



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA  
UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA CHIMBORAZO DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2021-  
2025.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: CINTHIA STEFANIA ILBAY VALDEZ**

**DIRECTOR: Ing. PhD José Fernando López**

Riobamba – Ecuador

2021

**©2021, Cinthia Stefania Ibay Valdez**

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

Yo, CINTHIA STEFANIA ILBAY VALDEZ, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 02 de diciembre de 2021



---

**Cinthia Stefania Ilbay Valdez**

**0605155977**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: proyecto de investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA CHIMBORAZO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PERÍODO 2021-2025.**, realizado por la señorita **CINTHIA STEFANIA ILBAY VALDEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. William Patricio Cevallos Silva <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA Firmado digitalmente por WILLIAM PATRICIO CEVALLOS SILVA Fecha: 2022.03.08 08:55:17 -05'00'	<u>2021/12/02</u>
Ing. José Fernando López Aguirre <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 Firmado electrónicamente por: <b>JOSE FERNANDO LOPEZ AGUIRRE</b>	<u>2021/12/02</u>
Ing. Maria Slusarczyk Antosz <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	 Firmado electrónicamente por: <b>MARIA SLUSARCZYK</b>	<u>2021/12/02</u>

## **DEDICATORIA**

A mi mamá Carmen Valdez por su total apoyo, por ser mi ejemplo en el actuar diario, por sus sabios consejos, amor incondicional y ser la persona que siempre guía mis pasos para lograr todo lo que soy.

A mi papá Marcelino Ilbay por su apoyo y ser mi refugio en mis momentos más difíciles.

Al amor de mi vida Davinson Cadena por ser mi motivo para ver el mundo de otra manera.

A mis hermanos Santiago y Mabel por ser un motivo más para prepararme profesionalmente.

A mi padre adoptivo Willam Novillo por su apoyo, compañía y el cariño que me brinda.

A mi madre adoptiva Jenny Narváez, por su ayuda y amistad en los momentos que más he necesitado.

Cinthia

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la vida y permitirme cumplir mis sueños.

A mi director y miembro de tesis quienes con su vocación profesional y oportunos consejos me han permitido culminar mi trabajo de investigación.

A la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo por abrirme las puertas de su institución y brindarme la información necesaria para la realización de mi tesis.

Y, por último, pero no menos importante, quiero agradecerme a mí, por creer en mí, por hacer todo este gran trabajo, por no tener días libres y por nunca renunciar.

Cinthia

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

1.	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1.1.	<b>Fundamentación teórica.....</b>	<b>3</b>
1.1.1.	<i>Planificación estratégica.....</i>	<i>3</i>
1.1.2.	<i>Niveles de planificación en función del tiempo.....</i>	<i>5</i>
1.1.3.	<i>Fases de la planificación estratégica.....</i>	<i>5</i>
1.1.3.1.	<i>Organización del proceso.....</i>	<i>6</i>
1.1.3.2.	<i>Análisis estratégico.....</i>	<i>6</i>
1.1.3.3.	<i>Formulación estratégica.....</i>	<i>6</i>
1.1.3.4.	<i>Definición de estrategias.....</i>	<i>6</i>
1.1.3.5.	<i>Redacción del plan estratégico.....</i>	<i>6</i>

### CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>13</b>
2.1.	<b>Enfoque de investigación.....</b>	<b>13</b>

2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	13
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	14
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	14
2.2.1.	<i>Descriptivo</i> .....	14
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	14
2.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	14
2.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	15
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	15
2.4.1.	<i>Documental</i> .....	15
2.4.2.	<i>Campo</i> .....	15
2.5.	<b>Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra</b> .....	16
2.5.1.	<i>Población</i> .....	16
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	18
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	19
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	19
2.6.2.	<i>Técnica de investigación</i> .....	20
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i> .....	20
2.6.3.1.	<i>Guía de entrevista</i> .....	20
2.6.3.2.	<i>Registro de evidencia</i> .....	20
2.6.3.3.	<i>Cuestionario</i> .....	21

### **CAPÍTULO III**

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	22
3.1.	<b>Resultados</b> .....	22
3.1.1.	<i>Encuesta aplicada al personal del área administrativa de la unidad oncológica SOLCA Chimborazo</i> .....	22
3.1.2.	<i>Encuesta aplicada a los usuarios que hacen uso de los servicios que brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo</i> .....	31

3.1.4.	<b><i>Entrevista aplicada a la analista contable de la unidad oncológica SOLCA Chimborazo.....</i></b>	40
3.2.	<b>Discusión de resultados.....</b>	42
3.3.	<b>Propuesta .....</b>	44
3.3.1.	<b><i>Organización del proceso.....</i></b>	44
3.3.1.1	<i>Tomar la decisión de planificar.....</i>	44
3.3.1.2	<i>Identidad de la organización.....</i>	44
3.3.2.	<b><i>Análisis estratégico.....</i></b>	45
3.3.2.1.	<i>Misión.....</i>	45
3.3.2.2.	<i>Visión.....</i>	45
3.3.2.3.	<i>Foda.....</i>	46
3.3.2.4.	<i>Objetivos.....</i>	47
3.3.2.5.	<i>Análisis de los grupos de interés.....</i>	48
3.3.2.6.	<i>Valores.....</i>	50
3.3.2.7.	<i>Análisis interno.....</i>	51
3.3.2.7.2.	<i>Diagnóstico de gestión.....</i>	64
3.3.2.7.3.	<i>Diagnostico estratégico.....</i>	65
3.3.2.8.	<i>Análisis externo.....</i>	67
3.3.2.9.	<i>Identificación de los elementos estratégicos.....</i>	72
3.3.2.9.1.	<i>Análisis dafo.....</i>	76
3.3.3.	<b><i>Formulación estratégica.....</i></b>	92
3.3.3.1.	<i>Misión estratégica.....</i>	92
3.3.3.2	<i>Visión estratégica.....</i>	92
3.3.3.3	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	92
3.3.4.	<b><i>Definición de estrategias.....</i></b>	94
3.3.5.	<b><i>Redacción de la planificación estratégica.....</i></b>	111
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	113
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	114

**GLOSARIO** ..... 115

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Análisis Financiero.....	11
<b>Tabla 1-2:</b>	Colaboradores del área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo 2021. ....	18
<b>Tabla 2-2:</b>	Expertos para ponderación de factores internos y externos de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.....	18
<b>Tabla 3-2:</b>	Población entre 15 a 59 años, proyectada al año 2020 de la Provincia de Chimborazo. ....	19
<b>Tabla 4-2:</b>	Determinación de la muestra.....	20
<b>Tabla 1-3:</b>	Existencia de una planificación estratégica financiera en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo .....	23
<b>Tabla 2-3:</b>	Fortalezas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.....	24
<b>Tabla 3-3:</b>	Debilidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	25
<b>Tabla 4-3:</b>	Oportunidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.....	27
<b>Tabla 5-3:</b>	Amenazas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.....	28
<b>Tabla 6-3:</b>	Rama de Capacitación al personal.....	30
<b>Tabla 7-3:</b>	Situación administrativa financiera del personal administrativo.....	31
<b>Tabla 8-3:</b>	Implementación de una planificación estratégica financiera.....	32
<b>Tabla 9-3:</b>	Abastecimiento de insumos médicos.....	33
<b>Tabla 10-3:</b>	Servicio de atención al usuario que brinda el personal administrativo.....	34
<b>Tabla 11-3:</b>	Eficacia de los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico.....	35
<b>Tabla 12-3:</b>	Nivel de satisfacción del servicio que brinda el personal médico de laboratorio.....	36
<b>Tabla 13-3:</b>	Innovación en inversiones.....	37
<b>Tabla 14-3:</b>	Mejoramiento en la organización considerado por el usuario.....	38
<b>Tabla 15-3:</b>	Disposición para realizar donativos de manera voluntaria por parte del usuario.....	39

<b>Tabla 16-3:</b>	Consulta médica mediante telemedicina. ....	40
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz FODA estructurada para la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ..	46
<b>Tabla 18-3:</b>	Factores, Grupos de interés e impacto sobre la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	48
<b>Tabla 19-3:</b>	Análisis de la situación financiera del Balance General Financiero.....	51
<b>Tabla 20-3:</b>	Análisis de la situación financiera del estado de pérdidas y ganancias. ....	53
<b>Tabla 21-3:</b>	Liquidez corriente.....	60
<b>Tabla 22-3:</b>	Prueba ácida.....	60
<b>Tabla 23-3:</b>	Endeudamiento del activo. ....	60
<b>Tabla 24-3:</b>	Apalancamiento financiero.....	61
<b>Tabla 25-3:</b>	Rotación de ventas.....	61
<b>Tabla 26-3:</b>	Periodo medio de cobro.....	62
<b>Tabla 27-3:</b>	Periodo medio de pago .....	62
<b>Tabla 28-3:</b>	Rentabilidad neta del activo (ROA). ....	63
<b>Tabla 29-3:</b>	Rentabilidad neta de ventas (ROS).....	63
<b>Tabla 30-3:</b>	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE). ....	64
<b>Tabla 31-3:</b>	Indicador de autosuficiencia operacional. ....	64
<b>Tabla 32-3:</b>	Autosuficiencia remunerativa mínima.....	65
<b>Tabla 33-3:</b>	Identificación de elementos claves del entorno interno de la organización. ....	65
<b>Tabla 34-3:</b>	Identificación de Elementos claves del entorno externo de la organización. ....	67
<b>Tabla 35-3:</b>	Análisis de los elementos estratégicos internos según su impacto y dificultad...	72
<b>Tabla 36-3:</b>	Comité de Gestión Estratégica. ....	72
<b>Tabla 37-3:</b>	Matriz de impacto- dificultad de factores.....	73
<b>Tabla 38-3:</b>	Matriz de impacto- dificultad de factores internos clasificados. ....	73
<b>Tabla 39-3:</b>	Cuadro de Simbología de factores internos. ....	73
<b>Tabla 40-3:</b>	Análisis de los elementos estratégicos externos según su impacto y dificultad ..	74

<b>Tabla 41-3:</b>	Matriz de impacto-dificultad de factores externos clasificados. ....	74
<b>Tabla 42-3:</b>	Cuadro de Simbología de elementos externos.....	75
<b>Tabla 43-3:</b>	Análisis de la matriz FODA. ....	76
<b>Tabla 44-3:</b>	Grado de intensidad de relación entre la matriz FODA. ....	77
<b>Tabla 45-3:</b>	Diseño de las estrategias.....	94
<b>Tabla 46-3:</b>	Programa para la implementación del plan estratégico. Parte A. ....	95
<b>Tabla 47-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la estrategia de financiamiento. ....	97
<b>Tabla 48-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de investigación de desarrollo. ....	98
<b>Tabla 49-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de investigación de desarrollo. ....	99
<b>Tabla 50-3:</b>	Cronograma de actividades para cumplir la estrategia de inversión. ....	100
<b>Tabla 51-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de gestión. ....	101
<b>Tabla 52-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de gestión. ....	102
<b>Tabla 53-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de recursos humanos. ....	103
<b>Tabla 54-3:</b>	Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de recursos humanos. ....	104
<b>Tabla 55-3:</b>	Cronograma de actividades para cumplir la estrategia de marketing. ....	105
<b>Tabla 56-3:</b>	Programa para la implementación del plan estratégico. Parte B. ....	106
<b>Tabla 57-3:</b>	Programa para la implementación del plan estratégico. Parte C. ....	107
<b>Tabla 58-3:</b>	Cuadro de monitoreo y resumen de la planificación estratégica financiera. ....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfica 1-3:</b>	Existencia de una planificación estratégica financiera en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	23
<b>Gráfica 2-3:</b>	Fortalezas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	24
<b>Gráfica 3-3:</b>	Debilidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	26
<b>Gráfica 4-3:</b>	Oportunidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	27
<b>Gráfica 5-3:</b>	Amenazas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. ....	29
<b>Gráfica 6-3:</b>	Rama de Capacitación al personal. ....	30
<b>Gráfica 7-3:</b>	Situación administrativa- financiera del personal administrativo. ....	31
<b>Gráfica 8-3:</b>	Implementación de una planificación estratégica financiera. ....	32
<b>Gráfica 9-3:</b>	Abastecimiento de insumos médicos. ....	33
<b>Gráfica 10-3:</b>	Servicio de atención al usuario que brinda el personal administrativo. ....	34
<b>Gráfica 11-3:</b>	Eficacia de los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico. ....	35
<b>Gráfica 12-3:</b>	Nivel de satisfacción del servicio del personal médico de laboratorio. ....	36
<b>Gráfica 13-3:</b>	Innovación en inversiones. ....	37
<b>Gráfica 14-3:</b>	Mejoramiento en la organización considerado por el usuario. ....	38
<b>Gráfica 15-3:</b>	Disposición para realizar donativos voluntarios por parte del usuario. ....	39
<b>Gráfica 16-3:</b>	Consulta médica mediante telemedicina. ....	40
<b>Gráfica 17-3:</b>	Composición de Balance General Financiero. ....	55
<b>Gráfica 18-3:</b>	Composición de Estado de resultados. ....	56
<b>Gráfica 19-3:</b>	Variación de los elementos del Balance General Financiero. ....	57
<b>Gráfica 20-3:</b>	Variación de los elementos del Estado de Pérdidas y ganancias. ....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Niveles de planificación en función del tiempo.....	6
<b>Figura 2-1:</b> Variables por conocer de la identidad de la organización.....	7
<b>Figura 3-1:</b> Análisis interno .....	9
<b>Figura 4-1:</b> Análisis FODA.....	12
<b>Figura 5-1:</b> Características que debe tener las estrategias. ....	14

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Encuesta al área Administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Anexo B:** Encuesta a los usuarios de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Anexo C:** Entrevista a la Analista contable de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

## RESUMEN

En el presente trabajo de titulación se diseñó una planificación estratégica financiera para la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo que permita mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones de la organización. Para el desarrollo de la investigación se recolectó información mediante la aplicación de encuestas al usuario y al personal administrativo y una entrevista a la analista contable de la organización, lo cual permitió determinar un diagnóstico situacional actual del entorno empresarial y financiero considerando como información indispensable para la determinación y estructuración de la matriz FODA de la organización. Se aplicó indicadores financieros, análisis horizontal y vertical al balance general y estado de resultados de los tres últimos periodos económicos en donde es notable que los ingresos por autogestión no cubren el total de gastos operativos por lo que el ingreso por asignación presupuestal estatal es indispensable, sin embargo, por inestabilidad política es impredecible contar con dicha asignación en un futuro. Debido a esto se diseñan nueve estrategias que guían hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos en conjunto con planes de acción en donde se detalla la utilización de recursos económicos, humanos y físicos. Debido a esto, se concluye que es necesario que tanto directivos como el personal administrativo construyan un adecuado ambiente laboral que permita la agilidad y aceptación de nuevos proyectos, por lo tanto, se recomienda elaborar un manual de funciones para direccionar las funciones a realizar por parte del personal y que además permita delegar funciones específicas para poner en marcha la planificación estratégica recomendada.

**Palabras clave:** <FINANZAS>, <ADMINISTRACIÓN>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <FUENTES DE FINANCIAMIENTO>, <ESTRATEGIA>.

0402-DBRA-UTP-2022



Firmado electrónicamente por:

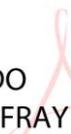
**RAFAEL INTY  
SALTO**

## ABSTRACT

In this thesis, a financial strategic plan was designed for the Oncology Unit in SOLCA Chimborazo to improve the financial, administrative and decision-making management of the institution. For the development of the research, the information was collected through the application of surveys to users and the administrative staff as well as an interview to the accounting analyst of the organization, which allowed to determine the current situation of the business and financial environment, considering it as essential information for the determination and structuring of the organization's SWOT matrix. Financial indicators, horizontal and vertical analysis were applied to the balance sheet and income statement of the last three economic periods where it is worth noting that the income from self-management does not cover the total operating expenses, so the income from the government budget allocation is essential. However, due to political instability, it is unpredictable to rely on this allocation in the future. For this reason, nine strategies are designed that leads towards the fulfillment of the strategic objectives as a whole. with action plans detailing the use of economic, human and physical resources. Therefore, it is concluded that it is necessary that both managers and administrative staff build an adequate work environment that allows agility and acceptance of new projects. It is recommended to develop a manual of functions to be carried out by the staff and that also allows the delegation of specific functions to implement the recommended strategic planning.

**Keywords:** <FINANCE>, <MANAGEMENT>, <STRATEGIC PLANNING>, <FUNDING SOURCES>, <STRATEGY>.

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA FRAY



Firmado digitalmente  
por LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.03.07  
13:32:28 -05'00'

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema planificación estratégica financiera el cual es un proceso metódico en donde se plantea estrategias específicas para mejorar la gestión administrativa y financiera de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo además de que dichas estrategias sirvan como guía hacia la acertada toma de decisiones coordinando y evaluando las metas planteadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos con enfoque analítico y objetivo.

**CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO REFERENCIAL:** parte de los antecedentes de investigación en donde se ha seleccionado tesis de años anteriores con temas que sirven como fuente de información para guiar la presente investigación, por otra parte, se detalla el marco teórico en donde se contempla las fases de la planificación estratégica que orienta sistemáticamente el trabajo de investigación

**CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO:** contiene los enfoques, niveles, diseño, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de investigación necesarios para la recopilación de la información, además se determina la población y muestra indispensable para la aplicación de las encuestas y entrevista las cuales tienen por objetivo sintetizar la situación actual financiera y el entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización.

**CAPÍTULO III MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS:** presenta los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas y encuestas con su respectivo análisis e interpretación lo cual genera una discusión de los resultados, por otra parte se desarrolla la propuesta de la planificación estratégica financiera en donde se realiza un análisis financiero del balance general y estado de resultados de los periodos económicos: 2018, 2019 y 2020, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta al personal administrativo se determina la matriz FODA la cual es evaluada para generar las estrategias adecuadas a los requerimientos de la organización. Finalmente se emite conclusiones y recomendaciones para la organización.

## **Antecedentes de investigación.**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar una planificación estratégica financiera para mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, el cual será un aporte para el desarrollo de la gestión empresarial y posteriores consultas de investigación. Previo a su diseño, se realizó una revisión bibliográfica de información que guarda relación con el tema de la actual investigación, las cuales constituyen un aporte para los antecedentes investigativos, los cuales son detallados a continuación:

En la Universidad Nacional de Chimborazo “UNACH” de la ciudad de Riobamba, se realizó el trabajo de investigación “El modelo de gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y su incidencia en la toma de decisiones periodo 2015”. Publicado en el año 2017 por la autora Solanda Katherine Delgado Rodríguez. Su trabajo de investigación está enfocado en determinar las circunstancias que tiene la toma de decisiones en el hospital SOLCA Chimborazo y las consecuencias que tiene en la administración, estableciendo las competencias básicas y responsabilidades que se requieren en el área administrativa de la organización (Delgado, 2017, p.19).

Dentro de su trabajo de investigación se detalla como conclusiones que la toma de decisiones se efectúa con respecto a las necesidades que deben ser suplidas con carácter emergente al ser una entidad que lucha contra enfermedades catastróficas, además el porcentaje de asignación presupuestaria destinada por el gobierno y la autogestión es fundamental para cubrir las necesidades surgidas, enfatizando que la autogestión no es suficiente para garantizar la estabilidad económica de la organización por lo que se requiere un mayor compromiso de los entes reguladores, por otra parte menciona la importancia de un plan estratégico en la organización puesto que ayudará a que la administración transmita el hacia donde quiere llegar (Delgado, 2017, p.88-89).

Según la información directa con la analista de contabilidad de servicio financiero la Ingeniera María Augusta Bonilla, de la Unidad Oncológica Chimborazo, manifiesta que: El modelo de gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y su incidencia en la toma de decisiones periodo 2015, no se ha aplicado.

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se realizó el trabajo de investigación Planificación estratégica financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba periodo 2013 – 2015, Publicado en el año 2014 por la Autora Jessica Liliana Cueva Toaquiza. El propósito

de esta investigación es mejorar la gestión del área financiera mediante el análisis financiero y la cuantificación de las estrategias propuestas, definiendo el rumbo que tiene que seguir la organización a través de una serie de toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos en su planificación (Cueva, 2014, pp.5-6).

En otro aspecto también se detalla la importancia de la socialización de la planificación Estratégica Financiera, debido que es el momento en el que se da a conocer lo que la organización requiere de sus colaboradores, como un accionar armónico y comprometido en todas sus funciones, puesto que la planeación financiera no solo puede hacer referencia a ciertas proyecciones financieras o análisis con indicadores financieros sino que también comprende una serie de actividades que se desarrollan a nivel estratégico, funcional y operativo de una organización definiendo el rumbo que tiene que se tiene que seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos (Cueva, 2014, p.8).

Los resultados de los antecedentes investigativos seleccionados, servirán de guía para el desarrollo de la presente investigación, en lo que respecta al modelo de gestión, servirá de guía para profundizar en aspectos que no se conoce de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, por otra parte la planificación estratégica financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, servirá de guía en la propuesta de mejorar la gestión del área financiera en una organización dedicada al servicio de salud.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Fundamentación teórica

##### 1.1.1 *Planificación Estratégica*

La planificación estratégica es una herramienta que sigue una secuencia de fases para la estructuración de estrategias mediante la utilización de determinados recursos organizacionales los cuales facilitan la toma de decisiones por parte de directivos puesto que posee particularidades propias de la organización lo cual hace de la planificación estratégica una herramienta que pone a disposición el actuar proactivo frente a cualquier entorno tanto externo como interno en la que se ve afectada la organización (Gómez, 2020, p.11).

Desarrollar una planificación se convierte en prioridad más aún en el sector no lucrativo puesto que permite identificar y optimizar factores que afectan a la organización por lo que se considera afrontar retos como:

- La intervención de los medios de comunicación mediante su avance tecnológico se presenta como una nueva oportunidad para optimizar su desempeño laboral
- El acrecentamiento de la acusación social por acciones de distinción, favoritismo o desarrollo no sostenible
- Considerable disimilitud entre ricos y pobres.
- Un estado en constante crecimiento de comunidades con multiculturalidad.
- Indagación de actuales soluciones para los retos sociales emergentes.

(Navajo, 2016, p.18).

La estrategia para la organización que lo tome en cuenta, es un factor de éxito, puesto que se fundamenta en el desarrollo y estabilidad de cualquier tipo de organización mediante el diseño de estrategias que permitan adaptarse en un entorno altamente competitivo, debido a esto se enfatiza la importancia de relacionarse con la visión, misión y objetivos con las que se orienta cada departamento o unidad de la organización, de esta manera se podrá establecer metas específicas a su cumplimiento (Dussel et al., 1997; citados en Pacheco., 2016).

Las organizaciones sin ánimo de lucro, en ocasiones deben gestionarse con otro tipo de enfoque cualitativo. Las diferencias en comparación con otras organizaciones, que afectan a sus métodos de planificación y gestión son:

- La suspensión de presupuestos económicos estatales.
- Dificultad en priorizar acciones económicas puesto que prevalecen los objetivos de condición social.
- Insuficientes ingresos obtenidos por la venta de servicios inducen a la dependencia del principal o todos los financiadores.
- Usuarios o pacientes no cuentan con los suficientes recursos económicos para costear en su totalidad los servicios que requieren.
- Se prevalece los principios y valores en la toma de decisiones.
- Conlleva influencias para la toma de decisiones por parte de socios, donantes, directores, fundadores y colaboradores.
- Beneficios fiscales y legales.

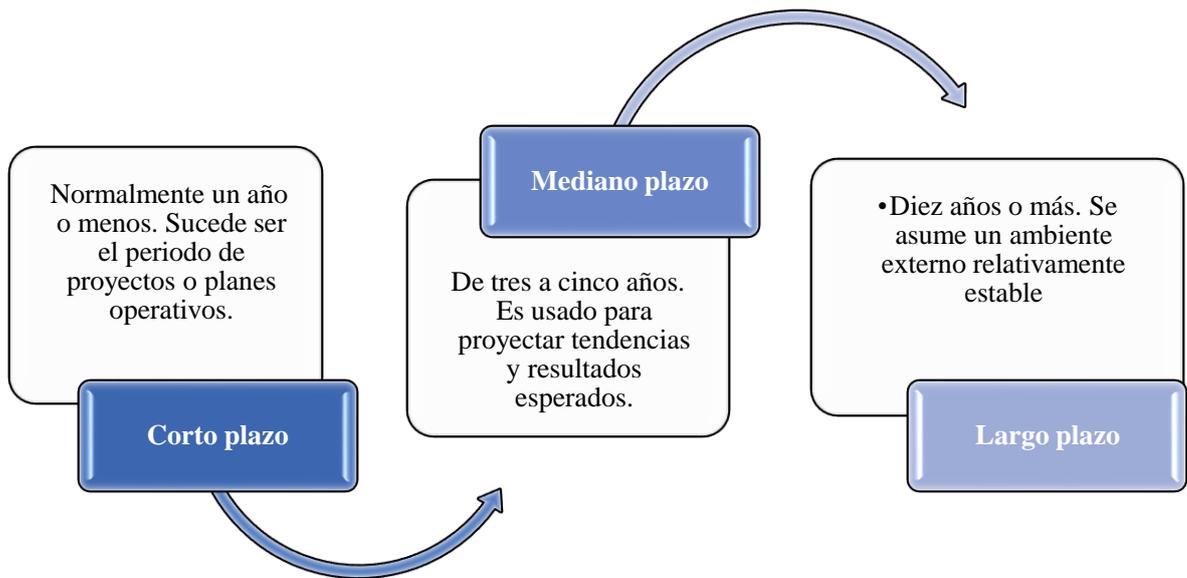
(Navajo, 2016, pp.19-20)

Los aspectos específicos para considerar en la presente investigación que va de acuerdo con la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo son:

- Enfatizar el compromiso por los principios y valores, mediante un proceso de toma de decisiones participativo y democrático.

### ***1.1.2. Niveles de planificación en función del tiempo***

Se clasifica la planificación en función de su duración.



**Figura 1-1.** Niveles de planificación en función del tiempo.

**Fuente:** Navajo. 2016

**Realizado por:** Ilbay, C. 2020

En función del tiempo, la presente investigación se aplicará en un periodo de 5 años el cual se enmarca en el Mediano plazo, en donde la planificación estratégica se diseñará para proyectar tendencias y resultados esperados.

### ***1.1.3. Fases de la planificación estratégica.***

De acuerdo con cada autor se plantea diversas fases del proceso de planificación estratégica coincidiendo en las acciones específicas para generar las estrategias, sin embargo, se plantea estructurar el proceso en torno a cinco etapas: (Navajo, 2016, p.39). Dentro de la presente investigación se Diseñará la planificación estratégica de acuerdo con las 5 etapas que propone el autor.

#### ***1.1.3.1. Organización del proceso.***

¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

***1.1.3.1.1 Tomar la decisión de planificar.*** Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.

***1.1.3.1.2 Identidad de la organización.***

#### ***1.1.3.2. Análisis estratégico.***

¿Dónde estamos?

***1.1.3.2.1. Análisis de los grupos de interés.***

***1.1.3.2.2. Valores.***

1.1.3.2.3. *Análisis interno*

1.1.3.2.4. *Análisis externo.*

1.1.3.2.5. *Identificación de los elementos estratégicos.*

1.1.3.3. *Formulación estratégica.*

¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

1.1.3.3.1. *Visión.*

1.1.3.3.2. *Misión.*

1.1.3.3.3. *Definición de objetivos.*

1.1.3.4. *Definición de estrategias.*

1.1.3.5. *Redacción del plan estratégico.*

(Navajo, 2016, pp.39-40)

1.1.3.1. *Organización del proceso.*

1.1.3.1.1. *Tomar la decisión de planificar.*

La decisión de elaborar un plan estratégico debe contemplar:

- Planteamiento de objetivos que direccionarán las estrategias
- Magnitud de la planificación, incorpora un área o unidad de la organización.
- Durabilidad de la planificación.
- Responsables en guiar el proceso de planificación.
- Implicados de la organización en el proceso.
- Fases de la planificación, actividades que permitan cumplir las metas planteadas en plazos.

(Navajo, 2016, pp.40-42)

1.1.3.1.2. *Identidad de la organización.*

Para el inicio de la planificación estratégica es necesario comprender los hechos o circunstancias que, de forma retrospectiva desde lo pasado hacia el presente, puesto que de un suceso surge diferentes particularidades que servirán como información primordial para el diagnóstico de la organización. (González, 2020, p.16) Algunas variables a conocer son:



**Figura 2-1.** Variables por conocer de la identidad de la organización.

**Fuente:** Navajo. 2016

**Realizado por:** Ilbay, C. 2020

### *1.1.3.2. Análisis estratégico.*

Es un proceso que consiste en detectar la visión, misión de la organización y sus segmentos, identificar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, así como sus fuerzas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo y metas de corto plazo para diseñar estrategias alternativas y elegir las más concretas que se seguirán (Pacheco, 2016, p.67).

#### *1.1.3.2.1. Análisis de los grupos de interés.*

Los grupos de interés o bien llamados hoy como stakeholders son personas o grupos que de una u otra manera se relacionan con la organización ya sea de forma directa o indirecta por lo que influyen considerablemente en la toma de decisiones de una organización de forma general son: Estado, clientes internos y externos (González, 2020, p.18).

#### *1.1.3.2.2. Análisis de los valores.*

Los valores se muestran como pilares filosóficos aligando a un compromiso ético al personal laboral con la organización, es importante aclarar que de acuerdo con el tipo de organización los valores se irán diversificando, es por ello por lo que se plantea de acuerdo con la importancia que de la organización al servicio que ofrece reflejando el o los valores por lo cual se quieren hacer caracterizar (González, 2020, pp.18-19).

#### *1.1.3.2.3. Análisis interno*

El diagnóstico o análisis que se realiza a los factores internos que afectan a la organización sirve para estructurar o identificar tanto fortalezas como debilidades propias de la organización por lo que usualmente consta de tres partes primordiales: (Navajo, 2016, p.63)



**Figura 3-1.** Anàlisis interno

**Fuente:** Navajo, 2016

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Diagnóstico financiero**

Se considera que las decisiones administrativas se manifiestan en la estructura de estados financieros de cualquier organización por lo tanto las decisiones estratégicas cubren las dos siguientes características financieras: (Pacheco,2016, p.69)

- **Repercusión financiera.** Todo tipo de decisión financiera o administrativa sobre la utilización de recursos económicos, humanos, materiales o de tiempo trae consigo efectos directos o indirectos, inmediatas o mediatas, como lo es incremento en ingresos, nuevas inversiones, variabilidad en costos (Pacheco, 2016, p.69).
- **Expresión financiera:** Todo resultado financiero invariablemente se determinará en unidades monetarias (Pacheco, 2016, p.70).

