

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**TIPOS DE CONTROLES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS HOSPITALES PRIVADOS
DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES**
TESIS DE GRADO

ANABELLA DEL ROSARIO TEZO BOJ
CARNET 990126-52

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

**TIPOS DE CONTROLES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS HOSPITALES PRIVADOS
DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES**
TESIS DE GRADO

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

POR
ANABELLA DEL ROSARIO TEZO BOJ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, MARZO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA

SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. PABLO JOSE DE LEON MALDONADO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ
ING. MIGUEL DE JESÚS ABALLI HERWING
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:

P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA:

P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO:

ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:

MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL:

MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 08 de Febrero de 2008

Licenciado:
Manolo Díaz Solís.
Coordinador Ciencias Económicas.
Universidad Rafael Landívar.
Quetzaltenango.


Respetable Licenciado.

En atención al Oficio No. 358 de fecha 04 de Julio de 2,007 en el cual se me nombra como Asesor del trabajo de Tesis Titulado: **“TIPOS DE CONTROLES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES”** elaborado por la estudiante ANABELLA DEL ROSARIO TEZO BOJ, con carné No.99012652 de la Licenciatura en Administración de Empresas; me permito manifestarle lo siguiente:

- a) Que el tema de tesis fue de tipo descriptivo y no experimental por lo cual se amplió la unidad de análisis tomando en cuenta toda la población de hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.
- b) Que el trabajo de Tesis fue elaborado y concluido siguiendo los lineamientos académicos y científicos que requiere esta casa de estudios superiores.
- c) Que se alcanzaron los objetivos planteados en el Diseño de Investigación y comprobación de Hipótesis.

Por lo anterior, Emito Dictamen Favorable ante usted, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo atentamente.


Msc. Pablo José de León M.
Asesor de Tesis
M.S.C. Pablo José de León Machado
Admón. de Empresas y Recursos Humanos
Colegiado No 7618

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANABELLA DEL ROSARIO TEZO BOJ, Carnet 990126-52 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 014-2008 de fecha 3 de noviembre de 2008, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

TIPOS DE CONTROLES DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LOS HOSPITALES PRIVADOS DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 11 días del mes de marzo del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios: Gracias infinitas por estar siempre presente en cada etapa de mi vida y por darme la oportunidad de culminar mi carrera universitaria.

A mis padres: Alberto Tezó Coyoy (Q.E.P.D.)

María Rosario Boj de Tezó (Q.E.P.D.)

Estaré siempre agradecida con ellos por el apoyo y ejemplo que me dieron.

A mi esposo: Carlos Humberto Tzún Cayax.

Gracias por la paciencia y apoyo que me ha brindado para poder lograr esta meta.

A mis hijos: Luis Alejandro, Miguel Ángel, Ana Sofía

Gracias mis chiquitos por haberme dado un poco de su tiempo para dedicarlo al estudio, porque ustedes son el motivo de mi superación.

A mis hermanos: Siempre he tenido su apoyo y siempre he dado gracias a Dios por tenerlos como hermanos gracias por compartir conmigo este triunfo.

A mi asesor: MGTR. Pablo José De León Maldonado

Por su tiempo dedicado para la asesoría del presente estudio.

Dedicatoria

A Dios: Por haberme permitido culminar otra etapa de mi vida.

A mis padres: Alberto Tezó Coyoy (Q.E.P.D.)

María Rosario Boj de Tezó (Q.E.P.D.)

En memoria a sus esfuerzos y sacrificios, por todo el amor y apoyo que siempre me brindaron. Como un reconocimiento a sus sueños y deseos.

A mi esposo: Carlos Humberto Tzún Cayax

Con mucho amor y cariño y por creer en mí y alentarme a terminar este proyecto de mi carrera universitaria.

A mis hijos: Luis Alejandro, Miguel Ángel y Ana Sofía

Por ser el motivo de amor y perseverancia para alcanzar mis metas.

A mis hermanos: Claudia, Cesar, Erick, Carlos y Guillermo, con cariño y por el apoyo que siempre me han brindado.

A mi amiga: Esperancita Herrera por su amistad y apoyo.

Índice

	Pág.
I. Introducción.....	1
I Marco de Referencia.....	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	13
1.2.1 Control de capital de trabajo.....	13
a) Importancia del capital administrativo.....	13
b) Los pasos del proceso de control.....	13
c) Capital de trabajo.....	15
d) Administración de efectivo.....	17
e) Administración de las cuentas por cobrar.....	22
f) Administración del inventario.....	26
g) Fuentes de financiamiento.....	30
h) Controles administrativos.....	31
i) Determinación de precios para un servicio profesional.....	33
1.2.2 Toma de Decisiones.....	34
a) Tipos de decisiones.....	34
b) Como detectar problemas y oportunidades.....	35
c) Estilos de toma de decisiones.....	36
d) Alternativas de decisiones.....	38
II Planteamiento del problema.....	39
2.1. Objetivos.....	40
2.1.2 Objetivo General.....	40
2.1.2 Objetivo Especifico.....	40
2.2. Hipótesis.....	40

2.2.1	Alternativa.....	40
2.2.2	Nula.....	40
2.3	Variables.....	41
2.4	Definición de Variables.....	41
2.4.1	Conceptual.....	41
2.4.2	Operacional.....	41
2.5	Alcances.....	42
2.6	Límites.....	42
2.7	Aporte.....	42
III. Método.....		44
3.1	Sujeto.....	44
3.2	Instrumento.....	44
3.3	Procedimiento.....	44
3.4	Diseño.....	47
3.5	Metodología estadística.....	47
IV. Presentación de resultados.....		48
V. Análisis e interpretación de resultados.....		72
VI. Conclusiones.....		76
VII. Recomendaciones.....		78
VIII. Propuesta.....		80
8.1	Introducción.....	80
8.2	Justificación.....	80
8.3	Objetivos.....	81
8.4	Cuerpo de la propuesta.....	81
8.4.1	Planeación sobre la toma de decisiones.....	81
8.4.2	Planeación y control del capital.....	83

IX. Referencias Bibliográficas..... 93
X. Anexos..... 95

Resumen

La mayoría de empresarios tiene interés en el buen manejo de su capital de trabajo y el beneficio de éste, en otras palabras lucrar. Algunas veces no existe solvencia en los pagos a corto plazo o el dinero que se maneja no tiene comprobantes, o muchas veces no existe un inventario que indique las existencias, o no son tan previsibles las entradas de efectivo. Un control adecuado a los activos de la empresa puede ayudar a esta a tener un criterio amplio y seguro sobre la toma de decisiones y por lo mismo mantener una buena información del movimiento de los mismos dentro de la empresa.

Por esta razón la presente investigación se basa sobre un objetivo, que es el de conocer el tipo de controles de capital de trabajo que utilizan los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango para obtener una buena toma de decisiones y se llevó a cabo una investigación de campo para aproximadamente 20 hospitales que se localizan dentro del departamento de Quetzaltenango dentro de las cuales se encuestaron a los gerentes, administradores o contadores de dichas empresas de los cuales un 75% si ofreció la información necesaria que se requería mientras el 25% restante no brindaron ayuda alguna.

En tanto que se recopilaron los datos y realizando una conclusión de los mismos se pudo verificar que los hospitales privados si utilizan controles de capital de trabajo pero muchos de ellos solamente para controlar sus cuentas muy pocos para utilizarlos como base en la toma de decisiones para lo que se recomienda y se presenta en este trabajo una propuesta de realizar un programa de capacitación e implementación de controles para el capital de trabajo en el cual se elabora una Planeación sobre la toma de decisiones de la que se desglosan varios puntos financieros que son controles para el capital de trabajo los cuales ayudan a tener mejores bases y mejor información financiera de la empresa.

Introducción

En la actualidad un administrador tiene que adaptarse al cambiante mundo de las finanzas en la cual la eficacia de sus decisiones afectará en gran medida el curso de la empresa. La administración financiera se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos en la toma de decisiones, en las cuales las decisiones de inversión indican que cantidad de activos son necesarios para la empresa para mantenerse funcionando.

Para que una empresa pueda obtener un óptimo beneficio de sus objetivos es necesario tomar decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventario que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, etc. Pero también debe tomarse en cuenta cómo manejar financieramente cada una de las cuentas tanto del activo corriente como las del pasivo corriente ya que estas son las que forman el capital de trabajo de la empresa y las que le darán un grado de liquidez a la misma.

El administrador financiero juega un papel importante dentro de la empresa, una de sus funciones es analizar los datos financieros, determinar la estructura de activos de la empresa, la fijación de la estructura de capital, y una función que es vital para todo buen administrador que es la toma de decisiones.

La gestión financiera esta relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, a fin de tomar decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras.

La presente investigación tiene como objetivo conocer que controles de capital de trabajo utilizan los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango para que la toma de decisiones sea acertada en cuanto al campo financiero se refiere y también para que

de esta manera el recurso efectivo sea aprovechado al máximo, de manera que no hayan malversaciones ni desajustes en los activos corrientes de los hospitales. Ya que muchas empresas de tipo comercial y de servicios en la ciudad de Quetzaltenango aplican empíricamente métodos para administrar los activos y pasivos corrientes de la empresa. A través del presente estudio se pudo observar que la mayoría de hospitales privados sí utilizan controles como pólizas de ingresos y egresos, flujos de efectivo, que realizan sus estados financieros cada año, pero algunos hospitales realizan sus estados financieros solamente para cumplir con la ley y el fisco, ya que no los utilizan con fines de análisis o que sirvan de base para la toma de decisiones. Por esta razón es importante realizar y proponer una capacitación sobre el uso de los controles financieros que se realice con fines informativos y que se puedan utilizar como base para la toma de decisiones. Hay varios controles que indican en qué estado se encuentra la empresa, si vale la pena invertir o no, en que invertir, si puede mantenerse o necesita de créditos, de financiamientos, entonces los controles nos pueden servir mucho más de decir cuanto gastamos y cuanto ingresa.

I. Marco de Referencia

1.1 Marco Contextual

http://wikipedia.org/wiki/Centro_hospitalario (octubre 2008) Es un lugar donde se atiende a los enfermos, para proporcionar el diagnóstico y tratamiento que necesitan. La estructura de un hospital está especialmente diseñada para cumplir las funciones de prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades. Si consideramos a un hospital en su conjunto, como un sistema, éste está compuesto por varios sub sistemas que interactúan entre sí en forma dinámica; a continuación se nombran los más importantes:

Sistema asistencial: engloba todas las áreas del hospital que tienen una función asistencial, es decir atención directa del paciente por parte de profesionales del equipo de salud. Hay dos áreas primordiales en la asistencia directa del paciente: Los consultorios externos para atender pacientes con problemas ambulatorios (que no requieren internación), y las áreas de internación, para cuidado de problemas que sí requieren hospitalización.

Sistema administrativo contable: Este sistema tiene que ver con las tareas administrativas de un hospital. En él se encuentran áreas como admisión y egreso de pacientes, otorgamiento de turnos para consultorios externos, departamento de recursos humanos, oficina de auditoría, farmacia entre otros. El área contable del hospital se encarga primariamente de la facturación.

Sistema gerencial: Esta compuesto por los gerentes o directores del hospital.

Sistema de información: Se refiere al sistema informático que tiene el hospital y que soporta su funcionamiento en redes de computadoras y programas diseñados para las diferentes áreas del hospital.

En Quetzaltenango se obtuvo el listado de hospitales privados que lo conforman 20 instituciones los cuales se nombrarán durante la presente investigación.

Con respecto al tema del control del capital de trabajo y la toma de decisiones, existen algunos autores que dan su punto de vista, y se mencionan a continuación: En la página www.iberamericaempresarial.com/edicion/noticia/0,2458,461295,00.html (marzo 2004)

En este artículo de Internet el presidente Vicente Fox hace énfasis al crédito empresarial para que haya más oportunidades y más ingresos. El titular del Ejecutivo Federal señaló que todos los sectores de la economía deben asumir el compromiso de trabajar juntos para impulsar el desarrollo del país y aprovechar las oportunidades que ofrecen la economía de México y la internacional.

Anotó que con la estabilidad económica y los incentivos derivados de las reformas financieras, en esta nueva etapa existen las condiciones de estabilidad y certidumbre para impulsar el crédito como instrumento de desarrollo de las familias y crecimiento de las empresas. El primer mandatario dijo que para lograr un crecimiento sostenido, todos debemos elevar de manera importante la competitividad y por ello, el gobierno federal se ha planteado hacer de este rubro la mayor prioridad dentro de la agenda económica para los próximos tres años.

www.diariofinanciero.cl/ (marzo 2004) el presente artículo es un comentario referente al proyecto de Ley que crea las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) de la ciudad de Venezuela, figuras que pretenden facilitarle a las pymes el acceso al financiamiento y al crédito, está en revisión en la Secretaría General de la Presidencia y, por lo tanto, más cerca de ser enviado al Congreso. La meta es que ello ocurra en el curso de este año, según expresó recientemente el ministro de Economía, Jorge Rodríguez Grossi.

¿Qué son las SGR según el proyecto? Entes que reciben las garantías de los pequeños empresarios para convertirse en avales frente a las relaciones de crédito que ellos tengan con los distintos bancos. En palabras simples, una suerte de fondo común para el financiamiento.

Esta figura, que se constituiría como cualquier otra sociedad anónima, apunta a permitir que sus socios puedan respaldar sus solicitudes ante la banca, entregando una garantía con valor similar al crédito solicitado y no un excedente. "Esto daría mayores posibilidades de acceder con la misma garantía a otras fuentes de financiamiento", explica San Fuentes. Detrás de todo ello está nuevamente el concepto de asociatividad entre los pares y de la unión de fuerzas.

Además, la iniciativa contempla la creación, de un fondo de reserva que garantice el pago de los créditos solicitados. Este resguardo económico debería ser regulado por una entidad como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Uno de los puntos que destacan y quieren priorizar es el que el crédito sea un proyecto de inversión o capital de trabajo de corto y mediano plazo y facilitar a las personas el traslado de una institución financiera a otra. Y que se tenga un acceso adecuado al financiamiento, fomentar la expansión de las empresas y creación de las mismas, construcción de una estructura financiera apropiada para las pymes tanto en capacidad crediticia como plazos atractivos para dichos préstamos.

López, J. (2002) Su tesis se basa en el efecto que tiene la aplicación y modelos de administración del efectivo en la mediana empresa de la ciudad de Quetzaltenango donde los sujetos estudiados son los contadores públicos y auditores para lo cual el objetivo de esta tesis es la eficiente administración de efectivo dentro de la mediana empresa para lograr maximizar la riqueza y aumentar el precio de mercado de las acciones para ello el contador público y auditor debe tener amplios conocimientos para

utilizar técnicas y modelos de administración de efectivo ya que entre mayor sea el movimiento de efectivo más serán los beneficios que aportaran si estas herramientas son aplicadas, también otra técnica es la aceleración de cobros donde la mediana empresa debe aprovechar los mercados potenciales para implementar sucursales y también se puede beneficiar del servicio de Internet para poder llegar a más clientes.

De lo cual se concluye que una empresa no siempre cuenta con la Asesoría de un contador público y auditor; la mayoría de casos es el contador el que realiza las gestiones financieras de la empresa, persona que muchas veces no aplica análisis o interpretación de las finanzas para lo cual se requiere el conocimiento. Para aplicar las herramientas antes mencionadas las cuales debe poseer un auditor ya que éste profesional tiene más conocimientos sobre la Asesoría financiera y si aplica lo anteriormente mencionado podrá hacer que las empresas que asesora sean más eficientes y a su vez la empresa aumente sus utilidades.

Urizar, J. (2003) En el estudio de su tesis denominada “Control y evaluación de inventarios en los comercios de línea blanca, audio y video de tamaño mediano en el departamento de Escuintla” se puede tener en cuenta que hace referencia de cómo mejorar el control de los inventarios en las empresas de electrodomésticos para poder tener bien controlados los artículos para lo cual se desea practicar y se sugiere un método de inventario el cual será la utilización del kardex para que de esta manera se reduzcan las pérdidas y se mejore el funcionamiento de dichos negocios.

Al realizar una encuesta a un número determinado de este tipo de empresas el resultado que reflejo fue que muchas empresas aplican métodos empíricos causando la no aplicación de métodos de inventarios existentes, ya que en su mayoría son desconocidos por estas personas y por dicha razón se incurre en varios problemas con los inventarios como pérdida de los artículos, quedarse sin existencia, obsolescencia de los mismos, y por lo mismo se recomienda hacer uso del método kardex ya que su utilización es sencilla y de fácil comprensión y se puede realizar manualmente o computarizada.

Duarte, M. (2003) En el estudio de su tesis denominado “Los beneficios del contrato de factoraje para el capital de trabajo de las empresas mercantiles”; se puede deducir lo siguiente: Los sujetos de estudio fueron los gerentes de las unidades de análisis y éstas fueron dos, los bancos comerciales y empresas mercantiles, para llegar a Conocer el objetivo de este estudio se debe Conocer primero que es el factoraje y no es más que la venta de las cuentas por cobrar vigentes a un Banco Comercial con el fin de movilizar la cartera con rapidez.

El propósito de esta investigación fue describir los elementos de estudio, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, también determinar cuáles son los beneficios del contrato de factoraje para el capital de trabajo de las empresas mercantiles ya que la investigación que se realizó es descriptiva transaccional o trasversal.

Esta investigación concluye en estudiar y dar a Conocer el factoraje para beneficio del país ya que se necesita conocer los diferentes productos financieros, para brindar soluciones a las empresas que necesiten liquidez a través de la venta de sus facturas, tomar decisiones de recuperación del capital y de inversión son necesarias, para tener solvencia financiera con el propósito de mejorar la producción de productos existentes como novedosos, con el fin de ser competitivos en un mercado globalizado.

González, L. (2002) En su tesis titulada “Planificación estratégica para un efectivo manejo del capital de trabajo de Laboratorios Phara de la ciudad de Quetzaltenango se puede deducir lo siguiente: el objetivo que quiere determinar es si los beneficios de la planeación estratégica justifican su aplicación para un mejor manejo del capital de trabajo dentro de Laboratorios Phara, de tal manera que pueda tener disponibilidad para el pago oportuno de sus obligaciones, tener liquidez y solvencia financiera.

El capital de trabajo se hace un factor determinante en el crecimiento de Dicha empresa de manera que su circulación es importante para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo. El capital de trabajo combinado con la planificación estratégica es muy

importante; pero para que éste se desarrolle plenamente es necesario el buen uso y la adecuada interpretación como instrumento en la toma de decisiones.

www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulono.%2016/analisisfinanciero.htm. (2001)

El comentario en esta página Web es que en la actualidad un administrador financiero tiene que adaptarse al cambiante mundo de las finanzas, la eficiencia de sus decisiones afectará en gran medida el curso que de la empresa en sí. La administración financiera se encarga de la adquisición, financiamiento y administración de los activos en la toma de decisiones; en las cuales las decisiones de inversión indican que cantidad de activos son necesarios para la empresa para mantener funcionando; así como para qué son destinadas cada una de estas inversiones en dichos activos.

