



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA
ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO**

Mario Alberto Ruiz Rodríguez

Asesorado por la M. A. Licda. Silvia Ninet Rodríguez Calderón

Guatemala, noviembre 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA
ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA DIRECCIÓN DE LA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POR

MARIO ALBERTO RUIZ RODRÍGUEZ

ASESORADO POR LA M. A. LICDA. SILVIA NINET RODRÍGUEZ CALDERÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. José Francisco Gómez Rivera (a.i.)
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton De León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Esdras Feliciano Miranda Orozco
EXAMINADOR	Ing. Mynor Roderico Figueroa Fuentes
EXAMINADOR	Ing. Rigoberto Rafael Sandoval López
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA
DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA
ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado, con fecha 13 de octubre de 2023.

Mario Alberto Ruiz Rodríguez



Guatemala, 14 de octubre de 2023

Director
Gilberto Enrique Morales Baiza
Escuela De Ingeniería Mecánica
Presente.

Estimado Ing. Morales

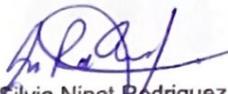
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO.**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Gerencia Estratégica - Evaluación financiera de problemas**, presentado por el estudiante **Mario Alberto Ruiz Rodríguez** carné número **200130356**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

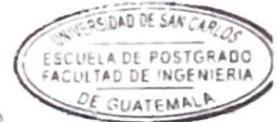
Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

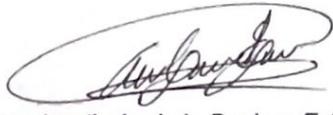
Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Mtro. Silvia Ninet Rodríguez Calderon
Asesor(a)


Mtro. Hugo Humberto Rivera Perez
Coordinador(a) de Maestría




Mtra. Aurelia Anabela Cordova Estrada
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería



Oficina Virtual





EEP-EIM-1494-2023

El Director de la Escuela De Ingenieria Mecanica de la Facultad de Ingenieria de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO.**, presentado por el estudiante universitario **Mario Alberto Ruiz Rodriguez**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingenieria en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Gilberto Enrique Morales Baiza
Director
Escuela De Ingenieria Mecanica

Guatemala, octubre de 2023



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad e Ingeniería

24189101- 24189102

LNG.DECANATO.OIE.127.2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA BIENESTAR Y SALUD S. A. POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO.**, presentado por: **Mario Alberto Ruiz Rodriguez** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Firmado electrónicamente por: José Francisco Gómez Rivera
Motivo: Orden de impresión
Fecha: 08/11/2023 18:40:12
Lugar: Facultad de Ingeniería, USAC.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, noviembre de 2023

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2023 Correlativo: 127 CUI: 1729960660901

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por guiarme y bendecirme en cada paso de mi vida.
Mi madre	Marleny Odeth Rodríguez Calderón, por su amor, ejemplo y apoyo incondicional.
Mi esposa	Shirley Silvana Motta Palacios de Ruiz, por creer siempre en mí y luchar conmigo cada día.
Mi hija	Paulina Ruiz Motta, por ser el motor de mi vida.
Mi hermano	José Gabriel Ruiz Rodríguez, por siempre estar presente y ser fuente de motivación.
Mi padre	Mario Enrique Ruiz Cifuentes, por su fé en mí.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala Por la oportunidad de formarme como profesional.

Mi familia Por ser fuente de apoyo y amor constante.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3.1. Contexto general	11
3.2. Descripción del problema	13
3.3. Formulación del problema	14
3.3.1. Pregunta central	14
3.3.2. Preguntas Auxiliares	15
3.4. Delimitación	15
4. JUSTIFICACIÓN	17
5. OBJETIVOS	19
5.1. General	19
5.2. Específicos	19
6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	21
7. MARCO TEÓRICO	27
7.1. Finanzas	27
7.1.1. Gestión financiera	28

7.1.2.	Mercados financieros	29
7.1.3.	Inversión financiera	30
7.1.4.	Estados financieros	31
7.1.5.	Planeación estratégica	32
7.1.6.	Análisis y diagnóstico financiero.....	34
7.1.7.	Indicadores financieros.....	36
7.1.8.	Administración del flujo de caja	39
7.2.	Crecimiento de la empresa:	40
7.2.1.	Crecimiento sostenible para PYME:.....	40
7.2.2.	Administración del dinero en efectivo en una PYME.....	43
7.2.3.	Etapas de una PYME	45
7.3.	Opciones estratégicas de mejoramiento de la gestión financiera para clínicas de fisioterapia:	47
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	49
9.	METODOLOGÍA	53
9.1.	Características del estudio	53
9.2.	Unidad de análisis	55
9.3.	Variables	56
9.4.	Fases	59
9.4.1.	Fase 1: Revisión documental	59
9.4.2.	Fase 2: Diagnóstico financiero	59
9.4.3.	Fase 3: Definir políticas de toma de decisiones actuales.....	59
9.4.4.	Fase 4: Definir los puntos críticos	60
9.4.5.	Fase 5: Desarrollar sistema de control del efectivo	60

9.4.6.	Fase 6: Definir las acciones correctivas	61
9.4.7.	Fase 7: Capacitación del personal.....	61
9.4.8.	Fase 8: Implementación de políticas y acciones correctivas	61
9.4.9.	Fase 9: Sistema de monitoreo	61
9.4.10.	Fase 10: Evaluación intermedia.....	62
9.4.11.	Fase 11: Ajustes y optimización	62
9.4.12.	Fase 12: Seguimiento y retroalimentación.....	62
9.4.13.	Fase 13: Ajustes finales.....	63
9.4.14.	Fase 14: Implementación a largo plazo	63
9.4.15.	Fase 15: Evaluación final.....	64
9.4.16.	Fase 16: Informe final (entrega de propuesta).....	64
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	65
11.	CRONOGRAMA.....	67
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	69
12.1.	Presupuesto	69
	REFERENCIAS	71
	APÉNDICES	75
	ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Esquema de solución.....	26
Figura 2.	Cronograma.....	67

TABLAS

Tabla 1.	Fases del proyecto de investigación.....	24
Tabla 2.	Operatividad de las variables.....	56
Tabla 3.	Presupuesto.....	69

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se enfoca en el mejoramiento de la gestión financiera de la Clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A. a través de la elaboración de un plan estratégico para el manejo del efectivo.

Esta clínica, ubicada en zona 8 de Mixco, Guatemala se dedica a proporcionar principalmente servicios de fisioterapia de alta calidad a sus pacientes, y su compromiso con la excelencia en el cuidado de la salud.

Actualmente, la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S. A. se enfrenta a desafíos en la gestión de sus recursos financieros, lo que incluye particularmente la administración del flujo de efectivo. ésta situación ha dado lugar a preocupaciones sobre la liquidez, la planificación financiera y la toma de decisiones basadas en datos financieros sólidos.

Para abordar estos desafíos y garantizar la sostenibilidad financiera de la clínica, se propone la elaboración de un plan estratégico integral para el manejo eficiente del efectivo.

En el capítulo 1 se expondrán los antecedentes relevantes que servirán como fundamentos sólidos para orientar esta investigación. Estos antecedentes se han recopilado a partir de estudios previos en el ámbito de la gestión financiera de pequeñas y medianas empresas.

El capítulo 2 se dedicará a construir el marco teórico esencial, en el que se sintetizará la información teórica relevante para comprender la gestión

financiera en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. En este capítulo se analizarán prácticas financieras específicas aplicables y se explorarán estrategias efectivas de manejo de efectivo y se establecerán los fundamentos necesarios para la posterior elaboración del plan estratégico de gestión financiera para la clínica.

En el capítulo 3 se presenta el desarrollo de la investigación, que se realizará mediante una combinación de observación participativa y no participativa del investigador. Esta fase de la investigación estará centrada en analizar detenidamente los procesos financieros de la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S. A., así como en examinar minuciosamente la composición de los factores involucrados en sus operaciones financieras.

El capítulo 4 presenta los resultados del trabajo de graduación, los cuales se presentarán en concordancia con los objetivos específicos establecidos previamente. Estos objetivos servirán como el marco fundamental para la obtención de los resultados deseados.

En el capítulo 5, se llevará a cabo una discusión detallada de los resultados obtenidos en la investigación. Esta discusión se realizará de manera descriptiva y explicará minuciosamente cómo se logró cumplir con los objetivos específicos que se establecieron al inicio de la investigación.

Este proyecto tiene un plazo estimado de 6 meses para su ejecución, durante los cuales se trabajará en colaboración con el personal de la clínica y se utilizarán herramientas financieras y estratégicas para garantizar el logro de los objetivos planteados.

La clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A. aspira a fortalecer su posición financiera y, al hacerlo, continuar brindando servicios de fisioterapia de calidad a la comunidad que atiende.

2. ANTECEDENTES

Desde el momento de la creación de una empresa su objetivo primordial es ser rentable, es decir generar una ganancia para el o los propietarios al proporcionar bienes, productos o servicios que satisfagan a un nicho específico en el mercado donde la empresa se desenvuelva.

Teniendo en mente lo anterior, a continuación, se expondrán los antecedentes de esta investigación para lo cual se han consultado diferentes fuentes y estudios previos relacionados con el tema y las variables de estudio de este trabajo tanto a nivel nacional como internacional.

La investigación de Escorcia (2018) se propuso examinar la gestión del ciclo de efectivo en pequeñas y medianas empresas (pymes) dedicadas a la industria porcina en el área de Baranoa, ubicada en el Departamento del Atlántico, Colombia.

La investigación utilizada fue de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, de campo, a través de encuestas, los resultados obtenidos evidenciaron que a pesar que las microempresas (que no están registradas acordeamente en su mayoría) logran cumplir con sus compromisos a través de efectivo exclusivamente desaprovechan las ventajas que el registro formal les traería y el involucrar a las entidades bancarias para las transacciones de pagos, acceso a préstamos para expansión, etc.

Por otro lado, Jiménez (2022) a través de la ejecución de un análisis profundo de los procedimientos de administración financieros de una empresa

dedicada a la asesoría en seguridad industrial en Costa Rica, logró determinar que a pesar de que los procesos existentes de gestión financiera de la empresa eran aceptables aún existían áreas de mejora particularmente en lo que refiere al manejo de cuentas por cobrar, la planificación de inversiones y administración de inventarios.

Siguiendo esa misma línea de ideas tenemos a Cubero (2020) en su trabajo de postgrado cuyo objetivo fue analizar las decisiones empresariales necesarias para optimizar la gestión en los próximos períodos de una empresa en Costa Rica. Como resultado de esta investigación se logró diseñar y presentar un plan de acción centrado en la gestión del flujo de efectivo y se determinó que la implementación de la herramienta financiera propuesta permitiría a la empresa mantener su crecimiento continuo.

Por otro lado, Barrantes (2017) realizó una investigación práctica en la que se desarrolló una estrategia para potenciar los procedimientos de administración del efectivo basada en los estados financieros. Este estudio se inició con una introducción al contexto de la industria en la que la empresa se desenvuelve, para luego realizar una evaluación del estado actual de la compañía a través de entrevistas con accionistas, exámenes de tipo cuantitativo de los estados financieros y una evaluación cualitativa de los procesos involucrados en la gestión del efectivo de la empresa.

La investigación condujo a dos alternativas factibles presentadas a la empresa: una enfocada en mejorar el proceso mensual de estimación del presupuesto de efectivo, la segunda se centraba en mejorar los indicadores financieros de la empresa.

La investigación concluyó, en relación al nivel financiero que la empresa estudiada se catalogaba como cautelosa lo cual es congruente con el nivel de endeudamiento que mostraba en su momento, sin embargo, en relación a los flujos de efectivo se descubrió que la cobertura a obligaciones a corto plazo era deficiente por lo que se determinó que deben de tomarse medidas correctivas.

Se determinó también que las proyecciones relacionadas a los gastos mensuales no eran del todo precisas ya que pueden tener más acceso a más información y realizarlas de manera más acertada.

En relación a los planes de crecimiento de la empresa, si bien se desea que sean constante y sin riesgo no existen pautas o metas claras para la materialización del mismo.

Por lo tanto, se establece que la empresa debe realizar los procesos de evaluación y control de estrategias y procesos financieros de tal manera que puedan conocer su situación real y así poder tomar las mejores decisiones para lograr una mejora continua.

En su tesis de postgrado Pinzón (2020) se propuso demostrar porque es crucial el análisis e interpretación de los estados financieros y el impacto en la rentabilidad y toma de decisiones de una empresa productora de miel en el departamento de Guatemala.

Los hallazgos de la investigación indicaron que la empresa disponía de los recursos financieros suficientes para satisfacer sus compromisos tanto a corto como a largo plazo, la rentabilidad también se consideró satisfactoria debido al crecimiento en las ventas, sin embargo, se observaron métricas que indican que

la empresa no está gestionando eficazmente sus recursos, especialmente en lo que respecta a los activos fijos y la gestión de cobros.

