



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN MÉDICA POPULAR LENIN MOSQUERA EN EL PERIODO 2020 EN QUITO-ECUADOR”

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

LISSETTE ALEXANDRA BENALCÁZAR MORENO

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN
MÉDICA POPULAR LENIN MOSQUERA EN EL PERIODO 2020 EN
QUITO-ECUADOR”**

Trabajo de titulación

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

LISSETTE ALEXANDRA BENALCÁZAR MORENO

DIRECTORA: ING. MARÍA AUXILIADORA FALCONÍ TELLO

Riobamba – Ecuador

2021

2021, LISSETTE ALEXANDRA BENALCÁZAR MORENO

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Lissette Alexandra Benalcázar Moreno, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Cómo autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 11 de marzo de 2021



LISSETTE ALEXANDRA BENALCÁZAR MORENO

060426684-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN FINANZAS

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN MÉDICA POPULAR LENIN MOSQUERA EN EL PERIODO 2020 EN QUITO-ECUADOR**”, previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Srta. **LISSETTE ALEXANDRA BENALCÁZAR MORENO**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz.
PRESIDENTE DE TRIBUNAL

RAQUEL
VIRGINIA
COLCHA ORTIZ

Firmado digitalmente
por RAQUEL VIRGINIA
COLCHA ORTIZ

.....
Firma

2021-03-11
Fecha

Ing. Maria Auxiliadora Falconí Tello.
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MARIA
AUXILIADORA
FALCONI TELLO

Firmado digitalmente por MARIA
AUXILIADORA FALCONI TELLO
DN: cn=MARIA AUXILIADORA FALCONI
TELLO, o=ECUADOR SUBBANCO CENTRAL
DEL ECUADOR, ou=UNIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION-ECIBCE
Muestre el texto de este documento
Uso: 2021.03.25 11:47:05.00

.....
Firma

2021-03-11
Fecha

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova.
MIEMBRO DE TRIBUNAL

LUIS ALBERTO
ESPARZA
CORDOVA

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO ESPARZA CORDOVA
Fecha: 2021.03.25 14:23:33
-05'00'

.....
Firma

2021-03-11
Fecha

DEDICATORIA

Dedicado primero a quién merece todo honor y gloria mi Padre Celestial quien ha sido mi ayuda y fortaleza para seguir adelante, a mi familia mis Abuelitos Mamita Inés y Papito Jaime que sé que desde el cielo me cuidan y protegen, mi mamita Celita, mi papi Luis Alfonso, mi mami Gladys Marina, mis hermanos Luis Fernando y David Santiago, mis Sobrinos Luis David, Danna Valentina y Benjamín Emilio que siempre han estado conmigo incondicionalmente animándome a seguir adelante, porque como dicen por ahí si lo sueñas lo lograrás.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios porque me ha permitido lograr un objetivo, escalón más en mi vida. Agradezco a mi Abuelita, mis padres, hermanos, sobrinos que me han estado apoyando desde siempre y también a mis amigos que a pesar de todo ya sean buenos y malos tiempos siempre están y me apoyan ya sea en situaciones que se pasa en la vida como en la vida estudiantil. Les amo mucho.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL.....	4
1.1. PROBLEMA.....	4
<i>1.1.1. Planteamiento del problema</i>	<i>4</i>
<i>1.1.2. Formulación del Problema</i>	<i>4</i>
<i>1.1.3. Delimitación del Problema.....</i>	<i>5</i>
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos	6
<i>1.3.1. Objetivo General.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos.....</i>	<i>6</i>
1.4. Antecedentes investigativos	7
<i>1.4.1. Antecedentes Históricos</i>	<i>7</i>
1.5. Fundamentación Teórica.....	11
<i>1.5.1. Gestión Financiera.....</i>	<i>11</i>
<i>1.5.2. Objetivos de la Gestión Financiera.....</i>	<i>11</i>

1.5.3.	<i>Importancia de la Gestión Financiera.....</i>	12
1.5.4.	<i>Papel de la Gestión Financiera.....</i>	12
1.5.5.	<i>Gestión Económica-Financiera.....</i>	13
1.5.6.	<i>Análisis de la estructura económica.....</i>	13
1.5.7.	<i>Análisis de la Estructura Financiera.....</i>	14
1.5.8.	<i>Procesos Fundamentales de la Gestión Económica- Financiera.....</i>	14
1.5.9.	<i>Flujograma.....</i>	15
1.5.10.	<i>Modelo Financiero.....</i>	17
1.5.11.	<i>Utilidad del Modelo Financiero.....</i>	17
1.5.12.	<i>Estado de Flujo de Caja.....</i>	17
1.5.13.	<i>El Sistema DuPont.....</i>	20
1.5.14.	<i>Crédito Revolving.....</i>	22
1.5.15.	<i>Goodwill.....</i>	23
1.6.	Marco conceptual.....	24

CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO 26

2.1.	Idea a Defender.....	26
2.1.1.	<i>Variables.....</i>	26
2.2.	Tipos de Investigación.....	26
2.3.	Método.....	26
2.4.	Población y Muestra.....	27
2.5.	Técnicas.....	27

CAPITULO 3: MARCO DE RESULTADOS Y MARCO PROPOSITIVO 30

3.1.	Resultados	30
3.1.1.	<i>Análisis de la encuesta.</i>	30
3.1.2.	<i>Direccionamiento Estratégico.....</i>	40
3.1.3.	<i>Fundamentación FODA</i>	54
3.1.4.	<i>Control Financiero.....</i>	56
3.2.	Propuesta	75
3.2.1.	<i>Título.....</i>	75
3.2.2.	<i>Contenido De La Propuesta.....</i>	76
3.3.	Fases de la Propuesta	79
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Símbolos básicos utilizados en un Flujograma.	15
Tabla 1-2:	Personal de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera	27
Tabla 1-3:	Departamento al que pertenecen en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera	30
Tabla 2-3:	Existe conocimiento sobre Modelos de Gestión o Planificación Financiera.....	31
Tabla 3-3:	Existencia de un Modelo de Gestión Financiera.	32
Tabla 4-3:	Contar con una Planificación y Control de los Gastos	33
Tabla 5-3:	Beneficios al tener un Modelo de Gestión de Financiera.....	34
Tabla 6-3:	Importancia al optimizar los Procesos Operativos	35
Tabla 7-3:	Procesos operativos Adecuados o Redefinir	36
Tabla 8-3:	Existencia de Indicadores de Gestión	37
Tabla 9-3:	Aspectos a considerar dentro del Modelo de Gestión Financiera	38
Tabla 10-3:	Áreas afectadas por la Emergencia Sanitaria	39
Tabla 11-3:	Estrategias de FODA	55
Tabla 12-3:	Análisis Vertical Balance General 2019	60
Tabla 13-3:	Análisis Vertical Estado de Resultados 2019.....	65
Tabla 14-3:	Indicadores de Liquidez 2019	68
Tabla 15-3:	Indicadores de Endeudamiento 2019	69
Tabla 16-3:	Indicadores de Gestión 2019.....	70
Tabla 17-3:	Indicadores de Rentabilidad 2019.....	72
Tabla 18-3:	Método de DuPont año 2019	74
Tabla 19-3:	Fase 1.1 de la Propuesta del Modelo de Gestión Financiero.....	85
Tabla 20-3:	Cuadro de Mando de la Propuesta Fase 1.1	86
Tabla 21-3:	Cuadro de Proyectos Presupuestados.....	88
Tabla 22-3:	Cuadro de Mando Integral Fase 2	90
Tabla 23-3:	Estado de Resultados Proyectado.....	93

Tabla 24-3:	Flujo de Efectivo Proyectado	94
Tabla 25-3:	Periodo de Recuperación de la Inversión	95
Tabla 26-3:	Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	95
Tabla 27-3:	Beneficio / Costo.....	96
Tabla 28-3:	Método DuPont Proyectado	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Árbol de decisión. Clasificación de equivalentes al efectivo.	19
Gráfico 1-3:	Departamento al que pertenecen en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.	30
Gráfico 2-3:	Existe conocimiento sobre Modelos de Gestión o Planificación Financiera.....	31
Gráfico 3-3:	Existencia de un Modelo de Gestión Financiera	32
Gráfico 4-3:	Contar con una Planificación y Control de los Gastos	33
Gráfico 5-3:	Beneficios al tener un Modelo de Gestión Financiera	34
Gráfico 6-3:	Importancia de optimizar los Procesos Operativos	35
Gráfico 7-3:	Procesos operativos Adecuados o Redefinir	36
Gráfico 8-3:	Existencia de Indicadores de Gestión	37
Gráfico 9-3:	Aspectos a considerar dentro del Modelo de Gestión Financiera	38
Gráfico 10-3:	Áreas afectadas por la Emergencia Sanitaria	39
Gráfico 11-3:	Organigrama de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.....	42
Gráfico 12-3:	Estructura de los Procesos de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.....	53
Gráfico 13-3:	FODA de la Fundación Médica Lenin Mosquera	54
Gráfico 14-3:	Análisis Vertical Activo 2019.....	61
Gráfico 15-3:	Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2019	61
Gráfico 16-3:	Análisis Vertical Activo Corriente 2019.....	62
Gráfico 17-3:	Análisis Vertical Activo No Corriente 2019.....	62
Gráfico 18-3:	Análisis Vertical Pasivo Corriente 2019	63
Gráfico 19-3:	Análisis Vertical Pasivo No Corriente 2019	63
Gráfico 20-3:	Análisis Vertical Patrimonio 2019.....	64
Gráfico 21-3:	Análisis Vertical Ingresos 2019	66
Gráfico 22-3:	Análisis Vertical Resultados 2019	67
Gráfico 23-3:	Análisis Total de Gastos 2019	67
Gráfico 24-3:	Flujograma de Política de Compra en la Fundación	81

Gráfico 25-3: Flujograma de Proceso de compra y pago en el Departamento de Contabilidad y Financiero.	82
Gráfico 26-3: Dinámica de la Política de Compra hecho en el Modelo de Gestión Financiero.	83
Gráfico 27-3: Organigrama Estructural Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.....	84
Gráfico 28-3: Proyección del Método DuPont.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: GESTIÓN FINANCIERA

Anexo B: DECISIÓN FINANCIERA

Anexo C: ENCUESTA

Anexo D: ENTREVISTA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo principal elaborar un Modelo de Gestión Financiera para optimización de los procesos operativos de la Fundación Médica Lenin Mosquera en el periodo 2020. Para el desarrollo de la investigación fue importante conocer los antecedentes del problema y los procedimientos ejecutados en los estados financieros, así como cada uno de los elementos e información de la Fundación que fueron de gran ayuda para detectar las posibles falencias existentes dentro de la institución. Se realizaron encuestas al personal de Talento Humano, Comité Ejecutivo, Subdirección Financiera y una entrevista al jefe de Subdirección Financiera, que permitió la recopilación de los datos necesarios y con ello se detectaron los puntos clave para la formulación correcta de la propuesta. Después de analizar los estándares de gestión se determinó considerar posibles enfoques estratégicos que permitan mejorar los estándares de calidad a través de una gestión más optimizada de los tiempos de entrega y los niveles de servicio, además de centrarse en la calidad y las características financieras de la Fundación, como el uso de documentos para regular las actividades de los empleados, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la efectividad y/o eficiencia de la organización en el logro de metas. Llegando a la conclusión de que el modelo permite la generación de informes de decisiones financieras, indicadores de gestión y análisis de desempeño para que se puedan tomar las acciones correctivas necesarias, por lo tanto, una buena gestión financiera, presupuestaria y operativa trae bienestar a todo el personal y también a la sociedad al adquirir un servicio de calidad.

Palabras Clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <FINANZAS>, <ANÁLISIS FINANCIERO>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <QUITO (CANTÓN)>.

ABSTRACT

The main objective of this degree work was to develop a Financial Management Model to optimize the operational processes of Lenin Mosquera Medical Foundation in the period 2020. For the development of the research, it was important to know the background of the problem and the procedures executed in the financial statements, as well as each of the Foundation's elements and information, which were of great help in detecting possible shortcomings within the institution. Surveys were conducted with the Human Resources staff, the Executive Committee, the Financial Sub directorate, and an interview with the head of the Financial Sub directorate, which allowed for the collection of the necessary data and thus detected the key points for the correct formulation of the proposal. After analyzing the management standards, it was decided to consider possible strategic approaches to improve quality standards through more optimized management of delivery times and service levels, in addition to focusing on the quality and financial characteristics of the Foundation, such as the use of documents to regulate employee activities, increase customer satisfaction, and improve the effectiveness and or efficiency of the organization in achieving goals. The conclusion is that the model allows the generation of financial decision reports, management indicators, and performance analysis so that the necessary corrective actions can be taken, therefore, good financial, budgetary, and operational management brings well-being to all personnel and also to society by acquiring a quality service.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL> <FINANCIAL FINANCE> <FINANCIAL ANALYSIS> <MANAGEMENT INDICATORS> <QUITO (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los centros médicos van más allá de un fin económico, hoy en día la vinculación de un aspecto social dentro de su estructura se ha visto mayormente relacionada con el impacto que este genera en la sociedad, por eso el trabajo de titulación se realizó en una Fundación Médica que a continuación se describe.

La Fundación Médica Popular Lenin Mosquera es una organización que brinda asistencia médica, odontológica, laboratorio clínico, rayos X, entre otras para el servicio de la sociedad de cualquier nivel económico puesto que al ser denominada como Fundación su fin no lucrativo promete una ayuda de calidad desde sus inicios ya más de 25 años en la ciudad de Quito Ecuador.

La gestión financiera oportuna y adecuada de la Fundación requiere que el comité ejecutivo adopte nuevos principios y actitudes además del uso de técnicas y métodos de gestión innovadores.

El propósito de este trabajo es proporcionar un modelo de Gestión Financiera que es la administración de los recursos económicos y financieros de una organización, en este caso de la Fundación y para esto se necesita un diagnóstico general previo, con ello proponer un adecuado funcionamiento interno en las cual se encuentra la planificación, ejecución y análisis en un periodo determinado, esto se detalló en el desarrollo de la investigación para beneficio de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera. El trabajo consta de cuatro capítulos:

Capítulo 1: Se enfoca en la descripción del problema que se investiga, su expresión y métodos, su importancia y viabilidad también se conectan a través de la justificación, por lo que será controlado por los objetivos de esta investigación. Se desarrolla una base teórica para apoyar el análisis y proceso de esta propuesta de investigación, y se propusieron ideas para defender esta investigación.

Capítulo 2: Este capítulo presenta en detalle la metodología a aplicar la población de investigación, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo 3: Se hace un diagnóstico y analiza el resultado de la información recopilada en el instrumento aplicados. Además, la propuesta se desarrolla de acuerdo con su respectivo modelo de gestión financiera, contribuyendo así a optimizar los recursos económicos y financieros con los procesos operativos de la FUNDACIÓN MÉDICA POPULAR LENIN MOSQUERA.

Al realizar la investigación se desarrolló el diseño de la estructura documental del modelo de gestión financiera, se trabajó bajo un conjunto de etapas previamente establecidas por la Fundación, logrando así un trabajo más prudente y participativo.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, según las nuevas normativas legales a nivel nacional el sector de la salud se encuentra sumergido en continuos cambios y reestructuraciones organizacionales, debido a las grandes presiones políticas y el cambio en la sociedad en donde se encuentra en acelerado incremento las tasas de morbilidad en la población por varias causas y patologías que se vienen desencadenando de manera alarmante. A través de estos numerosos problemas de Salud y de la gran deficiencia en el servicio entregado a nivel público y privado, llegando entonces a los procesos operativos solo se encuentra en instituciones de Salud de los más altos niveles y seccionando su accesibilidad a los menos privilegiados, cuando en realidad este servicio debe ser de procesos operativos y optimización de recursos financieros, independientemente del nivel del centro hospitalario y condición económica y social del paciente.

Sin un modelo de gestión financiera el desarrollo de la Fundación Médica Lenin Mosquera presenta una ineficiente estructura en los procesos operativos que dificulta obtener los resultados los mismos que impiden optimizar los recursos financieros que deberían reflejarse de acuerdo a la actividad de los servicios hospitalarios que ofrecen. Adicionalmente por falta de automatización, innovación, estructura de la empresa (Administración familiar), adquisición de tecnología, el hospital nunca ha experimentado gestión de mejora continua.

1.1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera el modelo de gestión financiera mejorará sus procesos operativos mientras optimiza sus recursos en la Fundación Médica Lenin Mosquera sus procesos operativos mientras optimiza sus recursos?

1.1.3. Delimitación del Problema

La Fundación Médica Lenin Mosquera presenta un problema de estructura en los procesos operativos que dificulta obtener los resultados deseados, lo que impide optimizar los recursos que deberían reflejarse de acuerdo a la prestación de los servicios hospitalarios de manera eficiente.

1.2. Justificación

Las entidades del sector salud cualquiera que sea su razón u objeto social o financiero deben ser entidades que puedan abastecer la fuerte demanda de servicios de salud a todo nivel. Para la Fundación Médica Lenin Mosquera Privado ubicado en la ciudad de Quito en la dirección Flores N8-14 y Manabí (Plaza del Teatro Sucre), frente a un aumento en su nivel de demanda, le ha significado un decrecimiento en los indicadores de gestión financiera y optimización de recursos.

La situación no ha sido diferente desde que el virus COVID-19 empezó a inicios del mes de Marzo, a esto se suma el hecho de no contar con el suficiente personal profesional para cubrir toda la demanda de pacientes que ingresan dentro de la fundación lo que le ha significado un posible decrecimiento en los indicadores de gestión financiera debido a ciertos factores como la indumentaria, instrumental e insumos necesarios y posibles desfases en su personal de trabajo por lo que le lleva a un impedimento dentro de la optimización de recursos.

La razón de la presente investigación se pretende evaluar la situación actual de los procesos operativos de la Fundación y determinar cuáles van a ser sus procesos que le permitan a través, de un Modelo de Gestión Financiera para seguir en la posición competitiva con las instituciones de salud en su nicho de mercado tanto local como nacional.

Con estos argumentos, una vez analizado este entorno es importante remarcar la evidencia recopilada previo a la pandemia donde se pudo evidenciar el potencial de crecimiento con el que contaba y que seguramente volverán a tener si las medidas propuestas son aplicadas dentro del marco financiero pues es evidente, como el potencial para aumentar ese porcentaje subiría y es allí donde instituciones como este que es un Hospital Privado de denominación Fundación tiene una oportunidad de

sostenibilidad por su localización geográfica, por el potencial de mejoramiento en los procesos operativos y lo más importante, por el desarrollo organizacional de su Talento Humano que desea convertir cada rincón de su entidad en el mejor promotor del servicio hospitalario Quiteño, alegre, pujante y de alta innovación operativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para optimización de los procesos operativos de la Fundación Médica Lenin Mosquera en el periodo 2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Estructurar un marco teórico mediante la revisión bibliográfica de la Gestión Financiera para fundamentar nuestra investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la Fundación Médica Lenin Mosquera mediante los Estados Financieros.
- Entregar el Modelo de Gestión Financiera para la Fundación Médica Lenin Mosquera.

1.4. Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como referencia de tesis desarrolladas por estudiantes y profesionales del país ecuatoriano entre los años 2010 al 2015.

1.4.1. Antecedentes Históricos

Según (Paredes, 2010, págs. 156,157) en su trabajo de titulación: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ESTRUMETAL S.A.”, elaborado para el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Comerciales de la ESPE, cuyo principal objetivo fue investigar las particularidades de la estructuración del modelo de gestión financiera aplicado a la empresa "Estrumetal SA", y sus consecuencias en su estructura financiera, teniendo en cuenta Considerando las debilidades que presenta la empresa en su estructura organizativa, llegó a las siguientes conclusiones:

- Estrumetal SA, tiene varios años en el mercado, a pesar de todo esto, la empresa no genera información para tomar decisiones financieras, la única información que se genera es la contable con el fin de cubrir obligaciones tributarias, lo que indirectamente implica todos los datos contables no refleja la situación real de la organización. Este es el resultado de no contar con personal especializado para la planificación financiera, administración y toma de decisiones.
- Estrumetal S.A., no ha mostrado interés en poder mejorar todos sus procesos financieros, administrativos y productivos, haciendo que la empresa tenga un lento desarrollo con respecto al cumplimiento de sus obligaciones operativas y financieras.
- El modelo propuesto ofrece varias ventajas, incluido el acceso a liquidez al acelerar los flujos de caja futuros, reducir los recursos inactivos, mejorar la liquidez, la rotación y los índices de rentabilidad, y no requiere un aumento en el capital o deuda adicional. para cubrir obligaciones financieras.
- El aporte de este trabajo de investigación es el delineamiento de los procesos para la elaboración de un modelo de gestión financiera, además que plantea las ventajas de estos modelos como la generación de posibles escenarios que ayuden a mitigar el riesgo al que se encuentra expuesta la empresa en su operación diaria.

Cabe señalar que este trabajo también contribuye con la identificación de la importancia de la gestión financiera para la rentabilidad y optimización de los recursos de una organización, también identifica los peligros a los que se expone una organización cuando no cuenta con sus estados financieros - contabilidad y no contar con personal especializado en los diferentes departamentos que tiene la organización, lo que entre muchas consecuencias no permite que la alta dirección tome decisiones a tiempo.

Además, toca un punto muy importante en la gestión financiera, que es la gestión de recursos y maximización de los resultados de una empresa. Esto significa que, si nuestra organización no tiene un control estricto sobre la planificación de nuestro presupuesto y su plena ejecución, tendrá un gran impacto en la liquidez de la empresa. Dado que muchas cosas de lo presupuestado no se ejecutan y eso genera un gran rezago.

Para finalizar, ayuda a determinar estrategias para una estructura financiera - contable efectiva, y concluyó que un modelo de gestión financiera va más allá de las cifras en dólares y se enfoca más en la gestión y gestión de todos los recursos de una organización de una manera más eficiente y eficaz.

Según (Gallo Suárez , 2015, págs. 147-150) en su trabajo de titulación para ser magister: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA PYMES HOSTELERAS INTERANDINAS” realizado para la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede en Ambato cuyo objetivo fue Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas, mediante un diagnóstico de pequeñas y medianas empresas en tres hoteles de la zona Interandina del Ecuador, encontró la influencia en el departamento de gobierno Directamente en los resultados económicos al final del período contable Concluyó que es necesario cambiar la gestión de experiencias actual, que es fundamental contar con personal calificado con experiencia y conocimientos Ayude a alcanzar las metas financieras establecidas. Llegando a estas conclusiones:

- Se realizó un análisis financiero para obtener un índice de liquidez y la solvencia se puede mejorar implementando un cuadro de mando integral dentro del alcance que determine la investigación actual.
- Se desarrolló un plan estratégico basado en la matriz DAFO, en el cual Debilidades descubiertas consideradas en la cadena de valor mediante análisis y análisis previos, fortalecer el proceso actual con defectos Considerando el desempeño financiero, se ha establecido un cuadro de mando integral, Diagrama de posibles procesos y soluciones a problemas detectados.

Por lo tanto, en esta tesis para ser un magister se proporcionó información integral y así obtener estrategias que mejoren la situación, sacándolo de este problema de aspecto muy importante a considerar es La estructura de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador es principalmente familiar. Esto les dificulta alcanzar el nivel de gestión administrativa a través de una adecuada formación académica, sin maximizar los resultados. La falta de profesionalismo en su proceso les impidió producir, al final del período contable no generaban ingresos, pero sí pérdidas. Una de las principales consecuencias de las deficiencias antes mencionadas es que no existe un plan estratégico definido con metas prácticas y alcanzables.

La conclusión es que con el desarrollo del desarrollo de indicadores que determinan las metas para los próximos años, los indicadores de ROE y ROA han mejorado significativamente debido al aumento de las ganancias. Más del 100% indican la efectividad del modelo de gestión implementado.

Una tesis realizada para el Hospital de Especialidades San Juan en la ciudad de Riobamba a cargo de (Delgado Altamirano & Quishpe Cajo, 2011, págs. 130-136) en donde vieron que con el tiempo, el Hospital Especial de San Juan trabajó duro, aunque en un mercado altamente competitivo, logró ganar una mayor posición en el mercado de la salud en la región. Países centrales que permiten la implementación de nuevos servicios, transformación técnica y mejora de la infraestructura necesidades del usuario, por lo que llegó a estas conclusiones:

- El HOSPIESAJ realizó inversiones excesivas en la cuenta en 2010 Al parecer, el inventario (interno y externo) de las farmacias es casi el doble del valor registrado en 2009, La tasa de rotación del inventario es muy baja, por lo que el retorno de la inversión es bajo a corto plazo.
- En HOSPIESAJ, las debilidades son mejores que las fortalezas, por eso es necesario trabajar juntos para lograr la estabilidad entre estas dos variables internas y luego convertir estas debilidades en fortalezas. Además, aprovechar la amenaza dominante para buscar nuevas alternativas, como alianzas estratégicas y acuerdos con diferentes agencias del sector.

Por lo tanto, recomendaron que deben analizar permanentemente el control de inventarios de grandes cambios en el inventario para su estimación de modo que podamos determinar el mismo nivel de inversión, implementando el modelo de gestión financiera que permita alcanzar las metas propuestas, que es la herramienta básica para la toma de decisiones, y su control interno y planificación con herramientas básicas.