Las decisiones de financiamiento indican como esta compuesto el pasivo en la hoja de balance de una empresa; estas varían dependiendo que tan endeudada este la empresa así como las políticas de endeudamiento que las permiten, sean las convenientes esto se observa como una mezcla de financiamiento, estas a su vez deben balancearse con la cantidad de utilidades que la empresa retiene para financiamiento de capitales comunes. La administración de los activos indica la eficiencia con la que son manejados tanto las inversiones de los activos indica la eficiencia con la que son manejados tanto las inversiones como los financiamientos. Una vez que ya se hayan establecido por supuesto se da un mayor énfasis en aquellos activos circulantes debido a la volatilidad del medio externo.

Revista Gerencia (Octubre 1999) "El papel del administrador financiero" es el tema del artículo redactado por Javier Zúñiga donde nos expresa que el financiamiento consiste en la utilización óptima de los medios, llevándose a cabo una serie de actividades dirigidas a la obtención de los recursos económicos que una empresa necesita para su funcionamiento, tomando en consideración las mejores condiciones posibles mediante un estudio a fondo de la determinación del monto de dichos recursos y principalmente

de la futura utilización de ellos. Si un administrador financiero tiene este concepto de lo que es el financiamiento esta muy bien encaminado a lo que es tomar decisiones respecto a las finanzas ya que la fuerte competencia corporativa ha obligado al administrador financiero a ser un profesional capacitado para adaptarse a los cambios constantes que se dan en la economía y poder hacer de la empresa un ente competitivo que es el objetivo principal para la empresa para lo cual una de las funciones principales del administrador es la utilización de fondos de la empresa asignándolos de manera eficiente para fines rentables.

El financiamiento implica para la empresa y por ende para el administrador financiero el tomar decisiones en busca de lo que sea más favorable para la empresa, ya que la decisión de inversión es sumamente importante porque en éstas se determina la estructura de activos es decir cuánto se destina para efectivo, cuanto para inventario etc. También dentro de lo que son las decisiones esta la de financiamiento la que se compone de los dividendos que se deben pagar a los accionistas y cuánto debe ser considerado como utilidad retenida.

Y luego de haber obtenido los activos necesarios con un adecuado financiamiento estos deben administrarse eficientemente sea este circulante o fijo tiene usos alternativos y es función del administrador darle uso inteligente para la empresa. Y así podemos decir que mediante la efectiva obtención y administración de fondos, el administrador financiero contribuye de manera importante a la riqueza de la empresa y al crecimiento de la economía en general.

www.edu.ar/rrhh/Temás%20Varios/Finanzas/Administración%20del%20capital%20de%20trabajo.doc En la presente página Web el autor menciona sobre el objetivo del capital de trabajo y desglosa de manera fácil lo que es el capital de trabajo de la siguiente manera: El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga

un nivel aceptable de este, Los principales activos circulantes a los que se les debe poner atención son la caja, los valores negociables e inversiones, cuentas por cobrar y el inventario, ya que estos son los que pueden mantener un nivel recomendable y eficiente de liquidez sin conservar un alto número de existencias de cada uno, mientras que los pasivos de mayor relevancia son cuentas por pagar, obligaciones financieras y los pasivos acumulados por ser estas las fuentes de financiamiento de corto plazo, el capital de trabajo es fundamental en todo tipo de empresa es donde el gerente o administrador debe relacionarse mucho con las finanzas para dominar este campo y poder de esta manera planificar ordenar controlar y dirigir las finanzas de la empresa dentro de la cual esta el capital de trabajo.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmaking.htm (junio 2003) En el presente artículo se toma en cuenta la toma de decisiones en grupo lo cual se puede utilizar con mucha eficiencia, si hay un supervisor que maneje la situación como debe ser para lograr ganar el apoyo de los miembros del grupo también crear un entorno donde las personas puedan expresar abiertamente y francamente que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre errores que se puedan incurrir.

Es obvio que al formar un grupo la Información y el conocimiento son más completos Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.

Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria. Entonces de esta manera un gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de la toma de decisiones una vez familiarizado debe prestar atención al carácter de quien toma decisiones tanto individual como en grupo debido a que la mayoría de las

decisiones tiene efectos sobre la gente, el gerente debe olvidar la influencia de los recursos humanos en una decisión especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla. Un gerente debe saber y tener muy en cuenta que para ser un buen gerente debe tener el buen juicio para saber qué tanta información debe recoger, la inteligencia para dirigir la información y lo más importante de todo el valor para tomar decisiones que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/efec/capitalfinanzas.htm (marzo 2001) El presente es un artículo de la página Web donde la toma de decisiones es importante en el ámbito empresarial ya que por medio de ésta se puede realizar un proyecto con el fin determinado más acertado que otros. Sin embargo, con todos los acontecimientos ocurridos en los últimos años, la urgente necesidad de hacer organizaciones eficientes, la responsabilidad de ahorrar recursos energéticos, la necesidad de utilizar racionalmente los recursos, para dar satisfacción a un cliente cada vez más exigente, consciente y preparado, ha provocado la necesidad de cambiar el paradigma decisional de un enfoque de optimización, a un enfoque con múltiples criterios donde se obtienen soluciones que modelan racionalmente la forma de actuar del decisor, ya que lo fundamental no es abordar técnicas y / o herramientas que permitan obtener un ahorro en cualquier dirección de una empresa, sino buscar una solución en la que se reduzcan los costos totales y se mejore el servicio, de lo que se deduce que no se puede mantener como un objetivo del diseño de rutas de distribución minimizar los costos, sino también elevar la calidad del servicio al cliente, aspecto que no se ha tenido en cuenta hasta el momento.

La actividad de las empresas se desarrolla en el seno de la realidad circundante que es el entorno en el cual se insertan las mismas, este entorno influye de forma decisiva en su funcionamiento, ya que en gran medida el mayor o menor éxito de estas dependerá de su acierto en relacionarse adecuadamente con el conjunto de elementos externos.

Porras, C. (octubre 1999) Revista Gerencia El presente es un artículo que se titula "Cambio empresarial de cara al siglo XXI" y su autora relata cómo se puede lograr el cambio dentro de las empresas en general más bien es un proceso que puede provocar mucha resistencia por parte de los empleados, pero aun así el objeto de este cambio es que las empresas estén preparadas para enfrentar la dinámica de la globalización donde los hombres y mujeres deben decidir si continúan haciendo el trabajo como siempre lo han hecho o si se modifican las estrategias para ser competitivos y de esta manera subsistir como empresa.

Y para lograr este cambio dentro de las organizaciones debe haber una actividad constante y permanente a todo nivel ya que solamente a través de implementaciones de mejoras continuas se podrá mantener satisfechos a los clientes actuales y atraer potenciales nuevos clientes, además es tomar decisiones para prever e instituir el cambio, crear el cambio en vez de reaccionar a él, dirigir en vez de seguir entrenar y asesorar al personal para que estén dispuestos al cambio.

Para tal razón recomiendan crear un ambiente en el que la gente esté más abierta a la innovación y a las nuevas ideas entrenarse uno y a los demás y cultivar las características personales necesarias para prosperar en un medio cambiante.

En la actualidad existen muchas empresas prestadoras de servicios médicos algunas muy competitivas muy bien equipadas, pero muchas de costos muy elevados o sin facilidades de crédito.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Control de capital de trabajo

a) Importancia del control administrativo

Ramírez, P. (2004) Toda organización es perfectible es decir siempre puede mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración. Si se acepta que todo es perfectible y que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, resulta obvia la importancia que tiene un correcto control administrativo. Ese control solo es posible si se cuenta con un sistema de información que para cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa. Es errónea la idea muy arraigada en algunas organizaciones de que un sistema de control administrativo solo es útil para diagnosticar fallas; también muestra los aciertos de la administración con el fin de que se capitalicen en planes futuros. Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante. Se alcanzara esa superación en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen control administrativo.

b) Los pasos del proceso de control.

Stoner, J. (1996) El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. Los elementos esenciales del proceso de control son:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas. En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila, el tiempo que tienen que esperar antes que les contesten el teléfono, o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada.
- Medir los resultados: al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. Cabe señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.
- Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades presuntamente se han superado con los dos primeros pasos, ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.
- Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, por otra parte los controles pueden revelar normas inadecuadas, dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

También otro punto importante a saber que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control hasta su conclusión, la

importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan solo en identificar fracasos pasados.

c) Capital de trabajo

Gitman, L. 1997. Es la diferencia entre activos circulantes y los pasivos a corto plazo de una empresa. Siempre que los activos superen a los pasivos las empresas tendrán capital neto de trabajo. La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo. Una empresa debe mantener el nivel satisfactorio de capital de trabajo el activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo con el fin de consolidar, un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración consiste en manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo, los principales activos circulantes son: el efectivo o caja, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios, cada uno de estos activos debe manejarse eficientemente para conservar la liquidez de la empresa observando un nivel que sea demasiado alto, para cualquiera de ellos, y el pasivo a corto plazo de mayor importancia comprende las cuentas por pagar, los documentos por pagar y los pasivos acumulados.

Dentro de cualquier tipo de empresa se debe tomar en cuenta lo que es el capital de trabajo, ya que de esta manera será más eficiente la manera de administrar la empresa, el capital de trabajo es parte fundamental para cualquier decisión ya que dentro de éste se encuentran varios rubros como el efectivo, las cuentas por cobrar. Los inventarios y las inversiones a corto plazo, de los cuales se ve reflejado parte del efectivo que la empresa posee.

- Relación entre rentabilidad y riesgo. El riesgo tiene dos significados el Riesgo Empresarial es el riesgo de no poder cubrir los costos operativos; y el Riesgo Financiero es el riesgo de no poder hacer los pagos fijos están programados que están asociados con la deuda el arrendamiento y el financiamiento de acciones preferentes a su vencimiento pero para efectos de este estudio tomaremos el riesgo como la probabilidad de que una empresa no esté en condiciones de pagar sus obligaciones a su vencimiento, una empresa incapaz de pagar sus obligaciones a su vencimiento incurre en insolvencia técnica.

Por lo general se da por sentado que cuanto mayor sea el capital neto de trabajo de una empresa y por tanto menor riesgo de que sea técnicamente insolvente, sin embargo este supuesto puede ser erróneo ya que el capital neto de trabajo positivo significa el uso de fondos a largo plazo para financiar alguna parte del activo circulante y los fondos a largo plazo por lo general son de mayor costo que los fondos a corto plazo y por ello imponen más restricciones a la empresa.

Existe un cambio alternativo entre la rentabilidad y el riesgo la rentabilidad se mide por los ingresos menos los costos, en tanto el riesgo se determina por la probabilidad de que la empresa se tome técnicamente insolvente (incapaz de pagar sus deudas al vencimiento de éstas), si una empresa desea incrementar su rentabilidad debe aumentar también sus riesgos, si desea disminuir el riesgo debe reducir la rentabilidad. La relación entre estas variables es mucha ya que independientemente de la forma como la empresa aumente su rentabilidad mediante la administración del capital de trabajo resultan en un incremento correspondiente en el riesgo.

- Estrategias de capital neto de trabajo. Una de las decisiones más importantes en lo que respecta al activo circulante y el pasivo a corto plazo es el modo de que habrá de utilizarse el pasivo a corto plazo para financiar el activo circulante. Son dos las estrategias básicas la estrategia dinámica y la conservadora para determinar la mezcla apropiada de financiamiento a corto plazo y a largo plazo.

Los requerimientos de financiamiento de una empresa pueden dividirse en una necesidad permanente o una necesidad temporal, la necesidad permanente compuesta por el activo fijo más la parte que permanece del activo circulante de la empresa es decir la que se mantiene sin cambios a lo largo del año; la necesidad temporal es atribuible a la existencia de ciertos activos circulantes temporales, esta necesidad varía durante el año, la relación entre los activos circulantes y el fijo.

La estrategia dinámica de financiamiento consiste en que las empresas financien al menos sus necesidades temporales y quizá alguna de sus necesidades permanentes con fondos a corto plazo, el saldo restante es financiada como fondos a largo plazo. La estrategia dinámica opera con un mínimo de capital neto de trabajo puesto que solo la parte permanente del activo circulante de la empresa se financia con fondos a largo plazo. La estrategia dinámica de financiamiento es riesgosa desde el punto de vista del poco capital neto de trabajo sino también porque la empresa debe recurrir lo más posible a sus fuentes de fondos a corto plazo para resolver las fluctuaciones temporales en sus requerimientos.

Estrategia conservadora de financiamiento consiste en su versión más extrema en financiar todos los requerimientos de fondos proyectados con fondos a largo plazo y usar el financiamiento a corto plazo solo en caso de emergencia o desembolsos imprevistos de fondos.

d) Administración de efectivo

La administración de efectivo y valores negociables es una de las áreas más importantes de la administración de capital de trabajo como son activos líquidos de la empresa pueden constituir a la larga la capacidad de pagar las cuentas en el momento de su vencimiento, también estos activos pueden funcionar como una reserva de fondos para cubrir desembolsos inesperados reduciendo así el riesgo de una crisis de solvencia dado que los otros activos circulantes (cuentas por cobrar e inventarios) se convertirán finalmente en efectivo mediante la cobranza y las ventas.

Gitman nos hace referencia de algunas estrategias que una empresa debe seguir en lo referente a la administración del efectivo tales como: cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa; utilizar el inventario lo más rápido posible a fin de evitar existencias para evitar una pérdida de ventas, cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible sin perder ventas futuras. Las implicaciones globales de estas estrategias pueden ponerse de manifiesto observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

La correcta administración del efectivo tiene consecuencias importantes en la rentabilidad de una compañía ya que reduce el periodo de cobro y los costos de transacción del procesamiento de cobros y pagos, la administración del efectivo corresponde al departamento de finanzas pero a la vez involucra otros departamentos de la empresa tales como contabilidad con el que se debe trabajar estrechamente para mejores resultados.

Ahora bien el ciclo de caja de una empresa representa el tiempo transcurrido entre el pago de los insumos de producción y el momento en que la empresa recibe el pago resultante de la venta del producto terminado que contiene tales insumos. Y lo común es que una empresa adquiera a crédito muchos de sus insumos de producción (esto es materia prima y mano de obra) el tiempo que le lleva a una empresa pagar estos insumos se conoce como periodo de pago promedio

- Presupuesto de efectivo

Van Horne, J. 1997. Se llega a un presupuesto de efectivo mediante una proyección de los ingresos y desembolsos de efectivo de la empresa sobre varios periodos. Dicho presupuesto revela la sincronización y monto de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el periodo estudiado, con esta información el administrador financiero esta mejor equipado para determinar las futuras necesidades de efectivo de la empresa así como planear el financiamiento de dicha necesidad y ejercer el control sobre el efectivo y la liquidez de la misma. Los presupuesto de efectivo pueden prepararse para casi cualquier periodo en el caso de proyecciones de corto plazo, talvez los periodos

mensuales sean los utilizados con más frecuencia porque toman en consideración variaciones estacionales en los flujos de efectivo, cuando los flujos de efectivo son extremadamente volátiles, pero, predecibles puede resultar necesarios formular los presupuestos a intervalos más cortos con el fin de determinar los requerimientos máximos de efectivo.

De acuerdo con esta misma idea cuando los flujos de efectivo son relativamente estables, se puede justificar una propuesta trimestral o incluso espaciada por lo general mientras más lejos estén en el futuro el periodo para el cual se trata de hacer el pronóstico más cierto será este. El gasto de preparar el presupuesto de efectivo mensual se justifica solo cuando se refieren a predicciones sobre el futuro inmediato.

El presupuesto de efectivo es útil solo en la medida en que sean correctas las proyecciones que se emplearon en su preparación, mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales respecto a los estimados mayor deberá ser la tolerancia que debe concederse para los cambios inesperados en los flujos de efectivo. Una empresa cuyos flujos de efectivo están sujetos a muchas incertidumbres debe contar ya sea con el colchón de periodos en que el flujo de efectivos es adverso.

- Preparación del presupuesto de efectivo: ingresos.

La clave para la confiabilidad de la mayor parte de los presupuestos de efectivo es el pronóstico de ventas. Dicho pronóstico puede llevarse a cabo sobre una base de análisis interno, externo, ambos. Con un enfoque interno se pide a los representantes de ventas que presenten sus proyecciones de ventas para el siguiente periodo, los administradores de ventas de cada producto revisan dichas estimaciones y las consolidan para obtener estimaciones de las líneas de productos se combinan en una estimación global de ventas para la empresa.

El problema básico con un enfoque interno es que puede resultar miope. A menudo se pasan por alto tendencias significativas que tienen influencia en la economía y en la

industria. Por esta razón muchas compañías emplean también el análisis externo mediante un enfoque externo, los análisis económicos hacen pronóstico de la economía y de las ventas de la industria adentrándose como otros en el futuro, puede utilizar análisis de regresión para estimar la relación entre las ventas de la industria y la economía en general.

Después de que se han preparado estas predicciones básicas de las condiciones del negocio y las ventas de la industria, el siguiente paso es estimar la participación de los productos individuales en el mercado, los precios que podrían regir y la acogida que podrían recibir los nuevos productos, por lo general las estimaciones mencionadas se realizan contando con la colaboración de los administradores de mercado, pero la responsabilidad final debe recaer sobre el departamento de proyecciones económicas, con esta información se puede programar un pronóstico externo de ventas.

Cuando el pronóstico interno de ventas difiere del externo como es probable que suceda debe llegarse a una decisión intermedia. La experiencia pasada indicara cuál de los dos pronósticos es el más correcto en general el pronóstico externo es el que debe servir como base, para el pronóstico definitivo de ventas a menudo con modificaciones establecidas por el pronóstico interno, por ejemplo: la empresa podría estar esperando varias órdenes grandes de sus clientes las cuales podrían no aparecer en el pronóstico externo.

El pronóstico definitivo de ventas basado tanto en análisis interno como externo generalmente es más correcto que cualquiera de los dos análisis aislados. El pronóstico definitivo de ventas debe basarse en la posible demanda no modificarse inicialmente por la limitaciones internas como la capacidad física. La decisión es eliminar tales restricciones, dependerá del pronóstico. El valor de contar con pronósticos de ventas correctos nunca podrá resultar exagerado puesto que la mayoría de los demás pronósticos en alguna medida se basan en las ventas esperadas.

Una vez terminado el pronóstico de ventas el siguiente paso es determinar los ingresos de efectivo que se obtienen de las mismas en el caso de las ventas al contado el dinero se recibe al momento de la venta , en las ventas al crédito los ingresos no llegan sino hasta después, que tanto después; depende de los términos de la facturación, el tipo de cliente y las políticas de crédito y cobranza de la empresa.