La empresa evitaba el uso de herramientas financieras que le permitieran tomar decisiones financieras sólidas, lo que significa que solían tomar decisiones de inversión sin una base sólida o una planificación previa. Se presentó un modelo de tasa de rendimiento mínimo aceptable que se utilizaría para evaluar el desempeño potencial de las inversiones futuras de la empresa.

Por último, Arias (2018) en su obra enfocada en la mejora de la gestión financiera de una empresa dedicada a la comercialización de artículos deportivos en Costa Rica comenzó con un diagnóstico y un análisis financiero exhaustivo de la situación actual y los procesos existentes. El objetivo principal era identificar áreas que necesitaban mejoras con el fin de facilitar decisiones más precisas y eficientes por parte de la empresa.

La propuesta se basó en 4 áreas: análisis financiero, crecimiento, endeudamiento y capital de trabajo, ya que estas fueron las principales debilidades identificadas en la fase de diagnóstico.

Como resultado, se encontró que el sistema financiero actual se utiliza únicamente para tareas transaccionales y operativas, como llevar registros contables, generar estados financieros, gestionar inventarios y cuentas por cobrar, pero no se está aprovechando al máximo su potencial.

A pesar de haber tenido un crecimiento en las ventas en los 5 años anteriores la administración no fue la correcta y se recurrió a financiamiento externo para cubrir las necesidades operativas.

La empresa no cuenta con políticas y protocolos debidamente establecidos para controlar la operación de manera standard y ordenada lo que complica la coordinación entre departamentos.

Los objetivos estratégicos no son compartidos con los trabajadores y son solo del conocimiento de los dueños lo que no obstaculiza que la empresa se mueva en conjunto hacia un mismo fin.

La empresa carece de indicadores financieros que le permitan medir y controlar sus actividades operativas, financieras y rentables

No existe seguimiento sobre el control y ejecución del inventario lo que repercute en sobre ejecuciones que disminuyen los rendimientos de la empresa

Los socios no tienen los datos necesarios para poder determinar los costos de oportunidad impactando directamente en la toma de decisiones relacionadas con la empresa.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En relación al manejo de los ingresos, parte de la contabilidad de la clínica es llevada por una empresa privada la cual se encarga de manejar y administrar todo lo que concierne a los pagos con tarjetas de débito o crédito, para lo cual la clínica tiene acceso a los reportes y balances en cada mes, sin embargo en lo que respecta a los ingresos de efectivo no cuenta con un correcto sistema del manejo del mismo, el control es deficiente y sin procesos establecidos, lo que da como resultado un dato erróneo al final de cada mes del balance real de la empresa.

3.1. Contexto general

Clínica Bienestar abre sus puertas al público el 18 de junio de 2018, su prioridad es proporcionar salud y bienestar a través del correcto diagnóstico, la prevención, el tratamiento personalizado y la actitud de servicio para que cada uno de los pacientes recuperen su calidad de vida.

La clínica se especializa en la aplicación de terapias y/o tratamientos a través de medios o agentes físicos que por prescripción facultativa se prestan a los pacientes de las especialidades de medicina y cirugía.

Cada patología o lesión concreta requiere un tratamiento y planificación específica y diferenciada, de lo contrario no se obtienen resultados óptimos.

Asimismo, ofrece servicios complementarios relacionados a la salud, actualmente la clínica ofrece los siguientes servicios:

- Fisioterapia y rehabilitación
- Pedicure clínico
- Cupping (terapia de ventosas)
- Fisioterapia deportiva
- Fisioterapia geriátrica
- Masajes terapéuticos

A través de los 5 años de su existencia ha logrado acreditarse y crear una cartera de clientes que acuden a la clínica para ser atendidos y tratados por su personal.

La sociedad anónima de la clínica se constituye por 2 accionistas una de los cuales actúa como administradora y a su vez está involucrada en algunos procesos operacionales de la clínica.

El personal está compuesto por dos trabajadoras exclusivamente enfocadas en los diferentes servicios que la clínica ofrece.

Las formas de pago que la clínica maneja son: tarjeta de debito o crédito, transferencia bancaria o efectivo.

En relación a la gestión del flujo de ingresos la clínica cuenta con los servicios de una entidad externa la cual se encarga de manejar todo lo referente al ingreso proveniente de transferencias electrónicas y pagos con tarjeta de crédito y débito para lo cual se cuenta con un correcto control de los mismos al finalizar cada mes, sin embargo en lo que concierne al efectivo la clínica no cuenta con un proceso formal el cual permita añadir las cantidades exactas ingresadas en cada día, lo que repercute en no saber con exactitud el balance general en cada periodo.

3.2. Descripción del problema

En la actualidad, la clínica de fisioterapia Bienestar y Salud S.A. enfrenta desafíos significativos en su gestión financiera, particularmente en lo que respecta al manejo del efectivo. A pesar de brindar servicios de alta calidad en el ámbito de la salud, el flujo de efectivo en la clínica ha demostrado ser inconsistente y sujeto a fluctuaciones impredecibles. Esta situación ha impactado directamente en la capacidad de la clínica para operar de manera eficiente y para aprovechar oportunidades de crecimiento.

La falta de un enfoque estructurado para la gestión del efectivo ha llevado a dificultades en la administración de los ingresos y egresos financieros de la clínica. La ausencia de un plan sólido para el manejo del efectivo genera riesgos potenciales como la incapacidad para cumplir con los compromisos financieros a tiempo, la dificultad para mantener un fondo de reserva adecuado para emergencias y la subutilización de los recursos financieros disponibles.

La clínica carece de un proceso claro para prever y gestionar las entradas y salidas de efectivo a corto, mediano y largo plazo. La falta de seguimiento y control riguroso de los flujos de efectivo podrían repercutir en situaciones en las que los fondos se agoten antes de lo previsto, dificultando la inversión en mejoras en la infraestructura, la adquisición de equipos médicos modernos y la implementación de programas de expansión.

Para abordar estos desafíos, es esencial desarrollar un plan integral de manejo del efectivo que permita a la clínica optimizar sus operaciones financieras. Este plan deberá incluir estrategias para prever con mayor precisión las entradas y salidas de efectivo, establecer políticas para la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, determinar los niveles adecuados de reservas de efectivo

y establecer mecanismos de seguimiento y control continuos para garantizar la implementación efectiva del plan.

El objetivo final de este proyecto es mejorar la salud financiera de la clínica y permitir que la institución alcance su máximo potencial en la prestación de servicios de salud de calidad. Al abordar de manera proactiva los desafíos en la gestión financiera, la clínica estará en una posición más sólida para brindar atención médica excepcional, invertir en su crecimiento y mantener una base financiera estable en el futuro.

3.3. Formulación del problema

El problema radica en las deficiencias en la gestión financiera y el manejo del efectivo en la Clínica de fisioterapia Bienestar y salud S.A., lo que afecta su liquidez y rendimiento económico. La investigación se centra en la elaboración de un plan para resolver estas deficiencias y mejorar su situación financiera.

3.3.1. Pregunta central

¿De qué manera la carencia de control de la gestión del efectivo incide en la toma de decisiones y planeamiento estratégico de la clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A.?

3.3.2. Preguntas Auxiliares

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos involucrados en la gestión del efectivo en la clínica?
- ¿Cuáles son las políticas que se utilizan actualmente para la toma de decisiones para corto, mediano y largo plazo en la clínica?
- ¿Cuáles son las actividades requeridas para la implementación del plan de mejora del manejo del efectivo en la clínica?

3.4. Delimitación

Límite espacial: Clínica Bienestar y salud S. A.

Unidad de observación: Gestión financiera (administración)

Delimitación temporal: periodo de enero 2023 – diciembre 2023

Variables: Control del efectivo, políticas, protocolos y toma de decisiones adecuadas para la estabilidad y crecimiento de la empresa.

La presente investigación se realizará en clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A. en la ciudad de Guatemala, específicamente en el departamento de administración en el área de gestión financiera, se desarrollará tomando historial del año en curso.

4. JUSTIFICACIÓN

El continuo desarrollo tecnológico, además la investigación innovadora y la implementación de procesos para mejorar el servicio de la salud, hacen imprescindible el manejo óptimo de los recursos, especialmente los financieros, el tratar con la salud de los seres humanos es una tarea que requiere mucha responsabilidad y recursos financieros, ya que se necesita ir de la mano con el avance tecnológico para poder ofrecer los mejores servicios con la mejor tecnología, conocimientos y aplicaciones.

Para poder ser consecuentes y competitivos en el sector en el que la clínica se desenvuelve y para cumplir con su finalidad como empresa es necesario que se cuente con un correcto manejo de los ingresos que permita determinar exactamente los resultados que la clínica proporciona mes a mes.

Es imperativo y a la brevedad posible implementar un sistema de control de la gestión del efectivo para que de esta manera la empresa aumente y optimice su rentabilidad para cumplir con las obligaciones adquiridas al proveer y adquirir bienes y servicios, la implementación de un sistema de control práctico y eficiente en la empresa ayudará a corregir todos los procesos a nivel interno y externo, con la finalidad de poder contar con la información correcta y de esta manera se puedan tomar decisiones estratégicas acertadas en las operaciones para corto, mediano y largo plazo, además ayudará a contrarrestar errores potenciales como faltantes o sobrantes, inventarios descuadrados o sin históricos, evite el riesgo de endeudamiento y se tenga un control adecuado de los ingresos totales de la empresa, de no tomar las medidas respectivas se corre un alto riesgo de disminuir las utilidades y será cada vez más difícil anticipar

gastos y pagos dejando a la clínica en un estado perpetuo reactivo en vez de predictivo (proactivo).

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un proceso para el correcto manejo del efectivo en Clínica Bienestar y Salud S. A.

5.2. Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos involucrados en la gestión del efectivo en la clínica.
2. Definir las políticas que se utilizan actualmente para la toma de decisiones para corto, mediano y largo plazo en la clínica.
3. Establecer las actividades requeridas para la implementación del plan de mejora del efectivo en la clínica.

6. NECESIDADES A CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

Actualmente, la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S. A. enfrenta una serie de desafíos en su gestión financiera, específicamente en el manejo del efectivo.

Se ha observado una falta de eficiencia en la administración de los recursos financieros, lo que ha llevado a la clínica a mantener un estado de incertidumbre en lo que respecta a la potenciación, desarrollo y crecimiento de la misma y a la vez incrementar las probabilidades de llegar a tener problemas de liquidez y dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras en tiempo y forma.

Además, se han detectado deficiencias en el control interno y en la planificación financiera, lo que ha generado desequilibrios en el flujo de efectivo y ha limitado la capacidad de la clínica para planear adecuadamente e invertir en mejoras y expansiones.

Las consecuencias de esta problemática son significativas para la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S. A. En primer lugar, la falta de liquidez y la inadecuada administración del efectivo pueden afectar negativamente su capacidad para adquirir insumos y equipamiento necesario para brindar servicios de calidad a los pacientes y posibilidades de expansión. Esto a su vez impide o dificulta la adecuada competitividad en la rama en la que se desenvuelve la clínica, pone en peligro la satisfacción total del cliente y además podría incluso provocar una disminución en la demanda de servicios, afectando los ingresos de la clínica a corto plazo.

Este descontrol propensa dificultades financieras que podrían conllevar a retrasos en los pagos a proveedores y empleados, lo que repercutiría en tensiones en las relaciones comerciales y laborales, y por ende deterioro a la reputación de la clínica en el mercado, aunado a esto se han perdido oportunidades de crecimiento y expansión debido a la falta de recursos disponibles para inversiones estratégicas puntuales y bien fundamentadas.

El objetivo principal de esta investigación es mejorar la gestión financiera de la Clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A., centrándose en el manejo eficiente del efectivo. Se busca desarrollar un plan integral que permita optimizar la administración de los recursos financieros, garantizar la liquidez necesaria para el funcionamiento óptimo de la clínica y generar un ambiente propicio para el crecimiento sostenible y la expansión del negocio.

Para lograr este objetivo, se parte de la propuesta de un enfoque integral que abarque diversas áreas clave de la gestión financiera:

- Análisis de la situación financiera actual:
Se llevará a cabo un diagnóstico profundo de la situación financiera actual de la clínica, indagando en protocolos actuales identificando las principales debilidades y áreas de oportunidad.
- Elaboración de un plan de gestión de efectivo:
Se diseñará un plan detallado para el manejo eficiente del efectivo, que incluya estrategias para mejorar la cobranza de ingresos, optimizar el pago a proveedores y establecer reservas para contingencias.

- **Mejora del Control Interno:**
Se implementarán medidas para fortalecer el control interno en cuanto al manejo del efectivo, reduciendo posibles riesgos de pérdidas o desvíos.
- **Capacitación del personal:**
Se brindará capacitación al personal responsable de la gestión financiera, para garantizar una correcta implementación del plan y fomentar una cultura financiera sólida dentro de la organización.
- **Monitoreo y evaluación continua:**
Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito del plan y se realizará un seguimiento constante para realizar ajustes en caso de ser necesario.