“El análisis e interpretación de los estados financieros consiste en la aplicación de instrumentos y técnicas analíticas a los estados financieros (...) para derivar de éstos medidas y relaciones significativas y útiles para la toma de decisiones.” (Bernstein, citado en Núñez, 2016, p.74)

### **Objetivos del análisis financiero:**

- Pronosticar resultados financieros futuros.
  - Medio de evaluación de gestión.
  - Hay que descartar la toma de decisiones por instinto.
  - Se puede identificar la razonabilidad de las utilidades obtenidas.
- (Núñez,2016, pp.75-76)

### **Métodos y técnicas usados en el Análisis Financiero.**

Existen, básicamente, dos tipos de métodos de análisis que se clasifica en:

#### ➤ **Vertical**

##### **a) Método de reducción de los estados Financieros a porcentos.**

El análisis vertical proporciona información porcentual de los valores de cada cuenta que compone los estados financieros a analizar dicha asignación porcentual deberá manifestar el comportamiento de determinados valores en relación con el total de activos y total pasivos más capitales en el caso de que se analice el balance general, y en relación con las ventas o total ingresos en el caso de analizar el estado de resultados (Rodríguez, 2017, pp.18-19). Para reducir los valores a porcentos se debe dividir cada valor entre un valor total escogido dentro de un estado financiero y el cociente se multiplicará por cien (Núñez, 2016, pp.78).

#### ➤ **Horizontal.**

##### **a) Método de aumento y disminuciones**

También conocido como método de variaciones determina diversas modificaciones siendo comparadas en un tiempo de ejercicio económico actual con el del año anterior (Núñez, 2016, p.80).

##### **b) Método de control de presupuesto**

Las técnicas aplicadas al análisis financiero son entre otras:

**Tabla 1-1:** Análisis Financiero.

<b>Análisis de Liquidez</b>	Manifiesta la necesidad de evaluar o medir la capacidad que tiene la organización para saldar sus obligaciones de corto plazo o pasivos corrientes con la efectivización de sus activos corrientes por lo cual se podrá determinar lo que sucedería si a la empresa se le exige el pago en menos de un año (Superintendencia de compañías, 2011, p.2).
<b>Análisis de Solvencia o endeudamiento.</b>	Mide el grado de participación de los financiadores o acreedores, determinando el beneficio del endeudamiento, su optimización dependerá de la situación financiera, margen de rentabilidad, tasas de interés, recalando que trabajar con capital ajeno o prestado es favorable cuando se obtiene una rentabilidad neta mayor a los intereses a pagar por el dinero acreditado (Superintendencia de compañías, 2011, p.4).
<b>Análisis de Gestión o rotación.</b>	Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos, evalúa el nivel de rotación de los activos, velocidad de pagar sus obligaciones una vez recuperado el crédito obtenido además de evaluar el peso que tienen los valores por gastos operativos en relación con sus ingresos generados (Superintendencia de compañías, 2011, pp.7-8).
<b>Análisis de Rentabilidad.</b>	Mide la efectividad con la que la empresa convierte las ventas en rentabilidad, administra y controla sus costos y gastos, desde la perspectiva del inversionista se examina la capacidad de retorno de las asignaciones o inversiones en la empresa (Superintendencia de compañías, 2011, p.12).

Fuente: Superintendencia de compañías. 2011

Realizado por: Ilbay, C. 2020

#### 1.1.3.2.4. Análisis externo.

Se analiza los factores más significativos que afectan a la organización con fines de tratamiento de mejora: Son determinados factores que son ajenos a la organización que no se pueden controlar, sin embargo, genera una influencia la cual puede ser positiva como negativa y que en cierta forma la organización evaluará cada factor con el fin de modificar dicho entorno a su favor en un determinado sentido (Navajo, 2016, pp.68-69).

**Político:** Todo tipo de entidad pública o resolución política que influya en la organización: políticas, resoluciones, leyes, beneficios públicos, etc.

**Económico:** Orientación de un régimen económico en donde se vea inmiscuido la organización: Inflación, desempleo, precios de productos, salarios, etc.

**Sociocultural:** Interviene características sociales como cultura, valores, principios, y creencias que trasciende en el desarrollo de la organización: nivel de educación, cultura, religión, forma de vida, etc.

**Tecnológico:** Entorno en donde se permita difundir la innovación de tecnología en conjunto con su optimización y posibilidad de acceder a cualquier tipo de herramientas informáticas

enfanzados en el dominio de manejo: acceso a tecnología, conocimiento, innovación tecnológica, etc.

**Medioambiental:** Políticas que permitan la preservación del entorno medioambiental: consumo de energía, reciclaje, etc.

**Legal:** Enmarcarse en función a las leyes, normas, resoluciones que rigen a la organización: Legislación laboral, salud y seguridad, etc. (Navajo, 2016, p.70)

#### 1.1.3.2.5. Identificación de los elementos estratégicos.

“Un elemento estratégico es un desafío que afecta a la misión, la visión, los proyectos, los usuarios, los costes, la financiación, la organización y la gestión.” (Navajo, 2016, p.80)

### El Análisis DAFO

Es una técnica que sirve como marco de referencia para evaluar el entorno empresarial ya sea a nivel interno como externo en donde facilite el diseño de estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades y fortalezas y a su vez neutralice las debilidades y amenazas de la organización (González, 2020, p.31).



**Figura 4-1.** Análisis FODA.

**Fuente:** Navajo. 2016

**Realizado por:** Ilbay, C. 2020

#### 1.1.3.3. Formulación estratégica.

- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

##### 1.1.3.3.1. Misión.

Es el objetivo supremo de la organización y manifiesta específicamente lo que busca alcanzar en un entorno social, el cual sirve de guía para el establecimiento de los objetivos, la misión se puntualiza al inicio del diseño estratégico, se diseña tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Para qué?
- ¿Con que?
- ¿Como?
- ¿Cuáles criterios lo rige?

(Andrade, s.f., p.5)

#### *1.1.3.3.2. Visión.*

La visión es un conjunto de ideas que promueven la proyección de lo que la organización espera ver en un futuro, se estructura en tiempo presente en donde se plasme la capacidad que tiene la empresa para guiar sus recursos hacia un fin en común, para lo cual se sugiere las siguientes preguntas:

- ¿Cómo sería la organización?
- ¿Qué innovaciones se podría hacer?
- ¿Qué otras necesidades se podrían satisfacer?
- ¿Qué recurso humano necesitaría?

(Andrade, s.f., p.15)

#### *1.1.3.3.3. Definición de objetivos.*

Es el resultado final de lo que quiere alcanzar la organización en determinado tiempo estructurando objetivos generales elaborados a partir de la misión y objetivos específicos considerando las funciones que permitan alcanzar los objetivos generales, se redacta al iniciar con un verbo en infinitivo, se debe estructurar respondiendo a las preguntas:

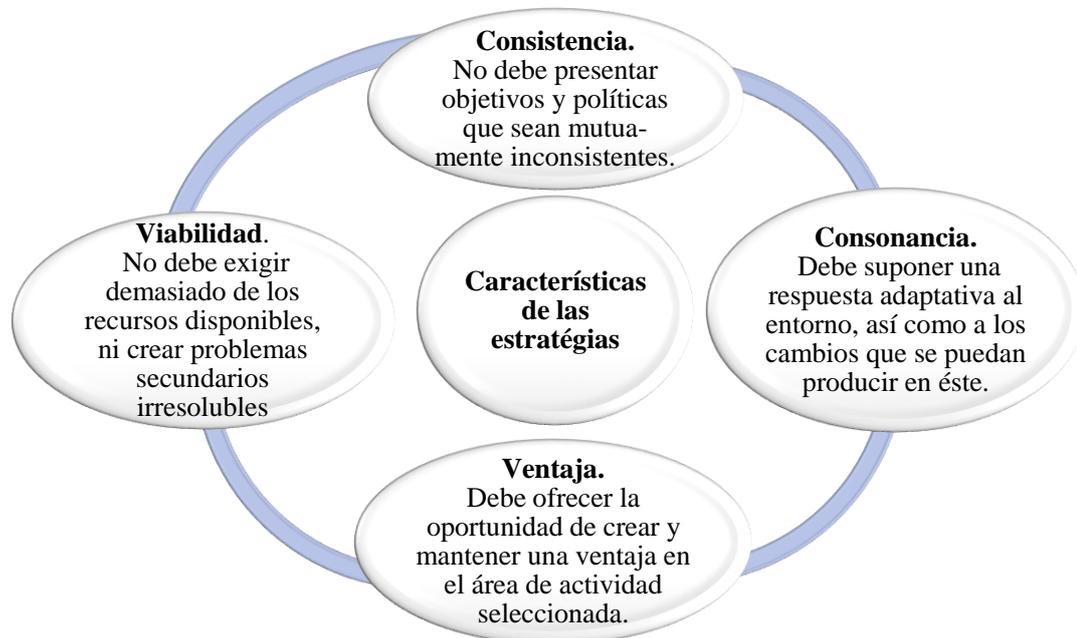
- ¿Qué?
- ¿cuándo?
- ¿cuanto?
- ¿cómo?

(Andrade, s.f., p.18)

#### *1.1.3.4. Definición de estrategias.*

Una estrategia se la define como “Un camino que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para la organización.” (Núñez, 2016, p.119).

Las estrategias deben cumplir las siguientes características:



**Figura 5-1.** Características que debe tener las estrategias.

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

#### 1.1.3.5. Redacción del plan estratégico.

Al momento de redactar el plan estratégico se debe ordenar sistemáticamente el diagnóstico obtenido sobre la organización en conjunto a las estrategias y plan para su ejecución. (Navajo, 2016, p.138)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

En la presente investigación titulada Planificación estratégica financiera para la Unidad oncológica SOLCA Chimborazo, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020 – 2025, se utilizó el enfoque mixto en el que interviene el enfoque cualitativo y cuantitativo:

##### 2.1.1. Enfoque cuantitativo

*La investigación cuantitativa concentra la recopilación e interpretación de los datos, para lograr resultados sobre la o las variables estudiadas. Responden a principios de la concepción positivista, parte de un problema, luego se operacionaliza la variable, que consiste en la descomposición de dimensiones, indicadores e ítems (el todo en sus partes e integrarlas para lograr un todo), requieren la aplicación de un método, se recopilan datos a través de instrumentos para cuantificarlos, codificarlos, tabular e interpretar los resultados para arribar a conclusiones, bajo un rigor científico aplicando la estadística descriptiva e inferencial (Carhuancho & Nolazco, 2019, p.13).*

En la presente investigación se realizó el estudio a partir de recolección de datos mediante la aplicación de encuestas pretendiendo la generalización de resultados efectuados de la población, además se analizó a la organización mediante indicadores financieros que sirve de base para el análisis situacional y determinar óptimas estrategias para la planificación financiera.

##### 2.1.2. Enfoque cualitativo

En la investigación cualitativa interviene el estudio recolección y uso de diversos instrumentos empíricos como la experiencia personal, reflexión, antecedentes de vida, entrevista, observación de libros, momentos con problemas emergentes y significativos. (Carhuancho & Nolazco, 2019, p.14). Por lo tanto, el enfoque cualitativo se aplicó en la interpretación de los resultados obtenidos de las, entrevistas y revisión de documentos, y

en la emisión de la información generalizada, además se analizó a la organización mediante indicadores de gestión cualitativos.

## **2.2. Nivel de Investigación**

### **2.2.1. Descriptivo**

En el nivel de investigación descriptiva se demuestra que el investigador afirma de forma precisa un entorno y determina necesidades lo cual posibilita el desarrollo de la investigación y permita delimitar la investigación en base al alcance del estudio. (Carhuacho & Nolazco, 2019, p.21). A través de este método se obtiene un panorama de la realidad actual en la que se encuentra la organización, para poder establecer estrategias que permitan mejorar el direccionamiento de la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones.

## **2.3. Diseño de investigación**

### **2.3.1. Según la manipulación de la variable independiente.**

#### *Diseño no experimental*

*En un estudio no experimental u observacional no se intenta intervenir, ni alterar el curso de la enfermedad. Los investigadores se limitan a observar el curso de esta en los grupos con y sin el factor a estudiar. (...) El investigador define las características de los individuos elegibles para el grupo de estudio y el de control, con el objetivo de que ambos grupos sean tan idénticos como sea posible, excepto por la característica a estudiar. A esto se denomina apareamiento (Fresno, 2019, p.88).*

Se ha aplicado este diseño puesto que se analizó a la organización, mediante la recopilación de información, tal cual como se presenta y se parte de ello para establecer las respectivas estrategias.

### **2.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

#### *Transversal*

“Pretenden investigar el comportamiento de una variable o relación entre ellas en un momento determinado” (López, Gutiérrez & Quintero, 2020, p.115). En la presente investigación se analizó

la relación de la variable independiente con la variable dependiente en un punto del tiempo determinado.

## **2.4. Tipo de estudio**

### ***2.4.1. Documental***

Se basa en el análisis de la información de un tema determinado que tiene como intención instaurar relaciones, discrepancias, faces, y posturas actuales en lo que se refiere al tema en específico por lo tanto el estudio documental se obtiene a partir de la consulta de documentos (Monroy & Nava, 2018, p.103). En la presente investigación se realizó la búsqueda de información específica y orientada al tema de planificación estratégica financiera para mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones, mediante artículos científicos, informes finales de tesis de grado y posgrado, revistas especializadas, libros de bibliotecas virtuales, entre otras fuentes necesarias y específicas para generar los conocimientos acertados, con el fin de cumplir con los objetivos de investigación.

### ***2.4.2. Campo***

Permite analizar o recabar información de un tema mediante la observación directa con el objeto de estudio, en conjunto con la recolección de testimonios que faciliten la comprobación de la teoría con la practica haciendo prevalecer una verdad objetiva comúnmente se considera a la observación, entrevista y cuestionario como herramientas. (Monroy & Nava, 2018, p.106). En la presente investigación se obtuvo información a través de la recopilación de datos de la organización mediante entrevistas y encuestas.

## **2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

### ***2.5.1. Población***

*La población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo, de lo particular a lo general, esperando que la parte observada en este caso la muestra sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio (Ventura, 2017, p.648).*

La población involucrada en la presente investigación está constituida por 31 colaboradores, los cuales forman parte del área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Tabla 1-2:** Colaboradores del área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo 2021.

Área administrativa	N° de personal
Dirección ejecutiva	2
Informática	1
Departamento administrativo información	1
Financiero	1
Recursos humanos	1
Abastecimientos adquisiciones	1
Almacén-Bodega	1
Mantenimiento	1
Departamento financiero administración de caja y tesorería	3
Contabilidad	1
Convenios	6
Dirección Medica	1
Admisión estadística	1
Farmacia	2
Trabajo social	1
Enfermería	1
Clínica	1
Gastroenterología	1
Imagenología rayos X	2
Laboratorio clínico	1
Patología	1
<b>Total, población</b>	<b>31</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2020

Realizado por: Ilbay, C. 2020

En la presente investigación se realizó la ponderación de los factores internos y externos de la organización por lo que es necesario contar con la opinión de mínimo 3 expertos que cumplan con el requerimiento primordial de conocer a fondo la organización. Por lo cual se designó como expertos a colaboradores que se encuentran dentro del área administrativa y están considerados dentro de la población:

**Tabla 2-2:** Expertos para ponderación de factores internos y externos de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Delegados el área administrativa
Auxiliar administrativo (J).
Analista de RRHH UO.
Auxiliar contable

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.2020

Realizado por: Ilbay, C. 2021

Por otra parte, se consideró realizar una encuesta dirigida al Usuario que hace uso del servicio que brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, en donde se determinó como población el número de habitantes de la provincia de Chimborazo, que se encuentran en un rango de 15 a 59 años debido al acceso que tienen de poder brindar respuestas oportunas al requerimiento para lo cual en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existe una proyección poblacional al año 2020 clasificados por edades y provincia.

**Tabla 3-2:** Población entre 15 a 59 años, proyectada al año 2020 de la Provincia de Chimborazo.

<b>Grupos de edad de la provincia de Chimborazo</b>	<b>N° de habitantes al año 2020</b>
15 – 19	50.526
20 – 24	46.858
25 – 29	41.976
30 – 34	36.771
35 – 39	32.127
40 – 44	28.192
45 – 49	25.020
50 – 54	22.575
55 – 59	20.260
<b>Total, población</b>	<b>304.305</b>

**Fuente:** Instituto nacional de estadísticas y censos INEC, 2013

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### 2.5.2. Muestra

*Cuando hablamos de muestreo dijimos que consistía en seleccionar un subconjunto de unidades de análisis de la población mediante algún método. Sin embargo, no todos los métodos de selección tienen las mismas propiedades en cuanto a la información que proporcionan las unidades así obtenidas. Partimos de la definición dada: una muestra es una parte de la población (Pérez, L. Pérez, R. & Seca, 2020, p.19).*

Debido a que la población a encuestar en el área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo no ha superado las 100 personas, no se determinó la muestra, por lo tanto, se aplicó la encuesta al total de la población de 31 colaboradores del área concluyendo que la muestra, es igual al mismo valor de la población.

Por otra parte, en lo que respecta a la población de la provincia de Chimborazo que hace uso de los servicios que brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, se determinó una población de 304.305 habitantes por lo que se ha empleado la siguiente fórmula para su muestreo:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 304305}{(304305 * (0.06)^2) + ((1.96)^2) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 266,5441$$

$$n = 267$$

**Tabla 4-2:** Determinación de la muestra.

Detalle de la fórmula de la muestra	Valor
<b>n= Tamaño de la muestra;</b>	<b>266,5441</b>
Z= Nivel de confianza	1,96
p = Variabilidad positiva;	0,5
q = Variabilidad negativa;	0,5
N = Tamaño de la población;	304305
E = Precisión o el error.	6%

Realizado por: Ilbay, C. 2021

## 2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

### 2.6.1. Métodos de investigación.

#### 2.6.1.1. Método Inductivo

*El razonamiento inductivo comienza con la observación reiterada de algún fenómeno (...) Lo que se busca es establecer ciertos patrones, aspectos comunes que permitan construir una generalización del fenómeno que estamos estudiando. Se arriba a una conclusión como resultado de la inferencia de las similitudes observadas. (...) Es decir, sus conclusiones solo pueden aplicarse al conjunto de casos observados, lo cual es un límite para desarrollar postulados universales (Pérez, et al., 2020, p.19).*

Este método se ha aplicado durante toda la tesis, puesto que es una manera de pensar, al sacar conclusiones e interpretaciones de toda la investigación, por lo que ha contribuido en los acontecimientos particulares que se han presentado en la organización para determinar estrategias generales y específicas.

### *2.6.1.2. Método deductivo*

*El razonamiento deductivo es un proceso lógico mediante el cual se infieren conclusiones a partir de algunas premisas. Es estrictamente un método de demostración porque se parte de una afirmación considerada verdadera. Luego, se observan casos particulares que permiten ratificar la verdad de la premisa inicial y la conclusión consiste en la afirmación (corroboración) o negación (refutación) de la verdad de la premisa (Pérez, et al., 2020, p.19).*

Al ser un método de razonamiento se ha aplicado mediante todo el desarrollo de la investigación en el planteamiento de definiciones y en el desarrollo de las actividades de la organización.

### *2.6.1.3. Método de análisis*

Procedimiento enmarcado en la descomposición de los componentes y variadas relaciones del suceso en cuestión, siendo analizado a partir de una correlación existente entre los elementos que conforman dicho objeto de estudio (Santiesteban, 2017, pp. 117-118). Por lo tanto, en el método analítico se analizó la misión, visión, objetivos y la situación administrativa financiera de la organización, mientras que en el método sintético se comprende la esencia de la organización con el fin de determinar la situación actual de la organización y establecer estrategias que enfrenten las debilidades y amenazas de la organización.

## **2.6.2. Técnica de investigación**

### *2.6.2.1. Entrevista*

“Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes” (Sánchez & Grados, 2017, p.48). En la presente investigación se procedió a realizar la técnica de entrevista, fundamentada en la recopilación de información que ha permitido orientar el trabajo de investigación hacia el cumplimiento de los objetivos investigativos, la entrevista se dirigió a la Analista Contable de servicio financiero de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo

### *2.6.2.2. Encuesta*

Es una técnica de investigación generalmente aplicada para la adquisición de información complementada con un cuestionario cuidadosamente elaborado puesto que proporcionará opiniones diversificadas que de manera inalterada emitirá información objetiva que de soporte al proceso investigativo (Santiesteban, 2017, p.173). En la presente investigación se procedió a

aplicar la técnica de encuesta, el cual se ha dirigido a la población específica del área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

### **2.6.3. Instrumentos de investigación.**

#### **2.6.3.1. Guía de entrevista**

Es la forma en que se posibilita la adquisición de información de fuente primaria que dependerá significativamente de la forma en que el entrevistador y entrevistado lleven a cabo la entrevista, por lo cual se sugiere tener presente los objetivos de la entrevista que servirá de guía de proyección hacia la obtención de información necesaria para el desarrollo del estudio (Fresno, 2019, p.115). Se ha elaborado preguntas abiertas o de opinión, para contextualizar el problema y enmarcar la entrevista hacia el cumplimiento de los objetivos investigativos.

#### **2.6.3.2. Registro de evidencia**

“El uso de la grabadora ha sido muy discutido, ya que cuando el entrevistado se da cuenta que lo están grabando comienza a omitir información significativa. Se sugiere usarla sólo para fines de investigación y para retroalimentación de la investigación” (Sánchez & Grados, 2017, p.119). Mediante la técnica de entrevista se ha utilizado como instrumento de investigación, para el registro de la información, una grabadora de voz.

#### **2.6.3.3. Cuestionario**

Facilita la observación de sucesos mediante los fundamentos que son proporcionados por el encuestado o entrevistado, por lo cual se limitará a las ideas subjetivas planteadas las cuales deben ser necesarias para la interpretación de resultados, dichas ideas pueden aplicarse masivamente para obtener una amplia gama de aspectos para su análisis (Santiesteban,2017, p.174). Se ha planteado preguntas cerradas dicotómicas, de múltiple selección y de escala, que ha permitido que la recopilación de la información sirva como base para el cumplimiento de los objetivos investigativos.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Encuesta aplicada al personal del área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

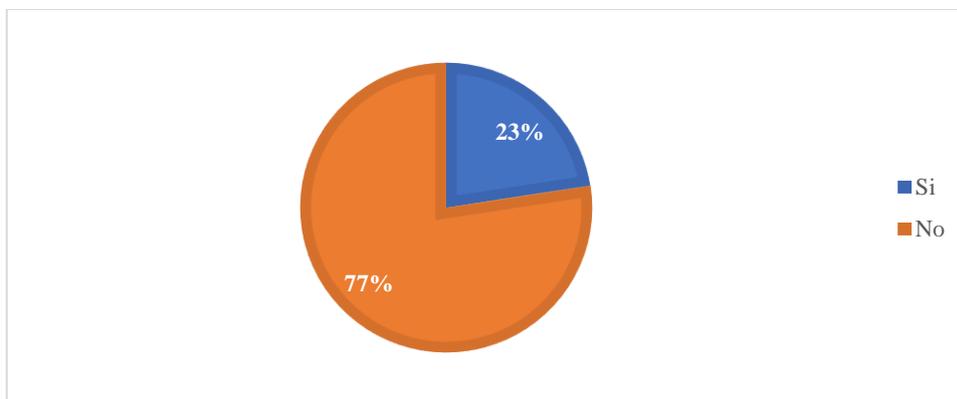
#### 1. ¿Considera usted que en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se trabaja según una Planificación Estratégica Financiera establecida?

**Tabla 1-3.** Existencia de una planificación estratégica financiera en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	23%
No	24	77%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 1-3.** Existencia de una planificación estratégica financiera en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

#### Análisis

Como se observa en los resultados el 77% de los encuestados que representan 24 personas del personal administrativo consideran que no existe una planificación estratégica financiera en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, mientras que el 23% de los encuestados que representan 7 personas del personal administrativo considera que si existe.

### Interpretación.

De acuerdo con los resultados la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo no cuenta con una planificación estrategia financiera.

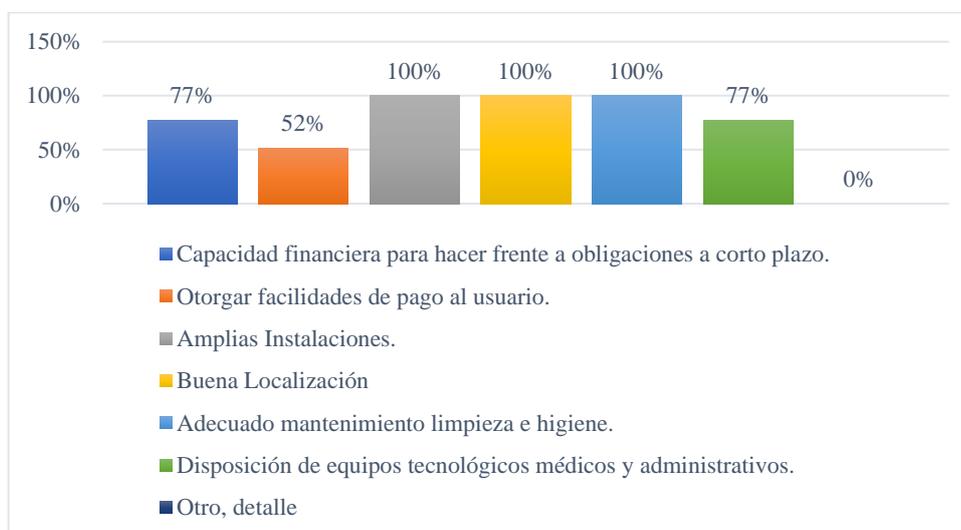
### 2. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las fortalezas que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)

**Tabla 2-3.** Fortalezas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	24	77%
Otorgar facilidades de pago al usuario.	16	52%
Amplias Instalaciones.	31	100%
Buena Localización	31	100%
Adecuado mantenimiento limpieza e higiene.	31	100%
Disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos.	24	77%
Otro, detalle	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021



**Gráfica 2-3.** Fortalezas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### Análisis

Como se observa en los resultados proporcionados por el personal administrativo en donde se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuesta se tiene que; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan a las amplias instalaciones como una fortaleza de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan como otra fortaleza a la buena localización que tiene la organización;

31 personas que representan el 100% de los encuestados, señalan como otra fortaleza al adecuado mantenimiento, limpieza e higiene; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, indican que la capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo es otra fortaleza de la organización; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, indican que la disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos es otra fortaleza de la organización; 16 personas que representan el 52% de los encuestados,, seleccionan que otorgar facilidades de pago al usuario es otra fortaleza de la organización; por último, no se ha registrado ninguna otra fortaleza por parte de los encuestados.

### Interpretación

De acuerdo con las elecciones de los encuestados se ha obtenido 6 fortalezas que formarán parte de la matriz FODA de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

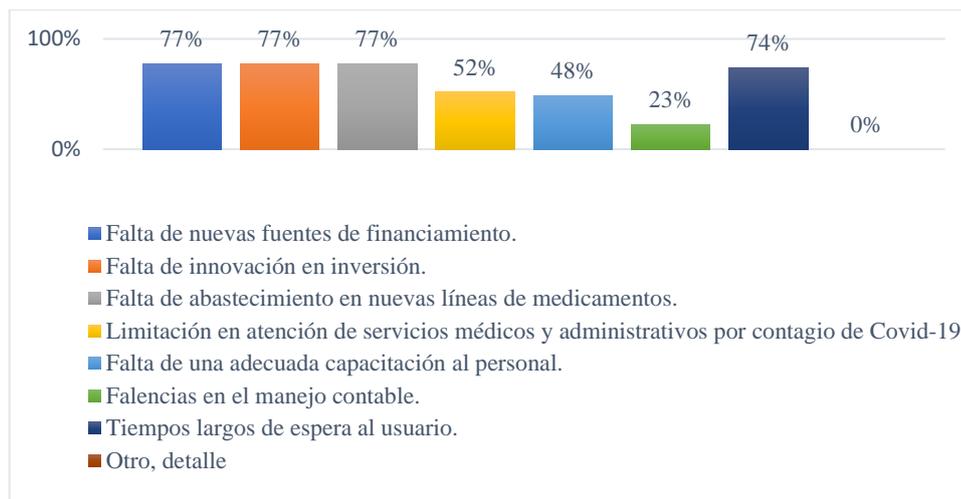
### 3. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las *debilidades* que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)

**Tabla 3-3.** Debilidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de nuevas fuentes de financiamiento.	24	77%
Falta de innovación en inversión.	24	77%
Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos.	24	77%
Limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de Covid-19	16	52%
Falta de una adecuada capacitación al personal.	15	48%
Falencias en el manejo contable.	7	23%
Tiempos largos de espera al usuario.	23	74%
Otro, detalle	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021



**Gráfica 3-3.** Debilidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis**

De acuerdo con la información proporcionada por el personal administrativo que pudo marcar varias opciones como respuesta se tiene que; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, seleccionan a la falta de innovación en inversión como una debilidad de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, señalan como otra debilidad a la falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, indican que la falta de nuevas fuentes de financiamiento es otra debilidad de la organización; 23 personas que representan el 74% de los encuestados, seleccionan como otra debilidad a los tiempos largos de espera al usuario; 16 personas que representan el 52% de los encuestados, indican que la limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19 es otra debilidad de la organización; 15 personas que representan el 48% de los encuestados, seleccionan que la falta de una adecuada capacitación al personal es otra debilidad de la organización; 7 personas que representan el 23% de los encuestados, indican que las falencias en el manejo contable es otra debilidad de la organización; por último, no se ha registrado ninguna otra debilidad por parte de los encuestados.

### **Interpretación**

De acuerdo con las elecciones de los encuestados se ha obtenido 7 debilidades que formarán parte de la matriz FODA de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**4. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las Oportunidades que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)**

**Tabla 4-3.** Oportunidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Financiamiento presupuestal estatal.	31	100%
Exoneración de impuesto a la Renta.	31	100%
Avances tecnológicos para potencializar la telemedicina.	24	77%
Avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos.	31	100%
Amplia gama de proveedores.	31	100%
Percepción de tratamiento y recuperación de pacientes.	31	100%
Disponibilidad de nuevos profesionales médicos.	24	77%
Otro, detalle.	0	0%

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 4-3.** Oportunidades de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

Según la información proporcionada por el personal administrativo en la cual se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuesta se tiene que; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan al financiamiento presupuestal estatal como una oportunidad de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan como otra oportunidad a la exoneración de impuesto a la renta; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, señalan como otra oportunidad al avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos; 31 personas que representan el 100% de

los encuestados, indican que la amplia gama de proveedores es otra oportunidad de la organización; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, indican que la percepción de tratamiento y recuperación de pacientes es otra oportunidad de la organización; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, seleccionan que avances tecnológicos para potencializar la telemedicina es otra oportunidad de la organización; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, indican que la disponibilidad de nuevos profesionales médicos es otra oportunidad de la organización; por último, no se ha registrado ninguna otra oportunidad por parte de los encuestados.

