



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA COMO HERRAMIENTA EN  
LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN LAS  
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, CASO: CRUZ  
ROJA ECUATORIANA, JUNTA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**

**JOHANA CECILIA GUERRERO LÓPEZ**

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado  
ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito  
parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN FINANZAS**

Riobamba– Ecuador

Mayo 2022

**© 2022, Johana Cecilia Guerrero López.**

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.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**CERTIFICACIÓN:**

EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

**El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, denominado: La planificación financiera como herramienta en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones no gubernamentales, Caso: Cruz Roja Ecuatoriana, Junta Provincial de Chimborazo, de responsabilidad de la señorita Johana Cecilia Guerrero López ha sido revisado y se autoriza su presentación.

Ing. Luis Hidalgo Almeida, Ph. D.  
**PRESIDENTE**



Firmado electrónicamente por:  
**LUIS EDUARDO  
HIDALGO  
ALMEIDA**

---

Ing. María Slusarczyk Antonsz, Ph. D.  
**DIRECTORA**



Firmado electrónicamente por:  
**MARIA  
SLUSARCZYK**

---

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra, Mag.  
**MIEMBRO**



Firmado electrónicamente por:  
**EDUARDO XAVIER  
CENTENO PARRA**

---

Dr. Alberto Patricio Robalino, Mag.  
**MIEMBRO**

0601383789 Firmado  
ALBERTO digitalmente por  
PATRICIO 0601383789  
ROBALINO ALBERTO PATRICIO  
ROBALINO ROBALINO

---

Riobamba, mayo 2022

## **DERECHO INTELECTUALES**

Yo. Johana Cecilia Guerrero López, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el Trabajo de Titulación

en modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

**JOHANA CECILIA GUERRERO LÓPEZ**

0604792051

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Johana Cecilia Guerrero López, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

---

**JOHANA CECILIA GUERRERO LÓPEZ**

0604792051

## **DEDICATORIA**

Al poder concluir esta etapa de mi vida quiero dedicar este trabajo a Dios, quien siempre me ha bendecido y cuidado,

A mi padre que es mi ángel en el cielo,

A mi madre que es mi mayor ejemplo a seguir, por su confianza y apoyo incondicional,

A mi esposo a quien amo tanto y agradezco por tenerme paciencia, estar a mi lado en todo momento y por darme su amor todos los días, lo que me motiva a cumplir todo lo que me proponga

A mis hijos Andrés y Laurie quienes son mi motor para ser mejor cada día,

Y a mis hermanas María José, Carla y Samantha, por ser mis confidentes y mejores amigas.

Johana Cecilia Guerrero López

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por su gracia para poder concluir esta etapa. A mi jefe el Doctor Manuel Montenegro por apoyar durante el desarrollo del presente trabajo. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente a través de la Maestría en Finanzas. Y a mi tutora Dra. Maria Slusarczyk Antosz, miembros del tribunal: Ing. Eduardo Centeno y Dr. Patricio Robalino quienes me apoyaron dedicando tiempo y compartiendo sus conocimientos conmigo.

Johana Cecilia Guerrero López

## TABLA CONTENIDO

RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. EL PROBLEMA.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Formulación del Problema.....	3
Justificación de la Investigación.....	3
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Hipótesis.....	5
CAPÍTULO II.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes del Problema.....	6
Bases Teóricas.....	7
<i>Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja</i> .....	7
<i>Administración</i> .....	9
<i>Proceso Administrativo</i> .....	9
<i>Planificación</i> .....	10
<i>Planificación Financiera</i> .....	12
<i>Vinculación entre planificación estratégica y planificación financiera</i> .....	12
<i>Balance Scorecard</i> .....	13
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
Tipo y Diseño de la Investigación.....	17
Métodos De La Investigación.....	17
Enfoque de la Investigación.....	18
Alcance de la Investigación.....	19
Población de Estudio.....	20
Unidad de Análisis.....	20
Selección De La Muestra.....	20
Tamaño de la Muestra.....	20
Técnicas de Recolección de Datos Primarios y Secundarios.....	20
Instrumentos de Recolección de Datos Primarios y Secundarios.....	21
Instrumento para procesar datos recopilados.....	21
CAPÍTULO IV.....	22
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	22

Análisis de Encuestas .....	22
Verificación de la Hipótesis .....	32
<i>Verificación del supuesto de normalidad de los datos</i> .....	32
Comprobación de hipótesis .....	33
Antecedentes .....	35
Análisis Financiero.....	37
<i>Estados Financieros</i> .....	37
<i>Estructura de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014al 2018</i>	
39	
Análisis Horizontal.....	46
<i>Análisis Vertical</i> .....	51
<i>Indicadores Financieros</i> .....	54
<i>Sistema Dupont</i> .....	63
Análisis Situacional. (Matriz FODA).....	68
Análisis de Gestión .....	69
Objetivos Generales .....	70
<i>Objetivos Específicos, resultados e indicadores</i> .....	71
<i>Indicadores de Gestión</i> .....	75
CAPÍTULO V .....	78
5. PROPUESTA.....	78
Modelo de Implementación del Modelo de Balance Scorecard.....	78
Organigrama.....	80
Cadena de Valor .....	81
Justificación e Importancia .....	82
Plan del proyecto.....	82
Objetivos Específicos.....	83
Indicadores .....	87
Mapa Estratégico.....	92
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES .....	94
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01-4: Pregunta 1 .....	22
Tabla 02-4: Pregunta 2 .....	23
Tabla 03-4: Pregunta 3 .....	24
Tabla 04-4: Pregunta 4 .....	25
Tabla 05-4: Pregunta 5 .....	26
Tabla 06-4: Pregunta 6 .....	27
Tabla 07-4: Pregunta 7 .....	28
Tabla 08-4: Pregunta 8 .....	29
Tabla 09-4: Pregunta 9 .....	30
Tabla 10-4: Pregunta 10 .....	31
Tabla 11-4: Prueba de Normalidad .....	33
Tabla 12-4: Tabla de contingencia de valores observados y esperados .....	33
Tabla 13-4: Prueba Chi cuadrado.....	33
Tabla 14-4: Balance General 2014-2018.....	37
Tabla 15-4: Estado de Pérdidas y Ganancias 2014-2018 .....	38
Tabla 16-4: Estructura de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018 .....	39
Tabla 17-4: Composición del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	40
Tabla 18-4: Composición del Pasivo de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	42
Tabla 19-4: Composición del Patrimonio de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014 2018.....	43
Tabla 20-4: Composición del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	44

Tabla 21-4: EBITDA de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018 .....	45
Tabla 22-4: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	46
Tabla 23-4: Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	49
Tabla 24-4: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	51
Tabla 25-4: Análisis Vertical del Activo Corriente Cruz Roja Chimborazo 2014-2018.....	52
Tabla 26-4: Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018.....	53
Tabla 27-4: Indicadores de Liquidez de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018 .....	54
Tabla 28-4: Indicadores de Rotación de Cuentas por Cobrar, JP Chimborazo 2014-2018 .....	56
Tabla 29-4: Indicadores de Rotación de Inventarios, JP Chimborazo 2014-2018 .....	57
Tabla 30-4: Tiempo de caducidad de los productos sanguíneos .....	57
Tabla 31-4: Indicadores de Proveedores, JP Chimborazo 2014-2018.....	58
Tabla 32-4: Ciclo de Conversión del Efectivo, JP Chimborazo 2014-2018.....	58
Tabla 33-4: Rotación de Activos Totales, JP Chimborazo 2014-2018 .....	59
Tabla 34-4: Endeudamiento sobre el Patrimonio, JP Chimborazo 2014-2018 .....	60
Tabla 35-4: Endeudamiento sobre el Patrimonio, JP Chimborazo 2014-2018 .....	60
Tabla 36-4: Margen Operacional, JP Chimborazo 2014-2018.....	61
Tabla 37-4: Margen Neto de Utilidad, JP Chimborazo 2014-2018.....	61
Tabla 38-4. Rendimiento del Patrimonio (ROE), JP Chimborazo 2014-2018 .....	62
Tabla 39-4: Rendimiento del Activo (ROA), JP Chimborazo 2014-2018 .....	62
Tabla 40-4: Matriz FODA.....	68

Tabla 41-4: FODA Estratégico .....	69
Tabla 42-4: Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 1 .....	71
Tabla 43-4: Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 2 .....	73
Tabla 44-4: Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 3 .....	74
Tabla 45-4: Matriz de Indicadores de Gestión .....	75
Tabla 46-4: Matriz de Resultados de Indicadores de Gestión 2014- 2018.....	77
Tabla 47-5: Objetivos Financieros .....	83
Tabla 48-5: Objetivos sobre la Perspectiva del Cliente .....	84
Tabla 49-5: Objetivos sobre los Procesos Internos .....	85
Tabla 50-5: Objetivos sobre Aprendizaje y crecimiento.....	86
Tabla 51-5: Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	87
Tabla 52-5: Indicadores Perspectiva del Cliente.....	89
Tabla 53-5: Indicadores Perspectiva del Control Interno.....	90
Tabla 54-5: Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01-2: Proceso Administrativo .....	10
Gráfico 02-2: Plan Estratégico y Plan Financiero .....	13
Gráfico 03-2: Perspectivas del Balance Scorecard.....	14
Gráfico 04-4: Pregunta 1 .....	23
Gráfico 05-4: Pregunta 2 .....	24
Gráfico 06-4: Pregunta 3 .....	25
Gráfico 07-4: Pregunta 4 .....	26
Gráfico 08-4: Pregunta 5 .....	27
Gráfico 09-4: Pregunta 6 .....	28
Gráfico 10-4: Pregunta 7 .....	29
Gráfico 11-4: Pregunta 8 .....	30
Gráfico 12-4: Pregunta 9 .....	31
Gráfico 13-4: Pregunta 10 .....	32
Gráfico 14-4: Curva de Distribución Chi-Cuadrado .....	34
Gráfico 15-4: Estructura de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	39
Gráfico 16-4: Composición del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana JP Chimborazo, períodos 2014 al 2018.....	40
Gráfico 17-4: Composición del Pasivo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	41
Gráfico 18-4: Composición del Patrimonio de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	43
Gráfico 19-4: Composición del Estado de Resultados de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018 .....	44

Gráfico 20-4: Comportamiento del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	47
Gráfico 21-4: Comportamiento del Pasivo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	48
Gráfico 22-4: Comportamiento del Patrimonio de Cruz Roja Ecuatoriana Junta.....	48
Gráfico 23-4: Liquidez y Prueba Ácida de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	55
Gráfico 24-4: Capital de Trabajo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018.....	55
Gráfico 25-4: Ciclo de Conversión del Efectivo, períodos 2014 al 2018.....	59
Gráfico 26-4: Comportamiento de Rentabilidad, períodos 2014 al 2018.....	62
Gráfico 27-4: ROE/ ROA, períodos 2014 al 2018.....	63
Gráfico 28-4: Análisis Dupont Año 2014.....	63
Gráfico 29-4: Análisis Dupont Año 2015.....	64
Gráfico 30-4: Análisis Dupont Año 2016.....	65
Gráfico 31-4: Análisis Dupont Año 2017.....	66
Gráfico 32-4: Análisis Dupont Año 2018.....	67
Gráfico 33-4: Modelo de Planificación Estratégica CRE 2015-2019.....	71
Gráfico 34-5: Organigrama Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.....	80
Gráfico 35-5: Cadena de Valor de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.....	81
Gráfico 36-5: Mapa Estratégico Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.....	92

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Inflación

**Anexo B:** Evolución de la Inflación

**Anexo C:** Instrumento De Evaluación De Capacidad Organizacional (OCAI)

**Anexo D:** Encuesta

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones Gerenciales en las Organizaciones No Gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, la misma que contribuye a obtener una visión amplia de la situación económica financiera y de gestión en la que se encuentra la organización. A través de la aplicación de encuestas al directorio, coordinadores de voluntariado y empleados, se examinó varios aspectos de la organización y posteriormente se realizó la comprobación de la hipótesis donde se determinó que existe una relación positiva de la planificación financiera con la gestión administrativa implementada, que facilite la optimización de los recursos que posee. Anteriormente no se ha realizado un estudio situacional de la organización que indique los cambios económicos originados de un año a otro. Por lo que el presente estudio es de gran ayuda para la organización. Se realizaron el respectivo análisis financiero de los estados financieros de los períodos 2014 a 2018, como son análisis vertical, análisis horizontal, índices financieros, para conocer la situación financiera, y posteriormente determinando las debilidades se procedió a establecer un modelo de gestión a través del Balance Score Card, y que a través de los cuatro componentes que son financiero, clientes, procesos internos y crecimiento del personal , permita tener un crecimiento en su rentabilidad y en el cumplimiento de objetivos estratégicos como Cruz Roja Ecuatoriana

**Palabras Claves:** <PLANIFICACIÓN FINANCIERA >, <BALANCE SCORE CARD>, <DECISIONES GERENCIALES>, <RENTABILIDAD>, <MODELO DE GESTIÓN>, <ANÁLISIS FINANCIERO>

**LUIS  
ALBERTO  
CAMINOS  
VARGAS**

Firmado digitalmente por  
LUIS ALBERTO CAMINOS  
VARGAS  
Nombre de  
reconocimiento (DN):  
C=EC, I=ROBAMBA,  
serialNumber=060276697  
&, cn=LUIS ALBERTO  
CAMINOS VARGAS  
Fecha: 2022.05.10 17:02:52  
-05'00'



10-05-2022

0042-DBRA-UPT-IPEC-2022

## ABSTRACT

The goal of this research is to determine the level of incidence of financial planning in managerial decision-making in Non-Governmental Organizations, in the case of the Ecuadorian Red Cross, Provincial Board of Chimborazo, which contributes to obtaining a broad view of the financial economic situation. and management in which the organization is. Through the application of surveys to the board of directors, volunteer coordinators and employees, several aspects of the organization were found and later the hypothesis was verified. where it was concluded that there is a positive relationship between financial planning and the administrative management implemented. That facilitates the optimization of the resources that it possesses. Previously, a situational study of the organization has not been carried out to indicate the economic changes originating from one year to another. Therefore, this study is of great help to the organization. The respective financial analysis of the financial statements of the periods 2014 to 2018 was carried out, such as vertical analysis, horizontal analysis, financial indices, to know the financial situation, and later, determining the weaknesses, a management model was established through the Balance Score Card, and that through the four components that are financial, clients, internal processes and staff growth, allows for growth in its profitability and in the strategic fulfillment of objectives as the Ecuadorian Red Cross.

*Keywords:* Financial Planning, Balance Score Card, Management Decisions, Profitability, Management Model, Financial Analysis.

## INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es indispensable y primordial para el logro de los diferentes objetivos y metas propuestos en una empresa, dando un manejo adecuado a las finanzas y los recursos existentes. Lo que permitirá tomar decisiones administrativas convenientes, y a la vez evaluar los requerimientos para ejecutar las actividades económicas, proyectando de manera adecuada el nivel de ingresos que se deben generar y gastos que se pueden incurrir para alcanzar los objetivos institucionales que contribuyan a su desarrollo.

Por tal razón, el presente proyecto de titulación se desarrollará con el propósito de mejorar la toma de decisiones gerenciales de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, generando un desarrollo económico para la organización.

Además, otro factor que incide en la planificación financiera son los inconvenientes administrativos y financieros, lo que ha provocado un bajo nivel de rendimiento y un decrecimiento; por lo que una adecuada planificación financiera ayudará con el desarrollo sostenido de la misma, Por todo lo expuesto anteriormente el proyecto de titulación se enfoca en “La planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales de las organizaciones no gubernamentales caso: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo”, que será utilizado como base para tomar disposiciones futuras en forma pertinente, eficiente y efectiva, aplicando medidas correctivas y a su vez contribuir de forma positiva en el crecimiento sostenible de la organización.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

Las Organizaciones no Gubernamentales son entidades de iniciativa social con finalidades humanitarias y son totalmente independientes de las instituciones gubernamentales o partidarias y no poseen fines lucrativos. La Cruz Roja y la Media Luna Roja, es uno de los movimientos humanitarios y asistenciales más reconocidos del mundo, con presencia en más de ciento noventa países, En el Ecuador, la Cruz Roja tiene como misión “aliviar y prevenir el sufrimiento humano, desde las comunidades, promoviendo el bienestar y la dignidad en la diversidad, a través del desarrollo sostenido de su voluntariado” (Cruz Roja Ecuatoriana, 2019).

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana, está constituida por juntas provinciales, en todo el territorio ecuatoriano, las mismas que de acuerdo al Artículo 91 del Estatuto vigente: gozan de autonomía administrativa y económica, para organizar y gestionar el talento humano, así como la capacidad para generar y administrar sus propios recursos económicos y materiales, para realizar sus competencias y el cumplimiento de atribuciones en su jurisdicción (**Cruz Roja Ecuatoriana, 2016**).

La Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo, para poder cumplir con su actividad de voluntariado, necesita generar recursos, los mismos que se obtienen a través de la prestación de diferentes servicios a la ciudadanía; principalmente de los servicios de salud, siendo el más distintivo el del Banco de Sangre (centro de colecta y distribución de productos sanguíneos), que representa un 90% de los ingresos de la junta.

Pese a que el servicio se brinda por más de sesenta años a la población no se han establecido parámetros de organización, en los procesos de las áreas administrativas, de servicios y ventas, por lo que el personal que labora desconoce los límites de sus funciones, responsabilidades, y canales de comunicación entre departamentos, provocando desacuerdos y problemas, no pudiendo cumplir los objetivos planteados por la institución en la Planificación Estratégica y Plan Operativo Anual.

La falta de aplicación de indicadores e índices financieros y de gestión, dificulta la toma de decisiones gerenciales, por parte de la administración de la organización, para mejorar la obtención de recursos.

La ausencia de una metodología de planificación financiera ha mostrado históricamente un comportamiento de pérdidas en los ejercicios económicos como son los años 2015, 2016, 2017 y 2018. En estos años el estado de pérdidas y ganancias de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo ha cerrado con un Déficit aproximadamente del 10% en relación a los ingresos percibidos. Durante el año 2015 se vio afectada la cuenta de *Superávit-Déficit de años anteriores* por el valor de USD 75 000,00, porque los saldos iniciales del ejercicio no fueron reales, por omisiones o inexactitudes. Añadiendo la falta de seguimiento a las herramientas establecidas, como la ejecución presupuestaria, ha provocado que no se logre reflejar los resultados previstos en la junta.

Estos resultados financieros ponen en riesgo la existencia de la Cruz Roja Ecuatoriana en la provincia de Chimborazo, el cese de operaciones económicas y misionales, personal despedido, y el impacto social, ya que perdería al único proveedor de hemocomponentes en la localidad; así como el gran papel que juegan los voluntarios en las actividades misionales que Cruz Roja Ecuatoriana ejecuta.

### **Formulación del Problema**

¿Cómo la planificación financiera incide en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo?

### **Justificación de la Investigación**

En la presente investigación se desarrollará la planificación financiera como una herramienta gerencial para toma de decisiones, que permita mantener la estabilidad económica y financiera, adaptado a las necesidades actuales de la Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo. Partiendo del conocimiento inicial de los aspectos internos y externos para que le permitan proyectarse a crecer de manera sostenible en el futuro.

Los estados financieros ofrecen información de los recursos con los que cuenta la entidad, los resultados que se han alcanzado, la rentabilidad generada y las entradas y salidas del efectivo que ha logrado, entre otros importantes aspectos financieros. El análisis financiero está estrechamente relacionado con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, así como al nivel y estructura de la financiación, encaminados a factores primordiales como es la maximización del beneficio y de la riqueza. Para alcanzar estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficiente es el control

de gestión, que facilita en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los responsables y ejecutores del plan financiero.

Para que una organización pueda tomar decisiones adecuadas, debe contar con una información clara, oportuna y precisa. Es por este motivo que los estados financieros permiten conocer la situación y perspectiva económica y financiera, así como los cambios que experimentan la misma en un período determinado.

La investigación a realizar es de gran interés para el nivel directivo de la entidad ya que va a contar con la aplicación de herramientas financieras y de análisis para una toma de decisiones adecuada que va a incidir en una mejora organizativa y financiera de la organización. Es de importancia para los clientes internos ya que estos económicamente dependen del desarrollo de la misma ya que les puede proporcionar mayores beneficios si esta cumple con sus expectativas de crecimiento, de igual manera para sus clientes externos que reciben los servicios. Así como para el personal voluntario que es la principal razón de existir de Cruz Roja.

Para realizar este estudio se cuenta con toda la información contable, financiera y administrativa necesaria, la misma que está encaminada a sentar las bases de un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica de las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana- Junta Provincial de Chimborazo, logrando que empresa tome las decisiones acertadas en su organización y crecimiento empresarial y de esta manera logre ser reconocida a nivel nacional e internacional por sus procesos de calidad.

Además, el desarrollo de esta investigación es pertinente porque el Análisis Financiero está relacionado con los temas de la maestría en Finanzas. Es un estudio que tiene originalidad porque no existen investigaciones sobre el tema por lo tanto despierta expectativa profesional y de apoyo a la toma de decisiones del nivel directivo de la Cruz Roja Ecuatoriana- Junta Provincial de Chimborazo.

El presente estudio puede tener un gran impacto social, ya que permitirá que la Cruz Roja Ecuatoriana mantenga y mejore el servicio de colecta y entrega de productos sanguíneos, que es de vital importancia en todos los centros de salud públicos y privados de la provincia. Así como permite la continuidad en la actividad misional, que la realizan los voluntarios en los diferentes ámbitos, como son: Gestión de Desastres y Riesgos, Salud Comunitaria, Principios y Valores, y Juventud.

## **Objetivo General**

Determinar el nivel de incidencia de la planificación financiera en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana, Junta Provincial de Chimborazo.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis institucional para determinar la situación económica financiera de la organización.
- Identificar los procesos que intervienen en la Planificación Financiera.
- Diseñar una planificación estratégica a través del método de Balance Scorecard que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales para las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana, Junta Provincial de Chimborazo.

## **Hipótesis**

La planificación financiera incidirá en mejorar la toma de decisiones gerenciales para las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana, Junta Provincial de Chimborazo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes del Problema

En su trabajo *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*, manifiesta: “Estos países latinoamericanos están desarrollando en los últimos años, importantes procesos de reforma de su sistema de administración financiera pública, impulsando con estas reformas una nueva moda fomentada por los organismos internacionales.” (Makón, 2000).

En la tesis de Sánchez Altamirano (2010) sobre un Modelo de Gestión Financiera y Proceso de toma de decisiones como Herramienta Gerencial para la Estabilidad Económica y Financiera para Tecnopieles S.A. manifiesta que:

“La gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, encontrada en cualquier entidad, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros precisos a la actividad de dicha institución. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, empleo y control de recursos financieros.” (pág. 14).

En una investigación realizada por Medina (2012) sobre la Aplicación de Normas de Control Interno Específicas de Bienes de Larga Duración y su Impacto en la Información Financiera en la Dirección Provincial de Educación de Tungurahua, expresa: “Establecer una normatividad específica de control interno de bienes de larga duración, facilitará medir el real impacto de los activos fijos no controlados, para dar cumplimiento a las disposiciones legales, reglamentarias y normativas expedidas sobre la materia.” (pág. 9)

## **Bases Teóricas**

### ***Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja***

“Es un movimiento humanitario mundial de características particulares y únicas en su género, por su relación particular con base en convenios internacionales con los estados y organismos internacionales por un fin verdaderamente humanitario.” (CICR, 2007).

Está integrada por:

- Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR).
- 191 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

#### ***Comité Internacional de la Cruz Roja***

Según la CICR (2007), el Comité Internacional de la Cruz Roja:

Tiene la misión humanitaria de proteger la vida y dignidad de las personas que se encuentran en situaciones de víctimas de la guerra y violencia interna, además de prestarles asistencia. Dirige y coordina actividades de socorro dentro del movimiento en situaciones de conflicto. Además de prevenir el sufrimiento en la humanidad, promoviendo y fortaleciendo el derecho humanitario y principios humanitarios universales.

#### ***Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja***

La labor de la Federación Internacional es infundir, proveer y promover las actividades humanitarias que desarrollan las Sociedades Nacionales para mejorar la situación de las personas más vulnerables, de acuerdo a los Principios del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. La Federación dirige y regulariza la ayuda internacional del Movimiento a las víctimas de desastres naturales y tecnológicos, a los refugiados y a los afectados por emergencias sanitarias. Es el representante oficial de sus Sociedades miembros en el entorno internacional. Promueve la cooperación entre las Sociedades Nacionales y contribuye a fortalecer su capacidad para llevar a cabo programas eficaces de preparación para desastres, salud y asistencia social. (IFRC, 2009).

### *Sociedades Nacionales de Cruz Roja y Media Luna Roja*

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja realizan la labor y aplican los principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en 191 países. Las Sociedades Nacionales son auxiliares de los poderes públicos de sus países en lo concerniente al campo humanitario ofreciendo algunos servicios, como son el de socorro en casos de desastre y los programas sanitarios y sociales. En tiempos de guerra, las Sociedades Nacionales ayudan a la población civil afectada y brindan apoyo a los servicios médicos del ejército cuando la situación lo requiere. (IFRC, 2009)

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana es reconocida por el CICR, sobre la base de las condiciones de reconocimiento establecidas. Y es miembro de la Federación, organismo coordinador de las Sociedades Nacionales.

Cruz Roja Ecuatoriana está constituido por el órgano nacional, juntas provinciales y juntas cantonales, brigadas parroquiales y brigadas barriales, que tiene como fin servir a la comunidad de acuerdo al Derecho Internacional Humanitario y a los principios fundamentales.(CRE, 2015).

### *Principios Fundamentales*

De acuerdo a la Federación Internacional de la Cruz Roja (IFCR, 2009) dice que los principios son:

- 1. Humanidad:** Dar ayuda y/o auxilio, sin discriminación, a heridos en campos de batalla, para prevenir y aliviar el sufrimiento en todas las circunstancias, para proteger la vida y la salud, y respetar a la persona humana.
- 2. Imparcialidad:** No hace distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Su función es auxiliar a los individuos de acuerdo a sus sufrimientos.
- 3. Neutralidad:** Para poder mantener la confianza de todos, no forma parte en las hostilidades, por controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.
- 4. Independencia:** Cruz Roja es auxiliar de los poderes públicos en sus acciones humanitarias de acuerdo a las leyes que rigen los países respectivos.
- 5. Voluntariado:** Es una organización de socorro, con un fin voluntario y de carácter desinteresado.
- 6. Unidad:** En cada país solo existe una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, accesible a todos y con su acción humanitaria a la totalidad del territorio.
- 7. Universalidad:** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, aplica los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

## *Administración*

De acuerdo a (Bateman & Snell, 2009) la administración es el proceso de trabajo con las personas y con los recursos con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores realizan estas funciones de forma eficaz y eficiente.

Por lo que la administración es una actividad compuesta de por etapas y procesos para formar un proceso único y estructurado, que permita el logro de los objetivos planteados.