- Desviaciones de los flujos de efectivo esperado.

Es frecuente que haya una tendencia a confirmado en el presupuesto de efectivo simplemente porque esta expresado en números, como ya señalamos antes, el presupuesto de efectivo representa solamente una estimación de flujos de efectivo futuros.

Dependiendo del cuidado que se dediquen a preparar el presupuesto y de la volatilidad de los flujos de efectivo que resultan de la naturaleza del negocio los trabajos de efectivos reales se desviarán más o menos de aquellos que se esperaban. Ante la incertidumbre deben proporcionar información sobre los límites de los posibles resultados. El análisis de flujos de efectivo bajo un solo conjunto de supuestos como el caso, de la presupuestación convencional de efectivo, resulta en una perspectiva inexacta del futuro.

Al considerar las desviaciones de los flujos de efectivo esperados es deseable preparar presupuestos de efectivo adicionales podríamos desear basar un pronóstico de efectivo sobre el presupuesto de una posible declinación máxima del negocio al sacar a la luz los posibles sucesos para su análisis, la administración se encuentra en mejores condiciones para planear contingencias probables, dicho análisis no solo agudiza sus puntos de vista sobre posibilidades de que ocurra un hecho particular sino que dará a la administración un mejor conocimiento de la magnitud del impacto que este ejercerá sobre los flujos de efectivo de la empresa, dada la preparación de un presupuesto de efectivo basado en los flujos de efectivo esperados, a menudo resulta sencillo rastrear en cambio en una cifra o serie de cifras con el fin de considerar un gran número de posibilidades para determinar el espectro de posibles resultados se puede emplear técnicas de simulación. Un programa de hoja de cálculo puede ser útil para calcular

los presupuestos de efectivo de acuerdo con diversos supuestos. Con dicho programa el analista puede realizar un cambio, tal como en incremento en el periodo promedio de cobranza y la computadora recalculara y mostrara en segundos un nuevo presupuesto de efectivo.

La posición de efectivo esperada más la distribución de probabilidades de posibles resultados, no se proporcionan una cantidad considerable de información. Podemos visualizar los fondos liberados ante varios posibles resultados. Esta información nos permite determinar de manera más correcta el saldo mínimo de efectivo, la estructura de vencimiento de la deuda y la capacidad de obtener préstamos necesarios para que la empresa cuenta con un margen de seguridad, permite al administrador financiero anticiparse de cambios bruscos en la posición de efectivo de la empresa.

e) Administración de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan el otorgamiento de crédito de una empresa a sus clientes, para la mayoría de empresas manufactureras el otorgamiento de crédito a los clientes es uno de los costos que deben pagarse por la actividad comercial que se realiza, la inmovilización de su dinero en cuentas por cobrar le significa a una empresa la pérdida del valor temporal del dinero y el riesgo de incumplimiento por parte de sus clientes.

Los analistas de crédito de las empresas por lo general utilizan las cinco Ces del crédito para enfocar su análisis en las dimensiones clave de la imagen crediticia de un solicitante de crédito, a continuación se describen brevemente cada una de estas cinco dimensiones: carácter, capacidad, capital, colateral y condiciones.

Carácter: antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter de un solicitante se basa en su historial de pago y en los procesos legales en su contra, y sean resueltos o pendientes.

Capacidad: facultad del solicitante para rembolsar el crédito solicitado. El analista de los estados financieros en especial las razones de liquidez u de endeudamiento, suele ser la base para la evaluación de la capacidad del solicitante.

Capital: solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial, la evaluación del capital del solicitante suele basarse en sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.

Colateral: monto en activos de que dispone el solicitante para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, también será mayor la probabilidad de que la empresa recupere sus fondos en caso de incumplimientos del cliente. A fin de evaluar el colateral del solicitante se puede recurrir a su balance general, avalúos de activos y cualquier demanda legal contra sus activos.

Condiciones: situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias excepcionales que afectan a cualquiera de los participantes en la transacción de crédito. Si por ejemplo la empresa posee inventario en exceso del producto que el solicitante desea adquirir a crédito, puede acceder a venderlo en términos más favorables o a solicitantes con mayor imagen crediticia.

Para la evaluación de las condiciones se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales así como de las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

Es típico que los analistas de crédito presten mayor atención a las dos primeras Ces carácter y capacidad, ya que representan los requisitos básicos para el otorgamiento de crédito a un solicitante, la consideración de las otras tres Ces es importante para la estructuración del acuerdo de crédito y la decisión final de crédito en la que influyen la experiencia y el buen juicio de los analistas de crédito

- Políticas de crédito

Las políticas de crédito de una empresa establecen los lineamientos para determinar si se otorga un crédito a un cliente o por cuanto se le debe conceder, la empresa no debe ocuparse solamente a establecer las normas de crédito sino en aplicar correctamente tales normas al tomar una decisión. Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente.

Aspectos como la reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito. Los cambios en las ventas al igual que en la cobranza producen mayores costos de mantenimiento para las cuentas por cobrar cuando se flexibilizan los patrones de crédito y los costos reducidos cuando se restringen, tales reacciones ocurren también cuando se realizan cambios en las condiciones de crédito o los procedimientos de cobranza.

- Análisis de los créditos

Una vez establecidas las normas de crédito debe desarrollar procedimientos para evaluar a los solicitantes de créditos. La empresa no solamente debe determinar la solvencia de un cliente sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele, con esta información la empresa puede establecer una línea de crédito fijando la cantidad máxima que puede adeudarle un cliente. Las líneas de crédito se establecen para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que éste efectúa una compra al crédito.

Los estados financieros y la información de las cuentas por pagar incluidas en el libro mayor del solicitante de crédito, pueden ser utilizados para calcular el periodo de pago promedio, este valor puede ser comparado con las condiciones de crédito actuales otorgadas a la empresa, en el caso de clientes que solicitan grandes cantidades de crédito o de una línea de crédito es conveniente realizar un detallado análisis de razones de su liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad con base, en los estados

financieros correspondientes

- Modificación de las normas de crédito

Las normas de crédito de una empresa son los requisitos mínimos para la concesión de crédito a un cliente. Nuestro interés se dirige en este caso a la carencia de restricciones o restricciones de las políticas generales de la empresa. La comprensión de las principales variables que deben ser consideradas cuando una empresa piensa suavizar o endurecer sus normas de crédito nos dará una idea del tipo de decisiones involucradas en este caso.

Principales variables:

Las principales variables que deben tenerse en cuenta al evaluarse la posibilidad de cambios en las normas de crédito son: volumen de ventas, la inversión en cuentas por cobrar, y los gastos por cuentas incobrables, examinémoslas a continuación:

Volumen de ventas: es de esperar que una modificación en las normas de crédito se traduzca también en una modificación del volumen de ventas. Si las normas de crédito se suavizan, cabría esperar que las ventas aumentaran; si por el contrario se endurecen lo esperado sería que las ventas disminuyeran. Un aumento en las ventas suele reflejarse positivamente en las utilidades en tanto que una disminución las afecta de manera negativa.

Inversión en cuentas por cobrar: el control o manejo de cuentas por cobrar implica un costo para la empresa. Este costo es atribuible a la pérdida de oportunidades de ganancias, que resulten debido a la necesidad de congelar fondos en cuentas por cobrar.

En consecuencia cuanto mayor sea la inversión de la empresa en cuentas por cobrar más elevados serán los costos de manejo y cuanto menor sea la inversión de la empresa en dichas cuentas más bajos serán los costos de manejo. Si la empresa hace más flexible sus normas de crédito aumentará el volumen de las cuentas por cobrar y con ello los costos de manejo (inversión) de la empresa. Este cambio es producto de un

aumento en las ventas y de periodos de cobranza más extensos debido a la mayor lentitud en promedio de los pagos de los clientes a crédito. Si las normas de crédito se endurecen ocurrirá lo contrario.

Así es de esperar si se suavizan las normas de crédito se afecte de manera negativa a las utilidades, debido a la elevación de los costos de manejo, mientras que el endurecimiento de las normas de crédito las afectara en forma positiva como resultado de una reducción en los costos de manejo.

Gastos por cuentas incobrables: la probabilidad o el riesgo de adquirir una deuda (cuenta) incobrable aumenta cuando las normas de crédito se suavizan, el incremento de las cuentas incobrables asociado con la suavización de las normas de crédito eleva los gastos por cuentas incobrables y afecta negativamente a las utilidades. Del endurecimiento de las normas de crédito resultarían los efectos contrarios sobre gastos por cuentas incobrables y utilidades.

f) Administración del inventario

El inventario es una inversión en el sentido de que obliga a la empresa a darle un uso racional a su dinero, los tipos básicos de inventarios son los de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados. El inventario que implique una inversión considerable por parte de la empresa debe examinarse detenidamente.

La disposición general del administrador en lo referente a niveles de inventarios es la de mantenerlos bajos reduciendo así la cantidad de dinero asignada al inventario, el administrador debe vigilar también los inventarios para cerciorarse de que el dinero de la empresa no se invierta inapropiadamente en un exceso de inventarios.

Según la ley del impuesto sobre la renta decreto 26-92 y sus reformas, en su artículo No. 48 “obligación de practicar inventarios y formas de consignarlos”. Todo contribuyente que obtenga renta de la producción, extracción, manufactura o elaboración, transformación, adquisición o enajenación de frutos o productos, mercancías, materias

primas, semovientes o cualesquiera otros bienes, está obligado a practicar inventarios al inicio de operaciones y al cierre de cada periodo de imposición. Para los efectos de establecer las existencias al principio y al final de cada periodo de imposición, el inventario a la fecha de cierre de un periodo debe coincidir con el de la iniciación del siguiente.

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC' S) en su norma Numero 2 establece lo siguiente “Los siguientes términos se usan, en la presente Norma, con el significado que a continuación se especifica: Inventarios son activos:

- Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- En proceso de producción de cara a tal venta, o
- En la forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en el suministro de servicios. Entre los inventarios también se incluyen los bienes comprados y almacenados para revender, entre los que se encuentran por ejemplo, las mercancías adquiridas por un minorista para revender a sus clientes”.

- Modelos de Control de inventarios

Según Weston, B. (1996), los sistemas de inventarios incluyen métodos que van desde los más sencillos hasta los extremadamente complejos, dependiendo del tamaño de la empresa y de la naturaleza de los inventarios. Las empresas medianas y grandes utilizan sistemas más avanzados y complejos, algunas con ayuda de sistemas computarizados.

En las empresas donde se utilizan sistemas computarizados, la computadora determina automáticamente, según con lo que se cuente en el inventario, el tamaño de reorden que se necesita para reabastecer la bodega. A continuación se describen sistemas de inventarios:

- Sistema de Archivo Kardex :

Este sistema cuenta con características específicas del control de archivos Kardex que son:

-La utilización de un tarjetero donde se debe archivar las tarjetas, de las cuales existe una por cada artículo.

-En la parte superior de cada tarjeta se encuentra la descripción de la operación calculada.

-En un diario se anota el contenido de la tarjeta, en el aparece el inventario inicial, los pedidos colocados, pedidos recibidos, salidas de almacén y niveles actualizados de inventarios. Cada vez que se realiza una transacción se registra una entrada con la fecha correspondiente.

- Sistema ABC :

Según Krajewski, R. (2000), es un proceso que consiste en dividir los artículos en tres clases, de acuerdo con su uso monetario, de modo que los gerentes puedan concentrar su atención en los que tengan el valor monetario más alto. Se procede a esta clasificación una vez que se han identificado los artículos del almacén y que los ficheros de utilización han sido establecidos y mantenidos durante un ciclo completo de operaciones.

Se dividen los inventarios en tres categorías: La categoría A, que es donde se concentran los artículos que representan el costo más alto y por lo mismo son pocos artículos, y se les debe ejercer una gran vigilancia. La categoría B son los que representan un costo moderado, y la categoría C es aquella en la que se concentran la mayoría de artículos y que tienen un bajo costo. Además se pueden clasificar ya sea a) en orden creciente o decreciente, tomando como base el gasto anual promedio o la inversión anual b) se suman los valores de todos los artículos, el resultado representa la inversión anual c) el valor de cada artículo se convierte en porcentaje del total de la inversión anual.

Se dice que los artículos que se encuentran en la categoría A, poseen entre el 70% y 80% del consumo anual y contiene el 10% al 20% de los artículos; la categoría B, posee entre el 15% y 20% del consumo anual y contiene del 30% al 40% de los artículos; y la categoría C, posee entre el 5% y 10% del consumo anual y contiene del 40% al 50% de los artículos.

Esta tabla puede ser de gran utilidad, ya que en la práctica se establece como periodo de revisión un mes, pero se revisan únicamente aquellas partidas que tuvieron salidas o venta perdida, para lo cual se marca el Kardex o registro perpetuo con una pestaña de color en el momento en que se opere la primera salida o cuando se registren las ventas en el mencionado mes.

La implementación del método ABC permite determinar la intensidad del control según los artículos, con respecto al grado de interés que presentan, este es un instrumento que controla el incremento del nivel de inventarios.

d. Sistema de revisión Continua (Q):

Conocido a veces como sistema de punto de reorden o sistema de cantidad de pedido fijo. Una forma práctica de establecer un sistema de inventario es llevar la cuenta de cada artículo que sale del almacén y colocar una orden por más existencias cuando los inventarios lleguen a un nivel predeterminado. La fórmula con la que se determina el sistema de revisión continua o punto de reorden o también cantidad de pedido fijo es:

$$Q = \text{Tiempo de anticipo en días} \times \text{uso diario}$$

Tomando en cuenta el ejemplo anterior tenemos de que cuando se hace un pedido el tiempo de entrega es de 14 días, y necesita 3 unidades diarias del inventario. Entonces tenemos: $Q = 3 \times 14 = 42$

Lo que nos indica que cuando el inventario de la empresa alcance 42 unidades se hace un pedido por una cantidad igual a la cantidad económica del pedido (EOQ).

g) Fuentes de financiamiento

- Financiamiento a corto plazo sin garantía

El financiamiento a corto plazo consta de obligaciones que se espera venzan en un año o menos y consiste en los fondos obtenidos por la empresa sin comprometer activos fijos específicos como garantía, estas formas de financiamiento aparecen en el balance general como cuentas y documentos por pagar y pasivos acumulados, estos son una fuente espontánea de fondos a corto plazo ya que surgen de operaciones normales de la empresa; los documentos por pagar aunque a menudo no tienen garantía son el resultado de algún tipo de préstamo negociado por la administración de la compañía.

Las cuentas por pagar generalmente se originan por la compra de materias primas en cuenta abierta, estas cuentas comprenden todas las transacciones en que se compra mercancía pero no se firma un documento formal para dejar constancia del adeudo del comprador ante el vendedor.

Entre los aspectos más importantes de las cuentas por pagar se encuentran los tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores, los costos que resultan de prescindir a descuentos en efectivo por pronto pago y las compensaciones derivadas de retrasar el pago de las cuentas pendientes. Los pasivos acumulados son obligaciones o adeudos por servicios recibidos que todavía no han sido pagados.

- Financiamiento a corto plazo con garantía

Un préstamo asegurado o con garantía es aquel que el prestamista exige una garantía esta garantía adopta comúnmente la forma de un activo físico como las cuentas por cobrar o el inventario. El prestamista obtiene una participación de la garantía o colateral por medio de la ejecución de un contrato (convenio de garantía) establecido entre ambas partes, dicho convenio indica la prenda que se mantiene para respaldar el

préstamo, la razón porque los prestamistas exigen una garantía esta en función del riesgo de la empresa por lo que quieren asegurarse de recuperar al menos una parte del préstamo en caso de incumplimiento. Las fuentes principales de préstamos a corto plazo con garantía para las empresas son los bancos comerciales y las compañías financieras comerciales, ambas instituciones negocian préstamos a corto plazo garantizados sobre todo en cuentas por cobrar e inventarios.

h) Controles Administrativos:

- Los presupuestos y las organizaciones de servicios.

(Ramírez D.) El proceso para elaborar el presupuesto en las organizaciones de servicios consiste en determinar primero los servicios que van a ofrecerse y después los ingresos que provienen de las ventas de dichos servicios o los fondos que van a financiarlos.

En cualquier empresa de servicio es necesario contar con un presupuesto para tomar decisiones y determinar el precio que debe cobrarse por el servicio que se ofrece. De tal manera que cada vez que se asuma un compromiso, por ejemplo: el socio de un despacho contable puede a través de las horas profesionales directas que se van a destinar a esa orden, asignar los costos indirectos que les corresponda a dicho servicio.

Las horas profesionales directas son aquellas que trabajan los socios, los administradores y los auditores para concluir dicho trabajo. El costo presupuestado de la mano de obra equivale al número de horas multiplicadas por el costo de cada hora, los gastos indirectos por lo regular se aplican con base en el costo de la mano de obra directa o bien costo base, de las horas de mano de obra directa como el factor de costos para aplicar los costos indirectos.

- Razones Financieras

Razón circulante

Se denomina razón circulante a la relación entre los activos y pasivos circulantes de una compañía. La razón circulante por lo tanto podrá determinarse dividiendo los activos

circulantes entre los pasivos circulantes. La razón circulante es la relación entre los activos y los pasivos circulantes expresada de una manera matemática, una elevada razón circulante refleja una proporción alta entre activos y pasivos circulantes, entre más alta sea la razón más líquida será la posición financiera de la empresa, esto es tendrá mayor capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo.

Razón de la prueba del ácido

Para constatar uno de los factores determinantes para juzgar la adecuación de la razón circulante “la integración de las partidas del activo circulante”, se utiliza la razón de liquidez que es la razón de activos líquidos, lo constituyen el efectivo, los documentos por cobrar, las cuentas por cobrar y los valores negociables. Constituyen los activos circulantes que pueden convertirse con suma facilidad en efectivo; una razón de prueba del ácido de 1 a 1 normalmente se considera satisfactoria.

La rotación de algunos activos circulantes afectan las necesidades de capital de trabajo, la rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo las ventas netas del año entre el saldo de las cuentas por cobrar al finalizar dicho año.

Rotación de inventarios de mercaderías

La rotación de inventarios de una compañía es el número de veces que vende su inventario durante un periodo contable, considerándose una elevada rotación como buena indicación de su política de ventas, así mismo como desde el punto de vista del capital de trabajo, una compañía que tenga una elevada rotación adquiere menor inversión en inventarios que otra que realice las mismas ventas con menor rotación.