### **Interpretación**

De acuerdo con las elecciones de los encuestados se ha obtenido 7 oportunidades que formarán parte de la matriz FODA de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

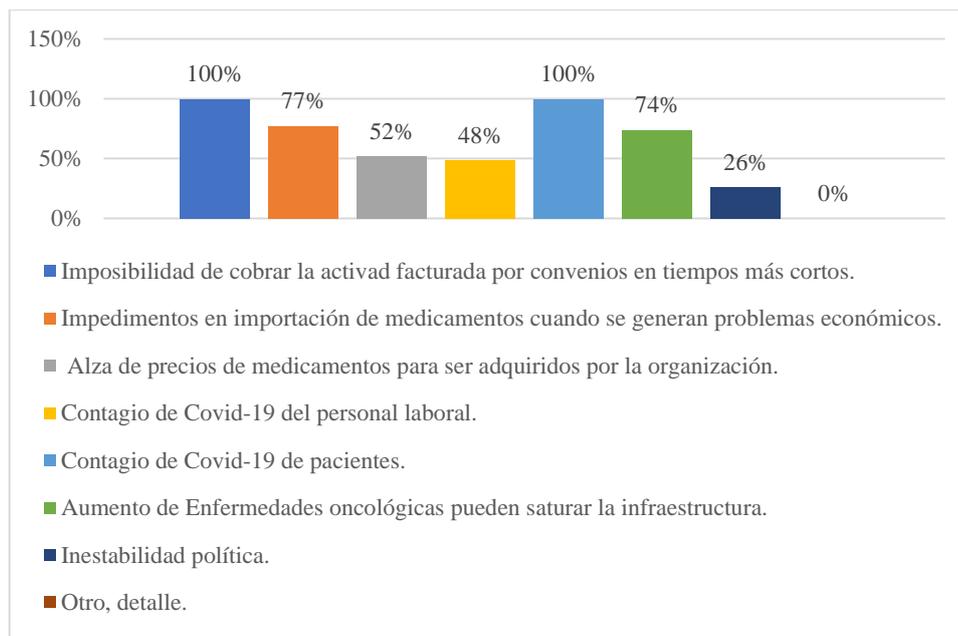
### **5. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las Amenazas que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)**

**Tabla 5-3.** Amenazas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos.	31	100%
Impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos.	24	77%
Alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización.	16	52%
Contagio de Covid-19 del personal laboral.	15	48%
Contagio de Covid-19 de pacientes.	31	100%
Aumento de Enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura.	23	74%
Inestabilidad política.	8	26%
Otro, detalle.	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021



**Gráfica 5-3.** Amenazas de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis**

Como se observa en los resultados proporcionados por el personal administrativo en donde se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuesta se tiene que; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan a la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos como una amenaza de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo; 31 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan como otra amenaza al contagio de Covid-19 de pacientes; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, señalan como otra amenaza a los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos; 23 personas que representan el 74% de los encuestados, indican que el aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura es otra amenaza de la organización; 16 personas que representan el 52% de los encuestados, indican que el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización es otra amenaza de la organización; 15 personas que representan el 100% de los encuestados, seleccionan que el contagio de Covid-19 del personal laboral es otra amenaza de la organización; 8 personas que representan el 26% de los encuestados, indican que la inestabilidad política es otra amenaza de la organización; por último, no se ha registrado ninguna otra amenaza por parte de los encuestados.

### **Interpretación**

De acuerdo con las elecciones de los encuestados se ha obtenido 7 amenazas que formarán parte de la matriz FODA de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

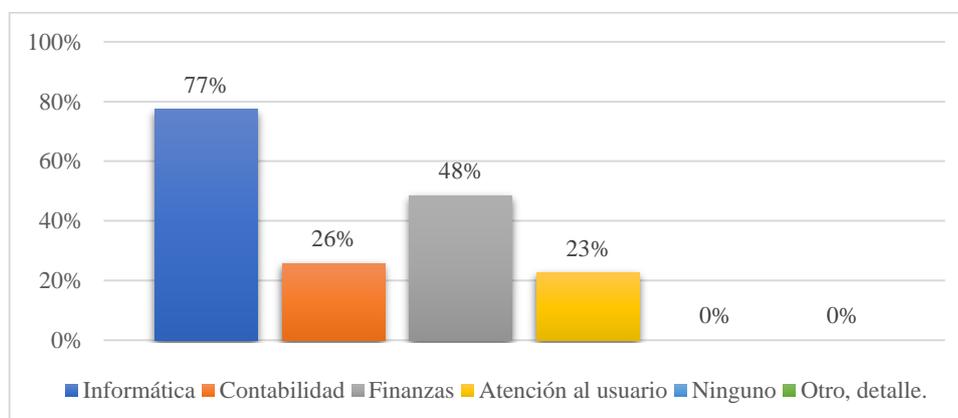
**6. Seleccione de acuerdo con su consideración. ¿En qué rama desea que se le capacite?**  
**(Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)**

**Tabla 6-3.** Rama de Capacitación al personal.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Informática	24	77%
Contabilidad	8	26%
Finanzas	15	48%
Atención al usuario	7	23%
Ninguno	0	0%
Otro, detalle.	0	0%

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021



**Gráfica 6-3.** Rama de Capacitación al personal.

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

**Análisis**

Según la información proporcionada por el personal administrativo en la cual se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuestas se tienen; 24 personas que representan el 77% de los encuestados, seleccionan que la rama en que desean que se les capacite es informática; 15 personas que representan el 48% de los encuestados, seleccionan que también desean capacitación en la rama de finanzas; 8 personas que representan el 26% de los encuestados, desean que se los capacite en contabilidad; 7 personas que representan el 23% de los encuestados, desean que se les capacite en atención al usuario; no se ha registrado ninguna otra rama de capacitación por parte de los encuestados

**Interpretación**

Se evidencia que el personal administrativo considera oportuno que se les capacite de acuerdo con sus requerimientos en informática finanzas y contabilidad.

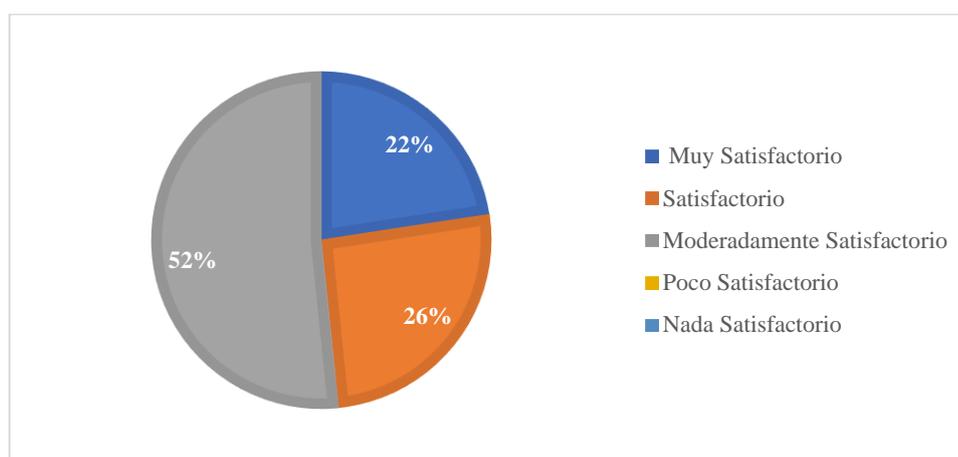
## 7. ¿Como califica la situación administrativa-financiera actual de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?

**Tabla 7-3.** Situación administrativa- financiera a consideración del personal administrativo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	7	23%
Satisfactorio	8	26%
Moderadamente Satisfactorio	16	52%
Poco Satisfactorio	0	0%
Nada Satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 7-3.** Situación administrativa- financiera a consideración del personal administrativo.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia que de los 31 encuestados; 16 personas del personal administrativo que representan el 52% de los encuestados, indican que la situación administrativa-financiera actual de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo es moderadamente satisfactorio; 8 personas que representan el 26% de los encuestados, consideran que es satisfactorio; 7 personas representan el 23% de los encuestados, indican que es muy satisfactorio; por otra, parte ningún encuestado considera que la situación administrativa-financiera de la organización es poco ni nada satisfactorio.

### Interpretación

La situación administrativa financiera de acuerdo con el personal administrativo es considerado moderadamente satisfactorio

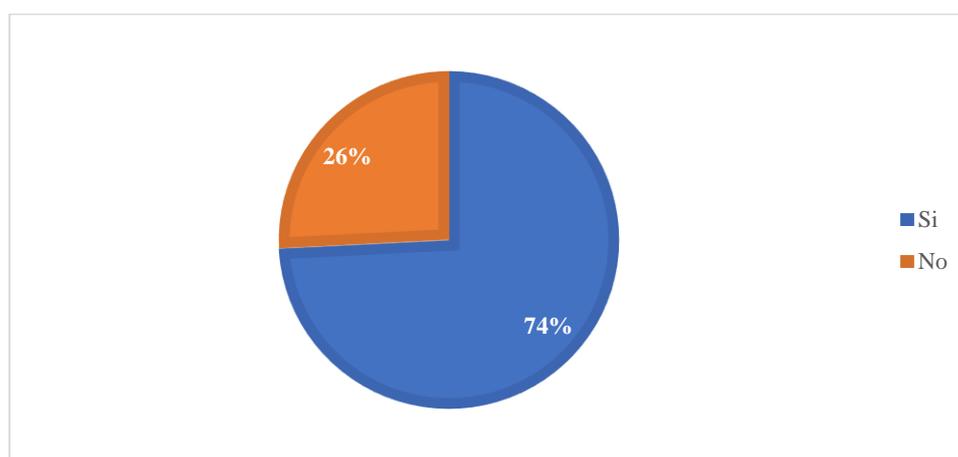
8. ¿Si se propusiera implementar una Planificación Estratégica Financiera que ayude a mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo usted apoyaría a su ejecución?

**Tabla 8-3.** Implementación de una planificación estratégica financiera.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	74%
No	8	26%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 8-3.** Implementación de una planificación estratégica financiera.

Fuente: Encuesta al personal administrativo.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

En base a los resultados obtenidos; 23 personas del personal administrativo que representan el 74% de los encuestados, opinan que si apoyasen a la ejecución si se propusiera implementar una planificación estratégica financiera que ayude a mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, sin embargo 8 personas que representan el 26% del total de encuestados respondieron que no estarían dispuestos a apoyar su ejecución.

### Interpretación

El personal administrativo de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo si apoyase a la ejecución de la planificación estratégica financiera que se propusiera.

**3.1.2. Encuesta aplicada a los usuarios que hacen uso de los servicios que brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

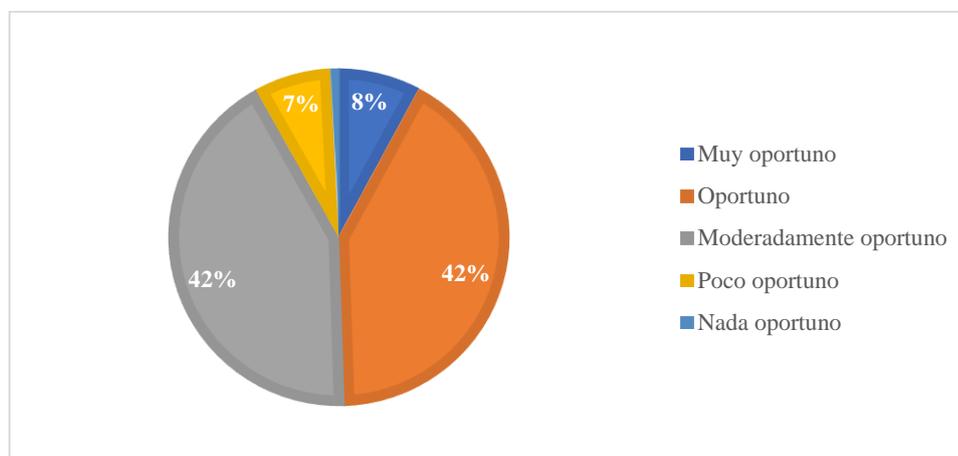
**1. A su consideración ¿Que tan oportuno es el abastecimiento de insumos médicos que brinda la farmacia de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

**Tabla 9-3.** Abastecimiento de insumos médicos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy oportuno	21	7,81%
Oportuno	111	41,67%
Moderadamente oportuno	113	42,45%
Poco oportuno	19	7,29%
Nada oportuno	2	0,78%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 9-3.** Abastecimiento de insumos médicos.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis**

Los resultados obtenidos de la encuesta refleja que de los 267 encuestados; 113 usuarios que representan el 42.45% de los encuestados, consideran que el abastecimiento de insumos médicos que brinda la farmacia de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo es Moderadamente oportuno; mientras que 111 usuarios que representan el 41.67% de los encuestados, indicaron que es oportuno; 21 usuarios representan el 7.81% de los encuestados, manifestaron que es muy oportuno; 19 usuarios que representan el 7.29% de los encuestados, indicaron que es poco oportuno; la diferencia de 2 usuarios las cuales representan el 0.78% de los encuestados, opinan que es nada oportuno.

**Interpretación**

Existe pocos insumos médicos que no dispone la farmacia de la organización para la venta y satisfacción de las necesidades de los usuarios.

## 2. A su consideración ¿Cómo califica los servicios de atención al usuario que brinda el personal administrativo en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?

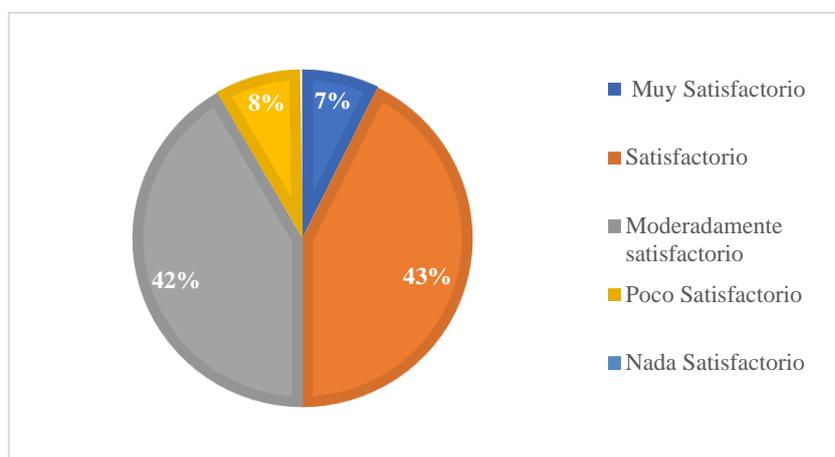
Servicio de atención al usuario que brinda el personal administrativo

**Tabla 10-3.** Servicio de atención al usuario que brinda el personal administrativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	19	7%
Satisfactorio	114	43%
Moderadamente satisfactorio	111	42%
Poco Satisfactorio	22	8%
Nada Satisfactorio	1	0%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 10-3.** Servicio de atención al usuario que brinda el personal administrativo.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que de los 267 encuestados; 114 usuarios que representan el 43% de los encuestados, indican que los servicios de atención al usuario que brinda el personal administrativo es satisfactorio; 111 usuarios que representan el 42% de los encuestados, consideran que es moderadamente satisfactorio; 22 usuarios que representan el 8% de los encuestados, indican que es poco satisfactorio; 19 usuarios que representan el 7% de los encuestados, opinan que es muy satisfactorio en contraste a 1 encuestado que indica que el servicio administrativo es nada satisfactorio.

### Interpretación

El servicio que brinda el personal administrativo debe mejorar en determinados aspectos que se mencionan en el planteamiento de la pregunta 6 de la encuesta dirigida a los usuarios.

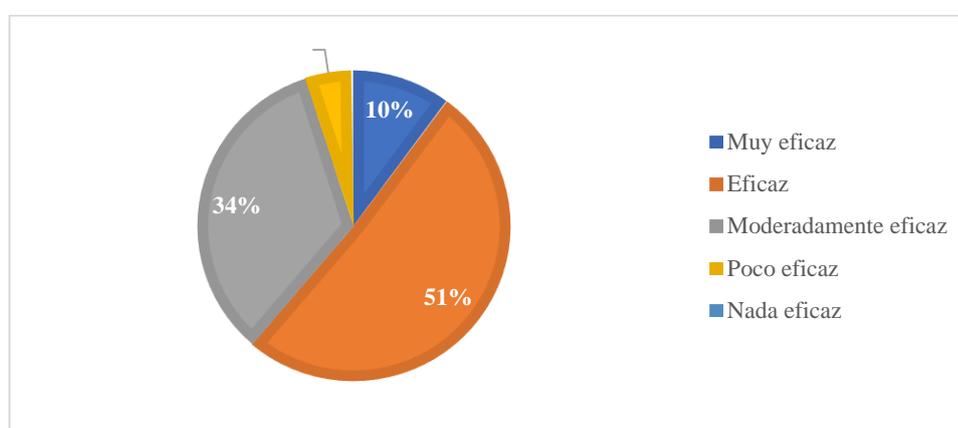
**3. A su consideración ¿Qué tan eficaz son los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo a la población?**

**Tabla 11-3.** Eficacia de los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficaz	27	10%
Eficaz	136	51%
Moderadamente eficaz	90	34%
Poco eficaz	13	5%
Nada eficaz	1	0%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 11-3.** Eficacia de los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis**

Como se observa en la información proporcionada por los 267 encuestados; 136 usuarios que representan el 51% de los encuestados, consideran que el servicio de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico es eficaz; mientras que 90 usuarios que representan el 34% de los encuestados, respondió que es moderadamente eficaz; 27 usuarios que representan el 10% de los encuestados, manifestó que es muy eficaz; al contrario de 13 usuarios que representan el 5% del total de encuestados, mencionaron que es poco eficaz; y 1 encuestado considera que el servicio del personal médico es nada eficaz.

**Interpretación**

El servicio que brinda el personal médico es considerado eficaz lo que direcciona a la organización hacia el cumplimiento de su misión con un personal médico adecuado, sin embargo, es importante la capacitación oportuna que aporta productividad a la organización.

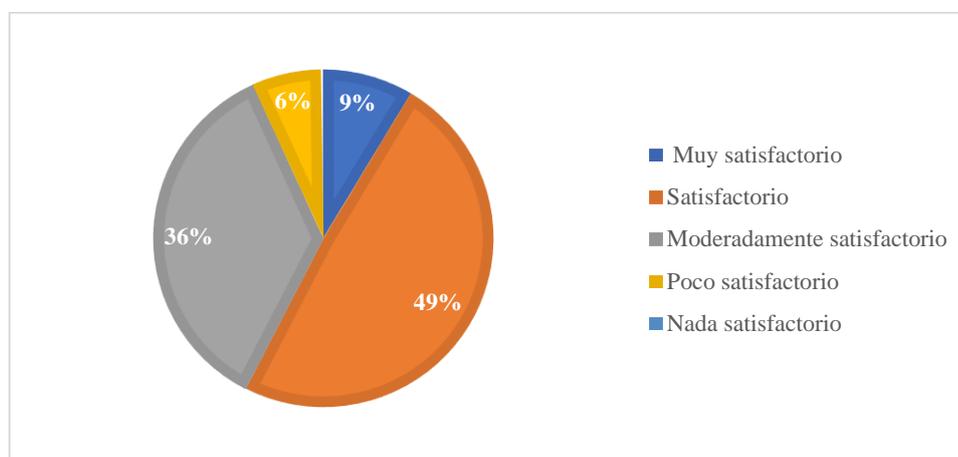
**4. A su consideración ¿Cómo califica los *servicios de laboratorio* que brinda el personal médico de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo a la población?**

**Tabla 12-3.** Nivel de satisfacción del servicio que brinda el personal médico de laboratorio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfactorio	23	9%
Satisfactorio	131	49%
Moderadamente satisfactorio	95	36%
Poco satisfactorio	17	7%
Nada satisfactorio	1	0%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 12-3.** Nivel de satisfacción del servicio que brinda el personal médico de laboratorio.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis**

Según la información proporcionada por 267 usuarios encuestados; 131 usuarios que representan el 49% de los encuestados, opinaron que el servicio de laboratorio que brinda el personal médico es satisfactorio; 95 usuarios representan el 36% de los encuestados, opinan que es moderadamente satisfactorio; 23 usuarios que representa el 9% de los encuestados, indican que es muy satisfactorio, sin embargo 17 usuarios que representan el 7% de los encuestados, consideran que es poco satisfactorio y 1 encuestado considera que el servicio de laboratorio es nada satisfactorio.

**Interpretación**

El servicio de laboratorio que brinda la organización se puede considerar satisfactorio lo que es favorable para el cumplimiento de la misión y visión de la organización, sin embargo, se debe estar en constante capacitación.

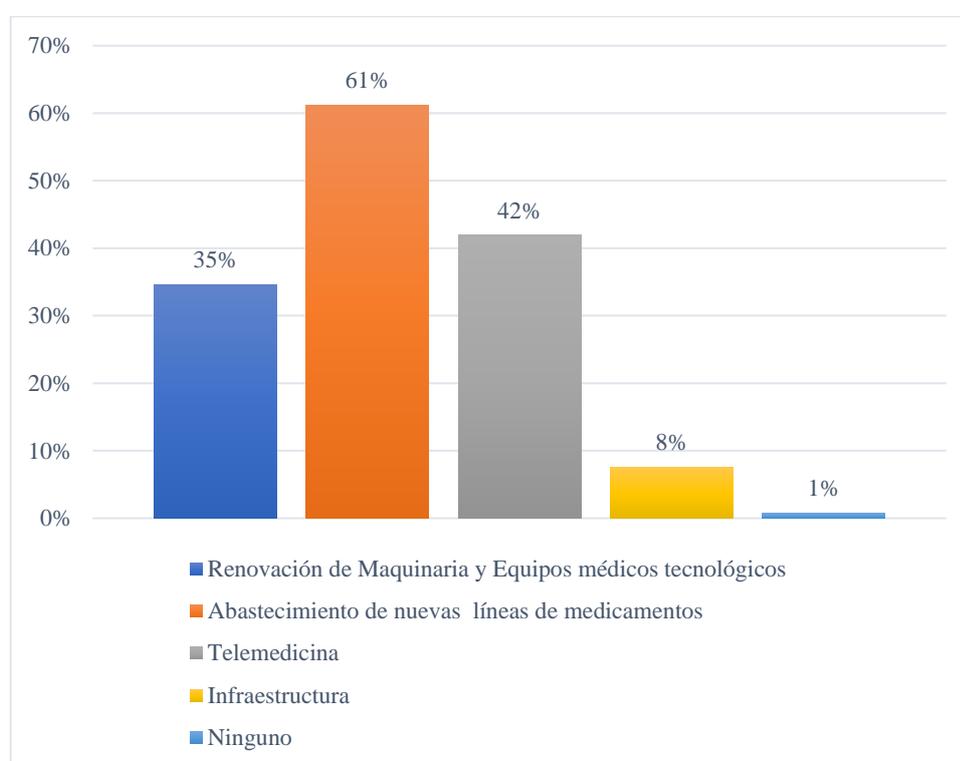
**5. Seleccione de acuerdo con su consideración ¿La organización debería realizar innovación de inversiones en? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)**

**Tabla 13-3.** Innovación en inversiones.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Renovación de Maquinaria y Equipos médicos tecnológicos	92	35%
Abastecimiento de nuevas líneas de medicamentos	163	61%
Telemedicina	112	42%
Infraestructura	20	8%
Ninguno	2	1%

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 13-3.** Innovación en inversiones.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis**

Como se observa en los resultados proporcionados por los 267 usuarios encuestados, en donde se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuesta, se indica que la organización debería realizar innovación de inversiones de acuerdo con; 163 usuarios que representan el 61% de los encuestados, en abastecimiento de nuevas líneas de medicamentos; 112 usuarios que representan el 42% de los encuestados, en telemedicina; 92 usuarios que representan el 35% de los encuestados, en renovación de maquinaria y equipos médicos tecnológicos; 20 usuarios que

representa el 8% de los encuestados , en infraestructura; sin embargo 2 usuarios que representan el 1% de los encuestados, indican que no se debería realizar ninguna innovación en inversiones.

### Interpretación

La organización debe considerar el mejoramiento continuo en donde se satisfaga las necesidades de los usuarios, en lo que respecta a abastecer la farmacia de la organización con nuevas líneas de medicamentos, e inclusive considerar aprovechar los medios tecnológicos y dar un paso hacia la potencialización de la telemedicina.

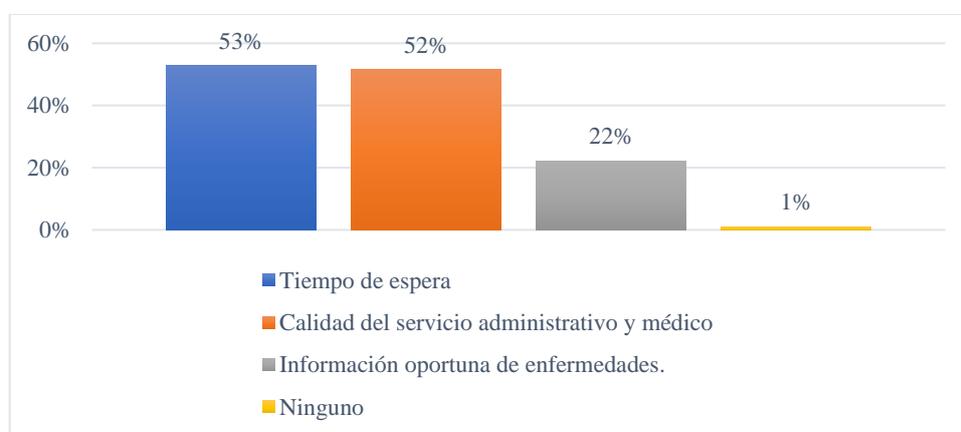
### 6. A su consideración ¿Qué debería mejorar en la Unidad Oncológica Solca Chimborazo? (Encuestado asume la posibilidad de elegir varias opciones)

**Tabla 14-3.** Mejoramiento en la organización considerado por el usuario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo de espera	141	53%
Calidad del servicio administrativo y médico	138	52%
Información oportuna de enfermedades.	59	22%
Ninguno	3	1%

**Fuente:** Encuesta a los usuarios.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021



**Gráfica 14-3.** Mejoramiento en la organización considerado por el usuario.

**Fuente:** Encuesta a los usuarios.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### Análisis

Según la información proporcionada por los 267 usuarios encuestados, en la cual se da la posibilidad de marcar varias opciones como respuesta se tiene; 141 usuarios que representan el 53% de los encuestados, indican que la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo debería mejorar en tiempo de espera; 138 usuarios que representan el 40% de los encuestados, señalan que se debería mejorar en la calidad del servicio administrativo y medico; 59 usuarios que representan el 17% de los encuestados, indican que se debería mejorar en proporcionar información oportuna

de enfermedades; por el contrario 3 usuarios que representa el 1% de los encuestados, indican que no se debería mejorar en ninguno de los 3 aspectos mencionados.

### Interpretación

El tiempo de espera para ser atendido, se puede considerar que es alto, lo que puede generar mal estar y poca satisfacción por lo que influye en que la calidad del servicio del personal administrativo y medico debe mejorar.

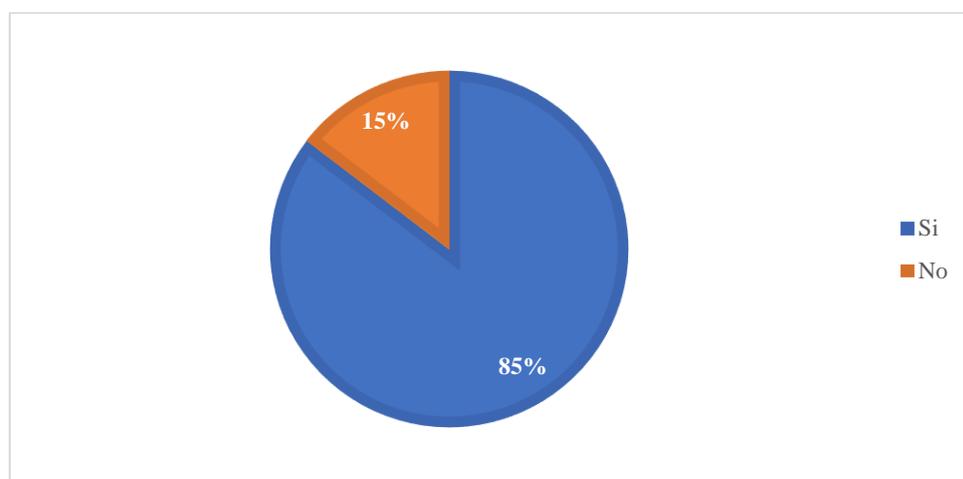
### 7. ¿Estaría usted dispuesto a realizar donativos de manera voluntaria a la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?

**Tabla 15-3.** Disposición para realizar donativos de manera voluntaria por parte del usuario.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	228	85%
No	39	15%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 15-3.** Disposición para realizar donativos de manera voluntaria por parte del usuario.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

De acuerdo con la información proporcionada por los 267 usuarios encuestados se tiene que: 228 usuarios que representan el 85% de los encuestados opinan que, si están dispuestos a realizar donativos de manera voluntaria a la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, sin embargo 39 encuestados que representan el 15% del total de encuestados respondieron que no estarían dispuestos a realizar donativos de manera voluntaria.

### Interpretación

La aceptación que tiene la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en la población se considera alta debido al servicio con calidad humana y sin fines de lucro que ofrecen.

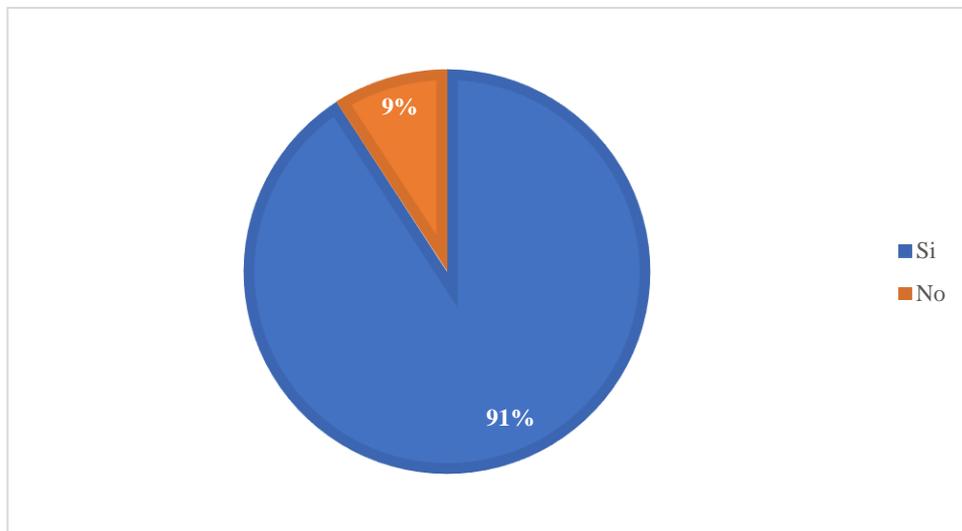
### 8. ¿Considera usted oportuno que la consulta médica sea mediante telemedicina en caso de estar contagiado o evitar un posible contagio de Covid-19?