La implementación de este plan tiene como objetivo mejorar la salud financiera de la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S. A., asegurando una adecuada administración del efectivo, fortaleciendo su posición en el mercado, y garantizando una atención de calidad a los pacientes. Al lograr una gestión financiera eficiente, la clínica estará en mejores condiciones para enfrentar los desafíos del entorno económico y consolidar su crecimiento a largo plazo.

Los aspectos enlistados anteriormente serán el pilar para la planificación de elaboración del presente proyecto, a continuación, se definen las fases en las que se dividirá el mismo:

Tabla 1.*Fases del proyecto de investigación*

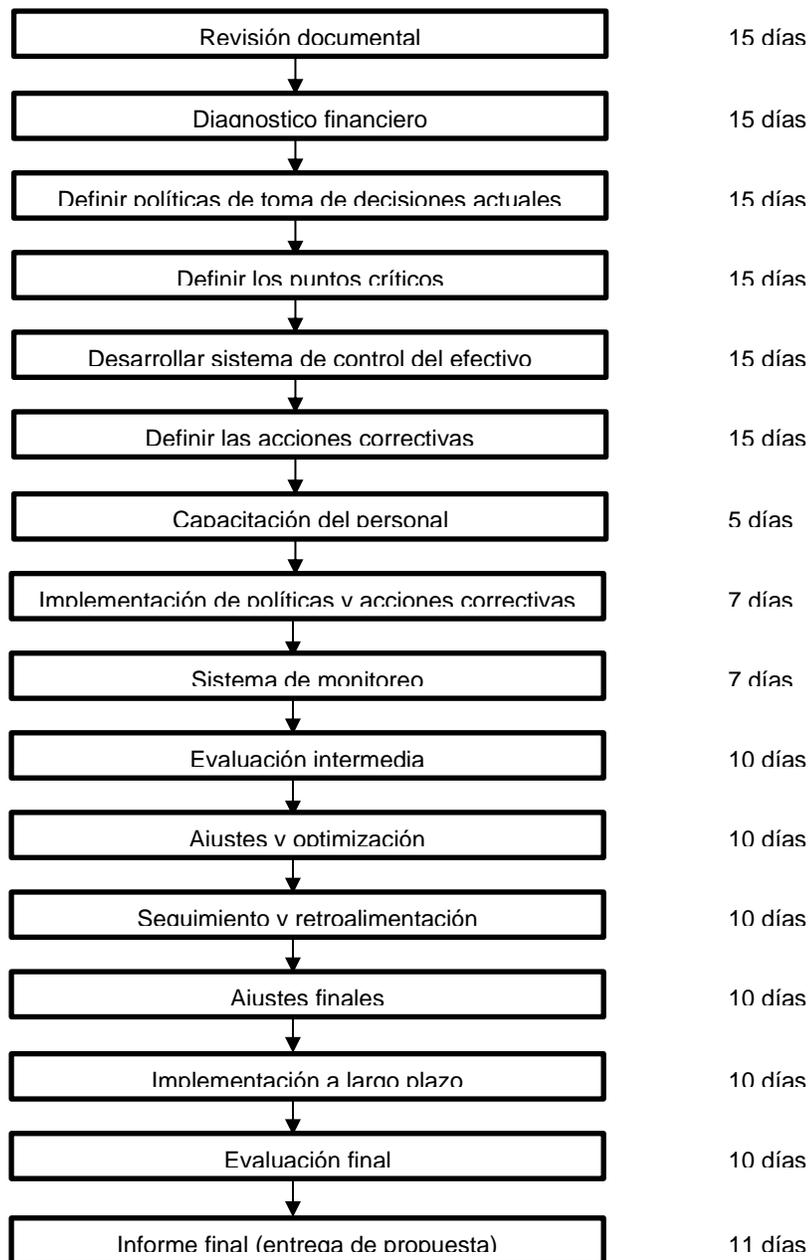
No.	Fase	Descripción	Tiempo estimado
1	Revisión documental	Recopilación y análisis de los estados financieros y registros contables actuales. Revisión de políticas y procedimientos financieros existentes.	15 días
2	Diagnostico financiero	Identificación de fortalezas y debilidades financieras. Análisis de la estructura de costos y flujo de efectivo.	15 días
3	Definir políticas de toma de decisiones actuales	Evaluación de las políticas financieras actuales. Definición de nuevas políticas para una toma de decisiones más efectiva.	15 días
4	Definir los puntos críticos	Identificación de áreas de mayor riesgo financiero y de oportunidad.	15 días
5	Desarrollar sistema de control del efectivo	Diseño de un sistema para el seguimiento constante del flujo de efectivo. Implementación de controles internos para una gestión más eficiente.	15 días
6	Definir las acciones correctivas	Propuesta de soluciones específicas para abordar los puntos críticos identificados. Establecimiento de medidas correctivas para mejorar la salud financiera.	15 días
7	Capacitación del personal	Diseño y planificación de programas de capacitación financiera para el equipo. Ejecución de sesiones de formación para el personal clave.	5 días
8	Implementación de políticas y acciones correctivas	Puesta en marcha de las nuevas políticas financieras y de las acciones correctivas. Monitoreo inicial de su impacto en el flujo de efectivo.	7 días
9	Sistema de monitoreo	Establecimiento de indicadores de rendimiento para el monitoreo continuo. Creación de un sistema para evaluar el progreso y ajustar en caso necesario.	7 días
10	Evaluación intermedia	Análisis de resultados obtenidos hasta la fecha. Revisión de la efectividad de las acciones implementadas.	10 días

Continuación de la tabla 1.

No.	Fase	Descripción	Tiempo estimado
11	Ajustes y optimización	Realización de ajustes y mejoras en el sistema de control del efectivo. Identificación de nuevas oportunidades de mejora en la gestión financiera.	10 días
12	Seguimiento y retroalimentación	Continuar con el monitoreo y ajuste periódico según los resultados.	10 días
13	Ajustes finales	Realizar ajustes finales en las políticas y acciones correctivas según los resultados finales.	10 días
14	Implementación a largo plazo	Establecimiento de un plan de implementación a largo plazo para mantener el control financiero. Integración de los nuevos procesos y prácticas en la rutina diaria de la clínica.	10 días
15	Evaluación final	Evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos durante el proceso de mejora.	10 días
16	Informe final (entrega de propuesta)	Elaboración del informe final de la investigación y mejora financiera. Presentación del informe a la dirección y otros interesados.	11 días
Duración de la investigación			180 días

Nota: Detalle de duración del proyecto de investigación. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

Figura 1.
Esquema de solución



Nota: Detalle del esquema de solución. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

7. MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos que servirán como base para esta investigación, proporcionando el conocimiento que nos permitirá identificar áreas de oportunidad en la gestión financiera de la clínica de fisioterapia Bienestar y Salud S.A. para luego formular un plan de mejora en los procesos de gestión financiera actual en busca del aseguramiento financiero y el crecimiento de la empresa.

Partiendo del principio básico para lo cual una empresa es creada, Pérez Carballo (2015) “El objetivo básico de cualquier organismo, como es una empresa, pretende asegurar su supervivencia y progreso” (p. 25), otro concepto indica: “El objetivo de la empresa y, por consiguiente, el de todos los administradores y empleados, es maximizar la riqueza de los propietarios para quienes se esté trabajando.” (Gitman, 2003, p. 13) ambos conceptos convergen en que una empresa de cualquier tipo está siempre en búsqueda de ser rentable.

7.1. Finanzas

De acuerdo con Córdoba (2012), las finanzas tienen la responsabilidad de definir las acciones, métodos, estrategias y estándares a ser empleados para que una entidad económica maximice tanto la adquisición de recursos como su eficiente utilización durante la ejecución de sus operaciones comerciales o actividad productiva, así como para cumplir con las responsabilidades financieras que surjan.

Las finanzas abarcan 3 áreas importantes:

- La gestión financiera
- Los mercados financieros
- La inversión financiera

7.1.1. Gestión financiera

Constituye la aplicación estratégica de la planificación, organización, dirección y supervisión de las operaciones financieras de una empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos económicos. Este proceso involucra la toma de decisiones efectivas en lo que respecta a la obtención y empleo de recursos financieros, la inversión adecuada de capital, el análisis de riesgos, la evaluación de proyectos y el incremento del valor para los accionistas.

De Pablo (2010) indica que “a la gestión financiera de la empresa le corresponde analizar las necesidades de recursos financieros, su coste y la forma más conveniente de obtenerlos, así como estudiar y decidir respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones” (p. 5)

Una eficiente gestión financiera es indispensable para el éxito de cualquier empresa, incluyendo las clínicas de fisioterapia, la optimización de los recursos financieros permite garantizar la viabilidad económica de la clínica, así como a mejorar la calidad de los servicios prestados a los pacientes.

7.1.2. Mercados financieros

Son lugares o plataformas utilizadas para realizar transacciones de acciones, bonos, divisas, materia prima entre otros. Estos mercados facilitan el intercambio de capital entre inversores, empresas y gobiernos.

Acorde a Levinson (2008) los mercados financieros adoptan muchas formas y operan de diferente modo, pero todos ellos, rígidos o informales desempeñan en esencia las mismas funciones.

Existen diferentes tipos de mercados financieros, entre los que se incluyen:

Mercado de valores: Es donde se lleva a cabo la venta y compra de acciones y otros instrumentos financieros de inversión.

Mercado de bonos: Aquí se negocian bonos los cuales son títulos que representan una deuda emitida por una empresa o un gobierno, y se utilizan para financiar proyectos o actividades.

Mercado de materias primas (commodities): En este mercado se negocian materias primas como el petróleo, el oro, el trigo, el café, entre otros.

Mercado de derivados: Aquí se operan productos financieros cuyo valor depende de otro activo subyacente, que puede ser acciones, bonos, divisas o materias primas.

Los mercados financieros tienen una función fundamental al posibilitar la distribución eficiente de recursos financieros, simplificar la inversión y la financiación de proyectos, además de ofrecer oportunidades tanto para invertir como para protegerse contra riesgos.

7.1.3. Inversión financiera

“Las decisiones de inversión están relacionadas con la adquisición de los activos empresariales que conforman la estructura económica de una empresa” (Haro y Rosario, 2017, p. 7)

Implica asignar recursos financieros en activos como acciones, bonos, bienes raíces, o derivados, con la perspectiva de obtener ganancias en un futuro mismas que pueden derivar de la apreciación del valor de los activos o de los pagos de intereses, dividendos y otros rendimientos generados por estos activos.

Al realizar inversiones, los accionistas analizan diversas alternativas de inversión, teniendo en cuenta distintos elementos tales como el grado de riesgo, la rentabilidad anticipada, el horizonte temporal de la inversión y la facilidad de convertir los activos en efectivo.

Existen diferentes enfoques y estrategias de inversión financiera, como el enfoque de valor, el enfoque de crecimiento, la inversión en mercados emergentes o la inversión en bienes raíces, entre otros. Los inversores también pueden optar por invertir directamente en activos o a través de intermediarios financieros, como bancos, corredoras de bolsa o fondos de inversión.

Es esencial considerar que la participación en inversiones financieras implica riesgos, dado que los valores de los activos pueden variar y los

rendimientos no están asegurados. Por lo tanto, es recomendable que los inversores realicen un análisis cuidadoso, evalúen su tolerancia al riesgo y busquen asesoramiento financiero profesional antes de tomar decisiones de inversión.

7.1.4. Estados financieros

Cubero (2020) “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad” (p. 21) se podría cómo interpretar como un escaneo puntual de la condición actual de la empresa.

Los estados financieros son documentos contables que proveen detalles acerca de la posición financiera, los resultados operativos y los movimientos de dinero de una empresa durante un periodo específico. El propósito de estos informes es ofrecer a personas externas una comprensión clara y precisa del estado financiero de la empresa.

Los estados financieros más usados son los siguientes:

Estado de situación financiera (también conocido como balance general): “Es el estado financiero que muestras la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. El balance general lo conforman tres elementos: el activo, el pasivo y el capital contable” (Ávila, 2007, p. 16).

Los activos son los recursos que posee la empresa, sus obligaciones constituyen los pasivos y el valor residual de los propietarios es el patrimonio neto.

Estado de resultados: Presenta los ingresos, los gastos y el resultado neto de la empresa durante un período de tiempo determinado.

Estado de cambios en el patrimonio neto: Incluye los resultados netos, las aportaciones de los socios y otros cambios que afectan al patrimonio neto en un periodo específico.

Estado de flujos de efectivo: Es un resumen de las transacciones de efectivo de la empresa a lo largo de un periodo específico, desglosándolos en tres tipos de actividad: actividades de operación, inversión y de financiamiento.

7.1.5. Planeación estratégica

Proceso utilizado para establecer los objetivos a largo plazo de la organización y se determinan los cursos de acción necesarios para alcanzarlos.