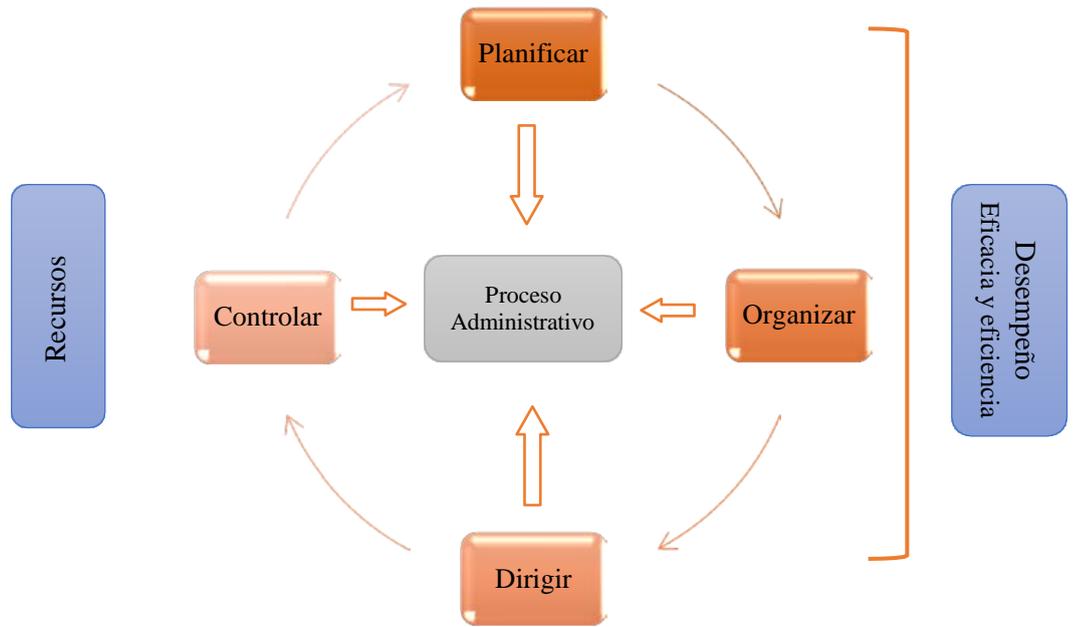
Además la administración en el sector privado busca tener rentabilidad, productividad y competitividad; por lo que todas las acciones que se realicen buscarán lograr estos resultados.

## *Proceso Administrativo*

El proceso administrativo es la planificación y organización de todos los cargos que se componen en la empresa, para dirigir y controlar sus actividades, para el logro de objetivos.

El proceso administrativo se compone de cuatro elementos que son:

- **Planificación:** Etapa del proceso administrativo donde se define metas, elabora planes y coordina actividades. Contesta a las preguntas ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?
- **Organización:** Es la asignación de tareas recursos y responsabilidades. Es dar la estructura organizativa a la empresa y responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- **Dirección:** Se refiere a la motivación, orientación y guía para cada persona que se encuentra en la organización, en otras palabras, es ver que se haga.
- **Control:** Es la evaluación del desempeño, y si amerita tomar medidas correctivas. Responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?



**Gráfico 01-2:** Proceso Administrativo

**Fuente:** (Fernández, 2010)

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Todas estas funciones son diferentes pero no independientes, ya que se encuentran relacionadas la una con la otra. Dentro de la presente investigación se estudiará el primer elemento del proceso administrativo que es la planificación.

### ***Planificación***

Para Robins & Coulter (2005): “La planificación consiste en definir y precisar las metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzarlas y diseñar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo, el cuál es utilizado para poder lograr los objetivos, a través del esfuerzo individual de manera armonizada. A través de este proceso permite conocer desde donde está la organización hasta donde estamos hasta se quiere llegar.

### *Planificación Estratégica*

La Planificación Estratégica (PE), es un instrumento de gestión que permite afirmar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al trabajo actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

La Planificación Estratégica consiste en la formulación y determinación de objetivos, para establecer las estrategias que permitirán el logro de los objetivos. Primero parte de un diagnóstico de actual, la planificación estratégica instaaura las acciones para llegar al futuro deseado. Por lo que es necesario la definición de objetivos estratégicos, indicadores y metas, para poder elaborar el Plan operativo Anual. a base para la formulación del proyecto de presupuesto.

### *Componentes de la Planificación Estratégica*

Para Mintzberg & Quinn (1998), los elementos de la Planeación Estratégica son los siguientes:

- **Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- **Visión:** imagen que la organización traza a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una perspectiva ideal de lo que espera que suceda.
- **Valores:** Es el conjunto de declaraciones que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estrategia:** esquema o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la serie coherente de las acciones a realizar.
- **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a conseguir y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- **Programas:** Son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

### *Indicadores de Gestión*

Beltrán (2003) define a un indicador como: “Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que facilita la observación de la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.

Los indicadores pueden dar resultados en valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros. Los indicadores son un medio y no un fin, ya que con los resultados obtenidos se puede

conocer las desviaciones que están afectando a la organización para no poder cumplir con los objetivos estimados.

### ***Planificación Financiera***

Cibrán, Prado, & Crespo (2013) enuncian que: la gestión financiera el tratamiento metodológico del escenario económico-financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el transcurso del proceso de creación de valor.

La gestión financiera supone, así, estudiar en el tiempo, de manera continua, todas las actuaciones a nivel decisional y a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la contrastación de resultados y objetivos, y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión.

Por lo tanto, la gestión financiera se desarrolla bajo dos líneas de actuación:

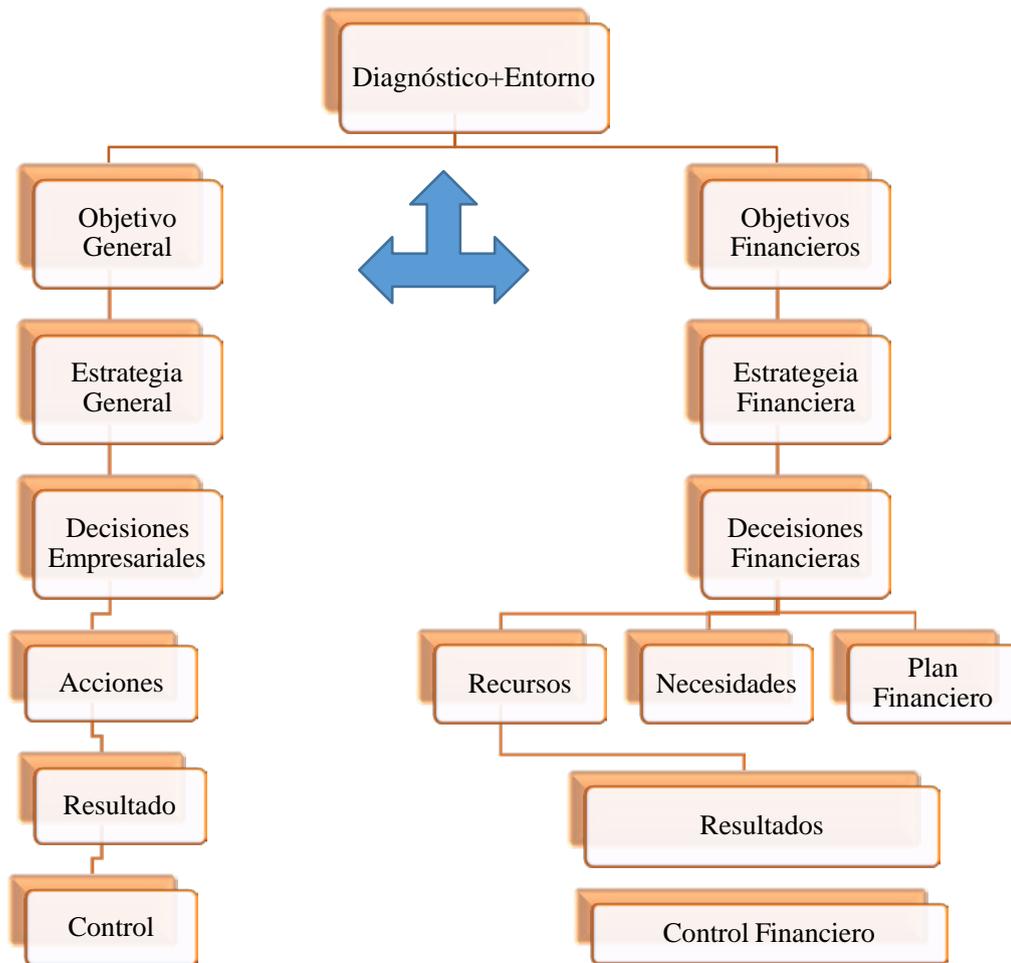
- Analizar la situación hasta el momento presente.
- Evaluar, proponer y aconsejar sobre las alternativas, y acciones más convenientes para el futuro.

### ***Indicadores Financieros***

Son el cociente entre dos cuentas del balance general o el estado de pérdidas y ganancias, constituyen una herramienta fundamental para los directivos de una empresa pues reflejan información relevante acerca de la situación económica financiera que sirve para la toma de decisiones (Rovayo Vera, 2010).

### ***Vinculación entre planificación estratégica y planificación financiera***

Toda actividad empresarial puede ser valorada, lo que implica que la gestión financiera afecta de manera directa a cualquier área, por lo que los aspectos de gestión del talento humano, control de calidad, investigación y desarrollo, repercuten sobre el beneficio y deberán tener una visión financiera.



**Gráfico 02-2:** Plan Estratégico y Plan Financiero

**Fuente:** Cibrán Pilar, 2019

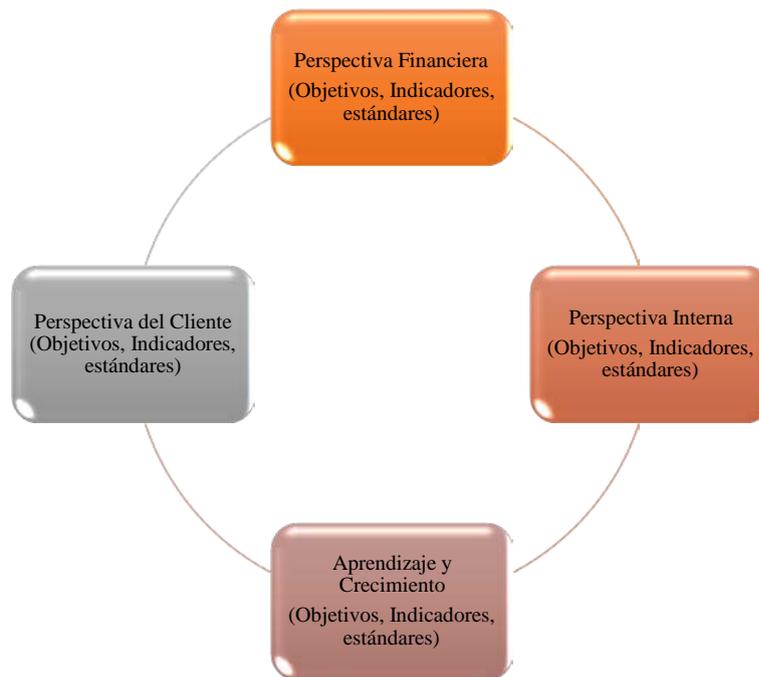
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

### *Balance Scorecard*

En el año de 1992, los profesores Kaplan y Norton de Harvard, transforman la administración de empresas al implantar un nuevo modelo para alinear las organizaciones hacia el logro de las estrategias del negocio, a través de la aplicación de objetivos e indicadores, a través de la implementación del Balance Scorecard o Cuadro de mando integral.

El Balanced Scorecard ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso de la organización y suministra conocimientos para la futura administración de una empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. (Kaplan & Norton, 2009).

## Perspectivas del Balance Scorecard



**Gráfico 03-2:** Perspectivas del Balance Scorecard

**Fuente:** Kaplan & Norton, 2009

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

### Marco Conceptual

**Análisis Financiero:** “Técnica de medición que utiliza el administrador financiero para evaluar la información contable, económica y financiera en un momento determinado”. (García, 2010).

**Apalancamiento:** “El apalancamiento mide el cambio en la utilidad neta, como resultado de un cambio que se presenta en las ventas de la empresa e incluye los efectos de los costos fijos y los intereses en las utilidades de la empresa”. (Campos, 2010).

**Entradas de Efectivo:** “Las entradas de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de una empresa. Los componentes más comunes de las entradas de efectivo son las ventas en efectivo, la recaudación de las cuentas por cobrar y otras entradas en efectivo.”. (Gitman, Zutter, 2012).

**Estado de Flujo de Efectivo:** “El EFE proporciona información sobre el efectivo recaudado y los desembolsos de dinero de la empresa. Los usuarios pueden examinar la capacidad de la empresa para la generación de flujos favorables de efectivo”. (Díaz, 2011).

**Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias:** “El estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado, ya sea ganancia o pérdida; resumen de

los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio durante un periodo determinado”. (Zapata, 2011).

**Estado de Resultados Proforma:** “El estado de resultados es el primero que se debe proyectar. Para ello se requiere información de ventas y de los gastos de operación, que se efectuaran en el futuro, menos las bajas por ventas y desechos de los mismos”. (Ochoa & Saldívar., 2012).

**Estado de Situación Financiera Proforma:** “Existen varios métodos simplificados disponibles para elaborar el balance general pro forma. Uno implica el cálculo de todas las cuentas del balance general como un porcentaje estricto de las ventas.”. (Gitman, Zutter, 2012).

**Estado de Situación Financiera:** “Es el que demuestra la situación económica financiera de una empresa al inicio o al final de un ejercicio económico, según el caso”. (Sarmiento, 2010).

**Estados Financieros Proforma:** “Estos se llaman estados pro forma o para abreviar pro formas. En este caso significa que los estados financieros son la forma que se utilizan para resumir los acontecimientos proyectados para el futuro”. (Ross, Westerfield & Jordan, 2010).

**Estados Financieros:** “Los estados financieros se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre las situación económica y financiera de la empresa”. (Bravo, 2011).

**Organizaciones No Gubernamentales:** “Es la sigla de Organización No Gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.” (Pérez Porto, Gardey, 2009).

**Planificación del Efectivo:** “El propósito del estado de flujos de efectivo es reportar los flujos de entrada y salida de efectivo en una empresa durante un periodo, clasificados en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.”. (Van & Wachowicz,, 2010).

**Planificación Financiera:** “Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros”. (Cibrán, Prado, Crespo & Huarte, 2013).

**Pronóstico de Ventas:** “De acuerdo con el pronóstico de ventas, el gerente financiero calcula los flujos de efectivo mensuales generados por los ingresos de ventas proyectadas y los desembolsos relacionados con la producción, el inventario y las ventas”. (Gitman, Zutter, 2012).

**Razones Financieras:** “Las razones financieras pueden emplearse como herramientas que ayudan a llevar a cabo el desarrollo del plan financiero. Se utiliza aplicando a cada factor o partida las razones financieras o porcentajes para calcular el monto que se planea”. (Rodríguez, 2012).

**Sistema Dupont:** “Este sistema relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo”. (Rovayo, 2010).

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

La presente investigación acerca de la planificación financiera como herramienta en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones no gubernamentales, caso Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, se desarrolló de acuerdo al siguiente tipo y diseño de investigación:

El tipo de investigación no experimental plantea lo siguiente: “El tipo no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos”. (Palella, & Martínez, 2010).

Es un tipo de investigación no experimental ya que se tomarán datos financieros históricos sin que se haya tomado alguna decisión que pudiera cambiar sus resultados deliberadamente.

El tipo de investigación a realizarse será, no experimental, ya que las variables no van a ser manipuladas ni modificadas, y estos datos se conseguirán de la organización, dados por el nivel administrativo.

El diseño de investigación a ejecutarse será transversal, porque los datos serán de corte transversal y en un tiempo determinado, ya que los datos serán obtenidos por parte del personal administrativo y financiero de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.

#### **Métodos De La Investigación**

Los métodos de investigación que se utilizará para el estudio son los siguientes:

##### *Método Deductivo*

“La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones.” (Segarra, 2012).

La aplicación de este método se la realizará para dimensionar la investigación del análisis financiero, teniendo un conocimiento de las organizaciones no gubernamentales, que prestan servicios de salud, el cual nos ayudara a estructura el tema de investigación.

### ***Método Inductivo:***

El método inductivo plantea lo siguiente: Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observación o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (Segarra, 2012).

Se aplicará este método, analizando durante el periodo de estudio, los diferentes elementos financieros de Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, y aplicar los fundamentos del análisis financiero.

### ***Método Analítico – Sintético***

Este método consiste precisamente en identificar los distintos componentes del problema de investigación y prepararlos con la finalidad de estudiar, percibir las características, detalles y aspectos esenciales de cada uno de ellos, permite descubrir la estructura del objeto investigado y la descomposición de un fenómeno complejo en sus elementos más simples y clasificar sus componentes. (Segarra, 2012)

El método analítico sintético se utilizará para analizar los Estados Financieros de los periodos 2014-2018 y así obtener un conocimiento real de la organización, estableciendo incrementos o disminuciones junto con sus efectos de cada cuenta que intervienen en los mismos.

### **Enfoque de la Investigación**

“La investigación cuantitativa es un método de investigación que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

Esta investigación se encuentra dentro del campo financiero y económico; por lo tanto tiene una explicación cuantitativa ya que los resultados que se obtendrán serán cuantificables con parámetros numéricos: sin embargo, es también de tipo cualitativa porque en este estudio se realizarán diferentes análisis como son: el análisis FODA, análisis de la gestión administrativa, entre otros

## **Alcance de la Investigación**

### ***Descriptiva***

En la investigación descriptiva se proyecta lo siguiente: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto los conocimientos se refiere” (Arias, 2012).

El alcance de esta investigación estará fundamentado en los estudios descriptivos ya que estos describen las propiedades y las características de los procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Intentan medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se representan (Sampieri, 2010).

En la presente investigación se tomará los balances históricos y se realizará comparaciones de los años 2014 al 2018, para conocer la evolución y desarrollo del estado de situación financiera de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.

### ***Correlacional***

De acuerdo con la definición planteada por Lara (2013): “La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables”.

Asimismo, este tipo de investigación aprobará la relación de las variables planteadas, ya que se aplica con el objetivo de demostrar la hipótesis general mencionada anteriormente respecto a las dos variables que son: La planificación financiera y la toma de decisiones gerenciales.

### ***Explicativa***

Según Niño (2011) la investigación explicativa: “La explicación también es un instrumento utilizado en tipos de investigación; es casi que el objetivo o la meta, ya que busca respuesta a una pregunta fundamental: ¿Por qué? Averigua las cosas, de los hechos o fenómenos de la realidad”.

Por lo cual, este tipo de investigación permitirá dar una explicación del porqué del procedimiento de las variables, en el problema específico, como es la inadecuada planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones, para poder identificar sus causas y efectos trascendentales.

### **Población de Estudio**

La población de estudio determinada por la información de la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo; serán los estados financieros de los periodos económicos 2014 – 2018.

### **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis de esta investigación será la Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo. Inscrita en el Servicio de Rentas Internas con RUC N° 0691702553001; está ubicada en la Primera Constituyente 27-08 y Pichincha en la ciudad de Riobamba. Representante legal el Dr. Leoncio Manuel Montenegro Castro, presidente de la Junta Provincial.

### **Selección De La Muestra**

Por ser una población finita de pequeño tamaño no se tomará una muestra; por lo que se tomará la totalidad de la población que son el personal rentado de la Cruz Roja Junta Provincial de Chimboeazo

### **Tamaño de la Muestra**

No existe la selección de la muestra al ser una población finita, y de tamaño pequeño.

### **Técnicas de Recolección de Datos Primarios y Secundarios**

#### ***Primarios***

Los datos primarios de la presente investigación constituyen los estados financieros, además de una guía de entrevista dirigida al administrador de la junta.

#### ***Secundarios***

En lo concerniente a los datos secundarios, estos se obtendrán de una revisión bibliográfica, con el propósito de recabar información referente a la planificación financiera y por ende a la rentabilidad.

### **Instrumentos de Recolección de Datos Primarios y Secundarios**

- **Observación directa** que permitió tener una visión más clara de las actividades de la compañía, donde se destacaron sus fortalezas y debilidades dentro de la misma.
- **Entrevista** dirigida al Administrador de la Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo
- **Los estados financieros** de los periodos económicos 2014 – 2018 de la organización.
- **Bibliografía** que aportará a la búsqueda de información escrita sobre el tema.

### **Instrumento para procesar datos recopilados**

Para el procesamiento de los datos serán empleados los métodos estadísticos de la estadística descriptiva para la construcción de tablas y gráficos, así como los métodos de la estadística inferencial para la verificación de las hipótesis de la investigación. Para el procesamiento de la información será utilizado el método Chi Cuadrado.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Análisis de Encuestas

El objetivo del empleo de esta técnica de recolección de datos es conocer cuál es el efecto de la planificación financiera con la toma de decisiones gerenciales

La encuesta está aplicada al personal de la institución y miembros del directorio por lo que serían

- Presidente
- Vicepresidentes
- Miembros del Directorio
- Administrador
- Contadora
- Secretaria
- Bodeguero
- Personal de actividades de salud: Técnicos de Centro de Distribución y Colecta, fisioterapia, emergencias médicas,
- Coordinadores del Voluntariado, Coordinador VCI.

El total de respuestas obtenidas por cada una de las consultas planteadas corresponden a 36 personas.

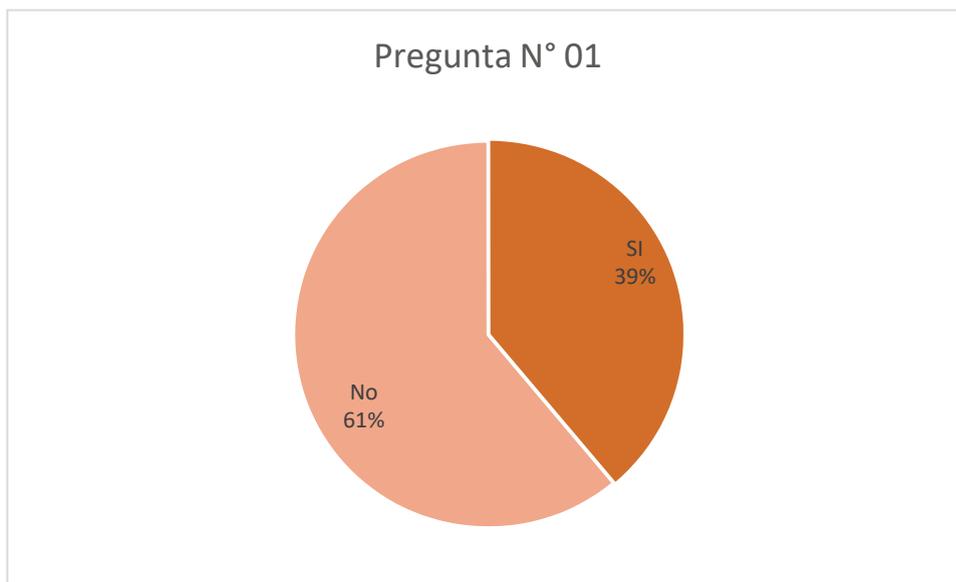
#### Pregunta 1

¿Se ha tomado de decisiones gerenciales adecuadas de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo?

**Tabla 01-4:** Pregunta 1

RESPUESTA	NÚMERO
SI	14
No	22
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 04-4:** Pregunta 1

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 61% del personal encuestado considera que la planificación financiera que actualmente maneja la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo no es adecuada

#### Pregunta 2

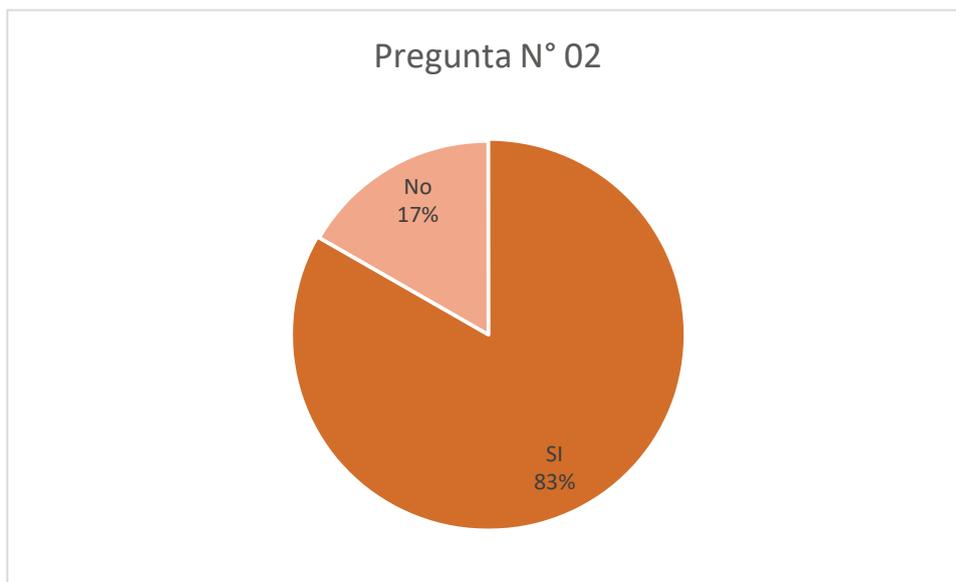
¿Se ha definido con claridad cada una de las acciones que se deben realizar en cada proceso y el responsable del mismo?

**Tabla 02-4:** Pregunta 2

RESPUESTA	NÚMERO
SI	30
No	6
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 05-4:** Pregunta 2

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 83% del personal encuestado considera que si se ha definido con claridad cada una de las acciones que se deben realizar en cada proceso y el responsable del mismo.

### Pregunta 3

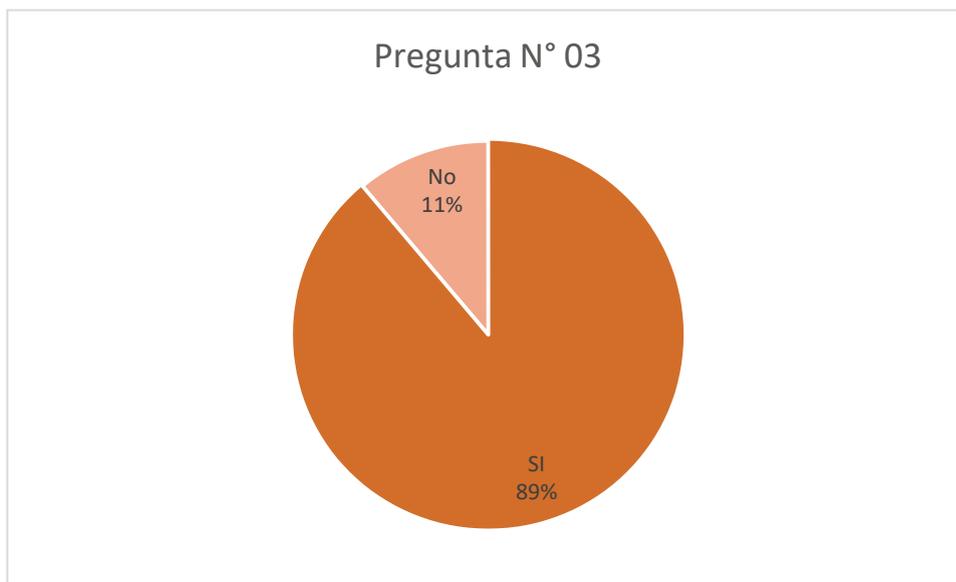
¿Son documentados todos los procesos que se realizan dentro de la organización?

**Tabla 03-4:** Pregunta 3

RESPUESTA	NÚMERO
SI	32
No	4
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 06-4:** Pregunta 3

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 89% del personal encuestado considera que si son documentados todos los procesos que se realizan dentro de la organización

#### **Pregunta 4**

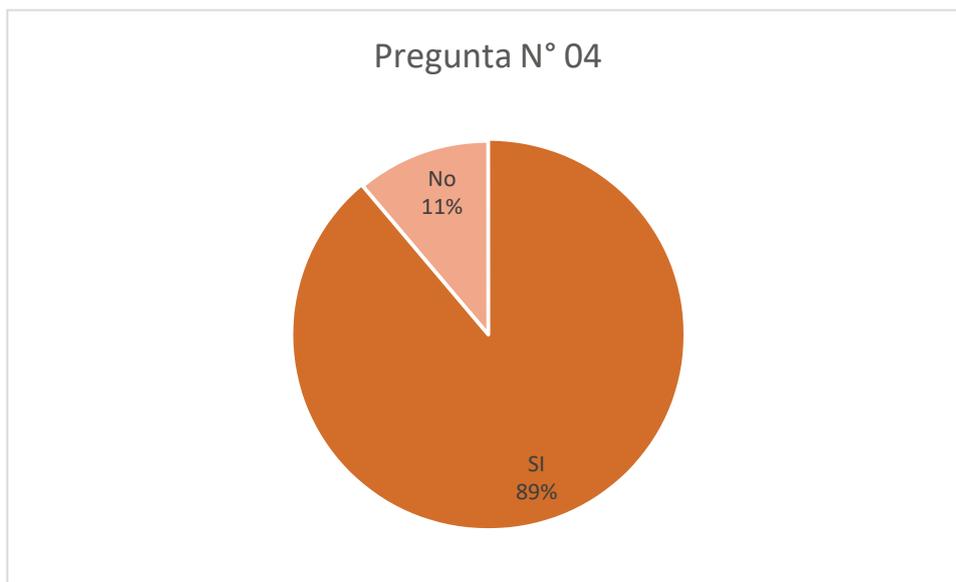
¿Se han definido e identificado funciones y responsabilidades específicas para cada puesto de trabajo?