**Tabla 16-3.** Consulta médica mediante telemedicina.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	91%
No	24	9%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021



**Gráfica 16-3.** Consulta médica mediante telemedicina.

Fuente: Encuesta a los usuarios.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis

Según la información proporcionada por los 267 usuarios encuestados; 243 usuarios que representan el 91% del total de encuestados, consideran oportuno que la consulta médica sea mediante telemedicina en caso de estar contagiado o prevenir un posible contagio de Covid-19; sin embargo 24 usuarios que representan el 9% del total de encuestados, consideran que no es oportuno.

### Interpretación

Por la pandemia de covid-19 en la que estamos atravesando, el mundo ha tomado medidas de distanciamiento social que trae consigo el desarrollo social y potenciar lo valioso de la tecnología además permite el movimiento de la economía evitando un estancamiento, se puede considerar

desarrollar el servicio que se brinda por medio de la telemedicina en base a la aceptación que se tendría, sin embargo, se debe realizar un estudio de factibilidad más minucioso.

**3.1.4. Entrevista aplicada a la Analista Contable de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

**1. ¿Posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo una Planificación estratégica Financiera para el presente y futuros años?**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo no posee una planificación estratégica financiera sin embargo se tiene conocimiento de la planificación estratégica del Hospital Oncológico SOLCA núcleo de Quito.

**2. ¿Considera usted que las políticas que guían el manejo financiero de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo son favorables?**

El manejo financiero de Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo al ser una institución privada se rige a las normas que emite SOLCA núcleo de Quito las cuales si se considera favorable debido a que se tiene autonomía al momento de destinar la rentabilidad generada en el periodo económico.

**3. ¿Se utiliza índices, ratios o indicadores financieros para controlar periódicamente los estados financieros de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

Se realiza revisión a los procesos administrativos que se realicen dentro de la organización como el control y adquisición de medicamentos e insumos médicos, control a los diferentes procesos de pagos por parte de los clientes externos y de convenios, control de procesos a los depósitos en bancos por parte del Hospital Oncológico SOLCA núcleo de Quito, es por ello por lo que no se aplica indicadores financieros.

**4. ¿Cómo a futuro podrán obtener mayores recursos para poder cubrir con los gastos operativos planificados para los próximos años?**

Se cuenta con el presupuesto que nos otorga SOLCA núcleo de Quito el cual cubre el 75% de los gastos de pagos en nómina del personal que labora en la institución, además se asegura el abastecimiento de medicamentos, insumos médicos y brindar consultas médicas los cuales son los principales ingresos de la institución.

**5. ¿Considera usted oportuna la inversión en renovación de Maquinarias y Equipos con nuevos avances tecnológico?**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo cuenta con maquinaria y equipos con tecnología de punta que se utiliza para los tratamientos oncológicos necesarios para los pacientes, sin embargo,

se puede considerar la adquisición de nueva maquinaria para el departamento de radioterapia o radiología.

**6. ¿Qué tan importante son los convenios en la organización?**

Los clientes externos provenientes de convenios tienen una gran importancia ya que existe un considerable número de pacientes provenientes de convenios, los cuales son provenientes de el Instituto Ecuatoriano de seguridad social (IESS), Ministerio de salud pública (MSP), Instituto de seguridad social de la policía nacional (ISPOL), e Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas armadas del Ecuador (ISFA).

**7. ¿Considera usted factible lograr la autosuficiencia económica?**

El presupuesto que otorga el estado a las unidades oncológicas es importante para el funcionamiento de las actividades de la institución, sin embargo, SOLCA núcleo de Quito se ha planteado lograr la autosuficiencia económica y la Unidad Oncológica Chimborazo se rige a sus normas.

**8. ¿Cómo está constituido el capital social de la organización?**

Esta diferenciado para cada una de las unidades por parte de SOLCA núcleo de Quito, no se cuenta con accionistas ni socios.

**9. ¿Considera usted factible que se obtenga nuevas fuentes de financiamiento para incrementar la rentabilidad o incrementar la inversión?**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo está atravesando por una etapa de unificación de RUC con SOLCA núcleo de Quito debido a este acontecimiento se está direccionando varios procesos hacia la consolidación de esta unificación, sin embargo, si se considera la obtención de nuevas fuentes de financiamiento pese a no requerirlas en este momento.

**10. ¿Existe disponibilidad de recursos humanos y financieros para la innovación de proyectos de inversión?**

Si, se trabaja con presupuestos en donde siempre interviene nuevos proyectos diferenciados en calificación uno, dos y tres de acuerdo con la prioridad con la que se va a efectuar, el uno es prioridad urgente el dos y tres son las que puede esperar de 3 a 6 meses.

**11. De acuerdo con su consideración ¿Qué debería mejorar dentro de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

Al momento se está realizando la Unificación de RUC y se está trabajando como un solo equipo de trabajo, lo que ha incurrido en varios contratiempos sin embargo es llevable la administración.

El mayor problema viene a ser el manejo de sistemas electrónicos para contabilidad y servicios médicos.

### **3.2. Discusión de resultados**

Según la información recolectada mediante las técnicas de investigación aplicadas como la encuesta dirigida a los usuarios que hacen uso del servicio que brinda la Unidad oncológica SOLCA Chimborazo, la encuesta dirigida al personal administrativo y la entrevista a la analista contable de la organización se corrobora en la pregunta 1 de la encuesta al personal administrativo y en la pregunta 1 de la entrevista a la analista contable, la inexistencia de una planificación estratégica financiera disponible para orientar la toma de decisiones administrativa y financiera.

En base a los acercamientos generados, se ratifica la inexistencia de una matriz FODA existente en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, por lo que la encuesta al personal administrativo está orientada a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas destacadas son: amplias instalaciones, buena localización y el adecuado mantenimiento limpieza e higiene. Las debilidades más relevantes son: falta de nuevas fuentes de financiamiento, falta de innovación en inversión y falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos.

Las oportunidades más evidentes son el financiamiento presupuestal estatal, exoneración de impuesto a la renta, avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos, amplia gama de proveedores y la percepción de tratamiento y recuperación de pacientes. Las amenazas más relevantes son la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos y el contagio de covid-19 de pacientes. En consecuencia, de las opciones elegidas para la estructuración de la matriz FODA, se contempla todas las opciones propuestas para su estructuración.

La situación administrativa y financiera de la organización es considerada moderadamente satisfactorio para el personal administrativo y el servicio de atención al usuario es considerado satisfactorio, lo que ratifica los inconvenientes internos que se genera en el área administrativa como la falta de capacitación al personal en el manejo de sistemas contables y la falta de una guía de procesos que respalden la toma de decisiones, lo cual se suscita discrepancias entre el personal, sin embargo se logra dar una buena atención al usuario.

En lo que respecta a la atención médica y servicios de laboratorio que brinda el personal médico, los usuarios lo consideran eficaz y satisfactorio respectivamente, sin embargo, el abastecimiento de insumos médicos es considerado moderadamente oportuno lo que corrobora en conjunto con una de las debilidades, a abastecer la farmacia de la organización con nuevas líneas de

medicamentos convirtiéndose en una opción importante para realizar nuevas inversiones. En manifiesto con la mejora continua de atención al paciente, los usuarios consideran que se debe mejorar el tiempo de espera el cual puede apoyarse en conjunto a la oportunidad de la disponibilidad de nuevos profesionales médicos y las amplias instalaciones con la que cuenta la organización.

Debido a la pandemia por covid-19 ha surgido nuevos problemas en la organización puesto que enfrentar la debilidad del contagio de pacientes y personal médico y administrativo limita la atención oportuna al paciente, de acuerdo con el comunicado de prensa publicado el 17 de septiembre del 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS) “La covid-19 ha expuesto a los trabajadores de la salud a niveles de riesgo sin precedentes (...) el número de infecciones por covid-19 entre los trabajadores de la salud es mucho mayor que entre la población general” (2020, p.1), sin embargo los avances tecnológicos brindan la solución mediante la atención por telemedicina que a consideración de los usuarios es oportuno para evitar el contagio de covid-19. Un estudio de la revista clínica española menciona que “La telemedicina con telemonitorización domiciliaria, utilizada de forma proactiva, permite un seguimiento clínicamente útil y seguro en pacientes con COVID-19 de alto riesgo” (Martinez et al., 2020: p.1) por lo que realizar inversiones en telemedicina enfocados en potencializar y adaptarse al avance social aportaría múltiples beneficios para la organización.

El financiamiento presupuestal estatal es considerado una oportunidad indispensable en la organización puesto que cubre el 75% de gasto del personal que labora en la organización, detallando que su inexistencia imposibilitaría a la organización a que pueda cubrir con todos sus gastos operacionales. Es por ello por lo que la derogación de mencionado valor que estipula el estado en beneficio para los hospitales oncológicos es una amenaza latente e imprevista y en ocasionadas circunstancias vueltas realidad, en consecuencia, la organización se vería obligada a la búsqueda de nuevas fuentes de financiación es por ello por lo que en la planificación estratégica de SOLCA núcleo de Quito se plantea llevar a cabo la autosuficiencia económica.

### **3.3. Propuesta**

#### ***3.3.1. Organización del proceso***

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo llamada así desde el 15 de julio del 2004 , y brindando servicios desde 1989, hoy con más de 32 años de trayectoria se mantiene con el firme propósito de reducir las tasas de enfermedades oncológicas en la población enfatizados en brindar un servicio de calidad de la mano de personal médico calificado y el uso tecnología oportuna, su

campo de actividad está orientada a prestar servicios de tipo social, sin fines de lucro por lo cual se encuentra catalogada como gran empresa puesto que posee ingresos superiores a \$5000,000,01 y más de 299 trabajadores, debido a que es una Unidad Oncológica goza de personería jurídica y derecho privado (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).

#### *3.3.1.1 Tomar la decisión de planificar.*

Se toma formalmente la decisión de iniciar el proceso de planificación estratégica dentro de la organización en donde se contempla guiar de manera asertiva la toma de decisiones hacia el financiamiento de autogestión con viabilidad integral en la búsqueda de otras fuentes de financiación mediante una planificación estratégica que mejore la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones con sustentación teórica de la planificación estratégica financiera, enmarcada a los requerimientos más apropiados de la organización, mediante un diagnóstico situacional de las actividades financieras y entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización.

El alcance de la planificación estratégica financiera influye al área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo con una duración de 5 años desde el año 2021 al 2025. Asumiendo como responsables en la dirección del proceso al director y Miembro de mi tesis, Por otra parte, la participación del proceso incluye al personal administrativo de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

#### *3.3.1.2 Identidad de la organización*

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se da a conocer:

*La Unidad Oncológica Provincial SOLCA Riobamba se rige por normas leyes y reglamentos emanados por SOLCA Núcleo de Quito, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Código de trabajo, Normas y Reglamento Interno de la Institución. El Ministerio de Salud Pública mediante Acuerdo Ministerial N.-000833 aprueba las reformas de los estatutos de la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer para el cambio de nombre de "Comité de Amigos de Solca por Unidades Oncológicas Provinciales o Cantonales, ". De acuerdo con lo anteriormente citado el hospital se registra como Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo (Estatutos de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer, 1959).*

### 3.3.2. Análisis estratégico

#### 3.3.2.1. Misión

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se da a conocer la misión de la organización:

*Fortalecer el área de la salud, brindando una atención médica oncológica efectiva eficiente y personalizada, con un nivel científico humano acorde con los últimos adelantos de la Ciencia, con la finalidad de ubicarse en los primeros sitios por su tamaño calidad de servicio y de gestión con tecnología y personal calificado, siendo la prevención del Cáncer nuestra principal misión (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).*

#### 3.3.2.2. Visión

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se da a conocer la visión de la organización:

*Seguir siendo un hospital líder en prevención, tratamiento y rehabilitación del paciente con cáncer en el país, innovando su modelo de atención, organización y gestión para brindar calidad, eficiencia y seguridad mediante el mejoramiento continuo con instalaciones funcionales y un ambiente controlado para los pacientes, familiares, visitas y personal (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).*

#### 3.3.2.3. FODA

La Unidad Oncológica Solca Chimborazo, no dispone de una matriz FODA con la cual identificarse, por lo cual, se ha elaborado el FODA institucional de acuerdo con las encuestas y entrevistas realizadas en la presente investigación.

**Tabla 17-3.** Matriz FODA estructurada para la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

Matriz FODA			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F 1	Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	Financiamiento presupuestal estatal.	O 1
F 2	Disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos	Exoneración de impuesto a la Renta.	O 2
F 3	Amplias Instalaciones.	Avances tecnológicos para potencializar la telemedicina	O 3

F 4	Otorgar facilidades de pago al usuario.	Avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos.	O 4
F 5	Buena Localización.	Amplia gama de proveedores	O 5
F 6	Adecuado mantenimiento limpieza e higiene.	Percepción del tratamiento y recuperación de pacientes.	O 6
		Disponibilidad de nuevos profesionales médicos.	O 7
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
D 1	Falta de nuevas fuentes de financiamiento.	Imposibilidad de cobrar la activad facturada por convenios en tiempos más cortos.	A 1
D 2	Falta de innovación en inversión.	Impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos.	A 2
D 3	Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos.	Alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización.	A 3
D 4	Limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19.	Contagio de covid-19 del personal laboral.	A 4
D 5	Falta de una adecuada capacitación al personal.	Contagio de covid-19 de pacientes.	A 5
D 6	Falencias en el manejo contable.	Aumento de Enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura.	A 6
D 7	Tiempos largos de espera al usuario.	Inestabilidad política.	A 7

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### 3.3.2.4. Objetivos

#### 3.3.2.4.1. Objetivo General de la organización.

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se da a el objetivo general de la organización:

*Optimizar la atención al paciente oncológico, siendo más eficientes, oportunos y eficaces en: Prevención, diagnóstico, tratamiento. Tratando de acortar al máximo el tiempo promedio en el diagnóstico y tratamiento clínico quirúrgico de nuestros pacientes con un servicio de calidad, calidez y pertinencia de sus colaboradores (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).*

### 3.3.2.4.2. *Objetivos Específicos de la organización.*

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo da a conocer los objetivos específicos de la organización:

- *Capacitar al personal Médico, Paramédico, Enfermeras, Auxiliares de enfermería y administrativo en las normas y reglamentos a cumplirse en esta Unidad Oncológica.*
- *Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para realizar medicina preventiva en las mismas.*
- *Capacitar y actualizar permanente al personal mediante congresos, cursos, seminarios, pasantías, etc. debe tener prioridad ya que esto redundará en beneficio del paciente.*

(Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021)

### 3.3.2.5. *Análisis de los grupos de interés.*

**Tabla 18-3.** Factores, Grupos de interés e impacto sobre la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

<b>Factores</b>	<b>Impacto sobre la organización</b>
Inestabilidad Económica	<p>La inflación en el Ecuador va en incremento, desde junio del 2021 existe una recesión de -0.62, la inflación ha incrementado paulatinamente hasta llegar a febrero 2021 con una inflación de 0.08, lo cual indica pérdida del poder adquisitivo ocasionando que se puedan adquirir menos bienes con una misma cantidad de dinero, lo que puede recaer en la adquisición de bienes e insumos médicos a precios más altos (Banco Central del Ecuador BCE,2021).</p> <p>La tasa activa referencial para diciembre del 2020 es de 8.50 la cual no ha tenido una variación abrupta sin embargo, ha disminuido en comparación a julio del 2020 cuya tasa era de 9.10. La importancia de la tasa de interés activa radica en el caso favorable de adquirir financiamiento (BCE,2021).</p> <p>La tasa pasiva referencial para diciembre del 2020 es de 5.89 la cual no ha tenido una variación abrupta sin embargo ha disminuido en comparación a agosto del 2020 cuya tasa era de 6.37. La importancia de la tasa de interés pasiva radica en el caso favorable de inversión (BCE,2021).</p>
Impuestos	<p>La unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, al ser una entidad sin fines de lucro se beneficia de la exoneración del impuesto a la Renta, sin embargo, se realiza el proceso de devolución del IVA mensualmente.</p>
Salario Básico de la ciudadanía	<p>La tasa de desempleo urbano para septiembre 2020 es de 8.59 incrementándose considerablemente puesto que desde marzo del 2015 se mantenía una tasa de desempleo de 4.84 habiendo variantes similares. Cuya actividad puede disminuir la demanda del servicio que ofrece la organización (BCE,2021).</p>
Inestabilidad Política	<p>Desde el año 2008 con el Gobierno del Expresidente Econ. Rafael Correa se emite la reforma de ley en la que suspenden el 1% de transacciones entre todos</p>

	los Centros Oncológicos del país, para noviembre del año 2014 en registro oficial se restituye al Hospital Oncológico el 0,5% en todas las transacciones financieras. Dicha resolución no ha variado hasta la actualidad, sin embargo, en resolución se considera la disminución al 0.01% en casos justificados de necesidad económica o social.
Convenios	La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, mantiene convenio con 4 entidades, MSP, IESS, ISSPOL e ISSFA. Los cuales representan el 34,04% de participación dentro del Activo total de la organización, por lo cual tienen una participación considerable mencionando que sus pagos son mediante transferencia una vez aprobado las objeciones de convenios (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).
Corrupción	De acuerdo con el círculo de estudios latinoamericanos CESLA, el nivel de corrupción en el Ecuador para el año 2020 es de 67 el cual significa que en el Ecuador existe un nivel alto de preocupante corrupción y política anticorrupción laxa o debilidad extrema en política anticorrupción (Círculo de estudios latinoamericanos, 2020). La influencia que tiene sobre la organización es la generación de competencia desleal.
Presupuesto estatal	Financiado por el Hospital Oncológico SOLCA núcleo de Quito el cual financia el 75% del valor de Remuneraciones, para el año 2020 la financiación representa el 69,07% del valor en nómina de remuneraciones.
Cultura	Influye en la importancia de que el usuario mantenga las medidas de bioseguridad adecuadas para evitar un posible contagio de Covid-19 tanto al personal médico o administrativo como para los demás usuarios que hacen uso de los servicios que Brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).
Tratamiento y recuperación de pacientes	Impacta en la satisfacción del usuario y el prestigio institucional.
Actualización Tecnológica	Implica avances tecnológicos, cambios con aspiraciones de mejorar la calidad del servicio que se brinda mediante la mejora o renovación en los procesos administrativos o médicos.
Vías de acceso	Acceso de los usuarios hacia la organización mediante el buen estado de las vías que unen con las poblaciones.
Pandemia Covid-19	Al Generarse una pandemia mundial, en marzo del 2020 llega el virus de Covid-19, enfermedad que afecta las vías respiratorias, cuyo contagio es mediante boca, nariz, ojos y manos. Ha Afectado directamente al personal médico y administrativo, sin embargo, para minimizar el impacto del virus se aplica todas las medidas de bioseguridad.
Personal administrativo y médico	Recurso humano importante para la atención de usuarios y giro de las actividades operativas de la organización
Ambiente laboral	Adecuadas condiciones tanto de espacios físicos o infraestructura de la organización sin embargo la armonía entre el personal laboral debe priorizarse.
Personal de Limpieza, mantenimiento y Seguridad	Recurso humano importante quienes aseguran la higiene y limpieza que caracteriza a la organización por otra parte el personal de seguridad proporciona protección e información oportuna al usuario.

Documentación y archivo	Generación de información importante para el análisis y toma de decisiones. En la organización se ha podido constatar los inconvenientes que se tiene en la inexistencia o desconocimiento de ubicación de documentos.
Proveedores	Aprovisionamiento de medicamentos, materiales y demás bienes para la operación. La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo dispone de una gama amplia de proveedores que oportunamente abastecen los medicamentos e insumos médicos solicitados por la organización.
Presupuesto por autogestión	La financiación por autogestión es sumamente importante puesto que sus ingresos para el año 2020 son de \$3.835.211,55 el cual representa el 77.03% del total de ingresos obtenidos, cuyos ingresos cubren los gastos operativos que para el año 2020 es de \$4.533.896,96 representando el 91.06% del total de ingresos, conformado por: remuneraciones, servicios básicos, gastos financieros como seguros, comisiones bancarias; transferencias y gastos por depreciación de activos (Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2020).
Administración de caja	Aseguración de recursos financieros para cumplir con las obligaciones o gastos.
Contabilidad	Garantiza información contable y financiera de la organización que garantice confiabilidad para sustentar el proceso de toma de decisiones, el cual debe ser oportuno y adecuado a las necesidades de la organización. Los acontecimientos que aquejan a la organización es el desconocimiento de los procesos y el registro automatizado de valores en diferentes cuentas contables.

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2020

### 3.3.2.6. Valores

Con base en la información publicada en el sitio web de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo da a conocer los objetivos de la organización:

- *Integridad*
- *Innovación*
- *Liderazgo*
- *Solidaridad*
- *Sostenibilidad*
- *Tolerancia*
- *Humanismo*
- *Responsabilidad*
- *Confianza*
- *Credibilidad*

(Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. 2021).

3.3.2.7. Análisis interno.

3.3.2.7.1. Diagnostico financiero

**Tabla 19-3.** Análisis de la situación financiera del Balance General Financiero.

Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo										
Balance General Financiero										
Del 01 de enero al 31 diciembre 2018-2019-2020				Análisis Horizontal				Análisis Vertical		
Detalle	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2018-2019		Año 2019-2020		Año 2018	Año 2019	Año 2020
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Variación Absoluta	Variación Relativa			
<b>Activos</b>										
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$1.904.069,45</b>	<b>\$ 3.411.005,80</b>	<b>\$4.161.607,17</b>	<b>\$1.506.936,35</b>	<b>79,14%</b>	<b>\$ 750.601,37</b>	<b>22,01%</b>	<b>23,34%</b>	<b>37,05%</b>	<b>43,98%</b>
Disponible	\$ 280.172,25	\$ 40.374,77	\$ 310.105,07	\$ -239.797,48	-85,59%	\$ 269.730,30	668,07%	3,43%	0,44%	3,28%
Exigible	\$ 1.436.781,44	\$ 3.138.829,12	\$ 3.271.097,11	\$ 1.702.047,68	118,46%	\$ 132.267,99	4,21%	17,61%	34,09%	34,57%
Realizable	\$ 184.898,76	\$ 230.476,91	\$ 329.034,99	\$ 45.578,15	24,65%	\$ 98.558,08	42,76%	2,27%	2,50%	3,48%
Diferido corriente	\$ 2.217,00	\$ 1.325,00	\$ 251.370,00	\$ -892,00	-40,23%	\$ 250.045,00	18871,32%	0,03%	0,01%	2,66%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$6.252.918,38</b>	<b>\$ 5.795.363,25</b>	<b>\$5.300.338,32</b>	<b>\$ -457.555,13</b>	<b>-7,32%</b>	<b>\$ -495.024,93</b>	<b>-8,54%</b>	<b>76,66%</b>	<b>62,95%</b>	<b>56,02%</b>
Depreciable	\$ 6.252.266,87	\$ 5.794.711,74	\$ 5.299.686,81	\$ -457.555,13	-7,32%	\$ -495.024,93	-8,54%	76,65%	62,94%	56,01%
No Depreciable	\$ 651,51	\$ 651,51	\$ 651,51	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%
<b>Total, activo</b>	<b>\$8.156.987,83</b>	<b>\$ 9.206.369,05</b>	<b>\$9.461.945,49</b>	<b>\$1.049.381,22</b>	<b>12,86%</b>	<b>\$ 255.576,44</b>	<b>2,78%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Pasivo</b>										

<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 107.788,10</b>	<b>\$ 467.449,02</b>	<b>\$ 317.809,54</b>	<b>\$ 359.660,92</b>	<b>333,67%</b>	<b>\$ -149.639,48</b>	<b>-32,01%</b>	<b>1,32%</b>	<b>5,08%</b>	<b>3,36%</b>
Acreedores	\$ 1.401,34	\$ 730,38	\$ 66.514,90	\$ -670,96	-47,88%	\$ 65.784,52	9006,89%	0,02%	0,01%	0,70%
Proveedores	\$ 47.283,06	\$ 396.774,22	\$ 145.821,92	\$ 349.491,16	739,15%	\$ -250.952,30	-63,25%	0,58%	4,31%	1,54%
Obligaciones Internas	\$ 59.103,26	\$ 69.944,42	\$ 98.677,99	\$ 10.841,16	18,34%	\$ 28.733,57	41,08%	0,72%	0,76%	1,04%
Impuestos	\$ 0,44	\$ -	\$ 6.794,73	\$ -0,44	100,00%	\$ 6.794,73		0,00%	0,00%	0,07%
<b>Total, pasivo</b>	<b>\$ 107.788,10</b>	<b>\$ 467.449,02</b>	<b>\$ 317.809,54</b>	<b>\$ 359.660,92</b>	<b>333,67%</b>	<b>\$ -149.639,48</b>	<b>-32,01%</b>	<b>1,32%</b>	<b>5,08%</b>	<b>3,36%</b>
<b>Patrimonio</b>										
Capital Social	\$ 1.997.575,40	\$ 1.990.449,24	\$ 1.988.494,20	\$ -7.126,16	-0,36%	\$ -1.955,04	-0,10%	24,49%	21,62%	21,02%
Financiamiento empresarial				\$ -		\$ -		0,00%	0,00%	0,00%
Reservas	\$ -17.000,00	\$ 17.000,00	\$ -17.000,00	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	-0,21%	-0,18%	-0,18%
Resultado del ejercicio	\$ 6.068.624,33	\$ 6.765.470,79	\$ 7.172.641,75	\$ 696.846,46	11,48%	\$ 407.170,96	6,02%	74,40%	73,49%	75,81%
<b>Total, patrimonio</b>	<b>\$8.049.199,73</b>	<b>\$ 8.738.920,03</b>	<b>\$9.144.135,95</b>	<b>\$ 689.720,30</b>	<b>8,57%</b>	<b>\$ 405.215,92</b>	<b>4,64%</b>	<b>98,68%</b>	<b>94,92%</b>	<b>96,64%</b>
<b>Total, pasivo + patrimonio</b>	<b>\$8.156.987,83</b>	<b>\$ 9.206.369,05</b>	<b>\$9.461.945,49</b>	<b>\$1.049.381,22</b>	<b>12,86%</b>	<b>\$ 255.576,44</b>	<b>2,78%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. (2020). Balance General 2018-2019-2020.  
**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

**Tabla 20-3.** Análisis de la situación financiera del estado de pérdidas y ganancias.

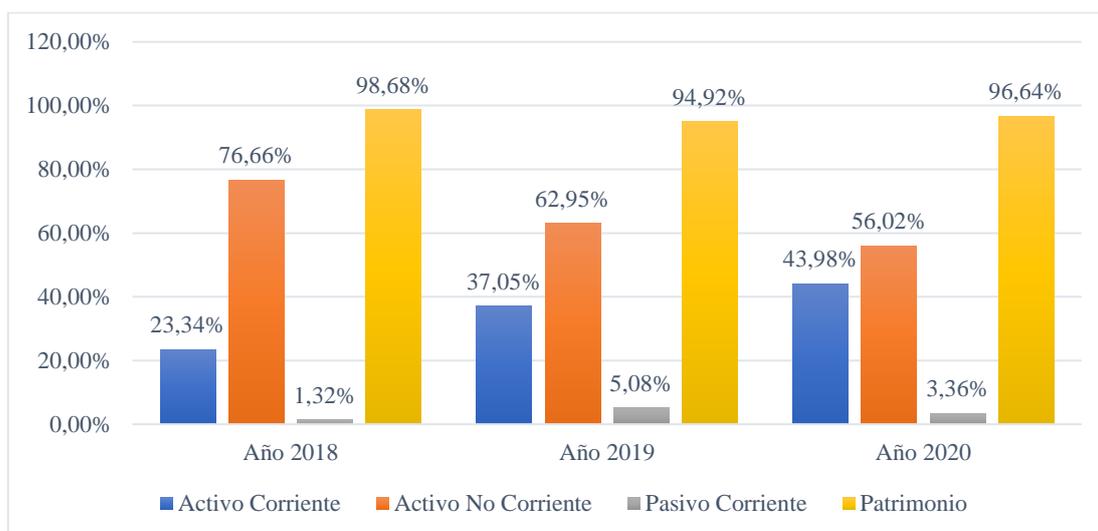
Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo										
Estado de Pérdidas y ganancias										
Del 01 de enero al 31 diciembre 2018-2019-2020				Análisis Horizontal				Análisis Vertical		
NOMBRE CUENTA	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2018-2019		Año 2019-2020		Año 2018	Año 2019	Año 2020
				Variación absoluta	Variación Relativa	Variación absoluta	Variación Relativa			
<b>Total, Ingresos</b>	\$ 3.593.685,98	\$ 5.632.085,62	\$ 4.978.835,36	\$ 2.038.399,64	56,72%	\$ -	-	100,00%	100,00%	100,00%
Tasas Y Contribuciones	\$ 1.829.226,52	\$ 3.478.037,31	\$ 2.782.194,55	\$ 1.648.810,79	90,14%	\$ -	-	50,90%	61,75%	55,88%
Venta De Bienes Y Servicios	\$ 603.751,66	\$ 954.162,52	\$ 1.046.738,26	\$ 350.410,86	58,04%	\$ -	-	16,80%	16,94%	21,02%
Renta De Inversiones Y Otros	\$ 6.494,70	\$ 10.176,66	\$ 6.278,74	\$ 3.681,96	56,69%	\$ -	-	0,18%	0,18%	0,13%
Transferencias Recibidas	\$ 1.077.713,10	\$ 1.189.709,13	\$ 1.143.623,81	\$ 111.996,03	10,39%	\$ -	-	29,99%	21,12%	22,97%
Transferencias Extrapresupue	\$ 76.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	100,00%	\$ -	-	2,13%	0,00%	0,00%
<b>Costo De Venta</b>										
(- ) Costo De Ventas Y Diferidos	\$ 482.339,92	\$ 493.297,29	\$ 489.452,46	\$ 10.957,37	2,27%	\$ -	-	13,42%	8,76%	9,83%
(= ) <b>Utilidad Bruta</b>	\$ 3.111.346,06	\$ 5.138.788,33	\$ 4.489.382,90	\$ 2.027.442,27	65,16%	\$ -	-	86,58%	91,24%	90,17%
<b>Gastos</b>										
(- ) <b>Gastos Administrativos</b>	\$ 3.055.405,59	\$ 4.037.777,02	\$ 3.705.779,18	\$ 982.371,43	32,15%	\$ -331.997,84	-8,22%	85,02%	71,69%	74,43%
Remuneraciones Básicas	\$ 1.369.016,96	\$ 1.392.369,62	\$ 1.446.083,40	\$ 23.352,66	1,71%	\$ -	-	38,10%	24,72%	29,04%
Remuneraciones Complementarias	\$ 153.741,03	\$ 96.674,07	\$ 162.248,06	\$ 57.066,96	-37,12%	\$ -	-	4,28%	1,72%	3,26%
Remuneraciones Compensatoria	0	217	0	\$ 217,00		\$ 217,00	100,0%	0,00%	0,00%	0,00%