“El desarrollo de estrategias debe de evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas” (Morales y Morales, 2014, p. 3).

Es un proceso sistemático que implica analizar el entorno empresarial, evaluar los recursos internos, identificar oportunidades y amenazas, y establecer una dirección clara para la empresa.

Es esencial considerar los siguientes elementos:

- **Análisis del entorno:**
Evaluar el entorno externo en el que opera la empresa, incluyendo factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos. Reconocer posibilidades y riesgos que puedan incidir en la entidad.
- **Evaluación interna:**
Analizar los recursos, capacidades y fortalezas internas de la empresa, así como sus debilidades. Descubrir las áreas donde la empresa sobresale y aquellas en las que requiere mejoras.
- **Definir la visión y la misión de la empresa:**
Establecer una declaración de visión que describa la dirección futura deseada de la empresa, y una declaración de misión que indique el propósito fundamental de la organización.
- **Establecimiento de objetivos:**
Definición de objetivos claros y medibles que estén alineados con la visión y misión de la empresa.
- **Desarrollo de estrategias:**
Identificar las estrategias y acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos. Esto implica determinar cómo la empresa utilizará sus recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades identificadas y para superar las amenazas existentes.

- **Implementación de la estrategia:**
Llevar a cabo las acciones planificadas, asignar los recursos adecuados, establecer responsabilidades y plazos, y asegurarse de que la estrategia se implemente de manera efectiva.
- **Seguimiento y evaluación:**
Realizar un monitoreo constante de los resultados y el progreso hacia los objetivos estratégicos. Realizar ajustes y correcciones acordemente.

Es importante mencionar que la planificación estratégica es un proceso continuo y dinámico. Las empresas deben estar dispuestas a adaptarse y ajustar su estrategia a medida que cambian las circunstancias internas y externas.

Además, es recomendable involucrar a los diferentes niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica, fomentando la participación y el compromiso de los empleados, ya que esto contribuye a una mejor implementación y alineación de los esfuerzos organizativos.

7.1.6. Análisis y diagnóstico financiero

“El diagnóstico es el estudio de la realidad, la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, de los puntos fuertes y débiles internos, y el escrutinio del futuro factible, todo ello para tomar decisiones y formular planes de acción” (Pérez-Carballo, 2010, p. 21)

El análisis y diagnóstico financiero se desarrolla a través de un proceso que incluye la revisión y evaluación de los informes financieros de la empresa, con el fin de adquirir una comprensión de su situación económica en ese

momento, su rendimiento y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

Algunos factores clave a tomar en cuenta son los siguientes:

- **Recopilación de datos financieros:**

Obtener los estados financieros de la empresa, tales como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo, junto con otros informes pertinentes.

- **Análisis comparativo horizontal y vertical:**

Realizar un análisis horizontal que compare los datos financieros a lo largo de diferentes periodos para identificar tendencias y cambios a lo largo del tiempo. Además, llevar a cabo un análisis vertical para evaluar la estructura y composición de los estados financieros en términos porcentuales.

- **Evaluación de indicadores financieros:**

Calcular y analizar diversos indicadores financieros para evaluar la rentabilidad, liquidez, apalancamiento y eficiencia operativa de la empresa. Ejemplos de indicadores financieros incluyen el margen de utilidad neta, la relación de liquidez actual, el índice de endeudamiento y el retorno sobre los activos.

- **Análisis de administración de capital de trabajo:**

Evaluar la eficiencia en la gestión del capital de trabajo de la empresa a través del análisis del inventario, cuentas por pagar, los ciclos de efectivo y cuentas por cobrar.

- **Análisis de rentabilidad:**
Evaluando los márgenes brutos, operativos y netos.
- **Análisis de flujo de efectivo:**
Evaluar la generación de efectivo de la empresa, su capacidad para cumplir con sus obligaciones y financiar sus actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Comparación y referencias:**
Comparar los resultados financieros de la empresa con los de otras empresas del mismo sector o con estándares de la industria para identificar puntos fuertes, áreas de mejora y debilidades.
- **Interpretación y conclusiones:**
Interpretar los resultados del análisis financiero y llegar a conclusiones claras sobre la situación financiera actual de la empresa, identificando oportunidades y riesgos.

Es fundamental tener en cuenta que el diagnóstico y análisis financiero es una herramienta poderosa, pero su aplicación requiere precaución y consideración del contexto específico de la empresa y su industria.

7.1.7. Indicadores financieros

En la contabilidad de una empresa saltarán a la vista muchas diferentes cantidades, números y porcentajes dependiendo de lo que se esté hablando o analizando. Cada número representa “algo” y es importante entender qué significa para poder utilizar esa información adecuadamente en beneficio de la empresa.

Para poder tener una idea de lo que estos números representan utilizaremos el ejemplo propuesto por Briseño (2006) en relación a este tema específicamente hablando de la rentabilidad: la utilidad muchas veces no es suficiente para determinar si un negocio es rentable porque si existe, por ejemplo, una empresa con una utilidad de \$1000 cuando su capital es de \$10,000,000 nos daremos cuenta que, aunque haya una utilidad en porcentaje es muy pequeña en relación a su capital.

El análisis de ratios financieros es una técnica empleada para examinar la solidez financiera de una empresa y entender su rendimiento en comparación con estándares de la industria o períodos previos. Estos ratios financieros se derivan de información presente en los estados financieros y ofrecen métricas numéricas que facilitan el análisis y la comparación de diversos aspectos de la empresa.

Los más utilizados son los siguientes:

- Indicadores de liquidez:

Liquidez corriente: mide la aptitud de la empresa para satisfacer sus compromisos de corto plazo y se determina mediante la división de los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

Prueba del ácido: muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos inmediatos, sin tomar en cuenta el valor del inventario.

- Indicadores de rentabilidad:

Margen de beneficio neto: mide la rentabilidad de las ventas después de deducir todos los gastos. Este valor se obtiene dividiendo la utilidad neta entre las ventas.

Retorno sobre los activos (ROA): este indicador mide cuan efectivos son los activos de la empresa para generar ganancias. El valor se obtiene dividiendo la utilidad neta entre los activos totales.

Rendimiento sobre el capital propio (ROE): indica la rentabilidad generada para los accionistas. El valor se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto.

- Indicadores de endeudamiento:

Indicador de endeudamiento: evalúa el grado de apalancamiento financiero de la empresa respecto a sus activos. El valor se obtiene dividiendo los pasivos totales entre los activos totales.

Indicador de cobertura de intereses: mide la aptitud de la empresa para satisfacer sus costos de intereses de deuda. Se obtiene al dividir el beneficio antes de intereses e impuestos entre los gastos de intereses.

- Indicadores de eficiencia:

Rotación de inventario: evalúa la eficiencia en la gestión del inventario de la empresa. El valor se obtiene dividiendo el costo de bienes vendidos entre el inventario promedio.

Rotación de cuentas por cobrar: evalúa la efectividad en la administración del crédito y la recuperación de cuentas pendientes. Se obtiene al dividir las ventas a crédito entre el promedio de cuentas por cobrar.

Estos son solo algunos ejemplos de índices financieros y hay muchos otros disponibles según las necesidades y características de la empresa. Es crucial resaltar que el análisis de ratios financieros debe realizarse de manera integral, teniendo en cuenta múltiples índices y efectuando comparaciones con la industria o las normativas de la empresa. También, es recomendable llevar a cabo un análisis histórico y considerar el contexto y el comportamiento particular del negocio con el fin de obtener una visión precisa de la situación financiera actual de la empresa.

7.1.8. Administración del flujo de caja

Según Ortiz y Ortiz (2018) el flujo de caja es un estado financiero que presenta dinámicamente el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa en un periodo determinado de tiempo y la situación del efectivo al final de dicho periodo.

El concepto de efectivo no se limita únicamente al dinero disponible en caja y en las cuentas bancarias, sino que abarca también activos líquidos equivalentes, como documentos de tesorería o comerciales, así como otras inversiones comerciales que puedan convertirse en efectivo en cualquier momento.

Implica administrar las entradas y salidas de dinero con el fin de garantizar un flujo de efectivo positivo y mantener la liquidez necesaria para el funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones financieras.

7.2. Crecimiento de la empresa:

El flujo de efectivo de una empresa está directamente vinculado a su proceso de crecimiento. Por ejemplo, si una empresa experimenta una alta demanda y un rápido crecimiento se ve obligada a realizar inversiones en nuevos activos de manera ágil para ser capaz de aumentar su producción y de esa manera poder cumplir con las demandas de sus clientes. Para llevar a cabo estas inversiones, necesita buscar nuevas fuentes de financiamiento. Por otro lado, una empresa con un crecimiento más lento se enfrenta al dilema de cómo gestionar sus excedentes de ganancias, ya que no puede reinvertirlos en nuevos activos sin tener un impacto negativo en su rendimiento. (Barrantes, 2017).

7.2.1. Crecimiento sostenible para PYME:

Barbero (2007) expone que el crecimiento es la estrategia superior que produce una vida corporativa saludable a largo plazo y solo genera beneficios en términos generales para una organización. Un crecimiento bueno es aquel que supone para la organización una rentabilidad mayor al coste de capital, si una empresa crece, pero está obteniendo una rentabilidad menor al coste del capital, está destruyendo valor para el accionista.

La tasa de crecimiento sostenible de una empresa indica la máxima velocidad de expansión que la empresa puede lograr sin necesidad de adquirir financiamiento externo o capital adicional.

Existen varios factores clave que intervienen en el logro de un crecimiento sostenible para una empresa, algunos de los factores más importantes son los siguientes:

Estrategia empresarial: tener una estrategia clara y bien definida es fundamental para el crecimiento sostenible. Esto implica establecer metas y objetivos a largo plazo, identificar oportunidades de mercado, definir propuestas de valor diferenciadas y determinar las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos.

Planificación financiera: una gestión financiera sólida es esencial para el crecimiento sostenible. Esto implica una planificación meticulosa del flujo de efectivo, la eficiente administración de los recursos financieros, el monitoreo de los gastos y la identificación de fuentes de financiamiento adecuadas para respaldar el crecimiento.

Innovación y adaptabilidad: la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial es fundamental para el crecimiento sostenible. Las empresas deben estar dispuestas a explorar nuevas ideas, desarrollar nuevos productos o servicios, adoptar tecnologías emergentes y ajustar su enfoque según las demandas cambiantes del mercado.

Gestión del talento: contar con un equipo de trabajo talentoso y comprometido es clave para el crecimiento sostenible. Esto implica reclutar y retener a los mejores profesionales, proporcionarles oportunidades de desarrollo y capacitación, fomentar la colaboración y promover una cultura organizacional que impulse la excelencia y la innovación.

Orientación al cliente: La satisfacción del cliente y la priorización de la calidad en el servicio o producto son elementos fundamentales para un crecimiento sostenible.

Las empresas exitosas destacan por su capacidad para comprender las necesidades de sus clientes, brindar un servicio al cliente excepcional, adaptar sus productos a las preferencias del mercado y forjar relaciones duraderas con sus clientes.

Gestión de la cadena de suministro: Una cadena de suministro eficiente y confiable juega un papel crucial en la expansión sostenible. Para lograr esto se necesita establecer relaciones sólidas con proveedores de confianza, optimizar los procedimientos de adquisición y producción, gestionar de manera efectiva el inventario y asegurar la puntualidad en la entrega de productos o servicios.

Responsabilidad social y ambiental: cada vez más, los consumidores y los inversores valoran a las empresas social y ambientalmente responsables. Incorporar en las operaciones de la empresa prácticas sostenibles, tales como la disminución del impacto ambiental, el compromiso con la responsabilidad social corporativa y la observancia de estándares éticos, puede resultar en ventajas tanto en términos económicos como en términos de reputación.

Expansión estratégica: la expansión y la diversificación pueden ser estrategias efectivas para el crecimiento sostenible. Sin embargo, es importante que cualquier expansión se realice de manera planificada y estratégica, evaluando cuidadosamente las oportunidades y los riesgos, y asegurándose de que se ajusten a la visión y los recursos de la empresa.

Monitoreo y análisis: realizar un seguimiento constante de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y realizar análisis periódicos es fundamental para evaluar el progreso hacia los objetivos de crecimiento y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Esto implica la evaluación regular de los resultados financieros, el análisis de mercado y la retroalimentación.

7.2.2. Administración del dinero en efectivo en una PYME

Según Curbelo (2020) en el ámbito de los inversionistas o emprendedores regularmente se utiliza un lenguaje financiero, lo que implica que la atención principal siempre se centra en la entrada y salida de dinero.

La gestión de los recursos en efectivo en una pequeña o mediana empresa (pyme) desempeña un papel crucial en asegurar la estabilidad financiera y la continuidad de la operación.