Por último encontré una tesis realizada en la Escuela Politécnica del Ejército realizada por (Santana Marín, 2011) para la obtención de su título profesional de Ingeniera en Finanzas, Contador, Auditor. Realizado al Hospital de Día de la Universidad Central del Ecuador, de acuerdo al problema concluyó que, para controlar la ejecución de ingresos y gastos, la gestión del área financiera del Hospital del Día y la gestión financiera de la Universidad Central son fundamentales para el control y ejecución de los ingresos. Ejecutar los proyectos y planes previstos, y lograr las metas establecidas en la Constitución de la República, las leyes que rigen la universidad y la normativa interna y externa.

- La gestión financiera del Hospital Día, sus procedimientos y herramientas para controlar la ejecución de ingresos y egresos deben estar estipulados en las leyes y reglamentos que regulen la gestión administrativa y financiera de las entidades del sector público no financiero, renunciando a la libertad e improvisación de gastos, y aprobando Los presupuestos institucionales, incluidos los generados por la autogestión del Hospital de Día, garantizan una gestión adecuada y transparente de los recursos nacionales.
- Finalmente, es necesario señalar que el Hospital Día ha incrementado la formación y mejora del personal en diferentes ámbitos financieros incluido el departamento de compras en la correcta gestión de las herramientas financieras públicas.

Por lo que su recomendación fue que considerando que el control contable y fiscal son La gestión del área financiera Día del hospital se determina como la unidad ejecutiva en la gestión independiente de su presupuesto, por lo que se considera relevante realizar algunas sugerencias sobre los temas planteados durante el proceso de investigación con el fin de contribuir a la mejora y unificación de alguna manera. Aplicación de procedimientos e instrumentos de control y control Bajo la supervisión y control del Negociado de Finanzas de la Universidad Central del Ecuador, introducir información contable, financiera y tributaria en el ámbito de las finanzas y su personal responsable de la ejecución de ingresos y egresos.

El control periódico no se basa en las metas alcanzadas, es decir, no se basa en el trabajo realizado, sino en establecer las medidas de control necesarias para corregir los errores de forma inmediata, es decir, controlar Simultaneidad en lugar de posterior; implementar este modelo de gestión como herramienta de planificación y control.

1.5. Fundamentación Teórica

1.5.1. Gestión Financiera

Tomando como referencia a (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017, págs. 220-232) en su artículo vinculado a “La gestión financiera aplicada a las Organizaciones” nos define a la misma como un conjunto de decisiones que deben ir relacionadas al rendimiento financiero en el que se desenvuelve la empresa, la importancia radica en que no es necesario definir el tamaño o el sector sino que debido a la versatilidad de los procesos cualquier camino permite llegar a una buena gestión a través de acciones que deben ser evaluadas a tiempo y que a su vez deben estar vinculadas con los medios necesarios de sostenibilidad que haga de la empresa un bien que perdure en el tiempo generando ingresos y beneficios para quienes forman parte de ella.

La planificación financiera dentro de cualquier organización tiende abarcar nuevas áreas de desarrollo como las finanzas corporativas con el fin de que la gestión sea más efectiva y precisa al momento de alcanzar los objetivos relacionados a la misión y visión de la empresa, aquí entran criterios de evaluación y control que permitan tener resultados óptimos y medibles dentro de su aplicación (Paredes J. , 2017, págs. 105-132).

Basados en el concepto obtenido por (Toala, 2015, p.41) “Una gestión financiera eficiente significa tomar decisiones acertadas destinadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y de creación de valor, al tiempo que permite el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa”.

1.5.2. Objetivos de la Gestión Financiera

Dentro de cada organización existen objetivos que permiten medir la funcionalidad de una institución y dentro de la gestión financiera ocurre lo mismo, parte de los objetivos que pretenden alcanzar es el de actuar sobre las áreas que lo imponen es decir un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan acciones específicas que permitan reconducir una situación negativa si se diera el caso. Otro de los objetivos que podemos encontrar es el de brindar el conocimiento suficiente a los empleados sobre la situación de la empresa y con ello involucra problemas, errores y aspectos que

puedan hacer de su labor más productiva y poder mejorar los aspectos necesarios y por último el de detectar áreas de mejora que se relacionen a un ajuste en las finanzas de la organización que puedan poner en peligro los objetivos principales de la organización. (Teruel, 2019).

Tomando una perspectiva más jerárquica tenemos el siguiente gráfico donde se muestra los objetivos de la gestión financiera y su implicación en las principales políticas y decisiones que debe enfrentar una organización independientemente del ciclo del negocio en el que se desarrolle. (Rodríguez, 2016, págs. 588-596)

1.5.3. Importancia de la Gestión Financiera

La importancia de una gestión eficiente reside en que el hecho financiero porque es quién controla prácticamente el ciclo del negocio de la empresa. Dentro de esto intervienen factores como el capital, las inversiones relacionadas a la maquinaria, contrato de personal y posibles inversiones futuras, además que la gestión financiera está vinculada de forma directa a la toma de decisiones relacionadas al tamaño y la forma en que está construido los activos, y la demás estructura que la conforma, para lograr estos objetivos es necesario tener un control de gestión óptimo. (Perez, 2017)

La garantía de la gestión se mide en consecuencia a las metas fijadas por los productores, comprometidos y constructores del plan financiero. Su importancia reside en tomar control de todas las operaciones, y hacer de sus decisiones, las mejores para adquirir nuevas fuentes de financiación, además de mantener la efectividad operacional, en la seguridad de la información financiera.

1.5.4. Papel de la Gestión Financiera

“La Administración Financiera tiene como función la administración en asuntos financieros en el área privada y pública, así como la administración de recursos financieros en empresas grandes y pequeñas” (Garnica, 2018) La principal función que cumple dentro de la empresa va ser siempre la misma como lo define garnica en su blog, por otro lado se puede acotar que la gestión también forma parte de las empresas sin fines de lucro porque lo que se busca como fin común es el de generar estrategias de nivel alto, medio y bajo y lograr así maximizar los valores de la empresa.

Tomando en cuenta otro apartado (Lopez, 2018) sobre el papel de la gestión financiera se desglosa en términos las principales acciones que involucran la gestión para un mejor entendimiento haciendo referencia de este modo que existen tres palabras claves que se siempre deben tomarse en cuenta: Planificación, Asesoría y Decisoria, cada una de ella se encuentra recogida en los diferentes departamentos que pueda llegar a tener una institución por lo que no hay que olvidar las diferentes actividades que pueden llegar a cumplir cada una.

1.5.5. Gestión Económica-Financiera

La empresa, a lo largo de la creación, desarrollo y evolución de su proceso productivo, persigue fundamentalmente dos fines: rentabilidad y solvencia. Los objetivos que cualquier empresa se fije, deben centrarse en estos dos aspectos: la necesidad de asegurar en el futuro la posibilidad de seguir funcionando y conseguir que este funcionamiento se realice en las mejores condiciones de rentabilidad posibles.

1.5.6. Análisis de la estructura económica

La estructura económica de la empresa está compuesta por todos los elementos del Activo Fijo y el Activo Circulante. Dentro del Activo entendido en su totalidad (Fijo y Circulante), es necesario para su análisis hacer una distinción de todos aquellos elementos que participan directamente en el proceso productivo de la empresa y aquellos que, aunque conforman el patrimonio de la empresa, no toman parte en dicho proceso.

La estructura del Activo Circulante debe ser de tal forma que responda a todas y cada una de las actividades que integran el ciclo de explotación de la empresa (Aprovisionamiento, Fabricación, Venta y Cobro). Por otra parte, la estructura del Activo debe responder a un Activo Fijo que sostenga el nivel de funcionamiento fijado en el proceso productivo, y también que sustente un Activo Circulante mínimo que permita optimizar las rotaciones de stocks establecidas previamente para el volumen de producción señalado como objetivo.

1.5.7. Análisis de la Estructura Financiera

La estructura financiera nos muestra de qué se componen los recursos financieros que han sido materializados a través de las inversiones. Estos deben clasificarse según su exigibilidad en función del Período Medio de Maduración (PMM). De esta manera, todos los recursos cuya exigibilidad superen el tiempo del PMM, serán recursos a largo plazo, mientras que los que no lo superen se considerarán recursos a corto plazo. 7 Desde el punto de vista de la procedencia de dichos recursos, estos pueden clasificarse en tres grupos: el mismo proceso productivo de la empresa, aportaciones de los empresarios o préstamos de terceros.

1.5.8. Procesos Fundamentales de la Gestión Económica- Financiera

Los procesos de la gestión económica financiera son de gran importancia para cualquier organización, teniendo en cuenta que dentro de estas está el control de sus operaciones, la apuesta por nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Velázquez & Darromán, 2011).

Los procesos se pueden identificar con los diferentes tipos:

1. Proceso para la gestión de una organización:

Incluye proceso para la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

2. Procesos para la gestión de recursos:

Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

3. Proceso de realización:

Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización

4. Proceso de medición análisis y mejora:



Incluye aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y la mejora de la eficiencia y la eficacia, incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoria, acciones correctivas y preventivas, y son partes integrales de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización.



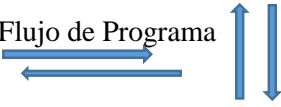

1.5.9. Flujograma

El diagrama de flujo en términos de programación representa al esquema como resultado de un algoritmo, este se muestra gráficamente con los pasos o procesos a seguir con el fin de resolver o determinar el problema. Las órdenes para generar un flujograma son de importancia debido a que la omisión de algún proceso puede incidir en que el resultado sea aplicado de forma errónea indiferentemente del programa o lenguaje de programación que se utilice. Si por otro lado el diagrama de flujo ha sido creado de manera eficiente, la transición al lenguaje de programación se convertirá en un proceso relativamente sencillo.

El uso de la palabra flujo grama está determinado por los símbolos que son utilizados para su creación, como el caso de las flechas que son quienes indican la secuencia de operaciones, con esta base se puede notar que para una mayor comprensión de la estructura de un diagrama los símbolos han sido creados de forma estandarizada haciendo que sus símbolos sean casi universales y que cada usuario pueda expresar su proceso dentro de un flujo claro y que resultado pueda ser interpretado por aquellos que conocen sus símbolos (Aherrera, 2020, pág. 1 y 2).

Tabla 1-1: Símbolos básicos utilizados en un Flujograma.

Símbolos	Definición
 <p>Inicio/Fin</p>	<p>Se utiliza para indicar el comienzo o el final de un algoritmo o programa.</p>
 <p>Proceso</p>	<p>Se utiliza para un determinado proceso, un proceso de uso común representa instrucciones o causas Cambios de valor.</p>

 <p>Entrada/</p>	<p>Este símbolo se utiliza para indicar la entrada o salida de información procesada o registrada por equipos periféricos.</p>
 <p>Decisión</p>	<p>Se utiliza para la toma de decisiones, bifurcaciones, instrucciones de operación lógica o comparaciones entre datos.</p>
 <p>Flujo de Programa</p>	<p>Se utiliza para vincular dos partes del gráfico mediante un vínculo Conector de salida y conector de entrada. Esto forma un enlace en la misma página del diagrama.</p>
 <p>Conector</p>	<p>Se utiliza para indicar la secuencia del diagrama de flujo, es decir, para indicar la dirección de operación.</p>

Fuente: (Aherrera, 2020, pág. 3)

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

La importancia de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son importantes porque nos ayudan a representar visualmente como un grupo de datos o información pueden convertirse en un flujo ordenado y sistémico donde la información haya sido procesada de manera estructural y para definir esto es necesario analizar cuáles son los métodos aceptados:

- **El método de clasificación de burbujas**

Es una de las técnicas más utilizadas por su fácil adaptación y entendimiento con su lenguaje de programación, con la desventaja de que se requiere un uso extenso del computador.

La base del método consiste en una clasificación de “Pase la Matriz”, es decir que, en cada pasada, se compararán pares consecutivos de elementos validando los datos de la siguiente manera: “Si un par está en orden ascendente (o el valor es el mismo), deje el valor como Está bien y Si un par se ordena en orden descendente, sus valores se intercambian en la matriz.”

- **El método de búsqueda secuencial**

Consiste en comparar cada elemento del vector con el valor a “Encuéntrelo” hasta que obtenga un vector completo o termine de leer.

- **El método de búsqueda binaria**

Considerado como una de las formas más efectivas de encontrar elementos por su disposición ordenada, este proceso comienza comparando los elementos centrales del arreglo con un fácil ajuste dentro del orden de búsqueda junto con la lista de vínculos. El Objetivo es hacer que la búsqueda sea más efectiva. (Aherrera, 2020)

1.5.10. Modelo Financiero

Gehring es tomado en cuenta dentro de la investigación propuesta por (Rojas, Maya, & Valencia, 2017) donde se define la planeación financiera como profesión que ayuda a las personas a tomar decisiones financieras pertinentes. El proceso de planeación financiera se describe mediante un modelo de decisión conformado por cuatro factores que interactúan entre sí y considerados todos en conjunto.

1.5.11. Utilidad del Modelo Financiero

El propósito de un modelo financiero es exponer los recursos que se solicitan para llevar a cabo sus propósitos por medio de información financiera detallada a continuación.

1. Presupuesto de Caja

Éste se obtiene por la combinación de: el pronóstico de ventas, un plan de personal, presupuesto general y administrativo, costo de ventas, presupuesto financiero, presupuesto de capital y el presupuesto de desarrollo.

2. Estado de Resultados

Éste despliega los resultados financieros de la operación de tu negocio durante un periodo de tiempo específico.

1.5.12. Estado de Flujo de Caja

Este documento registra las transacciones específicas que afectan el monto de caja disponible y demuestra la forma en que es posible utilizar el efectivo durante un período.

La definición de efectivo comprende tanto el efectivo en caja como los depósitos bancarios a la vista, estos incluyen aquellos realizados en entidades financieras que son exigibles y están disponibles de inmediato sin penalización como el caso de las cuentas tradicionales en cuentas comerciales, por otro

lado, el efectivo hace referencia a los billetes disponibles de bancos extranjeros y los depósitos a la vista denominados en moneda extranjera. (Fundación IFRS, 2011, p. 2)

El estado de flujos de efectivo presenta los cambios en los saldos de efectivo y equivalentes al efectivo ocurridos en el periodo contable y cuando se usa juntamente con el resto de los estados financieros es capaz de suministrar información que permite a los gerentes evaluar los cambios en los activos netos de una entidad. “Su estructura financiera y su capacidad para afectar a los importes y las fechas de los flujos de efectivo a fin de adaptarse a la evolución de las circunstancias y a las oportunidades.” (Fundación IFRS, 2011, p. 5)

La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles a los usuarios desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes entidades. También mejora la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes entidades, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

La evaluación consiste en analizar las perspectivas de entradas de efectivo netas en el futuro de una entidad, los inversores, prestamistas y otros acreedores actuales y potenciales necesitarán información sobre los recursos de la entidad, las reclamaciones contra la entidad y sobre la eficiencia y eficacia con las que la gerencia y el consejo de administración de la entidad han cumplido sus obligaciones con respecto al uso de los recursos de esta.

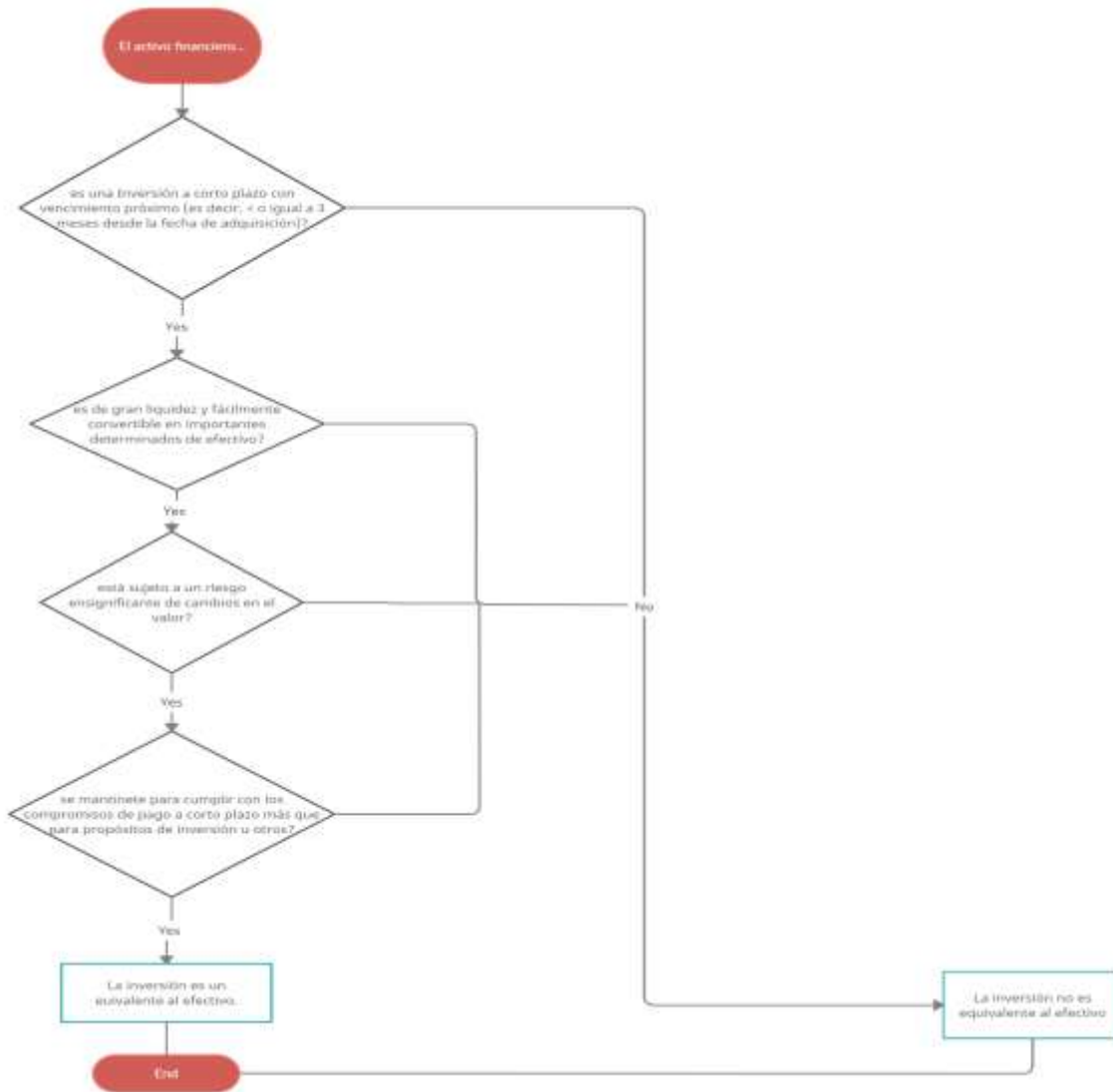


Gráfico 1-1: Árbol de decisión. Clasificación de equivalentes al efectivo.

Fuente: (Fundación IFRS, 2011, p. 7)

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020

Si el efectivo y los equivalentes al efectivo de una entidad tienen un incremento de 200 u.m. en el periodo contable, el estado de flujos de efectivo mostrará las entradas y salidas de efectivo que generaron ese incremento en el saldo de caja del periodo.

Presentar estos flujos de efectivo clasificándolos según procedan de actividades de operación, inversión o financiación mejora la relevancia de la información suministrada.

El Flujo de Efectivo en la Pymes

Para muchas PYMES, el efectivo y los equivalentes al efectivo se limitan al dinero de la caja o al saldo del depósito a la vista en la cuenta bancaria de la entidad. En estos casos, el estado de flujos de efectivo se podrá preparar desglosando la cuenta bancaria de la entidad o su libro de caja el cuál registra los importes que entran y salen de la cuenta bancaria de la entidad.

Los equivalentes al efectivo pasan a ser inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión u otros. Por tanto, una inversión cumplirá las condiciones de equivalente al efectivo solo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo, de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios se consideran normalmente actividades de financiación similares a los préstamos. Sin embargo, si son reembolsables a petición de la otra parte y forman una parte integral de la gestión de efectivo de una entidad, los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo. (Fundación IFRS, 2011, p. 11)

Los flujos de efectivo no incluirán ninguna transferencia entre las partidas que constituyen el efectivo y equivalentes al efectivo, puesto que estos componentes son parte de la gestión de efectivo de la entidad más que de sus actividades de operación, de inversión o financiación. La gestión de efectivo comprende, entre otras cosas, la inversión de los sobrantes de efectivo en una cuenta bancaria, que se considera un equivalente al efectivo.

3. Balance General

Representa la condición financiera de la empresa en un momento específico, además de identificar cuánto vale su empresa, así como cuánto posee y debe.

1.5.13 El Sistema DuPont

El modelo del sistema DuPont fue creado en 1914 por el ingeniero eléctrico F. Donaldson Brown, quien se unió al departamento financiero de una gran empresa química. El sistema combina el estado de resultados y el balance general de la empresa en dos medidas de rentabilidad: rendimiento sobre activos (ROA) y rendimiento sobre capital (ROE).

El sistema DuPont es un indicador financiero de gran utilidad porque permite analizar el desempeño económico y laboral de una empresa ya que combina los principales indicadores financieros y el

propósito de determinar el nivel de eficiencia de la empresa lo que significa que se puede manejar de manera segura la información y lograr los resultados requeridos. (Granel, 2019)

Se puede recopilar los elementos del sistema DuPont a través de tres variables:

Margen de beneficio neto: Dentro de las empresas existen productos que generan márgenes de rentabilidad mucho más grandes que otros, esto se debe a la rotación que se les dé, el margen de beneficio hace referencia a que pueden existir productos que no se puedan vender de forma continua pero cuando la venta resulta efectiva esta muestra beneficios tan altos que no requiere que sean vendidos en grandes volúmenes.

La facturación del activo total de la empresa: Vincula el beneficio que obtiene la empresa cuando presenta niveles bajos que pueden compensarse vendiendo una mayor cantidad de productos generando una buena gestión dentro de sus activos, es decir que, si dentro de la empresa existen productos con un bajo nivel de rentabilidad, pero capaces de ser rotados a diario pueden resultar mucho más beneficiosos que los productos que ya presentan márgenes altos.

Apalancamiento financiero: Nos indica que las empresas pueden recurrir a un tipo de inversión en caso de no contar con recursos propios y así poder cumplir con la norma estructural financiera de una empresa como la de necesitar que sus activos puedan ser financiados por socios o prestamos de terceras personas para generar un capital mayor lo que también significa que afectará de forma directa a la rentabilidad del activo.

Descripción de la Formula del Sistema Dupont

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

La fórmula muestra la conexión entre las tres variables que necesita el Sistema Dupont para poder mostrar los resultados reales de la empresa identificando cada una desde su origen: el margen neto de utilidad; el segundo, a la rotación de los activos totales; y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

Autores como (Cabrera, Fuentes, & Cerezo, 2017) consideran que los gestores financieros deben desistir de la generalizada idea de que los activos, además de cuantiosos, deben ser ante todo monetarios líquidos para sobreponer la necesidad inmediata de cubrir imprevistos al corto plazo. Otros, también de manera no tan acertada, consideran que en vez de activos líquidos se debe disponer de grandes cantidades de inmovilizado, porque de esta forma pueden reflejar frente a la competencia un aire de solidez financiera dentro de una institución. Todos ellos no pueden estar más lejos de la realidad, porque la salud financiera de una empresa, y por tanto la salud general y el bienestar de la organización, no solo depende en gran medida de que la empresa disponga sólo de aquellos activos líquidos, activos realizables e inmovilizados, sino también de la rentabilidad de las inversiones como lo menciona , quien toma como referencia a (Hosmalin, G, 1966, pág.83) definiendo que “La rentabilidad se deriva de una confrontación entre el conjunto de ingresos y el conjunto de gastos ejecutados realmente imputados para un periodo y una producción dados”

Dentro de este contexto medir los niveles de Rentabilidad es importante para la entidad ya sea con o sin fines de lucro o de carácter mixta como la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, y para esto es necesario considerar el análisis Dupont como la técnica que se basa en herramientas tradicionales para medir el desempeño de la gestión en el ámbito económico y operativo.

Los elementos que integran el desarrollo de este sistema están basados en identificar el nivel de eficiencia que los activos de la empresa junto con el capital y los apalancamientos están siendo usados

Utilidad del sistema DuPont

La finalidad del Sistema consiste en brindar la información necesaria sobre la toma de decisiones que debe hacer un gerente para incrementar el beneficio económico además de determinar qué departamentos deben ser mejorados ya sea de forma estructural o funcional.

El desarrollo de la empresa también puede ser expresado a lo largo del tiempo con la ayuda de datos históricos, es decir que mientras más antecedentes presenten la compañía más precisos podrán ser los resultados ayudando de esta forma a generar simulaciones en diversas situaciones.

1.5.14. Crédito Revolving

La Línea de Crédito Rotatorio o Revolving (RCF) es una herramienta de financiación que las empresas utilizan habitualmente, especialmente en el marco de las operaciones sindicadas. Estas

líneas de crédito suelen ser del tipo "back-up" o respaldo que se caracteriza por ser la condición para que las agencias de calificación crediticia mantengan su calificación al emitir bonos.