		\$	\$	\$	\$		\$				
	Remuneraciones Temporales	133.452,47	151.255,81	254.484,61	17.803,34	13,34%	103.228,80	68,25%	3,71%	2,69%	5,11%
		\$	\$	\$	\$		\$				
	Indemnizaciones	13.764,53	39.977,89	57.769,79	26.213,36	190,44%	17.791,90	44,50%	0,38%	0,71%	1,16%
		\$	\$	\$	\$		\$				
	Servicios Básicos	30.800,01	32.286,56	33.293,44	1.486,55	4,83%	1.006,88	3,12%	0,86%	0,57%	0,67%
		\$	\$	\$	\$		\$ -	-			
	Servicios Generales	313.903,10	700.722,46	329.476,95	386.819,36	123,23%	371.245,51	52,98%	8,73%	12,44%	6,62%
		\$	\$	\$	\$		\$ -	-			
	Traslados, Instalaciones, Vi	3.306,74	6.486,49	2.339,68	3.179,75	96,16%	4.146,81	63,93%	0,09%	0,12%	0,05%
		\$	\$	\$	\$ -		\$ -	-			
	Instalación, Mantenimiento Y	223.292,06	199.168,68	158.152,26	24.123,38	-10,80%	41.016,42	20,59%	6,21%	3,54%	3,18%
		\$	\$	\$	\$ -		\$ -	-			
	Contrataciones De Estudios E	2.108,74	970,00	78,40	1.138,74	-54,00%	891,60	91,92%	0,06%	0,02%	0,00%
		\$	\$	\$	\$		\$ -	-			
	Gastos En Informática	\$ -	\$ 699,00	\$ 699,00	\$ 699,00		\$ 699,00	100,0%	0,00%	0,01%	0,00%
		\$	\$	\$	\$		\$ -	-			
	Bienes De Uso Y Consumo	801.686,90	1.404.705,24	1.250.562,79	603.018,34	75,22%	154.142,45	10,97%	22,31%	24,94%	25,12%
		\$	\$	\$	\$		\$				
	Transferencias Entregadas	\$ 10.333,05	\$ 12.244,20	\$ 11.289,80	\$ 1.911,15	18,50%	\$ 954,40	-7,79%	0,29%	0,22%	0,23%
(=		\$	\$	\$	\$		\$ 1868,18	-			
)	<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 55.940,47</b>	<b>1.101.011,31</b>	<b>783.603,72</b>	<b>1.045.070,84</b>	<b>%</b>	<b>317.407,59</b>	<b>28,83%</b>	<b>1,56%</b>	<b>19,55%</b>	<b>15,74%</b>
		\$	\$	\$	\$ -		\$				
	Gastos Financieros Y Otros	38.476,33	26.545,48	51.443,18	11.930,85	-31,01%	24.897,70	93,79%	1,07%	0,47%	1,03%
(=		\$	\$	\$	\$		\$ 6052,41	-			
)	<b>Utilidad Antes De Imposiciones</b>	<b>\$ 17.464,14</b>	<b>1.074.465,83</b>	<b>732.160,54</b>	<b>1.057.001,69</b>	<b>%</b>	<b>342.305,29</b>	<b>31,86%</b>	<b>0,49%</b>	<b>19,08%</b>	<b>14,71%</b>
		\$	\$	\$	\$		\$ -				
	Aportes Patronales	156.836,42	161.322,30	161.296,42	4.485,88	2,86%	25,88	-0,02%	4,36%	2,86%	3,24%
		\$	\$	\$	\$		\$				
	CCC. 1% Contribución	14.141,75	14.666,97	15.313,34	525,22	3,71%	646,37	4,41%	0,39%	0,26%	0,31%
(=		\$ -	\$	\$	\$		\$ -	-			
)	<b>Utilidad Antes De Reservas</b>	<b>153.514,03</b>	<b>898.476,56</b>	<b>555.550,78</b>	<b>1.051.990,59</b>	<b>685,27%</b>	<b>342.925,78</b>	<b>38,17%</b>	<b>-4,27%</b>	<b>15,95%</b>	<b>11,16%</b>
		\$	\$	\$	\$		\$ -				
	Fondo De Reserva	114.442,79	115.955,84	110.612,38	1.513,05	1,32%	5.343,46	-4,61%	3,18%	2,06%	2,22%
(=		\$ -	\$	\$	\$		\$ 392,03	-			
)	<b>Utilidad Neta</b>	<b>267.956,82</b>	<b>782.520,72</b>	<b>444.938,40</b>	<b>\$ 1.050.477,54</b>	<b>%</b>	<b>\$ -337.582,32</b>	<b>43,14%</b>	<b>-7,46%</b>	<b>13,89%</b>	<b>8,94%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Estado de pérdidas y ganancias 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

➤ **Análisis e interpretación del método de reducción de los estados financieros a porcentos.**



**Gráfica 17-3.** Composición de Balance General Financiero.

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance General 2018-2019-2020.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis Vertical del Balance General Financiero**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en el Balance General Financiero, para el período económico 2018 presenta una participación del activo de \$1.904.069,45 el cual representa el 23.34% dentro del balance general mientras que el activo no corriente presenta una participación de \$46.252.918,38 el cual representa el 76.66%, Por el contrario el pasivo corriente tiene una mínima participación con \$107788.10 el cual representa el 1.32% en contraste con el patrimonio que tiene una participación de \$8.049.199,73 representando el 98.68% dentro del balance general.

Posteriormente para el período económico 2019 se presenta una participación del activo de \$3.411.005,80 el cual representa el 37.05%, mientras que el activo no corriente presenta una participación de \$5.795.363,25 el cual representa el 62.95%, Por el contrario, el pasivo corriente tiene una mínima participación con \$467449.02 el cual representa el 5.08% en contraste con el patrimonio que tiene una participación de \$8.738.920,03 representando el 94.92% dentro del balance general.

Finalmente, para el año 2020 se presenta una participación del activo corriente de \$4.161.607,17 el cual representa el 43.98%, mientras que el Activo no corriente presenta una participación de \$5.300.338,32 el cual representa el 56.02%, Por el contrario, el pasivo corriente tiene una mínima participación con \$317.809,54 el cual representa el 3.36% en contraste con el patrimonio que tiene una participación de \$9.144.135,95 representando el 96.64% dentro del balance general.

En síntesis, la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo cuenta con un considerable equipamiento de mobiliario, maquinarias, equipo de sistemas de paquetes informáticos y edificio debido a la naturaleza de su actividad orientada a brindar una atención médica oncológica efectiva y eficiente. Es importante mencionar la inexistencia de pasivos no corrientes por lo que se corrobora que no se realiza financiamiento el cual es importante para el incremento de la rentabilidad, para la participación de proveedores es importante manejarse con pagos en periodos adecuados tanto para la organización como para los proveedores.



**Gráfica 18-3.** Composición de Estado de resultados.

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Estado de pérdidas y ganancias 2018-2019-2020.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis Vertical del Estado de Resultados.**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en su Estado de Resultados, para el período económico 2018 presenta una participación del costo de ventas de \$482339.92 el cual representa el 13.42% mientras que los gastos presentan una participación de \$3.093.881.92 el cual representa el 86.09%, Por el contrario los aportes y reservas tienen pequeña participación con \$285420.96 en comparación a los gastos, cuyos aportes contribuciones y reservas representan el 7.94% , por otra parte se presenta una pérdida la cual tiene una participación de \$-267.956,82 representando el -7.46% dentro del Estado de Resultados.

Posteriormente para el período económico 2019 presenta una participación el costo de ventas de \$493297.29 el cual representa el 8.76% mientras que los gastos presentan una participación de \$4064.322.50 el cual representa el 72.16%, Por el contrario los aportes y reservas tienen pequeña participación con \$291945.11 en comparación a los gastos, cuyos aportes contribuciones y reservas representan el 75.18% , por otra parte se presenta una utilidad la cual tiene una participación de \$782.520,72 representando el 13.89% dentro del Estado de Resultados.

Finalmente para el período económico 2020 presenta una participación del costo de ventas de \$489452.46 el cual representa el 9.83% mientras que los gastos presentan una participación de \$3.757.222,36 el cual representa el 75.46%, Por el contrario los aportes y reservas tienen pequeña participación con \$287222.14 en comparación a los gastos, cuyos aportes contribuciones y reservas representan el 5.77% , por otra parte se presenta una utilidad la cual tiene una participación de \$444938.40 representando el 8.94% dentro del Estado de Resultados.

En síntesis, la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo depende la gran parte de sus ingresos por autogestión los cuales son la venta de medicamentos , tasas y contribuciones que son provenientes de la prestación de servicios y la telemedicina misma surgió en el año 2020 debido a la crisis sanitaria de la pandemia Covid-19 que sufre el país y el mundo, demostrando así la capacidad de adaptarse a los cambios, sin embargo es importante mencionar la importancia que tiene las transferencias presupuestales que realiza el Hospital Solca Núcleo de Quito, el cual financia el 75% de las remuneraciones que se generen. Es notorio la importancia puesto que las remuneraciones básicas tienen gran participación dentro de los gastos que se generan, seguido de los gastos en bienes de uso y consumo del personal. En lo que respecta a la utilidad se puede asumir que la disminución de la utilidad del último periodo se debe al impacto de salud ya mencionado.

➤ **Análisis e Interpretación del Método de aumento y disminuciones.**



Gráfica 19-3. Variación de los elementos del Balance General Financiero.

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general, 2018-2019-2020.

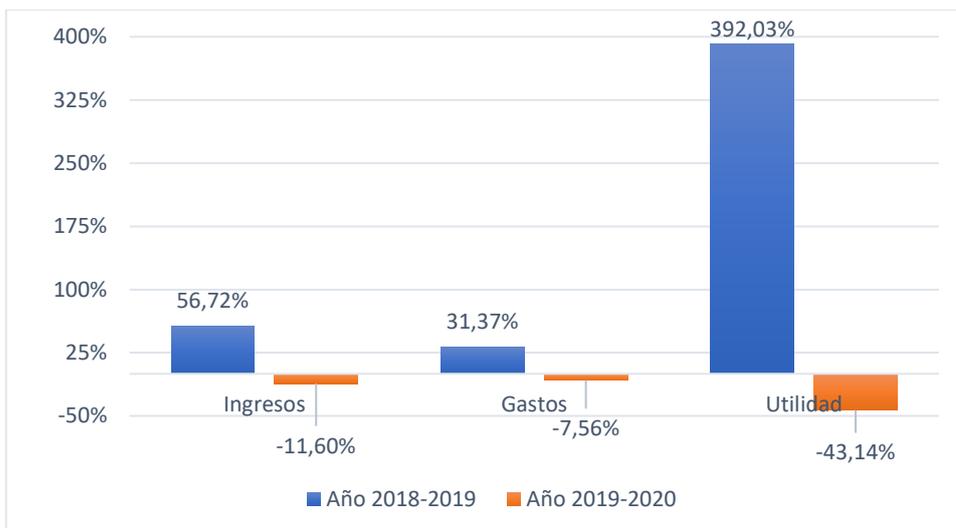
**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis Horizontal del Balance General Financiero**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en el Balance General Financiero, períodos económicos año 2018-2019 presenta un incremento en sus activos corrientes de \$1.506.936,35 el cual representa el 79.14% de variación relativa, para el año 2019-2020 presenta un incremento de \$750.601.37 el cual representa el 22.01% de variación relativa. Por otra parte, presenta una disminución en el activo corriente del año 2018 al 2019 de \$457.555.13 el cual representa -7.32% de variación relativa, para el período 2019-2020 presenta una disminución de \$-495.024,93 el cual representa -8.57% de variación relativa.

Así mismo para el periodo 2018-2019 en su pasivo corriente presenta un aumento de \$359.660,92 el cual representa el 333.67% por lo contrario para el periodo 2019-2020 presenta una disminución de \$149.639,48 el cual representa -32.01% de variación relativa. Finalmente, el patrimonio para el periodo 2018-2019 presenta un aumento de \$689.720,30 el cual representa el 8.57% de variación relativa, para el periodo 2019-2020 presenta un aumento de \$405.2015,92 el cual representa 4.64% de variación relativa.

En síntesis, la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo progresivamente refleja un considerable aumento en activos corrientes debido al aumento en las cuentas del exigible es decir han aumentado los pacientes provenientes de convenios. En lo que respecta al pasivo es importante mencionar que no se manejan pagos a largo plazo o no se ha adquirido ningún financiamiento, por lo cual su movimiento proviene de pago a proveedores y obligaciones internas como remuneraciones, dentro del periodo fiscal. Con respecto al patrimonio manejan un capital contable en disminución debido a la pérdida en el año 2018 y por un aumento en fondos de reserva para el año 2019 y 2020.



**Gráfica 20-3.** Variación de los elementos del Estado de pérdidas y ganancias.

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Estado de pérdidas y ganancias 2018-2019-2020.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y ganancias.**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en el Estado de pérdidas y ganancias, períodos económicos 2018-2019 presenta un incremento en sus ingresos de \$2.038.399,64 el cual representa el 56.72% de variación relativa, por el contrario, para el año 2019-2020 presenta una disminución de \$653.250,26 el cual representa -11.60% de variación relativa. Por otra parte, los gastos presentan un incremento en el período 2018 al 2019 de \$970.440,58 el cual representa 31.37% de variación relativa, para el período 2019-2020 presenta una disminución de \$307.100,14 el cual representa -7.56% de variación relativa.

Así mismo para el periodo 2018-2019 en su utilidad presenta un aumento de \$1.050.477,54 el cual representa el 392.03% por lo contrario para el periodo 2019-2020 presenta una disminución de \$337.582,32 el cual representa -43.14% de variación relativa. En síntesis, en los ingresos de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se refleja el impacto que tuvo el periodo de emergencia sanitaria que atravesó el país y el mundo debido a la pandemia Covid-19 por lo que se nota una disminución en sus ingresos lo que lleva de la mano minimizar sus gastos, pese al mencionado impacto externo se refleja la generación de utilidad, aunque esta sea menor en comparación al año 2019.

➤ **Método de control de presupuesto.**

**Ratios de Liquidez**

**Tabla 21-3.** Liquidez corriente.

Liquidez corriente		Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Activo Corriente	\$ 1.904.069,45	\$ 3.411.005,80	\$ 4.161.607,17
	Pasivo Corriente	\$ 107.788,10	\$ 467.449,02	\$ 317.809,54
	<b>Liquidez Corriente</b>	<b>\$ 17,66</b>	<b>\$ 7,30</b>	<b>\$ 13,09</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta una liquidez corriente para el año 2018 de \$17,66, para el año 2019 de \$7,30 y para el año 2020 \$13,09, mostrando que la organización tiene la capacidad para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo. Sin embargo, la liquidez corriente es mayor a 2, por lo tanto, se tiene exceso de liquidez, lo que indica activos poco productivos ocasionando pérdida de rentabilidad.

**Tabla 22-3.** Prueba ácida.

Prueba ácida		Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Activo Corriente	\$ 1.904.069,45	\$ 3.411.005,80	\$ 4.161.607,17
	Inventarios	\$ 1.436.781,44	\$ 3.138.829,12	\$ 3.271.097,11
	Pasivo Corriente	\$ 107.788,10	\$ 467.449,02	\$ 317.809,54
	<b>Prueba ácida</b>	<b>\$ 4,34</b>	<b>\$ 0,58</b>	<b>\$ 2,80</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta una razón ácida para el año 2018 de \$ 4,34, para el año 2019 \$0,58 y para el año 2020 \$ 2,80 lo que indica que la organización puede cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, Sin embargo, la razón ácida para el año 2018 y 2020 es mayor a 1, lo que indica exceso de liquidez, activos ociosos, pérdida de rentabilidad aun sin hacer efectivo los inventarios.

**Ratios de solvencia**

**Tabla 23-3.** Endeudamiento del activo.

Endeudamiento del activo		Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Activo total	\$ 8.156.987,83	\$ 9.206.369,05	\$ 9.461.945,49
	Pasivo total	\$ 107.788,10	\$ 467.449,02	\$ 317.809,54
	<b>Endeuda. Del activo</b>	<b>\$ 0,01</b>	<b>\$ 0,05</b>	<b>\$ 0,03</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un índice de endeudamiento del Activo para el año 2018 de \$0,01, para el año 2019 \$0,05 y para el año 2020 \$0,03, lo que representa un elevado grado de independencia de la organización frente a sus acreedores. De manera que, si la razón de endeudamiento es menor a 0,4, se tiene exceso de capitales propios, por lo que es recomendable cierta proporción de deudas.

**Tabla 24-3.** Apalancamiento financiero.

Apalancamiento financiero		Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\frac{UAI}{\text{(Fondos propios)}}}{\frac{UAI}{\text{(Activos totales)}}}$	Utilidad antes impuestos	\$17.464,14	\$1.074.465,83	\$732.160,54
	Fondos propios	\$1.980.575,40	\$1.973.449,24	\$1.971.494,20
	Utilidad antes intereses e impuestos	\$55.940,47	\$1.101.011,31	\$783.603,72
	Activo total	\$8.156.987,83	\$9.206.369,05	\$9.461.945,49
	<b>Apalancamiento finan.</b>	1,29	4,55	4,48

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis e interpretación:

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un Índice de apalancamiento financiero, para el año 2018 de 1,29, para el año 2019 de 4.55 y para el año 2020 de 4.48, lo cual indica como un endeudamiento con terceros contribuye a la rentabilidad de la organización, lo que incide en el comportamiento que arroja índices mayores a 1 lo que indica que los fondos ajenos contribuyen a que la rentabilidad de fondos propios se incremente por lo que es conveniente recurrir a financiación.

### Ratios de gestión

**Tabla 25-3.** Rotación de ventas.

Rotación de ventas		Año 2018	Año 2019	Año 2020
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	Ventas	\$ 2.439.472,88	\$ 4.442.376,49	\$ 3.834.190,01
	Activo total	\$ 8.156.987,83	\$ 9.206.369,05	\$ 9.461.945,49
	<b>Rotación de ventas</b>	<b>\$ 0,30</b>	<b>\$ 0,48</b>	<b>\$ 0,41</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis e interpretación:

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador de rotación de Ventas que mide la efectividad de la administración. Para el año 2018 de \$0,30, para el año 2019 \$0,48 y para el año 2020 \$0,41 el indicador muestra la intensidad con que se están utilizando los activos de la empresa, por lo tanto, por cada dólar de activos la organización generó \$0.41 de ventas para el año 2020 dichos resultados indican la poca productividad de los activos para generar ventas y por lo tanto la rentabilidad, cabe recalcar que el objetivo de la organización es orientado al servicio sin ánimos de lucro.

**Tabla 26-3.** Periodo medio de cobro.

Periodo medio de cobro		Año 2018	Año 2019	Año 2020
<i>(Cuentas por cobrar * 365)</i>	Cuentas por cobrar	\$ 1.405.913,61	\$ 2.780.351,42	\$ 3.221.543,26
	Días	365	365	365
<i>Ventas</i>	Ventas	\$ 2.439.472,88	\$ 4.442.376,49	\$ 3.834.190,01
	<b>PMC</b>	<b>210</b>	<b>228</b>	<b>307</b>

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador de periodo medio de cobro para el año 2018 210 días, para el año 2019 de 228 días y para el año 2020 de 307 días. En donde se refleja la gestión de la organización para hacer efectivo la facturación de sus cuentas pendientes, los resultados reflejan un periodo muy largo para hacer efectivo los cobros lo cual se debe a que el paciente con convenio debe poner a disposición la documentación correspondiente para poder realizar la revisión en donde se constata si se cubre o no con el servicio que requieren, por lo cual no se factura inmediatamente puesto que se realiza el proceso de convenios en donde se maneja mediante auditorías medicas por lo cual al final de cada mes se emite un solo planillaje que contiene todos los planillajes de venta efectuados , al departamento de convenios se encarga de revisar que se cumpla con todos los requerimientos de ley, posteriormente se emite un informe el 20 del siguiente mes, de acuerdo a la revisión de auditoría medica de cada uno de los convenios, una vez aprobado, se emite la factura caso contrario se emite un informe de objeciones de valores aprobados.

De acuerdo con las normativas del Ministerio de salud Pública y otras entidades de control se procede a aprobar o no las objeciones emitidas. Con mencionada aprobación se emite la orden para poder facturar y emitir la factura a cada uno de los convenios sobre los procesos aprobados, caso contrario, se espera el siguiente mes para continuar con el proceso. Los convenios con los que cuenta la organización son con el Instituto Ecuatoriano de seguridad social (IESS), Ministerio de salud pública (MSP), Instituto de seguridad social de la policía nacional (ISSPOL), e Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas armadas del Ecuador (ISSFA).

**Tabla 27-3.** Periodo medio de pago

Periodo medio de pago		Año 2018	Año 2019	Año 2020
<i>(Cuentas y documentos por pagar * 365)</i>	Cuentas y documentos por pagar	\$ 47.283,06	\$ 396.774,22	\$ 145.821,92
	Días	365	365	365
<i>Costo de ventas</i>	Costo de ventas	\$ 482.339,92	\$ 493.297,29	\$ 489.452,46
	<b>PMP</b>	<b>36</b>	<b>294</b>	<b>109</b>

**Fuente:** Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

**Realizado por:** Ilbay, C. 2021

### **Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un periodo medio de pago para el año 2018 de 36 días, para el año 2019 de 294 días y para el año 2020 de 109 días lo cual indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios, los resultados reflejan periodos largos de pago a los proveedores lo que puede ser consecuencia del proceso que se realiza para la adquisición en donde bodega revisa e informa lo que se necesita en cada área, farmacia revisa el stock que se tiene sobre la dotación de medicamentos para realizar un pedido mensual el cual se lo consolida hasta el 5 de cada mes, por lo cual se ejecuta el proceso de compra hasta el 25 de cada mes dependiendo de la urgencia de medicación se procede con el abastecimiento. Al comparar el Periodo medio de cobro con el periodo medio de pago es notable que se debe acortar el periodo en el que se realiza los procesos de efectivización de las facturas provenientes de convenio para poder llegar a lo ideal que el periodo medio de pago sea mayor al periodo medio de cobro.

### **Ratios de rentabilidad**

**Tabla 28-3.** Rentabilidad neta del activo (ROA).

<b>Rentabilidad neta del activo (ROA)</b>		<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<i>Utilidad neta del ejercicio</i> <i>Activo Total</i>	Utilidad del ejercicio	\$- 267.956,82	\$ 782.520,72	\$444.938,40
	Activo total	\$ 8.156.987,83	\$ 9.206.369,05	\$9.461.945,49
	<b>ROA</b>	<b>-3,28%</b>	<b>8,50%</b>	<b>4,70%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### **Análisis e interpretación:**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador ROA para el año 2018 de -3.28%, para el año 2019 de 8.50% y para el año 2020 de 4.70%, dicho indicador indica la capacidad del activo para producir rentabilidad, por cada unidad monetaria invertida en activos, la empresa obtiene de utilidad neta 4.70% de rentabilidad para el año 2020.

**Tabla 29-3.** Rentabilidad neta de ventas (ROS).

<b>Rentabilidad neta de ventas (ROS)</b>		<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
<i>Utilidad neta del ejercicio</i> <i>Ventas</i>	Utilidad del ejercicio	\$-267.956,82	\$ 782.520,72	\$ 444.938,40
	Ventas	\$ 2.439.472,88	\$ 4.442.376,49	\$3.834.190,01
	<b>ROS</b>	<b>-10,98%</b>	<b>17,61%</b>	<b>11,60%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis e interpretación:

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador ROS para el año 2018 de -10.98%, para el año 2019 de 17.61% y para el año 2020 de 11.60%, dicho indicador indica la capacidad de las ventas que realiza la empresa en su actividad económica para producir rentabilidad, es decir para el año 2020 se genera el 11.60% de utilidad neta por cada dólar que se venda.

**Tabla 30-3.** Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).

Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)		Año 2018	Año 2019	Año 2020
<i>Utilidad neta del ejercicio Patrimonio</i>	Utilidad del ejercicio	- 267.956,82	782.520,72	444.938,40
	Patrimonio	8.049.199,73	8.738.920,03	9.144.135,95
	<b>ROE</b>	<b>-3,33%</b>	<b>8,95%</b>	<b>4,87%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Balance general y estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis e interpretación:

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador ROE para el año 2018 de -3.33%, para el año 2019 de 8.95% y para el año 2020 de 4.87%, dicho indicador indica la capacidad de los recursos propios que la empresa utiliza en su financiación para producir rentabilidad, es decir para el año 2020 se genera el 4.87% de utilidad neta por cada dólar que tiene invertido en el patrimonio. En base a los resultados obtenidos es notorio que el ROE es considerablemente similar al ROA reflejando que no existe deuda en la empresa y que todos sus activos están siendo financiados con fondos propios y asignación presupuestal estatal.

#### 3.3.2.7.2. Diagnóstico de gestión

**Tabla 31-3.** Indicador de autosuficiencia operacional.

Indicador de autosuficiencia operacional		Año 2018	Año 2019	Año 2020
<i>Ingresos propios Gastos corrientes y de producción</i>	Ingresos propios	\$2.439.472,88	\$ 4.442.376,49	\$ 3.835.211,55
	Gastos corrientes y de producción	\$3.861.642,80	\$4.849.564,90	\$ 4.533.896,96
	<b>Autosuficiencia operacional</b>	<b>63,17%</b>	<b>91,60%</b>	<b>84,59%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Análisis e interpretación.

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador de autosuficiencia operacional que para el año 2018 es de 63.17%, para el año 2019 es de 91.60% y para el año 2020 es de 84.59% el cual indica que la organización para el año 2020 puede operar solo al 84.59% con el aporte de sus ingresos autogestionados por lo cual se interpreta que sus ingresos de autogestión no pueden cubrir completamente con los gastos operativos y financieros.

**Tabla 32-3.** Autosuficiencia remunerativa mínima.

Indicador de autosuficiencia remunerativa mínima		Año 2018	Año 2019	Año 2020
<i>Gastos en remuneración Ventas</i>	Gastos en remuneración	\$1.955.395,95	\$1.972.439,50	\$2.207.808,00
	Ingresos propios	\$2.439.472,88	\$4.442.376,49	\$3.835.211,55
	<b>Autosuficiencia remunerativa mínima</b>	<b>80,16%</b>	<b>44,40%</b>	<b>57,57%</b>

Fuente: Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, 2020. Estado de resultados, 2018-2019-2020.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### **Análisis e interpretación.**

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta un indicador de autosuficiencia remunerativa mínima para el año 2018 de 80.16%, para el año 2019 es de 44.40% y para el año 2020 es de 57.57% lo cual indica que la organización para el año 2020 tiene el 57.57% de capacidad de financiar los gastos de remuneración de ingresos propios por lo cual la organización no puede cubrir los pagos remunerativos solo por autogestión, por lo cual obligatoriamente necesita la aportación presupuestal del estado.

#### *3.3.2.7.3. Diagnostico estratégico*

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo obtiene sus ingresos mediante asignación presupuestal estatal y mediante asignación de autogestión la cual proviene de dos actividades, específicamente de la venta de medicamentos e insumos médicos y de venta de servicios médicos dichos servicios son cancelados mediante 3 formas de pago en donde usuarios externos, cancelan en efectivo o tarjeta de crédito, usuarios provenientes de convenio cancelan mediante transferencia y al personal que hace uso del servicio se descuenta mediante rol de pago. En lo que respecta a información se torna paulatino, sin embargo, la predisposición del personal laboral es generalmente palpable.

#### *3.3.2.7.4. Factores Internos.*

**Tabla 33-3.** Identificación de elementos claves del entorno interno de la organización.

Simbología	Factores	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
ARH	<b>Recursos Humanos</b>			
ARH1	Personal administrativo y médico	Personal necesario para que la organización logre minimizar el impacto de las debilidades y	Mayor productividad y mejoramiento en la satisfacción del	*Personal administrativo. *Personal médico.

		amenazas que rodean a la organización.	paciente o usuario	
ARH2	Ambiente laboral	Adecuadas condiciones tanto de espacios físicos o infraestructura de la organización, se debe priorizar la armonía entre el personal laboral.	Personal administrativo en constante adaptación, por la renovación del personal.	*Personal administrativo. *Personal médico.
ASSO	<b>Seguridad y Salud Ocupacional de los colaboradores</b>			
ASSO1	Personal de Limpieza, mantenimiento y Seguridad	Personal ágil y oportuno que ayuda con el mejoramiento del aspecto o imagen institucional.	Realce a la organización, por medio de un ambiente limpio y seguro para los pacientes.	Personal de servicios complementarios
ASG	<b>Servicios generales</b>			
ASG1	Documentación y archivo	Inconvenientes por inexistencia o desconocimiento de ubicación de documentos.	Demora en procesos.	Personal administrativo y médico.
AA	<b>Abastecimiento.</b>			
API	Proveedores	Se dispone de una gama amplia de proveedores que abastecen los medicamentos e insumos médicos solicitados por la organización, sin embargo, los usuarios evidencian la inexistencia de determinados medicamentos.	Satisfacción del paciente.	Proveedores.
AF	<b>FINANCIERO</b>			
AF1	Presupuesto por autogestión	Asignaciones por venta de medicamentos, insumos médicos y servicios de consulta médica.	Asegura el 25% del gasto de nómina del personal y el 100% de todos los gastos	Hospital oncológico SOLCA núcleo de Quito.

			operativos y financieros restantes.	
AF2	Administración de caja	Percepción de recursos financieros	Pago de las obligaciones.	Tesorería
AF3	Contabilidad	Registro y análisis mecánico las operaciones generadas en la organización	*Desacertada toma de decisiones.	Personal de contabilidad.