Algunos de los factores más importantes a tomar en cuenta para el manejo adecuado del dinero en efectivo son los siguientes:

Monitoreo regular del flujo de efectivo: Llevar un registro detallado de las transacciones de efectivo, es decir monitorear de forma regular, ya sea a diario, semanal o mensual, los ingresos y los desembolsos.

Este seguimiento constante permite detectar patrones en el flujo de efectivo, estimar las necesidades futuras y tomar decisiones informadas.

Pronóstico de flujo de efectivo: lograr crear un pronóstico preciso del flujo de efectivo es fundamental para una gestión eficaz. Evaluar los ingresos esperados y los gastos previstos en un período específico (generalmente mensual). Esto ayuda a prever posibles déficits de efectivo y tomar medidas preventivas, como asegurar líneas de crédito o buscar fuentes adicionales de financiamiento si fuera necesario.

Gestión de cuentas por cobrar: realizar los cobros de los pagos de los clientes de manera oportuna. Establecer políticas claras en relación al crédito y

términos de pago. Enviar facturas de manera rápida y precisa, y realiza un seguimiento proactivo de los pagos vencidos. Se pueden considerar técnicas para incentivar los pagos anticipados o implementar descuentos por pronto pago para motivar a los clientes a pagar en cuanto antes.

Control de cuentas por pagar: gestionar de manera eficaz las cuentas por pagar con el objetivo de aumentar la disponibilidad de efectivo. Negociar plazos de pago favorables con proveedores y buscar acuerdos de descuentos por pronto pago. Pagar las facturas a tiempo para evitar cargos adicionales o penalidades, pero no antes de la fecha de vencimiento.

Control de gastos: revisar regularmente los gastos y buscar oportunidades para reducir costos innecesarios. Identificar áreas donde se pueda ahorrar, como gastos de servicios públicos, suministros de oficina, costos de transporte o gastos generales. Negociar con proveedores para obtener mejores precios y considerar opciones más económicas sin sacrificar la calidad.

Gestión de inventario: mantener un control adecuado del inventario para evitar el exceso o la escasez. Un exceso en el inventario no es conveniente ya que puede inmovilizar los recursos financieros de la empresa, sin embargo, una insuficiencia de inventario tampoco es aconsejable ya que puede impactar negativamente las ventas y la satisfacción del cliente. Utilizar herramientas de gestión de inventario para mantener un equilibrio óptimo y ajustar los pedidos según la demanda real.

Uso de tecnología y sistemas automatizados: utilizar software de contabilidad y gestión financiera que permita tener un mayor control y visibilidad del flujo de efectivo. Estas utilidades pueden ser de ayuda para generar reportes

financieros, efectuar seguimientos, automatizar actividades y elevar la precisión en la gestión de los recursos en efectivo.

Planificación financiera a corto y largo plazo: crear un plan financiero preciso y específico que incluya metas interrelacionadas a corto y largo plazo. Definir metas financieras viables y esforzarse por alcanzarlas. Monitorear periódicamente el rendimiento financiero de la empresa y hacer modificaciones según sea preciso.

La administración del dinero en efectivo es una actividad continua y requiere de atención constante.

Mantener una buena salud financiera es clave para el crecimiento y la estabilidad de una pyme.

7.2.3. Etapas de una PYME

A medida que una pyme va creciendo, experimenta una serie de cambios y desafíos que pueden afectar varios aspectos de su funcionamiento.

Quirós (2018) enlista los que considera son los cinco factores determinantes que modelan la trayectoria de una PYME:

El Entorno. El contexto empresarial en constante evolución y el sector en el que opera la empresa son factores determinantes. Inicialmente, es fácil identificar oportunidades, pero a medida que se acumula experiencia en el mundo empresarial, es más probable que se perciban principalmente amenazas.

La vida personal del empresario. Los roles desempeñados (como individuo, profesional, cónyuge, padre o madre) tienen un impacto significativo en el empresario y, por ende, en su empresa.

Crecimiento de la empresa. La entidad gradualmente gana independencia y desarrolla su propia dinámica, lo que lleva al empresario a tomar decisiones a un ritmo específico. A medida que crece en tamaño, personal, productos, servicios, ubicaciones y procesos, la complejidad de la empresa aumenta, lo que requiere nuevas formas de organización.

La continuidad generacional en la empresa. Con el paso de los años, las generaciones más jóvenes se incorporan al negocio. Aunque es posible que estos jóvenes tengan un camino establecido previamente, no siempre optan por seguirlo de manera idéntica a como fue trazado por las generaciones anteriores.

El umbral de expectativas. Este factor, que se refiere a las metas que cada uno de nosotros desea alcanzar con nuestro esfuerzo, es otro de los elementos significativos que influyen en el progreso de la empresa.

Cada uno de estos factores no ejerce un impacto decisivo de manera individual; en cambio, es la interacción entre ellos la que configura el curso de crecimiento y el destino de cada empresa.

Una gestión financiera eficiente es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, incluyendo las clínicas de fisioterapia.

La correcta administración de los recursos financieros ayudará a garantizar la viabilidad económica de la clínica, su desarrollo, así como a mejorar la calidad de los servicios prestados a los pacientes.

Los aspectos clave de la gestión financiera en las clínicas de fisioterapia abarca:

Análisis financiero: evaluación de los estados financieros para comprender la situación económica de la clínica, identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.

Presupuesto: elaboración de un presupuesto detallado que refleje los ingresos y gastos proyectados, y permita un control financiero adecuado.

Gestión de costos: Identificación, seguimiento y control de los costos asociados a la prestación de servicios de fisioterapia, incluyendo costos directos e indirectos.

Facturación y cobro: implementación de procesos eficientes para facturar a los pacientes y cobrar los servicios prestados, asegurando una adecuada gestión de cuentas por cobrar y cobros oportunos.

Análisis de rentabilidad: evaluación de la rentabilidad de los diferentes servicios ofrecidos por la clínica, identificando aquellos que generan mayores ingresos y beneficios.

7.3. Opciones estratégicas de mejoramiento de la gestión financiera para clínicas de fisioterapia:

Administración de seguros: manejo de los procesos relacionados con los seguros médicos y los reembolsos correspondientes a los servicios de fisioterapia.

Utilización de sistemas de información financiera: uso de software que lleve un registro detallado de las transacciones financieras, generar informes y facilitar el análisis financiero.

Capacitación del personal: proporcionar capacitación continua al personal administrativo y clínico sobre conceptos financieros básicos y buenas prácticas de gestión financiera.

Negociación con proveedores y aseguradoras: establecimiento de acuerdos y negociaciones que permitan obtener mejores condiciones y tarifas para los suministros y servicios médicos necesarios.

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

Propuesta de índice de contenidos:

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO REFERENCIAL

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Finanzas

2.1.1. Gestión financiera

2.1.2. Mercados financieros

2.1.3. Inversión financiera

2.1.4. Estados financieros

2.1.5. Planeación estratégica

2.1.6. Análisis y diagnóstico financiero

2.1.7. Indicadores financieros

2.1.8. Administración del flujo de caja

2.2. Crecimiento de la empresa

- 2.2.1. Crecimiento sostenible para PYME
- 2.2.2. Administración del dinero en efectivo en una PYME
- 2.2.3. Etapas de una Pyme
- 2.3. Opciones estratégicas de mejoramiento de la gestión financiera para clínicas de fisioterapia

3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

- 3.1. Revisión documental
- 3.2. Diagnóstico financiero
- 3.3. Definir políticas de toma de decisiones actuales
- 3.4. Definir los puntos críticos
- 3.5. Desarrollar sistema de control del efectivo
- 3.6. Definir las acciones correctivas
- 3.7. Capacitación del personal
- 3.8. Implementación de políticas y acciones correctivas
- 3.9. Sistema de monitoreo
- 3.10. Evaluación intermedia
- 3.11. Ajustes y optimización
- 3.12. Seguimiento y retroalimentación
- 3.13. Ajustes finales
- 3.14. Implementación a largo plazo
- 3.15. Evaluación final

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 4.1. Informe final

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS
APÉNDICES
ANEXOS

9. METODOLOGÍA

Se presenta a continuación la ruta que tomará este proyecto de graduación, desde su fase de investigación hasta su fase de desarrollo.

9.1. Características del estudio

Enfoque: El enfoque de este trabajo de graduación es mixto, ya que se combina el análisis cualitativo y cuantitativo para abordar de manera integral el objetivo de mejorar la gestión financiera en la clínica de fisioterapia Bienestar y Salud S.A.

Por un lado, se realizará un análisis profundo de la situación financiera actual, examinando procesos y recursos financieros a través de una estrategia de observación y estudio detallado.

La parte cualitativa de este estudio implica la identificación de los puntos críticos en la gestión financiera de la clínica, así como la determinación de los aspectos que requieren mejoras mediante el plan de manejo del efectivo propuesto con lo cual se pretende una comprensión profunda y contextualizada de los procesos financieros involucrados.

Por otro lado, la parte cuantitativa se centrará en la evaluación de riesgos y oportunidades financieras. Al igual que se valoraron los peligros potenciales, en este estudio se asignará una evaluación basada en probabilidades y gravedad a los distintos aspectos de la gestión financiera. Esto permitirá determinar la

criticidad de cada etapa y aspecto del proceso financiero de la clínica, y así priorizar las acciones de mejora.

Alcance: El alcance de la investigación se enmarcará en una perspectiva explicativa, partiendo desde la recopilación de información exhaustiva sobre la gestión financiera de la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S.A. con el propósito de desarrollar un plan integral para el manejo eficiente del efectivo, se busca evaluar detalladamente los procesos financieros existentes y utilizar esta información como base para la formulación de un documento de manera estructurada y precisa, que contendrá el plan para el manejo del efectivo. Este plan servirá como guía detallada para la administración financiera de la clínica, delineando estrategias, políticas y procedimientos específicos para optimizar la gestión de los recursos monetarios.

Diseño: El diseño de esta investigación seguirá un enfoque experimental que comprende varias etapas.

En primer lugar, se llevará a cabo una observación participativa de los procesos financieros actuales en la clínica. Esto permitirá comprender en detalle cómo se maneja actualmente el flujo de efectivo, identificar posibles obstáculos y determinar las áreas que requieren mejoras. Esta observación se realizará sin intervenir o modificar los procesos, con el objetivo de obtener una comprensión precisa de la situación actual.

Basándose en los hallazgos obtenidos durante la observación participativa, se diseñará un plan detallado para el manejo del efectivo. Este plan estará dirigido a abordar los desafíos específicos identificados y a mejorar la gestión financiera en términos de liquidez, control de gastos y eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Una vez desarrollado el plan, se procederá a su implementación en la clínica. Durante este período de implementación, se llevará a cabo un seguimiento y análisis para evaluar cómo el plan afecta los resultados financieros. Se recopilarán datos financieros antes y después de la implementación para medir de manera objetiva y cuantitativa los cambios que se han producido.

El análisis de los resultados se centrará en comparar los datos financieros previos a la implementación del plan con los resultados obtenidos después de su aplicación. Esto permitirá evaluar el impacto del plan en la gestión financiera de la clínica y determinar si se han logrado mejoras significativas en términos de flujo de efectivo, control de gastos y capacidad potencial para realizar inversiones estratégicas.

En función de los resultados obtenidos, se identificarán áreas de mejora y se realizarán los ajustes necesarios al plan de propuesta final de manera que asegure que las políticas y acciones sean eficaces a largo plazo y contribuyan a una gestión financiera sólida y sostenible.

9.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis para este estudio será el proceso de gestión financiera de la Clínica de Fisioterapia Bienestar y Salud S.A. se centrará en desglosar las diferentes etapas y componentes involucrados en la administración de los recursos monetarios de la clínica, con el objetivo de identificar áreas donde puedan surgir desafíos y oportunidades de mejora en la gestión financiera.

9.3. Variables

Las variables de estudio se describen a continuación:

Tabla 2.

Operatividad de las variables

Nombre de la variable	Definición teórica	Definición operativa	Indicador
Gestión financiera de la clínica.	Conjunto de acciones, estrategias y decisiones planificadas que involucran la administración, control y optimización de los recursos económicos y financieros	Planificación y ejecución de estrategias financieras que aborden la adquisición de equipos médicos, la gestión de personal, la facturación de servicios médicos, el control de gastos administrativos y clínicos, así como la inversión para crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Rentabilidad Financiera (IRF) • Índice de rotación de cuentas por cobrar (IRCC) • Margen de contribución por servicio • Tasa de recuperación de gastos generales • Porcentaje de facturación electrónica • Porcentaje de gastos administrativos sobre Ingresos

Continuación de la tabla 2.