**Tabla 04-4:** Pregunta 4

RESPUESTA	NÚMERO
SI	32
No	4

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 07-4: Pregunta 4**

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 89% del personal encuestado considera que si se han definido e identificado funciones y responsabilidades específicas para cada puesto de trabajo

### **Pregunta 5**

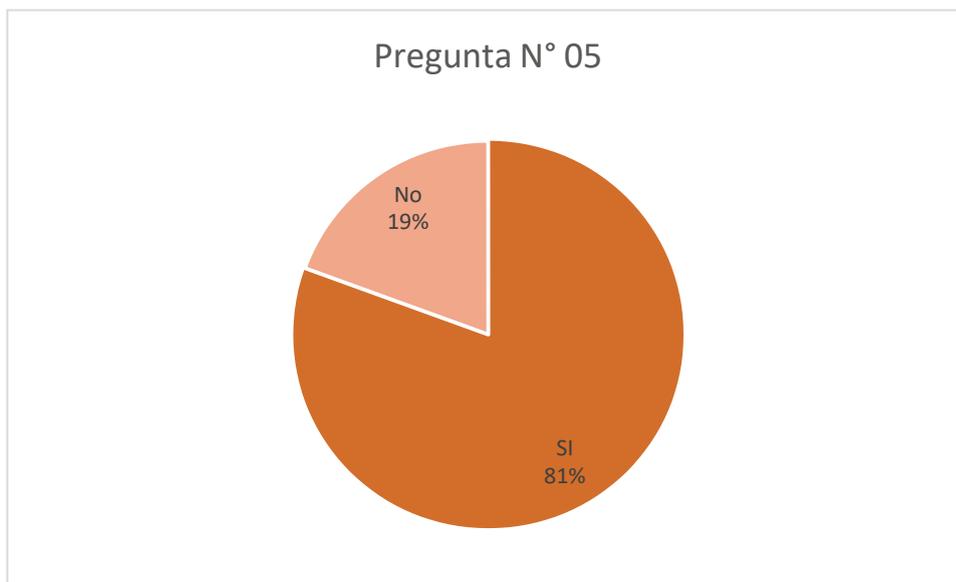
¿Existe un reglamento que regule el desempeño laboral?

**Tabla 05-4: Pregunta 5**

<b>RESPUESTA</b>	<b>NÚMERO</b>
SI	29
No	7
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 08-4:** Pregunta 5

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 81% del personal encuestado afirma que existe un reglamento que regule el desempeño laboral.

### Pregunta 6

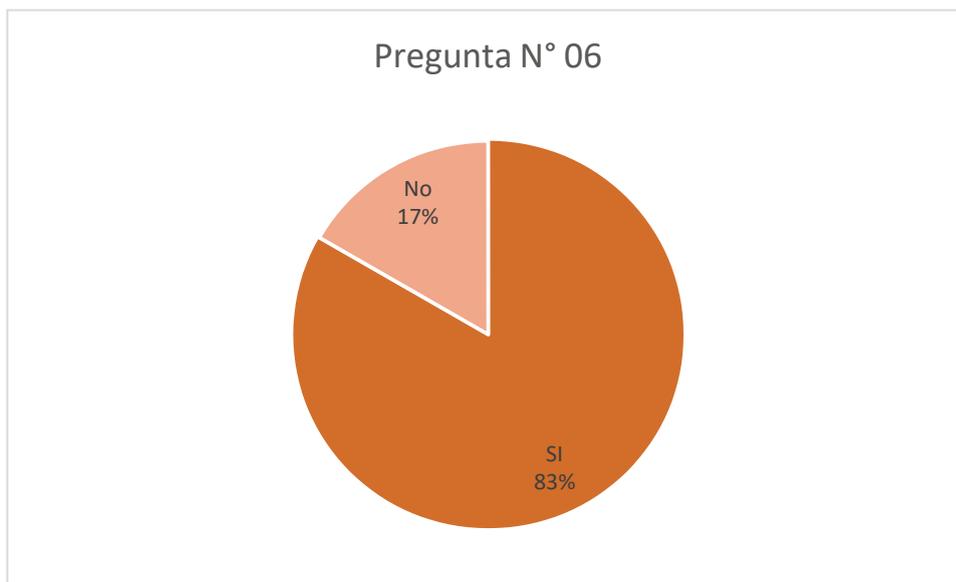
¿Existen centros de costos establecidos?

**Tabla 06-4:** Pregunta 6

RESPUESTA	NÚMERO
SI	30
No	6
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 09-4:** Pregunta 6

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 83% del personal encuestado afirma que existen centros de costos dentro de la junta provincial de Chimborazo.

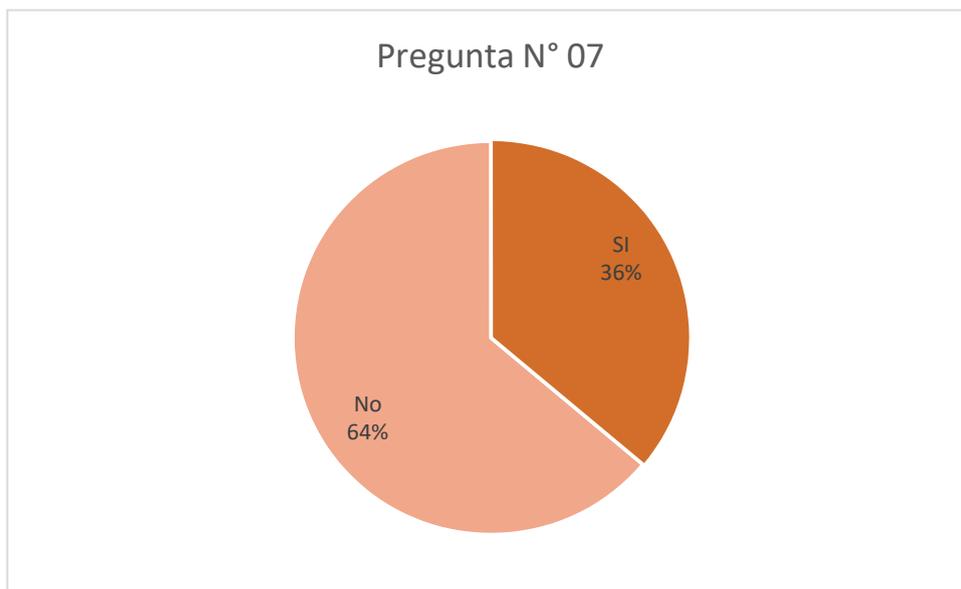
**Pregunta 7**

¿La planificación financiera que actualmente maneja la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo es adecuada?

**Tabla 07-4:** Pregunta 7

RESPUESTA	NÚMERO
SI	13
No	23
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 10-4:** Pregunta 7

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 64% del personal encuestado considera que no se han tomado las decisiones gerenciales de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo.

### Pregunta 8

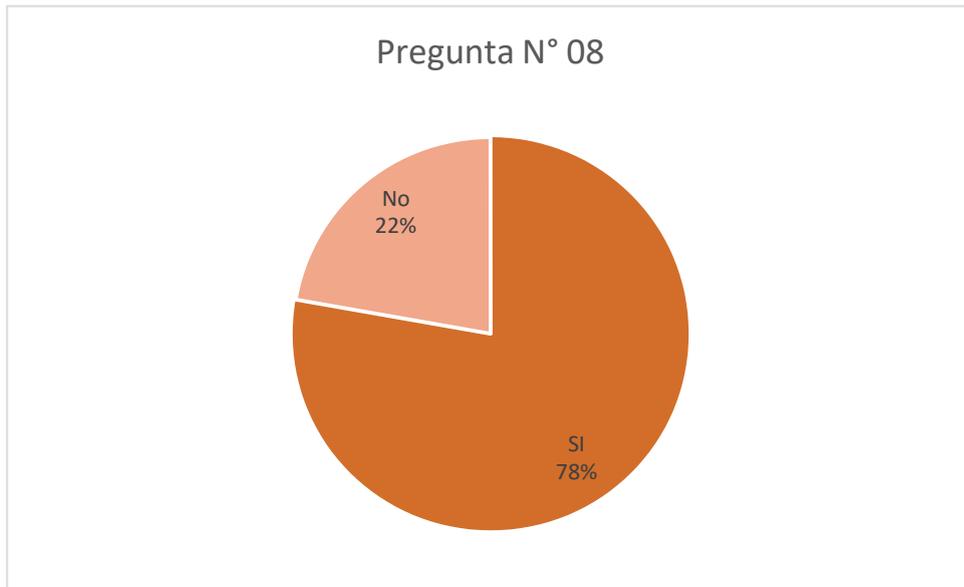
¿Los resultados que se presentan en los estados financieros muestran exactitud?

**Tabla 08-4:** Pregunta 8

RESPUESTA	NÚMERO
SI	28
No	8
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 11-4: Pregunta 8**

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 78% del personal encuestado considera que los resultados que se presentan en los estados financieros muestran exactitud

**Pregunta 9**

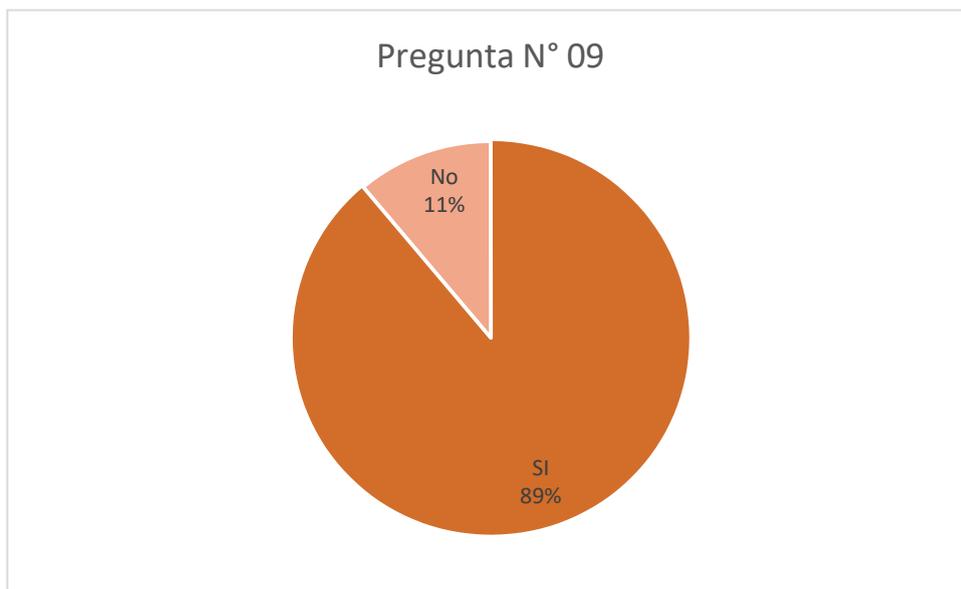
¿Se maneja control interno en la organización?

**Tabla 09-4: Pregunta 9**

RESPUESTA	NÚMERO
SI	32
No	4
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 12-4:** Pregunta 9

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 89% del personal encuestado sabe que existe un control interno en la organización.

#### Pregunta 10

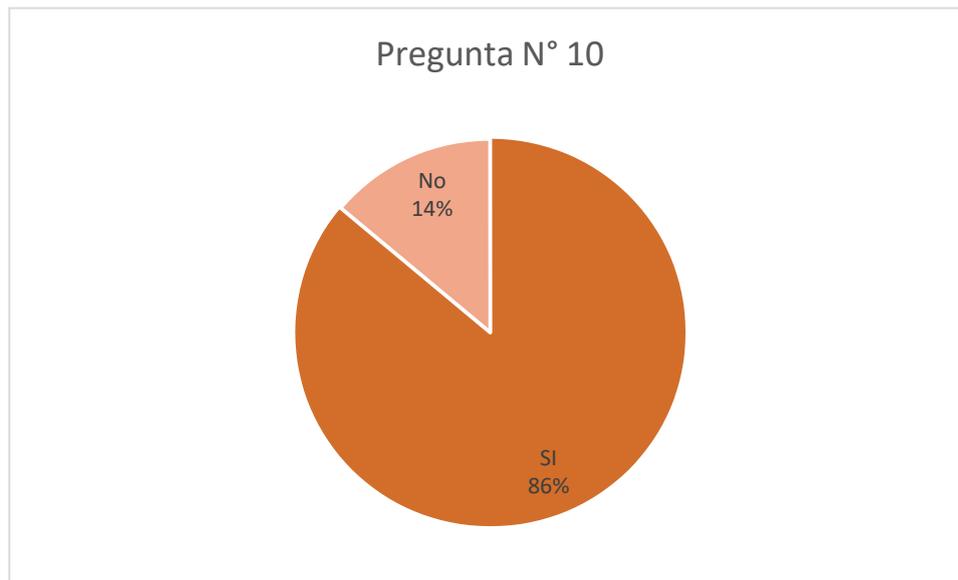
¿Se utilizan indicadores para la medición del cumplimiento de objetivos?

**Tabla 10-4:** Pregunta 10

RESPUESTA	NÚMERO
SI	31
No	5
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 13-4:** Pregunta 10

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Análisis:** El 86% del personal encuestado considera que si se utilizan indicadores de cumplimiento de objetivos

### **Verificación de la Hipótesis**

#### *Verificación del supuesto de normalidad de los datos*

Para la verificación del supuesto de normalidad de los datos se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, por tratarse de una población menor a 50 observaciones.

Si el valor de  $p$  es mayor que 0,05 se acepta  $H_0$ , esto significa que hay normalidad en los datos, es decir, la variable ( $x$ ) tiene distribución normal.

$H_i$ : La variable ( $x$ ) en la población es distinta a la distribución normal.

Los datos siguen una distribución normal cuando los valores de la variable aleatoria dependiente siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

**Tabla 11-4:** Prueba de Normalidad

Prueba de Normalidad			
Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Planificación Financiera	.619	36	.000
Decisiones Gerenciales	.609	36	.000

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

En la tabla se observa que los datos de las variables a contrastar no siguen la distribución normal, el valor de p es  $< 0,05$  para todas estas variables. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se debe aplicar una prueba No Paramétrica como Chi cuadrado, que es apropiada para datos discretos (vienen de un proceso de contar y no admiten valores decimales).

### Comprobación de hipótesis

Hipótesis nula  $H_0$ : “Las decisiones gerenciales son independientes de la planificación financiera”

Hipótesis alterna  $H_1$ : “La decisiones gerenciales depende de la planificación financiera”

**Decisión:** Si el valor de  $X^2_c$  (Chi cuadrado calculado) es mayor que el valor de  $X^2_t$  (Chi cuadrado tabulado), entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

**Tabla 12-4:** Tabla de contingencia de valores observados y esperados

		Planificación Financiera			
		No	Si	Total	
Decisiones Gerenciales	No	Observado	17	5	22
		Esperado	14.1	7.9	22
SI	Obyservado	6	8	14	
		Esperado	8.9	5.1	14
Total	Observado	23	13	36	
		Esperado	23.0	13.0	36

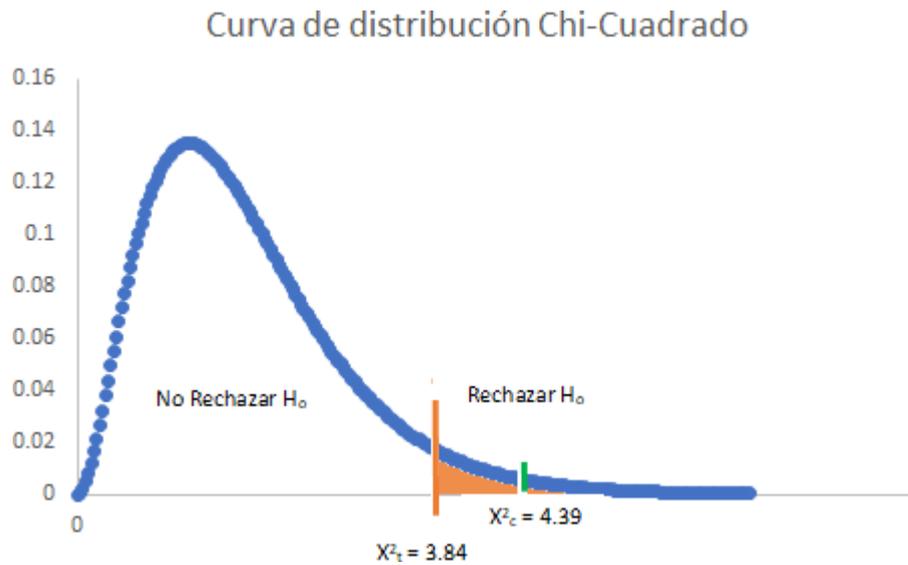
**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 13-4:** Prueba Chi cuadrado

	Valor	gl	Significancia
Chi-Cuadrado	4.392 <sup>a</sup>	1	.036
N de casos válidos	36		

a. 0 celdas (.0%) tienen valores esperados menores que 5.

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 14-4:** Curva de Distribución Chi-Cuadrado  
 Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Existe suficiente evidencia estadística para rechazar  $H_0$  a un nivel de significancia del 5% ( $p_{\text{valor}} = 0.036$ ); en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna o de investigación, esto es las decisiones gerenciales dependen de la planificación financiera.

## **Antecedentes**

### ***Base sobre la cual se encuentra constituida la Cruz Roja Ecuatoriana***

Cruz Roja Ecuatoriana, está constituida por órganos nacionales, Juntas Provinciales, Cantonales y Parroquiales, conforme a las resoluciones de la Conferencia Internacional de Ginebra de 1864 y a los Principios de la Convención de Ginebra de 1906. De acuerdo con el programa de paz, dado a la Institución de la Cruz Roja, fue fundada en Guayaquil, el 22 de abril de 1910, ratificada su constitución por la Ley del Congreso de la República del Ecuador el 20 de Octubre de 1910, y publicada en el Registro Oficial No. 1392, del 14 de noviembre del mismo año.

La Cruz Roja Ecuatoriana es reconocida por el Gobierno del Ecuador y por el Comité Internacional de la Cruz Roja, el 10 de abril de 1923 y aceptada como miembro de la Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, el 9 de junio de 1923.

Se encuentra regulada por la Ley que la constituyó, por los Convenios y Tratados internacionales legítimamente aprobados por el Ecuador, y por sus Estatutos. Es una institución de derecho privado, sin fines de lucro y con personería jurídica propia. Se rige de acuerdo con las disposiciones del Título XXX del Libro Primero de la Codificación del Código Civil.

Ejerce su actividad en todo el territorio ecuatoriano, con la autonomía necesaria y actúa en todo tiempo de acuerdo con los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

La Sociedad Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana tiene su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito y de acuerdo a sus estatutos tiene representación provincial.

### ***Actividades de la Cruz Roja Ecuatoriana - Junta Provincial Chimborazo***

La Junta Provincial Chimborazo, se encuentra ubicada en 1ra Constituyente 27-08 y Pichincha, inició sus actividades el 31 de Agosto de 1949, y actualmente se dedica a:

- Actividades Misionales, de acuerdo a la Estrategia 2015-2019, Objetivo 3.
- Captación y distribución de productos sanguíneos
- Servicio de laboratorio
- Servicio de fisioterapia
- Servicio médico en emergencias
- Servicio de ambulancias
- Servicio de capacitación en primeros auxilios y atención prehospitalaria

### ***Clientes***

Entre los principales clientes se cuenta con:

- Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana: en la entrega de pintas efectivas, (sangre colectada en campañas de donación voluntaria de sangre), para que sean procesadas en hemocomponentes.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Hospital General Riobamba): Entrega de hemocomponentes y servicio de pruebas pretransfusionales a los concentrados de glóbulos rojos a los pacientes atendidos en este centro de salud
- Unidad Oncológica SOLCA: Entrega de hemocomponentes y servicio de pruebas pretransfusionales a los concentrados de glóbulos rojos a los pacientes atendidos en este centro de salud
- Fundación social Alemana: Entrega de hemocomponentes y servicio de pruebas pretransfusionales a los concentrados de glóbulos rojos a los pacientes atendidos en este centro de salud, y servicio de ambulancia para transferencia de pacientes dentro y fuera de la ciudad.
- Ministerio de Salud Pública (Hospital General Docente Riobamba): Entrega de hemocomponentes para stock del hospital de acuerdo al convenio firmado con el Ministerio de Salud Pública.
- Hospital San Juan y Clínica Metropolitana: Entrega de hemocomponentes y servicio de pruebas pretransfusionales a los concentrados de glóbulos rojos a los pacientes atendidos en este centro de salud
- SACYR IMASA: Servicio de ambulancia y atención prehospitalaria en las instalaciones de la Empresa Unión Cementera Nacional (UCEM), durante el proyecto de construcción de la planta cementera en San Juan.
- CEMOPLAF: Servicio de hospedaje y alimentación en campamentos realizados por la fundación, en el centro de capacitaciones de Cruz Roja Chimborazo “Gualberto Garzón” (localizado en Santa Teresita, cantón Guano).

### ***Proveedores***

Entre los principales proveedores se tiene a:

- Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana
- Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua
- SIMED SA
- Fresenius Kabi S.A.
- Bitrodiagnóstico Cia Ltda.

## Análisis Financiero

### *Estados Financieros*

#### **CRUZ ROJA ECUATORIANA-JUNTA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**

#### **ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2015-2016-2017-2018**

*(Expresado en dólares americanos)*

**Tabla 14-4:** Balance General 2014-2018

<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>95.346,35</b>	<b>98.356,22</b>	<b>143.111,74</b>	<b>200.934,69</b>	<b>178.376,82</b>
Efectivo y Equivalente de efectivo	10.381,56	8.694,33	13.466,18	53.047,53	4.606,31
Cuentas por Cobrar Clientes	177,60	357,64	13.320,72	45.411,68	49.385,00
- Provisión Cuentas Incobrables			-492,70	-1.422,91	0,00
Partes Relacionadas	76.167,41	34.411,43	47.324,94	50.506,63	51.801,01
Inventarios	0,00	36.527,57	18.429,28	18.627,11	11.507,21
Impuestos y pagos anticipados	8.619,78	17.135,25	45.320,03	32.403,57	60.134,79
Anticipos Proveedores			4.743,29	1.988,58	
Cuentas por Cobrar empleados		1.230,00	1.000,00	372,50	942,50
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>403.579,50</b>	<b>341.674,74</b>	<b>1.025.300,18</b>	<b>930.642,99</b>	<b>947.785,75</b>
Propiedad Planta y Equipo	403.579,50	341.674,74	752.721,18	658.063,99	675.206,75
Terreno	-		272.579,00	272.579,00	272.579,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>498.925,85</b>	<b>440.030,96</b>	<b>1.168.411,92</b>	<b>1.131.577,68</b>	<b>1.126.162,57</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>115.452,12</b>	<b>143.719,42</b>	<b>209.520,31</b>	<b>233.496,07</b>	<b>191.418,69</b>
Cuentas y documentos por pagar	12.157,13	11.076,33	7.466,01	12.662,13	24.952,67
Cuentas por pagar relacionada	103.208,18	132.461,48	201.780,06	218.099,89	163.185,27
Impuestos por Pagar	86,81	181,61	274,24	2.734,05	3.280,75
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>43.394,03</b>	<b>28.778,85</b>	<b>23.697,69</b>	<b>37.111,57</b>	<b>86.040,91</b>
Beneficio a empleados y otros pasivos	2.206,67	6.266,60	6.359,57	7.980,69	10.050,91
Aportes ambulancias por pagar	41.187,36	22.512,25	17.338,12	29.130,88	75.990,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>158.846,15</b>	<b>172.498,27</b>	<b>233.218,00</b>	<b>270.607,64</b>	<b>277.459,60</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Superávit por revaluación			636.679,27	636.679,27	636.679,27
Superávit- Déficit Ejercicios Anteriores	318.227,43	279.694,15	389.165,46	258.918,09	236.807,88
Superávit- Déficit del Ejercicio	21.852,27	-12.161,46	-90.650,81	-34.627,32	-24.784,18
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>340.079,70</b>	<b>267.532,69</b>	<b>935.193,92</b>	<b>860.970,04</b>	<b>848.702,97</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>498.925,85</b>	<b>440.030,96</b>	<b>1.168.411,92</b>	<b>1.131.577,68</b>	<b>1.126.162,57</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

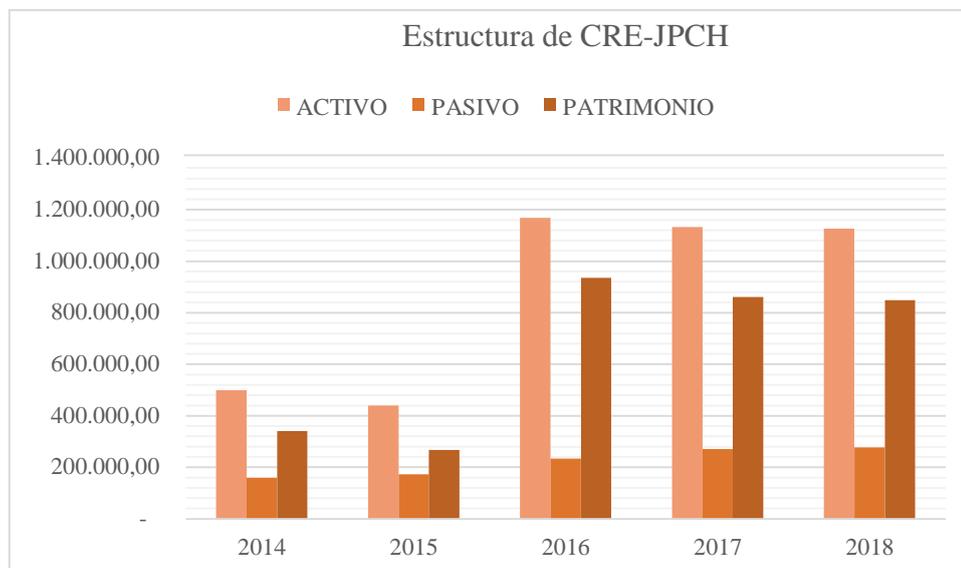
**CRUZ ROJA ECUATORIANA-JUNTA PROVINCIAL DE CHIMBORAZO**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS**  
**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014-2015-2016-2017-2018**  
*(Expresado en dólares americanos)*

**Tabla 15-4:** Estado de Pérdidas y Ganancias 2014-2018

<b>VENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VENTAS LOCALES</b>	<b>572.636,90</b>	<b>695.497,47</b>	<b>803.038,91</b>	<b>944.900,12</b>	<b>1.126.556,62</b>
<i>Ventas</i>	572.636,90	695.497,47	803.038,91	944.900,12	1.126.556,62
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>321.577,54</b>	<b>326.304,19</b>	<b>463.347,21</b>	<b>451.489,00</b>	<b>534.874,44</b>
<i>Costos de Producción</i>	321.577,54	326.304,19	463.347,21	451.489,00	534.874,44
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>251.059,36</b>	<b>369.193,28</b>	<b>339.691,70</b>	<b>493.411,12</b>	<b>591.682,18</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>226.767,81</b>	<b>381.354,74</b>	<b>430.342,51</b>	<b>528.038,44</b>	<b>619.040,66</b>
<i>Remuneraciones y Beneficios sociales</i>	138.862,85	170.774,25	191.219,52	238.774,43	299.837,31
<i>Servicios Básicos</i>	9.207,38	3.142,79	10.978,15	11.424,93	9.653,26
<i>Mantenimientos</i>	2.979,18	10.781,05	29.240,07	18.506,19	30.205,02
<i>Depreciaciones y Amortizaciones</i>	53.478,35	64.896,51	67.332,46	83.925,46	58.643,01
<i>Gastos Generales</i>	14.412,40	127.732,15	119.744,82	159.890,00	198.019,69
<i>Gastos Voluntariado</i>	7.827,65	4.027,99	11.827,49	15.517,43	22.682,37
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>24.291,55</b>	<b>(12.161,46)</b>	<b>(90.650,81)</b>	<b>(34.627,32)</b>	<b>(27.358,48)</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>2.439,28</b>	<b>400,80</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.574,30</b>
<i>Otros ingresos</i>			80.393,25	40.079,90	74.695,95
<i>Otros gastos</i>			80.393,25	40.079,90	74.695,95
<i>Ingresos financieros</i>		400,80			4.242,31
<i>Gastos Financieros</i>	2.439,28				1.668,01
<b>UTILIDAD-PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>21.852,27</b>	<b>-11.760,66</b>	<b>-90.650,81</b>	<b>-34.627,32</b>	<b>-24.784,18</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Estructura de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018**



**Gráfico 15-4:** Estructura de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 16-4:** Estructura de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

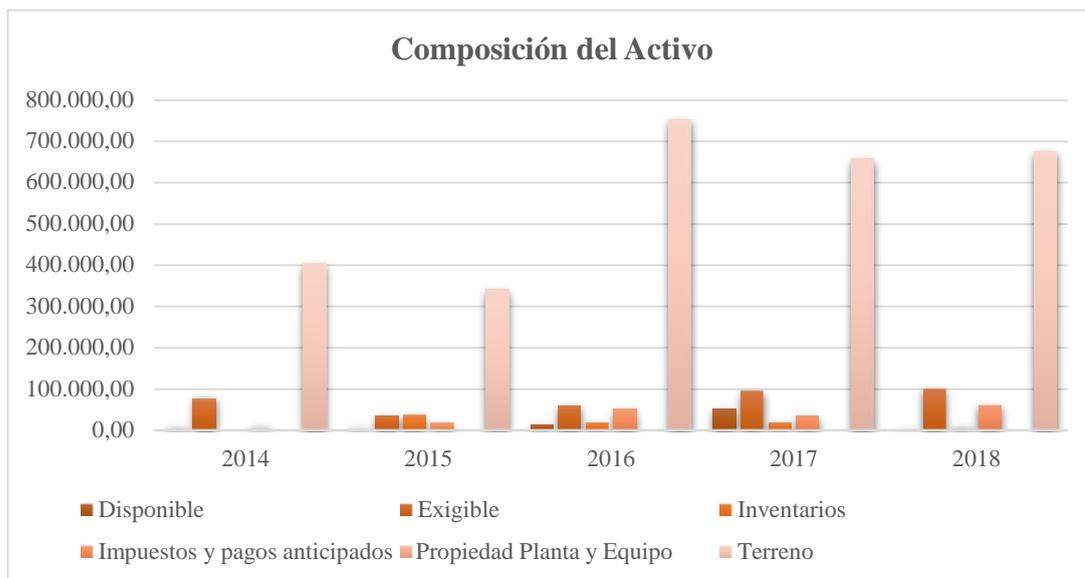
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO	498.925,85	440.030,96	1.168.411,92	1.131.577,68	1.126.162,57
PASIVO	158.846,15	172.498,27	233.218,00	270.607,64	277.459,60
PATRIMONIO	340.079,70	267.532,69	935.193,92	860.970,04	848.702,97

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, es el único centro de distribución y colecta de hemocomponentes dentro de la provincia, por lo que es muy importante dentro de la población. Dentro de los Activos se puede ver un incremento del 2014 por USD 498 925,85, mientras que para el año 2018 se encuentra en USD 1 126 162,57. Compuesta principalmente por su patrimonio propio en un 25% en el año 2018.