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### 3.3.2.8. Análisis externo

#### 3.3.2.8.1. Factores Externos.

**Tabla 34-3.** Identificación de Elementos claves del entorno externo de la organización.

Simbología	Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
<b>DE</b>	<b>Dimensión Económica</b>			
DE1	Inestabilidad Económica	Incertidumbre, por la crisis económica.	Baja inversión.	Oferta y Demanda
DE2	Impuestos	Incertidumbre, por la crisis económica.	Mantener los costos exoneración de impuestos.	Ley de Régimen Tributaria. Estado
DE3	Salario Básico de la ciudadanía	Se mantiene en el año 2020 y 2021.	Pago por los servicios.	Estado, ciudadanía.
<b>DP</b>	<b>Dimensión Político-legal</b>			
DP1	Inestabilidad Política	Inestable por reformas en leyes, cambios de directivos de salud.	Impedimentos por importación de medicamentos.	Gobierno.
DP2	Convenios	Crecimiento.	Reconocimiento a nivel local y nacional.	IESS, MSP ISPOL ISFA
DP3	Corrupción	Ascendente.	Se genera competencia desleal.	Gobierno

DP4	Presupuesto estatal	Asignación oportuna del 75% del valor en nómina del personal administrativo y médico.	Asegura el sueldo del personal administrativo y medico en el tiempo adecuado.	Hospital oncológico SOLCA núcleo de Quito.
<b>DSC</b>	<b>Dimensión Sociocultural</b>			
DSC1	Cultura	En desarrollo, por mantener las medidas de bioseguridad adecuadas por el virus Covid-19.	Contagios de covid-19 al personal médico y administrativo.	Usuarios, personal médico administrativo, mantenimiento, limpieza y seguridad.
DSC2	Tratamiento y recuperación de pacientes	Ascendente.	Satisfacción en usuarios.	Personal Médico, pacientes.
<b>DT</b>	<b>Dimensión Tecnológica</b>			
DT1	Actualización Tecnológica	Desarrollo y potencialidad en la tecnología.	Satisfacción en usuarios.	Proveedores de maquinarias y equipos tecnológicos.
<b>DMA</b>	<b>Dimensión Medio ambiental</b>			
DMA1	Vías de acceso	Adecuado	Mantener en buen estado las vías que unen con las poblaciones.	Prefectura de Chimborazo.
DMA2	Pandemia Covid-19	Existente, en aumento.	Tomar medidas de precaución.	Personal laboral de la organización y usuarios.

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

## Análisis PESTA

### Dimensión política- legal de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

#### ➤ Inestabilidad política, Corrupción.

Dado el primer caso de covid-19 en Ecuador anunciado el 29 de febrero del 2020, los planes de emergencia empezaron a ejecutarse trayendo consigo complicaciones y disputas por asignaciones por parte del ministerio de finanzas, tráfico de influencias en el manejo de grupos de vacunas contra covid-19, considerados como nuevos casos de corrupción, por lo cual en aproximadamente un año el Ecuador ha tenido cuatro ministros de Salud Pública: Mgs. Catalina Andramuño, Dr. Juan Carlos Zevallos, Dr. Rodrigo Farfán, Dr. Mauro Falconi, último que deja el cargo el 7 de

abril del 2021, por lo cual se delega a Camilo Salinas como nuevo ministro de salud pública de Ecuador, presentando como prioridad la vacunación contra el covid-19 de todo un país.

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, al ser un centro de salud se encuentra en la Fase 1 de vacunación lo que implica la vacunación del personal médico, en beneficio a ello, se ha procedido de manera paulatina a su vacunación, sin embargo el 16 de marzo se ha procedido a la vacunación de 2 personas del personal administrativo, dejando en vulnerabilidad al 94% del resto del personal administrativo, y al 100% del personal de limpieza y seguridad, es por ello que tomar en cuenta a dicho personal en el plan de vacunación del ministerio de salud se considera complejo al presentar inestabilidad en dirigencia del ministerio. Por otra parte, la importación de medicamentos al presentar inestabilidad política se torna complicada e incluso se llega a presentar imposibilidades de impartir puesto que el precio de medicamentos tiende a subir.

➤ **Presupuesto estatal.**

El presupuesto estatal que beneficia a los núcleos de la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), está respaldado por la resolución No.003-2014-F realizada por la junta de política y regulación monetaria y financiera en correspondencia con el art.14 del código orgánico monetario y financiero, en donde se establece una contribución del 0.5% de todos los procesos crediticios otorgados mayores o menores a un año, calculado en base al monto de crédito en donde se incluye créditos vencidos, créditos diferidos por tarjeta de crédito, (...), operaciones que deben ser realizadas por instituciones financieras privadas regidas por la superintendencia de bancos, el Ministerio de Salud Pública (MSP) es el responsable de la transferencia de dicho valor. De acuerdo con mencionada resolución la tarifa podrá reducirse hasta el 0.01%, por razones válidas de carácter económico o social.

La tarifa de la compensación estatal del 0.5% está distribuida en su 50% a la matriz SOLCA de Guayaquil; el 12% al Núcleo de Cuenca; el 5% al Núcleo de Loja y el 33% al Hospital Oncológico SOLCA Núcleo de Quito el cual rige a la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, es por ello por lo que de manera mensual la Unidad emite la nómina de sueldos a pagar en donde SOLCA núcleo de Quito transfiere el 75% de mencionado rubro. De manera que la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, considera oportuna a dichas asignaciones presupuestarias estatales puesto que se transfiere puntualmente cada mes para cumplir con los pagos de sueldos al personal médico, administrativo, de aseo, mantenimiento y seguridad.

➤ **Convenios**

la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo cuenta con 4 convenios para el acceso a la salud con: Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas

Armada (ISSFA). Los cuales representan el 34,04% de participación dentro del Activo total de la organización, por lo que se considera un ingreso importante para la organización a pesar de que su cobro se torne tardado. Con el propósito de compartir conocimiento en la prevención del cáncer, la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo está en proceso de realizar un nuevo convenio con el Instituto Nacional de Cancerología de Colombia (INC).

### **Dimensión económica de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

#### **➤ Inestabilidad económica**

Los fármacos oncológicos son complicados de adquirir puesto que el precio es elevado en farmacias particulares a las cuales se adquiere, el precio de los medicamentos se ven afectados puesto que la inflación va en incremento, para marzo de 2021 se tiene una inflación mensual de 0.18 (BCE,2021). Sin embargo, la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo anualmente convoca a concurso la postulación de diferentes proveedores en donde se presente los medicamentos solicitados, detallando la marca, procedencia, registro sanitario, acuerdo ministerial y su correspondiente valor unitario, en base a la convocación se compara y elige la mejor opción para el aprovisionamiento de fármacos.

#### **➤ Desempleo**

De acuerdo con el INEC para diciembre de 2020 se considera a una persona que reciba ingresos menores a \$84.05 mensuales, pobre y si percibe menos de \$47.37 en extrema pobreza, de manera general la pobreza se ha incrementado a 32.4% en comparación a diciembre 2019 que fue de 25%. La pobreza se ve fuertemente ligada con el empleo, de acuerdo con el INEC para febrero del 2021 la tasa de desempleo se ha incrementado a 5.7% (INEC, 2021). Lo que repercute en el acceso a los tratamientos y medicamentos oncológicos, de acuerdo con los medicamentos que requieran los pacientes, si es fármacos de primera línea son considerados para ser entrevistados y analizar su entorno familiar, económico y así acceder a la exoneración o descuesto en el pago del tratamiento total. Para el año 2020 los descuentos a pacientes son de \$166.052,71 representando el 4,62% del total de ingresos.

La tasa activa referencial va disminuyendo, a marzo de 2020 se tiene una tasa de 8.28, (BCE,2021), sin embargo, la organización no cuenta con ningún financiamiento externo. La tasa pasiva referencial va disminuyendo, a marzo de 2020 se tiene una tasa de 5.55, (BCE,2021). La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo en el año 2020 ha realizado una inversión de \$250.000,00 invertida de manera distributiva en su 15% en el banco pichincha y su 85% en Produbanco, Si la tasa pasiva sigue en constante disminución su rentabilidad no se puede considerar oportuna y en base a ello se debe invertir el dinero en proyectos que ofrezcan una mejor rentabilidad.

### ➤ **Impuestos**

la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo es exenta de pagar el impuesto a la renta al ser una entidad sin fines de lucro por lo que se fundamenta en el art. 9, numeral 5 de la ley de régimen tributario interno, sin embargo son agentes de retención del impuesto al valor agregado (IVA), por otra parte el acceso a la compensación del IVA pagado por adquisición local e importación de bienes o servicios no es considerado, puesto que su adquisición no proviene por asignaciones de organismos multilaterales como el banco mundial o Banco Inter americano de Desarrollo.

### **Dimensión sociocultural de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

#### ➤ **Cultura, tratamiento y recuperación de pacientes.**

La mortalidad por cáncer tiene una tendencia ascendente a pesar de los avances tecnológicos y de estudios. De acuerdo con la información otorgada por la organización, las enfermedades de cáncer con mayor incidencia en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo son de cáncer de: mama, cérvico uterino, tiroides, piel, próstata, linfomas, estomago, sin embargo, los pacientes que vencieron el cáncer aumentaron de 69% al 83% por lo cual se corrobora el acertado tratamiento en contra del cáncer.

La pandemia por covid-19 se presenta como una amenaza latente perjudicando la atención oportuna a los pacientes sospechosos de cáncer es por ello que la cultura de higiene para la prevención de adquirir dicho virus es primordial, por lo que se recomienda medidas generales de bioseguridad como el lavado de manos frecuente con jabón aproximadamente por 60 segundos, utilizar alcohol al 60% en manos, evitando su contacto con ojos, nariz y boca, desinfectar objetos y superficies usualmente tocadas, distanciamiento de 2 metros entre personas, y el uso permanente de mascarilla o cubre bocas en lugares públicos.(Valero, et al., 2021, p.6)

### **Dimensión tecnológica de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

Se busca asesoría técnica internacional para la adquisición de equipos tecnológicos que posteriormente son seleccionados para el uso necesario de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes oncológicos. En la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo la asesoría técnica para el manejo de equipos tecnológicos tanto médicos como administrativos es indispensable puesto que se recurre a asesorías internacionales para mitigar las radiaciones en los equipos de neurocirugía, radiología, tomoterapia. Mencionados equipos médicos ofrecen múltiples beneficios puesto que se presentan como agilitadores de diagnósticos y otorgadores de tratamientos precisos para el paciente oncológico. Por otra parte, el manejo del sistema contable-administrativo presenta dificultad en su manejo por parte del personal administrativos debido a ello la asesoría técnica es

esencial para la adaptación a los nuevos equipos tecnológicos, la modernización de equipos ofrece una ventaja competitiva que mejora la imagen de la organización de manera internacional.

### **Dimensión medio ambiental de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

El covid-19 es conocido por presentar en las personas una sintomatología de infecciones en el tracto respiratorio pasando de un resfriado leve, neumonía, edema pulmonar, falla multiorgánica y en posibles casos llega a la muerte. (Valero, et al., 2021, p.3) En el personal administrativo y médico de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se ha presentado varios casos de contagios por lo que el control mediante pruebas PCR al personal se realiza de manera periódica mensual, dado el caso de dar positiva para covid-19, al personal se le designa sus labores mediante teletrabajo.

#### *3.3.2.9. Identificación de los elementos estratégicos.*

**Tabla 35-3.** Análisis de los elementos estratégicos internos según su impacto y dificultad

Elementos o factores estratégicos.	Impacto			Dificultad		
	Baja (+)	Media (=)	Alta (-)	Baja	Media	Alta
Personal administrativo y médico	x				x	
Ambiente laboral		x			x	
Personal de Limpieza, mantenimiento y Seguridad	x			x		
Documentación y archivo de anteriores años.			x			x
Proveedores	x				x	
Presupuesto por autogestión		x			x	
Administración de caja.		x			x	
Contabilidad			x		x	

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 36-3.** Comité de Gestión Estratégica.

<b>Delegados del área administrativa</b>
Auxiliar administrativo (J).
Analista de RRHH UO.
Auxiliar contable

Realizado por: Ilbay, C. 2021

Para la evaluación de los factores internos de la organización se toma en consideración la opinión de los delegados del área administrativa, en donde se clasifica cada factor interno tomando en cuenta su impacto el cual puede ser positivo, negativo o neutro, en segundo aspecto se evalúa mediante la dificultad o grado de complejidad de implantación que tiene cada factor los cuales pueden tener una dificultad baja, media o alta, por consiguiente cada factor interno se encasilla en la matriz de impacto- dificultad. de acuerdo con los resultados obtenidos.

**Tabla 37-3.** Matriz de impacto- dificultad de factores.

Impacto de la organización	ALTA	Alta prioridad acciones a corto plazo.	Acciones estratégicas a largo plazo.
	BAJA	Oportunidades de mejora inmediata.	Baja prioridad acciones a medio plazo.
		BAJO	ALTO
<b>Dificultad de implantación</b>			

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

- Impacto y dificultad baja: Oportunidad de mejora inmediata.
- Impacto medio o bajo y dificultad media o baja: Acciones medio plazo
- Alto impacto y dificultad alta o media: Acciones de prioridad alta.
- Bajo o medio impacto y alta dificultad: Acciones a largo plazo. (Navajo, 2016, p.83)

**Tabla 38-3.** Matriz de impacto- dificultad de factores internos clasificados.

Impacto de la organización	ALTA	ASG1, AF3	
	BAJA	ASSO1	ARH1, ARH2, AP1, AF1, AF2
		BAJO	ALTO
<b>Dificultad de implantación</b>			

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 39-3.** Cuadro de Simbología de factores internos.

Elemento	Simbología
Personal administrativo y médico	ARH1
Ambiente laboral	ARH2
Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad	ASSO1
Documentación y archivo de anteriores años.	ASG1
Proveedores	AP1
Presupuesto por autogestión	AF1
Administración de caja.	AF2
Contabilidad	AF3

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### Interpretación del impacto y dificultad de factores internos.

Los factores: Documentación y archivo de años anteriores y la contabilidad se encuentran posicionados con un alto impacto y dificultad por lo que se convierten en acciones de alta prioridad cuyas acciones deben ser atendidas a corto plazo para minimizar la afectación en la organización, por otra parte los factores de personal administrativo y médico, ambiente laboral,

proveedores, presupuesto por autogestión y administración de caja se posicionan con un impacto bajo pero con dificultad de implantación alta por lo que son acciones de baja prioridad que se deben atender a medio plazo, finalmente el personal de limpieza, mantenimiento y seguridad se posiciona con un impacto bajo y dificultad baja por lo que se determina como una oportunidad de mejora inmediata.

**Tabla 40-3.** Análisis de los elementos estratégicos externos según su impacto y dificultad

Elemento estratégico	Impacto			Dificultad		
	Baja (+)	Media (=)	Alta (-)	Baja	Media	Alta
Inestabilidad Económica		x			x	
Impuestos	x			x		
Salario Básico de la ciudadanía		x		x		
Inestabilidad Política		x			x	
Convenios	x					x
Corrupción	x			x		
Presupuesto estatal	x			x		
Cultura	x			x		
Tratamiento y recuperación de pacientes	x					x
Actualización Tecnológica	x					x
Vías de acceso	x			x		
Pandemia Covid-19			x			x

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

Para la evaluación de los factores externos de la organización se toma en consideración la opinión de los delegados del área administrativa, en donde se clasifica cada factor externo tomando en cuenta su impacto el cual puede ser positivo, negativo o neutro, en segundo aspecto se evalúa mediante la dificultad o grado de complejidad de implantación que tiene cada factor los cuales pueden tener una dificultad baja, media o alta, por consiguiente cada factor externo se encasilla en la matriz de impacto- dificultad de acuerdo con los resultados obtenidos.

**Tabla 41-3.** Matriz de impacto-dificultad de factores externos clasificados.

Impacto de la organización	ALTA	DMA2	DP2, DSC2, DT1,
	BAJA	DE2, DP3, DP4, DSC1, DMA1	DE1, DE3, DP1
		BAJA	ALTA
		<b>Dificultad de implantación</b>	

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 42-3.** Cuadro de Simbología de elementos externos.

<b>Elemento</b>	<b>Simbología</b>
Inestabilidad Económica	DE1
Impuestos	DE2
Salario Básico de la ciudadanía	DE3
Inestabilidad Política	DP1
Convenios	DP2
Corrupción	DP3
Presupuesto estatal	DP4
Cultura	DSC1
Tratamiento y recuperación de pacientes	DSC2
Actualización Tecnológica	DT1
Vías de acceso	DMA1
Pandemia Covid-19	DMA2

Fuente: Navajo. 2016

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### **Interpretación del impacto y dificultad de factores externos.**

El factor de pandemia covid-19 se encuentran posicionados con un alto impacto y dificultad de implantación baja por lo que se convierten en acciones de alta prioridad cuyas acciones deben ser atendidas a corto plazo para minimizar la afectación en la organización, por otra parte los factores de convenios, tratamiento y recuperación de pacientes y la actualización tecnológica se posicionan con un impacto alto y dificultad de implantación alta por lo que se debe tomar acciones estratégicas a largo plazo, en lo que respecta a los factores de inestabilidad económica, salario básico de la ciudadanía e inestabilidad política se posicionan con un impacto bajo pero con dificultad de implantación alta por lo que son acciones de baja prioridad que se deben atender a medio plazo. Finalmente, los impuestos, la corrupción, el presupuesto estatal, cultura y vías de acceso se posicionan con un impacto bajo y dificultad baja por lo que se determina como una oportunidad de mejora inmediata.

3.3.2.9.1. Análisis DAFO

Tabla 43-3. Análisis de la matriz FODA.

Externo \ Interno	Fortalezas						Debilidades							Suma	Promedio	
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7			
Oportunidades	O1	5,00	5,00	3,67	4,33	2,33	3,67	3,67	2,33	2,33	2,33	3,00	3,00	1,67	<b>42,33</b>	<b>3,02</b>
	O2	3,67	2,33	1,67	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,67	4,33	2,33	<b>27,00</b>	<b>1,93</b>
	O3	3,67	3,00	4,33	3,00	1,67	3,00	3,67	3,67	1,00	1,00	3,67	1,67	1,67	<b>35,00</b>	<b>2,50</b>
	O4	5,00	4,33	4,33	3,67	1,67	4,33	4,33	3,67	2,33	1,00	3,67	1,67	2,33	<b>42,33</b>	<b>3,02</b>
	O5	5,00	3,67	3,67	5,00	4,33	2,33	4,33	1,00	3,00	2,33	3,00	3,00	4,33	<b>45,00</b>	<b>3,21</b>
	O6	4,33	4,33	4,33	5,00	5,00	4,33	2,33	3,00	5,00	5,00	5,00	1,67	5,00	<b>54,33</b>	<b>3,88</b>
	O7	5,00	3,00	4,33	3,67	2,33	1,67	4,33	4,33	3,67	3,67	1,67	1,00	2,33	<b>41,00</b>	2,93
Amenazas	A1	5,00	1,67	2,33	5,00	1,67	1,67	3,00	2,33	3,00	5,00	3,00	4,33	3,00	<b>41,00</b>	<b>2,93</b>
	A2	2,33	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,67	3,67	4,33	1,67	1,67	2,33	1,00	<b>25,67</b>	<b>1,83</b>
	A3	4,33	1,67	1,00	1,67	1,00	1,00	2,33	3,00	3,67	1,67	1,67	1,00	1,00	<b>25,00</b>	<b>1,79</b>
	A4	3,00	1,00	4,33	1,00	3,00	2,33	2,33	3,67	3,00	3,67	3,00	1,00	2,33	<b>33,67</b>	<b>2,40</b>
	A5	2,33	2,33	5,00	1,67	2,33	4,33	2,33	3,00	4,33	4,33	3,67	2,33	5,00	<b>43,00</b>	<b>3,07</b>
	A6	5,00	2,33	5,00	1,67	1,67	4,33	3,67	3,67	5,00	2,33	3,00	2,33	5,00	<b>45,00</b>	<b>3,21</b>
	A7	4,33	1,67	1,00	1,00	1,00	1,00	1,67	1,00	1,67	1,67	1,67	1,00	2,33	<b>21,00</b>	<b>1,50</b>
<b>Suma</b>	<b>58,00</b>	<b>37,33</b>	<b>46,00</b>	<b>44,67</b>	<b>30,00</b>	<b>36,00</b>	<b>40,67</b>	<b>39,33</b>	<b>43,33</b>	<b>36,67</b>	<b>39,33</b>	<b>30,67</b>	<b>39,33</b>			
<b>Promedio</b>	<b>4,46</b>	2,87	<b>3,54</b>	<b>3,44</b>	2,31	2,77	<b>3,13</b>	<b>3,03</b>	<b>3,33</b>	2,82	<b>3,03</b>	2,36	<b>3,03</b>			

Fuente: Andrade. s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 44-3.** Grado de intensidad de relación entre la matriz FODA.

<b>Grado de intensidad de la relación existente</b>	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1
NULA	0

Fuente: Andrade. s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

Para el diseño del problema y la solución estratégica general “Se selecciona los factores estratégicos que tengan valores iguales o mayores a tres puntos, en sus promedios.”

(Andrade. s.f., p.17)

***Relación entre una fortaleza y una oportunidad:***

*¿En qué medida esta fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad?*

*A mayores posibilidades, mayor calificación.*

***Relación entre una debilidad y una oportunidad:***

*¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esa oportunidad?*

*A mayor impedimento, mayor calificación.*

***Relación entre una fortaleza y una amenaza:***

*¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esa amenaza?*

*A mayor protección, mayor calificación.*

***Relación entre una debilidad y una amenaza:***

*¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de esa amenaza?*

*A mayor agravamiento, mayor calificación. (Andrade, s.f., p.18)*

**Interpretación de la selección de factores estratégicos.**

Para la ponderación de la matriz FODA se toma en consideración la opinión de los delegados o expertos dentro del área administrativa, en donde se relaciona las fortalezas con las oportunidades y amenazas y por otra parte se relaciona las debilidades con las oportunidades y amenazas. Mencionada relación se establece bajo la metodología de análisis de la matriz FODA se pondera todos los factores FODA dando una calificación de relación de: 5 considerada como una alta relación; 3 como una relación media; 1 como relación baja y 0 como relación nula, entre los factores.

### **Fortalezas- Oportunidades**

Para la ponderación de las oportunidades y amenazas se relaciona de acuerdo con la medida en que dicha fortaleza posibilita el aprovechamiento de la oportunidad analizada, si la posibilidad de aprovechamiento es mayor pues la calificación será mayor, considerando que, a mayores posibilidades, mayor será la calificación que se le otorgue

#### **Interpretación: F1- Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo relacionada con las oportunidades.**

La fortaleza de capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo posibilita altamente el aprovechamiento del financiamiento presupuestal estatal y la disponibilidad de nuevo personal médico, puesto que los pagos de sueldos y salarios al personal administrativo y médico se realizan mensualmente; por otra parte posibilita altamente el aprovechamiento de la amplia gama de proveedores y la renovación de maquinaria y equipos y la adquisición de maquinaria y equipo llega a ser necesaria para su satisfacción las cuales pueden ser cubiertas mediante la liquidez que posee la organización.

Por otra parte se relaciona mediante un aprovechamiento medio con la exoneración de impuesto a la renta puesto que es un beneficio que se acoge a la ley de régimen tributario interno, por otra parte se aprovecha medianamente el avance tecnológico para potenciar la telemedicina puesto que debido a la pandemia se incursiona en nuevos métodos para la atención a pacientes, sin embargo se considera tener una demanda baja en este nuevo tipo de servicio, finalmente la capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a largo plazo se relaciona con un aprovechamiento medianamente alta con la percepción y tratamiento de pacientes, puesto que se considera estar ligado a la medicina, sin embargo es importante la capacidad financiera de la organización.

#### **Interpretación: F2- Disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos, relacionada con las oportunidades.**

La segunda fortaleza de disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos tiene una relación de aprovechamiento alto a la oportunidad de financiamiento presupuestal estatal, puesto para la adquisición de los equipos se recurre directamente al Hospital Oncológico SOLCA Núcleo de Quito; seguidamente se tiene una relación de aprovechamiento medianamente alto con el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos, puesto que la organización se caracteriza por modernización en equipos; y de la misma manera se relaciona con la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes puesto

que el avance tecnológico se ha convertido en una herramienta indispensable para la atención al paciente oncológico.

Por otra parte la mencionada fortaleza tiene una relación de aprovechamiento media con avances tecnológicos para potencializar la telemedicina, puesto que dicha fortaleza permite la adquisición de equipos necesarios para para este tipo de servicios, sin embargo por la baja demanda no es muy considerado; de la misma manera se relaciona medianamente con el aprovechamiento de una amplia gama de proveedores, puesto que regularmente los equipos son importados mediante cotización; por otra parte mantiene una relación media con la disponibilidad de nuevos profesionales médicos puesto que en conjunto con la disposición de equipos permitiría la optimización en atención al paciente; finalmente la segunda fortaleza tiene una relación de aprovechamiento baja con la exoneración de impuesto a la renta, puesto que esta se ve ligada a la venta del servicio y de los medicamentos e insumos médicos y no con la disposición de equipos.

**Interpretación: F3- Amplias instalaciones, relacionada con las oportunidades.**

La tercera fortaleza tiene una relación de aprovechamiento medianamente alta con los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina, puesto que las amplias instalaciones permiten contar con áreas específicas para su labor; de igual forma se relaciona con el avance tecnológico para la innovación de maquinaria, puesto que mencionada fortaleza permite una adecuada distribución de las áreas y la nueva maquinaria; con respecto a la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, se tiene la misma relación de aprovechamiento medianamente alta puesto que se considera que las instalaciones en donde se encuentra el paciente son destinadas y necesarias para el bien estar del paciente; con una igual relación medianamente alta se aprovecha la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, puesto que las amplias instalaciones permiten que nuevos profesionales se incorporen adecuadamente para brindar una atención oportuna al paciente.

Por otra parte mencionada fortaleza mantiene una relación media con el financiamiento presupuestal estatal, puesto que esta última financia en su mayoría los sueldos del personal sin embargo, en caso de requerirlo, se recurriría a la contribución de esta oportunidad; la amplia gama de proveedores también se considera que tiene una relación media con las amplias instalaciones puesto que permite el almacenamiento de los medicamentos e insumos médicos en bodega y farmacia; finalmente la fortaleza F3 mantiene una relación baja con la exoneración de impuesto a la renta, puesto que la organización es exenta de este pago por venta de servicios y productos.

**Interpretación: F4- Otorgar facilidades de pago al usuario, relacionada con las oportunidades.**

La fortaleza de la organización de otorgar facilidades de pago al usuario permite el aprovechamiento de la oportunidad de la exoneración de impuesto a la renta con una relación alta, puesto que el pago en efectivo, por transacción o descuento es considerado para su exoneración; con respecto a la Amplia gama de proveedores su relación se considera alta puesto que, la rotación de inventarios y pago a proveedores depende del desembolso por parte de los usuarios; por otra parte la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes mantiene la misma relación alta con mencionada fortaleza puesto que se permite el acceso económico a consulta, diagnóstico, tratamiento y recuperación de los pacientes; por otra parte mencionada fortaleza mantiene una relación de aprovechamiento medianamente alta con el financiamiento presupuestal estatal debido a que la cancelación de los servicios provenientes de convenios se tornan paulatinos y tienen una gran participación, el financiamiento estatal contribuye a que los procesos operativos sean oportunos.

De la misma forma se mantiene una relación medianamente alta con el avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos, puesto que el pago de servicios y medicamentos contribuyen con la cancelación de equipos en caso de que se haya modernizado; de igual forma se relaciona medianamente alta el aprovechamiento de la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, puesto que la venta de servicios médicos y medicamentos cancelan el 25% de los sueldos del personal; finalmente la fortaleza F4 mantiene una relación media con el avance tecnológico para potencializar la telemedicina, puesto que se considera su desembolso por el servicio prestado con las mismas facilidades de pago que se da cuando la atención al paciente es de forma presencial.

**Interpretación: F5- Buena localización, relacionada con las oportunidades.**

La fortaleza de la organización de tener una buena localización mantiene una relación alta con la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que los usuarios pueden acceder de forma conveniente a ser atendidos de acuerdo a su condición de salud; con respecto a la amplia gama de proveedores, mantiene una relación de aprovechamiento medianamente alta puesto que facilita la entrega de los medicamentos e insumos médicos requeridos de forma apropiada; por otra parte el financiamiento presupuestal estatal, la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina, el avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos y la exoneración de impuesto

a la renta, se considera que mantiene una relación de aprovechamiento baja con la fortaleza de una buena localización.

**Interpretación: F6- Adecuado mantenimiento, limpieza e higiene, relacionada con las oportunidades.**

La fortaleza de un adecuado mantenimiento, limpieza e higiene tiene una relación de aprovechamiento medianamente alta con el avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos, puesto que se tiene la capacidad de dar un adecuado mantenimiento a los equipos y maquinarias, con respecto a la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes se mantiene una relación medianamente alta puesto que al ser una unidad oncológica y por la etapa de pandemia por covid-19 la higiene y limpieza es indispensable para la satisfacción de las necesidades del paciente; de igual forma el financiamiento presupuestal estatal, mantiene una relación medianamente alta puesto que contribuye con el pago del personal que realiza este tipo de servicio.

Por otra parte el avance tecnológico para potencializar la telemedicina mantiene una relación media de aprovechamiento puesto que los nuevos equipos requieren del mantenimiento necesario que tiene el personal de la organización sin embargo el uso de los equipos médicos será mínimo; con respecto a la amplia gama de proveedores, la disponibilidad de nuevos profesionales médicos y la exoneración de impuesto a la renta, mantiene una relación baja de aprovechamiento con mencionada el adecuado mantenimiento, limpieza e higiene puesto que no se ve fuertemente ligada.

**Fortalezas- Amenazas**

Para la ponderación de las amenazas se relaciona con cada una de las fortalezas, determinando el grado de magnitud de relación en que la fortaleza protege a la empresa el impacto de la respectiva amenaza, por lo tanto, si la fortaleza ofrece una mayor protección al impacto, mayor será la calificación en un rango de 0 a 5.

**Interpretación: F1- Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo, relacionada con las amenazas.**

La capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo mantiene una relación de protección al impacto de la Imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos puesto que contribuye con el pago de sueldos al personal; por otra parte dicha fortaleza mantiene una relación medianamente alta de protección contra el impacto de

que el aumento de enfermedades oncológicas puedan saturar la infraestructura puesto que contribuye con la capacidad financiera para dar continuación a los procesos de atención a pacientes; con respecto al impacto de la amenaza de la inestabilidad política la protección por parte de la fortaleza se considera medianamente alta al considerar pagos a corto plazo.

De la misma forma se relaciona medianamente alta la protección al impacto del alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización al tener la capacidad de liquidez para cancelar insumos médicos adquiridos al corto plazo; con respecto al impacto del contagio de Covid-19 del personal laboral se mantiene una relación de protección media puesto que no se deja de considerar el pago por su labor; por otra parte el impacto de contagio de covid-19 de pacientes tiene una relación de protección baja puesto que es una amenaza que no se ve fuertemente ligada con la capacidad financiera , con respecto al impacto de los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos su relación de protección es baja puesto que la capacidad financiera a corto plazo no soluciona problemas económicos.

**Interpretación: F2- Disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos, relacionada con las amenazas.**

La fortaleza de disposición de equipos tecnológicos médicos y administrativos mantiene una relación baja de protección al impacto de: la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas; el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 del personal laboral; el contagio de covid-19 de pacientes; el aumento de enfermedades oncológicas que puedan saturar la infraestructura; y la inestabilidad política, puesto que se considera que la disposición de equipos no contribuye en su totalidad a la protección de las amenazas ya mencionadas.