Nombre de la variable	Definición teórica	Definición operativa	Indicador
Procesos del flujo de efectivo.	Secuencia de actividades y transacciones financieras que ocurren en una organización de manera planificada y ordenada para administrar y controlar el movimiento de fondos entrantes y salientes.	Definición detallada de los procesos específicos del flujo de efectivo de la Clínica adaptados a su ámbito y recursos actuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de recaudación del servicio • Días de ciclo de cobro • Rotación de cuentas por pagar a proveedores • Índice de eficiencia en gestión de cobranzas • Rotación de inventarios de suministros médicos
Protocolos de planeamiento estratégico a futuro.	Conjunto de acciones y directrices sistemáticas que se establecen de manera planificada y secuencial con el propósito de definir y diseñar estrategias a largo plazo para una organización.	Definición detallada de los protocolos específicos para el planeamiento estratégico a futuro adaptados al contexto y recursos actuales de Clínica.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de alcance de objetivos estratégicos • Porcentaje de cumplimiento de fechas límite • Tasa de retorno sobre inversiones estratégicas • Porcentaje de participación del personal

Continuación de la tabla 2.

Nombre de la variable	Definición teórica	Definición operativa	Indicador
Políticas de cobro	Conjunto de directrices, normativas y estrategias establecidas por una organización para gestionar y administrar los procesos de facturación y recaudación de ingresos por productos o servicios brindados.	Definición detallada de las políticas específicas de cobro adaptadas al contexto y los recursos actuales de Clínica.	<ul style="list-style-type: none"> • Días promedio de cobro • Índice de utilización de planes de financiamiento • Porcentaje de pacientes con saldo pendiente • Ratio de devoluciones y cancelaciones por facturación • Porcentaje de recuperación de pagos atrasados
Capacitación de personal	Proceso sistemático y planificado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y competencias específicas para mejorar su desempeño en sus roles y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.	Definición detallada de los procesos específicos de capacitación del personal encargado de los procesos de cobro en la Clínica	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión en la facturación • Porcentaje de reducción de reclamaciones • Tiempo promedio de resolución de problemas de cobro • Índice de mejora en la experiencia del paciente

Nota: Detalle de operatividad de las variables. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

9.4. Fases

A continuación, se describen las fases en las cuales se divide el desarrollo de la investigación:

9.4.1. Fase 1: Revisión documental

Durante esta etapa, se procederá a examinar detalladamente diversos documentos y fuentes de información que contribuyan a enriquecer y contextualizar el diseño de la investigación. La documentación revisada desempeñará un papel fundamental en la creación de antecedentes sólidos y relevantes, los cuales servirán como base para la estructuración y ejecución efectiva del proyecto propuesto.

9.4.2. Fase 2: Diagnóstico financiero

Se realizará una evaluación minuciosa de los estados financieros de la clínica, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo de los últimos años. Se identificarán las áreas en las que la clínica ha demostrado fortalezas financieras, como márgenes de utilidad saludables, niveles adecuados de liquidez y gestión eficiente de activos. Del mismo modo, se identificarán las debilidades financieras, como posibles desequilibrios en la estructura de deudas, ineficiencias en la utilización de recursos y posibles deficiencias en el control de costos.

9.4.3. Fase 3: Definir políticas de toma de decisiones actuales

En esta fase, se evaluarán y documentarán las políticas financieras y criterios utilizados actualmente en la clínica para la toma de decisiones

relacionadas con la gestión financiera. Se examinarán los procesos utilizados para determinar inversiones, gastos y asignación de recursos. El objetivo es comprender cómo las decisiones financieras se han tomado hasta el momento y cómo han impactado en los flujos de efectivo y la salud financiera de la organización.

9.4.4. Fase 4: Definir los puntos críticos

Durante esta etapa, se llevará a cabo una identificación exhaustiva de áreas con alto riesgo financiero y potencial de oportunidad en la operación de la clínica. Se evaluarán los procesos y flujos de efectivo para identificar los puntos donde las ineficiencias pueden tener un impacto significativo. A través de este análisis, se establecerán puntos críticos clave que requieren enfoque y optimización. Estos puntos proporcionarán un marco estratégico para abordar con precisión los aspectos más impactantes de la gestión financiera y guiarán la planificación de acciones correctivas y estrategias de mejora.

9.4.5. Fase 5: Desarrollar sistema de control del efectivo

En esta etapa, se diseñará un sistema integral para el monitoreo continuo y efectivo del flujo de efectivo en la clínica. Se establecerán mecanismos que permitan rastrear con precisión la entrada y salida de fondos en tiempo real. Además, se implementarán controles internos sólidos para garantizar una gestión financiera más eficiente y precisa. Estos controles abordarán aspectos como la autorización de gastos, la reconciliación de cuentas y la prevención de posibles desviaciones o pérdidas.

9.4.6. Fase 6: Definir las acciones correctivas

Se desarrollarán propuestas concretas y soluciones específicas destinadas a abordar los puntos críticos previamente identificados. Se diseñarán medidas correctivas que apunten a optimizar la gestión financiera de la clínica. Estas medidas abarcarán desde la reestructuración de procesos y políticas financieras hasta la implementación de estrategias de reducción de costos y mejora de ingresos.

9.4.7. Fase 7: Capacitación del personal

En esta etapa, se llevará a cabo el diseño y la planificación de programas de capacitación financiera específicamente adaptados al equipo de la clínica. Se elaborarán programas que aborden los aspectos clave de la gestión financiera, incluyendo el manejo del efectivo, la interpretación de indicadores financieros y la comprensión de las políticas financieras actualizadas.

9.4.8. Fase 8: Implementación de políticas y acciones correctivas

Durante esta fase, se procederá a la implementación activa de las nuevas políticas financieras y las medidas correctivas definidas anteriormente. Se llevarán a cabo los cambios operativos necesarios para poner en marcha las estrategias diseñadas.

9.4.9. Fase 9: Sistema de monitoreo

En esta etapa, se establecerán indicadores de rendimiento claros y medibles que permitirán un monitoreo continuo de la salud financiera de la clínica.

Se diseñará un sistema que evalúe el progreso en relación con los objetivos establecidos y los puntos críticos identificados. Este sistema proporcionará métricas que permitirán un seguimiento constante del flujo de efectivo, la rentabilidad y otros aspectos financieros relevantes.

9.4.10. Fase 10: Evaluación intermedia

En esta fase, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos hasta la fecha en relación con los objetivos del proyecto. Se revisarán los indicadores financieros y el flujo de efectivo para evaluar la efectividad de las acciones implementadas. Se compararán los resultados con las metas establecidas y se examinarán los impactos positivos y áreas que requieran ajustes.

9.4.11. Fase 11: Ajustes y optimización

Se llevarán a cabo ajustes y mejoras en el sistema de control del efectivo y en las estrategias implementadas. Se analizarán los datos recopilados durante la fase de evaluación intermedia para identificar áreas que requieren optimización. Se realizarán ajustes en el sistema de monitoreo y en las políticas financieras según sea necesario para asegurar una gestión efectiva del efectivo. Además, se buscarán nuevas oportunidades de mejora en la gestión financiera, aprovechando los hallazgos y aprendizajes adquiridos hasta el momento.

9.4.12. Fase 12: Seguimiento y retroalimentación

Durante esta etapa, se mantendrá un monitoreo constante de los indicadores financieros y del flujo de efectivo. Los resultados obtenidos se compararán con los objetivos establecidos, y se realizarán ajustes periódicos en

el sistema de control del efectivo y en las estrategias implementadas. La retroalimentación del personal clave y de los involucrados permitirá realizar refinamientos y adaptaciones a medida que se avanza. Este proceso cíclico de seguimiento y retroalimentación asegurará una gestión financiera continua y optimizada, alineada con los objetivos del proyecto y las condiciones cambiantes del entorno económico y operativo.

9.4.13. Fase 13: Ajustes finales

En esta etapa, se realizarán los ajustes finales en las políticas y acciones correctivas, basados en los resultados obtenidos al finalizar el proyecto. Se evaluará el impacto total de las medidas implementadas en la gestión financiera y se compararán con los objetivos iniciales. Los hallazgos obtenidos guiarán los últimos refinamientos en las estrategias, garantizando que estén alineadas con la realidad financiera actual y los logros alcanzados. Estos ajustes finales asegurarán que las políticas y acciones sean eficaces a largo plazo y contribuyan a una gestión financiera sólida y sostenible.

9.4.14. Fase 14: Implementación a largo plazo

Se establecerá un plan sólido de implementación a largo plazo que asegure la continuidad del control financiero y la gestión efectiva del efectivo en la clínica. Se diseñarán estrategias para mantener las políticas financieras actualizadas y adaptadas a las necesidades cambiantes. La integración de los nuevos procesos y prácticas en la rutina diaria de la clínica será fundamental para garantizar su efectividad y sostenibilidad.

9.4.15. Fase 15: Evaluación final

En esta etapa, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos a lo largo del proceso de mejora. Se examinarán en detalle los indicadores financieros, el flujo de efectivo y otros aspectos relevantes para medir el impacto logrado en la gestión financiera de la clínica. Esta evaluación permitirá determinar en qué medida se han alcanzado los objetivos establecidos al inicio del proyecto. Además, se analizarán los aprendizajes y las lecciones obtenidas para informar futuras estrategias de gestión financiera.

9.4.16. Fase 16: Informe final (entrega de propuesta)

En esta fase culminante, se elaborará un informe que documentará cada etapa del proceso de investigación y mejora financiera. El informe contendrá un análisis detallado de los hallazgos, las acciones implementadas y los resultados obtenidos, incluyendo indicadores financieros y efectos en el flujo de efectivo. Se presentarán recomendaciones sólidas basadas en las lecciones aprendidas y los logros alcanzados.

La dirección y otros interesados recibirán una presentación detallada del informe, donde se destacarán los beneficios y las mejoras tangibles logrados en la gestión financiera de la clínica. La presentación permitirá una comprensión profunda de las acciones implementadas y sus impactos.

La entrega de la propuesta e informe final no solo cerrará el ciclo de mejora financiera, sino que también sentará las bases para la implementación sostenible de las prácticas y políticas financieras optimizadas, contribuyendo al crecimiento y estabilidad financiera a largo plazo de la clínica.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se emplearán diversas técnicas de análisis de información con el propósito de comprender a profundidad la situación financiera actual de la clínica y desarrollar estrategias efectivas para optimizar el manejo de los recursos financieros.

Se realizará un análisis exhaustivo de los flujos financieros de la clínica. Esto incluirá la identificación y desglose de las distintas etapas del proceso financiero, desde la generación de ingresos hasta la gestión de gastos. Esta descomposición permitirá comprender el flujo de efectivo y detectar posibles áreas de mejora.

Se crearán diagramas de flujo financiero para visualizar de manera gráfica cómo se desplaza el efectivo dentro de la clínica. Estos diagramas facilitarán la identificación de demoras, ineficiencias y puntos críticos en el proceso de manejo de efectivo.

A partir de determinar las etapas del diagrama de flujo se examinarán los posibles obstáculos financieros que puedan afectar la salud financiera de la clínica. Esto involucra riesgos como la falta de liquidez, potenciales altos niveles de endeudamiento o ineficiencias en la facturación. Cada obstáculo financiero será investigado y documentado en una tabla.

Al ser identificados los peligros potenciales se desarrollará una matriz de evaluación financiera. En esta matriz, se analizará la importancia de cada obstáculo financiero identificado en función de su posible impacto y la

probabilidad de ocurrencia. Los resultados se presentarán en una tabla que prioriza los obstáculos en función de su relevancia.

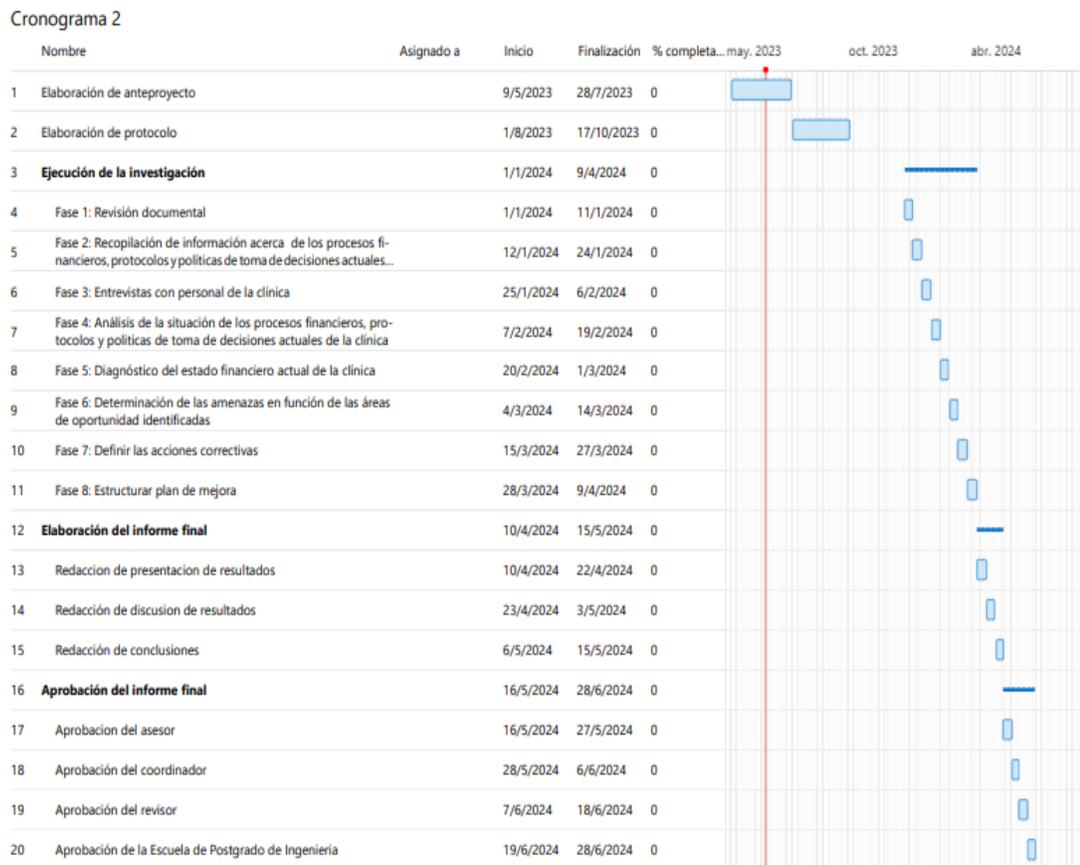
Se empleará un árbol de decisiones financiero. Este enfoque ayudará a determinar los momentos clave en el proceso de manejo financiero donde las decisiones tienen un impacto significativo en la salud financiera de la clínica.