*Composición del Activo*



**Gráfico 16-4:** Composición del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana JP Chimborazo, períodos 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 17-4:** Composición del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Disponible	10.381,56	8.694,33	13.466,18	53.047,53	4.606,31
Exigible	76.344,41	34.769,07	60.152,96	94.495,40	101.186,01
Inventarios	0,00	36.527,57	18.429,28	18.627,11	11.507,21
Impuestos y pagos anticipados	8.619,78	18.365,25	51.063,32	34.764,65	61.077,29
Propiedad Planta y Equipo	403.579,50	341.674,74	752.721,18	658.063,99	675.206,75
Terreno			272.579,00	272.579,00	272.579,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>498.925,85</b>	<b>440.030,96</b>	<b>1.168.411,92</b>	<b>1.131.577,68</b>	<b>1.126.162,57</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

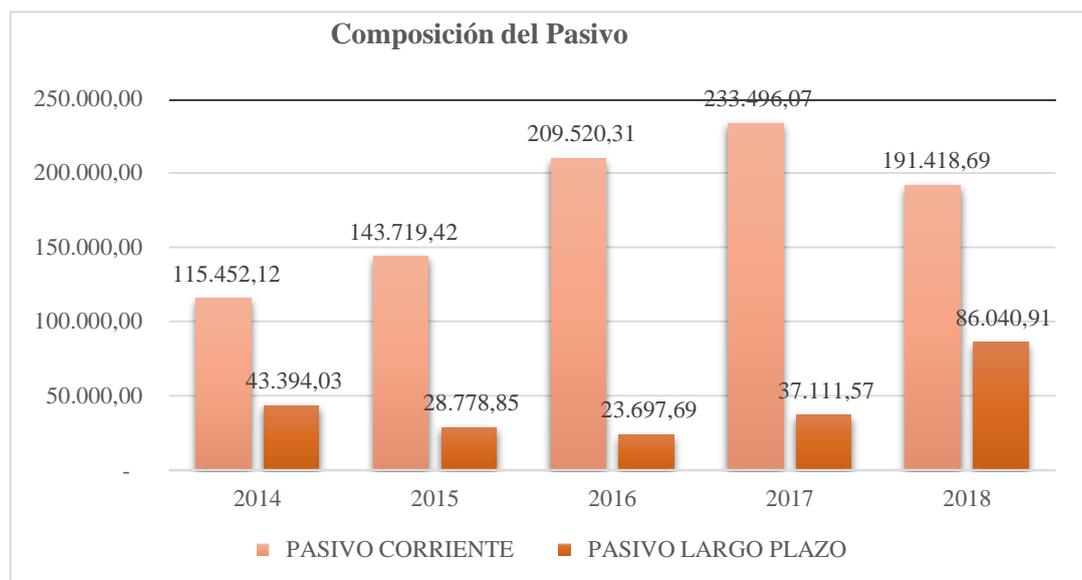
Dentro del Activo fijo disponible se ve un incremento considerable en el año 2017, de más de USD 39 581,35, esto se debe a que en el ejercicio 2017 se recibió los valores de devolución de IVA (Beneficio de acuerdo al Art. 73 de la LORTI) que se encontraban pendientes de acreditar de años anteriores. Mientras que para el año 2018, existe un decremento del Disponible de USD 48 441,22.

En lo referente al exigible se mantiene un incremento en las cuentas por cobrar clientes, ya que la gran mayoría de estos saldos corresponden a operaciones con filiales (Sociedad Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana), y el cobro del mismo se realiza a través del documento formal de Cruce de Cuentas por Cobrar y por Pagar, por lo que no se han realizado los respectivos cruces al finalizar el año para dejar un saldo reducido.

Impuestos y pagos anticipados, está compuesto principalmente por la cuenta de IVA Compras, (Beneficio de acuerdo al Art. 73 de la LORTI) . Cruz Roja Ecuatoriana al ser una organización sin fines de lucro, recibe como bonificación por parte del SRI la devolución del IVA por compras, pero dichos valores se reciben de acuerdo a resoluciones del Ministerio de Finanzas, por lo que en el año 2017 se nota el decremento ya que ciertos valores fueron acreditados en ese año. Este grupo se encuentra compuesto por las siguientes cuentas: IVA Compras (es el valor registrado por las compras tarifa 12%), IVA por Cobrar Devolución (Son los valores presentados ante el SRI para que se realice el respectivo trámite de verificación); IVA por Cobrar Resolución (es el valor que se encuentra aprobado por parte del SRI, para la respectiva transferencia por parte del Ministerio de Finanzas).

El comportamiento del Activo Fijo en la organización es constante dentro de los años 2014 y 2015, pero para el año 2016, se realiza una revaluación de edificios y terrenos (activos fijos), por lo que su incremento es en el 120% para propiedad planta y equipo.

*Composición del Pasivo*



**Gráfico17-4:** Composición del Pasivo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 18-4:** Composición del Pasivo de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>115.452,12</b>	<b>143.719,42</b>	<b>209.520,31</b>	<b>233.496,07</b>	<b>191.418,69</b>
Cuentas y documentos por pagar	12.157,13	11.076,33	7.466,01	12.662,13	24.952,67
Cuentas por pagar relacionada	103.208,18	132.461,48	201.780,06	218.099,89	163.185,27
Impuestos por Pagar	86,81	181,61	274,24	2.734,05	3.280,75
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>43.394,03</b>	<b>28.778,85</b>	<b>23.697,69</b>	<b>37.111,57</b>	<b>86.040,91</b>
Beneficio a empleados y otros pasivos	2.206,67	6.266,60	6.359,57	7.980,69	10.050,91
Aportes ambulancias por pagar	41.187,36	22.512,25	17.338,12	29.130,88	75.990,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>158.846,15</b>	<b>172.498,27</b>	<b>233.218,00</b>	<b>270.607,64</b>	<b>277.459,60</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

El Pasivo Corriente se encuentra conformado por Cuentas y documentos por pagar que son los saldos por compras a crédito, se mantienen constante durante los años, exceptuando el año 2018 en el que se incrementa en USD 12 290,54. Las cuentas por pagar relacionadas son el saldo pendiente a pagar con filiales (en este caso Sociedad Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana y Cruz Roja Tungurahua), el incremento durante los ejercicios es continuo, por lo que se puede suponer que muchas de las actividades económicas son apalancadas por parte de las filiales, para que pueda seguir funcionando, el pago a Tungurahua asciende a las 121 708,45 al finalizar el 2015, donde finalizaron las operaciones de compra a dicha junta, durante el año 2016 y 2017 no se ha cancelado valores para liquidar la deuda. En el año 2018 se realiza un abono de USD 10 000,00, manteniendo aún un nivel de endeudamiento alto con la junta. La facilidad que se presenta es que al ser una filial no puede realizar acciones legales contra la junta. Pero se puede observar un mal uso de recursos durante los años en los que se permitió que la deuda creciera.

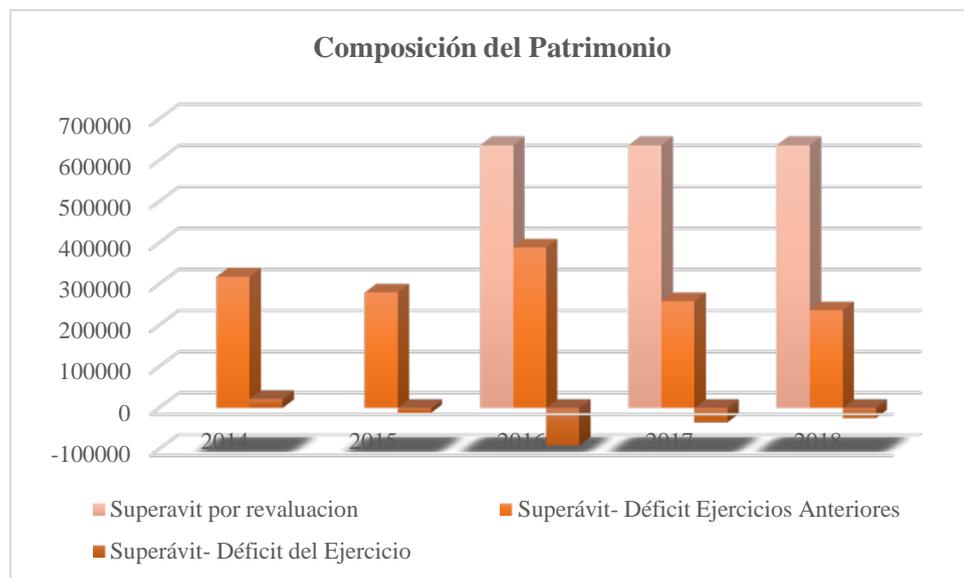
Impuestos por pagar hacen referencia a las cuentas por pagar con el SRI por retenciones en la fuente e IVA, así como el IVA en Ventas.

Beneficios a empleados y otros pasivos, se compone de las obligaciones con el IESS (aporte personal, aporte patronal, fondos de reserva) y los beneficios sociales correspondiente a los empleados (décimo tercer y décimo cuarto sueldos por pagar).

Aportes ambulancias por pagar mantiene los saldos de las obligaciones con Sede Central por el proyecto de adquisición de ambulancias en el año 2014, por cada ambulancia sede asumía USD 10 000,00 que se mantendrá como saldo a pagar durante los cinco años que correspondía el pago de las ambulancias. La Junta durante el año 2014 adquirió dos ambulancias marca

TOYOTA, El incremento que se da en el año 2018 es por una resolución del Directorio Nacional de Cruz Roja Ecuatoriana de entregar nuevas ambulancias a las juntas provinciales; a Chimborazo le correspondió una ambulancia adicional, contando la junta con tres ambulancias para prestar los servicios. Comprendiendo el saldo al 31 de diciembre de la siguiente manera USD 20 000,00, el saldo pendiente de cerrar por financiamiento de las dos primeras ambulancias entregadas en el año 2014 y el saldo de USD 55 990, corresponde a la tercera ambulancia entregada.

### Composición del Patrimonio



**Gráfico 18-4:** Composición del Patrimonio de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 19-4:** Composición del Patrimonio de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014 2018

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
Superávit por revaluación	0,00	0,00	636.679,27	636.679,27	636.679,27
Superávit- Déficit Ejercicios Anteriores	318.227,43	279.694,15	389.165,46	258.918,09	236.807,88
Superávit- Déficit del Ejercicio	21.852,27	-12.161,46	-90.650,81	-34.627,32	-24.784,18
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>340.079,70</b>	<b>267.532,69</b>	<b>935.193,92</b>	<b>860.970,04</b>	<b>848.702,97</b>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

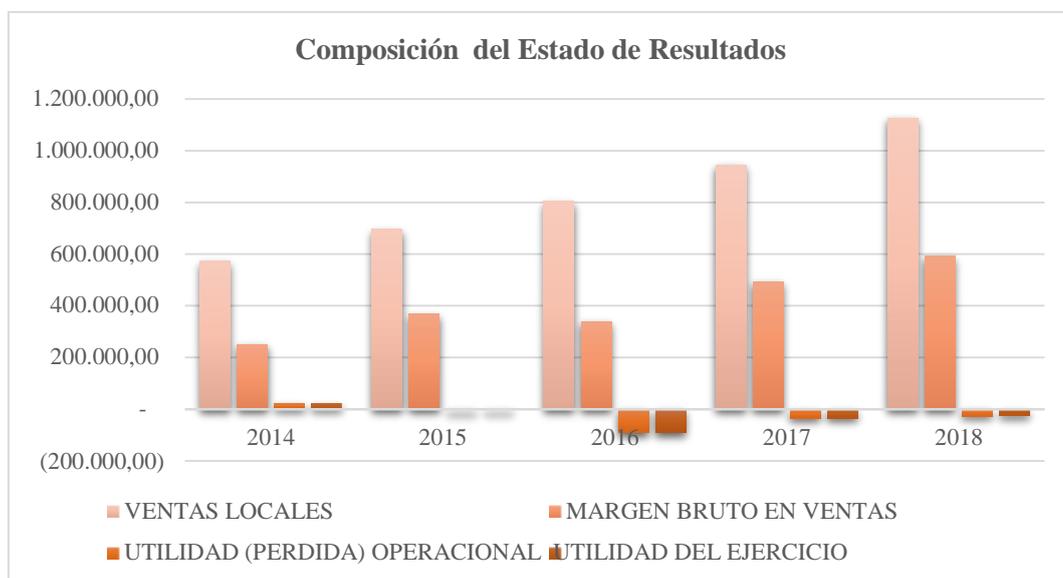
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Superávit por revaluación, es una cuenta que aparece en el año 2016, producto del estudio de activos fijos de terrenos y edificios para Cruz Roja Ecuatoriana junta provincial de Chimborazo, donde se determinó el valor de los terrenos y edificaciones que posee la junta.

Al ser Cruz Roja Ecuatoriana una organización sin fines de lucro, su cuenta de patrimonio principal es Superávit- Déficit de ejercicios anteriores, por lo que esta cuenta fluctúa de acuerdo a las ganancias o pérdidas netas de los ejercicios anteriores, así como los ajustes por errores u omisiones en ejercicios anteriores.

La Cuenta superávit-déficit del ejercicio mantiene los saldos de los resultados obtenidos en cada ejercicio económico, que alcanzan su nivel más crítico en el año 2016, con una pérdida de USD 90 650,81, y manteniendo una recuperación pero aún negativa hasta el año 2018 con USD – 24 784,18.

### Composición del Estado de Resultados



**Gráfico 19-4:** Composición del Estado de Resultados de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

**Tabla 20-4:** Composición del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018
<b>VENTAS LOCALES</b>	572.636,90	695.497,47	803.038,91	944.900,12	1.126.556,62
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	251.059,36	369.193,28	339.691,70	493.411,12	591.682,18
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	24.291,55	(12.161,46)	(90.650,81)	(34.627,32)	(27.358,48)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	21.852,27	(11.760,66)	(90.650,81)	(34.627,32)	(24.784,18)

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Las ventas locales son los ingresos referentes a las ventas de productos y servicios que presta Cruz Roja Junta Provincial de Chimborazo, como la colecta de pintas de sangre, entrega de hemocomponentes a instituciones de salud públicas y privadas, tipificación sanguínea, servicios de banco de sangre, servicio de laboratorio clínico, fisioterapia, departamento médico en emergencias médicas, servicio de ambulancias para transferencias a pacientes dentro y fuera de la ciudad; además, se realiza capacitaciones de primeros auxilios, entre otros.

Los ingresos se incrementan en todos los años, 2017 se incrementa en un 21,46% con respecto al 2015, en el año 2017 tiene un aumento en 15,46% con respecto al año anterior, y finalmente en el 2018 sus ingresos crecieron en un 19,92% con relación al año 2017. Lo que manifiesta un incremento constante en un promedio de 18,46%

**Beneficio Bruto:** El margen bruto en ventas mantienen también un incremento constante en un 47,06 del 2014 al 2015, de 9,13% del 2015 al 2016, del 45,25% del 2016 al 2017, y de 19,92% del 2017 al 2018.

**EBITDA:** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, cuya traducción significa 'beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización')

**Tabla 21-4:** EBITDA de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad del Ejercicio	21.852,27	-11.760,66	-90.650,81	-34.627,32	-24.784,18
(+/-) Otros Ingresos /Gastos	2439,28	-400,8	0	0	-2574,3
(+) Depreciaciones y Amortizaciones	53478,35	64896,51	67332,46	83925,46	58643,01
<b>EBITDA</b>	<b>77.769,90</b>	<b>52.735,05</b>	<b>-23.318,35</b>	<b>49.298,14</b>	<b>31.284,53</b>
EBITDA/Ventas	13,58%	7,58%	-2,90%	5,22%	2,78%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

El cálculo del EBITDA, calcula el porcentaje de rentabilidad antes de impuestos, otros ingresos y gastos no operacionales, depreciaciones y amortizaciones, por lo que se puede determinar que Cruz Roja Ecuatoriana Junta provincial de Chimborazo, mantiene un EBITDA positivo, exceptuando el año 2016 en el que la pérdida fue muy representativa. Además al contar con activos fijos muy altos (edificios), el costo de la depreciación también es un porcentaje alto con relación a los otros gastos.

**Utilidad Neta:** Solo en el primer año se cuenta con una utilidad neta de USD 21852,27, para los siguientes años se mantiene una pérdida, ya que la reevaluación de edificios generó también un incremento considerable en el gasto depreciación de los mismos.

## Análisis Horizontal

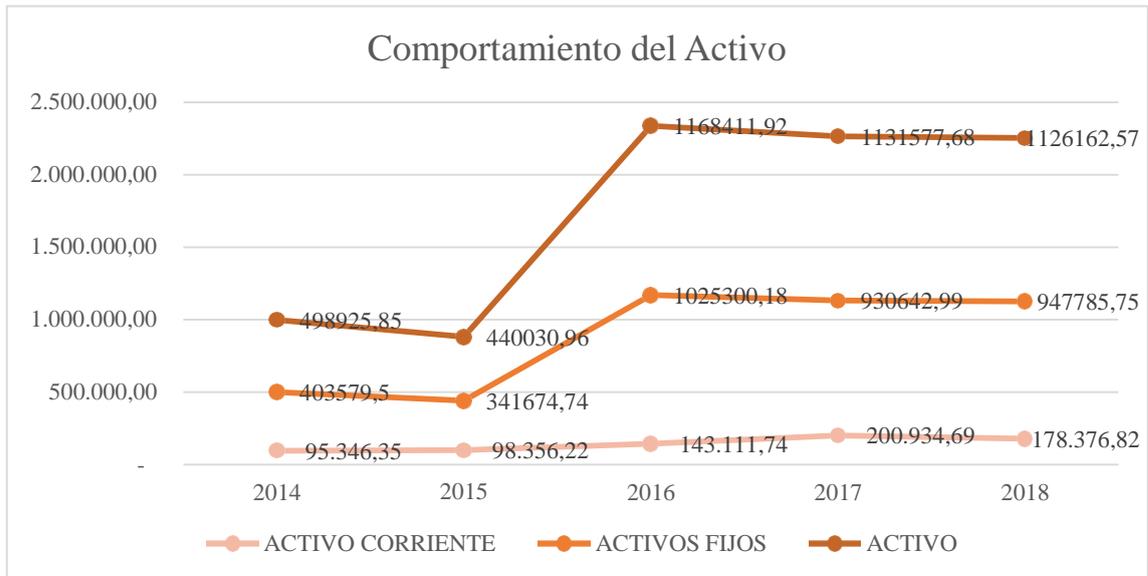
### Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera del 2014 al 2018

**Tabla 22-4:** Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

DETALLE	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.009,87</b>	<b>3,16%</b>	<b>44.755,52</b>	<b>45,50%</b>	<b>57.822,95</b>	<b>40,40%</b>	<b>(22.557,87)</b>	<b>-11,23%</b>
Efectivo y Equivalente de efectivo	-1.687,23	-16,25%	4771,85	54,88%	39.581,35	293,93 %	-48.441,22	-91,32%
Cuentas por Cobrar Clientes	180,04	101,37%	12963,08	3624,62 %	32.090,96	240,91 %	3.973,32	8,75%
- Provisión Cuentas Incobrables	0,00	0,00%	-492,70	100,00%	-930,21	188,80 %	1.422,91	100,00%
Partes Relacionadas	-41.755,98	-54,82%	12913,51	37,53%	3.181,69	6,72%	1.294,38	2,56%
Inventarios	36.527,57	100,00%	-18098,29	-49,55%	197,83	1,07%	-7.119,90	-38,22%
Impuestos y pagos anticipados	8.515,47	98,79%	28184,78	164,48%	-12.916,46	28,50%	27.731,22	85,58%
Anticipos Proveedores	0,00	0,00%	4743,29	100,00%	-2.754,71	-	-1.988,58	-
Cuentas por Cobrar empleados	1.230,00	100,00%	-230,00	-18,70%	-627,50	58,08%	570,00	100,00%
						62,75%		153,02%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>(61.904,76)</b>	<b>-15,34%</b>	<b>683.625,44</b>	<b>200,08%</b>	<b>(94.657,19)</b>	<b>-9,23%</b>	<b>17.142,76</b>	<b>1,84%</b>
Propiedad Planta y Equipo	-61.904,76	-15,34%	411046,44	120,30%	-94.657,19	-	17.142,76	2,61%
Terreno	0,00	0,00%	272579,00	100,00%	0,00	12,58%	0,00	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>-58.894,89</b>	<b>0,00%</b>	<b>728380,96</b>	<b>100,00%</b>	<b>-36.834,24</b>	<b>-3,15%</b>	<b>-5.415,11</b>	<b>-0,48%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>28.267,30</b>	<b>0,00%</b>	<b>65800,89</b>	<b>100,00%</b>	<b>23.975,76</b>	<b>11,44%</b>	<b>-42.077,38</b>	<b>-18,02%</b>
Cuentas y documentos por pagar	-1.080,80	-8,89%	-3610,32	-32,59%	5.196,12	69,60%	12.290,54	97,07%
Cuentas por pagar relacionada	29.253,30	28,34%	69318,58	52,33%	16.319,83	8,09%	-54.914,62	-25,18%
Impuestos por Pagar	94,80	109,20%	92,63	51,00%	2.459,81	896,96 %	546,70	20,00%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>-14.615,18</b>	<b>-33,68%</b>	<b>-5081,16</b>	<b>-17,66%</b>	<b>13.413,88</b>	<b>56,60%</b>	<b>48.929,34</b>	<b>131,84 %</b>
Beneficio a empleados y otros pasivos	4.059,93	183,98%	92,97	1,48%	1.621,12	25,49%	2.070,22	25,94%
Aportes ambulancias por pagar	-18.675,11	-45,34%	-5174,13	-22,98%	11.792,76	68,02%	46.859,12	160,86%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.652,12</b>	<b>8,59%</b>	<b>60719,73</b>	<b>35,20%</b>	<b>37.389,64</b>	<b>16,03%</b>	<b>6.851,96</b>	<b>2,53%</b>
Superávit por revaluación	0,00	0,00%	636679,27	100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Superávit- Déficit Ejercicios Anteriores	-38.533,28	-12,11%	109471,31	39,14%	-130.247,37	-	-22.110,21	-8,54%
Superávit- Déficit del Ejercicio	-34.013,73	155,65%	-78489,35	645,39%	56.023,49	33,47%	9.843,14	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-72.547,01</b>	<b>-21,33%</b>	<b>667661,23</b>	<b>249,56%</b>	<b>-74.223,88</b>	<b>-7,94%</b>	<b>-12.267,07</b>	<b>-1,42%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>-58.894,89</b>	<b>-11,80%</b>	<b>728.380,96</b>	<b>165,53%</b>	<b>-36.834,24</b>	<b>-3,15%</b>	<b>-5.415,11</b>	<b>-0,48%</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019



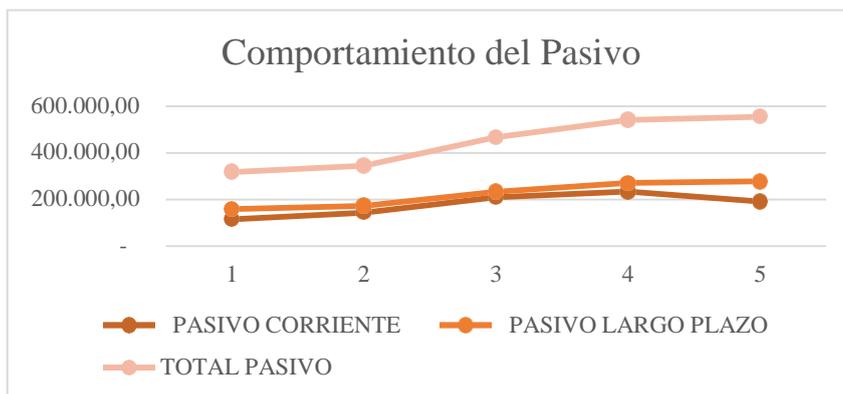
**Gráfico 20-4:** Comportamiento del Activo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

De acuerdo al análisis horizontal se observa que las cuentas del efectivo y activos financieros tuvieron una variación significativa del año 2015 al 2016, ya que se incrementó el saldo en USD 44 755,52, y porcentualmente representaría un 45,50%, que llega a un nivel más alto en el año 2017 que tiene un saldo de USD 200 934,69, en el 2018 desciende el valor en un 11,22%, respecto al año anterior, pero su valor sigue superior a los dos primeros años. Esto se debe a que se incrementó el nivel de ventas de bienes y servicios de Cruz Roja.