**Interpretación: F3- Amplias instalaciones, relacionada con las amenazas.**

La fortaleza de la organización al poseer amplias instalaciones contribuye o se relaciona de forma alta en la protección del impacto de: contagio de Covid-19 del personal laboral; contagio de covid-19 de pacientes; aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura, puesto que debido a la medida de bioseguridad de mantener distancia entre personas, contribuye a la no aglomeración de pacientes favoreciendo a que sea oportuno la distribución del personal y de los usuarios , por otra parte permite la adecuación oportuna en el caso de que las enfermedades oncológicas sigan en aumento. Con respecto a las amenazas

de: imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas; alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización económicos; inestabilidad política se considera que las amplias instalaciones brindan una protección baja a su impacto.

**Interpretación: F4- Otorgar facilidades de pago al usuario, relacionada con las amenazas.**

Otorgar facilidades de pago al usuario protege en relación alta al impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos puesto que se da la posibilidad de pagar en efectivo o tarjetas de crédito o por descuento de sueldos lo que compensa la tardía de hacer efectivo los pagos por convenios, por otra parte la protección al impacto de los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos es considerada media puesto que, las facilidades de pago no solucionan este inconveniente; por otra parte: el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 del personal laboral; el contagio de covid-19 de pacientes; el aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura; y la inestabilidad política generan un impacto que las facilidades de pago que se otorga al usuario protegen de su impacto en medida baja.

**Interpretación: F5- Buena localización, relacionada con las amenazas.**

La fortaleza de una buena localización se considera que contribuye con una relación de protección media al impacto del contagio de covid-19 del personal laboral, puesto que su ubicación favorece a que no haya aglomeraciones de personas para el acceso oportuno del personal a sus puestos de trabajo, por otra parte: la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos; el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 de pacientes; el aumento de enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura; y la inestabilidad política son amenazas cuyo impacto tiene una relación baja de protección por parte de poseer una buena localización.

**Interpretación: F6- Adecuado mantenimiento limpieza e higiene, relacionada con las amenazas.**

La fortaleza de otorgar un adecuado mantenimiento limpieza e higiene se relaciona con una protección medianamente alta del impacto de: el contagio de covid-19 de pacientes; y el aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura, puesto que otorga las medidas de higiene necesaria en contribución con minimizar su impacto; por otra parte: la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos ; el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 del personal laboral; y la inestabilidad política, poseen una relación de protección baja al impacto de cada amenaza.

**Debilidades- Oportunidades**

Para la ponderación de las debilidades se considera plantear una relación con las oportunidades en donde se considera el grado en que la debilidad puede impedir que se aproveche respectiva oportunidad, por lo cual se calificará en un rango de 0 a 5 lo que reflejará que, a mayor impedimento, mayor será la calificación.

**Interpretación: D1 - Falta de nuevas fuentes de financiamiento, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer una falta de nuevas fuentes de financiamiento tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar: el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos, puesto que no se cuenta con la capacidad de acceder a créditos comerciales de largo plazo; de la misma forma se tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar la amplia gama de proveedores, impide el aprovechamiento de potencializar dicha oportunidad; de igual forma se tiene una relación de impedimento medianamente alta para aprovechar la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, puesto que la organización debe cancelar el 25% de los sueldos del personal ;

En lo que respecta al financiamiento presupuestal estatal se tiene una relación de impedimento medianamente alta puesto que se considera que condicho financiamiento se puede incursionar en la puesta en marcha de nuevos proyectos; por otra parte se tiene una relación de impedimento medianamente alta para el aprovechamiento de los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina puesto que su implementación requerirá de

una mayor inversión; con respecto a : la exoneración de impuesto a la renta; y la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, se tiene una relación de impedimento de su aprovechamiento considerada baja puesto que no se relaciona directamente con la debilidad.

**Interpretación: D2 - Falta de innovación en inversión, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer una falta de innovación en inversión tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar: la disponibilidad de nuevos profesionales médicos; los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina; el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos, puesto que no se está considerando la puesta en marcha de nuevos proyectos.

Por otra parte mencionada debilidad mantiene una relación de impedimento media en aprovechar la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que no tiene una relación directa con la falta de innovación sin embargo se considera el avance tecnológico para el tratamiento y recuperación de pacientes; finalmente la relación de la debilidad D2 se relaciona con un impedimento bajo para el aprovechamiento de: el financiamiento presupuestal estatal; la exoneración de impuesto a la renta; y la amplia gama de proveedores, puesto que no se considera como impedimento la falta de innovación en inversión.

**Interpretación: D3 - Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer una falta de **abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos** tiene una relación alta de impedimento en aprovechar la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que el abastecimiento de medicamentos por parte de farmacia se considera moderadamente oportuno, es decir existen medicamentos que no se posee; por otra parte se tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, puesto que no se considera la contratación de más personal en el área de farmacia.

Con respecto a la amplia gama de proveedores su relación de impedimento se considera media puesto que no se aprovecha de forma oportunidad la disponibilidad de proveedores pese a la falta de abastecimiento de insumos médicos; por otra parte: el financiamiento presupuestal

estatal; la exoneración de impuesto a la renta; los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina; y el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos tiene una relación baja de impedimento en su aprovechamiento puesto que mencionadas oportunidades no son consideradas como un impedimento para la falta de abastecimiento de nuevas líneas de medicamentos.

**Interpretación: D4 - Limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer una limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19 tiene una relación alta de impedimento en aprovechar la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que el personal médico que se diagnostique contagiado es separado de sus funciones y se incorpora a la modalidad de teletrabajo, limitando así la atención al usuario; por otra parte la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, tiene una relación de impedimento medianamente alta puesto que se considera la contratación de nuevo personal en caso de requerirlo; con respecto a: el financiamiento presupuestal estatal; la exoneración de impuesto a la renta; 3 los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina; la amplia gama de proveedores; el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos; mantienen una relación baja de impedimento en su aprovechamiento puesto que no se considera como impedimento directo la limitación de atención al usuario con mencionadas oportunidades.

**Interpretación: D5 - Falta de una adecuada capacitación al personal, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer una falta de una adecuada capacitación al personal, tiene una relación alta de impedimento en aprovechar 6 la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que la capacitación constante al personal médico es imprescindible para la recuperación oportuna de los pacientes ; por otra parte se tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina, puesto que el personal que sea designado para brindar el servicio a través de la telemedicina debe acceder a una adecuada capacitación que permita brindar un servicio eficiente al paciente;

De igual forma se mantiene una relación medianamente alta con el impedimento de aprovechar el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos, puesto que el personal que hace uso de los equipos requieren de una oportuna capacitación para la optimización de los equipos; en lo que respecta al financiamiento presupuestal estatal y el

impedimento en aprovechar la amplia gama de proveedores mantienen una relación media puesto que no se considera una relación directa ; finalmente la exoneración de impuesto a la renta; y la disponibilidad de nuevos profesionales médicos mantienen una relación baja de impedimento su aprovechamiento puesto que no son consideradas un impedimento.

**Interpretación: D6 - Falencias en el manejo contable, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al poseer falencias en el manejo contable tiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar 2 la exoneración de impuesto a la renta, puesto que generalmente se asigna valores de manera mecánica y sin análisis; por otra parte se mantiene una relación media de impedimento en aprovechar: el financiamiento presupuestal estatal en ocasionadas veces se ha presentado inconvenientes en el valor a pagar por indemnizaciones cuyo pago está financiado por el presupuesto estatal.

De igual forma se mantiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar la amplia gama de proveedores, puesto que se presentan falencias en el registro del valor a pagar a proveedores por su forma de pago; por otra parte se mantiene una relación baja de impedimento en aprovechar: los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina; el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos; la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes; y la disponibilidad de nuevos profesionales médicos, puesto que no se considera un impedimento directo existente por parte de las falencias en el manejo contable.

**Interpretación: D7 - Tiempos largos de espera al usuario, relacionada con las oportunidades.**

La debilidad que tiene la organización al brindar servicios con tiempos largos de espera al usuario tiene una relación alta de impedimento en aprovechar la percepción del tratamiento y recuperación de pacientes, puesto que generalmente impide una atención oportuna; por otra parte se mantiene una relación medianamente alta de impedimento en aprovechar la amplia gama de proveedores, puesto que para la recepción o firmas de adquisición de nuevos productos los tiempos de espera son largos, lo que genera molestias; finalmente se mantiene una relación alta de impedimento en aprovechar: el financiamiento presupuestal estatal; la exoneración de impuesto a la renta; los avances tecnológicos para potencializar la telemedicina; el avance tecnológico para la innovación de maquinaria y equipos; y la disponibilidad de nuevos profesionales médicos puesto que no su relación de impedimento no es directa.

### **Debilidades -Amenazas**

Para la ponderación de las debilidades en relación con las amenazas se considera la medida en que la debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de la respectiva a menaza, considerando una calificación de 0 a 5 en donde a mayor agravamiento, mayor será la calificación.

#### **Interpretación: D1 - Falta de nuevas fuentes de financiamiento, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al poseer una falta de nuevas fuentes de financiamiento agrava medianamente el daño que provoca el impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos, puesto que se recaería en la insolvencia de la organización ; de igual forma se mantiene una relación de agravación media al daño que provoca el impacto de un aumento de enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura, puesto que no habría la disposición económica para enfrentar un posible caso de aumento de enfermedades oncológicas; por otra parte se mantiene una relación baja de agravación al daño que provoca el impacto de la imposibilidad de: impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos ; alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; contagio de covid-19 del personal laboral; contagio de covid-19 de pacientes; y la inestabilidad política puesto que se considera una baja relación de agravación de los impactos ya mencionados.

#### **Interpretación: D2 - Falta de innovación en inversión, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización de falta de innovación en inversión agrava de forma media el daño que provoca el impacto de: los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos, puesto que no se considera la búsqueda de otros laboratorios que ofrezcan los medicamentos necesarios para los pacientes; de igual forma se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 del personal laboral, puesto que al no presentar alternativas de inversión , el personal se vería susceptible al contagio; de igual forma se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto del aumento de enfermedades oncológicas , puesto que los pacientes requieren de medicamentos o insumos médicos para su tratamiento y recuperación es por ello que incurrir en el abastecimiento de nuevas líneas de medicamentos como una nueva inversión es sustancial.

Por otra parte se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 de pacientes puesto que las medidas de bioseguridad deben ser incrementadas por lo que debe ser permitido mediante nuevas inversiones; de igual forma se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto del alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización, puesto que nuevas inversiones traerían consigo mayores utilidades necesarias para minimizar este impacto; por otra parte se mantiene una relación que agrava de forma baja el daño que provoca el impacto de: la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; y la inestabilidad política, puesto que se no se relaciona de forma directa con mencionada debilidad.

**Interpretación: D3 - Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al poseer una falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos agrava altamente el daño que provoca el impacto del aumento de enfermedades oncológicas, puesto que su tratamiento y recuperación depende ampliamente de la adquisición oportuna de los medicamentos; se mantiene una relación que agrava medianamente alta el daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 de pacientes, puesto que la salud de los pacientes oncológicos se vería fuertemente afectada; se mantiene una relación que agrava de forma medianamente alta el daño que provoca el impacto de los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos, puesto que la venta de insumos médicos son la principal fuente de ingresos en la organización; alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización.

Por otra parte, se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos y el contagio de covid-19 del personal laboral, puesto que se considera una relación medianamente indirecta; por otra parte, se mantiene una relación que agrava de forma baja el daño que provoca el impacto de la inestabilidad política, puesto que se considera una relación mínima de agravación de impacto.

**Interpretación: D4 - Limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al poseer una limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de covid-19 agrava altamente el daño que provoca el

impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos, puesto que su efectivización se enmarca en un proceso que se torna paulatino y el contagio por covid-19 lo perjudica a un más; por otra parte se mantiene una relación que agrava de forma medianamente alta el daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 de pacientes y del personal laboral, puesto que perjudica el proceso operativo por parte del personal y los usuarios; por otra parte se mantiene una relación que agrava de forma baja el daño que provoca el impacto de: los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos ; el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura; y la inestabilidad política, puesto que no se considera una agravación directa al impacto que producen mencionadas amenazas.

**Interpretación: D5 - Falta de una adecuada capacitación al personal, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al poseer una falta de adecuada capacitación al personal agrava de forma media daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 de pacientes; la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos; el aumento de enfermedades oncológicas que pueden saturar la infraestructura; y el contagio de covid-19 del personal laboral, puesto que no se relacionan de forma directa con agravar el daño del impacto de mencionadas amenazas; por otra parte; los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos; el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; y la inestabilidad política se mantienen con una relación baja de gravedad del daño que provoca dichos impactos , puesto que se considera una baja o nula relación.

**Interpretación: D6 - Falencias en el manejo contable, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al poseer falencias en el manejo contable agrava de forma medianamente alta el daño que provoca el impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos, puesto que al ser procesos con gran cantidad de documentación la asignación de valores de manera sistemática sin el análisis correspondiente perjudica o retarda la efectivización de los pagos provenientes de convenios; por otra parte. Los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 del personal laboral; el contagio de covid-19 de pacientes; el aumento de enfermedades oncológicas puede saturar la infraestructura; y la

inestabilidad política, se mantienen con una relación baja de gravedad del daño que provoca dichos impactos, puesto que se considera una baja o nula relación.

**Interpretación: D7 - Tiempos largos de espera al usuario, relacionada con las amenazas.**

La debilidad que posee la organización al brindar un servicio con tiempos largos de espera al usuario agrava altamente el daño que provoca el impacto del contagio de covid-19 de pacientes, puesto que en base a las medidas de bioseguridad se debe asegurar la no aglomeración de personas dentro de la organización; de igual forma se mantiene una relación que agrava altamente el daño que provoca el impacto del aumento de enfermedades oncológicas puesto que el brindar una atención de diagnóstico oportuna favorece a la recuperación de pacientes.

Por otra parte se mantiene una relación que agrava de forma media el daño que provoca el impacto de la imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos puesto que, no mantiene una relación directa sin embargo causa molestias en los usuarios; por otra parte se mantiene una relación que agrava forma baja el daño que provoca el impacto de: los impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos: el alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización; el contagio de covid-19 del personal laboral; y la inestabilidad política, puesto que se mantienen con una relación baja de gravedad del daño que provoca dichos impactos, puesto que se considera una baja o nula relación.

**Interpretación: de la selección de factores estratégicos**

Para la selección de los factores estratégicos se considera la elección de los factores con un promedio mayor o igual a 3 puntos teniendo como resultado: tres fortalezas, F1 capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo, F3 amplias instalaciones y F4 otorgar facilidades de pago al usuario; cinco debilidades, D1 falta de nuevas fuentes de financiamiento, D2 Falta de innovación en inversión, D3 falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos, D5 falta de una adecuada capacitación al personal y D7 tiempos largos de espera al usuario; cuatro oportunidades, O1 financiamiento presupuestal estatal, O4 avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos, O5 amplia gama de proveedores y O6 percepción del tratamiento y recuperación de pacientes; finalmente tres amenazas, A1 imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos, A5 contagio de covid-19 de pacientes, A6 aumento de enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura.

### ***3.3.3. Formulación Estratégica***

#### ***3.3.3.1. Misión Estratégica.***

Se plantea una misión estratégica acorde al cumplimiento de la planificación estratégica fundamentada en el FODA de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, el cual es considerado como la filosofía corporativa puesto que, su elaboración se fundamenta en el análisis financiero y situacional de la organización, mismo que se ha aprobado. En base a ello se procede con su planteamiento:

Somos una institución privada sin ánimos de lucro comprometidos en la búsqueda de prevenir el cáncer y promover una ideal calidad de vida al paciente, mediante la atención oportuna del personal médico y administrativo altamente capacitado con la integración del uso de equipos tecnológicos de punta y el abastecimiento de insumos médicos apropiados a las necesidades de los pacientes.

#### ***3.3.3.2 Visión Estratégica.***

Para la estructuración de la visión estratégica, de igual forma se fundamenta en el FODA estructurado para la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo y previamente aprobado, por ende, se plantea:

Ser una institución autosuficiente, líder en el tratamiento y prevención del cáncer mediante la innovación del servicio médico a la par de la renovación de equipos médicos tecnológicos de punta y la excelente atención al paciente, con la integración de personal médico y administrativo caracterizados por una actitud y aptitud efectiva.

#### ***3.3.3.3 Objetivos Estratégicos.***

##### ***3.3.3.3.1. Objetivo general estratégico.***

Se plantea los objetivos tanto general como específicos estratégicos acorde al cumplimiento de la planificación estratégica, fundamentada en el análisis financiero y situacional de la organización y en el planteamiento de los factores estratégicos de la matriz FODA:

Mejorar la calidad del servicio administrativo y médico hacia la excelencia en satisfacción de las necesidades del paciente maximizando la efectividad en abastecimiento de insumos médicos, renovación de equipos tecnológicos de punta y minimizando el tiempo de espera.

#### 3.3.3.3.2. *Objetivos específicos estratégicos.*

- Obtener una nueva fuente de financiamiento para la consecución de nuevos proyectos de inversión mediante la utilización y optimización de la rentabilidad.
- Generar proyectos para la consecución de recursos que permitan alcanzar la autosuficiencia mediante su ejecución.
- Optimizar los procesos de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes mediante la utilización de equipos con tecnología de punta enfatizados en la satisfacción del usuario.
- Asegurar la productividad laboral a través de procedimientos administrativos efectivos para asegurar el óptimo desempeño laboral.
- Procesar la difusión de la información por medios de comunicación, para brindar una atención efectiva a las necesidades del paciente, evitando aglomeraciones y considerando el valioso tiempo del paciente.

### 3.3.4. Definición de estrategias

**Tabla 45-3.** Diseño de las estrategias.

Análisis interno	Fortalezas			Debilidades				
	F1 Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo.	F3 Amplias Instalaciones.	F4 Otorgar facilidades de pago al usuario	D1 Falta de nuevas fuentes de financiamiento	D2 Falta de innovación en inversión.	D3 Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos.	D5 Falta de una adecuada capacitación al personal.	D7 Tiempos largos de espera al usuario
Análisis externo	FO- MAXIMAX			DO -MINIMAX				
Oportunidades	FO- MAXIMAX			DO -MINIMAX				
O1 Financiamiento presupuestal estatal	F1-O1 Estrategia de gestión Establecer grupos administrativos multidisciplinares encargados de la generación, direccionamiento y control de nuevos proyectos.			D1-O6. Estrategia de financiación: Diseñar un sistema de registro de la recepción de cotizaciones de tasas de interés activas de los bancos públicos y privados erradicados en Ecuador, el cual sirva de guía para adquirir financiamiento.				
O4 Avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos.								
O5 Amplia gama de proveedores	F3-O4. Estrategia de Inversión Renovar maquinaria y equipo obsoleta por tecnología de punta.			<p style="text-align: center;"><b>Estrategias</b></p> <p style="text-align: center;">D      A      F      O</p> <p style="text-align: center;">MINI   MIN   MAXI   MAX</p>				
O6 Percepción del tratamiento y recuperación de pacientes								
Amenazas	FA- MAXIMIN			DA- MINIMIN				
A1 Imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos.	F4-A1. Estrategia de Gestión: Gestionar la simplificación de procesos sin perjudicar su calidad para la efectivización de planillajes generados por el servicio brindado a clientes provenientes de convenios			D7-A6 Estrategia de recursos humanos: Reestructurar el proceso de contratación de nuevo personal alineado al perfil profesional necesario para la organización.				
A5 Contagio de Covid-19 de pacientes	F1-A6 Estrategia de marketing. Incrementar la difusión de la información a los usuarios por medio de redes sociales como Facebook o página web.			D2-A5 Estrategia de investigación de desarrollo: Desarrollar un proyecto de factibilidad para potencializar la telemedicina en la búsqueda de dar continuidad a la atención oportuna de pacientes, enfatizados en la bioseguridad.				
A6 Aumento de Enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura.								

Fuente: Andrade. s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021.

**Tabla 46-3.** Programa para la implementación del plan estratégico. Parte A.

Parte A					
Objetivos		Estrategias		Metas	Índices
General	Específicos	Generales	Específicas		
Mejorar la calidad del servicio administrativo y medico hacia la excelencia en satisfacción de las necesidades del paciente maximizando la efectividad en abastecimiento de insumos médicos, renovación de equipos tecnológicos de punta y minimizando el tiempo de espera.	Obtener una nueva fuente de financiamiento para la consecución de nuevos proyectos de inversión mediante la utilización y optimización de la rentabilidad.	Estrategia de financiamiento.	Diseñar un sistema de registro de la recepción de cotizaciones de tasas de interés activas de los de bancos públicos y privados erradicados en Ecuador, el cual sirva de guía para adquirir financiamiento.	Diseñar un sistema de registro de cotizaciones en su 100%.	$\frac{\% \text{ Avance del diseño}}{\% \text{ de Diseño}}$
	Generar proyectos para la consecución de recursos que permitan alcanzar la autosuficiencia mediante su ejecución.	Estrategia de investigación de desarrollo.	Desarrollar un proyecto de factibilidad para la colocación de sucursales de "Farmacias SOLCA".	Realizar un proyecto de factibilidad financiera para la colocación de sucursales de "Farmacias SOLCA."	$\frac{\text{Proyecto de factibilidad ejecutado}}{\text{Proyecto de factibilidda planificado}}$
			Desarrollar un proyecto de factibilidad para potencializar la telemedicina en la búsqueda de dar continuidad a la atención oportuna de pacientes, enfatizados en la bioseguridad.	Realizar un proyecto de factibilidad de desarrollo de mercado para potenciar la telemedicina.	$\frac{\text{Proyecto de factibilidad ejecutado}}{\text{Proyecto de factibilidda planificado}}$
	Optimizar los procesos de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes mediante la utilización de equipos con tecnología de punta enfatizados en la satisfacción del usuario.	Estrategias de inversión	Renovar maquinaria y equipo obsoleta por tecnología de punta.	Renovar el 25% de los equipos médicos y administrativos tecnológicos obsoletos.	$\frac{\% \text{ Renovación ejecutada}}{\% \text{ Renovación planificada}}$
	Asegurar la productividad laboral a través de procedimientos administrativos efectivos para asegurar el óptimo desempeño laboral.	Estrategia de gestión	Establecer grupos administrativos multidisciplinares encargados de la generación, direccionamiento y control de nuevos proyectos.	Creación de un grupo administrativo multidisciplinario	$\frac{\text{Grupo multidisciplinario creado}}{\text{Grupo multidisciplinario planificado}}$

		Gestionar la simplificación de procesos sin perjudicar su calidad para la efectivización de planillajes generados por el servicio brindado a clientes provenientes de convenios	Simplificar en un 10% el proceso de efectivización de facturas provenientes de convenios.	$\frac{\% \text{ de simplificación ejecutada}}{\% \text{ de simplificación planificada}}$	
	Estrategia de recursos humanos	Reestructurar el proceso de contratación de nuevo personal alineado al perfil profesional necesario para la organización.	Optimizar el proceso de contratación laboral para la incorporación de nuevo personal eficaz.	$\frac{\text{Reestructuración del proceso ejecutado}}{\text{Reestructuración planificada del Proceso de contratación}}$	
		Capacitar al personal en temas afines a su perfil profesional y requerimiento de la organización.	Capacitar al 100% del personal administrativo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal administrativo capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ de personal administrativo}}$	
	Procesar la difusión de la información por medios de comunicación, para brindar una atención efectiva a las necesidades del paciente, evitando aglomeraciones y considerando el valioso tiempo del paciente.	Estrategia de marketing	Incrementar la difusión de la información a los usuarios por medio de redes sociales como Facebook o página web.	Difundir semanalmente el 100% de la información oportuna que necesita el usuario	$\frac{\% \text{ Información difundida ejecutada}}{\% \text{ de información difundida planificada}}$

Fuente: Andrade. s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 47-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la estrategia de financiamiento.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mes (1)</b>	<b>Mes (2)</b>	<b>Mes (3)</b>	<b>Mes (4)</b>
Diseñar un sistema de registro de la recepción de cotizaciones de tasas de interés activas de los de bancos públicos y privados erradicados en Ecuador, el cual sirva de guía para adquirir financiamiento.	*Solicitar cotizaciones de crédito a por lo menos 5 bancos del Ecuador.	*Auxiliar administrativo financiero	*\$500,00 por concepto de viáticos. * 100,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$403,50 por pago de 80 horas al personal responsable.				
	*Registrar la información necesaria en el sistema.	*Jefe en sistemas. * Tecnólogo estadístico	*\$392,00 por paquete y sistema informático a utilizar. * \$150,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$808,63 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	*De acuerdo con las necesidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades, se deberá tomar la decisión de adquirir financiamiento.	*Analista Contable.	*\$100,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$639,50 por pago de 80 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 48-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de investigación de desarrollo.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mes (1)</b>	<b>Mes (2)</b>	<b>Mes (3)</b>	<b>Mes (4)</b>
Desarrollar un proyecto de factibilidad para la colocación de sucursales de "Farmacias SOLCA".	* Difundir por medios de comunicación semanalmente como Facebook o página web institucional, la disposición de aceptar tesis de pregrado de cualquier Universidad del Ecuador que tengan planificado desarrollar proyectos de factibilidad afines al requerimiento.	* Auxiliar administrativo de información.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$60,53 por pago de 24 horas al personal responsable.				
	*Receptar y analizar las propuestas.	*secretaria ejecutiva. *Analista contable.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina* \$292,38 por pago de 20 horas al personal responsable				
	*Selección y aceptación de desarrollar el proyecto afín al requerimiento.	*Director ejecutivo. *Analista contable.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$585,78 por concepto de pago 20 horas al personal responsable.				
	*Dar acceso a la información semanalmente y el respaldo necesario para la ejecución del proyecto.	*Director ejecutivo. *Analista contable. * Jefe de almacén y bodega. *Tesisista. * Auxiliar administrativo de información.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$1354,50 por pago de 32 horas al personal responsable.				
	*Presentación y socialización del proyecto.	*Director ejecutivo. *Analista contable. *Tesisista.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$117,16 por concepto de pago de 4 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 49-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de investigación de desarrollo.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mes (1)</b>	<b>Mes (2)</b>	<b>Mes (3)</b>	<b>Mes (4)</b>
Desarrollar un proyecto de factibilidad para potencializar la telemedicina en la búsqueda de dar continuidad a la atención oportuna de pacientes, enfatizados en la bioseguridad	* Difundir por medios de comunicación semanalmente como Facebook o página web institucional, la disposición de aceptar tesis de pregrado de cualquier Universidad del Ecuador que tengan planificado desarrollar proyectos de factibilidad afines al requerimiento.	* Auxiliar administrativo de información.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$60,53 por pago de 24 horas al personal responsable.				
	*Receptar y analizar las propuestas.	*Secretaria ejecutiva. *Analista contable.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina* \$292,38 por pago de 20 horas al personal responsable.				
	*Selección y aceptación de desarrollar el proyecto afín al requerimiento	*Director ejecutivo. *Director de hospitales.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$723,61 por concepto de pago 20 horas al personal responsable.				
	*Dar acceso a la información semanalmente y el respaldo necesario para la ejecución del proyecto.	*Director ejecutivo. *Analista contable. *Director de hospitales. *Tesisista * Auxiliar administrativo de información.	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$1574,97 por pago de 32 horas al personal responsable.				
	*Presentación y socialización del proyecto.	*Director ejecutivo.*Analista contable. *Director de hospitales. *Tesisista	* \$60,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$176,70 por concepto de pago de 4 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 50-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la estrategia de inversión.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mes (1)</b>	<b>Mes (2)</b>	<b>Mes (3)</b>	<b>Mes (4)</b>
Renovar maquinaria y equipo obsoleto por tecnología de punta.	*Inventariar todos los equipos tecnológicos médicos y administrativos.	*Asistente de contabilidad. *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$2421,00 por pago de 160 horas al personal responsable.				
	*Clasificar los equipos de acuerdo con sus años de vida útil y obsolescencia.	*Asistente de contabilidad. *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$605,25 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	*Seleccionar los equipos obsoletos a ser renovados.	*Asistente de contabilidad. *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$605,25 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	* Clasificar los equipos obsoletos de acuerdo con la prioridad necesaria para su renovación.	*Asistente de contabilidad. *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$605,25 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	Renovar maquinaria y equipo.	Dirección Ejecutiva.	\$900.000,00 Se estima de acuerdo con la depreciación por la partida maquinaria y equipo.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 51-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de gestión.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Semana (1)</b>	<b>Semana (2)</b>	<b>Semana (3)</b>	<b>Semana (4)</b>
Establecer grupos administrativos multidisciplinares encargados de la generación, direccionamiento y control de nuevos proyectos.	*Planificar y realizar una evaluación de desempeño laboral al personal administrativo.	*Analista de recursos humanos. *Director ejecutivo. *Auxiliar administrativo de información.	* \$150,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$2893,13 por pago de 80 horas al personal responsable.				
	*Seleccionar al personal adecuado a los requerimientos necesarios para generar, guiar y controlar los nuevos proyectos propuestos.	*Analista de recursos humanos. *Director ejecutivo.	* \$150,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$933,61 por pago de 30 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 52-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de gestión.

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Semana (1)</b>	<b>Semana (2)</b>	<b>Semana (3)</b>	<b>Semana (4)</b>
Gestionar la simplificación de procesos sin perjudicar su calidad para la efectivización de planillajes generados por el servicio brindado a clientes provenientes de convenios.	*Desarrollar un flujograma de procesos, en la que a detalle se observe las actividades que realizadas.	*Asistente de contabilidad de convenios. *Oficinista de convenios. *Secretario clínico de convenios.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$622,44 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	*Analizar, seleccionar y aprobar las actividades que no contribuyen al optimo desarrollo del proceso.	*Asistente de contabilidad de convenios. *Oficinista de convenios.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$302,63 por pago de 30 horas al personal responsable.				
	*Analizar, seleccionar y aprobar las actividades que toman en demasía tiempo.	*Asistente de contabilidad de convenios. *Oficinista de convenios.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$302,63 por pago de 30 horas al personal responsable.				
	*Elaborar un informe con sugerencias específicas para optimizar el proceso, mencionado.	*Asistente de contabilidad de convenios. *Oficinista de convenios. *secretario clínico de convenios.	* \$75,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$622,44 por pago de 40 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 53-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la primera estrategia de recursos humanos.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Semana (1)</b>	<b>Semana (2)</b>	<b>Semana (3)</b>	<b>Semana (4)</b>
Reestructurar el proceso de contratación de nuevo personal alineado al perfil profesional necesario para la organización.	*Elaborar un listado de los requerimientos imprescindibles que debe tener el profesional postulante Y preparar las evaluaciones escritas y prácticas.	*Analista de recursos humanos. *Director ejecutivo. *Director de hospitales.	* \$50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$1380,16 por pago de 30 horas al personal responsable.				
	*Convocatoria diaria por medios de comunicación para el reclutamiento del personal.	*Analista de recursos humanos. *Auxiliar administrativo.	* \$50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$223,03 por pago de 15 horas al personal responsable.				
	*Evaluación teórica de acuerdo con los requerimientos.	*Analista de recursos humanos.	* \$350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$39,30 por pago de 40 horas al personal responsable.				
	*Evaluación practica de acuerdo con los requerimientos.	*Analista de recursos humanos. *Auxiliar administrativo.	* \$350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$152,42 por pago de 15 horas al personal responsable.				
	*Entrevista laboral.	*Analista de recursos humanos.	* \$50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$98,25 por pago de 10 horas al personal responsable.				
	* Análisis y control semanal de desempeño en el periodo de 3 mes de prueba laboral.	*Analista de recursos humanos. Auxiliar administrativo.	* \$350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina*\$178,43 por pago de 12 horas al personal responsable.				