Es por eso que las herramientas de "respaldo" de RCF no son voluntarias, sino que sirven como líneas de emergencia cuando el mercado de capitales está cerrado. Si usa el monto del banco, generalmente se usará para las necesidades generales de la empresa y de refinanciamiento. Para los bancos, son operadores de relaciones importantes y pueden realizar otros negocios con empresas prestatarias.

Línea de crédito Revolving sostenible

Muchas empresas establecieron formalmente líneas de crédito renovables sostenibles con sus bancos afiliados. A diferencia de otras formas de desarrollo sustentable, el propósito de estos proyectos no es recaudar fondos para proyectos o inversiones ambientales, porque el uso de tales productos de financiamiento no está dispuesto. Las líneas de crédito "circulares" se definen formalmente como sostenibles o se vuelven sostenibles porque su precio está relacionado con el desempeño sostenible de la empresa, especialmente su desarrollo.

En este tipo de operaciones, la tasa de interés que se paga por el financiamiento está vinculada al puntaje ESG (Ambiental, Social y Buen Gobierno) de la empresa o uno o más indicadores o KPI importantes para sectores específicos como las emisiones de dióxido de carbono. Si los instrumentos de deuda sostenibles aumentan la puntuación ESG en comparación con la puntuación inicial y / o alcanzan el KPI específicamente seleccionado para esta financiación, será más barato por primera vez. (Furió, 2019)

1.5.15. Goodwill

Se define como el valor de una empresa en su conjunto, es decir que su valor total es superior al de los diferentes elementos de su organización, cada elemento contiene valoraciones separadas y la suma de todos estos factores puede proporcionarnos el valor correspondiente a la empresa. Sin embargo, la integración de todos estos elementos y su capacidad de producción aportan un valor añadido.

Es precisamente que la diferencia entre el valor de una empresa como unidad y el valor total de los elementos que componen la empresa es igual al fondo de comercio o fondo de comercio mismo que forma parte de un activo intangible que se ha agregado al valor tangible del capital de la empresa y los clientes, los sistemas organizativos y las expectativas comerciales futuras son quienes proporcionan este valor intangible que está estrechamente relacionado con la tecnología patentada.

El goodwill en otras palabras está muy relacionado con el know-how. Un buen know-how derivará en un buen Goodwill es decir que un buen conocimiento traerá una buena reputación que en el mercado es una de las más importantes, cuanto más prestigio, más clientes y por tanto más beneficios.

Las empresas que proporcionan clientes leales a largo plazo son más valiosas que las empresas que tienen grandes activos, pero sin incentivos puede verse afectada por diferentes factores como la plusvalía que resulta perjudicial para las empresas, la mala calidad del producto o servicio influidas negativamente por políticas de personal deficientes, falta de respeto por el medio ambiente, uso de sustancias peligrosas en el proceso de fabricación y aunque no muy común pero sustancialmente peligroso como los escándalos financieros

En términos generales tomando en cuenta todos los aspectos anteriores si la empresa frente a una crisis no afecta su buena voluntad, puede obtener una buena calificación crediticia vendiendo y más aún obtendrá más compradores potenciales y el precio final será muy bueno, sin embargo, si la empresa entra en un camino desfavorable y pierde clientes, entonces sus ventas serán más difíciles y quizás tenga que aceptar cantidades menores por un bien que consideraba rentable. (Aldea, 2019).

1.6. Marco conceptual

- **Instituciones sin fines de lucro**

Es una organización que puede producir bienes y servicios, y conseguir ganancias por ello. Incluso puede invertir esos beneficios, pero no se enfocan en las ganancias. (Caja de Herramientas Comunitarias, 2019)

- **Fundación**

“Es una organización constituida sin fin de lucro por una o más personas y a la que éstas dotan de un patrimonio a fin de que la entidad lo emplee en perseguir fines de interés general”. (Del Campo Arbulo , 2007)

- **Servicio de Salud**

“Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud.” (OMS, 2005)

- **Estrategias**

“La estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente”. (Estudiante de Maestría en Administración, 2013, pág. 40)

- **Ori**

Otro resultado Integral consta de “partidas que al inicio no se tratan específicamente como un ingresos, gastos o costos, debido a que estas partidas son ganancias o pérdidas no realizadas en el periodo”. (Garces Valencia, 2018)

- **Diversificación de Riesgos**

“La diversificación de riesgos consiste en la inversión en una amplia variedad de activos para reducir el riesgo total de una cartera o disminuir su volatilidad.” (BESTINVER acciona, 2017)

- **Crédito Revolving**

“Consiste en un capital que puede usarse libremente -una parte o todo- en un tiempo determinado, por ejemplo, un mes. Culminado ese plazo, el saldo disponible volverá a ser el mismo que al inicio del periodo anterior.” (Westreicher, 2018)

- **Goodwill:**

“El goodwill o fondo de comercio está muy relacionado con el valor inmaterial de una empresa. Determinado por múltiples factores, puede afectar de forma positiva o negativa la situación de mercado y determinar la reputación de la compañía.” (ESAN, 2018)

- **Flujograma**

“Una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual” (Palacios Echeverría, 1996, pág. 92)

- **Tasa interna de Retorno**

“La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero muy parecido al valor actual neto (VAN), pero a diferencia de este no es un indicador de valor sino de rentabilidad.” (ESAN, 2017)

CAPITULO 2: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Idea a Defender

Modelo de Gestión Financiera para la Fundación para salud Médica popular Lenin Mosquera en el periodo 2020 en Quito-Ecuador

2.1.1. Variables

2.1.1.1. Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera

2.1.1.2. Variable Dependiente

Toma de Decisiones

2.2. Tipos de Investigación

Es exploratorio, descriptivo, porque necesita la búsqueda de información financiera que garanticen las falencias de la Fundación, comparación de procesos operativos actuales los cuales deben ser comparados y descritos para tomar decisiones oportunamente.

No experimental Investigación la cual es base esencial para la recolección bibliográfica que aportan el fundamento teórico y científico del presente trabajo por lo que también es de vital importancia, porque se lleva a cabo directamente para el modelo de Gestión Financiera en la Fundación Medica Popular Lenin Mosquera.

2.3. Método

La metodología para realizar esta investigación en la Fundación Médica se utilizó los diferentes métodos que se enumeran a continuación:

Inductivo – Deductivo

Es necesaria para detectar el problema planteado en la investigación, para evaluar y cuantificar las afectaciones de los procesos que se llevan a cabo actualmente dentro de la Fundación, con la finalidad de obtener resultados que cumplan con los objetivos que se proponen para establecer estrategias que solucionen los problemas.

Analítico

Este método centra en estudiar y analizar documentos financieros y otros registros, que es la base de la contabilidad, que puede proporcionar la base de los estados financieros proyectados y estos ser entregados en la propuesta de la tesis para la Fundación.

Sintético

Con este método se aprovecha el tiempo para procesar la información general y contable entendiendo los conceptos y conceptos básicos, y estos ayudarán a determinar las estrategias necesarias para obtener resultados de las actividades financieras y sus procesos operacionales durante el período de investigación.

2.4. Población y Muestra

Tabla 1-2: Personal de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

N° personal administrativo	3
N° personal ejecutivo	4
N° personal operativo	28
N° personal médico	30
N° personal ocasional	2
N° personal asesoría legal	1
TOTAL	68

Fuente: Nómina FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Total, población = 68 sin embargo, la muestra será el número total del personal administrativo y ejecutivo que son a quienes nos dirigimos en esta investigación que son 7 personas.

2.5. Técnicas

Las técnicas utilizadas son la encuesta digital y documental, y la entrevista con un instrumento de guía que es formato que contiene preguntas abiertas o de opinión para definir variables de estudio, contextualizar el problema y plantear objetivos de investigación. Lo que nos permite obtener soporte para el trabajo de la encuesta porque también utilizamos otro tipo de tecnología, como:

- Entrevista: Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas
- Encuesta: Personal Administrativo y Ejecutivo

Entrevista: su objetivo es conocer el problema que se encuentra a partir de una serie de preguntas predeterminadas, pero se llega a desarrollar libremente a partir de las respuestas del entrevistado, por lo que se pueden enlazar temas no previstos a las preguntas para obtener información más completa y precisa de una manera que la experiencia del entrevistado le dé la oportunidad de desenvolverse libremente.

La encuesta con un instrumento Previo a definir el instrumento es menester señalar que las encuestas por los criterios de tiempo y dinero la más usada en investigaciones sociales, económicas y administrativas es la encuesta personal.

Fuente de Información Primaria: la principal fuente de información de la Fundación de Medicina Popular Lenin Mosquera para observar los principales fenómenos y verificar la información general y los estados financieros.

Fuentes de Información Auxiliar: La herramienta de información "Internet" también se utilizará para utilizar libros de contabilidad de diversos autores, documentos legales de la fundación y otros libros relacionados con el tema del trabajo.

Cuestionario: para su evidencia la técnica de la encuesta personal se usan cuestionarios estructurados y no disfrazados con preguntas cerradas dicotómicas, de múltiple selección y de escala.

Si el cuestionario tiene dos cualidades, es eficaz: validez y fiabilidad. En términos de eficacia, utilice estándares de expertos o la eficacia del contenido (preguntas basadas en los objetivos de la investigación). Para determinar la confiabilidad se utiliza únicamente el coeficiente estadístico KR-20 o Kuder Ruchardson de la variable nominal, y para la variable nominal y la variable nominal se usa el conocido Alfa de Cronbach. En ambos casos, un valor mayor a 0,7 indica que la tabla de la encuesta es consistente-confiable.

El muestreo con un instrumento es la fórmula para calcular el tamaño de la muestra. En complemento del criterio anterior, (Humberto Ñaupas, Elías Mejía, Eliana Novoa, & Villagómez, 2019, págs. 211-218) en su libro "Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis", recomienda que

en el trabajo de investigación de una población limitada con al menos un nivel o alcance descriptivo (de fácil identificación y acceso o hasta 100 elementos muestrales), se utilice la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p q}$$

El significado de los términos es:

n= Tamaño de la muestra

Z = Margen de confiabilidad, 95% constante 1,96;

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

E = Error de estimación o error mastral 1% al 3% y del 5% al 6%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

CAPITULO 3: MARCO DE RESULTADOS Y MARCO PROPOSITIVO

3.1. Resultados

3.1.1. Análisis de la encuesta.

3.1.1.1. Análisis de la encuesta aplicada a la Muestra de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.

Pregunta 1. ¿De qué departamento forma parte en la Fundación?

Tabla 1-3: Departamento al que pertenecen en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

COMITÉ EJECUTIVO	4	57%
CONTABILIDAD Y FINANZAS	2	29%
TALENTO HUMANO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

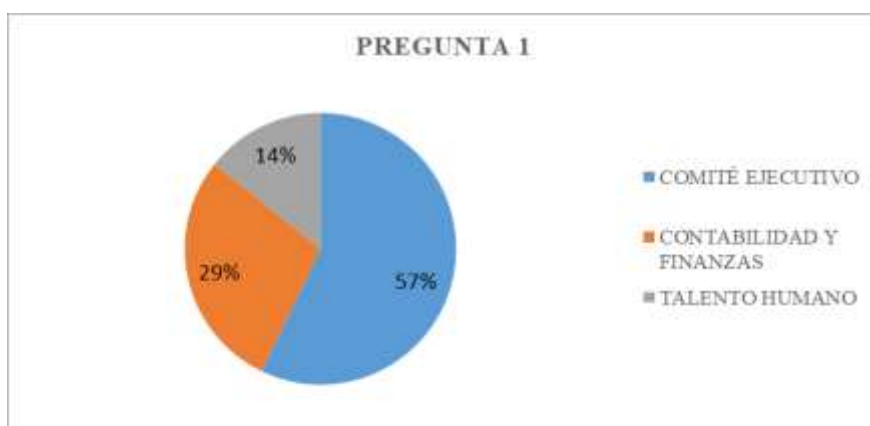


Gráfico 1-3: Departamento al que pertenecen en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 57% de la muestra forma parte del comité ejecutivo, el 29% en cambio forma parte el departamento de Contabilidad y Finanzas que es donde se va realizar principalmente el modelo de gestión financiera y el Talento Humano consta con una participante que representa el 14% del total de la muestra que son 7 personas simbolizando el 100%.

Pregunta 2. ¿Tiene conocimientos sobre Modelos o Planificación Financiera?

Tabla 2-3: Existe conocimiento sobre Modelos de Gestión o Planificación Financiera

SI	4	57%
NO	2	29%
DESCONOZCO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

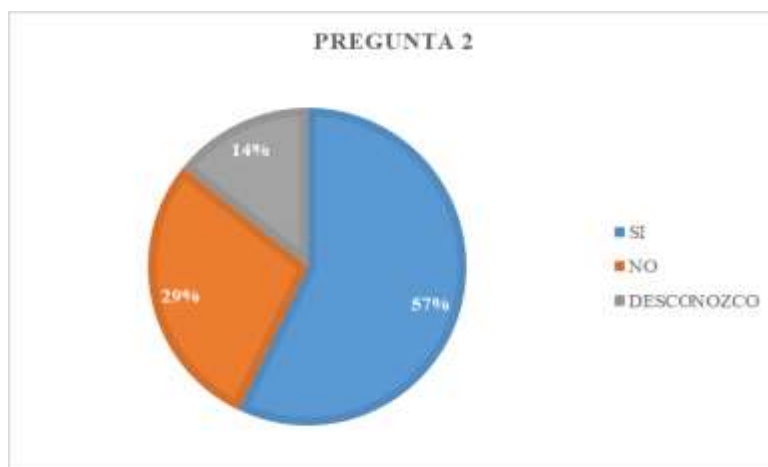


Gráfico 2-3: Existe conocimiento sobre Modelos de Gestión o Planificación Financiera

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 57% de los encuestados manifiestan tener conocimientos sobre Modelos de Gestión o Planificación Financiera dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, el 29% manifiesta que no tiene los conocimientos y el 14% que representa un encuestado desconoce por lo cual se consideraría un No.

Pregunta 3. ¿Conoce usted de la existencia de un modelo de Gestión Financiera en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera?

Tabla 3-3: Existencia de un Modelo de Gestión Financiera.

SI	1	14%
NO	4	57%
DESCONOZCO	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

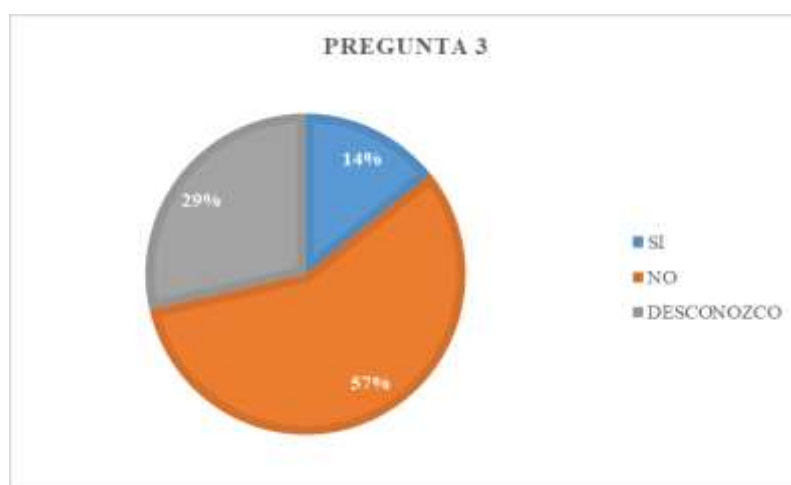


Gráfico 3-3: Existencia de un Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 57% de los encuestados dicen que no existe un modelo de gestión Financiera dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera como también el 29% manifiesta que desconoce esta existencia, por lo tanto, solo un encuestado se pronunció con un sí de existencia por lo que es necesario una definición de Modelo de Gestión Financiera.

El Modelo de Gestión Financiera busca entregar información clara y concisa, con el fin que la Fundación tenga la capacidad de encontrar y tratar con prevención y de manera proactiva los momentos de crisis, basándose en la información suministrada por el modelo, de tal manera que se permita realizar estrategias para poner en marcha una mejora continua.

Pregunta 4. ¿Se lleva una planificación y control de gastos en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera?

Tabla 4-3: Contar con una Planificación y Control de los Gastos

SI	7	100%
NO	0	0%
DESCONOZCO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

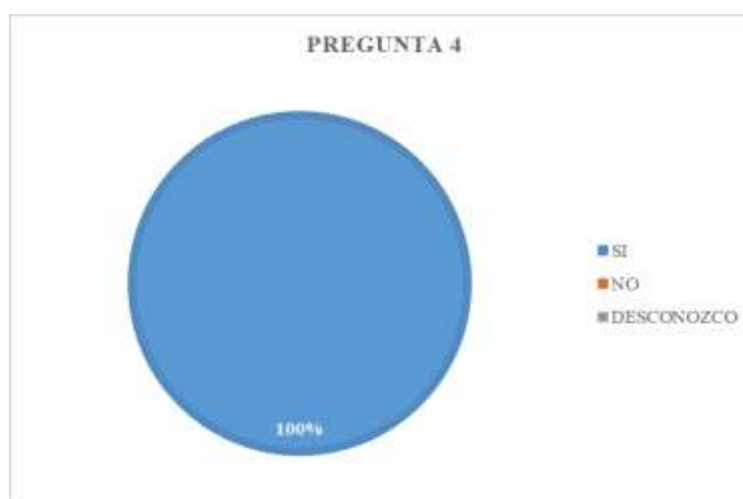


Gráfico 4-3: Contar con una Planificación y Control de los Gastos

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 100% de los encuestados manifiestan que cuentan con una Planificación y control de los Gastos dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.

La Planificación y el control de Gastos son actividades completamente necesarias para mantener los niveles razonables de los gastos, por lo que se apoyan con los objetivos y las actividades planificadas dentro de la Fundación. La planificación y el control se deben aprovechar al máximo por lo que se tendrían a consideración los recursos limitados.

Pregunta 5. ¿Beneficiarse un modelo de Gestión Financiera incidirá en los Procesos operativos de la Fundación?

Tabla 5-3: Beneficios al tener un Modelo de Gestión de Financiera.

SI	7	100%
NO	0	0%
DESCONOZCO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

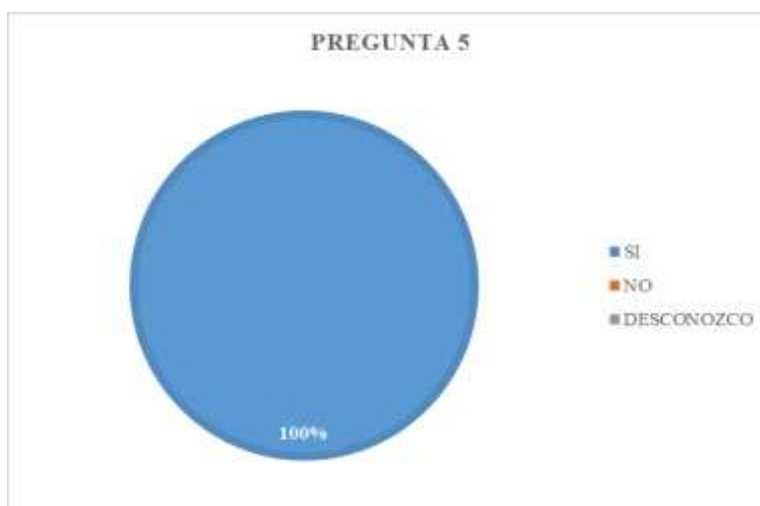


Gráfico 5-3: Beneficios al tener un Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Los encuestados manifestaron unánimemente que si se tiene un modelo de Gestión Financiera se pueden beneficiar para que los procesos operativos sean óptimos, dicho esto los procesos operativos enmarcan una gestión de calidad que beneficia y satisface las necesidades y expectativas de los pacientes, personal de la Fundación y en general, por medio del uso eficiente de todos los recursos esto contará como una estrategia de gestión en la Fundación para un mejor funcionamiento y respuesta a futuros inconvenientes.

Pregunta 6. ¿Comprende la importancia de optimizar los procesos operativos para mejorar la Gestión Financiera de la Fundación?

Tabla 6-3: Importancia al optimizar los Procesos Operativos

SI	7	100%
NO	0	0%
DESCONOZCO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

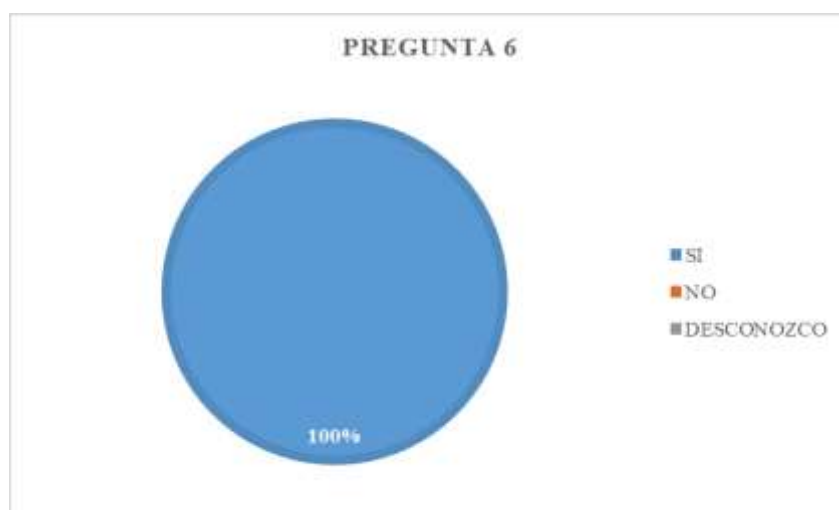


Gráfico 6-3: Importancia de optimizar los Procesos Operativos

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 100% de los encuestados manifestaron que si es importante optimizar los procesos operativos en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera para mejorar la gestión financiera. Por esta razón, la gestión de los procesos en la fundación tiene como objetivo, precisamente, la mejora de los mismos, tanto en cuanto a los resultados que se llenan a lograr, como a la forma en que se lleven a cabo las tareas, los métodos de evaluación, la continuidad de la vigencia de los objetivos propuestos o de los límites del proceso.

Pregunta 7. ¿Los procesos operativos son adecuados o necesitan redefinirse?

Tabla 7-3: Procesos operativos Adecuados o Redefinir

ADECUADOS	1	14%
NECESITAN REDEFINIRSE	5	71%
DESCONOZCO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

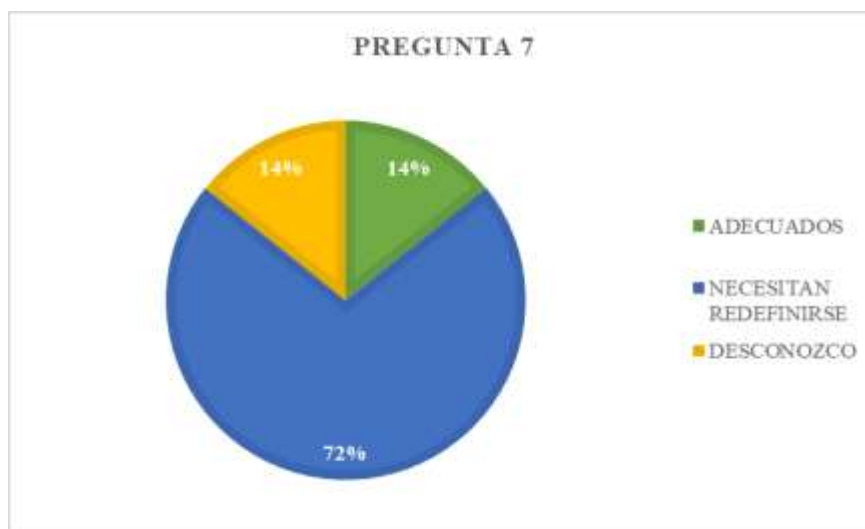


Gráfico 7-3: Procesos operativos Adecuados o Redefinir

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 72% de los encuestados manifiestan que es necesario redefinir los procesos operativos dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, existe un 14% tanto en que son adecuados los procesos como también en que desconocen si estos procesos operativos son buenos o no.

Pregunta 8. ¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera dentro de la Fundación?

Tabla 8-3: Existencia de Indicadores de Gestión

SI	4	57%
NO	2	29%
DESCONOZCO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.



Gráfico 8-3: Existencia de Indicadores de Gestión

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Los encuestados manifestaron que sí existen indicadores de Gestión en un 57% dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, puesto que los indicadores de gestión son aquellos que nos ayudan a mejorar el desempeño dentro de la Fundación, dichos indicadores nos ayudan a medir o saber en qué porcentaje se están logrando las metas u objetivos trazados.

Pregunta 9. ¿Cuál de estos aspectos considera usted que deben constar en el modelo de gestión financiera?