Respecto a los Activos fijos, en el año 2017 se realizó la revaluación de edificios y terrenos por lo que significó un incremento en el 233%, de los saldos de los años anteriores. En el año 2018 se adquiere bajo proyecto con sede una ambulancia adicional.



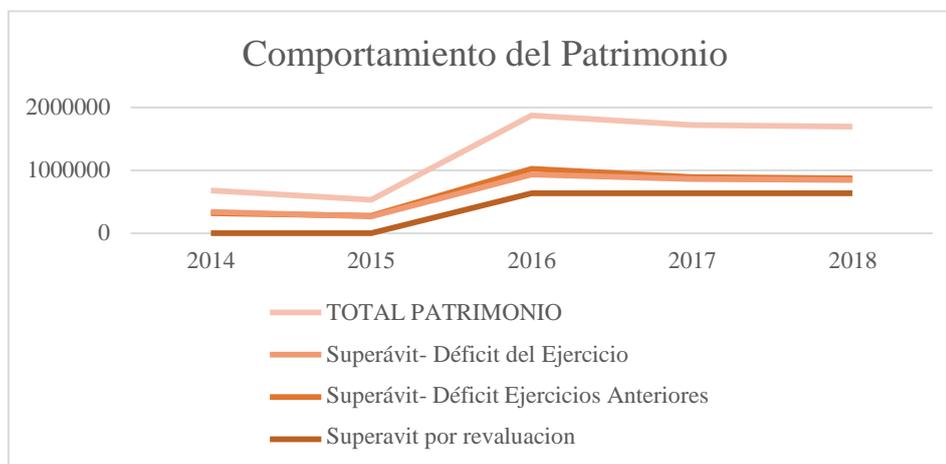
**Gráfico 21-4:** Comportamiento del Pasivo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Dentro del Pasivo corriente, se observa un incremento del año 2015 con respecto al 2014 de un 24,45%, del 2016 al 2015 un incremento 45,78, mientras que del 2017 al 2016 se observa un incremento de 11,44%, y, en el año 2018 se tiene un decremento con respecto -18,02% con respecto al 2017. Se debe aclarar que Cruz Roja Chimborazo, mantiene una deuda alta con la Cruz Roja Tungurahua, que en el 2018 representa el 60% de los pasivos corrientes.

En el pasivo No corriente se compone de las obligaciones con los empleados, y del pasivo por proyecto ambulancia, que se debía cancelar en 5 años desde el 2014. Su incremento se da en el 2018 por la entrega de una ambulancia adicional por parte de sede central a la junta.



**Gráfico 22-4:** Comportamiento del Patrimonio de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

El comportamiento de la cuenta del patrimonio se observa una tendencia significativa en el año 2016, debido a la revaluación de activos fijos por USD 636 679,27.

Análisis Horizontal del Estado de Resultados del 2014 al 2018

**Tabla 23-4:** Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

DETALLE	2014-2015		2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
<b>VENTAS LOCALES</b>	<b>122.860,57</b>	<b>21,46%</b>	<b>107.541,44</b>	<b>15,46%</b>	<b>141.861,21</b>	<b>17,67%</b>	<b>181.656,50</b>	<b>19,22%</b>
Ventas	122.860,57	21,46%	107.541,44	15,46%	141.861,21	17,67%	181.656,50	19,22%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>4.726,65</b>	<b>1,47%</b>	<b>137.043,02</b>	<b>42,00%</b>	<b>(11.858,21)</b>	<b>-2,56%</b>	<b>83.385,44</b>	<b>18,47%</b>
Costos de Producción	4.726,65	1,47%	137.043,02	42,00%	(11.858,21)	-2,56%	83.385,44	18,47%
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>118.133,92</b>	<b>47,05%</b>	<b>(29.501,58)</b>	<b>-7,99%</b>	<b>153.719,42</b>	<b>45,25%</b>	<b>98.271,06</b>	<b>19,92%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>154.586,93</b>	<b>68,17%</b>	<b>48.987,77</b>	<b>12,85%</b>	<b>97.695,93</b>	<b>22,70%</b>	<b>91.002,22</b>	<b>17,23%</b>
Remuneraciones y Beneficios	31.911,40	22,98%	20.445,27	11,97%	47.554,91	24,87%	61.062,88	25,57%
Servicios Básicos	(6.064,59)	-65,87%	7.835,36	249,31%	446,78	4,07%	(1.771,67)	-15,51%
Mantenimientos	7.801,87	261,88%	18.459,02	171,22%	(10.733,88)	36,71%	11.698,83	63,22%
Depreciaciones y Amortizaciones	11.418,16	21,35%	2.435,95	3,75%	16.593,00	24,64%	(25.282,45)	-30,12%
Gastos Generales	113.319,75	786,27%	(7.987,33)	-6,25%	40.145,18	33,53%	38.129,69	23,85%
Gastos Voluntariado	(3.799,66)	-48,54%	7.799,50	193,63%	3.689,94	31,20%	7.164,94	46,17%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>(36.453,01)</b>	<b>150,06%</b>	<b>(78.489,35)</b>	<b>645,39%</b>	<b>56.023,49</b>	<b>61,80%</b>	<b>7.268,84</b>	<b>-20,99%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>2.840,08</b>	<b>116,43%</b>	<b>(400,80)</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>2.574,30</b>	<b>100,00%</b>
Otros ingresos	-	0,00%	80.393,25	100,00%	(40.313,35)	50,15%	34.616,05	86,37%
Otros gastos	-	0,00%	80.393,25	100,00%	(40.313,35)	50,15%	34.616,05	86,37%
Ingresos financieros	400,80	100,00%	(400,80)	-100%	-	0,00%	4.242,31	0,00%
Gastos Financieros	2.439,28	100,00%	-	100,00%	-	0,00%	1.668,01	0,00%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(33.612,93)</b>	<b>153,82%</b>	<b>-78.890,15</b>	<b>670,80%</b>	<b>56023,49</b>	<b>61,80%</b>	<b>9843,14</b>	<b>28,43%</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Las ventas locales se incrementan del 2014 al 2015 en 21,46%, del 2015 al 2016 en 15,46%, del 2016 al 2017 en 17,67%, del 2017 al 2018 en 19,22%.

Los costos de ventas, que es la cuenta sobre el costo de adquisición de productos sanguíneos, mantiene un incremento del 2014 al 2015 en un 1,47%, del 2015 al 2016 en 42,00%, del 2016 al 2017 se da un decremento en -2,46%. Y del 2017 al 2018 existe un incremento del 18,47%.

Dentro de los gastos operacionales, los principales rubros se encuentran en los gastos de personal (sueldos y salarios, horas extras, fondos de reserva, décimo tercer sueldo., décimo cuarto, bonificación por desahucio, despido intempestivo, entre otros). Otros rubros de los gastos operacionales se encuentran los gastos por servicios básicos, mantenimientos de activos fijos, depreciaciones y amortizaciones, gastos generales, y gastos de voluntariado.

La variación de los gastos operacionales del 2014 al 2015 es de 68,17% del 2015 al 2016 es de 12,85%, mientras que del 2016 al 2017 es de 28,70%, finalmente en la comparación de los años 2017 a 2018 es de 17,23%.

Otros ingresos y otros gastos mantiene el registro financiero de las horas de trabajo de voluntariado, ya que de acuerdo al Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno en el artículo 19:

Art. 19.- Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro.- No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, ..., legalmente reconocidas, en la parte que no sean distribuidos, siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y demás Leyes y Reglamentos de la República; debiendo constituirse sus ingresos,..., con aportaciones o donaciones en un porcentaje mayor o igual a los establecidos por el Servicio de Rentas Internas mediante resolución...El voluntariado, es decir, la prestación de servicios lícitos y personales sin que de por medio exista una remuneración, podrá ser valorado por la institución sin fin de lucro que se beneficie del mismo, para cuyo efecto deberá considerar criterios técnicos y para el correspondiente registro, respetar principios contables, dentro de los parámetros promedio que existan en el mercado para remuneraciones u honorarios según el caso. (RLORTI, 2010)

En la resolución 3216- 2015 del SRI establece el porcentaje mínimo de aportaciones o donaciones que deben constituir sus ingresos para encontrarse exentos del impuesto a la renta, según establece su artículo 2, donde establece que los ingresos de los mismos deben constituir en un mínimo en un 5% de aportaciones o donaciones. (SRI, 2015). Por lo expuesto anteriormente desde el año 2015 se realiza un estudio por parte del departamento de auditoría interna de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana para obtener el costo que implicaría el pago de las horas (las horas son consideradas las ingresadas al sistema de voluntariado) sobre las actividades que realizan los voluntarios para llevar a cabo la parte misional de Cruz Roja.

Una gestión adecuada por parte del administrativo, implica, mantener un voluntariado activo, por lo que las horas deberían superar el porcentaje mínimo permitido por SRI. En los años 2014 y 2015 no se realiza la contabilización de las horas del voluntariado, por lo que recién aparece en el año 2016 un registro por USD 80 393,25, en el año 2017 se observa un decremento de

USD -43 313, 35, y en el año 2017 con respecto al 2018 se da un incremento de USD 34 616,05.

### *Análisis Vertical*

#### *Análisis Vertical de Estado de Situación del 2014 al 2018*

**Tabla 24-4:** Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19,11%</b>	<b>22,35%</b>	<b>12,25%</b>	<b>17,76%</b>	<b>15,84%</b>
Efectivo y Equivalente de efectivo	2,08%	1,98%	1,15%	4,69%	0,41%
Cuentas por Cobrar Clientes	0,04%	0,08%	1,14%	4,01%	4,39%
- Provisión Cuentas Incobrables	0,00%	0,00%	-0,04%	-0,13%	0,00%
Partes Relacionadas	15,27%	7,82%	4,05%	4,46%	4,60%
Inventarios	0,00%	8,30%	1,58%	1,65%	1,02%
Impuestos y pagos anticipados	1,73%	3,89%	3,88%	2,86%	5,34%
Anticipos Proveedores	0,00%	0,00%	0,41%	0,18%	0,00%
Cuentas por Cobrar empleados	0,00%	0,28%	0,09%	0,03%	0,08%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>80,89%</b>	<b>77,65%</b>	<b>87,75%</b>	<b>82,24%</b>	<b>84,16%</b>
Propiedad Planta y Equipo	80,89%	77,65%	64,42%	58,15%	59,96%
Terreno	0,00%	0,00%	23,33%	24,09%	24,20%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>23,14%</b>	<b>32,66%</b>	<b>17,93%</b>	<b>20,63%</b>	<b>17,00%</b>
Cuentas y documentos por pagar	2,44%	2,52%	0,64%	1,12%	2,22%
Cuentas por pagar relacionada	20,69%	30,10%	17,27%	19,27%	14,49%
Impuestos por Pagar	0,00%	0,00%	0,00%	0,24%	0,29%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>8,70%</b>	<b>6,54%</b>	<b>2,03%</b>	<b>3,28%</b>	<b>7,64%</b>
Beneficio a empleados y otros pasivos	0,44%	1,42%	0,54%	0,71%	0,89%
Aportes ambulancias por pagar	8,26%	5,12%	1,48%	2,57%	6,75%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>31,84%</b>	<b>39,20%</b>	<b>19,96%</b>	<b>23,91%</b>	<b>24,64%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Superávit por revaluación	0,00%	0,00%	54,49%	56,26%	56,54%
Superávit- Déficit Ejercicios Anteriores	63,78%	63,56%	33,31%	22,88%	21,03%
Superávit- Déficit del Ejercicio	4,38%	-2,76%	-7,76%	-3,06%	-2,20%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>68,16%</b>	<b>60,80%</b>	<b>80,04%</b>	<b>76,09%</b>	<b>75,36%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Dentro del Análisis Vertical de los Activos, se puede ver que el activo corriente representa el 19,11, 22,35%,12,25%, 17,76% y 15,84%, mientras que el Activo fijo representa 80,89% 77,65%, 87,75%, 82,24 y 84,16%, para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Dando a notar que dentro de los Activos que posee Cruz Roja Ecuatoriana son Propiedad, planta y equipo.

En lo que corresponde al Activo corriente se descompone en los siguientes grupos:

- Disponible
- Exigible
- Inventarios
- Impuestos y pagos anticipados

**Tabla 25-4:** Análisis Vertical del Activo Corriente Cruz Roja Chimborazo 2014-2018

<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Disponible	10,89%	8,84%	9,41%	26,40%	2,58%
Exigible	80,07%	35,35%	42,03%	47,03%	56,73%
Inventarios	0,00%	37,14%	12,88%	9,27%	6,45%
Impuestos y pagos anticipados	9,04%	18,67%	35,68%	17,30%	34,24%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Dentro del activo corriente el principal rubro que cobra es el exigible que representa el 80,07%, 35,35%, 42,03%, 47,03% y 56,73% entre los años 2014 al 2018. Seguido por el rubro de impuestos y pagos anticipados. En menor porcentaje se encuentra el disponible e inventarios.

En el pasivo se nota que el pasivo corriente representa el 72,68%, 83,32%, 89,83%, 86,28% y el 68,99% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente, con relación al Pasivo total. Mientras que el pasivo largo plazo, representa el 27,32%, 16,68%, 10,17%, 13,72% y 31,01 para los mismos ejercicios contables.

El pasivo con relación al Total Pasivo + Patrimonio representa en el 2014: 31,84%, 2015: 39,20%, 2016: 19,96%, 2017: 23,91% y 2018 24,64%, Determinando que la mayoría de los Activos de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo se encuentra financiado por recursos propios de la institución como serían para cada año mencionado anteriormente de la siguiente manera: 68,16%, 60,80%, 80,04%, 76,09% y 75,36%.

*Análisis Vertical de Estado de Resultados del 2014 al 2018*

**Tabla 26-4:** Análisis Vertical del Estado de Resultados de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>VENTAS LOCALES</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>56,16%</b>	<b>46,92%</b>	<b>57,70%</b>	<b>47,78%</b>	<b>47,48%</b>
Costos de Producción	56,16%	46,92%	57,70%	47,78%	47,48%
<b>MARGEN BRUTO EN VENTAS</b>	<b>43,84%</b>	<b>53,08%</b>	<b>42,30%</b>	<b>52,22%</b>	<b>52,52%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>39,60%</b>	<b>54,83%</b>	<b>53,59%</b>	<b>55,88%</b>	<b>54,95%</b>
Remuneraciones y Beneficios sociales	24,25%	24,55%	23,81%	25,27%	26,62%
Servicios Básicos	1,61%	0,45%	1,37%	1,21%	0,86%
Mantenimientos	0,52%	1,55%	3,64%	1,96%	2,68%
Depreciaciones y Amortizaciones	9,34%	9,33%	8,38%	8,88%	5,21%
Gastos Generales	2,52%	18,37%	14,91%	16,92%	17,58%
Gastos Voluntariado	1,37%	0,58%	1,47%	1,64%	2,01%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL</b>	<b>4,24%</b>	<b>-1,75%</b>	<b>-11,29%</b>	<b>-3,66%</b>	<b>-2,43%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>0,43%</b>	<b>-0,06%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>-0,23%</b>
Otros ingresos	0,00%	0,00%	10,01%	4,24%	6,63%
Otros gastos	0,00%	0,00%	10,01%	4,24%	6,63%
Ingresos financieros	0,00%	0,06%	0,00%	0,00%	0,38%
Gastos Financieros	0,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,15%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>3,82%</b>	<b>-1,69%</b>	<b>-11,29%</b>	<b>-3,66%</b>	<b>-2,20%</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
Realizado por: Johana Guerrero, 2019

El análisis vertical de los estados de resultados de Cruz Roja Ecuatoriana permite conocer los rubros erogados para poder generar los recursos. El Costo de ventas representa el 56,16%, 46,92%, 57,70%, 47,78% y 47,48% con relación a las ventas.

Los gastos operacionales representan el 39,60%, 54,83%, 53,59%, 52,22% y 52,52% con relación a las ventas. Dentro de los gastos operacionales remuneraciones y beneficios sociales representan el 24,25%, 24,55%, 23,81%, 25,27% y 26,62% con relación a las ventas.

Los gastos por depreciación y amortización representan además el 9,34%, 9,33%, 8,38%, 8,88% y 5,21% desde el año 2014 hasta el año 2018.

El resultado operacional representa el 4,24% para el año 2014. Para los años 2015 al 2018 se obtuvo la pérdida por lo que se encuentra representada en el -1,75%, -11,29%, -3,66% y -2,43% respectivamente.

### *Indicadores Financieros*

La aplicación de indicadores financieros fue de gran importancia para poder obtener una visión total y obtener un diagnóstico de la situación económica y financiera de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo de los estados financieros correspondientes a los períodos del 2014 al 2018, con los que se determina los niveles de liquidez, endeudamiento, productividad y rentabilidad.

### **Indicadores de Liquidez**

Los índices de liquidez permiten conocer la capacidad de generar efectivo para cubrir las obligaciones a corto plazo que posee Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.

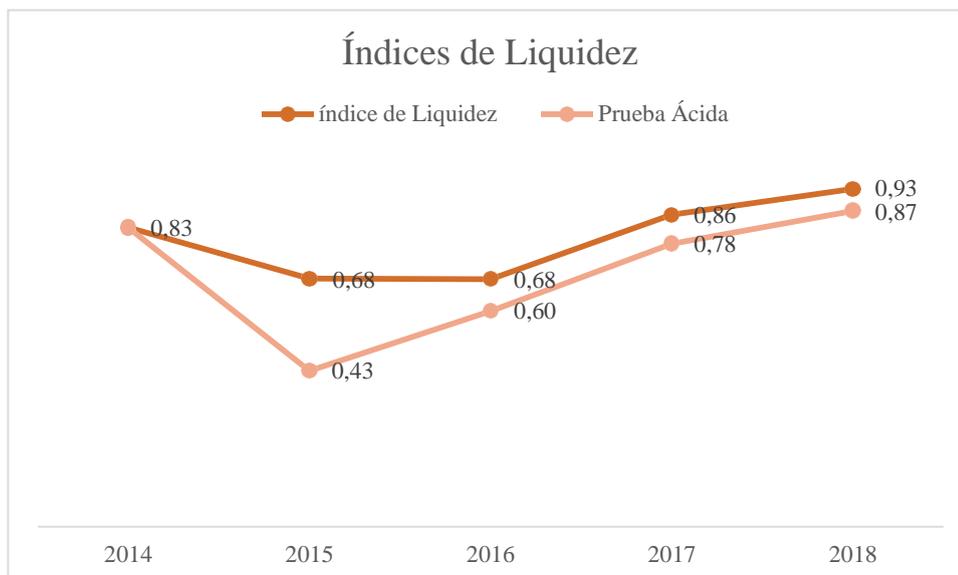
**Tabla 27-4:** Indicadores de Liquidez de la Cruz Roja Ecuatoriana, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Razón Corriente</b>					
$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0,83	0,68	0,68	0,86	0,93
<b>Prueba Ácida</b>					
$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0,83	0,43	0,60	0,78	0,87
<b>Capital de Trabajo</b>					
$\text{Activos Corrientes} - \text{Pasivo Corriente}$	-20105,77	-45363,20	-66408,57	-32561,38	-13041,87

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

La razón corriente indica la capacidad que Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos de corto plazo. Por lo que se puede notar que en los años del 2014 a 2018, se obtuvo un índice de liquidez de USD 0,83, 0,68, 0,68, 0,83, 0,96, lo que significa que en el corto plazo no se pueden cubrir las deudas con proveedores, teniendo concordancia con el saldo con la Junta Provincial de Tungurahua, que se ha mantenido a lo largo de los períodos de estudio



**Gráfico 23-4:** Liquidez y Prueba Ácida de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

La prueba ácida es un indicador mucho más riguroso ya que permite analizar qué capacidad realmente cuenta la junta para cubrir sus deudas sin considerar los inventarios, Este indicador para los períodos 2014 al 2018 cuenta con los siguientes valores: 0,83, 0,43, 0,60, 0,78, 0,87, lo que demuestra al igual que la razón corriente que no existe un nivel de liquidez para poder cubrir con las deudas a corto plazo.



**Gráfico 24-4:** Capital de Trabajo de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, período 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Dentro del análisis del Capital de trabajo para Cruz Roja Chimborazo se pueda determinar que se tendrían problemas al corto plazo para poder cubrir con los proveedores o filiales. En ningún año se mantiene un capital de trabajo positivo.

#### *Indicadores de Actividad*

Estos indicadores permiten evaluar el grado de eficiencia de las operaciones Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, para medir la eficiencia con la que se ha manejado los recursos, ya que permite analizar las entradas y salidas de dinero en la organización conjuntamente con las razones de liquidez permite tener una visión más completa de la organización.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

**Tabla 28-4:** Indicadores de Rotación de Cuentas por Cobrar, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Clientes (veces)</b>					
$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Clientes}}$	7,50	20,00	14,66	9,85	11,13
<b>Días Promedio de Cobro</b>					
$\frac{360}{\text{Rotación de Clientes}}$	48	18	25	37	32

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

La rotación de clientes permite conocer cuántas veces al año se pudo A través de este indicador se puede determinar que para el período 2014 al 2018, se recupera la cartera de clientes en 7,50-20,00- 14,66-9,85 y 11,13 veces al año. Y el día promedio de cobro para los años sería de 48, 18, 25,37 y 32 días, siendo el año más eficiente el 2015 que se recuperó la cartera en 15 días, mientras que en el 2018 se tendría un nivel óptimo ya que se estaría otorgando un crédito de 30 días a los clientes.

Es importante considerar que la mayoría de ventas en Cruz Roja Chimborazo con el IESS el MSP, Clínicas privadas, Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana, entre otras empresas, que realizan sus pagos a crédito.

- **Rotación de Inventarios**

**Tabla 29-4:** Indicadores de Rotación de Inventarios, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Inventarios (veces)</b>					
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	0,00	8,93	25,14	24,24	46,48
<b>Días Promedio de Inventarios</b>					
$\frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	0	40	14	15	8

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

El indicador de rotación de inventarios permite identificar cuántas veces rotó el inventario disponible para las ventas. Este inventario consta de los hemocomponentes de productos sanguíneos que cuentan con distintos tiempos de caducidad: tenemos los siguientes:

**Tabla 30-4:** Tiempo de caducidad de los productos sanguíneos.

Tipo de Hemocomponente	Tiempo de caducidad	% del despacho total
<b>Concentrado de glóbulos rojos</b>	30 a 32 días	72%
<b>Plasma fresco congelado</b>	2 años	17%
<b>Plasma refrigerado</b>	4 años	5%
<b>Concentrado plaquetario</b>	5 a 7 días	4%
<b>Crio precipitado</b>	2 años	2%

Fuente: Donación de sangre, Norma Técnica MSP, 2015

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

Estos inventarios al ser tan necesarios para las prestaciones de salud, no solo mantiene un criterio de rotación financiero sino también técnico por parte de la Coordinación Nacional del Hemocentro, para mantener stock adecuado, que cubra todas las necesidades de rutina y/o emergencia,

De lo expuesto anteriormente se tiene que los inventarios rotaron para los años 2014 a 2018 en 0,00- 8,93- 25,14- 24,24 y 46,48 respectivamente. Lo que en días indica que los inventarios rotan cada 0, 40, 14, 15 y 8 días. Siendo el año más eficiente el 2018 en el que se mantiene un inventario nuevo cada semana, reduciendo las pérdidas de hemocomponentes por caducidad.

- **Rotación de Proveedores**

**Tabla 31-4:** Indicadores de Proveedores, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Proveedores (veces)</b>					
$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}}$	3,09	3,29	3,04	2,85	4,23
<b>Días Promedio de Proveedores</b>					
$\frac{360}{\text{Rotación de Proveedores}}$	117	110	119	127	85

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

El indicador de rotación de proveedores, indica el número de veces que se ha tenido que pagar a los proveedores durante un año, para este indicador se puede observar que las veces son muy pocas al año, del período 2014 al 2018, los índices fueron de 3,09- 3,29-3,04- 2,85 y 4,23 veces al año. Lo que significa que a los proveedores se pagó cada 117, 110 ,119 ,127 y 85 días en los ejercicios mencionados anteriormente. La consideración para estos tiempos tan largos es que la mayoría de deuda adquirida es con filiales, lo que permite que se siga adquiriendo los productos para la venta, manteniéndose aún con cuentas vencidas.

- **Ciclo de Conversión del Efectivo**

**Tabla 32-4:** Ciclo de Conversión del Efectivo, JP Chimborazo 2014-2018

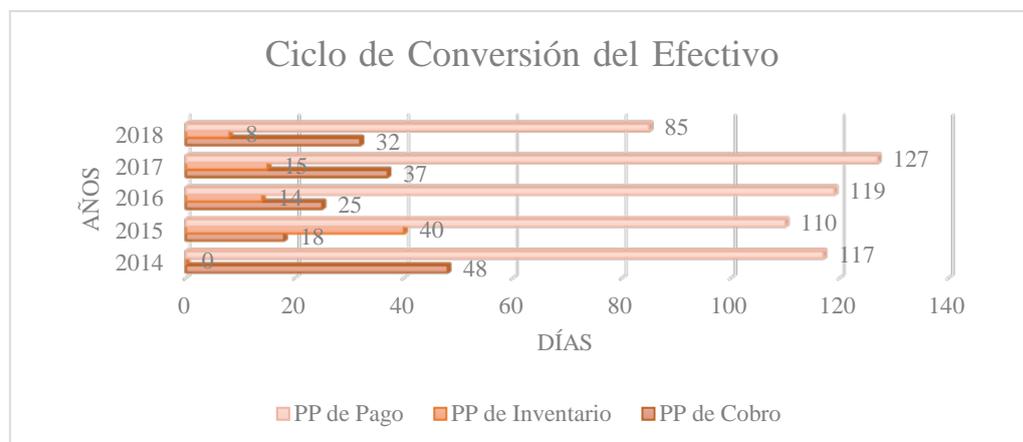
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PP de Cobro</b>	48	18	25	37	32
<b>PP de Inventario</b>	0	40	14	15	8
<b>PP de Pago</b>	117	110	119	127	85
<b>CCE</b>					
$PP \text{ de Cobro} + PP \text{ Inventario} - PP \text{ de Pago}$	-69	-52	-80	-75	-45

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

El ciclo de conversión del efectivo, permite conocer el tiempo que transcurre desde que se paga a los proveedores para poder adquirir los productos hasta el momento en que se cobra a los clientes. Para Cruz Roja Ecuatoriana- Junta Provincial de Chimborazo el ciclo de efectivo para todos los años en estudio es negativo: -69, -52, -80, -75, -45 días. Esto significa que los proveedores financian las actividades económicas de la junta, lo que tiene relación con los análisis descritos anteriormente sobre las Cuentas por Pagar proveedores, donde la deuda con la

Junta Provincial de Tungurahua se ha mantenido casi intacta desde el año 2015, hasta el 2018 donde se realizó un abono. Para el año 2018 el período de cobro es el menor de todos.



**Gráfico 25-4:** Ciclo de Conversión del Efectivo, períodos 2014 al 2018

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

- **Rotación de Activos Totales**

**Tabla 33-4:** Rotación de Activos Totales, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rotación de Activos Totales</b>					
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	1,15	1,58	0,69	0,84	1,00

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

La rotación de activos permite medir la eficiencia de Cruz Roja Chimborazo del uso de activos para generar ingresos. En el 2014 y 2015 se observa que los índices son mayores, esto se debe a que durante el 2016 se realizó la valuación de activos. Por lo que el año a partir sería el 2016 con un 0,69 lo que significa que por cada dólar de activo se recibió USD 0,69 de ingresos, este indicador aumenta al 2017 en 0,84 y para el 2018 a 1,00. Estos indicadores deben mantener un crecimiento poder determinar que existe un rendimiento de acuerdo a los activos que posee la organización.

### Indicadores de Endeudamiento

Estos ratios permiten conocer si existe un equilibrio adecuado entre la financiación propia y ajena de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo.