Basándose en los resultados obtenidos de las técnicas anteriores, se elaborará un plan maestro para el manejo financiero de la clínica. Este plan detallará las estrategias específicas para optimizar la gestión financiera, establecerá límites críticos, definirá la frecuencia de seguimiento y asignará responsabilidades. El plan será presentado en un formato detallado y claro.

11. CRONOGRAMA

Se estableció el siguiente cronograma de actividades para el desarrollo de la investigación:

Figura 2.
Cronograma



Nota: Cronograma de la investigación. Elaboración propia, realizado con Microsoft Project.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

12.1. Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto estimado destinado a la elaboración del plan estratégico para la investigación:

Tabla 3.
Presupuesto

	Ítem	Cantidad	Costos (Q)	Fuente de financiamiento
Recurso humano	Asesor	1	Q. 0.00	No aplica
	Investigador	1	Q. 0.00	No aplica
	Personal operativo de la empresa	10	Q. 0.00	No aplica
Recursos materiales	Útiles y papelería	1	Q. 500.00	Propia
Recursos físicos	Gasolina	-	Q. 500.00	Propia
Recursos tecnológicos	Computadora	1	Q. 4,000.00	Propia
	Internet	-	Q. 349.00	Propia
Equipo	No aplica	-	Q. 0.00	No aplica

Nota: Detalle del presupuesto para la realización del proyecto de investigación. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

El presupuesto será cubierto por el investigador en un 100 %, siendo esta una suma total de Q. 5,349.00.

REFERENCIAS

Ávila Macedo, J. J. (2007) *Introducción a la contabilidad*. Editorial Umbral.

Barbero Navarro, J. L. (2007) *Factores de crecimiento de las Pymes españolas*. Fundación EOI.

Barrantes Chaves, A. (2017) *Plan de mejora en el manejo del flujo de efectivo para la empresa Molina Arce construcción y consultoría S.A.* [Tesis de Maestría profesional en administración de empresas con énfasis en finanzas, Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica].

Briseño Ramírez, H. (2006) *Indicadores financieros fácilmente explicados*. Editorial Umbral.

Córdoba Padilla, M. (2012) *Gestión financiera*. Ecoe ediciones.

Cubero Montero, G. (2020) *Diseño de un modelo de administración del flujo de efectivo para optimizar la toma de decisiones financieras en la empresa Mainieri y Torres S.A.* [Tesis de Maestría profesional en administración de empresas con énfasis en finanzas, Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica].

Curbelo, F. (2020) *¿Gano o pierdo?: la mirada inversora que toda pyme debe tener*. Ediciones Granica S. A.

De Pablo López, A. (2010) *Gestión financiera*. Editorial centro de estudios Ramón Areces, S. A.

Escorcía, T. (2022) *Administración del ciclo de efectivo en las pymes del subsector porcino del departamento del atlántico* [Tesis de Maestría en administración, Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia].

Gisella Arias, S. (2018) *Propuesta de mejora a la gestión financiera para una empresa de comercialización de artículos deportivos* [Tesis de maestría profesional en finanzas, Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica].

Gitman, J. G. (2003) *Principios de administración financiera*. Pearson educación.

Haro de Rosario, A. y Rosario Díaz, J. F. (2017) *Dirección financiera: Inversión*. Editorial Ual.

Jiménez González, D. A. (2022) *Propuesta de un modelo de mejora para la gestión financiera en la empresa asesoría óptima en seguridad industrial sociedad anónima (ASOSI)* [Tesis de Maestría profesional en administración y dirección de empresas con énfasis en finanzas, Ciudad universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica].

Levinson, M. (2008) *Guía de mercados financieros*. Ediciones Gestión 2000.

Morales Castro, A. y Morales Castro J. A. (2014) *Planeación financiera*. Grupo Editorial Patria.

Ortiz Anaya, H. y Ortiz Niño, D. A. (2018) *Flujo de caja y proyecciones financieras con análisis de riesgo*. Universidad Externado de Colombia.

Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2010) *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Esic Editorial

Pérez-Carballo Veiga, J. F. (2015) *La gestión financiera de la empresa*. Esic Editorial.

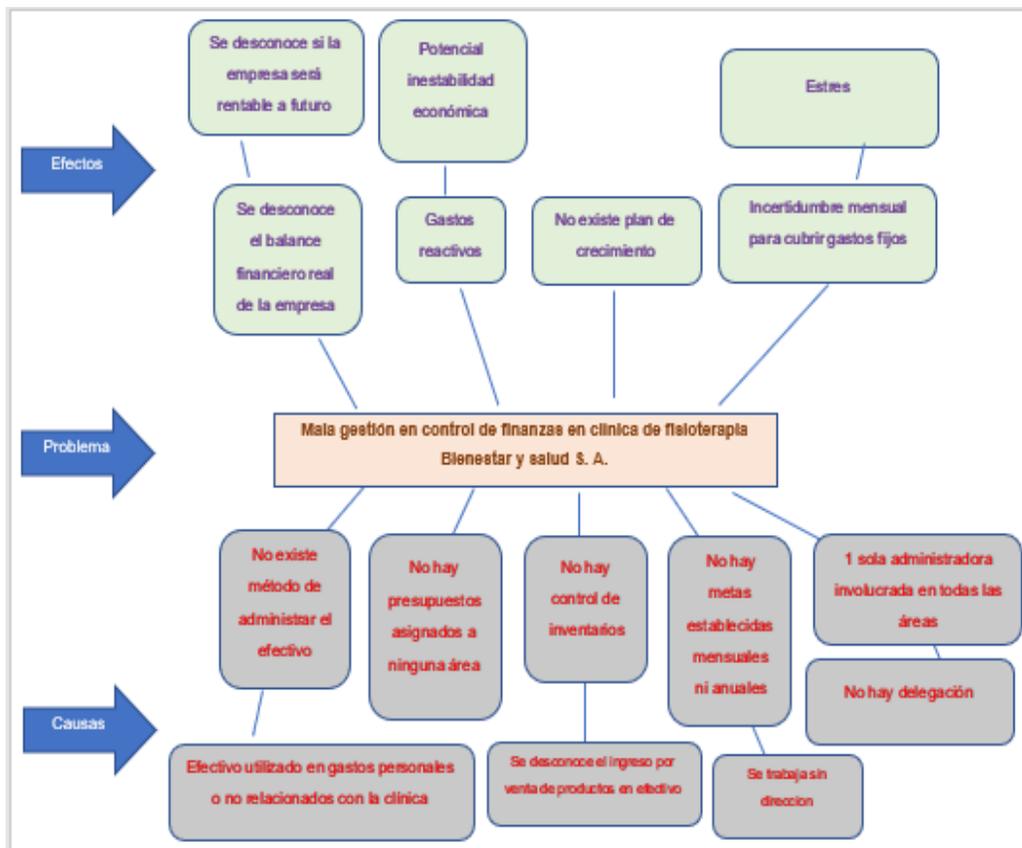
Pinzón Castro, J. A. (2020) *Análisis e interpretación de estados financieros y su importancia en la rentabilidad de la empresa productora y comercializadora de miel en el departamento de Guatemala*. [Tesis de Maestría en administración financiera, Escuela de Estudios de postgrado, Universidad San Carlos de Guatemala].

Quirós, J. M. (2018) *Etapas de las Pymes*. Ediciones Granica S. A.

APÉNDICES

Apéndice 1.

Árbol del problema



Nota: Esquema del árbol del problema. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

Apéndice 2.

Matriz de coherencia

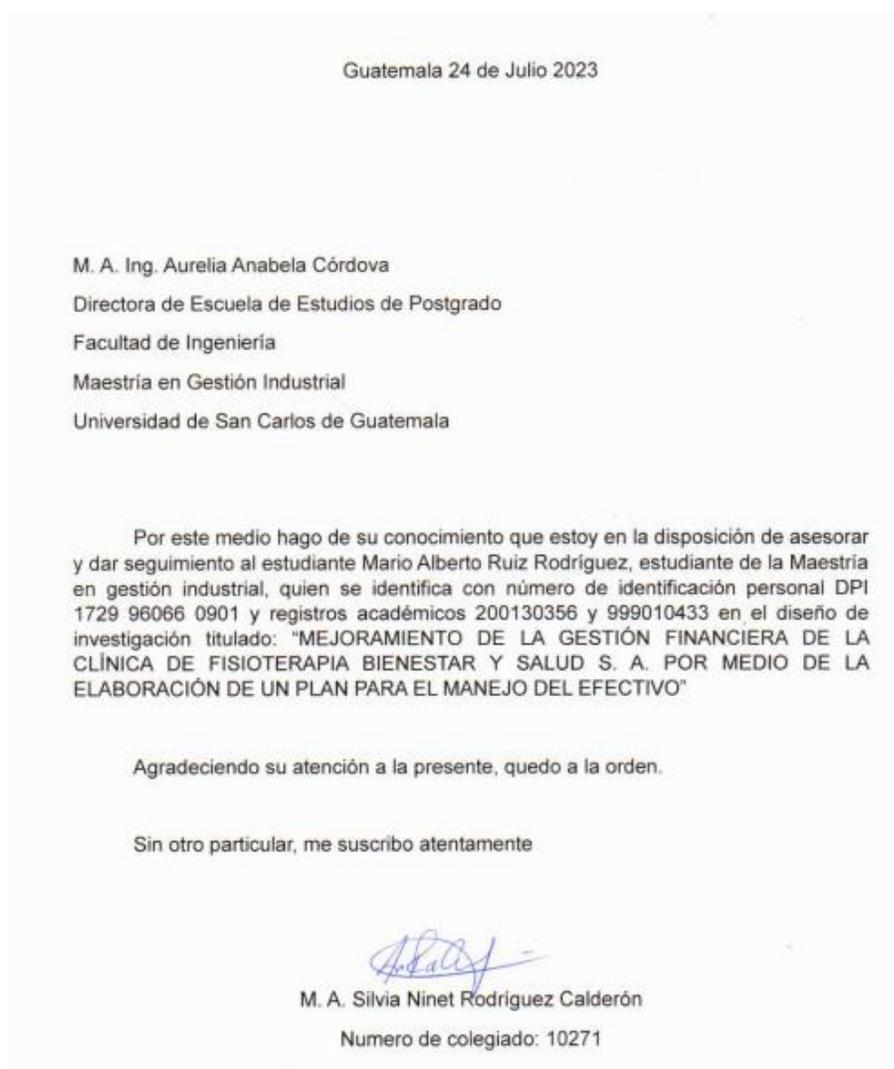
Preguntas de investigación	Objetivos	Variables	Indicadores
¿De qué manera la carencia de control de la gestión del efectivo incide en la toma de decisiones y planeamiento estratégico de la clínica de fisioterapia Bienestar y salud S. A.?	Diseñar un proceso para el correcto manejo del efectivo en Clínica Bienestar y Salud S. A.	Gestión financiera de la clínica.	Indicadores financieros
¿Cuál es la situación actual de los procesos involucrados en la gestión del efectivo en la clínica?	Realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos involucrados en la gestión del efectivo en la clínica.	Procesos del flujo de efectivo.	Flujo de efectivo operativo Ciclo de conversión del efectivo
¿Cuáles son las políticas que se utilizan actualmente para la toma de decisiones para corto, mediano y largo plazo en la clínica?	Definir las políticas que se utilizan actualmente para la toma de decisiones para corto, mediano y largo plazo en la clínica.	Protocolos de planeamiento estratégico a futuro.	Análisis FODA Cumplimiento de objetivos estratégicos Evaluación de riesgos
¿Cuáles son las actividades requeridas para la implementación del plan de mejora del manejo del efectivo en la clínica?	Establecer las actividades requeridas para la implementación del plan de mejora del efectivo en la clínica	Políticas de cobro Capacitación de personal	Procesos de facturación y cobro Retroalimentación de empleados

Nota: Detalle de matriz de coherencia. Elaboración propia, realizado con Microsoft Word.