Tabla 9-3: Aspectos a considerar dentro del Modelo de Gestión Financiera

Control Presupuestario	5	71%
Organización Estructural	1	14%
Políticas Institucionales	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

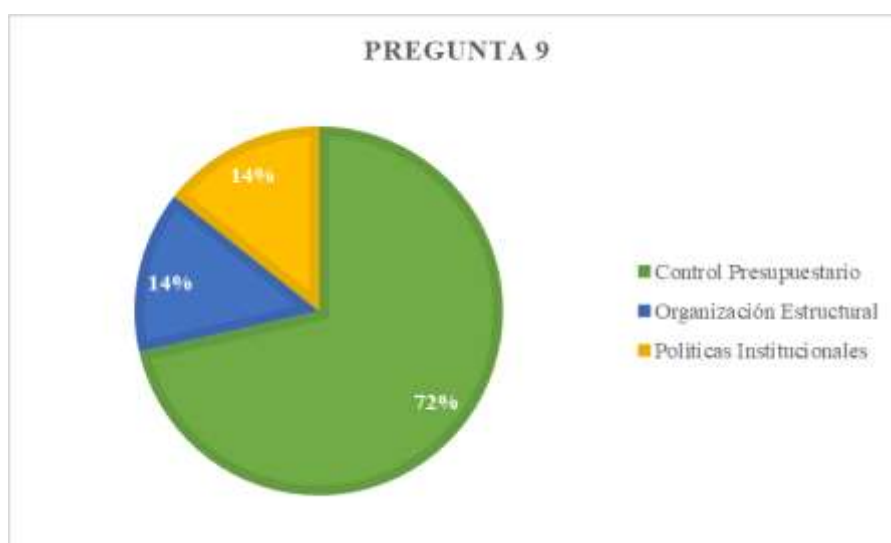


Gráfico 9-3: Aspectos a considerar dentro del Modelo de Gestión Financiera

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

El 72% de los encuestados manifestaron que dentro del Modelo de Gestión Financiera debe constar un control presupuestario y por otro lado con un 14% minoría los aspectos como Organización Estructural y Políticas Institucionales.

El Modelo de Gestión Financiera es muy importante para un buen manejo de las actividades dentro de la fundación como en otras empresas, por lo que su finalidad es crear un mecanismo o sistema financiero el cual logre la optimización de recursos financieros para maximizar el desarrollo y mejora continua de la Fundación orientada a fortalecer el Patrimonio y conseguir la fidelidad de los pacientes que son los clientes externos que permitirán a futuro el crecimiento de productividad de los recursos financieros.

Pregunta 10. ¿Qué áreas de la Fundación cree que se afectaron más con la emergencia sanitaria?
 Marque las opciones que considere necesarias.

Tabla 10-3: Áreas afectadas por la Emergencia Sanitaria

Administrativa	4	57%
Financiero	4	57%
Salud	5	71%

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

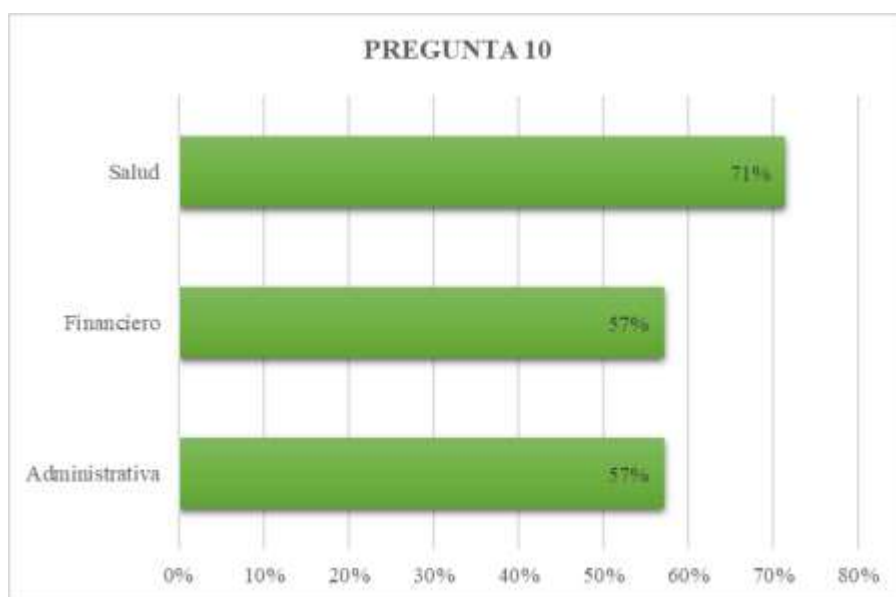


Gráfico 10-3: Áreas afectadas por la Emergencia Sanitaria

Fuente: Encuesta de la muestra de la FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Los encuestados manifestaron que el área de la Salud fue la más afectada en un 71% por lo que el área financiera como la administrativa tomaron un 57% de acogida en cuanto a los encuestados, esto quiere decir que la emergencia sanitaria, así como de manera global afectó al mundo por default la fundación también sufrió un cambio repentino lo que les lleva a una oportunidad de mejor desarrollo emergente en sus servicios tanto hospitalarios internos como de consulta externa.

3.1.2. *Direccionamiento Estratégico*

3.1.2.1. *Introducción de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.*

La Fundación Mosquera, es una entidad de carácter social que presta servicios médicos, hace más de 40 años con atención de calidad a costos asequibles. Respaldados por un prestigio que a lo largo de este tiempo nos ha colocado como una de las principales instituciones de salud en nuestro medio, nuestra experiencia se fundamenta en el Legado Familiar que por más de 50 años se hizo presente en el centro histórico de la Capital dando inicio a esta tradición familiar con la Fundación Mosquera.

Este legado de experiencia y honorabilidad, con un enfoque integral acorde con los adelantos tecnológicos y las exigencias de la práctica médica actual, ofertamos nuestros servicios a través de la firma de convenios de atención médica con instituciones de renombre con las cuales hemos trabajado.

La Fundación Médica Mosquera se encuentra ubicada en el Centro Histórico de Quito, en la Plaza del Teatro Sucre sus actividades se desenvuelven en sus instalaciones en la casa patrimonial de aproximadamente 2.000 metros cuadrados de construcción, las cuales brindan la comodidad necesaria para atender diariamente alrededor de 400 pacientes consulta externa y mensualmente cerca de 80 procedimientos quirúrgicos en las distintas especialidades respondiendo con eficiencia y calidad a nuestros clientes y usuarios.

Dirección: Flores 912 y Manabí sector Plaza del Teatro

Misión

Generar un impacto positivo en la vida de la comunidad, brindando salud integral, en forma humana y profesional.

Visión

La Fundación Médica Popular Lenin Mosquera hasta el año 2022 será una organización de salud referente nacional por su enfoque social, mística de trabajo y calidad de servicios.

Valores Corporativos

- **Compromiso:** Sentirse obligado con los objetivos de la organización para hacerlos propios.

- **Ética:** Conjunto de normas, principios y valores morales que se espera de todos los integrantes de la organización.
- **Orientación al Cliente:** Encaminar todos los actos hacia la satisfacción del cliente.
- **Calidad de trabajo:** Excelencia en la realización de las tareas encomendadas.
- **Innovación:** Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Principios

- El interés general prevalece sobre el particular.
- El ser humano merece un trato digno.
- Administrar, con eficiencia y eficacia, el tiempo, los recursos y las acciones definidas por la institución.
- Actuar con transparencia, integridad, sinceridad, verdad y justicia, en nuestro deber ser y hacer como seres humanos. Reconocer y entender la condición humana, sus derechos y el entorno, entregando siempre un trato digno.

Políticas

- Seguridad del Paciente
- Ambiental
- Calidad del sistema integrado de gestión
- Gestión Humana
- Comunicación Organizacional
- Uso del Correo Electrónico
- Administrativa- Financiera

3.1.2.2. Organigrama Estructural

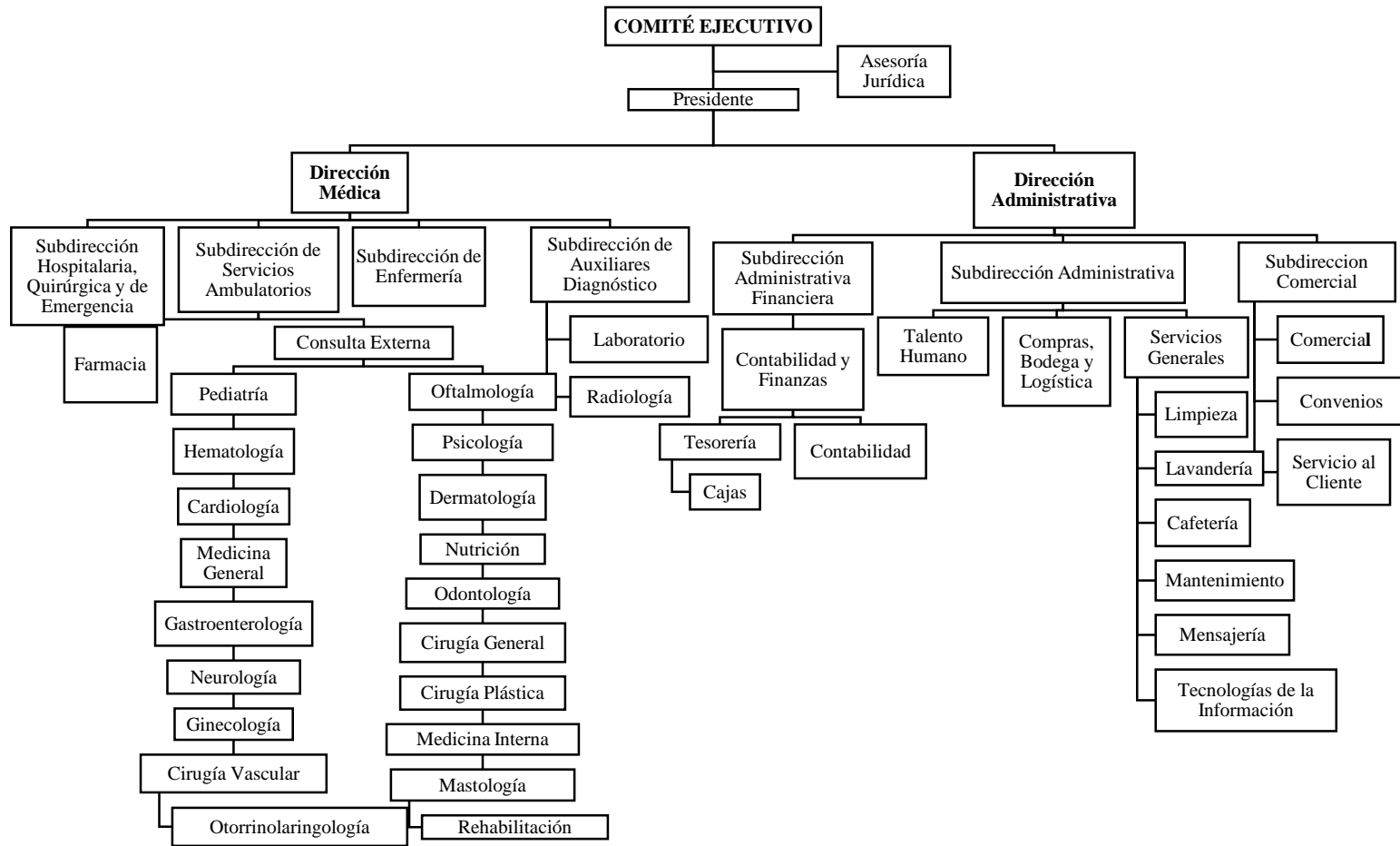


Gráfico 11-3: Organigrama de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

Fuente: Archivos FMPLM

Elaborado por: Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, 2015.

COMITÉ EJECUTIVO

- Lenin Mosquera
- Mónica Mosquera
- Daniela Mosquera
- Andrea Mosquera
- David Mosquera
- Wilson Paz y Miño
 - **Asesoría Jurídica** (Adrián Herrera)

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA ANDREA MOSQUERA

Subdirección Administrativa Financiera DANIELA MOSQUERA

- **Contabilidad y Finanzas** (Javier Mazón)
 - Tesorería
 - Contabilidad
 - Cajas (Supervisora, cajeras)

Subdirección Administrativa ANDREA MOSQUERA

- Talento Humano (Mónica Córdova)
- Tecnologías de la Información
- Servicios Generales
 - Limpieza, Mensajería
 - Lavandería
 - Cafetería

Subdirección Administrativa MONICA MOSQUERA

- Compras, Bodega y Logística

Subdirección Comercial ANDREA MOSQUERA

- Asesor Comercial
- Atención al Cliente

- Convenios

DIRECCIÓN MÉDICA DAVID MOSQUERA

Subdirección de Servicios Ambulatorios DAVID MOSQUERA

Consulta Externa

- Pediatría
- Hematología
- Cardiología
- Medicina General
- Gastroenterología
- Urología
- Neurología
- Ginecología
- Cirugía Vascular
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Dermatología
- Nutricionista
- Odontología
- Medicina Ocupacional
- Traumatología
- Psicología
- Reumatología

Cirugía General

- Cirugía Plástica
- Medicina Interna
- Mastología
- Rehabilitación

Farmacia

Subdirección Hospitalaria, Quirúrgica y Emergencia

- **Quirófano**
 - Instrumentista
 - Anestesiólogo
- **Hospitalización y Emergencia**
 - Médicos Residentes

Subdirección de Auxiliares Diagnóstico DANIELA MOSQUERA

- **Radiología**
 - Rayos X
 - Ecografía
- **Laboratorio**
 - Tecnólogos Médicos

Subdirección de Enfermería MÓNICA MOSQUERA

- Enfermera
- Supervisora de Auxiliares
 - Auxiliares de Enfermería
 - Ginecología
 - Radiología
 - Emergencia
 - Laboratorio
 - Consulta Externa
 - Quirófano
 - Hospitalización

3.1.2.3. Organigrama Funcional

Esta información fue tomada del Estatuto de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

DEL COMITE EJECUTIVO

Art. 19.- El Comité Ejecutivo es el órgano directivo permanente de la Fundación. Estar integrado por los siguientes miembros:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario
- d) Tesorero
- e) Cinco Vocales principales y sus respectivos suplentes, y
- f) síndico

Art. 20.- Los miembros del Comité durarán cinco años en sus funciones pudiendo ser reelegidos.

Art. 21.- El Comité Ejecutivo sesionará por lo menos una vez al mes y hará quórum la mitad más uno de sus miembros.

Art. 22.- Las resoluciones del Directorio se aprobarán por mayoría simple, en caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 23.- Son atribuciones del Comité Ejecutivo.

- a) Procurar el logro de los fines y de desarrollo institucional de la Fundación, así como los intereses de sus miembros.
- b) Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General y las suyas, responsabilizándose ante los miembros por el manejo de los asuntos en que se involucre la Fundación.
- c) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos y proponer sus reformas cuando estime necesario.

- d) Convocar a la Asamblea General Ordinaria o Extra- ordinaria.
- e) Dirigir, revisar y supervisar las labores de todas las áreas técnicas, administrativas, legales y financieras de la Fundación.
- f) Establecer las políticas generales de desarrollo institucional, en aspectos técnicos, administrativos, financieros y de todo orden que se requieren para orientar las labores de la Fundación.
- g) Formular planes y programa operativos.
- h) Elaborar la proforma presupuestaria para su aprobación por la Asamblea General.
- i) Dirigir la gestión económica y financiera de la Fundación.
- j) Revisar y aprobar los informes económicos, financieros, contables y de auditoría, que deben ser conocidos por la Asamblea General.
- k) Aprobar inversiones y operaciones de recursos financieros.
- l) Establecer normas y sistemas de control, administrativo y financiero.
- 11) Aprobar la selección y contratación de auditores especiales.
- m) Aprobar la selección y contratación de asesorías especiales.
- n) Autorizar al Director Ejecutivo a suscribir documentos.
- ñ) Evaluar la gestión del Director Ejecutivo y de los jefes de las comisiones o de unidades operativas, que se hallen bajo su control y proceder a su remoción o reemplazo cuando fuere conveniente y necesario.
- o) Aprobar la formación de vínculos institucionales a través de convenios u otros instrumentos, con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras -que tengan el propósito de facilitar el logro de los fines de la Fundación.
- p) Aplicar sanciones a los socios y remover o reemplazar a sus miembros de conformidad con el respectivo reglamento.

q) Velar por el buen nombre y prestigio de la Fundación.

DE LOS MIEMBROS DEL COMITE EJECUTIVO

Art. 24.- Son funciones y atribuciones del Presidente:

- a) Ejercer la personería y representación legal de la Fundación.
- b) Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Comité Ejecutivo.
- c) Informar al Directorio y a la Asamblea General sobre el desempeño de sus funciones.
- d) Preparar las convocatorias a Asamblea General y del Comité Ejecutivo.
- e) Suscribir junto con el Secretario todos los documentos de la Fundación.
- f) Revisar las políticas, planes, programas y presupuestos que de be presentar el Directorio para la aprobación de la Asamblea General.
- g) Las demás que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.
- h) Posesionar a los funcionarios y empleados de la Fundación y de sus establecimientos de asistencia médica.
- i) En general, todas las que fueren necesarias para la buena marcha de la Institución y que no estuvieran encomendadas a otros organismos.

Art. 25.- El Vicepresidente actuará como subrogante del Presidente en ausencia temporal o impedimento físico del mismo asumiendo todas sus funciones y atribuciones. Tendrá además las atribuciones que le asignen la Asamblea General o el Comité Ejecutivo.

Art. 26.- Son funciones y atribuciones del Secretario:

- a) Llevar el archivo, los registros, correspondencia y más documentos de la Fundación.
- b) Llevar las actas del Comité Ejecutivo y de la Asamblea General, la documentación correspondiente y anexa;

- c) Firmar junto con el Presidente todos los documentos de la Fundación; y
- d) Las demás que le asignen el Comité Ejecutivo o la Asamblea General.

Art. 27.- Son Funciones y atribuciones del Tesorero:

- a) Elaborar y revisar todos los documentos referentes a la marcha económica y financiera de la Fundación.
- b) Suscribir junto con el Presidente todos los documentos, planillas, facturas etc.
- c) Elaborar ante el Comité Ejecutivo, informes cuando éste lo requiera.
- d) Presentar a la Asamblea General anualmente un informe detallado del estado financiero de la Fundación; y
- e) Las demás que le asignen al Comité Ejecutivo o la Asamblea General.

Art. 28.- Son Funciones y atribuciones de los vocales:

- a) Presidir las comisiones que le asignen el Comité Ejecutivo.
- b) Reemplazar a los miembros del Comité Ejecutivo cuando fuere necesario.
- c) Asistir a las reuniones del Comité Ejecutivo; y
- d) Las demás que le asignen el Comité Ejecutivo o la Asamblea General.

Art. 29.- Son funciones del síndico:

- a) Asesorar a la Fundación en todas las cuestiones de índole legal.
- b) A petición del Comité Ejecutivo elaborar los proyectos de reforma de los Estatutos y de los Reglamentos.
- c) Asesorar en la interpretación de los Estatutos y Reglamentos.

d) Resolver consultas de índole legal que le sometan a su consideración el Comité Ejecutivo o la Asamblea General.

e) Las demás que le corresponden por ley y las que le asignen el Comité Ejecutivo o la Asamblea General.

DE LAS COMISIONES

Art. 30.- El Comité Ejecutivo podrá crear diferentes comisiones en diferentes áreas, con responsabilidad específicas, las mismas que serán presididas por los Vocales.

Art. 31.- Las Comisiones informarán periódicamente al Comité Ejecutivo sobre las actividades de las respectivas comisiones.

Art. 32.- Las Comisiones funcionarán de conformidad con el respectivo reglamento vigente.

DE LA DIRECCION EJECUTIVA

Art. 33.- La Dirección Ejecutiva es el Órgano responsable de la planificación, ejecución, seguimiento y control de los programas, actividades de la Fundación. Estará dirigida por el Director Ejecutivo quien conducirá las funciones concernientes de conformidad con los fines de la Fundación.

Art. 34.- La Dirección Ejecutiva estará integrada por el personal de apoyo, como secretarías, departamentos o secciones que fueren necesarias, el mismo que será rentado.

Art. 35.- Son funciones y atribuciones del Director Ejecutivo:

a) Desarrollar los planes de corto y largo plazo.

b) Definir las estrategias y actividades específicas.

c) Elaborar el organigrama estructural y la descripción de funciones de la oficina a su cargo, que deberá ser aprobado por el Comité Ejecutivo.

d) Colaborar en el mantenimiento de las buenas relaciones de la Fundación con otras entidades privadas o públicas, nacionales o extranjeras.

- e) Dirigir las actividades del personal que labora en la oficina y asegurar el efectivo funcionamiento de sus dependencias.
- f) Establecer canales de comunicación eficaces al interior de la Fundación.
- g) Informar al Comité Ejecutivo de manera periódica y sistemática, de todas sus actividades, y
- h) Las demás que le asignaron el Comité Ejecutivo de la Fundación.

DEL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN

Art. 36.- El patrimonio de la Fundación para atención médica popular "Lenin Mosquera" lo constituye todos los bienes que ésta adquiera por cualquier título.

Art. 37.- Los recursos económicos de la Fundación estarán integrados por:

- a) Los aportes económicos que estarán disponibles los miembros fundadores.
- b) Los aportes económicos de todos los miembros.
- c) Los préstamos, fondos de ayuda, o subvenciones de entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras. d) Las donaciones, herencias o legados de personas naturales o jurídicas.
- e) Los fondos provenientes de campañas de recolección promociones o eventos especiales que se organicen con tal propósito.
- f) El producto de los trabajos que realiza la Fundación dentro del cumplimiento de sus multas.
- g) Los frutos o rentas que pudiere obtener de la propiedad de bienes muebles o inmuebles.

Art. 38.- El patrimonio de la Fundación se mantendrá con beneficio de inventario.

3.1.2.4. Servicios que presta la Fundación

Medicina Ocupacional

Prevenir enfermedades y accidentes que puedan provocar en el entorno laboral, reducir la tasa de absentismo por enfermedad y accidentes.

La salud ocupacional es un conjunto de estrategias dirigidas al bienestar físico, intelectual y social de las personas en su entorno laboral.

La salud ocupacional busca que el trabajo adapte al hombre y al hombre al trabajo de manera armoniosa y saludable en todos los sentidos.

El principal objetivo de la salud ocupacional es garantizar el bienestar, la salud y las condiciones laborales de cada individuo en una organización.

Los exámenes para practicar.

Audiometría: Evaluar la capacidad auditiva a través de un instrumento eléctrico que genera sonidos puros de diferentes tonos a la misma intensidad o del mismo tono a diferentes intensidades.

Oftalmología: Prueba de tamiz, permite evaluar la capacidad visual del trabajador, agudeza visual de cerca y de lejos, percepción de colores y profundidad, Exámenes de Audiometría y Chequeo Visual.

Espirometría: Prueba de cribado médico que permite evaluar la función pulmonar, se evalúa la cantidad de aire que un sujeto inhala o exhala.

Electrocardiograma: Evalúa la actividad eléctrica del corazón que ocurre en cada latido del corazón, se observan diferentes ondas que representan los estímulos eléctricos de las aurículas y ventrículos.

Trabajo en alturas. Actividades en altura, entendido como aquél que se realice a una altura superior a 1,5 m con relación al plano horizontal inferior más próximo.

Test de psicología: Laboratorio e imágenes (rayos X)

3.1.2.5. Procesos en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.

1. Gestión Gerencial
2. Gestión Legal
3. Gestión Comercial
4. Gestión del IESS

5. Atención Médica
6. Adquisiciones
7. Gestión de Inventarios
8. Auditoría Médica
9. Servicio al cliente
10. Gestión de Recursos Humanos
11. Mantenimiento
12. Servicios Internos y Administración
13. Gestión Ambiental
14. Gestión Financiera

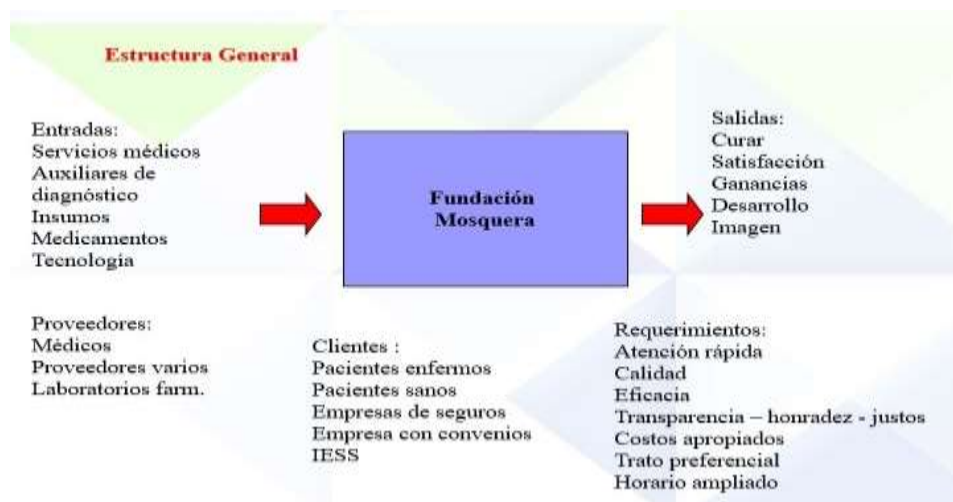


Gráfico 12-3: Estructura de los Procesos de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

Fuente: Archivos FMPLM

Elaborado por: Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, 2015.