Realizado por: Ibay, C. 2021

**Tabla 54-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la segunda estrategia de recursos humanos.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Semana (1)</b>	<b>Semana (2)</b>	<b>Semana (3)</b>	<b>Semana (4)</b>
Capacitar al personal en temas afines a su perfil profesional y requerimiento de la organización	*Planificar el proceso de evaluación al personal administrativo.	*Analista de recursos humanos. *Auxiliar administrativo de información.	\$297,38 por pago de 20 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia *\$50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.				
	* Evaluar al personal administrativo.	*Analista de recursos humanos.	\$98,25 por pago de 10 horas al personal responsable. *\$50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.				
	*De acuerdo con su desempeño seleccionar las ramas o disciplinas para capacitarse.	*Auxiliar administrativo de información.	\$50,44 por pago de 10 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia * 50,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.				
	*Organizar al personal de acuerdo con la rama de capacitación.	*Auxiliar administrativo de información.	\$50,44 por pago de 10 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia *\$50,00por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.				
	*Realizar una planeación logística para la ejecución de las capacitaciones.	*Analista de recursos humanos. *Auxiliar administrativo de información.	\$297,38 por pago de 20 horas al personal responsable. *\$50,00por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. \$500,00 por concepto de viáticos.				
	*Control de la capacitación de todo el personal administrativo.	*Analista de recursos humanos.	\$196,50 por pago de 20 horas al personal responsable. * 350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. * \$2108,74 estimando el valor de capacitaciones. *\$700,00 por concepto de viáticos y refrigerio.				

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 55-3.** Cronograma de actividades para el cumplimiento de la estrategia de marketing.

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Mes (1)</b>	<b>Mes (2)</b>	<b>Mes (3)</b>	<b>Mes (4)</b>
Incrementar la difusión de la información a los usuarios por medio de redes sociales como Facebook o página web.	*Elaborar un registro para los acontecimientos por suceder dentro de la organización que sea de conocimiento de los usuarios.	*Tecnólogo estadístico. *Jefe en sistemas.	\$4851,75 por pago de 240 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. * 450,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$1000,00 por paquete y sistema informático a utilizar.				
	*Publicar la información en el medio de comunicación elegido.	* Auxiliar administrativo de información.	\$1210,50 por pago de 240 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. * 900 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.				

Realizado por: Ibay, C. 2021

**Tabla 56-3.** Programa para la implementación del plan estratégico. Parte B.

<b>Parte B</b>				
<b>Objetivos</b>		<b>Tiempo</b>		
<b>Generales</b>	<b>Específicos</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>
Mejorar la calidad del servicio administrativo y medico hacia la excelencia en satisfacción de las necesidades del paciente maximizando la efectividad en abastecimiento de insumos médicos, renovación de equipos tecnológicos de punta y minimizando el tiempo de espera.	Obtener una nueva fuente de financiamiento para la consecución de nuevos proyectos de inversión mediante la utilización y optimización de la rentabilidad.	5 meses	1/5/2023	1/10/2024
	Generar proyectos para la consecución de recursos que permitan alcanzar la autosuficiencia mediante su ejecución.	9 meses	1/9/2021	1/6/2022
	Optimizar los procesos de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes mediante la utilización de equipos con tecnología de punta enfatizados en la satisfacción del usuario.	11 meses	3/1/2022	3/12/2022
	Asegurar la productividad laboral a través de procedimientos administrativos efectivos para asegurar el óptimo desempeño laboral.	21 meses	3/1/2022	3/10/2023
	Procesar la difusión de la información por medios de comunicación, para brindar una atención efectiva a las necesidades del paciente, evitando aglomeraciones y considerando el valioso tiempo del paciente.	3 años	3/1/2022	3/1/2025

Fuente: Andrade, s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 57-3.** Programa para la implementación del plan estratégico. Parte C.

Parte C						
Objetivos		Recursos			Responsables	Participantes
Generales	Específicos	Humanos	Físicos	Económicos		
Mejorar la calidad del servicio administrativo y medico hacia la excelencia en satisfacción de las necesidades del paciente maximizando la efectividad en abastecimiento de insumos médicos, renovación de equipos tecnológicos de punta y minimizando el tiempo de espera.	Obtener una nueva fuente de financiamiento para la consecución de nuevos proyectos de inversión mediante la utilización y optimización de la rentabilidad.	*Personal administrativo. *Directivos	* Estados Financieros. *Activos Fijos. *Documentación. *Sistema y paquete informático	\$5182,00 por concepto de pago al personal, sistema y paquete informático, viáticos, insumos y equipos de oficina	*Auxiliar administrativo financiero. *jefe en sistemas. *Analista Contable. * Tecnólogo estadístico	Entidades financieras. * Personal administrativo. *Directivos.
	Generar proyectos para la consecución de recursos que permitan alcanzar la autosuficiencia mediante su ejecución.	*Personal administrativo. *Directivos *Tesisistas	* Instalaciones. *Documentación y archivo necesaria al requerimiento. *Estados financieros.	\$8523,76 por concepto de pago al personal.	*Director ejecutivo. *Analista contable. *Secretaria ejecutiva*Director de hospitales. * Jefe de almacén y bodega. *Tesisistas	* Personal administrativo. *Directivos. *Usuarios. *Proveedores *Tesisistas.
	Optimizar los procesos de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes.	*Personal administrativo. *Personal médico. *Directivos. *Proveedores	*Activos Fijos. *Documentación y archivo de activos fijos. *Inventario de activos Fijos *Programas informáticos, Microsoft Excel.	\$906,107,25 por concepto de maquinaria y equipo a renovar, insumos y equipos de oficina, pagos al personal.	*Asistente de contabilidad . *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	*Personal Administrativo *Personal Médico *Directivos. *Proveedores.

	Optimizar los procesos de diagnóstico, tratamiento y recuperación de pacientes mediante la utilización de equipos con tecnología de punta enfatizados en la satisfacción del usuario.	*Personal administrativo. *Directivos. *Capacitadores.	* Instalaciones *Materiales e insumos para capacitación y otros requerimientos. *Documentación y archivo respectivo. *Planillajes, documentación y archivo de procesos de convenios. *Programas informáticos, Microsoft Excel.	\$21.501,94 por concepto de pagos al personal, viáticos, refrigerio, insumos y equipos de oficina,	Analista de recursos humanos. Director ejecutivo. * Auxiliar administrativo de información. *Asistente de contabilidad de convenios. Oficinista de convenios. *secretario clínico de convenios.	*Directivos. *Personal Administrativo. *Capacitadores. *Profesionales postulantes a ingresar a la organización. *MSP, IESS, ISSPOL, ISSFA
	Asegurar la productividad laboral a través de procedimientos administrativos efectivos para asegurar el óptimo desempeño laboral.	*Personal administrativo, medico, limpieza, mantenimiento y seguridad. *Directivos. *Proveedores. *Usuarios	*Documentación y archivo a fin al requerimiento *Programas y paquetes informáticos. *Redes sociales.	\$160.125,40 por concepto de pago al personal, insumos y equipos de oficina, paquete y sistema informático.	*Jefe en sistemas. *Tecnólogo estadístico. * Auxiliar administrativo de información.	*Personal Administrativo *Personal Médico *Directivos. *Proveedores. Usuarios. *Personal de aseo, mantenimiento y seguridad.

Fuente: Andrade. s.f.

Realizado por: Ilbay, C. 2021

**Tabla 58-3.** Cuadro de monitoreo y resumen de la planificación estratégica financiera.

Cuadro de monitoreo y resumen.						
Estrategias		Metas	Índices	Responsables	Presupuesto	Total, presupuestado
Generales	Específicas					
Estrategia de financiamiento.	Diseñar un sistema de registro de la recepción de cotizaciones de tasas de interés activas de los de bancos públicos y privados erradicados en Ecuador, el cual sirva de guía para adquirir financiamiento.	Diseñar un sistema de registro de cotizaciones en su 100%.	$\frac{\% \text{ Avance del diseño}}{\% \text{ de Diseño}}$	*Auxiliar administrativo financiero *Jefe en sistemas. *Analista Contable. * Tecnólogo estadístico	*\$392,00 por paquete y sistema informático a utilizar *\$1851,63 por pago de 200 horas al personal responsable. * \$350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$500,00 por concepto de viáticos.	\$3.093,63
Estrategia de investigación de desarrollo.	Desarrollar un proyecto de factibilidad para la colocación de sucursales de "Farmacias SOLCA".	Realizar un proyecto de factibilidad financiera para la colocación de sucursales de "Farmacias SOLCA."	$\frac{\text{Proyecto de factibilidad ejecutado}}{\text{Proyecto de factibilidad planificada}}$	*Director ejecutivo. *Analista contable. *Secretaria ejecutiva. * Jefe de almacén y bodega. *Tesista	\$2410,34 por pago de 100 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. *\$300,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.	\$2.710,34
	Desarrollar un proyecto de factibilidad para potencializar la telemedicina en la búsqueda de dar continuidad a la atención oportuna de pacientes, enfatizados en la bioseguridad.	Realizar un proyecto de factibilidad de desarrollo de mercado para potenciar la telemedicina.	$\frac{\text{Proyecto de factibilidad ejecutado}}{\text{Proyecto de factibilidad planificada}}$	*Director ejecutivo. *Analista contable. *secretaria ejecutiva. *Director de hospitales. *Tesista	\$2828,17 por pago de 90 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. *\$300,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.	\$3.128,17
Estrategias de inversión	Renovar maquinaria y equipo obsoleta por tecnología de punta.	Renovar el 25% de los equipos médicos y administrativos tecnológicos obsoletos.	$\frac{\% \text{ Renovación ejecutada}}{\% \text{ Renovación planificada}}$	*Asistente de contabilidad ©. *Auxiliar administrativo de farmacia. *Auxiliar administrativo de clínica.	\$900.000,00 Se estima de acuerdo con la depreciación por la partida maquinaria y equipo. * \$300,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$4236,75 por pago de 280 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia .	\$904.536,75

Estrategia de gestión	Establecer grupos administrativos multidisciplinares encargados de la generación, direccionamiento y control de nuevos proyectos.	Creación de un grupo administrativo multidisciplinario.	$\frac{\text{Grupo multidisciplinario creado}}{\text{Grupo multidisciplinario planificado}}$	*Analista de recursos humanos. *Director ejecutivo. *Auxiliar administrativo de información.	\$3826,73 por pago de 110 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia * 300,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.	\$4.126,73
	Gestionar la simplificación de procesos sin perjudicar su calidad para la efectivización de planillajes generados por el servicio brindado a clientes provenientes de convenios.	Simplificar en un 10% el proceso de efectivización de facturas provenientes de convenios.	$\frac{\% \text{ de simplificación ejecutada}}{\% \text{ de simplificación planificada}}$	*Asistente de contabilidad de convenios. *Oficinista de convenios. *secretario clínico de convenios.	\$1850,13 por pago de 140 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. * 300,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.	\$2.150,13
Estrategia de recursos humanos	Reestructurar el proceso de contratación de nuevo personal alineado al perfil profesional necesario para la organización.	Optimizar el proceso de contratación laboral para la incorporación de nuevo personal eficaz.	$\frac{\text{Reestructuración del proceso ejecutado}}{\text{Reestructuración planificada del Proceso de contratación}}$	*Analista de recursos humanos. *Director ejecutivo. *Director de hospitales.	\$2071,59 por pago de 259 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. * 1550,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina.	\$3.621,59
	Capacitar al personal en temas afines a su perfil profesional y requerimiento de la organización.	Capacitar al 100% del personal administrativo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal administrativo capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ de personal administrativo}}$	*Analista de recursos humanos. *Auxiliar administrativo de información.	\$990,39 por pago de 90 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia * 600,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. * \$2108,74 estimando el valor de capacitaciones. *\$1200,00 por concepto de viáticos y refrigerio.	\$4.899,13
Estrategia de marketing	Incrementar la difusión de la información a los usuarios por medio de redes sociales como Facebook o página web.	Difundir semanalmente el 100% de la información oportuna que necesita el usuario.	$\frac{\% \text{ Información difundida ejecutada}}{\% \text{ de información difundida planificada}}$	*Jefe en sistemas. *Tecnólogo estadístico. * Auxiliar administrativo de información.	\$6062,25 por pago de 480 horas al personal responsable dedicado a la realización de la estrategia. * \$1350,00 por estimación del valor de insumos y equipos de oficina. *\$1000,00 por paquete y sistema informático a utilizar.	\$8.412,25
<b>Inversión para la ejecución de la planificación estratégica propuesta</b>						<b>\$936.678,72</b>

Realizado por: Ilbay, C. 2021

### ***3.3.5. Redacción de la planificación estratégica***

La Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo presenta problemas administrativos internos, como falencias en el manejo del sistema contable e inexistencia de documentación de años anteriores indispensables que permitan el análisis y observación de nuevos acontecimientos generados por causas precedentes, además la inexistencia de un manual de funciones lo que ocasiona confusión y desconocimiento en el personal administrativo de las acciones a realizar. La organización cuenta hasta el momento oportunamente con el presupuesto estatal designado y con las asignaciones por autogestión siendo importante mencionar que no cuenta con otra fuente de financiamiento. De acuerdo con el análisis realizado, la asignación por autogestión no cubre todos los gastos operativos, por lo cual SOLCA núcleo de Quito el cual rige a la organización, en su planificación estratégica plantea lograr la autosuficiencia económica y la organización también lo considera, sin embargo, no se han implementado cambios.

Para la organización es sustancial ofrecer una excelente atención al paciente enmarcados en la calidad humana, por lo cual se utiliza el análisis PESTA en donde se analizó el entorno externo: Político- legal, económico, social, tecnológico, ambiental; por otra parte se analizó el entorno interno y mediante la matriz de impacto- dificultad en donde se establecen factores internos y externos de alta prioridad para implantar acciones a corto plazo que minimice la afectación en la organización, ocasionada por: la inexistencia de documentación de años anteriores, falencias en el manejo contable, proceso de convenios, actualización de equipos tecnológicos, tratamiento y recuperación de pacientes. Por otra parte, se estructura una matriz FODA para la organización y a partir de ello se ejecuta su análisis respectivo en donde mediante ponderación se evidencia 3 fortalezas, 5 debilidades, 4 oportunidades y 3 amenazas prioritarias para la estructuración o diseño de estrategias.

Por otra parte se realiza el análisis financiero mediante la aplicación de índices, análisis vertical y horizontal en donde se evidencia activos improductivos por exceso de liquidez, lo que a su vez genera baja rentabilidad, además se refleja un largo periodo de cobro por parte de las atenciones médicas por convenios, y la disminución de ingresos para el año 2020, el cual es una disminución esperada debido al periodo de emergencia que se presentó en el país desde marzo del 2020 por la presencia de la pandemia por covid-19. Los ejes estratégicos o estrategias generales están enfocados en estrategias de: Financiamiento, investigación de desarrollo, inversión, gestión, recursos humanos, y marketing que permitan mejorar la calidad del servicio administrativo y médico hacia la satisfacción oportuna de las necesidades de los pacientes, mencionadas estrategias

son posibles ejecutarlas en el transcurso de 3 años desde el año 2022 hasta el 2025 y con la utilización de recursos humanos, físicos y económicos.

Finalmente para la determinación de los recursos económicos que requiere la puesta en marcha de cada una de las estrategias, se contempló la realización de un prorrateo de los sueldos de cada uno de los responsables de la ejecución de las estrategias, es decir, se determinó el costo de la hora laboral y se estimó las horas necesarias para su desarrollo, además se consideró valores estimados de cuentas específicas de acuerdo al balance general del 2018 al 2020, por otra parte para la implementación de la presente planificación se puede considerar la utilidad obtenida del último periodo económico, por lo tanto de acuerdo a lo descrito, se presupuesta: \$936.678,72 para la ejecución de la planificación estratégica propuesta.

## CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico situacional actual del entorno empresarial y sus actividades financieras se determinó varios aspectos internos como externos en la que se ve envuelta la organización, lo que permitió el planteamiento del FODA organizacional en donde se detalla las principales fortalezas y oportunidades que deben aprovecharse para minimizar el impacto de las debilidades y amenazas que enfrenta la organización. La principal debilidad de la organización es la limitada fuente de financiamiento, la cual repercute en una baja rentabilidad, siendo importante mencionar que los ingresos por autogestión no cubren todos los gastos operativos, por lo que la participación de un presupuesto estatal es indispensable actualmente para la continuidad de los procesos.
- La elaboración de la planificación estratégica financiera permitió generar la misión, visión y objetivos estratégicos que serán alcanzados mediante la aplicación de estrategias específicas las cuales pueden ser ejecutadas con la generación de actividades específicas medidas por medio de índices, direccionados a mejorar la gestión administrativa y la toma de decisiones para la satisfacción de las necesidades de los pacientes.
- Para el cumplimiento de los objetivos específicos se plantean estrategias de financiamiento, desarrollo de investigación, inversión, gestión, recursos humanos y marketing los cuales se orientan en metas como: diseñar un sistema de registro de recepción de cotizaciones de tasas de interés activas; desarrollar dos proyectos de factibilidad; renovar el 25% de equipos tecnológicos obsoletos; crear un grupo administrativo multidisciplinario; simplificar en un 10% el proceso de efectivización de facturas provenientes de convenios; capacitar al 100% del personal administrativo; reestructurar el sistema de contratación de personal y finalmente difundir el 100% de información necesaria para el paciente.
- Es necesario la predisposición del personal y directivos para llevar un adecuado manejo administrativo que agilite los procesos y genere un adecuado ambiente laboral.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos y personal administrativo de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo poner en marcha la planificación estratégica financiera propuesta que permita gestionar el desarrollo de la organización con miras a una autosuficiencia.
- Se recomienda al departamento de contabilidad, financiero, administración de caja y tesorería de la organización, llevar un registro y archivo contable adecuado de las actividades financieras para el oportuno análisis y toma de decisiones.
- Se recomienda al departamento financiero de la organización, realizar periódicamente análisis financieros que permita controlar los puntos débiles para tomar decisiones de mejora que busquen la excelencia en el servicio que se ofrece.
- Se recomienda al departamento de recursos humanos y dirección ejecutiva de la organización, elaborar un manual de funciones, en donde permita al personal orientar las actividades respectivas a realizar dentro de su jornada laboral y además permita a los organismos de control evaluar su desempeño.

## GLOSARIO

**Amortización:** Gasto no monetario que en el balance de situación reduce el valor de un activo a lo largo de su vida útil (Business, 2017 p.166).

**Análisis financiero:** Estudio cuantitativo y cualitativo de los aspectos financieros de un negocio que proporciona suficientes elementos de juicio para apoyar la interpretación que se les dé a los detalles de la situación y rentabilidad financiera del mismo (Prieto,2017, p.150).

**Eficiencia:** Es la capacidad que tienen las personas para cumplir adecuadamente con una función, observando que el objetivo se debe lograr a un menor costo, además de tenerse en cuenta la óptima utilización de recursos disponibles para el cumplimiento de estos (Bolaños, 2020, p.139).

**Eficacia:** La capacidad que tiene un individuo para producir un efecto deseado y hacer bien las cosas que específicamente se ha planteado. Es el grado en el cual se logra los objetivos y metas de un plan (Bolaños, 2020, p.141).

**Efectividad:** Es el resultado de la suma de la eficacia y eficiencia; esto significa que se alcanza los resultados planeados de acuerdo con el tiempo y costo asignado; se hace lo correcto y se realiza con mayor exactitud los procesos, sin desperdiciar tiempo y dinero (Bolaños, 2020, p.142).

**Estrategia:** Es el establecimiento de objetivos a largo plazo para una compañía, junto con la definición del plan para lograrlos, de forma que consigamos una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado, a través del uso óptimo de nuestros recursos (Rodero,2019, p.28).

**Liquidez:** Es la capacidad de las empresas para pagar sus obligaciones inmediatas utilizando el flujo de caja actual (Yaguache, Higuerey & Inga, 2019, p.364).

**Solvencia:** Es la capacidad de la empresa para redimir a los accionistas si se vendieran los activos productivos (Yaguache, et.al, 2019, p.364).

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, R.(s.f.). *Planificación estratégica* [manuscrito presentado para publicación.]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Bolaños, A. (2020). *Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal*. Revista Biumar, 4(1), 134-146. <https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Indicadores Económicos*. Ecuador. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Business, H. (2017). *Finanzas básicas*. Barcelona, Spain: Editorial Reverté. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/46769?page=176>.
- Carhuancho, I. & Nolazco, F. (2019). *Metodología de la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/131261>
- Circulo de estudios latinoamericanos CESLA. (2020). *Indicador sintético de corrupción*. Madrid, España Recuperado de: <https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Ecuador.pdf>
- Cueva, J. (2014). *Planificación estratégica financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba periodo 2013 - 2015*. Riobamba, Ecuador. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/7245>
- Delgado, S. (2017). *Modelo de gestión administrativa del hospital oncológico Solca Chimborazo y su incidencia en la toma de decisiones periodo 2015*. Riobamba, Ecuador. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Chimborazo. Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/4071>
- Estatutos de la sociedad de Lucha contra el Cáncer*. Guayaquil Ecuador. (1959). Recuperado de: <http://www.solcaquito.org.ec/images/principal/documentos/estatutos/estatutos.pdf>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Córdoba, El Cid Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/98278>
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- INEC, (2013). *Proyecciones poblacionales*. Ecuador. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- López, G. Gutiérrez, F. & Quintero, J. (2020). *Metodología de la investigación científica en las ciencias económicas y administrativas: indicaciones para el estudio, sistema de tareas y casos de estudio*. Editorial Universo Sur. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/171676>
- Martinez, M et al., (2020). *Telemedicina con tele monitorización en el seguimiento de pacientes con covid-19*. Revista clínica española, volumen 220. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0014256520301557?via%3Dihub>

- Monroy, M. & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512?page=104>.
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, Spain: Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/46037>
- Núñez, L. (2016). *Finanzas 1: contabilidad, planeación y administración financiera*. México, D.F, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116385>
- Organización mundial de la salud. (2020). *Garantizar la seguridad de los trabajadores de la salud para preservar la de los pacientes*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/17-09-2020-keep-health-workers-safe-to-keep-patients-safe-who>
- Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones*. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116401>
- Pérez, L. Pérez, R. & Seca, M. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/138497>
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento: conceptos y plan de negocios* (2a. ed.). Pearson Educación. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38084>
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Bogotá, Ediciones de la U. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/127126>
- Rodríguez, F. (2017). *Finanzas 2. Finanzas corporativas: una propuesta metodológica*. Murcia, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116386>
- Sánchez, E. & Grados, Á. (2017). *La entrevista en las organizaciones* (3a. ed.). Ciudad de México, México: Editorial El Manual Moderno. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39763>
- Santiesteban, E. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Superintendencia de compañías. (2011). *Indicadores Financieros*. Recuperado de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. (2020). *Estados financieros*. Riobamba, Ecuador.
- Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo. (2021). *Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo*. [Entrada de blog] Recuperado de: <http://solcariobamba.med.ec/>

Valero, N. 2020. *Covid-19: La nueva pandemia con muchas lecciones y nuevos retos. Revisión narrativa*. Kasmera.  
Recuperado de: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3745322>

Ventura, J, (2017). *Revista cubana de Salud Pública. ¿Población o muestra?: una diferencia necesaria*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en)

Yaguache, M. Higuerey, Á. & Inga, E. (2019). *Incentivos fiscales, liquidez y solvencia en las empresas del Ecuador*.  
Revista Venezolana de Gerencia. Venezuela. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446020>

## ANEXOS

Anexo A Encuesta al área Administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE FINANZAS.



### Encuesta

*Dirigida al área administrativa de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.*

El propósito de la encuesta es recabar información para el trabajo de tesis previo la obtención del título de licenciada en finanzas

#### Objetivo de la Encuesta.

Determinar la situación actual de las actividades financieras y el entorno empresarial de la organización.

**1. ¿Considera usted que en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo se trabaja según una Planificación Estratégica Financiera establecida?**

Si  No

**2. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las fortalezas que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Capacidad financiera para hacer frente a obligaciones a corto plazo.
- Otorgar facilidades de pago al usuario.
- Amplias Instalaciones.
- Buena Localización
- Adecuado mantenimiento limpieza e higiene.
- Disposición de Equipos tecnológicos médicos y administrativos.

Otro, detalle .....

**3. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las debilidades que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Falta de nuevas fuentes de financiamiento.
- Falta de innovación en inversión.
- Falta de abastecimiento en nuevas líneas de medicamentos.
- Limitación en atención de servicios médicos y administrativos por contagio de Covid-19
- Falta de una adecuada capacitación al personal.
- Falencias en el manejo contable.
- Tiempos largos de espera al usuario.

Otro, detalle .....

**4. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las Oportunidades que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Financiamiento presupuestal estatal.
- Exoneración de impuesto a la Renta.
- Avances tecnológicos para potencializar la telemedicina.
- Avance tecnológico para la renovación de maquinaria y equipos.
- Amplia gama de proveedores.
- Percepción del tratamiento y recuperación de pacientes.
- Disponibilidad de nuevos profesionales médicos.

Otro, detalle .....

**5. Seleccione de acuerdo con su consideración, ¿Cuáles son las Amenazas que posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Imposibilidad de cobrar la actividad facturada por convenios en tiempos más cortos.
- Impedimentos en importación de medicamentos cuando se generan problemas económicos.
- Alza de precios de medicamentos para ser adquiridos por la organización.
- Contagio de Covid-19 del personal laboral.
- Contagio de Covid-19 de pacientes.
- Aumento de Enfermedades oncológicas pueden saturar la infraestructura.
- Inestabilidad política.
  
- Otro, detalle .....

**6. Seleccione de acuerdo con su consideración. ¿En qué rama desea que se le capacite?**

- Informática
- Contabilidad
- Finanzas
- Atención al usuario
- Ninguno
  
- Otro, detalle.....

**7. ¿Como califica la situación administrativa-financiera actual de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Moderadamente Satisfactorio
- Poco Satisfactorio
- Nada Satisfactorio

**8. ¿Si se propusiera implementar una Planificación Estratégica Financiera que ayude a mejorar la gestión administrativa financiera y la toma de decisiones de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo usted apoyaría a su ejecución?**

Si  No

*¡Gracias por su colaboración!*

**Anexo B Encuesta a los usuarios de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE FINANZAS.**



**Encuesta**

*Dirigida a los usuarios que hacen uso del servicio que brinda la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo, en la Provincia de Chimborazo.*

El propósito de la encuesta es recabar información para el trabajo de tesis previo la obtención del título de licenciada en finanzas

**Objetivo de la Encuesta.**

Determinar la situación actual de las actividades financieras y el entorno empresarial de la organización.

**9. A su consideración ¿Que tan oportuno es el abastecimiento de insumos médicos que brinda la farmacia de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Muy oportuno
- Oportuno
- Moderadamente oportuno
- Poco oportuno
- Nada oportuno

**10. A su consideración ¿Cómo califica los servicios de atención al usuario que brinda el personal administrativo en la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

- Muy Satisfactorio
- Satisfactorio
- Moderadamente Satisfactorio
- Poco Satisfactorio
- Nada Satisfactorio

**11. A su consideración ¿Qué tan eficaz son los servicios de consulta médica, hospitalización o terapia intensiva que brinda el personal médico de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo a la población?**

- Muy eficaz
- Eficaz
- Moderadamente eficaz
- Poco eficaz
- Nada eficaz

**12. A su consideración ¿Cómo califica los servicios de laboratorio que brinda el personal médico de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo a la población?**

- Muy satisfactoria
- Satisfactoria
- Moderadamente satisfactoria
- Poco satisfactoria
- Nada satisfactoria

**13. Seleccione de acuerdo con su consideración ¿La organización debería realizar innovación de inversiones en?**

- Renovación de Maquinaria y Equipos médicos tecnológicos
- Abastecimiento de nuevas en líneas de medicamentos
- Telemedicina
- Infraestructura
- Ninguno

**14. A su consideración ¿Qué debería mejorar en la Unidad Oncológica Solca Chimborazo?**

- Tiempo de espera
- Calidad del servicio administrativo y médico
- Información oportuna de enfermedades.
- Ninguno

**15. ¿Estaría usted dispuesto a realizar donativos de manera voluntaria a la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?**

Si  No

**16. ¿Considera usted oportuno que la consulta médica sea mediante telemedicina en caso de estar contagiado o evitar un posible contagio de Covid-19?**

Si  No

*¡Gracias por su colaboración ¡*

**Anexo C Entrevista a la Analista contable de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA DE FINANZAS.**



**Entrevista**

*Dirigida a Analista contable de servicio Financiero de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo.*

1. ¿Posee la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo una Planificación estratégica Financiera para el presente y futuros años?
2. ¿Considera usted que las políticas que guían el manejo financiero de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo son favorables?
3. ¿Se utiliza índices, ratios o indicadores financieros para controlar periódicamente los estados financieros de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?
4. ¿Cómo a futuro podrán obtener mayores recursos para poder cubrir con los gastos operativos planificados para los próximos años?
5. ¿Considera usted oportuna la inversión en innovación en Maquinarias y Equipos con avance tecnológico para el área administrativa?
6. ¿Qué tan importante son los convenios en la organización?
7. De acuerdo con su consideración ¿Qué debería mejorar dentro de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo?
8. ¿Considera usted factible lograr la autosuficiencia económica?
9. ¿Cómo está constituido el capital social de la organización?
10. ¿Considera usted factible que se obtenga nuevas fuentes de financiamiento para incrementar la rentabilidad o incrementar la inversión?
11. ¿Existe disponibilidad de recursos humanos y financieros para la innovación de proyectos de inversión?



epoch

Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS  
BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y  
BIBLIOGRAFÍA

*Fecha de entrega: 22/03/2022*

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Cinthia Stefania Ilbay Valdez
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de empresas
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Licenciada en finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo 0402-DBRA-UTP-2022  Firmado electrónicamente por: <b>RAFAEL INTY SALTO</b>