- **Endeudamiento sobre el patrimonio**

**Tabla 34-4:** Endeudamiento sobre el Patrimonio, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Endeudamiento sobre el Patrimonio</b>					
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	0,47	0,64	0,25	0,31	0,33
<b>Endeudamiento sobre el Activo</b>					
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$	0,32	0,39	0,20	0,24	0,25

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Este indicador permite evaluar la relación entre la deuda que posee Cruz Roja Chimborazo con el capital propio contando con un porcentaje del 32%, 39%, 20%, 24% y 25% para los años 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Esto quiere decir, que los activos que posee la organización en su mayoría son propios.

**Tabla 35-4:** Endeudamiento sobre el Patrimonio, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Endeudamiento sobre el Activo</b>					
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$	0,32	0,39	0,20	0,24	0,25

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

El indicador de endeudamiento sobre el activo permite hacer una relación entre el activo y los pasivos que posee, esto quiere decir que los proveedores tendrían un nivel de participación del 32%, 39%, 20%, 24% y 25%. Lo cual significa que no es un nivel muy riesgoso, el que poseen los proveedores sobre los activos de Cruz Roja Chimborazo.

## Razones de Rentabilidad

- **Margen Operacional**

El Margen operacional permite medir si las ventas alcanzan o no a cubrir los costos necesarios.

**Tabla 36-4:** Margen Operacional, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Margen Operacional</b>					
$\frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Ventas Netas}}$	4,24%	-1,75%	-11,29%	-3,66%	-2,43%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Cruz Roja Chimborazo, no cubre sus costos y gastos administrativos para el año 2015, 2016, 2017 y 2018. El nivel más crítico es el del año 2016 donde el margen operacional cae en un -11,16%, logrando recuperarse los siguientes años hasta obtener un margen operacional de -2,43% en el 2018.

- **Margen Neto de Utilidad**

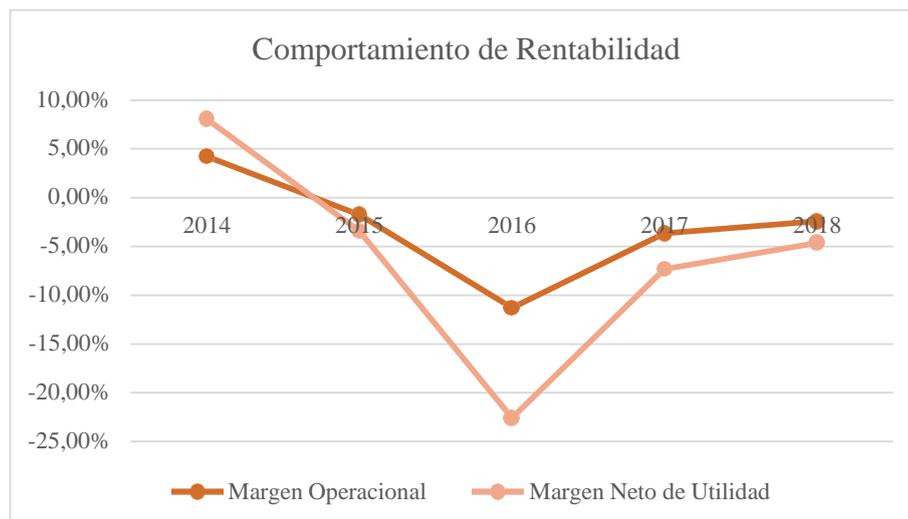
**Tabla 37-4:** Margen Neto de Utilidad, JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Margen Neto de Utilidad</b>					
$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas Netas}}$	3,82%	-1,69%	-11,29%	-3,66%	-2,20%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Este índice permite conocer de manera íntegra si todos los ingresos que generó Cruz Roja Chimborazo, generaron una rentabilidad, considerando todos los gastos operativos y financieros. Permite conocer si la empresa está obteniendo una ganancia o pérdida. En este caso la pérdida neta representa en el año 2018 -2,20%. Es necesario mejorar estos indicadores ya que no se estaría obteniendo una ganancia en la ejecución de sus actividades.



**Gráfico 26-4:** Comportamiento de Rentabilidad, períodos 2014 al 2018

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

- **Rendimiento sobre el Patrimonio ROE**

Para medir la rentabilidad financiera que mide el rendimiento propio del capital

**Tabla 38-4.** Rendimiento del Patrimonio (ROE), JP Chimborazo 2014-2018

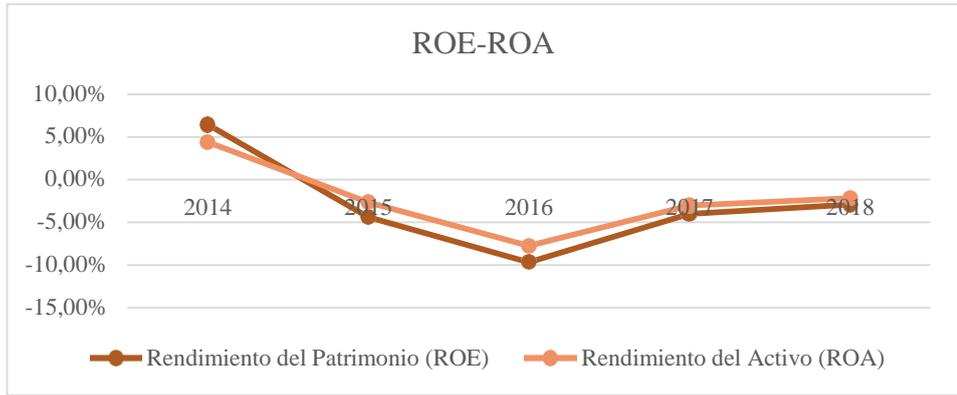
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rendimiento del Patrimonio (ROE)</b>					
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	6,43%	-4,40%	-9,69%	-4,02%	-2,92%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 39-4:** Rendimiento del Activo (ROA), JP Chimborazo 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rendimiento del Activo (ROA)</b>					
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	4,38%	-2,67%	-7,76%	-3,06%	-2,20%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

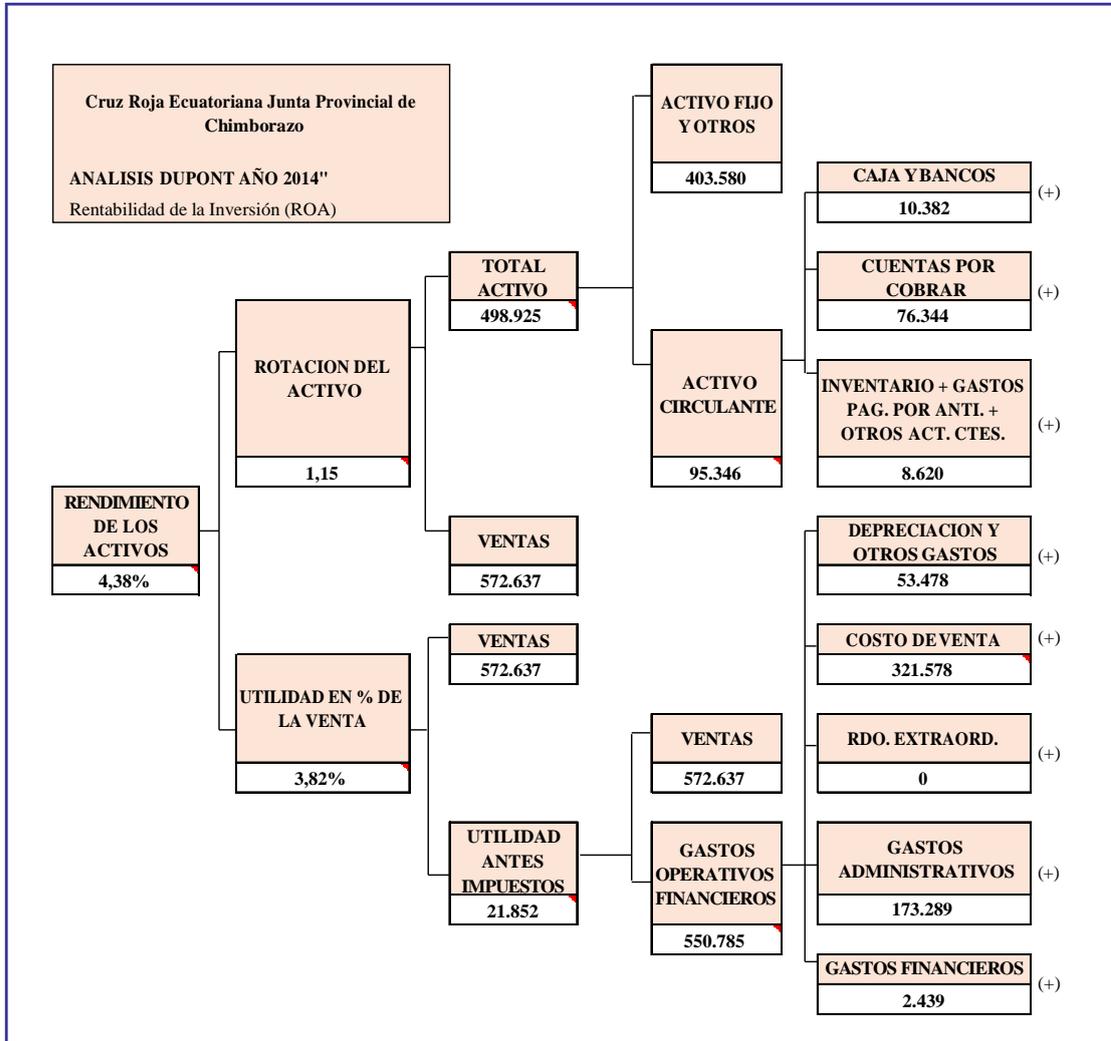


**Gráfico 27-4: ROE/ ROA, períodos 2014 al 2018**

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

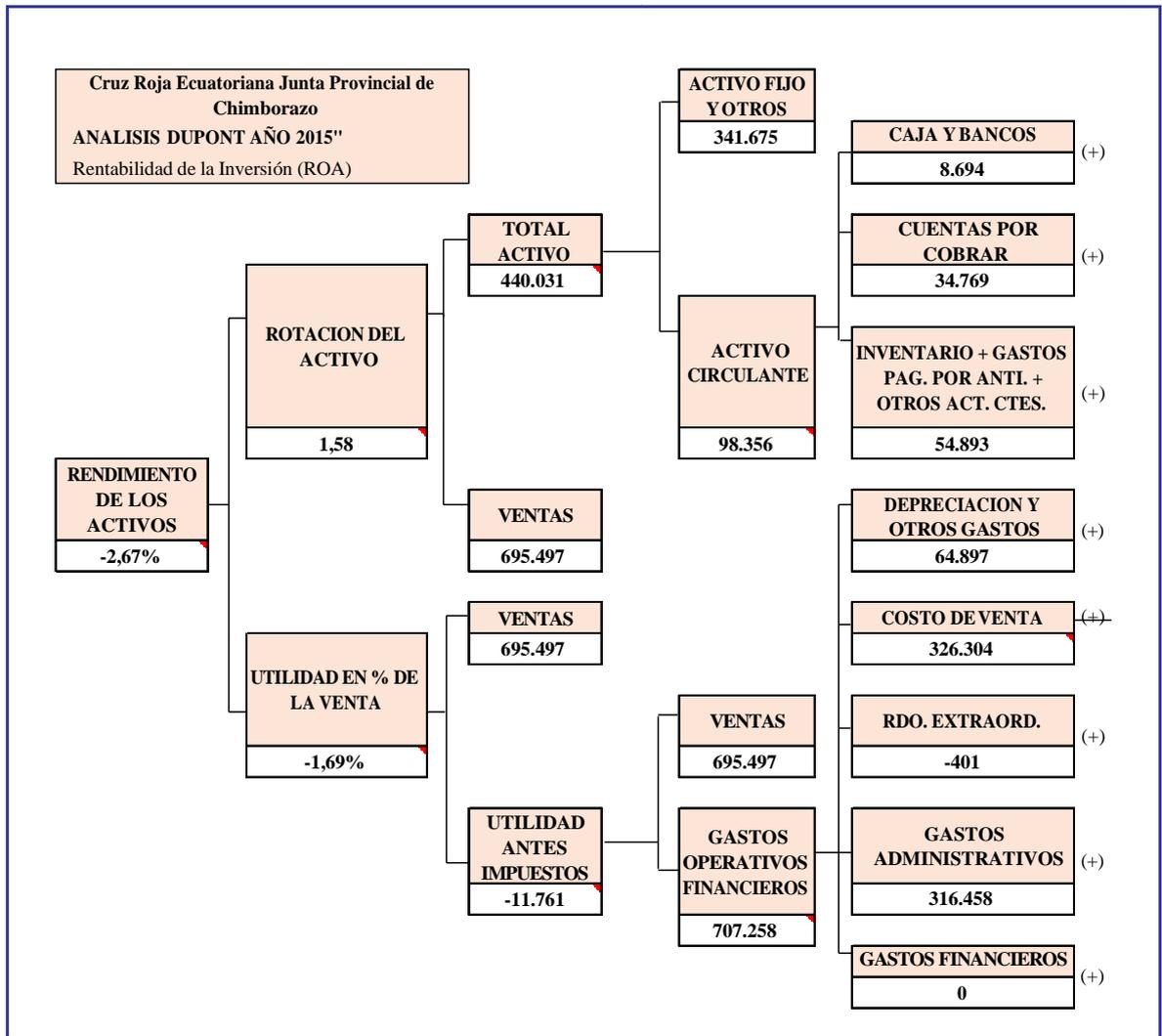
**Sistema Dupont**



**Gráfico 28-4: Análisis Dupont Año 2014**

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

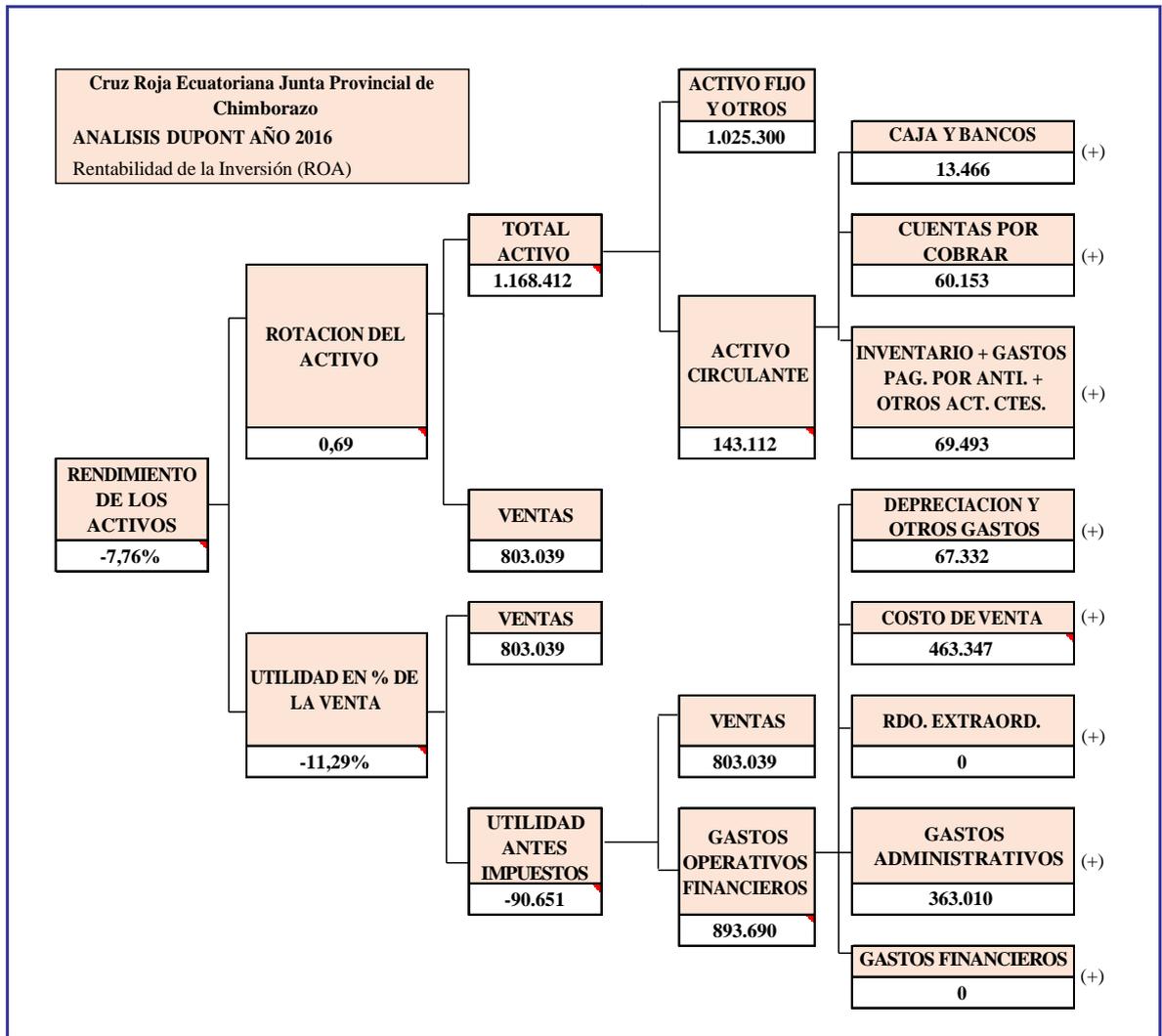
Realizado por: Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 29-4:** Análisis Dupont Año 2015

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

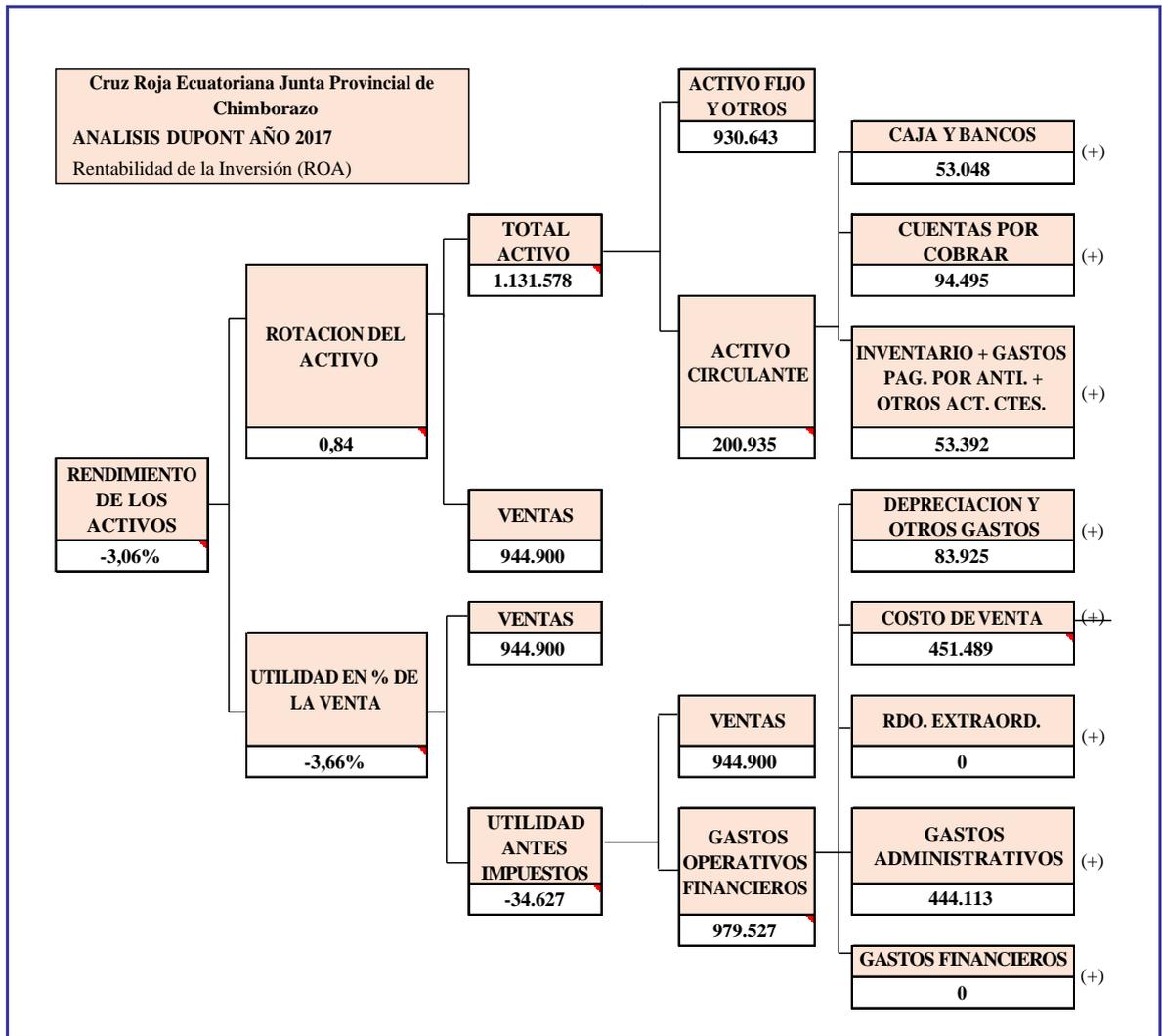
Realizado por: Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 30-4:** Análisis Dupont Año 2016

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

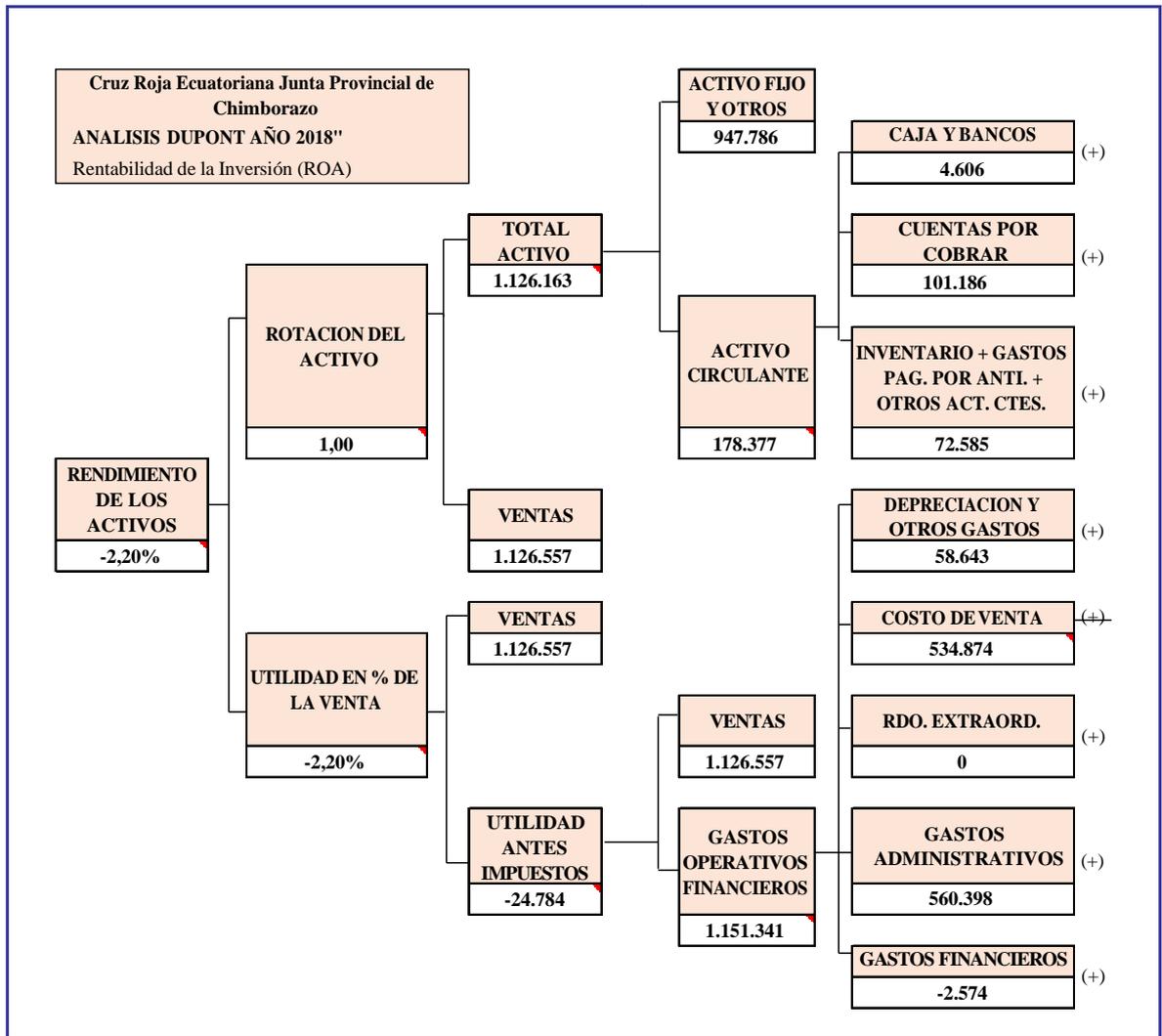
Realizado por: Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 31-4:** Análisis Dupont Año 2017

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019



**Gráfico 32-4:** Análisis Dupont Año 2018

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

## Análisis Situacional. (Matriz FODA)

**Tabla 40-4:** Matriz FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único proveedor de hemocomponentes para la provincia de Chimborazo.</li> <li>• Única entidad captadora de donantes de sangre.</li> <li>• Propiedad de edificios, maquinaria y vehículos para realizar sus actividades institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada planificación financiera.</li> <li>• Falta de administración de los recursos.</li> <li>• Inexistente aplicación de indicadores de gestión y financieros.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Apertura de nuevos mercados donde prestar los servicios.</p> <p>Convenios directos con instituciones de salud públicas y privadas.</p> <p>Apalancamiento con sede central y filiales para la adquisición de hemocomponentes.</p>	<p>Competencia directa en los otros servicios que se prestan (Fisioterapia, laboratorio clínico, transporte de ambulancia).</p> <p>Precio de productos sanguíneos se regula por medio del sector público (los valores se mantienen desde el 2014).</p> <p>Proceso de devolución de IVA, demorado por parte del Ministerio de Finanzas.</p>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 41-4:** FODA Estratégico

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Único proveedor de hemocomponentes para la provincia de Chimborazo.</p> <p>Única entidad captadora de donantes de sangre.</p> <p>Propiedad de edificios, maquinaria y vehículos para realizar sus actividades institucionales</p>	<p>Inadecuada planificación financiera.</p> <p>Falta de administración de los recursos.</p> <p>Inexistente aplicación de indicadores de gestión y financieros.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p>Apertura de nuevos mercados donde prestar los servicios.</p> <p>Convenios directos con instituciones de salud públicas y privadas.</p> <p>Apalancamiento con sede central y filial para la adquisición de hemocomponentes.</p>	<p>Establecer estrategias para la prestación de otros servicios, adicional de la distribución de productos sanguíneos.</p> <p>Crear convenios con instituciones de salud pública y privadas para incrementar los puntos de colecta de sangre.</p> <p>Establecer políticas de pago adecuadas para evitar la contratación de deuda con costo financiero.</p>	<p>Implementar un sistema de planificación financiera, de acuerdo a la realidad de Cruz Roja Ecuatoriana JP Chimborazo</p> <p>Realizar un análisis interno y externo de la organización.</p> <p>Establecer indicadores de gestión y financiero para medir la eficiencia y eficacia de las actividades económicas.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p>Competencia directa en los otros servicios que se prestan (Fisioterapia, laboratorio clínico, transporte de ambulancia).</p> <p>Precio de productos sanguíneos se regula por medio del sector público (los valores se mantienen desde el 2014).</p> <p>Lento proceso de devolución de IVA, por parte del Ministerio de Finanzas.</p>	<p>Establecer estrategias de crecimiento en el mercado.</p> <p>Realizar políticas de control de costos y gastos en la venta de productos sanguíneos.</p> <p>Cronograma de trabajo para proceso de devolución de IVA, y recuperación de otros valores a favor de la institución.</p>	<p>Establecer estrategias de marketing para la promoción de los servicios prestados.</p> <p>Realizar y ejecutar un presupuesto.</p>

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

### **Análisis de Gestión**

Para analizar la gestión de la Administración de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, es significativo conocer su plan estratégico, el mismo que se encuentra considerado para los períodos 2015-2019. Es importante resaltar que Cruz Roja Ecuatoriana tiene un enfoque empresarial (generador de recursos) y misional (trabajo del voluntariado en las comunidades), donde las autoridades (directorio) son asignadas a través de la Asamblea general para un período de gobierno de 4 años Donde muestra los siguientes aspectos:

Como toda planificación estratégica comienza de lo general a lo específico para llegar a cumplir su visión y misión institucional

### **Objetivos Generales**

Cruz Roja Ecuatoriana tiene 3 objetivos generales:

- 1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos:** a través de procesos de planificación se busca mejorar la gestión empresarial de Cruz Roja, a través de los procesos administrativos y financieros. Que permita tener un trabajo coordinado con personal calificado, recibir recursos económicos diversos y suficientes, realizando la respectiva rendición de cuentas a todos los actores involucrados (comunidad instituciones, voluntariados, sociedad nacional, empleados, entidades de control). Implementando la comunicación interna y externa, sobre el trabajo realizado y logros alcanzados manteniendo una posición de imagen clara ante la ciudadanía (CRE,2015).
  