3.1.3. Fundamentación FODA

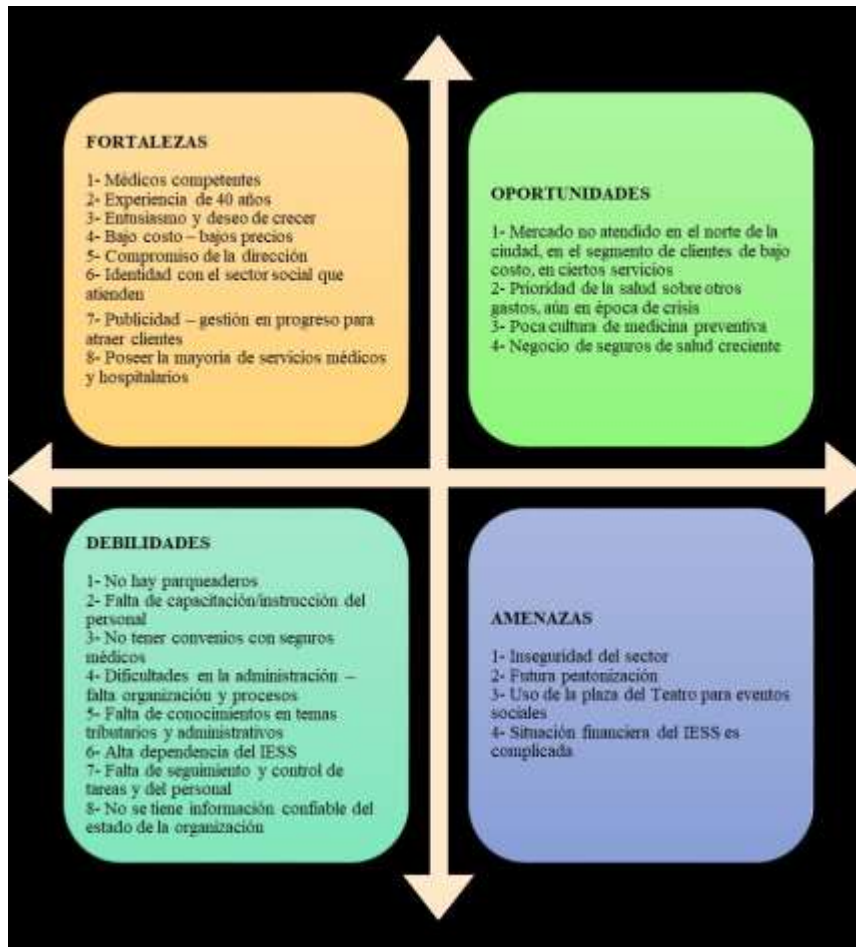


Gráfico 13-3: FODA de la Fundación Médica Lenin Mosquera

Fuente: Archivos FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

3.1.3.1. Diagnóstico Empresarial F.O.D.A.

Tabla 11-3: Estrategias de FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>FO(Ofensiva)</p> <p>Incrementar el nivel de compromiso y atención.</p> <p>Fortalecer el prestigio de la Fundación.</p> <p>Mantener el precio y costo pese a las dificultades externas.</p>	<p>DO(Reorientación)</p> <p>Ampliar la cobertura de servicios hospitalarios.</p> <p>Generar asistencia técnica en la parte administrativa.</p> <p>Buscar convenios con seguros de salud privados.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>FA(Defensiva)</p> <p>Fortalecer la imagen de la Fundación.</p> <p>Autoevaluar los procesos Administrativos, médicos y servicios.</p> <p>Actualizar permanentemente en capacitaciones para el personal.</p> <p>Realizar los pagos al personal médico, administrativo a tiempo.</p>	<p>DA(Supervivencia)</p> <p>Establecer políticas para incentivar el trabajo al personal.</p> <p>Mejorar la Publicidad</p> <p>Disminuir la dependencia con el IESS</p> <p>Mejorar la seguridad de los clientes tanto internos como externos por la ubicación de la Fundación.</p>

Fuente: Archivos FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

3.1.4. Control Financiero

3.1.4.1. Análisis de la Entrevista

ENTREVISTA - MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO

FECHA: 2021-01-08

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Javier Mazón

EMPRESA U ORGANIZACIÓN: Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

OBJETIVO: Conocer el desarrollo de la actividad financiera dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera con el fin de desarrollar una Investigación y Proponer una Tesis con beneficio para la Fundación como también académico.

Instrucciones:

Estimado entrevistado responda todas las preguntas.

Esta entrevista tiene fines investigativos

La información proporcionada por usted será utilizada dentro de la Tesis Pre-profesional. GRACIAS.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los logros alcanzados por la fundación en su gestión?

Aparte del desarrollo profesional, dentro de la fundación logramos sostenibilidad financiera, elevar el control interno, goodwill versus clientes y proveedores, reingeniería de procesos, diversificación del riesgo, control de costos.

2. ¿Cómo considera usted la forma en que se ha manejado la parte contable y financiera en la Fundación hasta ahora?

Básicamente tiene un manejo ortodoxo, por lo que en fundación se aplica mucho el tema de Presupuestos, por lo tanto, si se aplica un control mínimo al menos no tenemos CPA, pero si tenemos un control y ejecución mínimo a través de Presupuestos.

3. ¿Cuáles son los procesos que controlan el desarrollo contable y financiero de la Fundación?

Con el Presupuesto Ejecución y Control

4. ¿Cuáles son las políticas de compra de insumos y pago a proveedores?

Es la Política de Compras con los siguientes pasos.

- 1) Solicitud del Usuario
- 2) El Usuario solicita el Requerimiento a la primera línea de supervisión administrativa la Licenciada Mónica Mosquera
- 3) Negociación, Términos de Crédito, entre otras.
- 4) Autoriza
- 5) Ejecución de la Compra
- 6) El departamento de Contabilidad recibe, registra y paga según los términos acordados.

Nota: Únicamente en la compra de medicamentos e insumos se mantiene un plazo de crédito de 60 días para el pago

5. ¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?

Autogestión

Financiamiento mediante líneas de Crédito Revolving

Consumo en Inversión

Donaciones.

6. Según usted, ¿Cuáles son las deficiencias que existen en la parte de los procesos operativos?

Carencia de uso de Tics

Concentración de Autorizaciones

Actividades incompatibles inconclusas.

(Juez y Parte)

7. ¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la fundación para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?

Un manejo con cubo de información, en donde básicamente se encuentra todo como, por ejemplo.

Flujos de dinero principalmente

La ejecución de los gastos

Revisión de valores por centro de costo

Control de Anticipos y Cuentas por pagar.

Es decir, tener toda la información consolidada dentro de una base de datos, en donde se encuentran fácilmente variaciones importantes que te permite revisar futuras ejecuciones.

8. Dentro de los estados financieros ¿Cómo controlan el exceso de liquidez?

Mediante los Flujos de Caja y por normativa legal necesita tener reinversión de sus utilidades entonces generalmente se amortizan los valores en la cuenta para cuando se necesite ejecutar.

9. Hablando del Activo Fijo, ¿Se lleva un control en los bienes y su respectiva depreciación?

Si claro, pero no se refleja en el Balance General porque su depreciación se encuentra destruida en el Costo del Servicio.

10. En el Estado de Resultados dependiendo si es una Utilidad o Pérdida del ejercicio, ¿En qué lo ocupan o cómo lo solucionan?

Al ser una fundación sin fines de lucro no tenemos un concepto de utilidad o perdida, por lo que se utiliza de reinversión, mi concepto financiero radica en que nunca se encuentren pérdidas.

11. ¿Según su criterio qué factores influyen en la gestión financiera de la Fundación?

En el Factor Financiero influye todo planificación, ejecución, todas las metodologías que se apliquen influyen, por ejemplo, los Factores exógenos por ejemplo riesgo legal, riesgo político, riesgo de mercado, riesgo biológico que ahora lo estamos teniendo.

Tenemos los mismos riesgos tanto internos como externos al igual que cualquier empresa.

12. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la fundación? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?

Porque básicamente la fundación viene a ser una organización muy particular dentro de sus acciones y fines de su operación por lo tanto un modelo de gestión financiera le va a brindar determinados cursos de acción que van a ser estándares para la medición y control presente no control posterior.

13. . ¿Cómo visualiza a la fundación después de 5 a 10 años?

Con otro tipo de gente y en su desarrollo con expansión operativa básicamente.

Hablando y finalizando la entrevista ¿Qué dato extra es importante acotar?

Por eso te aconsejé desde un principio una reingeniería de procesos general, pero al realizar este modelo de gestión financiera te pedimos que nos ayudes con:

Ingreso estructural, porque este debería tener un mecanismo de medición y de control que nos permita identificar determinadas brechas de diversificación de riesgos, pero sobretodo de una buena ayuda de una tasa de retorno sobre la Inversión, porque acuérdate que como fundación tenemos una inversión grandota y la idea es que esa inversión traiga el retorno esperado entonces desde ahí con un modelo de gestión financiera básico que cada uno de los costos imputados a cada ingreso deben estar razonables entonces hablamos de controles de rentabilidad por líneas de negocio.

3.1.4.2. Análisis de los Estados Financieros

Tabla 12-3: Análisis Vertical Balance General 2019

CUENTA	SUBGRUPO	ANÁLISIS VERTICAL 2019
1	ACTIVO	100%
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	41%
1.1.01.	Efectivo y Equivalentes	3%
1.1.02.	Cuentas por Cobrar Comerciales	31%
1.1.03.	Otras cuentas por Cobrar	4%
1.1.04.	Inventarios	3%
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	59%
1.2.01.	Propiedad. Planta y Equipo	58%
1.2.02.	Intangibles	1%
2	PASIVOS	16%
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-8%
2.1.01.	Cuentas por Pagar Proveedores	-7,1%
2.1.02.	SRI por pagar	-0,6%
2.1.03.	Cuentas por pagar IESS	-0,3%
2.1.04.	Cuentas por pagar Empleados	0,4%
2.1.05.	Otras Cuentas Por pagar	-0,1%
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	-8%
2.2.01.	Préstamos Bancarios Largo Plazo	-5%
2.2.02.	Obligaciones con Empleados	-3%
3	PATRIMONIO	84%
3.1.	FUNDACIÓN MÉDICA LENIN MOSQUERA	84%
3.1.01.	Ganancias Acumuladas	49%
3.1.02.	Ori	-2%
3.1.03.	Superávit Valoración De Activos Fijos	32%
3.1.04.	Resultado Ejercicio	21%

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

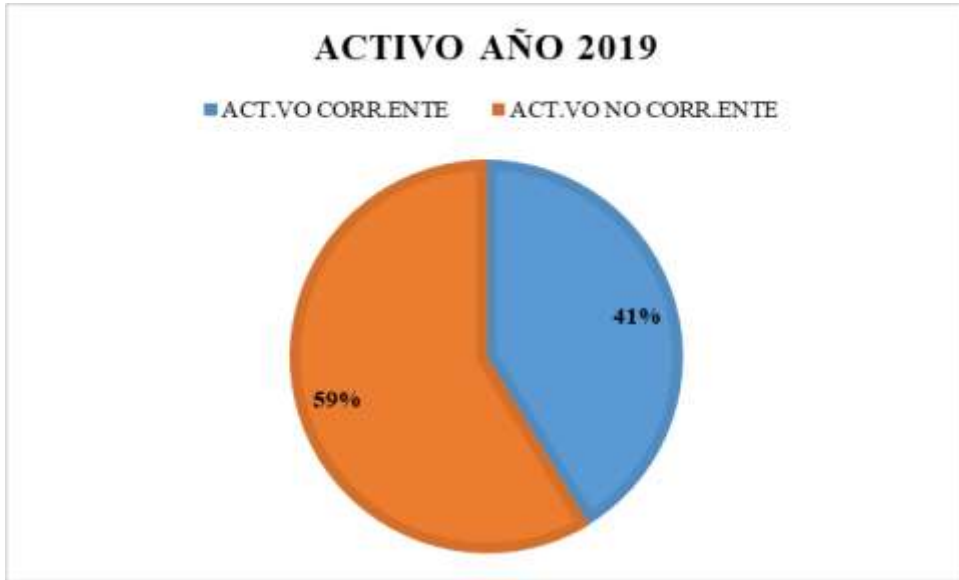


Gráfico 14-3: Análisis Vertical Activo 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

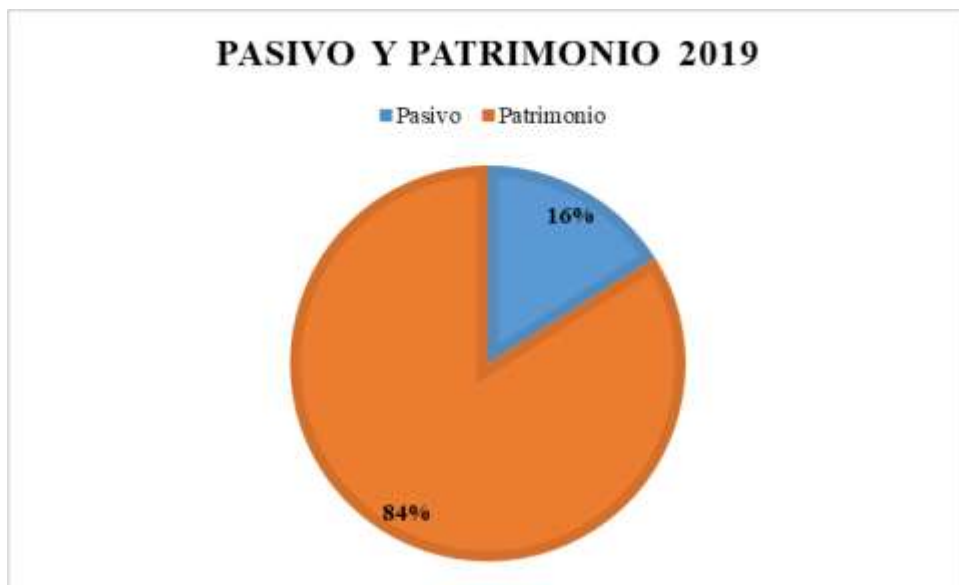


Gráfico 15-3: Análisis Vertical Pasivo y Patrimonio 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

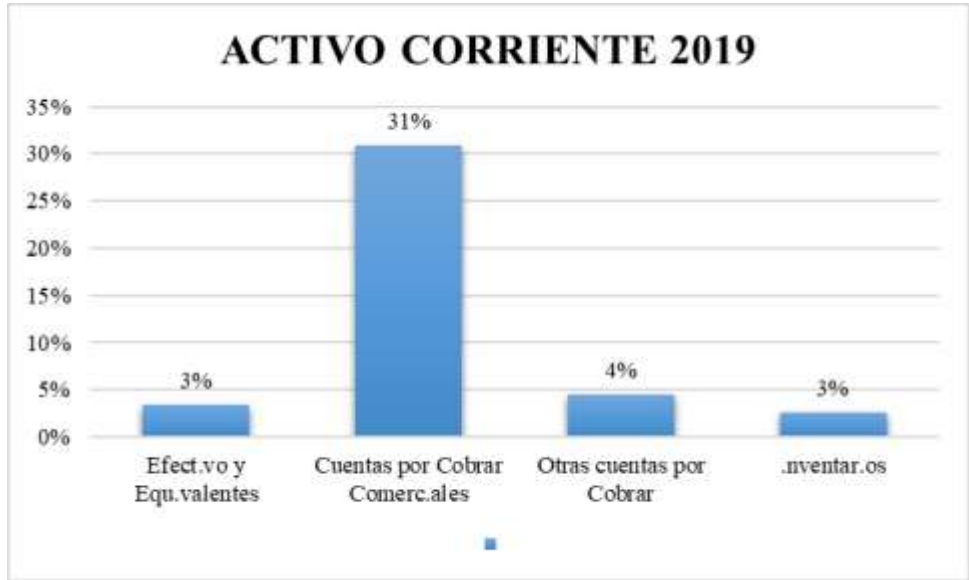


Gráfico 16-3: Análisis Vertical Activo Corriente 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

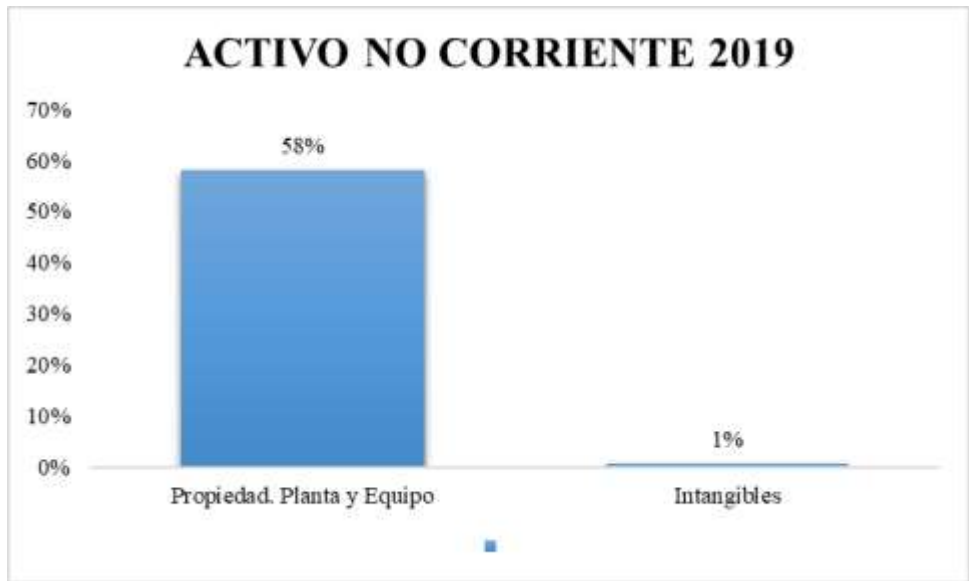


Gráfico 17-3: Análisis Vertical Activo No Corriente 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.



Gráfico 18-3: Análisis Vertical Pasivo Corriente 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

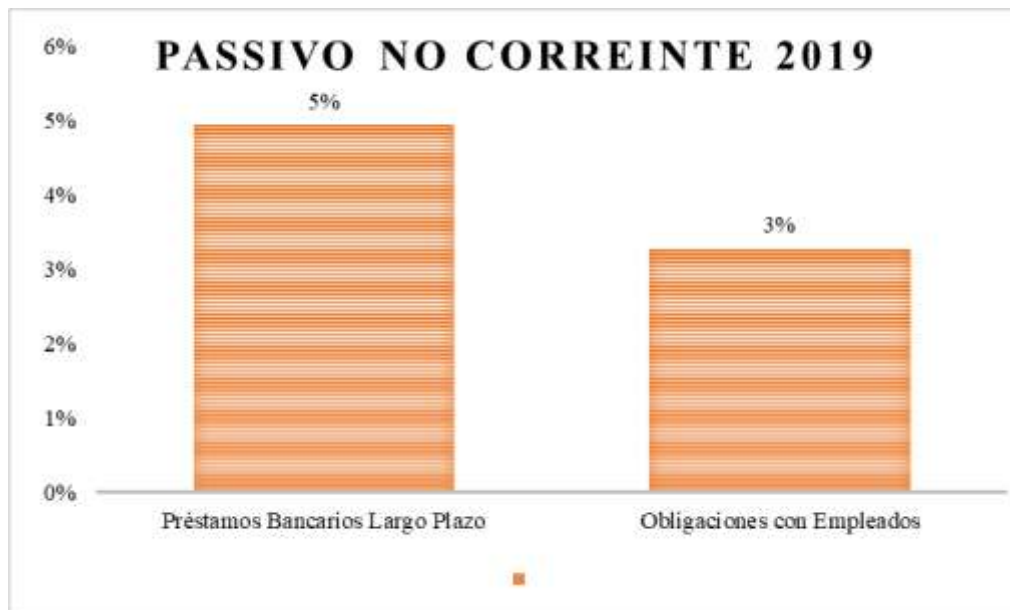


Gráfico 19-3: Análisis Vertical Pasivo No Corriente 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

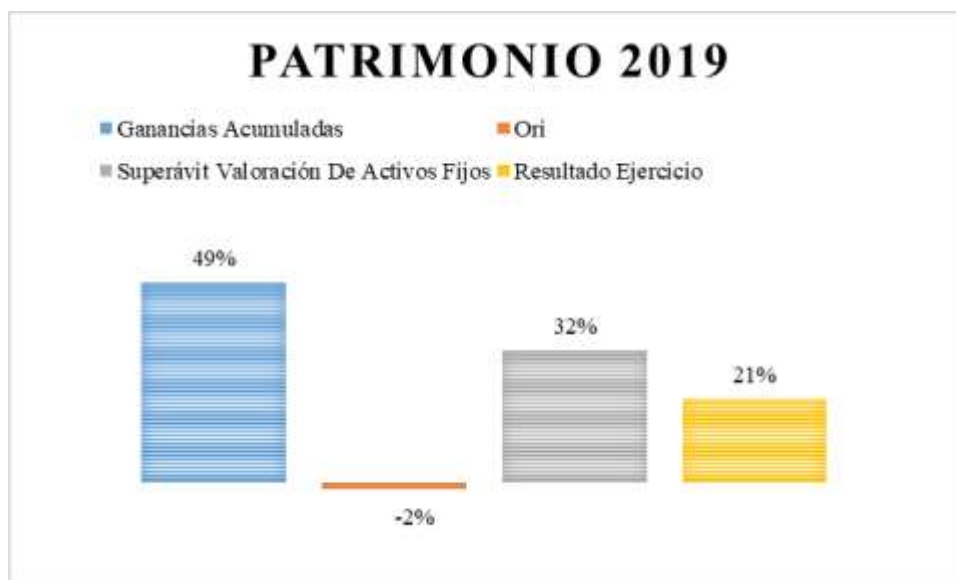


Gráfico 20-3: Análisis Vertical Patrimonio 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

En el Balance General se describen dos flujos, el primer flujo se refiere a los ingresos por brindar servicios médicos y el segundo flujo es el resultado de ejecutar el primer flujo. Además, en la sección denominada Ori o también conocida como Otro Resultado Integral que es como un apoyo de los estados financieros, las responsabilidades sociales de los trabajadores y del estado se calculan en consecuencia. De acuerdo con los resultados, se puede demostrar que la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera lleva muchos años generando ganancias, pero estas ganancias no justifican las actividades, pues la fundación maneja alrededor de 49%, por el monto de la inversión en promedio.

En el Estado de Resultados, la fundación generó ingresos en 2019, que son ganancias. Esto se debe a que en la operación de este año si cubre la inversión total. En este estado, está prevista una comparación para verificar las recomendaciones de la Propuesta a realizar del modelo de gestión financiera.

Tabla 13-3: Análisis Vertical Estado de Resultados 2019

CUENTA	NOMBRE	ANÁLISIS VERTICAL 2019
4.01.01.01.001	SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA	90%
4.01.01.01.006	DESCUENTO EN VENTAS	-0,03%
4.02.01.01.002	INGRESOS POR DONACIONES	7%
4.02.01.01.003	OTROS INGRESOS	2,70%
TOTAL INGRESOS		100%
5.01.01.01.001	COSTO DE VENTA POR PRODUCTO	-7%
6.01.01.01.001	SUELDOS	-20%
6.01.01.01.011	BONIFICACION POR DESAHUCIO	-0,005%
6.01.02.01.002	HONORARIOS MEDICOS	-33%
6.01.02.01.003	SERVICIOS LEGALES	-1%
6.01.02.01.004	SERVICIOS CONTABLES-FINANCIEROS	-2%
6.01.02.01.005	SERVICIOS GENERALES	-0,50%
6.01.02.01.006	MOVILIZACIÓN INTERNA	-0,01%
6.01.02.01.008	SERVICIO TECNICO, MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE EQUIPOS	-0,48%
6.01.02.01.009	SERVICIOS DE LABORATORIO EXTERNOS	-1%
6.01.02.01.010	HONORARIOS PROFESIONALES	-0,01%
6.01.02.01.011	MANTENIMIENTO PREVENTIVO EQUIPOS Y MOBILIARIO MEDICO	-0,27%
6.01.02.01.012	MANTENIMIENTO CORRECTIVO EQUIPOS Y MOBILIARIOS MEDICOS	-0,07%
6.01.02.01.014	PUBLICIDAD	-0,07%
6.01.02.01.017	SERVICIOS DE MEDICINA PREPAGADA	-0,30%
6.01.02.01.018	ATENCION SOCIAL EMPLEADOS	-0,20%
6.01.02.01.019	ATENCION SOCIAL CLIENTES	-0,01%
6.01.02.01.020	ATENCION DIRECTORES	-0,02%
6.01.02.01.021	TV CABLE	-0,07%
6.01.02.01.022	INTERNET	-0,36%
6.01.02.01.023	TELEFONO Y FAX	-0,08%
6.01.02.01.024	AGUA Y LUZ	-1%
6.01.02.01.025	TELEFONO CELULAR	-0,005%
6.01.02.01.026	NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	-0,011%
6.01.02.01.027	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-0,028%
6.01.02.01.029	MATERIAL TRAUMATOLOGICO	-0,192%
6.01.02.01.030	DESECHOS HOSPITALARIOS	-0,140%
6.01.02.01.031	REFRIGERIOS Y COMIDA	-0,35%
6.01.02.01.032	VESTIMENTA Y ACCESORIOS	-0,03%
6.01.02.01.033	PARQUEADERO	-0,05%
6.01.02.01.034	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-1%
6.01.02.01.035	PAPELERIA UTILES DE OFICINA	-0,08%
6.01.02.01.036	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	-0,036%
6.01.02.01.037	CAFETERIA	-0,001%
6.01.02.01.038	CAPACITACIONES	-0,055%

6.01.02.01.039	INSUMOS Y MATERIALES MÉDICOS	-1%
6.01.02.01.041	PROTESIS DENTAL Y APARATOS DE ORTODONCIA	0%
6.01.02.01.043	GASTO NO DEDUCIBLE OPERACIONES	-4%
6.01.02.01.044	GASTOS NO DEDUCIBLES CONVENIO IESS	-1%
6.01.02.01.045	GASTOS BANCARIOS	-0,27%
6.01.02.01.046	INTERESES Y FINANCIAMIENTO	-0,15%
6.01.02.01.047	COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	0,00%
6.01.02.01.048	INTERESES Y COMISIONES SOBRE CREDITO COMERCIAL	-1,43%
6.01.02.01.049	IVA AL GASTO	-0,98%
6.01.02.01.050	REPUESTOS MATERIALES	-0,0012%
6.01.02.01.051	MANTENIMIENTO EDIFICIO	-0,24%
6.01.02.01.052	IMPUESTOS MUNICIPALES	-0,18%
6.01.02.01.053	SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA AUTOCONSUMO	-0,01%
6.01.02.01.054	SUMINISTROS DE OFICINA Y PAPELERIA AUTOCONSUMO	-0,000023%
6.01.02.01.059	MOBILIARION MENOR Y MENAJE HOSPITALIZACION	-0,006%
6.01.02.01.060	ARRIENDO	0%
TOTAL GASTOS		-77%
RESULTADO DEL EJERCICIO		23%

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.