La rotación de inventarios se calcula dividiendo el costo de los artículos vendidos entre el promedio de inventarios, el costo de ventas representa la cantidad de mercancías a su precio de costo que fue vendida durante un periodo contable; el inventario promedio constituye la cantidad promedio de inventarios a su precio de costo que se tiene en existencia durante el periodo.

i) Cómo determinar los precios para un servicio profesional

Uno de los criterios más utilizados para determinar el precio de un servicio es la relación entre los ingresos presupuestados y el costo de la mano de obra directa., por ejemplo: se solicita el diseño de un laboratorio para el hospital el cual va a requerir 10 horas del socio director de la empresa a razón de Q. 1,000.00 por hora, un ingeniero asistente por 40 horas a razón de Q. 100.00 por hora, también se requiere un grupo de dibujantes con un costo de Q. 2,000.00 y los gastos indirectos se aplican a razón de 150% del costo de la mano de obra directa debido a que en este tipo de servicios el costo de la mano de obra directa es intenso, de donde el costo del proyecto del diseño del laboratorio sería:

Costo del diseño del laboratorio:

Socio director Q. 1,000.00 x 10 hrs.	Q. 10.000.00
Asistente Q. 100-00 x 40 hrs.	Q. 4,000.00
Dibujantes	<u>Q. 2000.00</u>
	Q. 16000.00
Gastos indirectos 150% de Q, 16,000.00	<u>Q. 24000.00</u>
Total del proyecto:	Q. 40000.00

Con la información anterior cuales son los honorarios que deberían cobrar? si se aplica el criterio de markup que se quiere ganar con relación a la preparación que guardan los ingresos totales presupuestados respecto a la mano de obra los honorarios serían:

$$Q. 16,000.00 \times 3 = Q. 48,000.00$$

Utilidad directa del proyecto sería:

$$Q. 48,000.00 - Q. 40,000.00 = Q. 8,000.00$$

Este enfoque de costear y fijar el precio en empresas de servicios es de gran ayuda para controlar los costos planear el comportamiento del flujo de efectivo y diseñar estrategias de precios, que deben tomar en cuenta la demanda por dichos servicios, así como la estrategia de precios que siguen sus competidores.

- Sistema de costeo basado en actividades aplicado a empresas de servicios

La producción en empresas de servicio consiste en servicios que son consumidos cuando se producen por lo que no requieren inventariarse ni tienen costos de almacenaje, sin embargo estas empresas necesitan información del costo de producir sus servicios, que les permita diseñar estrategias de los servicios que ofrecen, controlar dichos costos y tomar decisiones correctas.

Por ejemplo un hotel dedicado principalmente a las convenciones, se tienen cuartos normales, cuartos ejecutivos y suites privadas, la tarifa incluye hospedaje y alimentación. Normalmente el costo por cada uno de los servicios se calcula con base en el costo por día huésped, determinando el costo total de hospedaje, alimentación y servicios especiales entre el número de huéspedes se obtiene una tasa por día la cual se utiliza independientemente de que servicios especiales demande la convención.

Este costeo basado en actividades permite más exactitud en el costo de los servicios que se ofrecen, esto ayuda a tener una mejor estrategia de precios con lo que se evita que algunos servicios sean subsidiados por otros lo cual merma la liquidez y la rentabilidad de las organizaciones.

1.2.2 Toma de decisiones

Stoner, J. (1996) Identificación y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, así mismo la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización.

a) Tipos de decisiones

- Decisiones programadas

Robbins S. (1996) Las decisiones son programadas en el grado que son repetitivas y rutinarias y en el grado que un enfoque definitivo se ha elaborado para manejarlas, dado que el problema está bien estructurado el gerente no tiene que ahondar en el problema

y decidir un tiempo para un proceso de decisión. La toma de decisiones programadas es relativamente sencilla y tiende a depender de soluciones previas.

Una vez que el problema estructurado se define su solución generalmente es evidente o al menos se reduce a muy pocas alternativas que son familiares que han demostrado tener éxito en el pasado, en muchos casos la toma de decisiones programadas se convierte en una toma de decisiones por precedente. Los gerentes sencillamente hacen lo que ellos y otros han hecho antes en situaciones similares.

- Decisiones no programadas

Tales decisiones son únicas y no recurrentes, cuando un gerente enfrenta un problema mal estructurado o uno de carácter único no existe una solución perfectamente definida. Requiere una respuesta elaborada para el caso específico

b) Cómo detectar problemas y oportunidades

- Problema:

Stoner, J. (1996) Situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no es igual al estado deseado de las cosas. En la toma de decisiones se trata con problemas, en muchos casos un problema puede representar una oportunidad disfrazada; William Pounds ha dicho que el proceso para detecta problemas suele ser informal e intuitivo, por regla general son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes cuando se puede presentar un problema, los cuales se describen a continuación:

- Una desviación de la experiencia pasada significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior, los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado; hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.
- Una desviación del plan establecido significa que no se están alcanzando las proyecciones o expectativas de los gerentes: un departamento ha aumentado su

presupuesto, un proyecto no cumple con el programa, estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.

- Otras personas presentan problemas a al gerente con frecuencia. Los clientes se quejan de las demoras de las entregas los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian, muchas de las decisiones que toman los gerentes todos los días entrañan problemas que les han presentado terceros.
- El desempeño de la competencia también puede producir situaciones que requieren resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

- Oportunidad

Situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos establecidos, el método de la investigación dialéctica en ocasiones llamado el método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades.

Con éste método la persona que toma las decisiones determina las soluciones posibles y los supuestos que las fundamentan y los supuestos que las fundamentan, plantea lo contrario de las hipótesis y de ahí elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. Cuando la toma de decisiones esta ligada a detectar oportunidades esto implica con toda claridad elegir acciones que puedan contribuir a crear el futuro de la organización.

c) Estilos de toma de decisiones

Las organizaciones innovadoras y creativas necesitan gerentes que busquen pro activamente oportunidades y formas de hacer las cosas mejor. Otra perspectiva sobre los estilos de toma en que las personas difieren en dos dimensiones en la forma en que

enfrenan la toma de decisiones. Una de estas dimensiones es la forma de pensar del individuo. Algunos de nosotros tendemos a ser más racionales y lógicos en la forma en que pensamos o procesamos la información. Un tipo racional ve la información en orden y asegura de que sea lógica y consistente antes de proceder a tomar una decisión. Otros tendemos a ser más creativos e intuitivos. Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, se conforman con verla como todo.

La otra dimensión describe la tolerancia a la ambigüedad de un individuo. De nuevo algunos de nosotros tenemos una tolerancia baja a la ambigüedad y debemos tener consistencia y orden en la forma que estructuramos la información para que esa ambigüedad sea minimizada.

En contraste, algunos de nosotros podemos tolerar altos niveles de ambigüedad y podemos procesar muchos pensamientos al mismo tiempo. Cuando ponemos en un diagrama estas dos dimensiones, surgen cuatro estilos de toma de decisiones, examinemos en detalle cada uno de estos:

- **Estilo Directivo:** las personas que usan el estilo directivo tiene una baja tolerancia a la ambigüedad y son racionales en su manera de pensar. Son eficientes y lógicos, los de tipo directivo toman decisiones rápidas y hacen énfasis en el corto plazo, su eficiencia y rapidez para tomar decisiones con frecuencia resulta en que tomen decisiones con una información mínima y evaluando pocas alternativas.
- **Estilo Analítico:** El tomador de decisiones de estilo analítico tiene una mayor tolerancia a la ambigüedad que los de tipo directo. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que el tomador de decisiones de estilo directo. Los tomadores de decisiones analíticos son mejores caracterizados como tomadores de decisiones cuidadosos con la capacidad de adaptarse o hacer frente a situaciones únicas.

- **Estilo Conceptual:** Los individuos con un estilo conceptual tienden a ser muy amplios en su campo de visión y examinan muchas alternativas. Hacen énfasis en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- **Estilo de Comportamiento:** Los tomadores de decisiones de estilo de comportamiento trabajan bien con los demás, se preocupan por los logros de sus subordinados y son receptivos a sugerencias presentadas por otros. Con frecuencia hacen reuniones para comunicar aun cuando tratan de evitar conflictos. La aceptación de los demás es importante para el tomador de decisiones de estilo de comportamiento.

d) Alternativas de Decisiones

- **Certidumbre.**

La situación para tomar decisiones es una de certidumbre, esto es el gerente puede tomar decisiones acertadas porque el resultado de cada alternativa es conocido.

- **Riesgo:** por riesgo nos referimos a aquellas en la cuales el tomador de decisiones es capaz de estimar la probabilidad de ocurrencia de ciertas alternativas o resultado. Esta capacidad de asignar probabilidades a los resultados puede ser la consecuencia de la experiencia personal de información secundaria. No obstante bajo condiciones de riesgo el gerente cuenta con información histórica que le permita asignar probabilidades a diferentes alternativas.
- **Incertidumbre:** Muchas situaciones de toma de decisiones que enfrentan los gerentes son de incertidumbre, en condiciones de incertidumbre la elección alternativa se verá influida por la cantidad limitada de información disponible para quien tomara la decisión. Otro factor que influye en la elección bajo las condiciones de incertidumbre es la orientación psicológica del tomador de decisiones, el gerente optimista seguirá una elección de maximización del pago máximo posible, el pesimista buscara una elección de maximizar el pago mínimo posible, en tanto que el gerente quiere minimizar su “remordimiento” máximo optara por una elección mínima.

II. Planteamiento del problema

Muchos empresarios o administradores que manejan empresas de tipo comercial o de servicios deben tener el conocimiento necesarios sobre el manejo y estructura del capital de trabajo. El capital de trabajo es el que incluye los activos corrientes de una empresa, por medio de estos se puede ver la liquidez a determinado tiempo incluso sin el capital de trabajo la empresa puede dejar de funcionar o seguir funcionando y de la misma manera es el que genera las entradas de efectivo a la empresa.

Dentro de toda empresa en cualquier momento se deben tomar decisiones de tipo financiero para lo cual se debe tener una base y para ello ayudan los controles, si la empresa utiliza controles internos los resultados de dichos controles reflejan lo que tiene la empresa y con ello se decidirá si se puede invertir o no.

En la ciudad de Quetzaltenango actualmente hay empresas de servicios como los hospitales privados que dentro de sus controles internos utilizan muchos sistemas empíricos o simplemente algunos solo utilizan la observación, la mayoría de estos hospitales tienen un sistema contable donde algunos gerentes de los hospitales no tienen conocimiento de lo que se contabiliza simplemente firman y no se informan de los estados financieros, entonces a esto se refiere el presente estudio que los controles ayudan a dar información a los gerentes; ya que la toma de decisiones es vital para un gerente o un administrador de manera que se deben tener fundamentos de los informes a presentar los cuales son realizados en base a los resultados obtenidos de los controles del capital de trabajo para que las decisiones que haya que tomar sean acertadas y no hayan fugas de activos, también para hacer buen uso del recurso monetario.

Por esta razón surge la siguiente pregunta: ¿Cómo ayuda el control del capital del trabajo en la toma de decisiones de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango?

2.1. Objetivos:

2.1.1. General

- Determinar los controles de capital de trabajo que utilizan los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango para obtener una buena toma de decisiones administrativa.

2.1.2. Específicos

- Establecer el conocimiento y la importancia que tienen sobre el capital de trabajo, y como funciona dentro de los hospitales privados.
- Establecer el conocimiento que tienen sobre la toma de decisiones, y como funciona dentro de los hospitales privados.
- Determinar que controles utiliza para las cuentas de capital de trabajo, cuentas por pagar y los egresos dentro de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.
- Identificar con qué frecuencia realizan presupuestos, estados financieros y con que frecuencia utilizarían los controles del capital de trabajo los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.
- Establecer que beneficios proporcionan los controles del capital de trabajo para la toma de decisiones
- Cuál es la base que utilizan para tomar decisiones financieras y quien es la persona que toma con más frecuencia las decisiones

2.1 Hipótesis

2.1.1 Alternativa

El control del capital de trabajo es una herramienta que contribuye en los Hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango para la adecuada toma de decisiones.

2.1.2 Nula

El control del capital de trabajo es una herramienta que no contribuye a la adecuada toma de decisiones en los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.

2.3. Variables

- Control del capital de trabajo
- Toma de decisiones.

2.4. Definición de variables

2.4.1. Conceptual

Capital de trabajo

Gitman, L. 1997 Es la diferencia entre activos circulantes y los pasivos a corto plazo de una empresa. Siempre que los activos superen a los pasivos las empresas tendrán capital neto de trabajo. La administración del capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, las cuales comprenden los activos circulantes y los pasivos a corto plazo.

Toma de decisiones

Stoner, J. (1966) Identificación y selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones, así mismo la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización.

2.4.2. Operacional

Se puede observar que a través del control adecuado del capital de trabajo puede haber una repercusión en lo que es la toma de decisiones ya que en una empresa donde la toma de decisiones no se aplica no se está llevando una administración eficiente.

Para este efecto es necesario realizar las decisiones bajo fundamentos los cuales se obtendrán a través de informes los cuales están realizados por medio de los resultados obtenidos de los controles aplicados.

A través de la investigación de campo realizada se pudo observar que los gerentes o administradores tienen el conocimiento de lo que es el capital de trabajo y también la toma de decisiones pero la mayoría no basa sus decisiones en los controles del capital de trabajo simplemente toman decisiones al azar, y si utilizan este instrumento de los controles pueden aprovechar mejor sus recursos, y obtener más beneficios.

2.5. Alcances

Para realizar este trabajo se investigó a 20 hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango, para verificar que tipos de controles utilizan para su capital de trabajo y si no utilizan como poder implementarlos. Se realizó una encuesta la cual se pasó a todos los hospitales durante la segunda semana del mes de octubre del año 2007.

2.6 Limites

Durante la investigación de campo se realizaron 20 encuestas para 20 hospitales de las cuales contestaron 15 hospitales por lo que hubo 5 hospitales que se negaron a dar información.

2.7 Aporte

Las finanzas es un tema de poca importancia para muchas empresas solamente se limitan a producir, a vender, y no a analizar un estado financiero, el punto de vista de esta tesis es enfocarse en los controles del capital de trabajo de manera que los hospitales privados puedan implementarlos le beneficia de manera que le facilita en la toma de decisiones y también se amplían los conocimientos porque muchas veces los métodos son empíricos, y beneficia no solo a la empresa sino a las personas que manejan las finanzas de manera que ellas adquieren los conocimientos y los pueden

practicar en otras empresas. A los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar como a la misma universidad es de apoyo ya que dentro de ella encontraran un estudio de carácter financiero que puede ser base para otros estudios y quizá también pueda ayudar a otras personas que se relacionan con las finanzas o que son empresarios que constantemente tienen que tomar decisiones.

En resumen los controles son importantes en toda empresa y el tomar decisiones sobre bases sólidas nos ayuda a ser competitivos el planificar los controles y ejecutarlos ayuda a que estas empresas tengan una administración eficiente.

Como estudiante y futuros profesionales universitarios debemos de ser competitivos en cualquier campo de la administración para poder desempeñar cargos con responsabilidad hacer conciencia de nuestros conocimientos y cimentarlos cada vez más.

Y se puede concluir que después de realizada la presente investigación se propone a las empresas de servicios tales como los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango implemente un programa de capacitación que va dirigido a los gerentes, administradores o contadores para que por medio del mismo tengan un mejor conocimiento de cómo aprovechar los controles del capital de trabajo para las decisiones financieras que la empresa tenga que realizar y poder por medio de esto tener una administración más eficiente y de esta manera aprovechar al máximo los recursos que posee la empresa.

III. Método

3.1. Sujetos

Gerentes y/o administradores de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango. Siendo investigada toda la población que fue un total de 20 hospitales investigados. Y para poder obtener el dato de los hospitales a encuestar se visitó el instituto de estadística de la ciudad de Quetzaltenango, el cual proporciono el dato antes mencionado. (Ver anexo No. 2)

3.2 Instrumento

Aplicación de una encuesta estructurada con preguntas abiertas y cerradas para medir la toma de decisiones. Aplicación de controles al capital de trabajo los cuales se realizarán de acuerdo a lo establecido por los objetivos que la investigación quiere alcanzar. En el caso de las finanzas se puede planificar y llevar a cabo un programa de métodos financieros

3.3 Procedimiento

- **Idea de investigación**

Ésta idea surge a raíz de la observación en las empresas comerciales de la falta del análisis de la contabilidad, de las finanzas, y también la falta de planificación del uso inadecuado del factor monetario en la empresa y a falta de la planificación y ejecución de controles financieros ya que esto repercute en gran parte sobre el gerente de la empresa que es la persona que toma las decisiones administrativas y para ello él necesita estar informado del movimiento del capital de trabajo de la empresa ya que teniendo conocimiento de éste, las decisiones pueden ser más acertadas.

- Identificación de variables

Las variables de la presente investigación son de tipo administrativo y de carácter financiero de las cuales las definiciones son tomadas de libros de administración financiera y administración de personal, estas dos variables se conjugan ya que su relación depende de una empresa que logrará éxito en sus actividades y en su desarrollo.

1. Establecer el instrumento de investigación

Para esta investigación se propone realizar un programa donde se incluyan métodos financieros y sean aplicables al tipo de empresa a la que se está investigando.

- Presentación del sumario

Para poder llevar a cabo la presente investigación y poder ser implementada es necesaria la aprobación por parte de la coordinación de ciencias económicas de las facultades de Quetzaltenango de la universidad Rafael Landívar, para lo cual se presentó el sumario respectivo.

- Elaboración del instrumento

Para elaborar el instrumento que fue la encuesta se tomó en cuenta las dos variables de la investigación que son el capital de trabajo y la toma de decisiones y basándose en las dos variables se pudo obtener veinte preguntas que se plantearon para los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.

- Recopilación de la información

Para poder obtener la información que se requería en la encuesta fue necesario acudir a cada hospital privado, llegando a visitar un total de 20 hospitales en los cuales se trató de entrevistar a los gerentes, administradores o contadores de los mismos, y de los

cuales hubo ausencia de aproximadamente 5 hospitales que no dieron información alguna, devolviendo así las encuestas.

- Presentación de resultados

La presentación de resultados esta conformada por presentar gráficos los datos recopilados en la encuesta de manera que al obtener ya las 15 encuestas contestadas se procedió a tabular la información y poder obtener los porcentajes los cuales muestran que tanto utilizan los controles del capital de trabajo y también la toma de decisiones.

- Discusión de resultados

Este punto va ligado a lo que es la presentación de resultados ya que se interpretan las gráficas de acuerdo a los porcentajes y las variables para poder obtener las conclusiones que nos deja la investigación.

- Conclusiones

Este punto se obtiene luego de haber realizado toda la investigación ya que a ello queremos llegar para poder realizar una propuesta a los sujetos investigados.

- Recomendaciones

En base a lo que son las conclusiones se realizan la recomendaciones y es todo aquello que se pudo observar que no realizan por algún motivo y que a su vez es importante.