ANEXOS

Anexo 1.

Carta de aceptación del asesor



Nota. Carta de aceptación de asesoría firmada por asesor. Obtenido de S. Rodríguez. (2023)
Carta de aceptación del asesor.

Anexo 2.

Constancia de colegiado del asesor

Correlativo #201761 Verificador: 026e2496d14b201761



Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas

El (la) infrascrito(a) Secretario(a) de la Junta Directiva del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas:

CERTIFICA

Que el (la) Licenciado (a) Silvia Ninet Rodríguez Calderón , es colegiado (a) Activo (a), con el No. 10271 de consiguiente goza de los privilegios y esta sujeto a las obligaciones que la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, confiere a los miembros activos de este Colegio; encontrándose en calidad de colegiado activo hasta el mes de **noviembre del 2023** por tener canceladas las cuotas del colegio hasta el mes de **(agosto/2023)** Timbre **(agosto/2023)**.

A solicitud del (de la) interesado (a), se extiende la presente en la ciudad de Guatemala, a los quince días del mes de agosto de dos mil veintitres.

Profesión: Administración de Empresas/USAC ;/, Colegiado(a) el: 17/11/2005



Lic. Luis Alberto Castellanos Morales
Secretario de Junta Directiva

Nota: Esta certificación fue impresa en papel bond el día 15 de agosto de 2023 y tiene vigencia hasta la fecha indicada en este documento. Para los usos que al (a la) interesado (a) convenga deberá verificar su autenticidad a través del link <http://www.ccee.org.gt/> o bien llamando al PBX: 2208-4500 o 22957560, 22957561. Es importante consumir el documento, para no dar mal uso al mismo.

15/08/2023 12:01
DC

Centrales 0 Calle 15-46, Zona 15, Colonia El Maestro 8o. Nivel, Código Postal 01015,
PBX: 22084500 Sede Torre Café 7ª Avenida 1-20, Zona 4, oficina 105
Tels. 22957560, 22957561 E-mail: administracion@ccee.org.gt,
Web: www.ccee.org.gt - Guatemala, C.A.

026e2496d14b201761



Nota. Constancia de colegiado del asesor. Obtenido del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas (2023). *Constancia de colegiado del asesor.*

Anexo 3.

Hoja de vida del asesor

CURRÍCULUM VITAE

1- NOMBRE: Silvia Ninet Rodríguez Calderón de Calderón
Dirección 22 Av. A-04 zona 3, Colonia Minerva, Quetzaltenango
Teléfono 56918587
Fecha de Nacimiento 28 de junio de 1964
DPI 1633 10327 12215
Correo electrónico silviaroca2106@gmail.com

2- TÍTULOS OBTENIDOS

Año 2,017 Maestría en Docencia Superior.
Universidad Mesoamericana, Quetgo

Año 2,003 Licda. En Administración de Empresas
Facultad de ciencias Económicas del
Centro Universitario de Occidente, Quetgo.

Año 2009 Profesora de Enseñanza Media en
Pedagogía con Especialización en Ciencias
Comerciales.
Universidad Mariano Gálvez, Quetgo.

Año 1,983 Maestra de Educación Primaria Urbana.

Diplomado en Administración Pública

Diplomado en Recursos Humanos

3- EXPERIENCIA LABORAL:

Universidad Mariano Gálvez, Quetzaltenango
Puesto: Docente de varios cursos entre los que destacan: Gerencia y Administración, Economía, Metodología de la Investigación Científica, Microeconomía, Administración I y Logística Administrativa, en las Facultades de Licenciatura en Criminalística y Ciencias Forenses, Facultad de Mercadotecnia y Facultad de Administración

Escuela Nacional de ciencias Comerciales, "ENCOD", Sección Diurna, J.V.
Puesto: Catedrática de varios cursos en la carrera de Perito Contador

Universidad Rural de Guatemala, sede Quetzaltenango
Puesto: Docente del curso de Oratoria del séptimo semestre de la carrera de Ingeniería Ambiental

Instituto Normal para Varones de Occidente, "INVO"
Puesto: Catedrática de varios cursos en 5to y 6to, Magisterio

Colegio Evangélico "La Patria"
Puesto: catedrática de los cursos de Administración y Mercadotecnia de la carrera de Administración de Empresas

Continuación de anexo 3.

Centro Universitario de Occidente, "CUNOC". Quetzaltenango.
Catedrática Auxiliar en el curso de Práctica Supervisada en la facultad de
Administración de Empresas

Fábrica de Hilados y Tejidos Cantel.
Puesto: Secretaria del Departamento de Mantenimiento.

4- REFERENCIA PERSONALES:

Licda. Elsy López
Administradora de la Universidad Mariano Gálvez, tel 59447621

Msc. Hellen Jacquelin Kopler
Directora de Recursos Humanos de la Dirección Departamental de Educación,
Quetzaltenango. Tel. 55553913

Lic. Darío Alfonso De León Camacho
Director de la Escuela de Comercio, "ENCOD", Quetzaltenango
Tel 45706755

Nota. Hoja de vida del asesor. Obtenido de S. Rodriguez. (2023). *Hoja de vida del asesor.*

Anexo 5.

Título de maestría en docencia superior del asesor



Continuación del anexo 5.

UNIVERSIDAD Mesoamericana
- Secretaría General -
Registro No. 4014-17
25 DE OCT 2017

Felix Serrano
Felix Serrano
RECTOR
UNIVERSIDAD Mesoamericana

Blanca Nery Guevara Escobar
Mgtr. Blanca Nery Guevara Escobar
SECRETARIA GENERAL
UNIVERSIDAD Mesoamericana

Ana Cristina Estrada Quintana
Mgtr. Ana Cristina Estrada Quintana
DECANA
Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
UNIVERSIDAD Mesoamericana

Registro de Titulos Universitarios
NIT: 35032057 Ingreso Cancelado Q. 100.-
Banco: Camusal No. 25603438067
Fecha de Pago: 07/08/19
Fecha: 07/08/19

Tribunal de Gestión y Control
Linda Echeverri Mendez
Tribunal de Gestión y Control
Tribunal de Gestión y Control

OSIC
RECEPCION
1102858
DIRECCIÓN DE CONTROL Y VERIFICACIÓN INTERINSTITUCIONAL
DEPARTAMENTO DE TITULOS Y DIPLOMAS ACADÉMICOS
www.controloria.gub.gt

Lic. Jairo
RECEPCION / ST
Controloria
Bolsa de Valores

UNIVERSIDAD Mesoamericana

Nota. Título de maestría en docencia superior del asesor. Obtenido de Universidad Mesoamericana, Guatemala (2017). *Título de maestría en docencia superior del asesor.*

Anexo 6.

Título universitario del asesor

**La Universidad de San Carlos
de Guatemala**



Por cuanto:

Es **Exáctete**

Silvia Ninet Rodríguez Calderón

ha llenado los requisitos de ley para optar al título universitario de

Administradora de Empresas

en el grado académico de Licenciada

Por tanto;

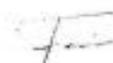
le expide el presente Diploma que la acredita como miembro del

Centro Universitario de Occidente

y la autoriza para el ejercicio de la profesión correspondiente con los honores y preeminencias debidos.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de octubre
del año dos mil tres.

2013 - 12 - 2013


Director


Registrar


Secretario de la Rectoría



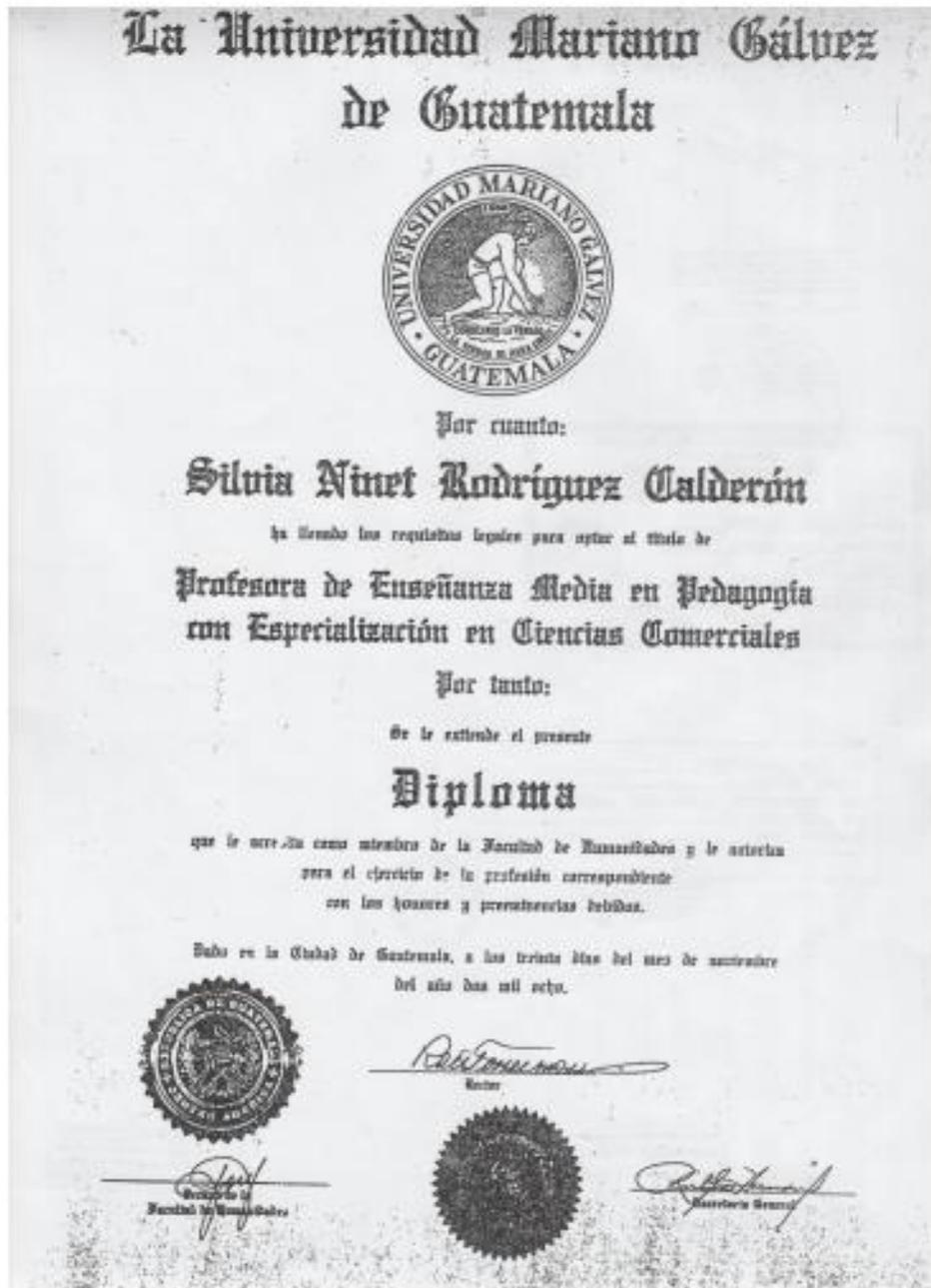
Continuación del anexo 6.



Nota. Título de Administrador de Empresas del asesor. Obtenido de Universidad de San Carlos de Guatemala (2003). *Título universitario del asesor.*

Anexo 7.

Título de Profesorado de enseñanza media del asesor



Continuación del anexo 7.

Superintendencia de Administración Tributaria
Oficina Registral Central
Recepción de Documentos y Notificaciones
El presente documento se encuentra en el expediente N.º 1165305
Fecha de recepción: 11/04/08
Fecha de notificación: 11/04/08
Señal y número de inscripción

SECCION DEPARTAMENTAL DE EDUCACION
GENERALIZADA
SECCION DE TITULOS Y DIPLOMAS
Registro N.º V-12-11-1128
Fecha de inscripción: 11/04/08
Fecha de notificación: 11/04/08
Ministerio de Educación

SECCION DE TITULOS Y DIPLOMAS
Registro N.º V-12-11-1128
Fecha de inscripción: 11/04/08
Fecha de notificación: 11/04/08
Ministerio de Educación

UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ
Registrado el día de hoy
del mes de abril del año 2008

UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ
El presente documento se encuentra en el expediente N.º 1165305
Fecha de recepción: 11/04/08
Fecha de notificación: 11/04/08
Ministerio de Educación

Nota. Título de Enseñanza media en pedagogía con especialización en ciencias comerciales. Obtenido de Universidad Mariano Gálvez, Guatemala (2008). *Título de Profesorado de enseñanza media del asesor.*