Gráfico 21-3: Análisis Vertical Ingresos 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

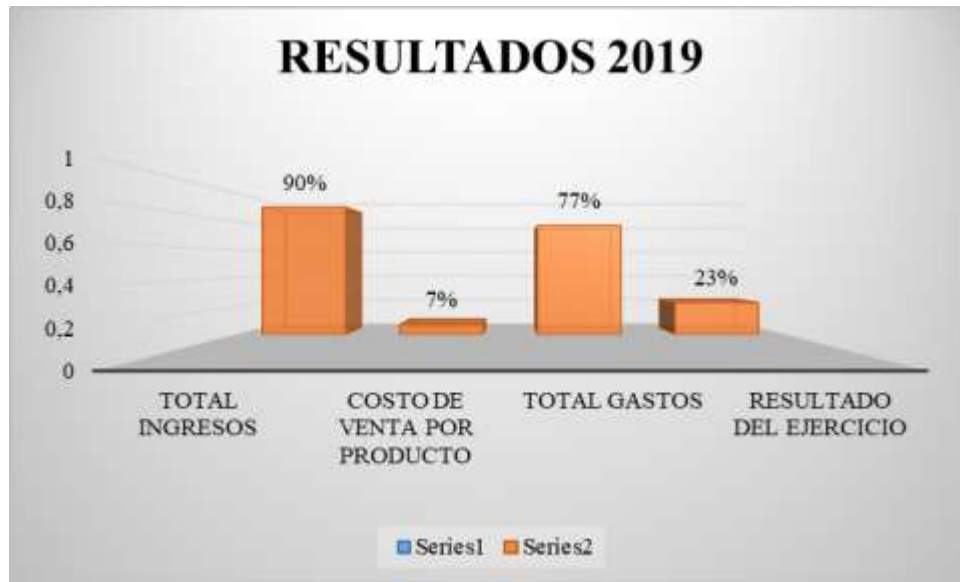


Gráfico 22-3: Análisis Vertical Resultados 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.



Gráfico 23-3: Análisis Total de Gastos 2019

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

3.1.4.3. Análisis de los Indicadores Financieros.

Indicadores de Liquidez

La liquidez de una organización se juzga por la capacidad de pagar obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que caducan. Se refieren no solo a las finanzas totales de la empresa, sino más bien su capacidad para cambiar ciertos activos y pasivos corrientes en efectivo, en la fundación.

Tabla 14-3: Indicadores de Liquidez 2019

INDICADORES DE LIQUIDEZ	
Liquidez Corriente	5.3
Prueba Ácida	5.0
Capital de Trabajo Neto	5.0

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación

Índice de Liquidez Corriente

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = 5.3$$

Por cada unidad del pasivo corriente la Fundación dispone 5.3 unidades en el activo corriente, este indicador se ve representado de forma positiva en el año 2019, puesto que indica la capacidad que tiene la Fundación para cumplir con sus obligaciones financieras del pasivo corriente a corto plazo, por lo tanto, sabemos que tenemos 4 unidades más de valor monetario para cubrir y respaldar los pasivos exigibles.

Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = 5.0$$

La Fundación para el pago inmediato de sus obligaciones del año 2019 obtuvo 5 unidades del activo corriente sin los inventarios con relación a la unidad del pasivo corriente, esto quiere decir que tiene a favor 4 unidades del activo para obligaciones corrientes, esto revela que la capacidad de la

Fundación la facilidad de pago inmediato o corriente si contar con los inventarios, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, inversiones o algún tipo de activo de fácil liquidación que se diferencie de los inventarios.

Capital de Trabajo Neto

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = 5.0$$

La Fundación cuenta con 5.0 unidades de Activo Corriente que le quedaría con relación al Pasivo Corriente de su primera unidad, esto muestra que a la Fundación contaría con 4 unidades, después de haber pagado sus pasivos a corto plazo, permitiendo a la Gerencia una toma de decisión a una inversión temporal.

Indicadores de Endeudamiento

Su propósito es medir en qué medida y de qué manera participan los acreedores en la financiación de la empresa. De la misma forma, se trata de establecer el riesgo en que incurren tales acreedores, el riesgo de los propietarios y la conveniencia o inconveniencia de un cierto nivel de endeudamiento para la empresa, en este caso de la fundación.

Tabla 15-3: Indicadores de Endeudamiento 2019

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	
Apalancamiento en el Patrimonio	0.19
Apalancamiento Financiero	0.16

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación

Apalancamiento en el Patrimonio

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = 0,19$$

Representa el 0.19 o el 19% al multiplicar por cien el grado de riesgo que cada una de las partes que financian las operaciones dentro del compromiso que tiene el Patrimonio ante las obligaciones financieras tanto a corto como a largo plazo, es decir con los acreedores.

Apalancamiento Financiero

$$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total} = 0,16$$

Por cada unidad invertida en los activos totales, se está financiando por terceros en un 0,16 que al multiplicar por 100 refleja en 16% que quiere decir que se encuentra muy bien, por lo tanto, la Fundación tiene una buena garantía de presentación para los acreedores.

Indicadores de Gestión

Estos indicadores establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la que se administran los recursos, para obtener los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de gestión miden el nivel de ejecución del proceso, se enfocan en cómo se hicieron las cosas y miden el desempeño de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Tabla 16-3: Indicadores de Gestión 2019

INDICADORES DE GESTIÓN	
Rotación de Proveedores	19.08
Rotación de Activo Total	0.76
Periodo de Pago	40 días
Antigüedad en Cuentas por Pagar	1.32

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación

Rotación de Proveedores

$$\frac{\textit{Compras del Periodo}}{\textit{Proveedores Promedio}} = 19.08$$

En la Fundación se demuestra que el año 2019 se paga a los proveedores durante el periodo contable, pues la rotación es alta se tiene un buen uso de los excedentes del efectivo, que en este caso es 19 veces.

Rotación del Activo Total

$$\frac{\textit{Ventas Neta}}{\textit{Activo Total}} = 0.76$$

En la Fundación este indicador presenta la productividad de cuantas unidades monetarias se generan con relación al activo total al ser invertido que en este caso es 0.76 que al multiplicar por 100 se convierte en el 76% de productividad en el año 2019.

Periodo de Pago

$$\frac{\textit{Cuentas por pagar promedio} * 365}{\textit{Compras a credito}} = 40 \textit{ días}$$

En la fundación el índice de periodo de pago mide el número de días de plazo con relación a las compras a crédito durante 40 días en cuanto a las cuentas de pago. Cabe aclarar que los insumos médicos tienen un plazo de pago de 60 días o pueden variar de acuerdo al tipo de negociación.

Antigüedad en Cuentas por pagar.

$$\frac{\text{Compras del Periodo}}{\text{Proveedores promedio}} = 1.32$$

Con este índice podemos observar que dentro de la Fundación existen algunas cuentas de proveedores y acreedores que se encuentran más de 1 punto 32 con relación a las compras del periodo.

Indicadores de Rentabilidad

El indicador de efectividad mide el logro de los resultados propuestos. Nos dice si se hicieron las cosas que tenían que hacerse, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de efectividad están enfocados. Lo que se debe hacer, por esta razón, en el establecimiento de un indicador de eficiencia, es fundamental conocer y definir operativamente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que espera.

Tabla 17-3: Indicadores de Rentabilidad 2019

INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Margen de Utilidad Neta	25.25
Margen Utilidad Bruta	25.25
Rentabilidad sobre los Activos	0.17
Rentabilidad sobre las Ventas	25.24
Rentabilidad sobre el Patrimonio	20.51

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación

Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = 25.25$$

En la fundación se revela los 25.25 unidades que demuestran la utilidad después de los ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que contribuyen en la capacidad de producir la rentabilidad sobre las ventas.

Margen de Utilidad Bruta.

$$\frac{Utilidad\ Bruta}{Ventas} = 25.25$$

En la Fundación representa que, por cada unidad monetaria vendida en su servicio, genera 25.25 unidades monetarias que cubren los gastos operacionales y no operacionales.

Rentabilidad sobre los Activos

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} = 0.17$$

Este índice representa que la rentabilidad por cada venta de servicio se obtiene un 17% a favor con relación a los Activos totales estableciendo para ello una relación entre las ganancias netas y los activos totales de la fundación.

Rentabilidad sobre las Ventas

$$\frac{Ventas - Costo\ de\ Ventas}{Ventas} = 25.24$$

Este índice de rentabilidad representa la relación que existe de las utilidades de ingresos en 25.24 puntos de acuerdo a los gastos no operacionales e impuestos que contribuyen para disminuir la capacidad de producir la rentabilidad sobre las ventas.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

$$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} = 20.51$$

Con relación a la Rentabilidad refleja el desempeño de ambas contribuciones, en 20.51 puntos, así como el superávit acumulado, que debe compararse con la tasa de oportunidad que tiene cada accionista para evaluar sus inversiones.

Análisis de Método DuPont.

Tabla 18-3: Método de DuPont año 2019

MÉTODO DuPont	
Margen de Utilidad Neta	25.25
Rotación de Activos	0.68
Apalancamiento Financiero	0.16
Resultado DuPont	2.76

Fuente: Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Análisis e Interpretación

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Con este método se refleja la productividad entre cada persona empleada dentro de la Fundación con relación al manejo razonable de la eficiencia y la eficacia, puesto que este método integra al indicador de rentabilidad con el propósito de encontrar el rendimiento de la inversión, por lo tanto, esto debería generar utilidades o un índice de satisfacción con relación a los servicios entregados a los clientes durante el periodo que en este caso es del año 2019.

$$25.25 * 0.68 * 0.16 = 2.76$$

Este método DuPont en la Fundación refleja un margen alto de utilidad y una baja rotación al igual que el apalancamiento financiero, esto nos quiere decir que la fundación gana eficacia por su utilidad, es decir que al término del año 2019 lo presupuestado se cumple de una forma eficiente y que su situación no está en peligro.

3.2. Propuesta

3.2.1. Título

Modelo de Gestión Financiera para la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera en el periodo 2020 en Quito- Ecuador.

Datos Informativos.

Institución Beneficiaria.

Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

Ubicación.

-Dirección: Flores 912 y Manabí sector Plaza del Teatro.

-Tiempo Estimado: 4 meses.

-Investigadora: Lissette Alexandra Benalcázar Moreno.

-Presidenta: Dra. Daniela Mosquera.

-Financiero: Ing. Javier Mazón.

-Directora: Ing. Maria Auxiliadora Falconí Tello.

-Miembro: Ing. Luis Alberto Esparza Córdova.

3.2.2. Contenido De La Propuesta

La presente propuesta se basa en tres pilares fundamentales para ser desarrollado como son: el profesional, el social y el académico. Dentro del primer pilar podemos destacar que la iniciativa de evaluar el nivel de uso de los recursos financieros dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera permitirá profundizar lo aprendido en las aulas de clase a través de estrategias que mitiguen el nivel de riesgo dentro de la gestión financiera en la Fundación. Como segundo punto nos ubicamos dentro del ámbito social donde la Fundación tiene conciencia del cambio drástico que han tomado los centros de medicina a nivel nacional a razón de justificar que los cambios son buenos si son redirigidos hacia un bien común dentro del cual se ha venido desarrollando desde sus inicios que es brindar un servicio de salud de calidad a quienes han hecho de la Fundación un lugar para crecer y mejorar no solo económicamente.

La Fundación Médica Popular Lenin Mosquera tuvo que adecuar su estructura funcional durante la pandemia ocurrida a inicios de Marzo por el COVID-19 como resultado de las falencias encontradas dentro de sus procesos que hasta ese día no se conocía cual era el factor que incidió en que no se ejecuten correctamente las compras y el área de atención al cliente, estas áreas se vieron afectadas debido al incremento de pacientes y la escasez de insumos médicos y de bioseguridad tanto para el personal como para el público en general que necesitaba ser atendido con urgencia.

Diseñar un modelo de gestión financiera para la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera permitirá establecer una estructura mediante fases que evalúen los procesos operativos y que a su vez ayuden a optimizar los recursos financieros que se verán reflejados a través de un análisis de las inversiones realizadas por la Fundación, para esto se aplicará la tasa interna de retorno con la recuperación y tasa de satisfacción social como herramienta de gestión, de igual forma, la necesidad de identificar como los costos asignados por líneas de negocio a cada ingreso puedan estar dentro de un nivel razonable de acuerdo a los rangos establecidos bajo los principios de rentabilidad, obteniendo así resultados que contribuyan al desarrollo operativo y a la actividad de los servicios hospitalarios que ofrecen.

Tomando encuesta a (Cabrera Bravo, Fuentes Zurita, & Cerezo Segovia, 2017). La gestión financiera debe evolucionar y re-direccionarse hacia un trabajo más activo en la estrategia corporativa no solo de las compañías si no también dentro las Fundaciones vinculadas al sector de la salud, ya que simultáneamente esto reflejará que la gestión financiera se enfoque en procesar y suministrar información mediante análisis profundos del contexto que rodea a la organización y de esta forma

determinar su valor en el tiempo, es por ello que se torna de relevancia que las finanzas en una empresa puedan ser partícipes de los procesos de evaluación de alternativas de crecimiento, determinación y cuantificación del riesgo, y valoración de diferentes escenarios y opciones estratégicas.

Modelo de Gestión Financiera

El modelo de gestión financiera a ser aplicado dentro de la Fundación está enfocado a discernir la información obtenida por Fases mismas que serán detalladas a continuación:

La FASE I.1

Está enfocada a la Planificación como herramienta de gestión para identificar qué actividades o estrategias son las que permiten el Desarrollo de la Fundación a gran escala, esta parte del modelo de gestión es importante porque se toma a consideración cuales son los objetivos estratégicos de la entidad a futuro y como estos serán expresados en una propuesta operativa que le luego pasará a ser expresada en planes que logren consolidar las operaciones económico- financieras y finalmente en un presupuesto global. Para lograr esta meta es necesario llevar un registro de la programación de actividades que se llevaran a cabo (Terrazas & Pastor, 2009, pág. 6).

Dentro de la FASE I.2

Referente a la Planificación Financiera consiste en revisar los gastos programados que ha tenido la Fundación para ser desembolsados durante el periodo fiscal y a partir de ahí poder generar de igual forma dos partes fundamentales dentro del análisis que son: los presupuestos de ingresos y el presupuesto de gastos, cada uno permitirá definir los flujos financieros correspondientes a Inversiones reflejando el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Fundación, mientras que el área de financiamiento podrá reflejar como el apalancamiento mejora en mayor o menor medida las principales actividades que la vinculan. (Terrazas & Pastor, 2009, pág. 8)

Pasando a la FASE II

Tenemos la Ejecución y el Análisis como consecuencia de la preparación presupuestaria realizada con anterioridad, básicamente esta fase se enfoca en el Desarrollo de los estados financieros que en este caso dos de ellos como el Balance General y el Estado de resultados ya fueron cedidos por la institución dejando como resultado la realización únicamente del Flujo de Caja que es el que nos

permitirá conocer las fluctuaciones que ha tenido la Fundación en pro de cumplir sus objetivos. Estos datos nos brindarán como resultado una información económico- financiera completa para ser analizada dimensionalmente por sus principales cuentas como la Liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y el patrimonio en otras palabras la evaluación financiera estará a un nivel de presentación más completo. (Terrazas & Pastor, 2009, págs. 9-11)

Tenemos por último la FASE III

En esta fase del Modelo de gestión financiera que consiste en el monitoreo y gestión de las fases desarrolladas anteriormente y que nos lleva a tomar en cuenta un análisis performance o comparativo que básicamente se enfoca en definir los elementos que serán controlados desde el punto de vista; medible, dinámico, relativo y multidimensional. La medición de estos parámetros dentro del análisis performance cobra sentido cuando la información obtenida anteriormente es utilizada para la toma decisiones y posteriormente generar medidas correctivas que promuevan el éxito de la Fundación como tal.

La propuesta del presente modelo culmina con las conclusiones y recomendaciones que ayudaran a la Fundación a identificar los resultados de una forma más resumida dejando espacio también para la creación de nuevas fuentes de investigación para futuras propuestas demos de gestión financiera que un futuro cercano quienes no puedan aplicarlas de forma correcta estarán propensos a que sus actividades económicas no puedan ser definidas a largo plazo. (Terrazas & Pastor, 2009, págs. 13-15).

El **sistema Dupont** permite generar ventajas para la empresa ya que al dividir su rendimiento sobre el capital en más de un componente los socios o accionistas pueden analizar qué área es la que necesita ser desarrollada más y cuál es la que les está brindando mejores resultados, de esta forma un análisis basado en diferentes dimensiones puede ser comparado junto con empresas de la competencia para establecer en qué punto del mercado se encuentra y como seguir innovando gradualmente.

3.3. Fases de la Propuesta

Modelo de Gestión Financiera para la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera en el periodo 2020 en Quito- Ecuador.

-Planificación.

El primer paso o Fase 1 para el modelo de Gestión Financiera y con el análisis situacional como punto de partida se establece la siguiente planificación y direccionamiento estratégico:

Misión.

Ser una Fundación Médica comprometida en entregar un servicio que mejore la vida de la comunidad, brindando salud integral, de manera humana y profesional.

Visión.

La Fundación Médica Popular Lenin Mosquera hasta el año 2022 será una organización de salud referente nacional por su enfoque social, ética de trabajo y calidad de servicios.

Valores corporativos.

Compromiso: Sentirse obligado con los objetivos de la organización para hacerlos propios.

Ética: Conjunto de normas, principios y valores morales que se espera de todos los integrantes de la organización.

Orientación al Cliente: Encaminar todos los actos hacia la satisfacción del cliente.

Calidad de trabajo: Excelencia en la realización de las tareas encomendadas.

Innovación: Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Servicios que presta la Fundación en Salud Ocupacional

La salud ocupacional es un conjunto de estrategias dirigidas al bienestar físico, intelectual y social de las personas en su entorno laboral.

La salud ocupacional busca que el trabajo adapte al hombre y al hombre al trabajo de manera armoniosa y saludable en todos los sentidos.

El principal objetivo de la salud ocupacional es garantizar el bienestar, la salud y las condiciones laborales de cada individuo en una organización.

Objetivos Estratégicos.

Establecer un modelo organizativo desarrollando indicadores de gestión orientados a un enfoque de eficiencia, eficacia y mejora continua de los procesos y actividades de la atención médica.

- Establecer herramientas de medición de la gestión de calidad de la atención hospitalaria.
- Garantizar la idoneidad del recurso médico, técnico y administrativo.

Garantizar calidad de servicio en la gestión hospitalaria, orientada a satisfacer expectativas del usuario, incorporando formas de trabajo con prácticas normalizadas.

- Elaborar herramientas de administración eficiente y oportuna para el recurso humano.
- Desarrollo y consolidación de la cultura de calidad institucional.

Implementar un sistema de información para la toma de decisiones, que permitan una mayor capacidad en los servicios de salud.

- Atender a los pacientes de convenios con eficiencia en base a procedimientos estandarizados.
- Implementar mecanismos de información al público sobre la cartera de servicios que presta la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera.

Asegurar el manejo, mantenimiento y conservación de la infraestructura hospitalaria, y garantizar el perfecto funcionamiento de equipos y materiales existentes.

Política de compra

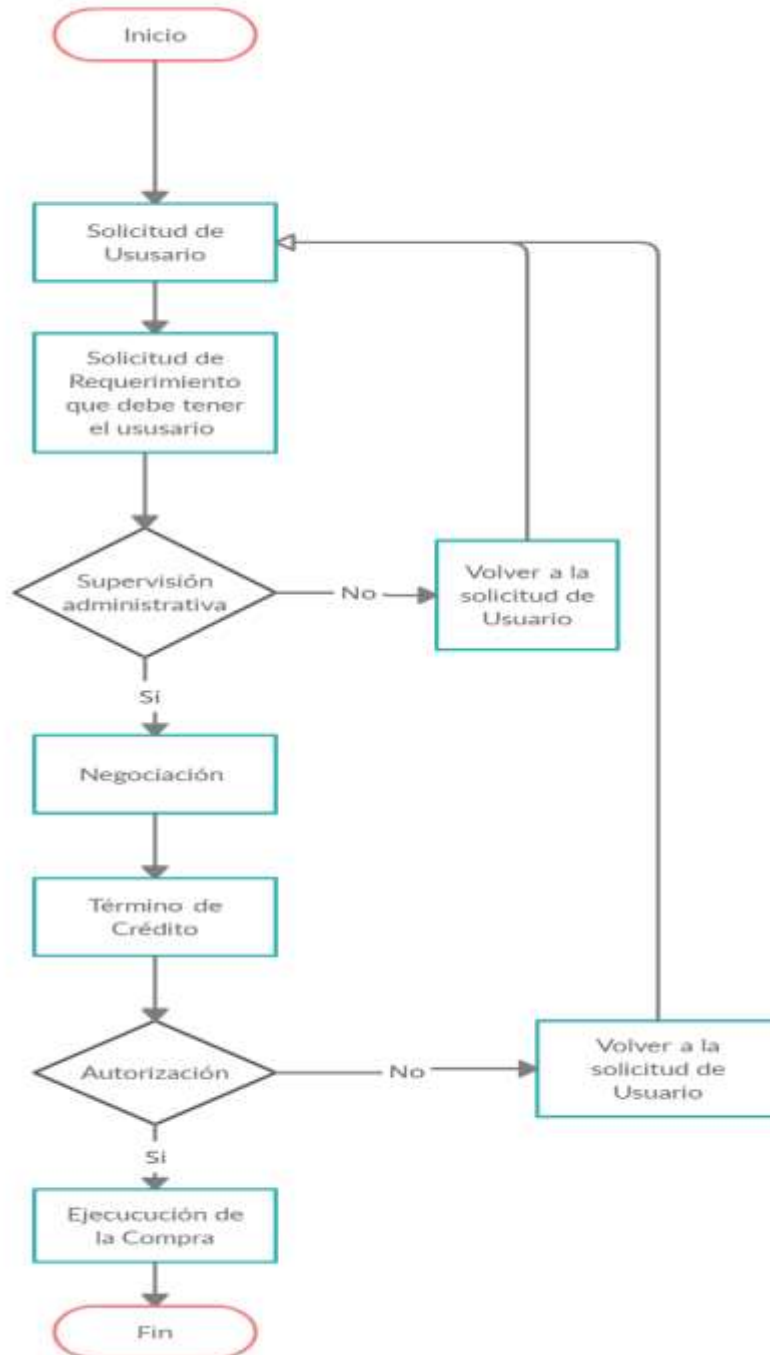


Gráfico 24-3: Flujograma de Política de Compra en la Fundación

Fuente: Archivos de FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Política de pago de compra en el Departamento de Contabilidad y Financiero

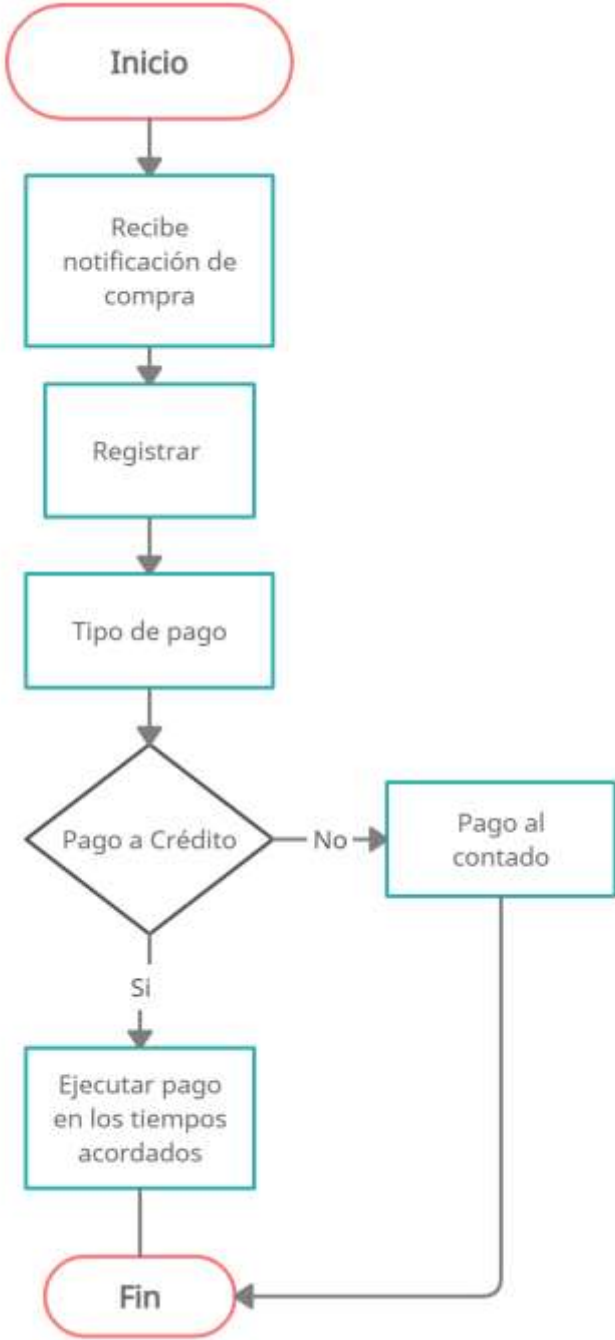


Gráfico 25-3: Flujograma de Proceso de compra y pago en el Departamento de Contabilidad y Financiero.

Fuente: Archivos de FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Dinámica general de una Política de Compra.

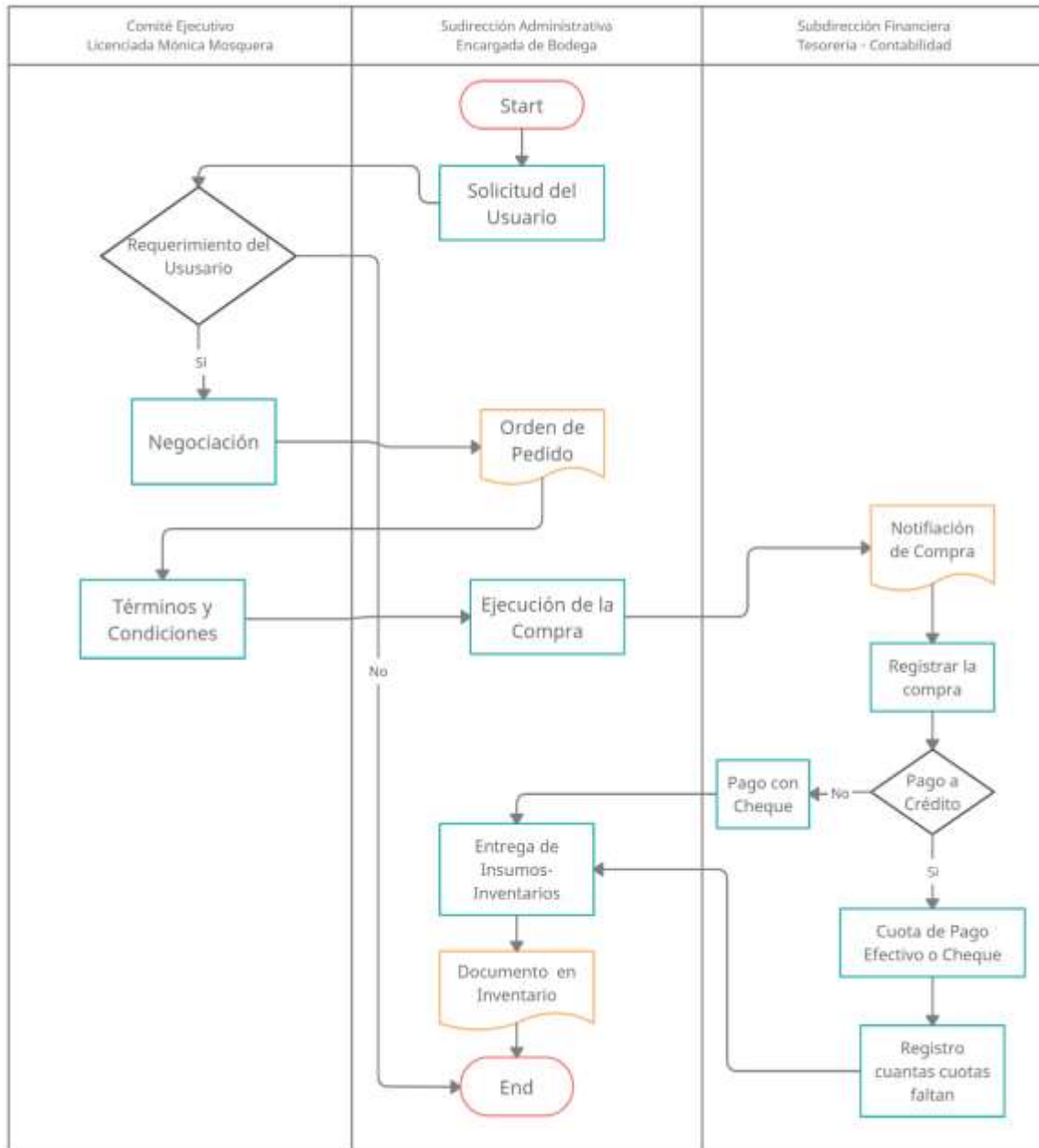


Gráfico 26-3: Dinámica de la Política de Compra hecho en el Modelo de Gestión Financiero.

Fuente: Archivos de FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Organigrama Estructural

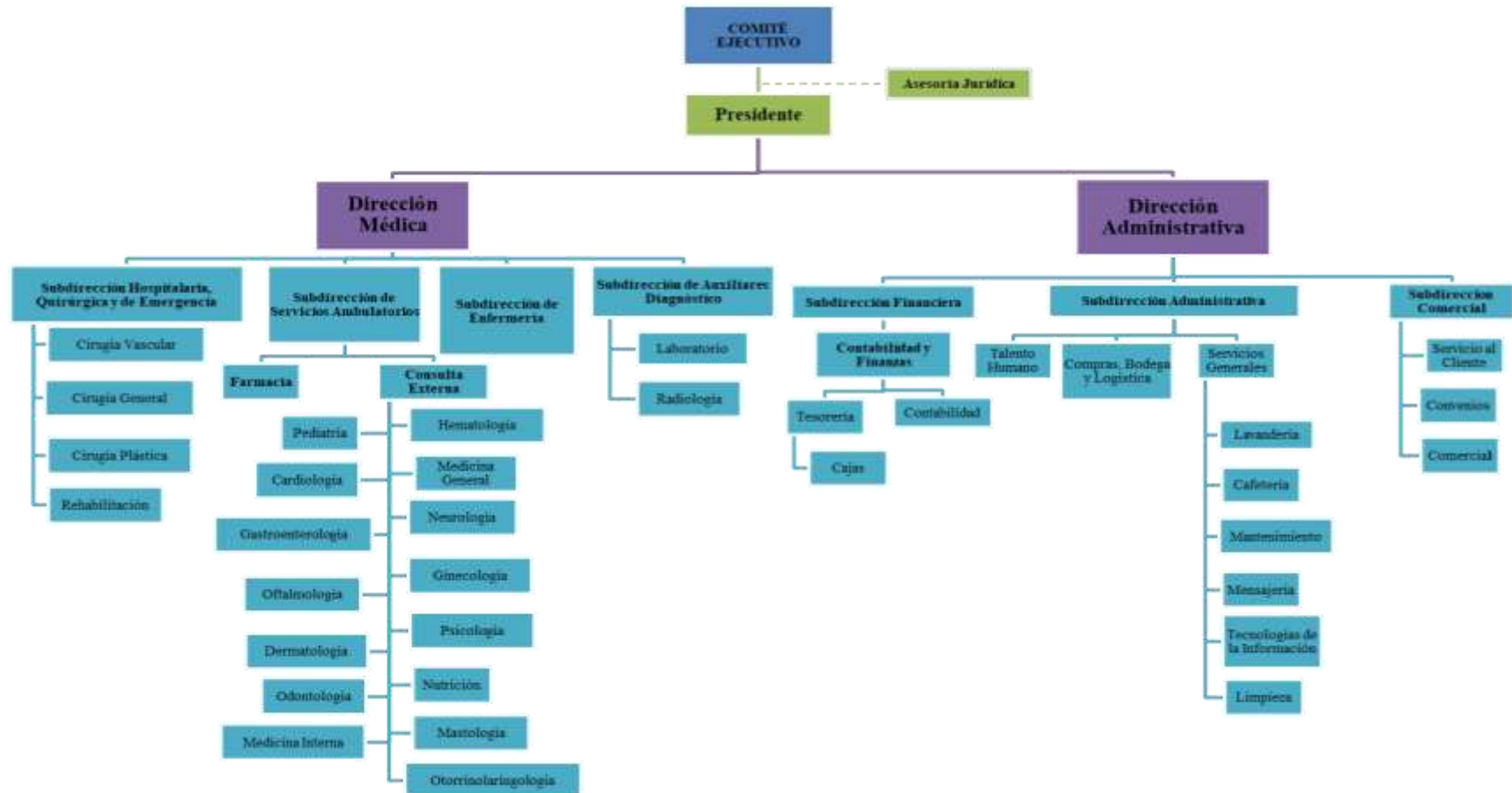


Gráfico 27-3: Organigrama Estructural Fundación Médica Popular Lenin Mosquera

Fuente: Archivos FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Fase 1.2

Se presenta en la siguiente tabla en que se va a enfocar el modelo de gestión financiera, de acuerdo a las necesidades y problemas planteados en el capítulo anterior, a partir de un mapa de estrategias, el que se logre observar una relación de causa y efecto dentro de la presente que ayudará con el cumplimiento de los objetivos establecidos hasta alcanzar las siguientes perspectivas de acuerdo a la misión, visión, valores, políticas de la Fundación.

Tabla 19-3: Fase1.1 de la Propuesta del Modelo de Gestión Financiero

Perspectivas	Objetivos del Modelo
Interna de la Fundación	Llegar a tener mejor eficiencia en los procesos de la Fundación con sus respectivas responsabilidades.
Talento Humano	Fortalecer el aprendizaje e innovación dentro del personal de la Fundación.
Clientes Externos	Satisfacer las necesidades de los clientes externos en este caso de los pacientes con relación a los servicios que se ofrecen.
Financiera	Aumentar la Rentabilidad financiera con la Tasa de Satisfacción Social.

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Para hacer la propuesta, al analizar los estándares de calidad y gestión, podemos considerar posibles planteamientos estratégicos que permitan a esta institución mejorar sus estándares de calidad a través de una gestión más óptima de los tiempos de entrega y niveles de servicio que ofrecen además del trabajo con énfasis en la calidad y características financieras en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera tienen las siguientes ventajas:

- Utilizar documentos para regular las actividades de los empleados dentro de la fundación.
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar la efectividad y / o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

En el sector salud es de vital importancia para el desarrollo de un país, razón por la cual la implementación de sistemas de calidad en este sector se ha vuelto más relevante ya que ahora hay más razones por las que necesita mejorar regularmente dentro del país estas son:

- Cumplimiento de las leyes y normas

- Mayor demanda de los pacientes
- Uso eficiente de recursos
- Incrementar el desempeño financiero
- Recuperar los costos de alta tecnología
- Disminuir errores

La calidad en el cuidado de la salud se puede lograr mediante la eficacia y la eficiencia organizativa. Calidad en la práctica médica, calidad en la gestión de procesos y sistemas, por tanto, cuando se aplica a todo en la Fundación Médica, el Modelo de Gestión Financiero de la calidad debe incluir:

Tabla 20-3: Cuadro de Mando de la Propuesta Fase 1.1

Interna de la Fundación: Llegar a tener mejor eficiencia en los procesos de la Fundación con sus respectivas responsabilidades		
Elaborar planificación presupuestaria para la fundación.	Cumplir con el compromiso de Pago al EMGIRS (Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos)	Negociar convenios con Aseguradoras privadas
Talento Humano: Fortalecer el aprendizaje e innovación dentro del personal de la Fundación.		
Capacitar al personal	Promocionar e innovar a la Fundación por competencias profesionales	Analizar al personal por competencias
Clientes Externos: Satisfacer las necesidades de los clientes externos en este caso de los pacientes con relación a los servicios que se ofrecen.		
Determinar el nivel de satisfacción en la atención por personal capacitado para generar confianza		Determinar el nivel de satisfacción del paciente o cliente externo
Financiera: Aumentar la Rentabilidad financiera con Satisfacción Social		
Analizar y ejecutar de manera integral los proyectos presupuestados para mejorar el desarrollo de la Fundación.	Fomentar el crecimiento de la Fundación a través de un goodwill atractivo para futuras donaciones y carta de presentación para las instituciones financieras por posible aumento de capital.	Controlar los gastos y costos presupuestados para que no afecte a la tasa interna de retorno como también a la tasa de satisfacción social

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Fase 1.2

Para esta fase vamos a tomar en cuenta todos los trámites de inversión a realizar, como los gastos administrativos, que incluyen los sueldos a percibir por cada integrante de la Fundación, también los costos directos e indirectos, ya que estos se pueden utilizar para determinar la cantidad de dinero que se requiere para el proceso de servicio y productividad operacional, y esto se refleja en hacer un presupuesto que permita determinar las prioridades y evaluar el logro de las metas. Puede verse como un ciclo de gestión administrativo y financiero que consiste en planificación, acción y control.

Por lo tanto, un presupuesto es un plan de acción diseñado para alcanzar las metas del plan que en este caso es el modelo de gestión financiero, que se expresa en términos de valor y financiamiento que deben cumplirse en un momento específico y bajo condiciones específicas, este concepto se aplica a todos los centros de responsabilidad de la fundación.

Tabla 21-3: Cuadro de Proyectos Presupuestados

DETALLE	VALOR	AÑOS			RESPONSABLE	CÓMO	INDICADOR	OBSERVACIÓN
		2020	2021	2022				
Promoción de Charlas sobre el tratamiento de covid 19 personal médico.	\$ 270.00	x			Dirección Médica	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\#Personal\ Médico\ que\ participó\ en\ la\ charla}{Total\ de\ Personal\ Médico} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la satisfacción de la Charla ejecutada al personal médico con un 100% de 30 personas.
Capacitación preventiva sobre el uso de equipos de bioseguridad.	\$ 680.00	x			Comité Ejecutivo	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\# de\ insumos\ médicos\ donados\ usados}{Total\ de\ insumos\ médicos\ donados} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la satisfacción de la Capacitación ejecutada al personal completo de la Fundación con un 100% de 68 personas.
Capacitación sobre el uso de herramientas digitales para el desarrollo laboral del personal	\$ 105.00	x			Comité Ejecutivo	Virtual - Indicador de Gestión	$\frac{\#Personal\ que\ participó\ en\ la\ charla}{Total\ de\ Personal\ de\ la\ Fundación} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la satisfacción de la Capacitación ejecutada al personal médico con un 100% de 7 personas.
Dotación de Insumos médicos	\$ -	x	x		Fundaciones Aliadas	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\# de\ insumos\ médicos\ donados\ usados}{Total\ de\ insumos\ médicos\ donados} * 100$	El Indicador de Eficacia medirá el uso de los insumos donados para la Fundación al 100%.
Promoción y Desarrollo con la Comunidad	\$ 250.00		x	x	Comité Ejecutivo	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\# de\ personas\ de\ la\ comunidad\ que\ participó\ en\ la\ charla}{Total\ de\ Personas\ de\ la\ Comunidad} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la realización de la Capacitación a la comunidad por parte del personal médico.
Capacitación preventiva sobre el contagio masivo covid19 para todo el personal	\$ 200.00		x		Dirección Administrativa	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\#Personal\ que\ participó\ en\ la\ capacitación}{Total\ de\ Personal\ de\ la\ Fundación} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la Capacitación ejecutada al personal completo de la Fundación con un 100% de 68 personas.
Capacitación de Actualización de conocimientos a todo el personal de la Fundación	\$ 1,020.00			x	Comité Ejecutivo	Presencial - Indicador de Gestión	$\frac{\#Personal\ que\ participó\ en\ la\ capacitación}{Total\ de\ Personal\ de\ la\ Fundación} * 100$	El Indicador de Ética o Bienestar laboral medirá el conocimiento actualizado por la Capacitación ejecutada al personal de la Fundación con un 100% de 68 personas.
Promoción de Actividades de desarrollo emocional para personal médico post covid19	\$ 270.00	x	x		Dirección Médica	Virtual - Indicador de Gestión	$\frac{\#Personal\ médico\ afectado\ por\ el\ covid\ 19\ que\ participó\ en\ la\ charla}{Total\ de\ Personal\ médico\ de\ la\ Fundación} * 100$	El Indicador de Eficiencia medirá la Charla ejecutada al personal tanto médico como general que contrajo covid con un 100% de 68 personas.

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Fase 2

En esta fase se desarrolla las estrategias a implementarse en este modelo de Gestión Financiera en la Fundación Médica Lenin Mosquera, en el que se propone el uso del siguiente cuadro de Mando Integral, elaborado a partir de las estrategias presentadas en las tablas 21 y 22 respectivamente, en él se puede observar su mecanismo de causa efecto que se presenta con la ejecución de los objetivos establecidos y así llegar a cumplir la misión y visión empresarial como también la Política Financiera.

Cada estrategia cuenta con su respectivo indicador de Gestión en el que consta la Eficiencia, Eficacia, Ética, Ecología y Economía estas realizan un examen sistemático en donde se enfoca la parte administrativa de la Fundación.

En esta fase también se desarrollan las proyecciones y para este Estado de Resultados se tomó en cuenta lo siguiente de acuerdo a lo conversado con el contador:

La reinversión en un 50% para el siguiente año, cuenta el costo de los servicios que ofrece por lo que se ocupa un 35% de aumento, un incremento de tasa por el PIB y el desarrollo biológico que vive el país en un 25% y 15%, las Donaciones recibidas serían 0. por lo del año anterior, y los otros ingresos en un 10% bajarían, estos ingresos fluctúan por lo que el hecho de que su servicio mejora su autonomía en producción de servicios sería suficiente.

En cambio, en el lado de los Gastos se tomó en los gastos operativos se sumó un 40% y 25% respectivamente por las variaciones que se llegue a tener al pasar el año porque dentro de esta cuenta se desglosan sueldos y salarios como cuenta primaria, en el Gasto Financiero de acuerdo al Crédito Revolving que se le otorgó a la Fundación con una tasa del 14.5% anual pero se cuenta que el pago puede efectuarse o aumentar el crédito por lo que se usó el 14.5% de disminución anual en ese gasto, en el Gasto Administrativo anualmente se incrementó un 10% por cualquier tipo de imprevisto, y en los Otros Gastos un 0,70 por ciento, por último la cuenta Ori llevará el 50% restante del resultado como Otro resultado integral que consta en el Estado de Resultados como política contable dentro de la Fundación.

Tabla 22-3: Cuadro de Mando Integral Fase 2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN MÉDICA POPULAR LENIN MOSQUERA

Visión: La Fundación Médica Popular Lenin Mosquera hasta el año 2022 será una organización de salud referente nacional por su enfoque social, mística de trabajo y calidad de servicios.

Política Financiera: Alcanzar el nivel de rentabilidad financiera que permita satisfacer al Comité Ejecutivo de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera, manejar las condiciones actuales del entorno financiero y brindar un servicio de calidad con el personal y sus procesos operativos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes externos en un plazo de 3 años.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Responsable	Meta	Indicador	Fórmula
Interna de la Fundación	Llegar a tener mejor eficiencia en los procesos de la Fundación con sus respectivas responsabilidades	Elaborar planificación presupuestaria para la fundación.	Comité Ejecutivo y Sudirección Financiera	Ejecutar al 100% la planificación presupuestaria	Verificar si se ejecutó la Planificación Presupuestaria	Ejecutado, No Ejecutado
		Negociar convenios con Aseguradoras privadas	Subdirección Comercial	Al menos 2 Convenios	Contrato de los Convenios	Cumple, No Cumple
		Cumplir con el compromiso de Pago al EMGIRS (Empresa Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos)	Subdirección Financiera y Dirección Médica	Pago mensual	Verificar si se ejecutó el pago correspondiente y a tiempo	$\frac{\text{Pago de EMGIRS}}{\text{Total a Pagar de EMGIRS}}$

Talento Humano	Fortalecer el aprendizaje e innovación dentro del personal de la Fundación.	Capacitar al personal	Comité Ejecutivo, Talento Humano	3 Capacitaciones	Tabla de Presupuesto de proyectos	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$
		Promocionar e innovar a la Fundación por competencias profesionales	Comité Ejecutivo	2 Promociones de Charla y Desarrollo	Tabla de Presupuesto de proyectos	$\frac{\# \text{ de charlas realizadas}}{\text{Total de charlas planificadas}} * 100$
		Analizar al personal por competencias	Talento Humano	2 Actualización de Conocimientos	Tabla de Presupuesto de proyectos	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$
Clientes Externos	Satisfacer las necesidades de los clientes externos en este caso de los pacientes con relación a los servicios que se ofrecen.	Determinar el nivel de satisfacción en la atención por personal capacitado para generar confianza	Dirección Médica y Talento Humano	25%	Elaboración de encuestas de satisfacción de confianza a personal médico.	$\frac{\# \text{ Personal médico satisfecho encuestados}}{\text{Total de Personal médico encuestados}} * 100$
		Determinar el nivel de satisfacción del paciente o cliente externo	Dirección Médica y Talento Humano	30%	Elaboración de encuestas de satisfacción al cliente externo	$\frac{\# \text{ Satisfacción de los pacientes encuestados}}{\text{Total de pacientes encuestados}} * 100$

Financiera	Aumentar la Rentabilidad financiera con Satisfacción Social	Analizar y ejecutar de manera integral los proyectos presupuestados para mejorar el desarrollo de la Fundación.	Comité Ejecutivo y Sudirección Financiera	100%	Porcentaje de indicador de Retorno de la Inversión por Satisfacción Social.	$\frac{\text{Inversión ejecutada}}{\text{Total Inversión Entregada}} * 100$
		Fomentar el crecimiento de la Fundación a través de un goodwill atractivo para futuras donaciones y carta de presentación para las instituciones financieras por posible aumento de capital.	Comité Ejecutivo y Sudirección Financiera	10%	Porcentaje de indicador aumento de capital	$\frac{\text{Crédito o Donación}}{\text{Capital Actual}} * 100$
		Controlar los gastos y costos presupuestados para que no afecte a la tasa interna de retorno como también a la tasa de satisfacción social	Subdirección Financiera	70%	Porcentaje de reducción de los Gastos y Costos	$\frac{\text{Valor de Costo y Gasto anterior} - \text{Valor de Costo y Gasto actual}}{\text{Valor de Costo y Gasto anterior}} * 100$

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Estados Proyectados

Estado de Resultados.

El detalle de los proyectos de la tabla 23 se encuentra de forma general en el Estado de Resultados y en el Estado de Flujo de Efectivo dentro de las Salidas y también como partida doble se encuentra dentro de Efectivo para la reinversión como Resulta del ejercicio anterior en la Entrada.

Tabla 23-3: Estado de Resultados Proyectado

Estado de Resultados	ACTUAL	PROYECCIÓN		
	2019	2020	2021	2022
INGRESOS				
Resultado del Ejercicio Anterior		\$ 239,384.05	\$ 544,595.13	\$ 694,185.04
SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA	\$ 1,895,995.13	\$ 2,369,993.91	\$ 2,725,493.00	\$ 3,134,316.95
DESCUENTO EN VENTAS	\$ (566.23)	\$ (764.41)	\$ (1,031.95)	\$ (1,393.14)
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS INGRESOS	\$ 56,843.50	\$ 51,159.15	\$ 46,043.24	\$ 41,438.91
Total Ingresos	\$ 2,102,272.40	\$ 2,659,772.70	\$ 3,315,099.41	\$ 3,868,547.76
GASTOS				
Gasto Inversión		\$ 1,055.00	\$ 720.00	\$ 1,290.00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 991,776.82	\$ 991,776.82	\$ 1,388,487.55	\$ 1,735,609.44
GASTOS FINANCIEROS	\$ 489,879.50	\$ 419,091.91	\$ 358,533.13	\$ 306,725.09
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 137,471.43	\$ 151,218.57	\$ 166,340.43	\$ 182,974.47
OTROS GASTOS	\$ 4,376.55	\$ 7,440.14	\$ 12,648.23	\$ 21,501.99
Total Gastos	\$ 1,623,504.30	\$ 1,570,582.44	\$ 1,926,729.34	\$ 2,248,100.99
Efectivo Neto de la Fundación	\$ 478,768.10	\$ 1,089,190.26	\$ 1,388,370.07	\$ 1,620,446.77
Efectivo para Reinversión	\$ 239,384.05	\$ 544,595.13	\$ 694,185.04	\$ 810,223.38
Va a Ori	\$ 239,384.05	\$ 544,595.13	\$ 694,185.04	\$ 810,223.38

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Análisis:

Este estado financiero proporciona información de manera ordenada y se usa para evaluar el desempeño económico y financiero de la Fundación. Se puede observar que, tras la adopción de esta propuesta, los beneficios aumentarán sustancialmente, por lo que se puede concluir que el modelo de gestión financiera tendrá un impacto positivo y cumplirá el objetivo.

Flujo de Efectivo Método Directo.

En el Flujo de Efectivo directo consta el saldo inicial de caja del año 2019 las fuentes de ingreso en efectivo que son el 75% en servicio de atención médica, 60% por ingreso de donaciones y el 45% en otros ingresos, en el pago de los usos el 100% de los gastos del Estado de Resultados con el gasto de la inversión presupuestada para la reinversión como Resulta del ejercicio anterior en la Fuentes.

Tabla 24-3: Flujo de Efectivo Proyectado

Flujo de Efectivo	ACTUAL	PROYECCIÓN		
	2019	2020	2021	2022
S.i	94,760.74	\$ 10,366.74	\$ 246,238.53	\$ 395,414.46
Fuentes				
SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA 75%	\$ 1,421,996.35	\$ 1,777,495.43	\$ 2,044,119.75	\$ 2,350,737.71
INGRESOS POR DONACIONES 60%	\$ 90,000.00			
OTROS INGRESOS 45%	\$ 22,737.40	\$ 20,463.66	\$ 18,417.29	\$ 16,575.56
Saldo Disponible	\$ 1,629,494.49	\$ 1,808,325.83	\$ 2,308,775.57	\$ 2,762,727.74
Usos				
Gasto Inversión		\$ 1,055.00	\$ 720.00	\$ 1,290.00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 991,776.82	\$ 991,776.82	\$ 1,388,487.55	\$ 1,735,609.44
GASTOS FINANCIEROS	\$ 489,879.50	\$ 419,091.91	\$ 358,533.13	\$ 306,725.09
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 137,471.43	\$ 151,218.57	\$ 166,340.43	\$ 182,974.47
Suman	\$ 1,619,127.75	\$ 1,562,087.31	\$ 1,913,361.11	\$ 2,225,309.00
Saldo Neto de la Fundación	\$ 10,366.74	\$ 246,238.53	\$ 395,414.46	\$ 537,418.74
Efectivo para Reinversión	\$ 10,366.74	\$ 246,238.53	\$ 395,414.46	\$ 537,418.74

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Análisis:

En comparación con el gasto, esto muestra un aumento significativo. Sin duda, esto nos permite observar que la propuesta de presupuesto del proyecto tiene una buena acogida, porque puede incrementar el flujo de ingresos de todos los años en los que se aplique el modelo.

Fase 3

En esta fase del modelo de gestión financiera es la toma de decisiones, el responsable de utilizar el panel de control general de la Fundación Médica Lenin Mosquera debe presentar un informe de control de cumplimiento del "Informe Financiero" correspondiente al modelo de gestión financiera como las Actividades de medición planificadas y determinado en el cronograma en el cual, el análisis por parte de la alta dirección de la fundación, de acuerdo a los resultados obtenidos, se tomarán en cuenta para realizar las medidas correspondientes y necesarias para controlar la ejecución de los objetivos marcados.

Se encuentra aquí el monitoreo y control por lo que se desarrolló un análisis Proyectado a continuación.

Periodo de la Recuperación de la Inversión o Payback

Una vez aplicada la propuesta, se espera que el período de recuperación sea más evidente, y este efecto generará ganancias en un tiempo más corto de lo normal.

Tabla 25-3: Periodo de Recuperación de la Inversión

PRI	0	1	2	3	4
Inversión	\$ 94,760.74	\$ 10,366.74	\$ 246,238.53	\$ 395,414.46	\$ 537,418.74
van		\$ 8,863.56	\$ 210,533.94	\$ 338,079.36	\$ 459,493.02
VP		\$ 10,366.74	\$ 220,900.68	\$ 558,980.04	\$ 1,018,473.06
		PRI	1 año	3 meses	14 días

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

El Valor Actual Neto Utilizado fue de 14.5% es decir la tasa activa en la que se obtuvo

Tabla 26-3: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Años	Flujo de Efectivo
Inversión	\$ 94,760.74
2019	\$ 10,366.74
2020	\$ 246,238.53
2021	\$ 395,414.46
2022	\$ 537,418.74

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

$$-Inversión Inicial + \frac{Flujo de Efectivo 1}{(1 + i)^1} + \frac{Flujo de Efectivo n}{(1 + i)^n}$$

Van \$678,200.23

Comparado con el valor presente neto obtenido en circunstancias normales, el VAN se ha incrementado aproximadamente, lo que indudablemente hace entender que el modelo es factible porque visiblemente es mejor.

Tir de \$ 0 con el 237%.

En este caso, el registro de la TIR es del 237%, lo que significa que la diferencia media es del 14,5%. No cabe duda de que el modelo de Gestión Financiera dará resultados positivos. Porque por cada dólar invertido se pueden recuperar 2,37 dólares extra.

Beneficio vs Costo

Tabla 27-3: Beneficio / Costo

Beneficio/ Costo		116%
Ingresos Totales	\$	8,509,323.63
Gastos Totales	\$	7,319,885.17

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

$$\frac{Ingresos Totales FE}{Gastos Totales FE}$$

Análisis

A medida que se aplique la propuesta, se espera alcanzar este \$1.16 de beneficio de los Flujos de Efectivo, lo que significa un aumento, lo que es bueno si sabemos que son unos miles de dólares.

Análisis del Sistema DuPont

Hablar del modelo de Sistema Dupont es considerar la importancia de combinar el estado de resultados y el balance general en medidas proporcionales de tal forma que formen dos medidas de rentabilidad que puedan mostrar resultados ligados a la estructura completa de la entidad que en este caso es la Fundación.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} * \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 28-3: Método DuPont Proyectado

MÉTODO DuPont	2020	2021	2022
Margen de Utilidad Neta	29.29	19.00	19.40
Rotación de Activos	0.68	0.67	0.68
Apalancamiento Financiero	0.16	0.14	0.15
Resultado DuPont	3.19	1.78	1.98

Fuente: Proyección Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Análisis e Interpretación



Gráfico 28-3: Proyección del Método DuPont

Fuente: Proyección Estados Financieros FMPLM

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2021.

Para los tres años proyectados se puede observar una variación alta del año 2020 al 2021 y 2022 con una tendencia buena positiva este método DuPont en la Fundación refleja un margen alto de utilidad y una baja rotación al igual que el apalancamiento financiero, esto nos quiere decir que la fundación gana eficacia por su utilidad, es decir que al término del año 2020 su indicador 3.19 cumpliendo con lo presupuestado se cumple de una forma eficiente y su situación no está en peligro.

Lo mismo sucede con el año 2021 su puntuación es de 1.78 sigue siendo positiva todo va en tendencia de acuerdo al Margen de Utilidad y una baja rotación al igual que el apalancamiento financiero, esto nos quiere decir que la fundación gana eficacia por su utilidad, es decir cumple con lo proyectado.

Al igual con el indicador del año 2022 se obtiene 1.98 sigue reflejando un buen margen de utilidad y una baja rotación al igual que el apalancamiento financiero, esto nos quiere decir que la fundación gana eficacia por su utilidad, cumple de forma eficiente y su situación no está en riesgo.

CONCLUSIONES

Luego de analizar la información recabada al Personal Administrativo, director de la Subdirección Financiera y Comité Ejecutivo de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera a través de la encuesta, entrevista, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En el diagnóstico se encontró que financieramente la Fundación se encuentra bien pero que sus procesos operativos necesitan ayuda administrativa por lo que en la encuesta que se realizó los conocimientos son bajos por lo que se necesitan capacitaciones para que su desenvolvimiento en el servicio que ofrecen se refleje.
- El uso de este modelo ayuda a mejorar el control presupuestario y sistematizar la elaboración de los objetivos estratégicos, ya que el modelo permite la generación de informes de decisiones financieras, indicadores de gestión y análisis de desempeño, de manera que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias para tomar buenas decisiones.
- La información adquirida reflejó las actividades que realiza la Fundación razón por la cual, la importancia del modelo de gestión financiero va más allá de un aspecto académico puesto que una buena gestión financiera, presupuestaria y operativa trae bienestar a todo el personal, y también a la sociedad al adquirir su servicio.

RECOMENDACIONES

- Luego de confirmar la información relacionada con el modelo de gestión financiera, se recomienda que el Comité Ejecutivo coordine la implementación del modelo de acuerdo con los lineamientos y regulaciones de la fundación para asegurar el cumplimiento de metas pues, es un indicador muy importante que refleja la calidad de los servicios que brinda.
- Se propone mejorar su gestión dejando un hilo de fondo que permita a futuras investigaciones dedicadas a la misma rama de estudio tomar como referencia los análisis y datos recopilados siendo un punto de partida para nuevos aportes académicos.
- De acuerdo al entorno actual en el que se encuentra la Fundación se debería desarrollar una seguridad sistemática con la ayuda de las Tics en la que su manejo operativo, administrativo y financiero se encuentre de forma integral y confidencial reflejando un funcionamiento eficiente y eficaz a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Imaicela Carrión, R. D., Curimilma Huanca, O. A., & López Titiana, K. M. (Noviembre de 2019). *“Los indicadores financieros y el impacton en la Insolvencia”*. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Palacios Echeverría, A. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*. Publicaciones del Instituto Latinoamericano de Investigación y Capacitación Administrativa S.R.L.
- Aherrera. (Mayo de 2020). *Diagrama de Flujo*. Obtenido de Personal: uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf
- Aldea, V. (16 de Mayo de 2019). *Anfix Blog*. Obtenido de Goodwill: <https://www.anfix.com/blog/diccionario/goodwill>
- BESTINVER acciona. (2017). *Bestinver acciona*. Obtenido de Diversificación de riesgos: <https://www.bestinver.es/terminos/diversificacion-de-riesgos/>
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *DIALNET*, 220-232.
- Caja de Herramientas Comunitarias. (2019). *Sección 4. Entender el significado del estatus sin fines de lucro y de la exención de impuestos*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/finanzas/manejar-las-finanzas/sin-fines-de-lucro-estatus-de-exencion-de-impuestos/>
- Del Campo Arbulo , J. A. (Diciembre de 2007). *Alfa y Omega en...* Obtenido de <http://www.masdermatologia.com>
- Delgado Altamirano, R. A., & Quishpe Cajo, L. M. (2011). *Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad del Hospital de Especialidades San Juan "Hospisaj Siglo XXI" S.A de la ciudad de Riobamba , provincia de chimborazo para el año 2011*. Escuela Superior

Politécnica de Chimborazo. Riobamba: DSPACE.ESPOCH.EDU.EC. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/7400/1/22T0121.pdf>

ESAN. (24 de Enero de 2017). *Conexion Esan*. Obtenido de Un indicador clave de rentabilidad: la tasa interna de retorno (TIR): <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/un-indicador-clave-de-rentabilidad-la-tasa-interna-de-retorno-tir/>

ESAN. (21 de Febrero de 2018). *Conexión Esan*. Obtenido de ¿En qué consiste el tratamiento tributario del goodwill?: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/en-que-consiste-el-tratamiento-tributario-del-goodwill/>

Estudiante de Maestría en Administración. (Julio-Diciembre de 2013). *Redalyc*. Obtenido de El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

Fundación IFRS. (9 de Octubre de 2011). *Fundación IFRS: Material de formación sobre la NIIF para las PYMES*. Obtenido de Sección 7 Estados de Flujos de Efectivo: www.ifrs.org

Furió, E. (29 de Agosto de 2019). *BBVA Ecuador*. Obtenido de ¿Qué es una RCF o línea de crédito ‘revolving’?: <https://www.bbva.com/es/que-es-una-rcf-o-linea-de-credito-revolving/>

Gallo Suárez, A. J. (Mayo de 2015). *Diseño de un modelo de gestión financiera para Pymes*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS. Ambato: Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1398/1/75807.pdf>

Garces Valencia, J. (25 de Diciembre de 2018). *Mentes Contables*. Obtenido de Presentación del Otro Resultado Integral (ORI) NIC1 y NIIF para las Pymes versión 2009 y 2015: <http://mentescontables.com/presentacion-del-otro-resultado-integral-ori-nic1-y-niif-para-las-pymes-version-2009-y-2015/>

Garnica, S. (28 de Noviembre de 2018). *Papel de la Administración Financiera*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/papel-de-la-administracion-financiera/>

- Granel, M. (11 de Noviembre de 2019). *Blog análisis del IPSA*. Obtenido de Sistema Dupont para el análisis de la rentabilidad: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3926169-sistema-dupont-para-analisis-rentabilidad>
- Humberto Ñaupas, Elías Mejía, Eliana Novoa, & Villagómez, A. (2019). *Metodología de la investigación Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de Tesis*. Bogota: ediciones de la U.
- Lopez, V. (22 de abril de 2018). *El Departamento Financiero: Actividades y Funciones*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/el-departamento-financiero-actividades-y-funciones.html>
- OMS. (9 de Noviembre de 2005). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de ¿Qué es un sistema de salud?: <https://www.who.int/features/qa/28/es/>
- Paredes. (2010). *Diseño de Modelo de Gestión Financiera para la empresa Estrumental S.A.* Quito: ESPE.
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *DIALNET*, 105-132.
- Perez, J. (15 de junio de 2017). *Importancia de la Gestión Financiera Eficiente*. Obtenido de SCRIBD: <https://www.scribd.com/document/360507147/Importancia-de-Una-Gestion-Financiera-Eficiente>
- Rodriguez, P. (2016). Gestión Financiera. *DIALNET*, ISSN 1390-9304, 588-596.
- Rojas, M., Maya, F., & Valencia, M. E. (2017). *Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano*. Obtenido de Revista Ingenierías Universidad de Medellín: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/750/75055115009/html/index.html>
- Santana Marín, D. M. (2011). *“Propuesta de un modelo de gestión financiera para el Hospital del día de la Universidad Central del Ecuador”*. Tesis Profesional, Escuela Superior Politécnica del Ejército, Quito. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/3279/T-ESPE-031126.pdf>

Terrazas, R. A., & Pastor. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización*. Journal Article.

Teruel, S. (10 de Junio de 2019). *Control financiero: definición, objetivos e implementación [Blog]*.
Obtenido de <https://www.captio.net/blog/control-financiero-definicion-objetivos-utilidades-y-estrategias-de-implementacion>

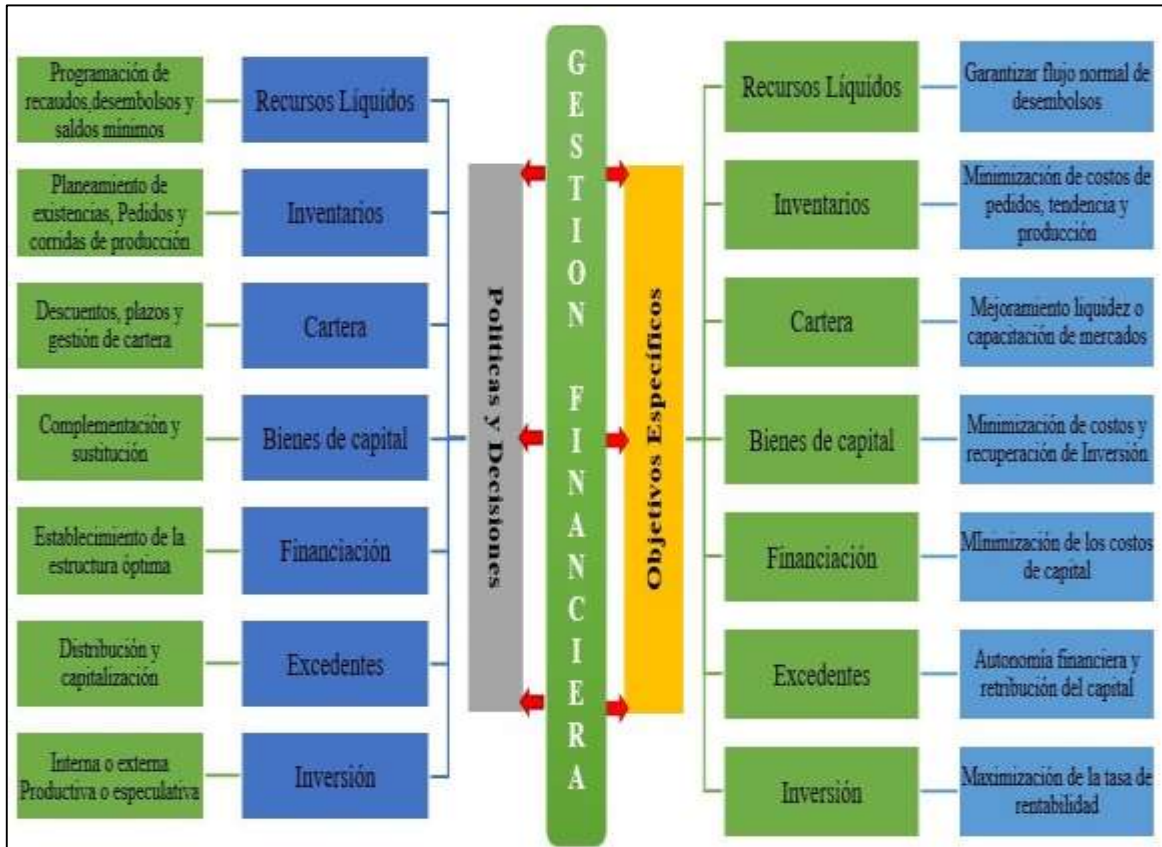
Toala, J. (Enero de 2015, p.41). *Análisis de los riesgos que afectan a la gestión financiera dentro de CEMOPLAF centro 18 de la ciudad de Santo Domingo*. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinocial:
http://repositorio.ute.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/19669/7603_1.pdf

Velázquez, L., & Darromán, S. (2011). *"El proceso de gestión y la gestión económica en las empresas"*. Obtenido de Observatorio de la Economía Latinoamericana:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>

Westreicher, G. (2018). *Economipedia*. Obtenido de Crédito Revolving:
<https://economipedia.com/definiciones/credito-revolving.html>

ANEXOS

Gestión Financiera

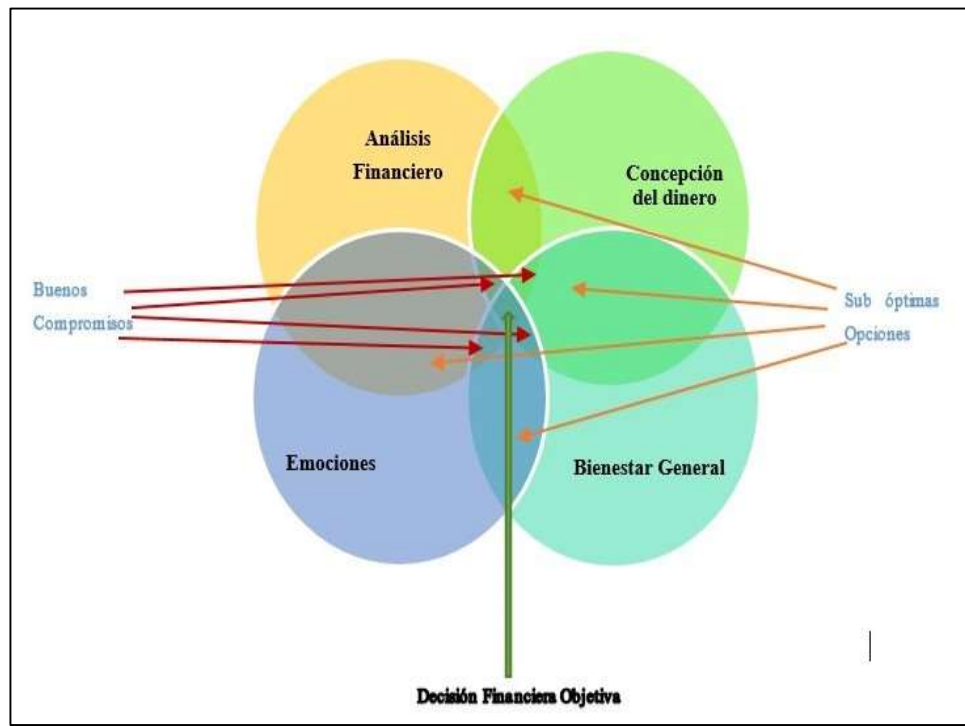


Anexo A: Gestión Financiera

Fuente: (Rodríguez, 2016)

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Decisión Financiera



Anexo B: Decisión Financiera

Fuente: (Rojas, Maya, & Valencia, 2017)

Elaborado por: Benalcázar Lissette, 2020.

Anexo C: Encuesta

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



INGENIERÍA FINANCIERA

ENCUESTA - MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO

Número	de
Encuesta #	

OBJETIVO: Identificar el nivel de conocimiento sobre los Modelos de Gestión Financiera dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera con el fin de desarrollar una Investigación y Proponer una Tesis con beneficio para la Fundación como también académico.

Instrucciones:

Estimado/a encuestado/a responda todas las preguntas.

Esta encuesta tiene fines investigativos

La información proporcionada por usted, es confidencial, los resultados alcanzados, serán utilizados dentro de la Tesis Pre-profesional.

GRACIAS.

¿Cuántos años tiene?

¿Cuál es su Título Profesional?

PREGUNTAS

1. ¿De qué departamento forma parte en la Fundación?

- **COMITÉ EJECUTIVO**
- **CONTABILIDAD Y FINANZAS**
- **TALENTO HUMANO**

2. **¿Tiene conocimientos sobre Modelos o Planificación Financiera?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

3. **¿Conoce usted de la existencia de un modelo de Gestión Financiera en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

4. **¿Se lleva una planificación y control de gastos en la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

5. **¿Beneficiarse un modelo de Gestión Financiera incidirá en los Procesos operativos de la Fundación?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

6. **¿Comprende la importancia de optimizar los procesos operativos para mejorar la Gestión Financiera de la Fundación?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

7. **¿Los procesos operativos son adecuados o necesitan redefinirse?**
 - ADECUADOS
 - NECESITAN REDEFINIRSE
 - DESCONOZO

8. **¿Existe indicadores de gestión que guíen la gestión financiera dentro de la Fundación?**
 - SI
 - NO
 - DESCONOZO

9. ¿Cuál de estos aspectos considera usted que deben constar en el modelo de gestión financiera?

- **Control Presupuestario**
- **Organización Estructural**
- **Políticas Institucionales**

**10. ¿Qué áreas de la Fundación cree que se afectaron más con la emergencia sanitaria?
Marque las opciones que considere necesarias.**

- **Administrativa**
- **Financiero**
- **Salud**

Anexo D: Entrevista



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

INGENIERÍA FINANCIERA

ENTREVISTA - MODELO DE GESTIÓN FINANCIERO

Número de
Entrevista #

FECHA: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

EMPRESA U ORGANIZACIÓN: _____

OBJETIVO: Conocer el desarrollo de la actividad financiera dentro de la Fundación Médica Popular Lenin Mosquera con el fin de desarrollar una Investigación y Proponer una Tesis con beneficio para la Fundación como también académico.

Instrucciones:

Estimado entrevistado responda todas las preguntas.

Esta entrevista tiene fines investigativos

La información proporcionada por usted será utilizada dentro de la Tesis Pre-profesional.

GRACIAS.

PREGUNTAS

1. **¿Cuáles son los logros alcanzados por la fundación en su gestión?**
2. **¿Cómo considera usted la forma en que se ha manejado la parte contable y financiera en la Fundación hasta ahora?**
3. **¿Cuáles son los procesos que controlan el desarrollo contable y financiero de la Fundación?**

4. **¿Cuáles son las políticas de compra de mercadería y pago a proveedores?**
5. **¿Cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?**
6. **Según usted, ¿Cuáles son las deficiencias que existen en la parte de los procesos operativos?**
7. **¿Qué herramientas de gestión financiera utiliza la fundación para prevenir hechos futuros o para corregir a tiempo los problemas existentes?**
8. **Dentro de los estados financieros ¿Cómo controlan el exceso de liquidez?**
9. **Hablando del Activo Fijo, ¿Se lleva un control en los bienes y su respectiva depreciación?**
10. **En el Estado de Resultados dependiendo si es una Utilidad o Pérdida del ejercicio, ¿En qué lo ocupan o cómo lo solucionan?**
11. **¿Según su criterio qué factores influyen en la gestión financiera de la Fundación?**
12. **¿Existe un Modelo de Gestión Financiera en la fundación? ¿Según su criterio porque es importante contar con un modelo de gestión financiero?**
13. **. ¿Cómo visualiza a la Fundación después de 5 a 10 años?**