- Propuesta

En este punto que es uno de los últimos de la investigación y el más importante de la presente ya que al haber realizado toda la investigación se propone en este caso una capacitación para poder mejorar la toma de decisiones utilizando controles del capital de trabajo, para que haya una mejor eficiencia administrativa.

3.4. Diseño Descriptivo

Estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras variables, independiente y dependientes, etc.)

Achaerandio , L. (2000).

Investigaciones de conjunto: son estudios transversales (en un momento dado) de un número relativamente grande de casos, no interesan los individuos estudiados en cuanto tales, sino las tendencias estadísticas de determinadas conductas, por ejemplo: En Guatemala se pueden investigar cuantos casos hay anualmente de paludismo, que piensan los adolescentes sobre el control de la natalidad.

3.5 Metodología estadística.

Para la interpretación de los datos del instrumento de investigación se utilizó la formula

$$F(r) = \frac{X}{n}$$

Para poder obtener los porcentajes de los datos, así mismo se utilizaron gráficas para dar a conocer la información recopilada y poderla presentar e interpretar de una mejor manera

Ya que en la presente investigación se utilizó a toda la población por lo cual no se utilizó formula estadística.

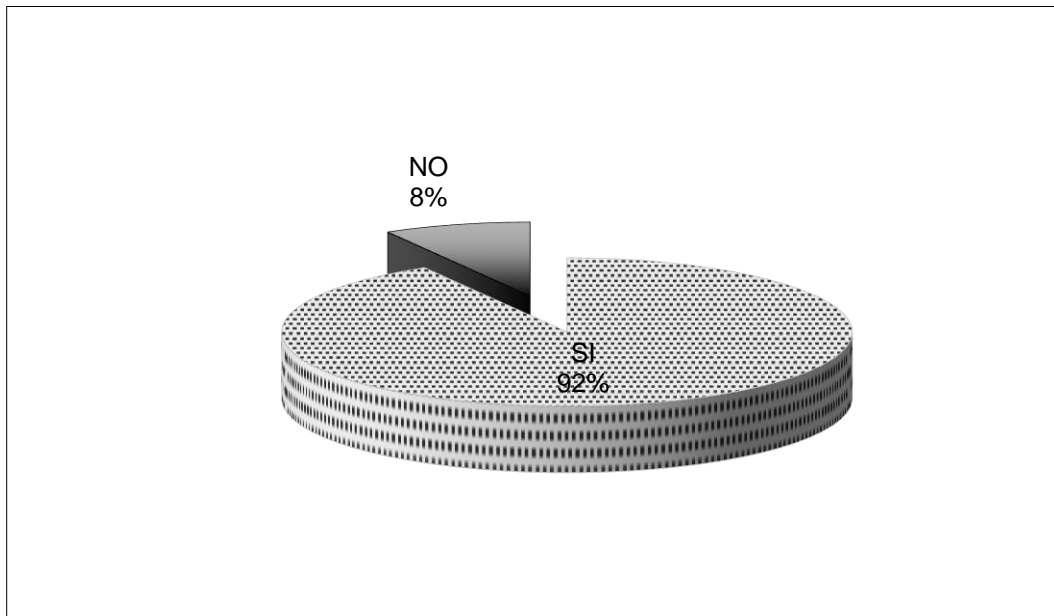
IV. presentación de resultados

1. ¿Conoce usted que es el capital de trabajo?

Cuadro No. 1

	Resultados	Porcentajes
No	1 hospital	8%
Si	14 hospitales	92%
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 1

Interpretación

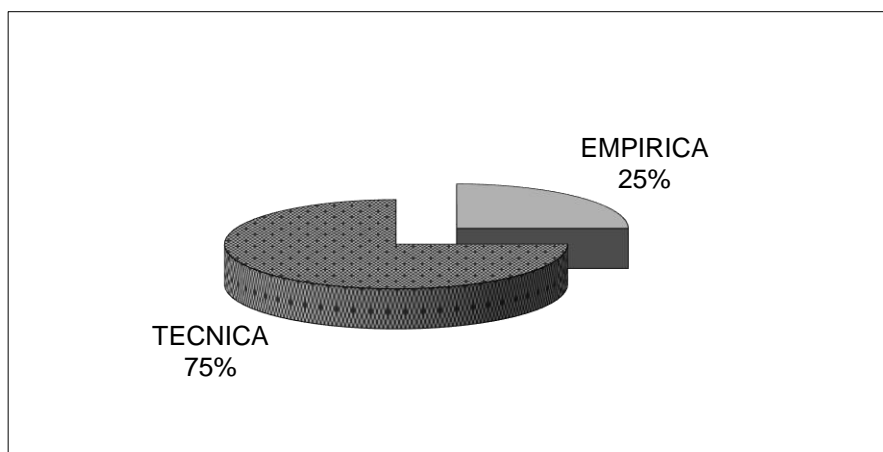
Se puede observar que la mayoría de gerentes de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango, conocen lo que es el capital de trabajo por lo que se facilita mucho más realizar esta investigación.

2. ¿Qué tipo de control utiliza para administrar el efectivo dentro del hospital?

Cuadro No.2

	Resultados	Porcentajes
Control Empírico	4 hospital	8%
Control Técnico	11 hospitales	92%
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 2

Interpretación

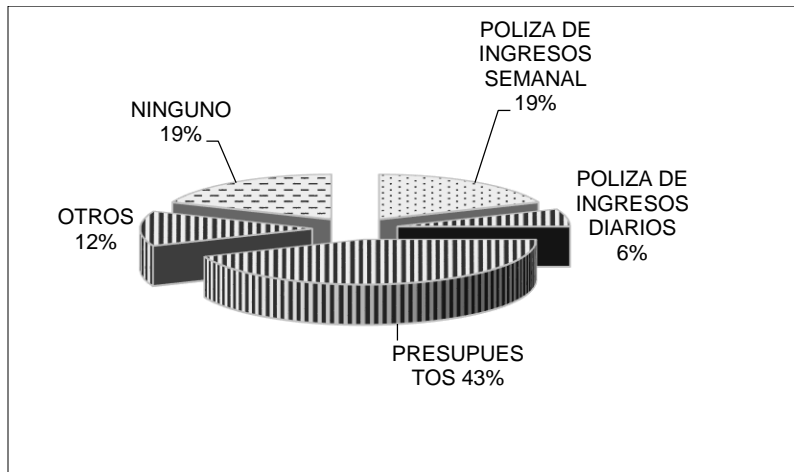
Con esta gráfica se desea saber si aún hay personas que administran de manera empírica que solamente utilicen la observación para controlar y administrar su empresa o que métodos utilizan posteriormente a esta gráfica se muestra que controles utilizan cuando administran de manera técnica.

3. ¿Qué tipo de instrumento utiliza para administrar y controlar el efectivo dentro del hospital?

Cuadro No. 3

	Resultados	Porcentajes
Ninguno	3 hospitales	19%
Póliza de ingresos semanal	3 hospitales	19%
Póliza de ingresos varios	1 hospital	6%
Presupuestos	6 hospitales	43%
Otros	2 hospitales	13%
	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 3

Interpretación

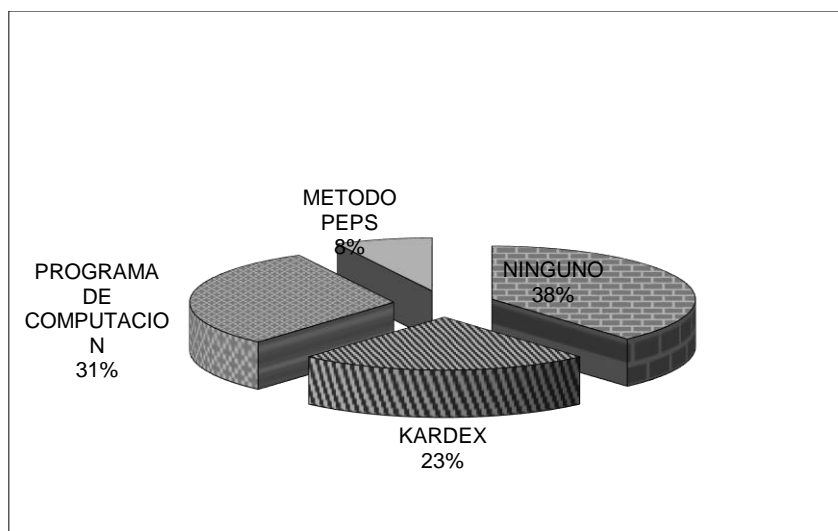
Los controles son importantes para una administración eficiente por lo que la mayoría de hospitales privados utilizan los presupuestos (43%) es una manera donde se proyectan los gastos e ingresos que se tienen dentro de cierto periodo dentro de la empresa y se puede hacer mensualmente, trimestralmente, o anual, al igual las pólizas, son muy importantes dentro de la administración de la empresa la diferencia de estas con el presupuesto es que se realizan con más frecuencia ya sea semanal o diariamente, y nos damos cuenta que cubren la cuarta parte de los encuestados que utilizan este control por lo que alcanza uno de los objetivos específicos dentro de esta investigación. También se encontró un pequeño porcentaje (19%) que no utilizan controles quizá lo único que utilizan es la observación.

4. ¿Utiliza algún control para las cuentas por cobrar e inventarios?

Cuadro No. 4

	Resultados	Porcentajes
Método peps	1 hospital	8%
Ninguno	6 hospitales	36%
Kardex	3 hospitales	23%
Programa de computación	5 hospitales	31%
	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No.4

Interpretación

El inventario es fundamental dentro de una empresa y un hospital maneja medicinas y material quirúrgico por lo cual debe manejar un control sobre el mismo que le permita mantener existencias, al igual las cuentas por pagar se deben controlar para no caer en

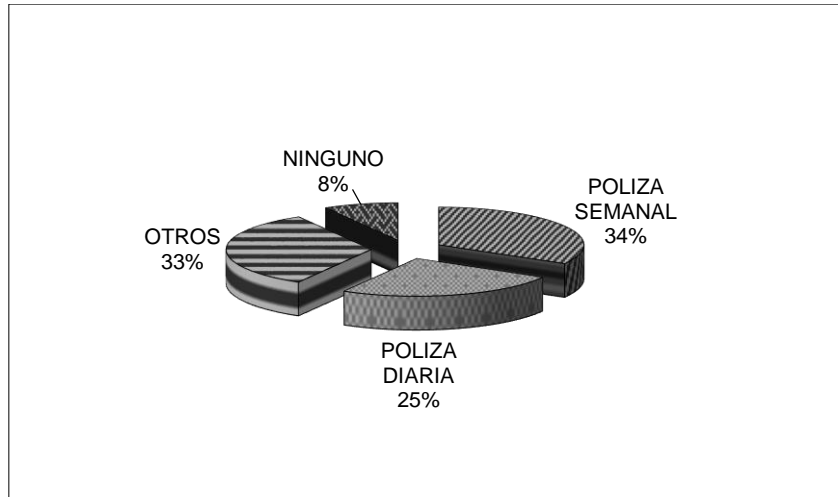
morosidades y posteriormente haya falta de crédito, dentro de esto cabe mencionar otro objetivo específico al cual va ligado a esto ya que el objetivo es verificar que tipo de inventario se utiliza y cómo se realiza para lo cual se observó que los programas de computación es lo que más utilizan con un 31% posteriormente utilizan lo que es el kardex y una minoría del 8% utilizan un método contable el método peps, pero hay algo negativo dentro de esta pregunta que el 38% de encuestados no utiliza ningún control; a raíz de esto pueden haber fugas de efectivo o de medicina, incluso pueden utilizar medicinas vencidas y traer consigo otros problemas.

5. Qué controles se utilizan para los egresos dentro del hospital?

Cuadro No. 5

	Resultados	Porcentajes
ninguno	1 hospital	8%
Póliza semanal	5 hospitales	34%
Póliza diaria	4 hospitales	25%
Otros	5 hospitales	33%
	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 5

Interpretación

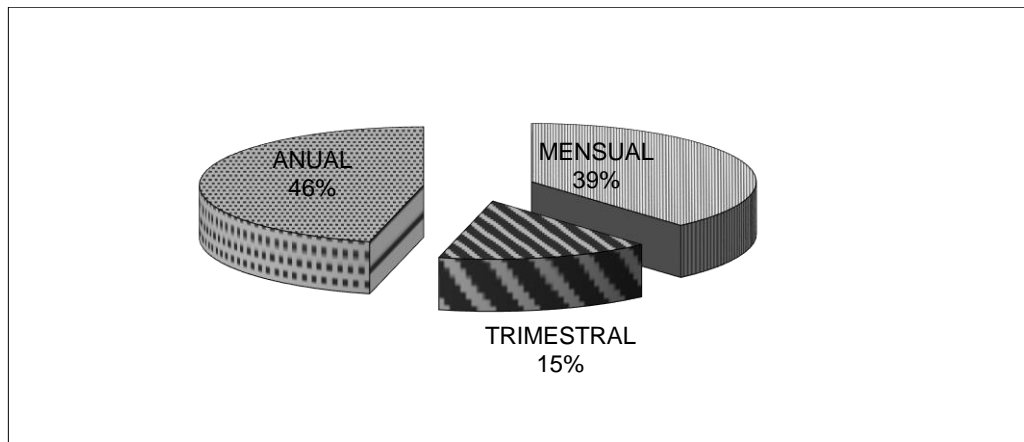
Todos los controles son importantes ya que de ellos depende la eficiencia de una buena administración, en la gráfica se puede observar que la mayoría que es un 34% utilizan pólizas semanales, seguidamente hay un 33% en el rubro de otros; de los que se pueden mencionar que utilizan para su control los codos de chequeras, cotizaciones, depósitos realizados a distintos bancos, la póliza diaria que la realiza el 25% y una minoría del 8% que no utiliza ningún control, con esto se comprueba uno de los objetivos específicos de la investigación.

6. ¿Con qué frecuencia realizan presupuestos dentro del Hospital?

Cuadro No 6

	Resultados	Porcentajes
Anual	7 hospital	47 %
Trimestral	2 hospitales	15 %
Mensual	6 hospitales	38 %
	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 6

Interpretación

El presupuesto financiero es prácticamente para poder lograr nuestras metas financieras de cierto tiempo, entonces se puede observar que la mayoría es un 47% lo realiza anualmente, seguido de un 38% que lo realiza mensualmente y un 15% que lo realiza trimestralmente, por lo cual este punto logra estar dentro del objetivo general de la presente investigación ya que todos lo realizan qué es lo más importante

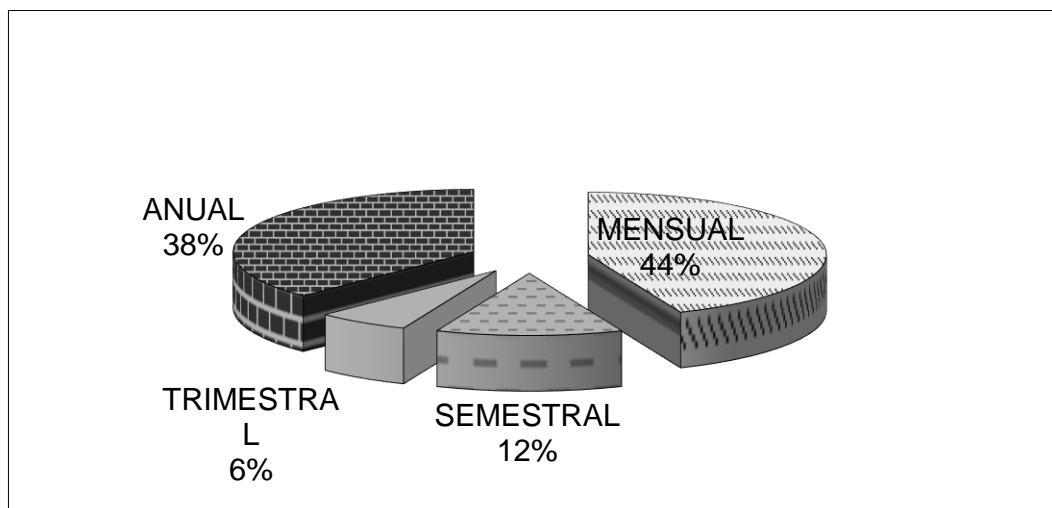
independientemente del tiempo, en base a ello se cree que las decisiones que tomen son acertadas.

7. ¿Con qué frecuencia realizan estados financieros en el Hospital?

Cuadro No. 7

	Resultados	Porcentajes
Anual	6 hospital	38 %
Semestral	6 hospitales	43 %
Trimestral	1 hospital	6 %
Mensual	2 hospitales	13 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 7

Interpretación

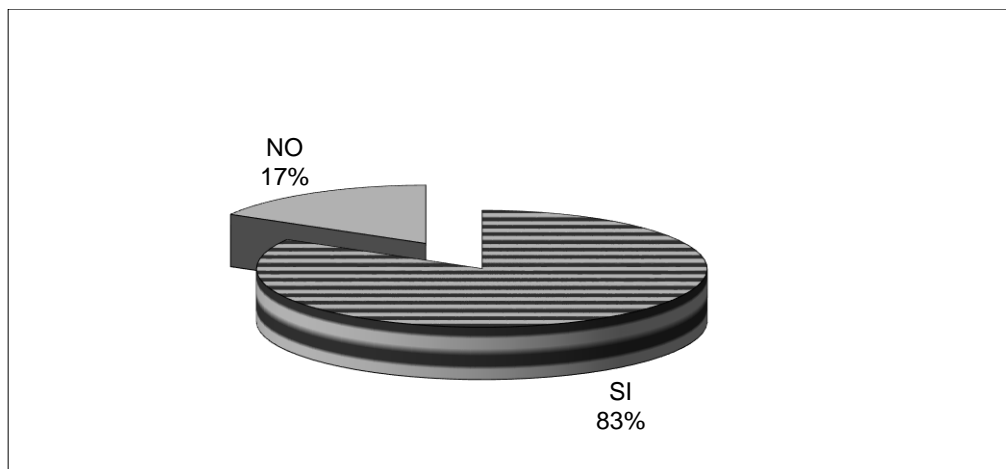
Realizar estados financieros es importante para la empresa ya que ahí vemos reflejadas las utilidades o perdidas que la empresa valla teniendo ya que la mayoría que es un 43% lo realiza mensualmente y llega a cumplir otro objetivo específico de esta investigación que se trata de averiguar cada cuanto tiempo realizan estados financieros, de esta manera se lleva un control donde las decisiones son más acertadas donde se puede ver cómo invertir más o en que invertir dependiendo de las utilidades.

8. ¿Conoce qué es la toma de decisiones dentro de una empresa?