- 2. Consolidar el desarrollo armónico y sostenible de la Red Territorial.** A través de este objetivo se busca mantener que cada junta provincial y/o cantonal desarrolle programas y actividades para ayudar a las personas que se encuentren en vulnerabilidad, manteniendo el equipo de voluntariado necesario para el desarrollo de la acción misional dentro del territorio. Para esto se deberá contar con el presupuesto necesario para que el voluntariado puede capacitarse y desarrollar sus actividades. Logrando su crecimiento, diversificación y participación en todos los niveles de la organización, promoviendo su reconocimiento permanente. (CRE,2015)
  
- 3. Contribuir al desarrollo comunitario sostenible:** Este objetivo es el trabajo que tiene Cruz Roja Ecuatoriana con la sociedad, que el beneficiario de su actividad misional a través de los voluntarios Para cumplir la misión neutral respetando siempre los principios fundamentales que rigen a esta organización mundial. Logrando que las comunidades participen de procesos de desarrollo integral, participativos y sostenibles: de acuerdo a las cuatro líneas de acción que manejan (CRE,2015):
  - Gestión de Riesgos y desastres (gestión integral del riesgo)
  - Principios y valores ( cultura de paz y convivencia armónica)
  - Salud comunitaria ( estilo de vida saludable)
  - Juventud (empoderamiento de líderes)



**Gráfico 33-4:** Modelo de Planificación Estratégica CRE 2015-2019

Fuente: Sociedad Nacional Cruz Roja Ecuatoriana, 2015

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

*Objetivos Específicos, resultados e indicadores*

**1. Fortalecer la gestión de la Sociedad Nacional y la movilización de recursos.**

**Tabla 42-4:** Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 1

Objetivo Específico	Resultado Esperado	Indicador Provincial anual
1.1. Garantizar la planificación para una adecuada gestión administrativa, financiera y del talento humano.	<p>Implementada la metodología de planificación en la Red Territorial.</p> <p>Información organizada y sistematizada como parte del proceso de gestión del conocimiento.</p> <p>Rendición de cuentas de la labor institucional de Cruz Roja Ecuatoriana.</p> <p>Inventario nacional de bienes inmuebles.</p> <p>Estrategia de Talento Humano implementada a nivel nacional.</p>	<p>1 Equipo técnico provincial capacitado.</p> <p>4 Seguimientos técnicos al POA</p> <p>1 POA Aprobado</p> <p>2 buenas experiencias institucionales documentadas y socializadas</p> <p>1 Evento de rendición de Cuentas</p> <p>Estados financieros anuales auditados</p> <p>1 Estudio de análisis financiero anual</p> <p>100% de los bienes inmuebles legalizados y valorados</p> <p>100% del personal con contratos de trabajo legalizados</p> <p>15% de rotación de personal rentado (empleados)</p>

1.2. Diversificar la captación de recursos económicos.	Incrementados los recursos por diferentes fuentes de financiamiento % del presupuesto financiado por empresas de CRE en relación al presupuesto total.	10% de crecimiento de ingresos anuales  Implementación de nuevos servicios
1.3. Impulsar la misión institucional con una comunicación efectiva externa e interna.	Implementada una estrategia de comunicación interna y externa que posicione la labor misional de CRE.	% de personal rentado conoce la labor misional de CRE.  % de voluntarios(as) que se informan de las actividades de CRE.  % de instituciones públicas y privadas que trabajan con CRE conocen las actividades misionales de la Sociedad Nacional.
1.4. Impulsar la misión institucional con una comunicación efectiva externa e interna.	Acciones conjuntas de desarrollo institucional y comunitario implementadas entre CRE e instancias públicas y privadas  Alianzas estratégicas con socios del Movimiento	Acuerdos locales implementados.

**Fuente:** Sociedad Nacional Cruz Roja Ecuatoriana, 2015

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

## 2. Consolidar el desarrollo armónico y sostenible de la Red Territorial.

**Tabla 43-4:** Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 2

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador Provincial</b>
2.1. Promover la formación y participación de los voluntarios(as) de CRE.	Voluntarias y voluntarios de CRE conocen y practican sus deberes y derechos.  Voluntarios y voluntarias capacitados en temáticas para el desarrollo de sus actividades misionales.	1 Implementación del sistema de gestión del voluntariado  1 Consejo de voluntariado implementado
2.2. Aumentar la base del voluntariado y su diversidad incorporando nuevas formas y espacios de voluntariado.	Nuevos perfiles y modalidades de voluntariado incorporados en actividades misionales.  Estructura de voluntariado implementada en las juntas provinciales.	% de voluntarios que conforman las estructuras de gobierno han aprobado la malla específica de gobierno.  % de voluntarios que son beneficiados del sistema de formación virtual de voluntariado.
2.3. Fortalecer el desarrollo integral de las juntas provinciales y cantonales de la Red Territorial	Gestión eficiente y efectiva de las juntas provinciales y cantonales para cumplir con el compromiso humanitario.  Acciones misionales fortalecidas con recursos asignados en el presupuesto provincial	% de Seguimiento de POA en la Junta  % del presupuesto anual mínimo destinado por la junta provincial a acciones misionales

**Fuente:** Sociedad Nacional Cruz Roja Ecuatoriana, 2015

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

### 3. Contribuir al desarrollo comunitario sostenible.

**Tabla 44-4:** Objetivos Específicos, resultado e indicador provincial, Objetivo General 3

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador Provincial</b>
3.1. Impulsar la participación del voluntariado desde la comunidad basado en planes de desarrollo.	Voluntarios(as) impulsan el desarrollo comunitario sostenible	% de ejecución de los planes de desarrollo comunitario en las juntas.
3.2. Fortalecer la reducción del riesgo para desastres en las comunidades.	Comunidades que gestionan el riesgo frente a emergencias y desastres con acciones del voluntariado.	Número de evaluaciones a la implementación de los planes comunitarios de gestión de riesgos.
3.3. Promover la cultura de paz para la convivencia armónica en la diversidad.	Colectivos de atención prioritaria y comunidades sensibilizados y participando en actividades que contribuyen al respeto de la diversidad y convivencia armónica. Actores y comunidades capacitados y/o sensibilizados en DIH y DD.HH.	Número de actividades destinado a temas Derechos Humanos con las comunidades.

**Fuente:** Sociedad Nacional Cruz Roja Ecuatoriana, 2015

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

### Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión miden el desempeño de la parte administrativa por lo que a continuación se muestra la matriz de indicadores de gestión de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo

**Tabla 45-4:** Matriz de Indicadores de Gestión

Código	Indicador Provincial anual	Fórmula	Meta
IG.01	1 Equipo técnico provincial capacitado.	# de personas del equipo técnico capacitado/ Total de equipo técnico	100%
IG.02	4 Seguimientos técnicos al POA	# de Seguimientos técnicos realizados en el POA/4 seguimientos técnicos trimestrales	100%
IG.03	1 POA Aprobado	1 POA Aprobado	1
IG.04	2 buenas experiencias institucionales documentadas y socializadas	# de Experiencias institucionales documentadas y socializadas/ # de Experiencias planificadas	100%
IG.05	1 Evento de rendición de Cuentas	1 Evento de rendición de cuentas	1%
IG.06	Estados financieros anuales auditados	1 Estado financieros anuales auditados	1%
IG.07	1 Estudio de análisis financiero anual	1 Estudio de análisis financiero	1%
IG.08	100% de los bienes inmuebles legalizados y valorados	# de bienes inmuebles legalizados y valorados/# de bienes inmuebles propios	100%
IG.09	100% del personal con contratos de trabajo legalizados	# de personal con contratos de trabajo legalizados/# de personal	100%
IG.10	15% de rotación de personal rentado (empleados)	# de personas que salieron de la institución/ # de personas contratadas	15%
IG.11	10% de crecimiento de ingresos anuales	Ingresos anuales presente año- Ingresos anuales año anterior/Ingresos anuales año anterior	10%
IG.12	Implementación de nuevos servicios	2 Servicios Implementados	2
IG.13	% de personal rentado conoce la labor misional de CRE.	# personal de rentado que conoce la labor misional de CRE/Total personal rentado	85%
IG.14	% de voluntarios(as) que se informan de las actividades de CRE.	# voluntarios que se informan de las actividades de CRE /Total voluntarios	85%
IG.15	% de instituciones públicas y privadas que trabajan con CRE conocen las actividades misionales de la Sociedad Nacional.	# de instituciones que conocen las actividades misionales/# de Instituciones que trabajan con CRE	75%
IG.16	Acuerdos locales implementados.	1 Acuerdo local implementado	1
IG.17	1 Implementación del sistema de gestión del voluntariado	Módulos del sistema de gestión del voluntariado utilizados/ Total de módulos del sistema de gestión	100%
IG.18	1 Consejo de voluntariado implementado	1 Consejo de voluntariado	1%
IG.19	% de voluntarios que conforman las estructuras de gobierno han aprobado la malla específica de gobierno.	# de personas de gobierno que aprobaron la malla/ Total de personas que conforman el gobierno	100%
IG.20	% de voluntarios que son	# de voluntarios capacitados a través de	75%

	beneficiados del sistema de formación virtual de voluntariado.	plataforma virtual/ Total de voluntarios	
<b>IG.21</b>	% de Seguimiento de POA en la Junta	# Actividades ejecutadas/Total actividades planificadas	90%
<b>IG.22</b>	% del presupuesto anual mínimo destinado por la junta provincial a acciones misionales	Gastos voluntariado/ Ingresos percibidos	5%
<b>IG.23</b>	% de ejecución de los planes de desarrollo comunitario en las juntas.	Planes de desarrollo comunitario ejecutados/Total planes de desarrollo planificados	70%
<b>IG.24</b>	Número de evaluaciones a la implementación de los planes comunitarios de gestión de riesgos.	# evaluaciones implementadas a planes comunitarios de gestión de riesgos/Total actividades planificadas a planes de gestión de riesgos	70%
<b>IG.25</b>	Número de actividades destinado a temas Derechos Humanos con las comunidades.	# Actividades ejecutadas con tema de Derechos Humanos/Total actividades planificadas de Derechos Humanos	70%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

Para poder evaluar la gestión administrativa de los períodos 2014 al 2018 se ha establecido los siguientes lineamientos:

Indicador ejecutado 3 puntos

Indicador ejecutado en parte 1 punto

Indicador no cumplido 0 puntos

**Tabla 46-4:** Matriz de Resultados de Indicadores de Gestión 2014- 2018

Cód.	META	2014		2015		2016		2017		2018	
		Cumplim.	Pond.								
IG.01	100%	100%	3,00	0	0,00	100%	3,00	100%	3,00	100%	3,00
IG.02	100%	100%	3,00	25%	1,00	75%	1,00	75%	1,00	100%	3,00
IG.03	1	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
IG.04	100%	100%	3,00	0	0,00	50%	1,00	50%	1,00	100%	3,00
IG.05	1	1	3,00	0	0,00	0	0,00	1	3,00	1	3,00
IG.06	1	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
IG.07	1	1	3,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
IG.08	100%	75%	2,00	0	0,00	100%	3,00	100%	3,00	100%	3,00
IG.09	100%	60%	1,00	85%	1,00	90%	1,00	100%	3,00	100%	3,00
IG.10	15%	25%	1,00	23,84	1,00	10%	3,00	12%	3,00	11,35%	1,00
IG.11	10%	5%	1,00	21,46%	3,00	15,46%	3,00	17,67%	3,00	19,22%	3,00
IG.12	2	2	3,00	0	0,00	0	0,00	1	1,00	2	3,00
IG.13	85%	71,43%	1,00	61,90%	1,00	71,43%	1,00	80,77%	1,00	92,86%	3,00
IG.14	85%	28,33%	1,00	37,50%	1,00	46,43%	1,00	87,01%	3,00	87,06%	1,00
IG.15	75%	20,00%	1,00	27,27%	1,00	35,71%	1,00	57,14%	1,00	62,50%	1,00
IG.16	1	1	3,00	0	0,00	0	0,00	1	3,00	0	0,00
IG.17	100%	100%	3,00	0	0,00	100%	3,00	100%	3,00	100%	3,00
IG.18	100%	100%	3,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,00
IG.19	100%	18,18%	1,00	18,18%	1,00	18,18%	1,00	100,00%	3,00	100,00%	3,00
IG.20	75%	25,83%	1,00	30,83%	1,00	32,14%	1,00	71,43%	3,00	72,35%	1,00
IG.21	90%	75%	2,00	0	0,00	42,00%	1,00	56,67%	1,00	93,07%	3,00
IG.22	5%	1,37%	1,00	0,58%	1,00	1,47%	1,00	1,64%	1,00	2,01%	1,00
IG.23	70%	28,57%	1,00	36,36%	1,00	44,44%	1,00	58,33%	1,00	75,00%	3,00
IG.24	70%	33,33%	1,00	33,33%	1,00	33,33%	1,00	66,67%	1,00	66,67%	1,00
IG.25	70%	0	3,00	0	0,00	0	0,00	83,33%	1,00	92,86%	1,00
<b>CALIF. GESTIÓN ADMIN</b>			<b>51</b>		<b>20</b>		<b>33</b>		<b>49</b>		<b>55</b>

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### **Modelo de Implementación del Modelo de Balance Scorecard**

**Nombre de la organización:** Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo

Como se manifestó en los capítulos III y IV Cruz Roja Ecuatoriana cuenta con un plan estratégico para el período 2015-2019, pero es necesario establecer una planificación estratégica, para Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, con un enfoque mayormente gerencial o administrativo a sus áreas generadoras de recursos económicos, sin descuidar el área de voluntariado. Por lo que se ha propuesto la siguiente visión y misión para encaminar todas las actividades económicas que se desarrollen.

#### **Visión:**

Ser una institución de salud reconocida a nivel provincial, con autonomía administrativa, con excelencia y calidad en los servicios que se prestan, con el mejoramiento continuo en todas las áreas, y satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo su acción humanitaria para aliviar y prevenir el sufrimiento humano, de acuerdo a los principios del movimiento

#### **Misión:**

Ofrecer un servicio profesional en el área de salud de alta calidad a través de un excelente equipo de trabajo con el fin de satisfacer las necesidades de sus usuarios, siendo conocida por su accionar humanitario e imparcial del personal voluntario y empleados.

#### **Valores Corporativos**

**Trabajo en equipo:** Todos deben trabajar con un objetivo en común, manteniendo siempre el respeto de las diferentes opiniones, para fortalecer las relaciones interpersonales y priorizar el éxito de la junta.

**Equidad:** En la utilización de los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad.

**Responsabilidad:** Orientar las actividades al logro de los mejores resultados. Dentro de la labor diaria tanto dentro de la junta como en la sociedad.

**Ética:** Mantener una conducta transparente, honesta y ocupada por el confort de todas las personas con las que interactuamos.

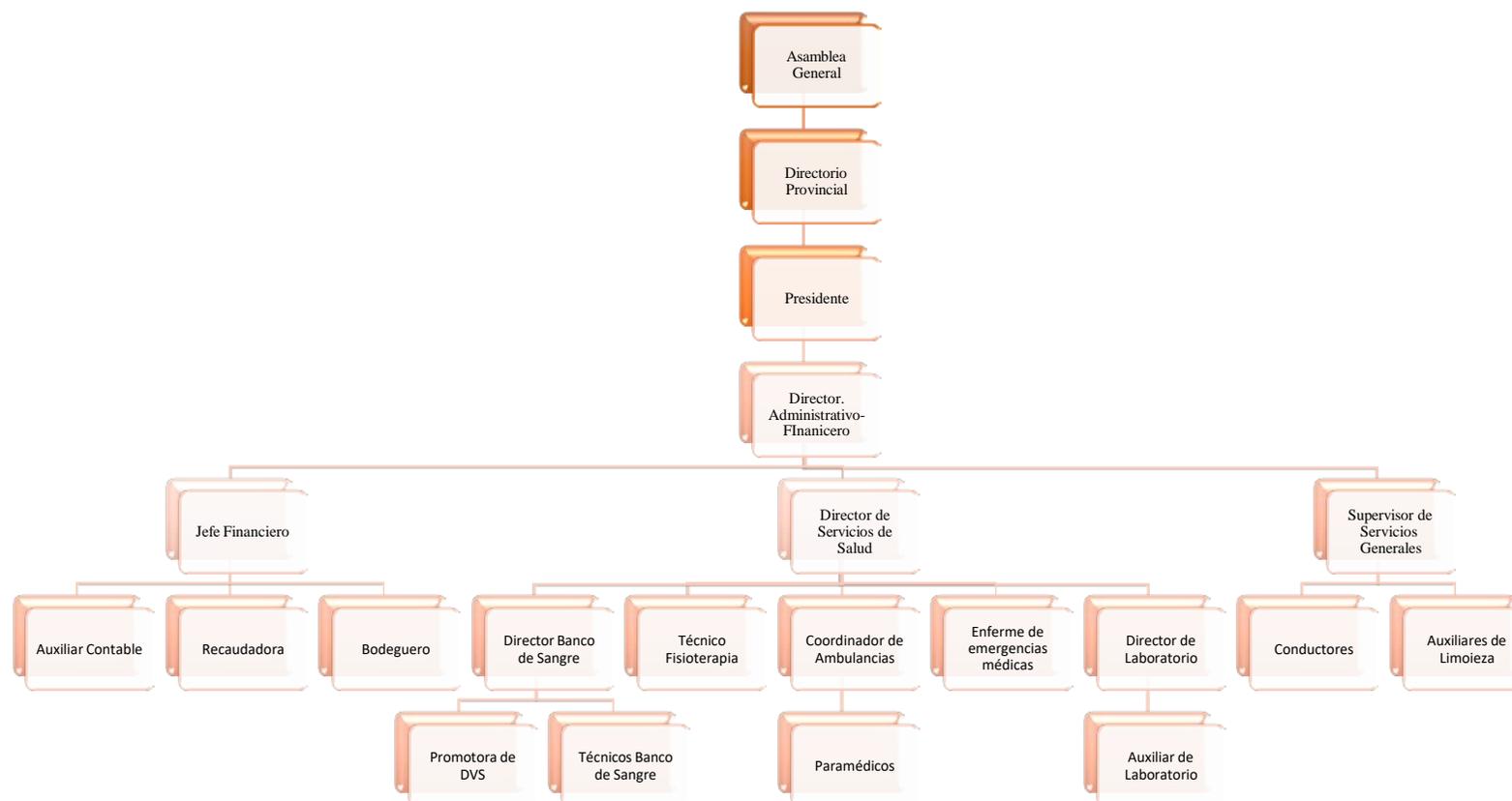
**Compromiso:** Efectuar todas las actividades, orientando el esfuerzo en entregar una atención de calidad a los pacientes y su familia.

**Eficiencia:** Alcanzar los objetivos utilizando procesos y métodos de trabajo que optimicen el desempeño con la mejor utilización de los recursos.

**Objetivos Estratégicos:**

- Lograr el crecimiento y desarrollo institucional a partir del equilibrio financiero.
- Ofrecer servicios de salud de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios a través de aumentar la participación y cobertura en la prestación de los servicios.
- Fortalecer el nivel de desempeño en los servicios y lograr las Acreditaciones del Access
- Lograr el desarrollo del Talento Humano, su motivación y adhesión a los fines organizacionales.

## Organigrama

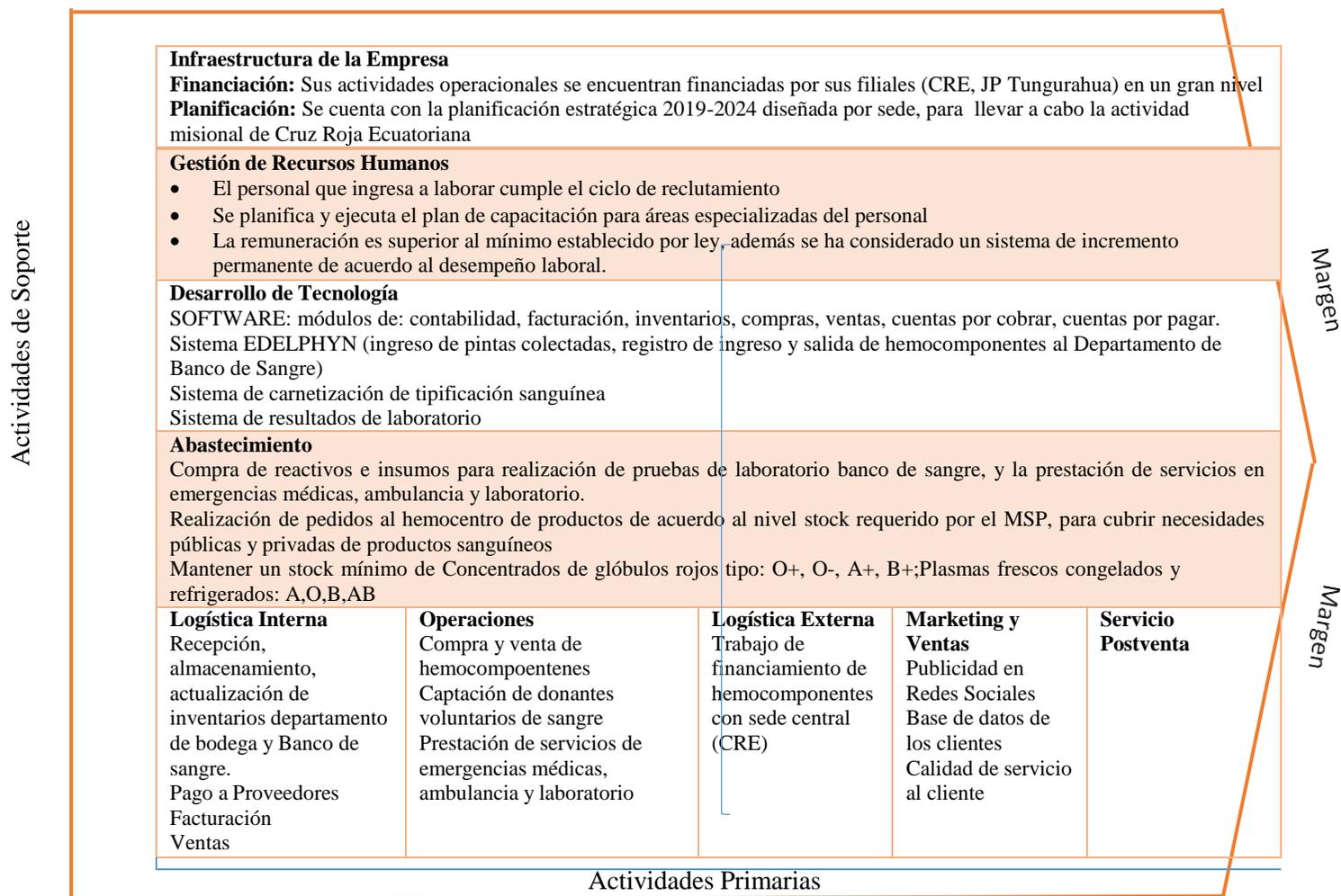


**Gráfico 34-5:** Organigrama Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

## Cadena de Valor



**Gráfico 35-5:** Cadena de Valor de Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

### **Justificación e Importancia**

Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo es una organización que ofrece servicios de salud en la provincia de Chimborazo. Para crecer en el mercado requiere la optimización de su gestión, siendo necesario un sistema de control de gestión para tomar decisiones convenientes en cada una de sus áreas de acción.

La importancia de la presente propuesta se debe a que permitirá que la organización cuente con un sistema de indicadores de gestión de acuerdo a Visión, Misión y estrategias, basado en las perspectivas del Balance Scorecard (cuadro de mando integral).

### **Plan del proyecto**

A través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, se busca posicionar la organización como la mejor opción del mercado local en servicios de salud, creando bienestar para todo el personal de la empresa, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

## Objetivos Específicos

**Tabla 47-5:** Objetivos Financieros

Objetivo Específico	Resultado	Actividad	Tarea
F.1. Crecer y diversificar los ingresos de la junta provincial, y llegar a nuevos clientes y mercados	Incrementar los ingresos provinciales 10% anual con respecto al ejercicio económico anterior	Analizar los nuevos servicios que se puedan implementar	Incrementar los servicios en el departamento de laboratorio clínico para convertirse en Nivel Básico II.
			Incrementar los servicios en el departamento de fisioterapia
			Firmar nuevos convenios con clínicas privadas y prestadores del IESS para prestar el servicio de ambulancia.
			Ofertar nuevos servicios de capacitación de primeros auxilios básicos, atención prehospitalaria, entre otros.
			Promocionar el campamento para instituciones privadas y públicas, familias, etc, para que opten al mismo como centro de capacitaciones, convenciones etc.
			Contratar un médico general y realizar campañas populares para atraer clientes al servicio y complementar con los existentes.
			Generar campañas para incrementar el número de donantes voluntarios de sangre
F.2. Reducir de costos y mejora de la productividad.	Reducir los costos y gastos innecesarios dentro de la junta provincial	Identificar los procesos que se realizan en cada departamento de la junta y los cuales no generen un valor eliminar	Evaluar el departamento de laboratorio clínico e identificar los costos y gastos que se manejan y la manera de reducir los mismos
			Evaluar el departamento de fisioterapia e identificar los costos y gastos que se manejan y la manera de reducir los mismos
			Analizar los servicios auxiliares, administrativos, de limpieza, para poder evaluar la reducción de gastos innecesarios y mejorar la productividad de los mismos.
			Evaluar el departamento de ambulancias e identificar los costos y gastos que se manejan y la manera de reducir los mismos
			Evaluar los costos que se pueden generar en la generación de los distintos cursos.
			Evaluar los costos que se pueden generar en el servicio médico de la institución
			Evaluar el departamento centro de colecta y distribución de hemocomponentes e identificar los costos y gastos que se manejan y la manera de reducir los mismos
F.3. Utilizar adecuadamente los activos y crear estrategias de inversión	Contar con los activos necesarios para realizar las actividades económicas	Identificar los activos con los que cuenta la junta provincial y buscar los que se necesitarían	Mejorar el flujo de caja (reducir los tiempos de cobros a clientes e incrementar el tiempo de pago a proveedores)
			Manejo adecuado de los productos sanguíneos de acuerdo a lo prescrito por parte del MSP
			Adquisición de equipos de salud de acuerdo a las necesidades y crecimiento de cada departamento
			Efectuar los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos e instalaciones de la institución
			Actualizar y automatizar procesos informáticos como resultados de exámenes, historias clínicas de pacientes entre otros.

