cree usted que la inestabilidad financiera impide el crecimiento de la clínica?

**Pregunta 4.-** ¿Cree usted, que el manejo de fondos de la clínica se los realiza de manera adecuada y planificada?

**Pregunta 5.-** ¿Considera usted que, la falta de planificación financiera impide que conozca los recursos con los que contará para atender sus obligaciones en corto y mediano plazo?

**Pregunta 6.-** ¿Usted participa de un análisis previo para contraer deudas en la clínica Sánchez Villalta?

**Pregunta 7.-** La clínica maneja la gestión financiera empíricamente ¿Cree usted que esto afecta a la dirección en la correcta toma de decisiones?

**Pregunta 8.-** ¿Considera que es necesario y le será útil realizar una planificación financiera dentro de la clínica?

**Pregunta 9.-** ¿Ha tenido o considera que tendrá la necesidad de financiamiento o inversión para el desarrollo de la clínica?

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Chamba Salazar, Teresa Isabel**, con C.C: # **0930516109** y **Carpio Velasco, Rosa Adriana**, con C.C: # **0919333344** autoras del trabajo de titulación: **Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021**, previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 26 días del mes de octubre del año 2022

### LAS AUTORAS

f. \_\_\_\_\_

Chamba Salazar, Teresa Isabel

f. \_\_\_\_\_

Carpio Velasco, Rosa Adriana

## *REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA*

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones en la Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil de los años 2019 - 2021.		
<b>AUTOR:</b>	Chamba Salazar, Teresa Isabel Carpio Velasco, Rosa Adriana		
<b>REVISOR/TUTOR:</b>	Ing. Minchala San Andrés, Jorge Luis		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Contabilidad y Finanzas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Magister en Contabilidad y Finanzas		
<b>FECHA PUBLICACIÓN:</b>	26 de octubre del 2022.	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	78
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sector salud, Finanzas, Contabilidad.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Planificación, Contabilidad Financiera, Convenios interinstitucionales.		

#### **RESUMEN/ABSTRACT** (150-250 palabras):

El inadecuado o poco uso de la administración financiera incide en la ineficaz toma de decisiones dentro de Clínica Sánchez Villalta de la ciudad de Guayaquil. A partir de una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo a través de herramientas como la observación estructural, encuestas y entrevistas al personal administrativo- financiero de la clínica, se pudo realizar mediante correlación cual era la situación financiera-contable de la clínica.

Al concluir con la evaluación y la revisión del proceso de planeación financiera, se pudo sugerir cambios necesarios para que la organización cumpla con sus principales metas y objetivos empresariales.

De igual manera, se tomó en consideración el convenio vigente que mantiene la clínica con el Estado Ecuatoriano, a través del servicio público para pago de accidentes de tránsito cuyas siglas son SPPAT. La clínica forma parte de la red complementaria de salud, lo que le permite a la organización captar recursos necesarios para su desarrollo y además, le permitirá empoderar el nombre de la empresa y ser parte de los líderes en atención de la salud.

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	Teléfono: +593-962038065 Teléfono: +593-990806150	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:ibel_1992@hotmail.es">ibel_1992@hotmail.es</a> <a href="mailto:adrianacarpiov@gmail.com">adrianacarpiov@gmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Linda Evelyn Yong Amaya	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:linda.yong@cu.ucsg.edu.ec">linda.yong@cu.ucsg.edu.ec</a>	

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	