Cuadro No. 8

	Resultados	Porcentajes
Si	12 hospitales	83 %
No	3 hospitales	17 %
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 8

Interpretación

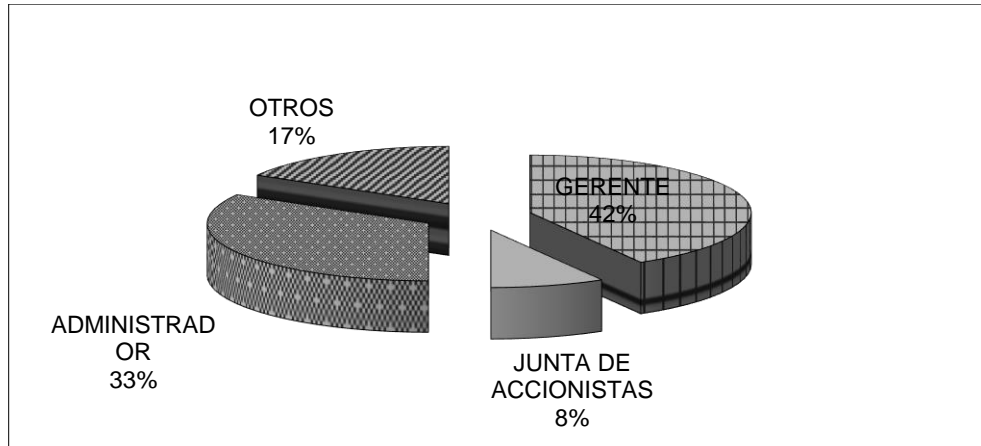
Como observamos en la gráfica No. 1 la mayoría tiene conocimiento de lo que es el capital de trabajo y en esta gráfica también se observa que la mayoría de hospitales que es un 83% conocen que es la toma de decisiones dentro de una empresa. Es importante que un administrador o un gerente tengan conocimientos sobre toma de decisiones ya que en base a la toma de decisiones se puede tomar la mejor alternativa a la solución de los problemas que se presentan dentro de la empresa en este caso dentro de lo financiero.

9. ¿Dentro del Hospital quien es la persona que toma con más frecuencia las decisiones?

Cuadro No, 9

	Resultados	Porcentajes
Gerente	6 hospitales	42%
Junta de accionistas	1 hospital	8 %
Administrador	5 hospitales	33 %
Otros	3 hospitales	17 %
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 9

Interpretación

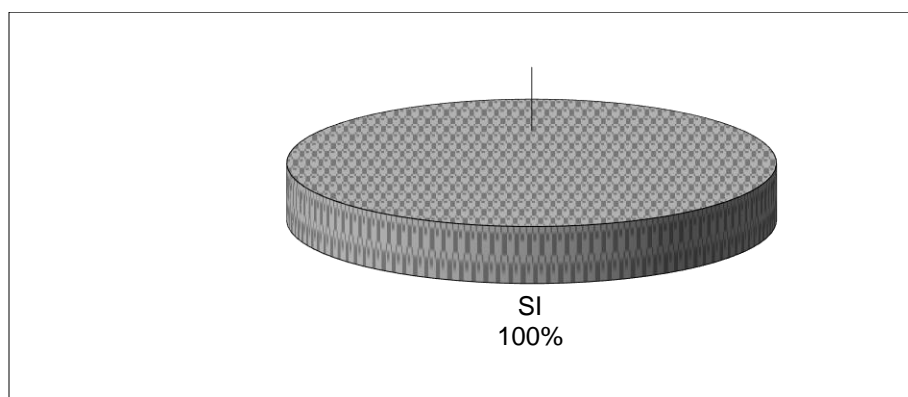
Dentro de toda empresa hay una persona encargada de tomar las decisiones de la misma como se puede observar en la mayoría de hospitales los que toman las decisiones son los gerentes con un 42% de los encuestados, seguidos de los administradores que es un 33% que toman las decisiones, hay un 17% que dentro de los otros que toman las decisiones están los propietarios y los médicos y por último el porcentaje más pequeño que fue del 8% que son los accionistas los que toman las decisiones.

10. ¿Cree usted que utilizar controles para el capital de trabajo ayuda a la toma de decisiones?

Cuadro No. 10

	Resultados	Porcentajes
Si	15 hospitales	100%
No	0 hospitales	0%
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 10

Interpretación

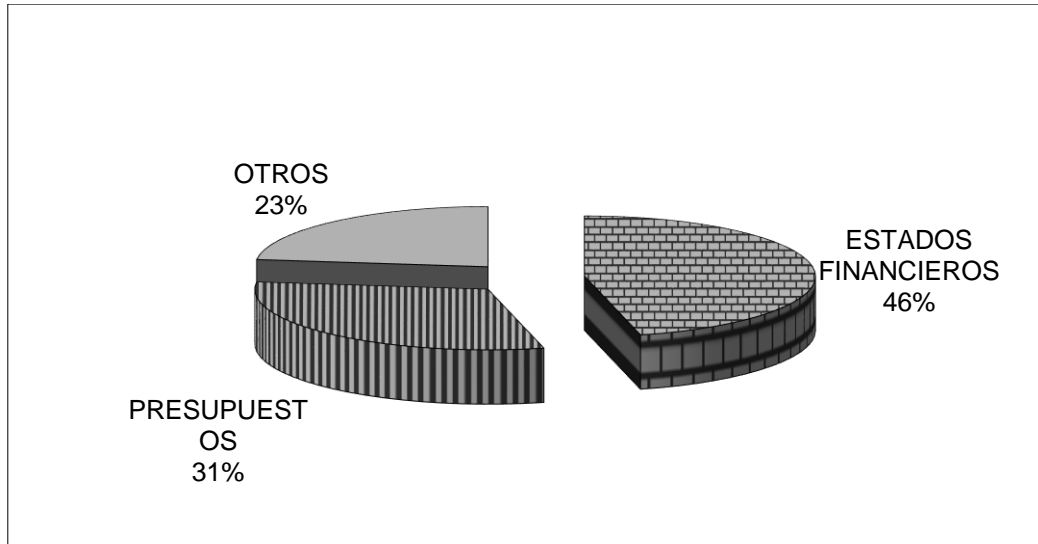
Todo administrador o gerente tiene el conocimiento de cómo administrar un hospital ya que están orientados a realizar controles y opinan que por medio del control se saben o se tienen datos de lo que se maneja dentro de la empresa y si esta disponible algún recurso o no, si se beneficia la empresa o se perjudica al realizar una actividad "X". Por lo que esta gráfica confirma la hipótesis de ésta investigación que es la aplicación del control de capital de trabajo es una herramienta que contribuye a los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango

11. ¿En qué se basa para tomar una decisión financiera?

Cuadro No. 11

	Resultados	Porcentajes
Estados financieros	7 hospitales	46%
Presupuestos	5 hospitales	31 %
Otros	3 hospitales	23%
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 11

Interpretación

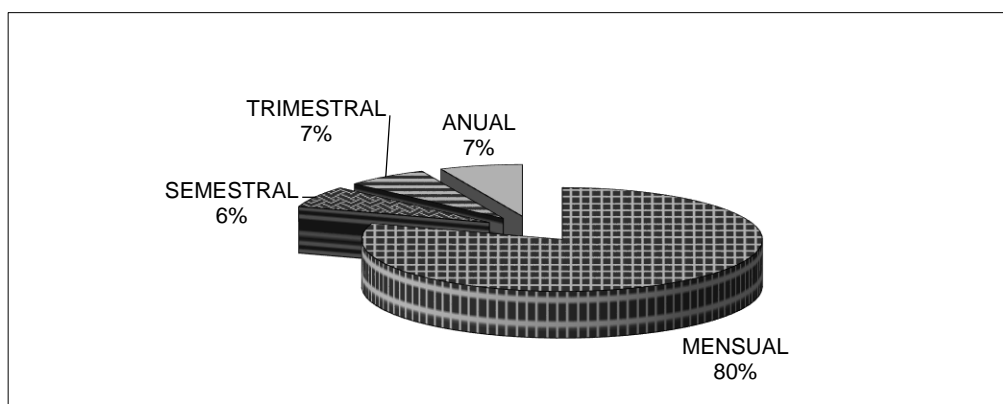
Para tomar decisiones dentro de la empresa y de caso financiero se debe tener una base en esta gráfica se puede observar que el 46% se basa en los estados financieros, el 31% se basa en los presupuestos, y un 23 % tienen otras bases para sus decisiones tales como las necesidades que se presenten dentro de la empresa, o que dispongan de recursos.

12. ¿Con que frecuencia utilizaría los controles del capital de trabajo para obtener una buena toma de decisiones?

Cuadro No. 12

	Resultados	Porcentajes
Anual	1 hospital	7 %
Semestral	1 hospital	7 %
Trimestral	1 hospital	7 %
Mensual	12 hospitales	79 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 12

Interpretación

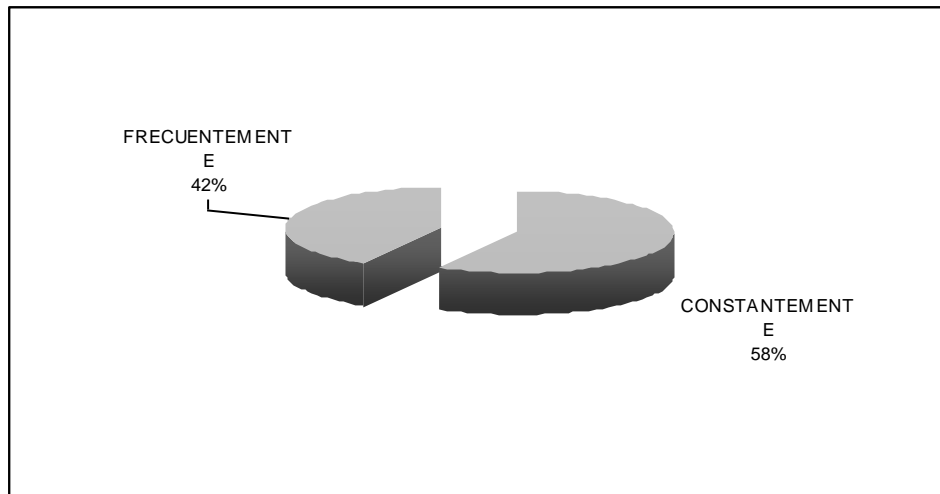
El 79% de encuestados utilizarían mensualmente los controles para el capital de trabajo para obtener una buena toma de decisiones, y una minoría del 7% que los utilizarían trimestral semestral y anual para la adecuada toma de decisiones. Esto da la pauta de que los gerentes de los hospitales privados tienen conocimiento de la importancia que tiene el aplicar controles financieros Ya que aquí en su mayoría lo utilizarían mensualmente.

13. ¿Con que frecuencia utiliza la toma de decisiones dentro de la empresa?

Cuadro No. 13

	Resultados	Porcentajes
Frecuentemente	6 hospitales	42 %
Constantemente	9 hospitales	58 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 13

Interpretación

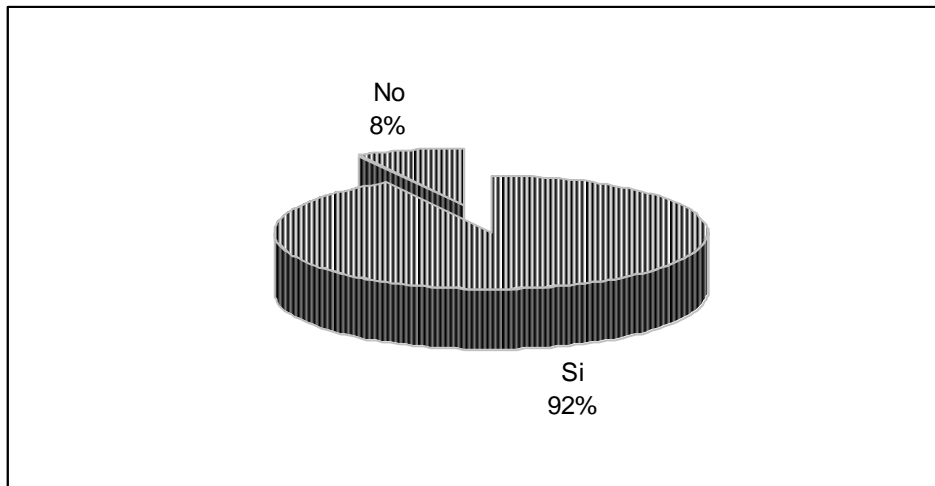
Se observó anteriormente que la toma de decisiones es importante en cualquier tipo de empresa ya sea de servicios o comercial por lo que un 58% de los encuestados lo toma constantemente mientras que un 42% de los encuestados lo toma frecuentemente pero se puede resumir que las decisiones son fundamentales dentro de una empresa por esa razón le dan la importancia necesaria.

14. ¿Es importante el capital de trabajo en la administración efectiva de los hospitales privados?

Cuadro No. 14

	Resultados	Porcentajes
Si	14 hospitales	92 %
No	1 hospital	8 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 14

Interpretación:

Como se observó en la gráfica un 92% de los encuestados saben que el capital de trabajo es efectivo para la administración dentro de los hospitales privados ya que el capital de trabajo es importante dentro de las empresas, y un 8% le da menos importancia ya que opinan que el capital de trabajo no es efectivo en la administración de los hospitales privados, por lo que la mayoría de encuestados tiene conocimiento de que una administración efectiva se logra a través de muchos factores desde planificar hasta

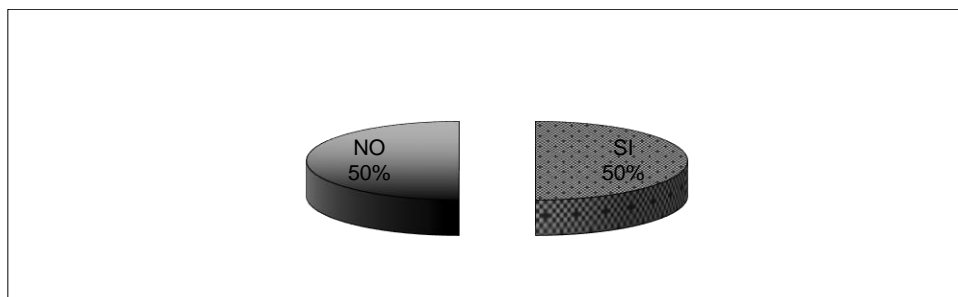
evaluar los resultados, de mantener un capital de trabajo estable y controlado, de tomar decisiones fundamentadas.

15. ¿Cree usted que al tener un control sobre las cuentas por pagar afecta las decisiones que se tomen de la empresa?

Cuadro No. 15

	Resultados	Porcentajes
Si	8 hospitales	50 %
No	7 hospitales	50 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No.15

Interpretación

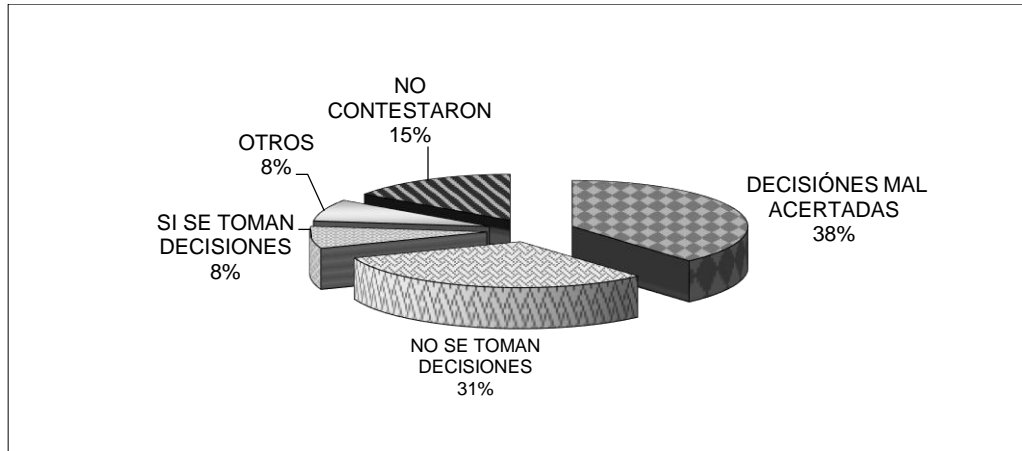
Por este lado las cuentas por pagar son un factor importante pero al 50% si le importa como al otro 50% no le importa en realidad el beneficio aquí es para la empresa ya que si al controlar las cuentas por pagar se establece cuanto debe la empresa y por lo mismo ve la disponibilidad de cubrir estos gastos para solventarse lo más pronto.

16. ¿En qué aspecto afecta a la toma de decisiones, administrar empíricamente la empresa?

Cuadro No. 16

	Resultados	Porcentajes
Si se toman decisiones	1 hospital	8%
No se toman decisiones	5 hospitales	31%
Decisiones mal acertadas	6 hospitales	38%
No contestaron	2 hospitales	15%
Otros	1 hospitales	8%
Total	15 hospitales	100%

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No.16

Interpretación

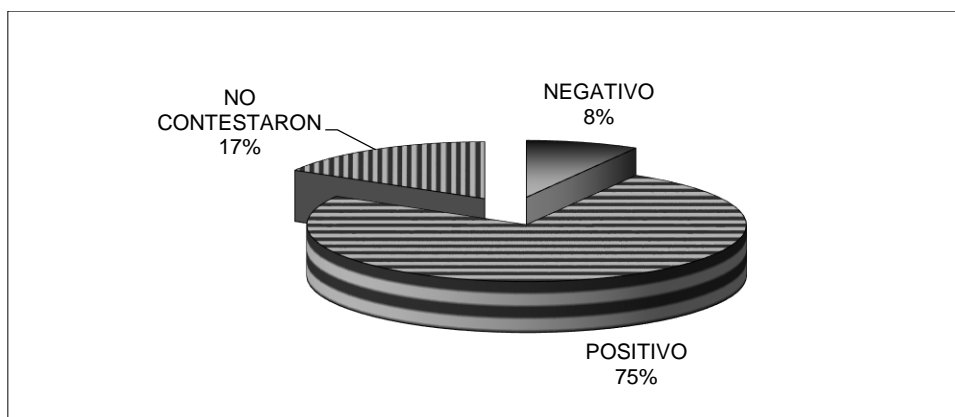
Si el hospital es administrado en forma empírica le afecta en su toma de decisiones ya que el 38% de encuestados saben que se tomarán decisiones mal acertadas, el 31% dice que no se toman decisiones, el 15% no contestó y una mínima parte de los encuestados que es el 8% dice que si se tomarían buenas decisiones, en realidad cuando la administración es empírica o sea no utilizan controles no planifican ni controlan hay muchas fugas de efectivo, de medicinas, incluso se puede llegar a caer en morosidad con los proveedores

17. ¿De qué manera afecta el control de los inventarios en la toma de decisiones?

Cuadro No. 17

	Resultados	Porcentajes
Positivo	11 hospitales	75 %
Negativo	1 hospital	8 %
No contestaron	3 hospitales	17 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 17

Interpretación

Un 75% de los encuestados opinan que si afectan de manera positiva los controles del inventario en la toma de decisiones ya que las medicinas, el material quirúrgico, el instrumental son factores importantes dentro de un hospital y si no hay un control correcto pueden salir mal ya que dependen de ello. Un 8% de los encuestados

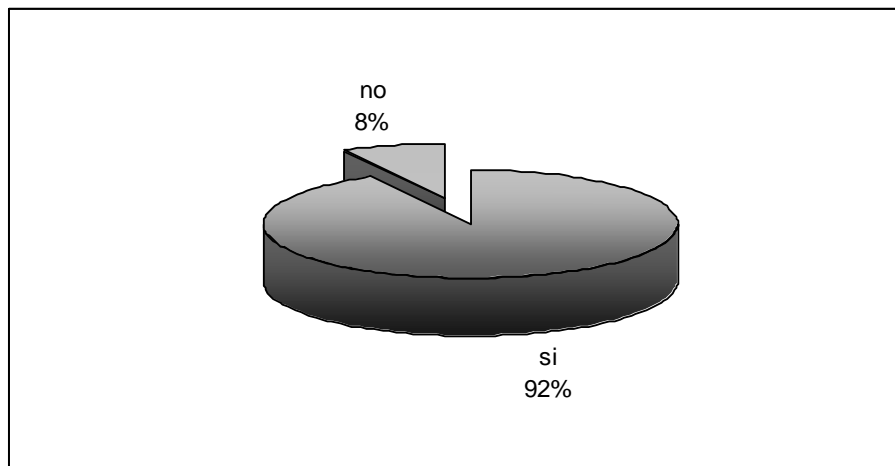
contestaron que afecta de manera negativa y un 17% de los encuestados no contestaron ya sea porque no saben o porque no llevan control sobre su inventario.

18. ¿Los controles de capital de trabajo son una herramienta para realizar buenas toma de decisiones en su empresa?

Cuadro No. 18

	Resultados	Porcentajes
Si	14 hospitales	92 %
No	1 hospital	8 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 18

Interpretación

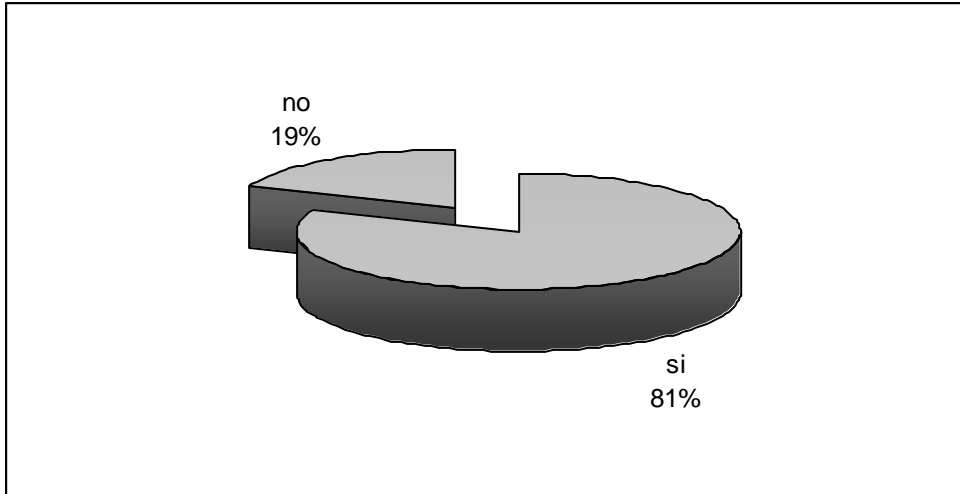
La información que nos proporcionan los controles son fundamentales para la toma de decisiones y se comprueba con la gráfica anterior teniendo un 92% de encuestados que opinan que los controles del capital de trabajo si son una herramienta que ayuda a la toma de decisiones dentro de los hospitales privados ya que nos proporcionan información, y un 8% que opinan que indican que los controles no son una herramienta administrativa.

19. ¿La utilización de controles de capital de trabajo trae beneficios para la toma de decisiones dentro de los hospitales privados?

Cuadro No. 19

	Resultados	Porcentajes
Si	12 hospitales	81 %
No	3 hospital	19 %
Total	15 hospitales	100 %

Fuente: investigación de campo (octubre 2007)



Cuadro No. 19

Interpretación

Los beneficios que tiene el utilizar los controles del capital de trabajo son varios entre ellos las decisiones acertadas y eficientes o decisiones en corto plazo de las que el 81% de los encuestados opinaron, y un 19% de los encuestados dicen que no hay beneficios al utilizar los controles del capital de trabajo. Por lo que se pudo observar que con esto cumplimos el objetivo general de la investigación ya que los controles nos llevan a tomar decisiones eficientes y estos es parte de una administración eficiente.

V. Análisis e interpretación de resultados

Respecto al conocimiento que tienen los administradores del capital de trabajo se observó que la mayoría de encuestados sí conoce lo que es el capital de trabajo y al mismo tiempo éstos utilizan una manera técnica para administrar ya que para controlar el efectivo utilizan flujos de efectivo, para las cuentas por cobrar e inventarios también utilizan un método computarizado porque es una manera eficiente de controlar estas cuentas, esto es una parte positiva de la investigación y coincide con el artículo de www.edu/rrhh/temas%20varios/finanzas/administracion%20del%20capital%20de%20trabajo.doc que esta tomada como un antecedente de la presente investigación, define el capital de trabajo y también da un objetivo primordial de la administración del capital de trabajo que es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de manera que se tenga un nivel estable de los mismos, donde el gerente o administrador debe relacionarse mucho con las finanzas para dominar este campo y poder de esta manera planificar, ordenar, controlar las finanzas de la empresa dentro del cual se encuentra el capital de trabajo.

También según Weston, B. (1996) los sistemas de inventarios incluyen métodos que van desde los más sencillos hasta los extremadamente complejos dependiendo del tamaño de la empresa, algunas utilizan sistemas computarizados donde la computadora determina automáticamente según con lo que se cuente en el inventario.

Dentro de los controles más comunes para los gastos dentro de la empresa están las pólizas semanales con ello se puede tener conocimiento de cuanto se gasta y en que se gasta el efectivo, es importante mantener un control de los gastos tal como se efectúa en los flujos de efectivo que tanto los ingresos como los egresos son desglosados.

Según la encuesta realizada la mayoría de los hospitales privados realizan sus presupuestos anualmente lo cual da la pauta que tienen una administración eficiente

lo primordial en un presupuesto son los ingresos, presupuestar los ingresos que se desean obtener en cierto tiempo para partir de esto y tener un estimado de los gastos; según Van Horne, J. (1997) los presupuestos de efectivo revelan la sincronización y monto de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el periodo estudiado y con esta información el administrador financiero está mejor equipado para determinar las futuras necesidades de efectivo de la empresa.

La frecuencia en realizar estados financieros es importante ya que demuestran las utilidades que se obtienen en un periodo dado, en el caso de la presente investigación el mayor porcentaje de encuestados realiza sus estados financieros mensualmente, lo que da la pauta de que se desenvuelven bien los hospitales privados con respecto a sus finanzas y se puede confirmar esto con un artículo web de la siguiente dirección www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulosno.%2016/analisisfinanciero.htm(2001) este artículo comenta sobre, la administración financiera se encarga de la adquisición de financiamiento y administración de los activos y pasivos donde se debe observar que los activos son necesarios para la empresa también de cómo está compuesto el pasivo en la hoja de balances y a la vez deben balancearse la cantidad de utilidades que la empresa posee y retiene para financiamiento de capital.

Al realizar las encuestas el resultado obtenido acerca de la toma de decisiones fue en su mayoría positivo ya que gerentes y administradores, si conocen que es la toma de decisiones y la función de la misma dentro de su empresa. Hoy en día es importante el conocimiento sobre la toma de decisiones ya que el administrador o gerente debe tener conocimientos administrativos y debe ser un profesional capacitado para adaptarse a los cambios constantes que se dan en toda empresa y poder hacer de la misma una empresa que pueda competir.

Stoner, J. (1996) define de la siguiente manera la toma de decisiones: selección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad dentro

del cual toma en cuenta las relaciones humanas y también que la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la empresa.

Según las encuestas para tomar una buena decisión el 46% se basa en los estados financieros que realiza la empresa y tener bases para tomar una decisión es fundamental ya que de esta manera la empresa puede ser más eficiente en la toma de decisiones.

Los estados financieros proporcionan los datos totales de cierto período todos los ingresos y egresos, también el total de los activos y pasivos, Revista Gerencia (Octubre 1999) hace referencia del papel del administrador financiero donde menciona el financiamiento que implica para la empresa y por ende para el administrador financiero el tomar decisiones en busca de lo que sea más favorable para la empresa, ya que la decisión de inversión es importante porque determina la estructura de los activos. Para poder ser eficientes se necesita ser constantes por lo que un 79% realiza sus controles mensualmente.

La importancia que se le da a la administración de la empresa depende mucho del administrador o gerente ya que él dirige todas las áreas de la empresa y si el administrador tiene las mejores tácticas o eficiencia posible de cómo manejar la misma es así como se le da su importancia ya que el 58% de los encuestados opino que es más importante la toma de decisiones que el capital de trabajo dentro de la empresa y un 67% que le da más importancia al capital de trabajo y no a la toma de decisiones.

Cuando hay una administración empírica las decisiones que se suelen tener no son acertadas no son buenas decisiones ya que empíricamente no hay bases para tomar las simplemente la observación, el 38% de los encuestados opina que se toman malas decisiones de lo contrario si se utilizan controles del capital de trabajo como por ejemplo un control de inventarios que el 75% de los encuestados si utilizan porque les influye en una manera positiva en la toma de decisiones según Van Horne, J. (1997) la administración de inventarios para un administrador es que debe vigilar los inventarios

para cerciorarse de que el dinero de la empresa no se invierta inapropiadamente en un exceso de inventario

Quizá el capital de trabajo es más importante dentro de una empresa con el capital es con lo que inicia una empresa y se sigue sosteniendo es por ello que el 72% de los encuestados opinan que el capital de trabajo influye más y según Gitman, L. (1997) la administración del capital de trabajo consiste al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, y se maneja cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

La mayoría de los encuestados hace énfasis en que es mucha información la que proporciona el capital de trabajo para la toma de decisiones, por ejemplo para desglosar el efectivo tenemos lo que es el flujo de efectivo y en él se observan todas las cuentas que en un determinado periodo fueron gastos o ingresos incluso inversiones y se confirma con Ramírez, D. Ya que hace referencia a los presupuestos de capital y para poder alcanzarlos se requiere frecuentemente que la administración tome alguna de las decisiones más cruciales y difíciles tales decisiones son difíciles porque comúnmente se basa en estimaciones proyectadas.

El beneficio que han tenido ha sido de obtener decisiones eficientes y acertadas según los encuestados el 31% tienen esta opinión ya que si un administrador esta capacitado y sabe que para tomar una decisión es importante hacerlo sobre bases fundamentadas ya que de ello depende que haga de su empresa una empresa competitiva y logre de una manera eficiente rentabilidad para la misma; González, L. (2002) menciona que el capital de trabajo se hace un factor determinante en el crecimiento de la empresa de manera que su circulación es importante para el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo, el capital de trabajo para que se desarrolle plenamente es necesario el buen uso y la adecuada interpretación como instrumento en la toma de decisiones.

VI. Conclusiones

- a) En base a la investigación realizada se pudo comprobar que dentro de las herramientas que utilizan para la toma de decisiones los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango se encuentran los controles del capital de trabajo ya que de ello obtienen una buena base para la misma; y por esta razón se acepta la hipótesis alternativa de la presente investigación.
 - b) Se confirma que durante la investigación se observó el conocimiento que tienen los gerentes y/o administradores del concepto de capital de trabajo y de la toma de decisiones que es fundamental que los conozcan, y a la vez se pudo conocer que tipos de controles utilizan para administrar su capital de trabajo, dentro de ellos se pueden mencionar los flujos de efectivo, programas computarizados, pólizas de ingresos y egresos.
 - c) Se pudo confirmar con la presente investigación que los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango si realizan estados financieros de una manera mensual, presupuestos trimestralmente y los controles los utilizarían mensualmente.
 - d) Se pudo conocer que la mayoría de hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango no utilizan un control para sus inventarios o sea que solamente observan los activos que poseen y no registran sus entradas ni salidas, por otro lado hay una minoría de los hospitales que sí utilizan un control que es computarizado. La mayoría de hospitales si están dispuestos a utilizar controles para el capital de trabajo para obtener una buena toma de decisiones.
- Según las encuestas realizadas hay una mayoría que opinan que los controles son fundamentales para la toma de decisiones porque proporcionan mucha información, información de cómo están los inventarios si necesitamos invertir más

en él o no también nos muestra con cuento cuenta de efectivo el hospital. También el beneficio que se obtiene de utilizar los controles del capital de trabajo es que se obtienen decisiones acertadas y eficientes

- Con la presente investigación se pudo observar que la manera de administrar en la mayoría de hospitales es técnica y no empírica ya que la opinión sobre el empirismo es que se toman malas decisiones al no realizar controles del capital de trabajo estas opiniones las tomamos de los gerentes de los hospitales en donde son ellos los que toman las decisiones y para poder tener decisiones financieras acertadas usan como base los estados financieros

VII. Recomendaciones

- a) Se recomienda tanto a los administradores como a los gerentes de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango que sigan realizando los controles del capital de trabajo con eficiencia y disciplina ya que esto refleja una buena administración de la empresa.

- b) Tener amplios conocimientos financieros y actualizados para ir innovando los controles del capital de trabajo ya que estos son base para tomar decisiones, los talleres financieros son recomendables para estar actualizados en el ámbito financiero.

- c) se recomienda que los presupuestos no se realicen tan frecuentemente por lo menos cada semestre ya que un presupuesto es una proyección hacia lo que realizaremos en cierto tiempo y de esto depende el rendimiento sobre los fondos que se inviertan.

- d) Para evitar gastos innecesarios en compras de medicina y material hospitalario se debe utilizar para los inventarios un control computarizado y en caso de no tener equipo de computación utilizar un kardex manual que nos mantienen al día en las existencias y vencimientos de medicinas para no utilizarlas y poder devolver las vencidas a tiempo.

- e) Se recomienda a los hospitales que no utilizan controles para su efectivo que apliquen flujos de efectivo o una póliza de ingresos y egresos, también aplicar un control para inventarios, como los modelos que se muestran en la propuesta de la presente investigación ya que con estos controles obtendrán la información necesaria para tener decisiones eficientes.

- f) Para mantener la eficiencia con que se han tomado las decisiones dentro del hospital se deben llevar los registros contables al día ya que la base que utilizan para tomar las decisiones viene de los estados financieros.

VIII. Propuesta

Guía para el manejo de controles para el capital de trabajo en hospitales privados.

8.1 Introducción:

La presente propuesta pretende dar a conocer a los gerentes y/o administradores de los hospitales privados una guía que contiene varios controles, tales como controles para el efectivo, controles para inventarios, para cuentas por cobrar, para los estados financieros, gastos e ingresos. Y que los puedan llevar a cabo aquellos hospitales que no aplican ningún control ya que el aspecto financiero es muy importante y se debe manejar con eficacia para que los resultados que se obtengan sean los esperados. La planeación de los controles es importante por lo que planear la toma de decisiones también se debe tomar muy en cuenta. Hay algunos hospitales que si utilizan controles del capital de trabajo por lo que a ellos les puede ayudar quizá renovando sus controles por los que se proponen en la presente investigación o mejorarlos.

8.2 Justificación:

Durante la realización de la presente investigación se llevó a cabo la encuesta para poder establecer los conocimientos de los gerentes y/o administradores de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango con respecto a lo que es el capital de trabajo de cómo funciona y que controles utilizan para el mismo de lo que se pudo constar que si tienen conocimiento de lo que es el capital de trabajo y también la toma de decisiones, también que aplican algunos controles y otros no utilizan controles. Por lo que se formuló la siguiente propuesta donde se incluyen otros controles de los que no utilizan las empresas antes mencionadas. Para que puedan aplicarlas y mejorar la eficiencia con que administran los hospitales.

8.3 Objetivos:

a) Objetivo General:

Proponer una guía de controles para el capital de trabajo como una herramienta para proporcionar a los administradores y/o gerentes más conocimientos y habilidades para realizar su trabajo con mayor eficiencia. Y como herramienta para la toma de decisiones

b) Objetivos específicos:

- Dar a conocer una planeación sobre la toma de decisiones.
- Dar a conocer una planeación sobre los controles del capital de trabajo
- Que puedan conocer los cuadros de los controles que se proponen para aplicar a los activos de los hospitales.

8.4 Cuerpo de propuesta

8.4.1 Planeación sobre la toma de decisiones:

Las decisiones financieras las podemos clasificar en dos grupos: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, las decisiones financieras dentro de la empresa deben ser tomadas sobre inversiones en planta y equipo, inversiones en el capital de trabajo. Mientras que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos. Búsqueda de financiamiento por capital propio o ajeno. También se puede mencionar las decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios.

El proceso de decisión dentro de una empresa es muy importante porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas. La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más.

Además las decisiones financieras que se tomen dentro de la empresa y de las distintas actividades que se realicen deben ser a corto, mediano y largo plazo, desarrolladas en la búsqueda de sus objetivos.

Tomar decisiones financieras supone que debe existir un conjunto bien definido de objetivos, tales como:

- Buscar los beneficios máximos durante un periodo especificado.
- Mantener un saldo de caja adecuado;
- Mantener un nivel bajo de cambio de empleados.
- Llegar a ser el mejor hospital privado para dentro de cinco años.

Los objetivos son también útiles para determinar el carácter y al grado de análisis financiero.

Para poder alcanzar los objetivos para la toma de decisiones se debe tomar en cuenta lo siguiente: una evaluación y una obtención de recursos

Evaluación: La evaluación requiere planear tanto la selección de inversión como la administración de los flujos de caja, así como satisfacer las necesidades de activos, para así poder determinar los requisitos de financiamiento y su colocación.

Obtención: Después de determinar el monto de activos necesarios, se deben reunir los fondos para adquirirlos. Es necesario estar familiarizado con las distintas formas, instrumentales o técnicas financieros, conociendo sus costos y flexibilidad. Es necesario que todos los requerimientos sean adoptados a corto y largo plazo de la empresa; además deben ser lo suficientemente atractivos para que los inversionistas puedan invertir.

Toda empresa que se implica en un entorno socio económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar con la misma es una interrogante y necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para poder apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para poder realizar proyecciones para el crecimiento de la empresa. Y todo esto que se realiza dentro de una empresa conlleva muchos factores tanto internos como externos diariamente, para ello se implementan una serie de técnicas para juzgar todos estos aspectos que pueden proporcionar en cualquier instante información útil y precisa de la empresa que ayudara a tomar decisiones rápidas y eficaces en un momento determinado

8.4.2 Planeación y control de capital:

Antes de ejecutar los controles es importante poder realizar la planeación de los mismos ya que la planeación es la proyección de los controles tomando en cuenta la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones y la planeación es la siguiente

Administración del efectivo:

Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica: determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa durante un periodo específico, determinar qué cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo periodo y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos. Para todo esto se utiliza lo siguiente:

Cash flow:

El cash flow es conocido como el flujo de caja es otro método o control que se puede utilizar para el efectivo de la empresa el cual se trata de una matriz con columnas y filas.

En las columnas se disponen los períodos, por lo general, meses; y en las filas los ingresos y las salidas de dinero.

Para su elaboración es útil usar una planilla de cálculo.

La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

+Ingresos netos - Egresos netos – Gastos = Utilidad Antes de Impuestos -Impuestos
=Utilidad después de Impuestos = Flujo de Caja

Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo proveniente de las actividades operativas, como: efectivo recibidos de los clientes, efectivos pagados a proveedores y empleados, otros ingresos netos, intereses pagados e impuestos sobre ingresos pagados, da como resultado el efectivo neto proporcionado para las actividades operativas.

Del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, se sustraen los gastos de capital, dando como resultado el efectivo neto usado en las actividades de inversión. Esto, menos los fondos provenientes de la emisión de deudas a largo plazo y resulta el incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo del inicio y del final de año. A continuación se realiza un ejemplo con los datos de uno de los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango.

Cuadro del flujo de efectivo

Del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, se sustraen los gastos de capital, dando como resultado el efectivo neto usado en las actividades de inversión. Esto menos los fondos provenientes de la emisión de déudas a largo plazo y resulta el incremento neto de efectivo y equivalente de efectivo del inicio y del final de año.

C U E N T A S	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO											
	2,003	2,002	VARIACION	EFECTIVO Y FLUJO DE FONDO	RECIBIDO DE CLIENTES	GASTOS DE PROVEEDORES	GASTOS DE EMPLEADOS	GASTOS DE ADMINISTRACION	OTROS GASTOS	ACTIVOS DE INVERSION	ACTIVOS DE FINANCIAMIENTO	EFECTIVO NETO
CAJA	Q. 209,361.43	Q. 190,481.07	Q. 18,810.36	Q. -								Q. 18,810.36
CREDITO FISCAL	Q. 1,750.00	Q. -	Q. 1,750.00	Q. -1,750.00	Q. -1,750.00							
CUENTAS POR COBRAR	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
VEHICULOS	Q. 17,261.25	Q. 20,036.34	Q. -3,556.09	Q. 3,556.09						Q. 3,556.09		
GASTOS DE ORGANIZACION	Q. 361.74	Q. 527.62	Q. -175.88	Q. 175.88						Q. 175.88		
EQUIPO DE COMPUTACION	Q. 21,000.34	Q. 3,720.94	Q. 18,159.40	Q. -18,159.40						Q. -18,159.40		
MOBILIARIO Y EQUIPO	Q. 72,190.12	Q. 76,231.95	Q. -4,061.44	Q. 4,061.44						Q. 4,061.44		
REMODELACION OFICINA	Q. 32,887.12	Q. 37,519.08	Q. -4,631.96	Q. 4,631.96						Q. 4,631.96		
SEGUROS ANTIGUOS	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -					Q. -			
ABONO A CTA. L. S. R.	Q. 8,079.24	Q. 8,079.24	Q. -	Q. -8,079.24					Q. -8,079.24			
ABONO A CTA. CUOTA EMPRESAS M	Q. 4,143.42	Q. 5,100.97	Q. -958.55	Q. 958.55					Q. 958.55			
TIMBRES DE PRENSA	Q. -	Q. -107.35	Q. 107.35	Q. -107.35					Q. -107.35			
CUENTAS POR PAGAR	Q. -	Q. -549.30	Q. 549.30	Q. -549.30					Q. -549.30			
PRESTAMO COOPERATIVA SALCAJA	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -						Q. -		
DEBITO FISCAL	Q. -	Q. -1,300.00	Q. 1,300.00	Q. -1,300.00								
RESERVA LEGAL	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
UTILIDADES POR DISTRIBUIR	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
CAPITAL	Q. -332,467.85	Q. -332,467.85	Q. -	Q. -								
SERVICIOS PRESTADOS DE PUBLICO	Q. -255,618.07	Q. -	Q. -255,618.07	Q. 255,618.07	Q. 255,618.07							
UTILIDAD DEL EJERCICIO	Q. 35,503.81			Q. 35,503.81								
GASTOS DE EMPLEADOS	Q. 89,536.25		Q. 89,536.25	Q. -89,536.25			Q. -89,536.25					
GASTOS DE INVERSION	Q. 89,072.72		Q. 89,072.72	Q. -89,072.72						Q. -89,072.72		
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q. 61,485.29		Q. 61,485.29	Q. -61,485.29				Q. -61,485.29				
GASTOS DE PROVEEDORES	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
CORTO DE VENTAS	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
OTROS GASTOS	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -					Q. -			
GASTOS DE VENTAS	Q. -	Q. -	Q. -	Q. -								
	Q. 26,520.61	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 18,910.36	Q. 254,336.07	Q. -1,750.00	Q. -89,536.25	Q. -41,485.29	Q. -7,770.42	Q. -74,807.75	Q. -	Q. 83,778.11
												Q. (74,807.75)
										Q. -74,807.75	Q. -	Q. 18,910.36

Cuentas por cobrar:

Dentro de lo que son las cuentas por cobrar en este tipo de empresas que son los hospitales privados no tiene mucho auge ya que son empresas de servicios y el crédito que se puede conceder a los clientes es poco pero sí se pueden establecer algunas políticas de crédito y llevarlas a cabo tales como:

- Conceder 30 días como máximo para crédito en ventas de medicinas.
- Conocer las referencias de los clientes a los que se les concederá el crédito.
- Verificar la lealtad del cliente para con el hospital.
- La cantidad máxima de crédito autorizada será de Q.500.00 para clientes solventes.

Inventarios:

Para los inventarios se debe dividir utilizar el sistema ABC este sistema divide su inventario en tres grupos en los productos "A" se concentran las medicinas de máxima inversión el "B" lo conforman las medicinas con menor magnitud de inversión y el grupo "C" lo conforma el material hospitalario La división de su inventario en productos A, B y C permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios.

El control de los productos "A" debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto los productos B y C estarían sujetos a procedimiento de control menos estricto. Y para ello se debe utilizar un formato computarizado que se realice en una hoja de cálculo de la siguiente forma:

Cuadro del inventario

HOSPITAL PRIVADO XX

REPORTE DIARIO DE INGRESOS Y CONTROL DEL MOVIMIENTO DE CAJA					
FECHA:					
INGRESOS		GASTOS		saldo anterior	
Factura No.	Cantidad	Factura No.	Descripción	Total Q.	Saldo.

Saldo para:

DETALLE DE CHEQUES RECIBIDOS			
FECHA	No. CHEQUE	BANCO	IMPORTE

DETALLE DE DEPOSITOS		
No. DE BOLETA	BANCO	IMPORTE

ENCARGADO

GERENCIA

Análisis financiero

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las Características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

Al realizar los estados financieros se debe verificar y tabular todos los ingresos y egresos que se dieron en cierto periodo por lo que se debe realizar una póliza de ingresos y una póliza de egresos para que cada mes, se revisen todas las operaciones y se tenga un registro de las mismas, de esta manera al final del periodo los estados de resultados serán más rápidos de realizar y el control sobre las operaciones es mejor. A continuación se realiza la muestra de una póliza de ingresos y una de egresos.

Cuadro de la póliza de ingresos y egresos

HOSPITAL PRIVADO XX					
REPORTE DIARIO DE INGRESOS Y CONTROL DEL MOVIMIENTO DE CAJA					
FECHA:					
INGRESOS		saldo anterior			
Factura No.	Cantidad	Factura No.	Descripción	Total Q.	Saldo.

Saldo para:

DETALLE DE CHEQUES RECIBIDOS			
FECHA	No. CHEQUE	BANCO	IMPORTE

DETALLE DE DEPOSITOS		
No. DE BOLETA	BANCO	IMPORTE

ENCARGADO

GERENCIA

Al realizar los estados financieros de una empresa de servicios como los son los hospitales privados se debe tomar en cuenta un propósito que es examinar instrumentos de planeación y control que permitan tomar buenas decisiones. Para ello se utilizaran las siguientes herramientas: Análisis de indicadores también llamado análisis vertical y horizontal, Razones Financieras. Estos instrumentos no sólo servirán para evaluar lo que sucedió, sino que permitirán en un proceso de planeación, establecer metas a cumplir. Un índice es una proporción entre un valor y otro valor llamado base. Por ejemplo, se puede expresar la Utilidad neta como un índice si se divide por las ventas y a este resultado se le llama margen neto sobre ventas:

$$\text{Margen neto s/ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas}}$$

También se puede expresar la Utilidad Bruta como un índice: Utilidad Bruta dividida por las Ventas y a este índice se le llama margen bruto.

$$\text{Ventas s/ margen bruto} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

La idea consiste en expresar los rubros del Balance General y del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias en términos porcentuales, referidos a los activos totales o a las ventas totales, en el primer caso (el Análisis Vertical) y encontrar los porcentajes de crecimiento de cada rubro, de un período a otro, en el segundo caso (el Análisis Horizontal), con lo cual se puede interpretar la información presentada por los estados financieros de la empresa. Este tipo de análisis permite visualizar los cambios ocurridos en la estructura del Balance General e induce a identificar las causas de los cambios relativos de los diferentes rubros. Con estas ideas, se puede entonces expresar cualquier estado financiero con índices, en lugar de cifras absolutas. Al analizar estos índices se puede extraer información muy interesante sobre la situación económica de la empresa.

Razones financieras

Las razones financieras también permiten examinar la relación de cada rubro con los valores totales (activos o ventas), existen combinaciones que ofrecen una visión más detallada y analítica de la empresa. Uno de los instrumentos que más se ha utilizado en el mundo de los negocios, es el análisis de las razones financieras.

Fundamentadas en este sencillo instrumento, se toman hoy en día muchas decisiones. Una razón financiera es la proporción o cociente entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros básicos, para obtener rápidamente información de gran utilidad y contenido en la toma de decisiones. Esta información permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa.

Se espera que al relacionar dos cuentas, ya sea del balance general, del estado de pérdidas y ganancias, o de ambos, se obtenga información adicional que ayude a explicar el porqué de la situación actual de la firma, objeto del análisis. Así por ejemplo, si se compara el activo corriente con el pasivo corriente, se puede obtener información que ayude a explicar cómo es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Las razones financieras se han dividido en cuatro tipos, para medir diversas situaciones que son de gran importancia en la vida económica de la empresa. Estas son: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento o apalancamiento y razones de rentabilidad. Por ser una propuesta para empresa de servicios como lo son los hospitales se utilizara solamente la razón de liquidez y la razón de rentabilidad, y las otras dos no se dan por ser empresas de servicios

Razones de liquidez: miden la capacidad de pago que tiene la empresa. Para ello se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Razones de rentabilidad: miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa.

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO NETO}} \\ \text{RENTABILIDAD S/ACTIVOS TOTALES} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \end{aligned}$$

En resumen: se realizará un plan que se describió anteriormente de la siguiente manera:

- Planeación sobre la toma de decisiones
- Realizar el cash flow
- Realizar el estado de flujo de efectivo
- Establecer las políticas de crédito
- Implementar el sistema de inventario por grupo, (sistema ABC)
- Análisis financiero: de los estados financieros que se realizan se debe practicar las razones financieras, los análisis horizontal y vertical.

Ya que con estas herramientas y un plan establecido se pueden interpretar los datos obtenidos, además todo esto nos da la información acerca de la capacidad de endeudamiento de la empresa, su rentabilidad, podemos encontrar también algunas fortalezas o debilidades financieras y se facilita el análisis para la toma de decisiones tanto financieras como otras decisiones.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	EVALUACION	COSTOS
1. - Capacitar a los gerentes y/o administradores en el tema del capital de trabajo y la toma de decisiones	1. Realizar un seminario sobre el tema capital de trabajo y qe beneficios se obtienen al aplicar controles del mismo. 2. Realizar una conferencia con el tema la importancia de la toma de decisiones dentro de un hospital.	1. Licenciados en auditoria. (De la empresa ...) 2. Master en administracion de empresas.	1. Humanos 2. Material Didactico. 3. Dos facilitadores 4. Marcadores, pizarra. 5. Refrigerio	2. A traves de una prueba escrita, aplicada a la empresa. 4.	Q 900.00
2. Que conozcan los controles del capital de trabajo	1. Seminario taller sobre los controles del capital de trabajo	Licenciados en auditoria	1. Humanos 2. Material didactico 3. Pizarron 4. Marcadores. 5. Facilitador.	2. Elaboracion de casos reales de la empresa utilizando los controles del capital de trabajo. 3. 4.	Q 600.00
3. - Implementar. Los controles que se dan a conocer	1. Aplicar los controles para el efectivo, inventarios, cuentas por cobrar, para los ingresos y egresos, para cuentas por pagar, con lo real que tiene la empresa.	Gerentes y/o administradores de los hospitales	1. Humano. 2. Equipo de computo. 3. Hojas de papel para informes.	2. Verificar los resultados con lo planificado	Q 200.00

IX. Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (1993) Iniciación a la Administración de la producción, Mac Graw Hill Interamericana, México S.A. de C.V.

Duarte, M. (1994) Los Beneficios del factoraje para el capital del trabajo de la empresas medianas. URL

Gitman, J. (1998) Administración Financiera Básica.

González, L. (2002) Planificación Estratégica para un efectivo manejo del capital de trabajo de laboratorios Phara, URL.

Ramírez, D. (2004) Contabilidad Administrativa Mac Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C. V.

Revista Gerencia año 1999

Revista Gerencia 1999/345

Revista América economía 2003/262

Robbins, P. (1996) Administración, .Pretince Hall Hispanoamericana S.A: México

Stoner, A.(1996) Administración, Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México. 1996.

Urizar, J. (2003) Control y evaluación de inventarios en los comercios de línea blanca audio y video, URL.

Van, J. (1997) Administración Financiera, Pretince Hall Hispanoamericana S.A. México.

Weston, F. Fundamentos de administración financiera.

www.diariofinanciero.cl/

www.edu.ar/rrhh/Temás%20Varios/Finanzas/Administración%20del%20capital%20de%20trabajo.doc

www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulono.%2016/analisisfinanciero.htm.

(2001).

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/efec/capitalfinanzas.htm (marzo

2001)

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmaking.htm (junio 2003)

www.iberroamericaempresarial.com/edicion/noticia/0,2458,461295,00.html (marzo

2004)

x. Anexos

Anexo no. 1



Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económicas
Quetzaltenango

Encuesta

La presente boleta tiene como objeto recolectar información que servirá al estudio de la tesis titulada “Medición del control del capital de trabajo en los hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango como herramienta para la toma de decisiones” de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar por lo que se le ruega su colaboración. Y la información que aquí proporcione será confidencial.

Favor de marcar con una X su respuesta.

1. ¿Conoce usted qué es el capital de trabajo?

Si

No

Si su respuesta es positiva defínalo:

2. ¿Qué tipo de control utiliza para administrar el efectivo dentro del hospital?

De forma
empírica

de forma
técnica

3. ¿Qué tipo de instrumento utiliza para administrar y controlar el efectivo dentro del hospital?

Ninguno	<input type="text"/>
Pólizas de ingresos semanal	<input type="text"/>
Póliza de ingresos diaria	<input type="text"/>
Presupuestos	<input type="text"/>

Otros.

4. ¿Utiliza algún control para las cuentas por cobrar e inventarios?

5. ¿Qué controles se utilizan para los egresos dentro del hospital?

Póliza de egresos	<input type="text"/>
semanal	
Póliza de egresos	<input type="text"/>
diaria	

Otros:

6. ¿Con qué frecuencia realizan presupuestos en el Hospital?

Mensual	<input type="text"/>	Trimestral	<input type="text"/>
Semestral	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

7. ¿Con qué frecuencia realizan estados financieros del Hospital?

Mensual	<input type="text"/>	Trimestral	<input type="text"/>
Semestral	<input type="text"/>	Anual	<input type="text"/>

8. ¿Conoce que es la toma de decisiones dentro de una empresa?

Si	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
----	----------------------	----	----------------------

Si su respuesta es positiva por favor defínala

9. ¿Dentro del Hospital quien es la persona que toma con más frecuencia las decisiones?

El Gerente	de	<input type="text"/>	El	de	<input type="text"/>
Junta accionistas			administrador		
			Consejo Administración		

Otros: _____

10. ¿Cree usted que utilizar controles para el capital de trabajo ayuda a la toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Porqué?: _____

11. ¿En qué se basa para tomar una decisión financiera?

Estados
Financieros

Presupuestos

Otros:

12. ¿Con qué frecuencia utilizaría los controles para el capital de trabajo para obtener una buena toma de decisiones?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

13. ¿Con que frecuencia utiliza la toma de decisiones dentro del hospital?

Constantemente

frecuentemente

Porque?: _____

14. ¿Es importante el capital de trabajo en la administración efectiva de los hospitales privados?

Muy importante

Importante

Poco importante

No es importante

15. ¿Cree usted que al tener un control sobre las cuentas por pagar afecta las decisiones que se tomen de la empresa?

Si

No

Porque?: _____

16. ¿En qué aspecto afecta a la toma de decisiones administrar empíricamente el hospital?

Sí se toman decisiones

Decisiones acertadas

mal

No se toman decisiones

17. ¿De qué manera afecta el control de los inventarios en la toma de decisiones

Negativa

No se toman
decisiones

positiva

--

Porque?: _____

18. ¿Los controles de capital de trabajo son una herramienta para realizar buenas toma de decisiones en los hospitales privados?

Si

No

19. ¿La utilización de controles de capital de trabajo trae beneficios para la toma de decisiones en los hospitales privados?

Si

No

Anexo no. 2

Listado de hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango según fuentes del Instituto de Estadística de Quetzaltenango.

- 1) Hospital privado Quetzaltenango
- 2) Hospital privado de especialidades Sagrada Familia
- 3) Especialistas Asociados Hospital El Roble S.A.
- 4) Hospital San Rafael
- 5) Hospital Los Olivos
- 6) APROFAM, Quetzaltenango
- 7) Centro Médico Altense
- 8) Centro Médico Quirúrgico Santa Mónica
- 9) Centro Endoscópico
- 10) Centro Médico Quirúrgico de occidente Santa Maria S.A
- 11) Sanatorio Vida
- 12) Sanatorio San Miguel de Allende
- 13) Centro oftalmológico de occidente
- 14) Hospital San Pablo