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 48-5:** Objetivos sobre la Perspectiva del Cliente

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resultado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>
C.1. Incrementar la cuota de clientes en el mercado de servicios de salud.	Posicionamiento como prestadores de un 5% de los servicios de salud populares de la ciudad de Riobamba	Realizar campañas publicitarias para darse a conocer y ofertar los servicios que oferta la junta	Incrementar en un 40% el número de pacientes en el departamento de laboratorio clínico
			Incrementar en un 60% el número de pacientes en el departamento de fisioterapia
			Incrementar en un 60% el número de atenciones de traslado en ambulancia
			Incrementar en un 80% el número de capacitaciones en la junta.
			Realizar 6 campamentos mínimo al año
			Atraer nuevos pacientes al departamento médico (500 pacientes al mes)
			Incrementar en un 30% el número de pintas efectivas en las campañas de donación de sangre
C.2. Ofrecer servicios de calidad y calidez para satisfacer las necesidades y crear fidelización de los clientes	Clientes satisfechos y fidelizados por los servicios otorgados en Cruz Roja	Implementar actividades para medir la satisfacción de los servicios de los clientes	Reducir tiempos de entrega de los servicios prestados
			Implementar encuestas de satisfacción a los clientes
			Mantener instalaciones limpias y seguras
			Afianzar la imagen de confianza de Cruz Roja sobre la población
C.3. Contar con Rentabilidad de los clientes	Mantener e incrementar en la junta clientes que sean rentables	Analizar los clientes para determinar el nivel de rentabilidad de acuerdo con los grupos	Dividir por grupos y servicios a los clientes para determinar en qué servicios y tipo de clientes se es más rentable
			Analizar los resultados y tomar decisiones
			De acuerdo a los resultados obtenidos y decisiones, indicar a sede para que se hagan ajustes con los convenios nacionales

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 49-5:** Objetivos sobre los Procesos Internos

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resultado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>
PI.1. Investigar las necesidades emergentes de los clientes, y crear servicios innovadores Innovación	Crear los servicios que los clientes desean y satisfacer sus necesidades	Identificar y cultivar nuevos servicios	Determinar las características que valorarían los clientes de los nuevos servicios de los distintos servicios prestados
			Levantar información sobre los mercados y clientes, para determinar las necesidades emergentes
			Crear actividades en los procesos para mantenerse adelante de la competencia.
			Diseñar el funcionamiento de los nuevos servicios creados
PI.2. Entregar de manera eficiente, consistente y oportuna los servicios existentes en la junta Operaciones	Productos y servicios de calidad y competitivos	Ejecutar las actividades operativas de la institución de manera competitiva	Establecer ciclo de tiempos para los distintos procesos directos e indirectos con respecto a los servicios prestados de la junta
			Determinar los procesos que generan cuellos de botella y buscar soluciones con los participantes de la actividad para mejorar los servicios
		Reducción de costes de procesos de producción	Establecer tiempos desde la solicitud del cliente hasta dar soluciones al problema
		Determinar procesos para poder conocer el manejo de los costos estándar en los procesos operativos	
		Elaboración y ejecución del presupuesto de las actividades operativas y misionales de la Cruz Roja	
PI.3. Atender y servir al cliente después de la entrega de servicios Servicio posventa	Consumidores satisfechos con los servicios prestados de la	Establecer procesos para dar seguimiento al nivel de satisfacción de los servicios prestados, y cuidar el medio ambiente	Efectuar reuniones constantes con las instituciones públicas y privadas a las que se presta servicios a través de convenios para mejorar los procesos de los servicios prestados
			Realizar encuestas de satisfacción del cliente con la experiencia de los servicios
			Determinar el procesamiento de facturación y gestión de cobros
			Eliminación segura de los desechos biológicos, farmacológicos, hospitalarios entre otros

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 50-5:** Objetivos sobre Aprendizaje y crecimiento

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Resultado</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tarea</b>
AC.1. Promover la productividad de los empleados a través de una cultura empresarial adecuada	Empleados satisfechos Permanencia de empleados claves Productividad del empleado	Aplicar una cultura empresarial donde se motive a través de la utilización de valores y creencias, con comunicación e identidad	Realizar reuniones con el personal para hacerles partícipes en las decisiones, donde se anime a formar de manera activa a ser creativos e innovadores. Realizar actividades donde se reconozca el haber hecho bien el trabajo. Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo. Realizar acercamientos con el directorio donde se dé el apoyo y la confianza
AC.2. Contar con personal capacitado en su área y con el conocimiento sobre la organización	Personal consciente de la responsabilidad de su participación proactiva	Determinar las necesidades de capacitación al personal y de información básica del funcionamiento de la junta para establecer un cronograma de cursos y talleres	Levantamiento de información del perfil de los empleados, para conocer el nivel de conocimiento específico a las funciones. Determinar los conocimientos que cada función debe tener Realizar una planificación de capacitaciones, considerando perfiles y presupuesto. Ejecutar capacitaciones sobre introducción a la Cruz Roja y los servicios que brinda Evaluar el nivel de conocimientos sobre los cursos dados.
AC.3 Promover en los empleados que trabajen con iniciativa y motivación en cada una de sus funciones para el logro de objetivos planteados y reducción de errores	Mejora de procesos por la aplicación de sugerencias de los empleados.	Realizar encuentros donde se solicitará y evaluará las sugerencias de los trabajadores para los procesos futuros.	Ilustrar los beneficios y mejoras por las sugerencias entregadas por los empleados  Establecer una estructura de recompensas para el personal que ponga en práctica las estrategias de balance score card Identificar los procesos que requieren mejoras

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

## Indicadores

**Tabla 51-5:** Indicadores de la Perspectiva Financiera -

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta
F.1. Crecer y diversificar los ingresos de la junta provincial, y llegar a nuevos clientes y mercados	Tasa de crecimiento de los ingresos de Laboratorio	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de laboratorio}}{\text{Ingresos por servicios de laboratorio del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	40%
	Tasa de crecimiento de los ingresos por el servicio de Fisioterapia	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de fisioterapia}}{\text{Ingresos por servicios de fisioterapia del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	60%
	Tasa de crecimiento de los ingresos por el servicio de Ambulancia	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de ambulancia}}{\text{Ingresos por servicios de ambulancia del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	60%
	Tasa de crecimiento de los ingresos por el servicio de Capacitación	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de capacitación}}{\text{Ingresos por servicios de capacitación del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	80%
	Tasa de crecimiento de los ingresos por donación de sangre	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de donación de sangre}}{\text{Ingresos por servicios de donación de sangre del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	30%
	Tasa de Crecimiento de los ingresos por servicios en el campamento	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios de campamento}}{\text{Ingresos por servicios de campamento del año pasado}} - 1 \right) \times 100$	50%
	Tasa de Crecimiento de los ingresos por servicios Médicos	$\left( \frac{\text{Ingresos por servicios Médicos ejecutados}}{\text{Ingresos por servicios de médicos planificados}} \right) \times 100$	95%
F.2. Reducir de costos y mejora de la productividad.	Productividad de los empleados por área	$\frac{\text{Ingresos por servicios de laboratorio}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a Laboratorio}} \times \frac{\text{Ingresos por servicios de Consultorio Médico}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a Consultorio Médico}}$	USD 25974
		$\frac{\text{Ingresos por servicios de Fisioterapia}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a Fisioterapia}}$	USD 15873
		$\frac{\text{Ingresos por servicios de laboratorio}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a Laboratorio}}$	USD 11904
		$\frac{\text{Ingresos por Donación de Sangre}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a DS}}$	USD 14285

		$\frac{\text{Ingresos por servicios de capacitación}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a capacitación}}$	USD 72992
		$\frac{\text{Ingresos por servicios de Despacho de Hemocomponentes}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a Despacho de H}}$	USD 4291
		$\frac{\text{Ingresos por servicios de campamento}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a campamento}}$	USD 92 226
		$\frac{\text{Ingresos por servicios de ambulancias}}{\# \text{ de Personas de Laboratorio} + \% \text{ de personal Indirecto asignado a ambulancias}}$	USD 8 633
	Índice de Costos sobre Ventas	$\left( \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ingresos por servicios prestados}} \right) \times 100$	60%
F.3. Utilizar adecuadamente los activos y crear estrategias de inversión	ROA Rendimiento de los Activos	$\frac{\text{Margen Neto}}{\text{Rotación de Activos}}$	>1,5

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 52-5:** Indicadores Perspectiva del Cliente

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta
C.1. Incrementar la cuota de clientes en el mercado de servicios de salud.	Crecimiento en la participación de servicios	$\left( \frac{\# \text{ de clientes del período}}{\# \text{ de clientes del período anterior}} - 1 \right) \times 100$	Laboratorio Clínico 40% Fisioterapia 60% Ambulancia 40% Capacitaciones 80% Campamento 50% Donación de Sangre 30%
C.2. Ofrecer servicios de calidad y calidez para satisfacer las necesidades y crear fidelización de los clientes	CSAT (Customer Satisfaction Score): Nivel de Satisfacción con el servicio recibido Nivel de Satisfacción con el tiempo de espera Nivel de Satisfacción con los resultados obtenidos	$\frac{\# \text{ de clientes que respondieron satisfactoriamente}}{\# \text{ de clientes encuestados}} \times 100$	>90%
C.3. Rentabilidad de los clientes	Customer Profitability Score (CPS). Índice de rentabilidad del cliente	$\frac{\text{Ingresos del cliente} - \text{Gastos efectuados en el cliente}}{\text{Gastos efectuados en el cliente}} \times 100$	>45%

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019  
**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Tabla 53-5:** Indicadores Perspectiva del Control Interno

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>
PI.1. Investigar las necesidades emergentes de los clientes, y crear servicios innovadores <b>Innovación</b>	Participación de los servicios innovadores en los ingresos de Cruz Roja	$\frac{\textit{Cuota de Ingreso de Innovación}}{\textit{Total Ingresos}} \times 100$	>10%
PI.2. Entregar de manera eficiente, consistente y oportuna los servicios existentes en la junta <b>Operaciones</b>	Tiempo de prestación de servicios	$\frac{\textit{Tiempo de Proceso}}{\textit{Tiempo de Proceso Efectivo}} \times 100$	<=100%
PI.3. Atender y servir al cliente después de la entrega de servicios <b>Servicio posventa</b>	Nivel de satisfacción de servicios a clínicas o instituciones de salud  Tiempo de recuperación de cartera	$\frac{\textit{\# de Reuniones efectuadas}}{\textit{\# de Reuniones planificadas}} \times 100$  $\frac{\textit{Cuentas por Cobrar} * 365}{\textit{Ventas}}$	>90%  <30 días

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

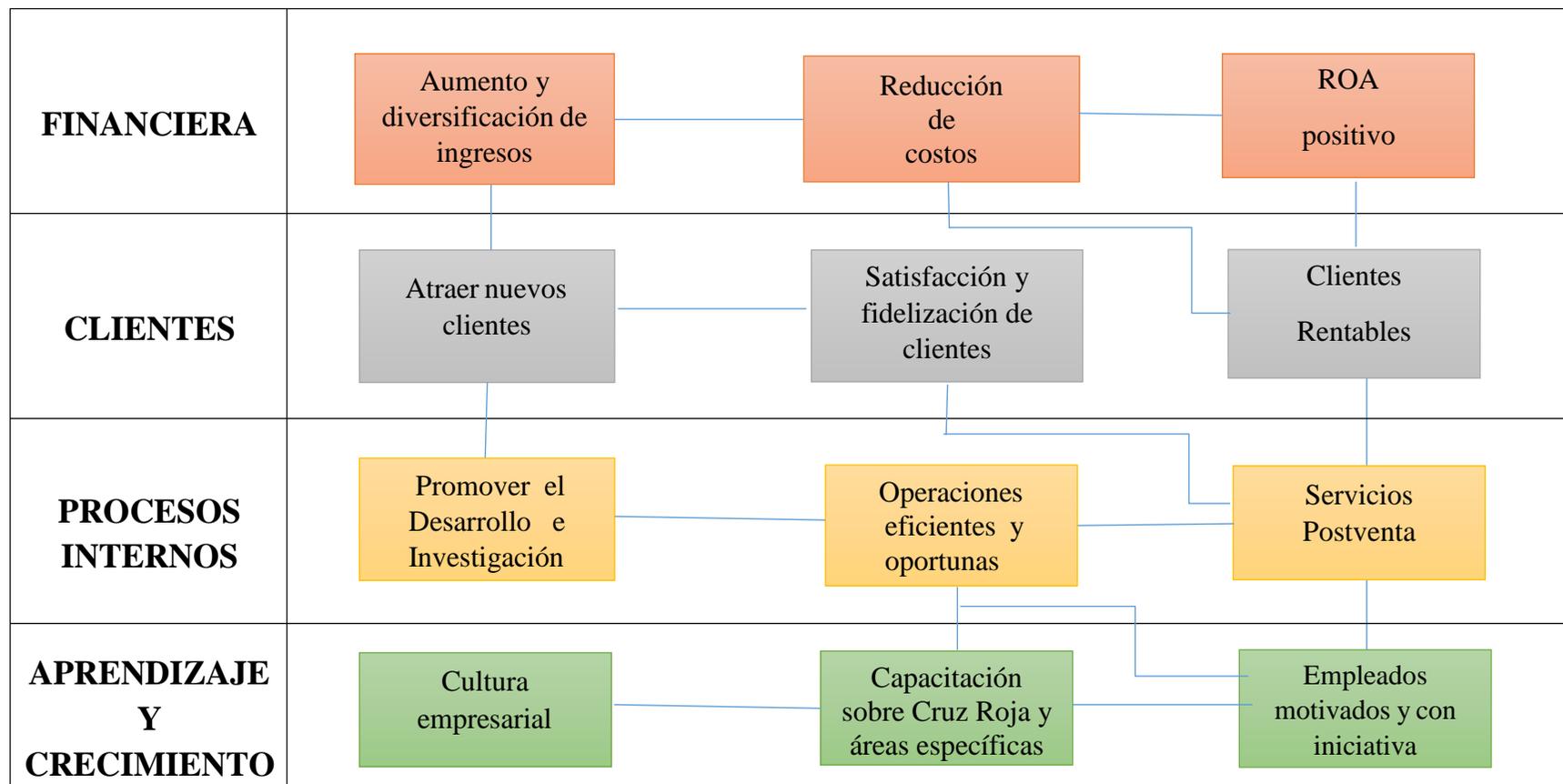
**Tabla 54-5:** Indicadores Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta
AC.1. Promover la productividad de los empleados a través de una cultura empresarial adecuada	Nivel de cultura empresarial a través de Evaluación de Capacidad Organizacional (OCAI)	Aplicación de la encuesta al personal para determinar su satisfacción dentro de la organización	Obtener el resultado de “Acercamiento proactivo a los derechos humanos”
AC.2. Contar con personal capacitado en su área y con el conocimiento sobre la organización	Cobertura de Capacitación  Cobertura Mínima de Capacitación  Cumplimiento de presupuesto de capacitación	# de empleados que participaron en capacitación de Malla Básica/# de Trabajadores  # de empleados que se capacitaron en manejo de residuos/ # de empleados que manejan o manipulan residuos  Gastos por capacitación/ Presupuesto para capacitación del personal	100%  100%  90%
AC.3 Promover en los empleados que trabajen con iniciativa y motivación en cada una de sus funciones para el logro de objetivos planteados y reducción de errores	<b>Indicador de la mitad de vida</b> establece la tasa a la que se espera que se eliminen los defectos del sistema, la trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado	<b>Donación Voluntaria de Sangre</b> Pintas rechazadas / Pintas efectivas	Reducción de 2 puntos porcentuales por año

**Fuente:** Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

**Realizado por:** Johana Guerrero, 2019

**Mapa Estratégico**



**Gráfico 36-5:** Mapa Estratégico Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo

Fuente: Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, 2019

Realizado por: Johana Guerrero, 2019

## CONCLUSIONES

Una vez analizado a la Cruz Roja Ecuatoriana-Junta Provincial de Chimborazo, en su totalidad las áreas: económica financiera y de gestión, se ha llegado a determinar las siguientes conclusiones:

- Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, no ha realizado un estudio situacional de la organización que indique los cambios económicos ocurridos de un período a otro; luego del análisis económico financiero ejecutado a la organización se evidencia que no manipula indicadores de gestión, los mismos que le permitirán tener una visión clara de la situación actual de la sociedad.
- La planificación financiera incide en la toma de decisiones gerenciales, ya que permite conocer de manera anticipada los posibles ingresos y gastos que va a incurrir la organización a fin de que encamine todas las actividades al logro de objetivos y cumplimiento de presupuestos.
- El diseño de una planificación estratégica a través del Balance Scorecard define la medición de acuerdo a las perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje para el cumplimiento de los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

Frente a cada una de las conclusiones establecidas se plantea las siguientes alternativas de solución:

- Cruz Roja Ecuatoriana Junta Provincial de Chimborazo, a través de su presidente y la persona responsable de la Dirección Administrativa-Financiera debe realizar una vez al año un estudio situacional de la organización, que les permita saber los cambios económicos ocurridos de un período a otro; así como la aplicación de indicadores de gestión, los mismos que le permitirán tener una visión clara de la situación de la organización
- Es necesaria la aplicación de la planificación financiera, para los próximos ejercicios contable, ya que la misma incide en la toma de decisiones gerenciales, donde pueda establecer estrategias para generar los ingresos y sepa el nivel de ejecución de gastos que va a incurrir, para evitar que en ejercicios futuros se den pérdidas económicas, sino que siga manteniendo la recuperación económica,
- Implementar el sistema de planificación estratégica a través del modelo Balance Scorecard, para definir la medición del crecimiento a través de las perspectivas perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje para el cumplimiento de los objetivos planteados, y el crecimiento rentable en la organización

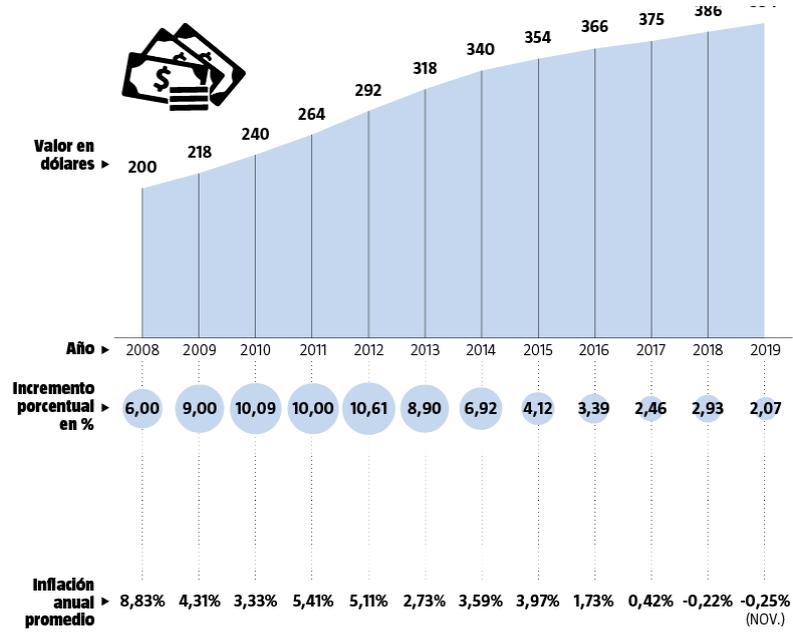
## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *Introducción a la Metodología Científica* (6 ed.). Venezuela: EPISTEME
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Santiago de Chile: ILPES, CEPAL.
- Baena, D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones* (1 ed.). Bogotá - Colombia: Kimpres Ltda
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.
- Beltrán, J. (2003). *Indicadores de Gestión, Herramienta para lograr la competitividad* (2da. Edición ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Bravo, M. (2011). *Contabilidad General* (10 ed.). Quito - Ecuador: Escobar.
- Campos, M. (2010). *Compendio para el Estudio de las Finanzas Corporativas Básicas en las Universidades* (1 ed.). México D.F.: Paseo de la Reforma.
- Cibrán, P., Prado, C., & Crespo, M. A. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editorial.
- Comité Intrnacional de la Cruz Roja Ecuatoriana (Cruz Roja Ecuatoriana. (30 de 03 de 2016). *Estatutos Sociedad Nacional de la Cruz Roja Ecuatoriana*. Quito. Obtenido de Estatuto Reglamento General: <http://www.cruzroja.org.ec/index.php/quienes-somos/estatuto-reglamento>
- Cruz Roja Ecuatoriana. (01 de 03 de 2019). *Misión, Visión y Acción*. Obtenido de <http://www.cruzroja.org.ec/index.php/quienes-somos/mision-vision-y-accion>
- Diaz, H. (2011). *Contabilidad General enfoque práctico con aplicaciones informáticas* (3 ed.). Bogotá - Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- García. (2010). *Administración Financiera I* (1 ed.). México D.F.: E-book.
- Gitman, L.; Zutter, C. (2012). *Principios de la Administración Financiera* (11 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Hérrnandez, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- INEC. (15 de 01 de 2019). *Boletín Técnico 12-2018*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin\\_tecnico\\_12-2018-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)
- Lara, E. (2013). *Fundamentos de la Investigación un enfoque por competencias* (2 ed.). México D.F.: Alfaomega.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Creacions Gráficas Canigó, |S.L.
- Makón. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera en América latina. Finanzas*, 25.

- Medina, F. (2012). *Aplicación de Normas de control Interno Específicas de Bienes de larga Duración y su Impacto en la Información Financiera en la dirección Provincial de Educación de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). Colombia: Adriana Gutiérrez.
- Ochoa, G., & Saldívar, R. (2012). *Administración Financiera Correlacionado con las NIF* (3 ed.). México D.F.: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Palella, S. & Martínez, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (2 ed.). Venezuela: FEDUPEL.
- Pérez Porto, Julián; Gardey, Ana. (09 de 08 de 2009). *Definición.DE*. Recuperado el 13 de 08 de 2019, de <https://definicion.de/ong/>
- RLORTI. (28 de mayo de 2010). Quito, Ecuador.
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Ross, A.;Westerfield, W. & Jordan, D. (2010). *Fundamentos de las Finanzas Corporativas* (9 ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Roja, C. I.(01 de 09 de 2007). *Comité Internacional de la Cruz Roja*. Obtenido de <https://web.archive.org/web/20090806085251/http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/html/components-movement>
- Rovayo Vera, G. (2010). *FINANZAS PARA DIRECTIVOS*. Guayaquil: IDE.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGrawHill.
- Sánchez Altamirano, D. (2010). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA ESTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA PARA TECNOPIELES S.A"*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Sarmiento, R. (2010). *Contabilidad de Costos* (2 ed.). Quito - Ecuador: Impresos Andinos.
- Segarra, J. (2012). *Los Métodos de la Investigación* (1 ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- SRI, S. d. (23 de 12 de 2015). *SRI*. Obtenido de Resolución Nacional-DGERCGC15--0003216: [https://www.sri.gob.ec/web/guest/doc-gaceta-tributaria?p\\_auth=jMgi16lR&p\\_p\\_id=busquedaGacetaTributaria\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_YFFoLaGxxAT5&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=2&p\\_p\\_col\\_count=4&\\_busquedaGaç](https://www.sri.gob.ec/web/guest/doc-gaceta-tributaria?p_auth=jMgi16lR&p_p_id=busquedaGacetaTributaria_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_YFFoLaGxxAT5&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=2&p_p_col_count=4&_busquedaGaç)
- VAN, J., & WACHOWICZ, J. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera* (13 ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- ZAPATA, P. (2011). *Contabilidad General con Base en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)* (7 ed.). Bogotá - Colombia: Mc Graw -Hill Interamericana.

## ANEXOS

### Anexo A. INFLACIÓN

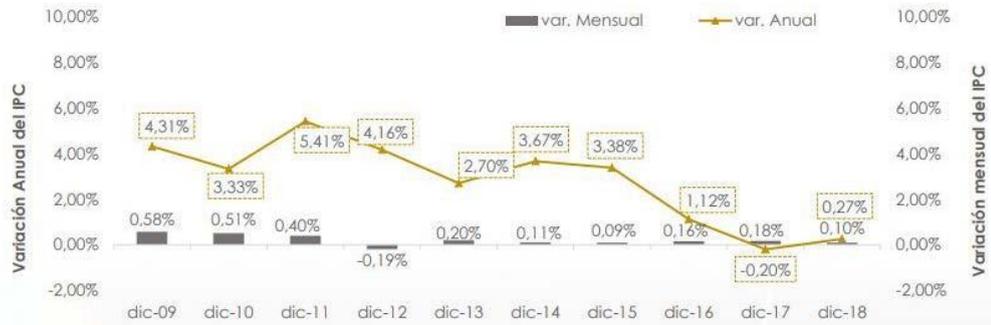


Fuente: INEC

## Anexo B EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN

### Evolución en los meses de diciembre

Variaciones Porcentuales (2009 - 2018)



#### Inflación anual

El promedio en el periodo 2009 - 2018 fue de **2,82%**.

#### Inflación mensual

El promedio en el periodo 2009 - 2018 fue de **0,22%**.

(INEC, 2019)

## Anexo C INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

(OCAI)

### Manejo Corporativo de los Derechos Humanos - un viaje hacia una sociedad más sostenible



<p>No hay compromiso formal o acción en materia de derechos humanos. Compromiso superficial, ad-hoc, cuando los problemas se hacen públicos. No hay comunicación en materia de derechos humanos. No hay recursos específicos asignados.</p>	<p>La lógica dominante es evitar poner en riesgo la reputación de la empresa. El compromiso está dominado por las cuestiones de gerencia y respuesta en crisis, en reacción a la presión de grupos de interés significativos. Poca comprensión incorporada de las cuestiones de derechos humanos. No hay comunicación pública formal.</p>	<p>Compromiso con el cumplimiento de estándares y requisitos nacionales e internacionales (legales). Existe un compromiso formal de política sobre derechos humanos. Enfoque segmentado basado en el riesgo en la evaluación y el manejo de efectos en los derechos humanos. Liderazgo identificado en derechos humanos dentro de la organización. Hay participación de los grupos de interés. Comunicación pública en materia de derechos humanos.</p>	<p>Un liderazgo fuerte e interés del equipo directivo. La lógica ha pasado de considerar los riesgos materiales para la empresa, a los riesgos para los grupos de interés, que puedan verse afectados. Existen ejemplos de iniciativas innovadoras o proyectos en la empresa para resolver los efectos identificados o dilemas de derechos humanos. Existe un compromiso significativo con las partes interesadas que puedan verse afectadas con respecto a estas especificidades.</p>	<p>El respeto de los derechos humanos se puede demostrar por su integración en los valores corporativos y la toma de decisiones y las altas directivas muestran un fuerte liderazgo en ello. Hay un proceso holístico continuo de diligencia debida también vigente a nivel local. Énfasis en la creación de capacidades en toda la organización y en la mejora continua. Diálogo significativo con las partes interesadas que puedan verse potencialmente afectadas. Cultura de aprendizaje.</p>	<p>Los Derechos Humanos están profundamente arraigados en la cultura y los procesos de la empresa. La atención se centra en los cambios significativos en el contexto político, social y jurídico en el que opera la empresa. Atención en el fortalecimiento de una cultura de respeto de los derechos humanos dentro y fuera de la empresa. La Empresa "acompaña la plática" y se involucra en compartir el conocimiento con las partes interesadas externas.</p>
---	---	---	--	---	--

Acercamiento reactivo hacia los derechos humanos

Acercamiento activo a los derechos humanos

Acercamiento proactivo a los derechos humanos

## Anexo D Encuesta

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO INSTITUTO DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA MAESTRÍA EN FINANZAS

Encuesta dirigida al personal de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo.

**Instrucciones:** Marque con una (X) la alternativa de respuesta que usted elija o considere la adecuada.

1. ¿Se ha tomado decisiones gerenciales adecuadas de la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Se ha definido con claridad cada una de las acciones que se deben realizar en cada proceso y el responsable del mismo?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿Son documentados todos los procesos que se realizan dentro de la organización?  
SI ( ) NO ( )
4. ¿Se han definido e identificado funciones y responsabilidades específicas para cada puesto de trabajo?  
SI ( ) NO ( )
5. ¿Existe un reglamento que regule el desempeño laboral?  
SI ( ) NO ( )
6. ¿Existen centros de costos establecidos?  
SI ( ) NO ( )
7. ¿La planificación financiera que actualmente maneja la Junta Provincial de la Cruz Roja de Chimborazo es adecuada?  
SI ( ) NO ( )
8. ¿Los resultados que se presentan en los estados financieros muestran exactitud?  
SI ( ) NO ( )
9. ¿Se maneja control interno en la organización?  
SI ( ) NO ( )
10. ¿Se utilizan indicadores para la medición del cumplimiento de objetivos?  
SI ( ) NO ( )

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN