

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

FORMULACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA VETERINARIA LE MASCOTTE DE AHUACHAPÁN

**PARA OPTAR AL GRADO DE**  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**  
LICENCIADA JULIA STEPHANIE RIVERA RAMÍREZ  
LICENCIADA MARÍA ELIZABETH CERÓN DE GUZMÁN

**DOCENTE ASESOR**  
MAESTRO WILLIAN ISRAEL MORÁN GONZÁLEZ

**SEPTIEMBRE, 2024**  
**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Sc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

**DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo Poderoso, por la oportunidad de cursar esta Maestría, agradezco la salud y la energía que me ha proporcionado para superar el cansancio diario y continuar con el estudio, también agradezco por brindarme los recursos económicos necesarios para cumplir con los compromisos financieros de este proyecto.

A mi querido Padre José Amílcar Rivera (QEPD) quien me motivo siempre a cumplir mis sueños y desde el cielo ilumina mi camino, y a quien dedico este logro.

A mi querida madre Marisol de Rivera, quien ha estado apoyando en todo momento, dándome palabras de ánimos.

A mis hermanas Joselin y Anabel por animarme a no rendirme y por creer firmemente que lo lograría.

A mi esposo, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, por los tiempos que no estuvimos juntos y a pesar de eso, siempre me motivaron a cumplir esta meta.

A mi compañera de trabajo Rosmery, quien me invitó a cursar la maestría y que lastimosamente desistió ella en cursarla.

A las autoridades universitarias por habernos acompañado de una manera muy responsable durante todo este proceso; a los docentes, por su entrega profesional y desmedida para compartirnos sus conocimientos; al coordinador de la Maestría, por facilitarnos todas las herramientas necesarias para culminar este sueño.

Julia Stephanie Rivera Ramírez

Agradezco primero a Dios por que sin él no pude haber culminado esta carrera, me dio las fuerzas y la sabiduría para poder emprender en un mundo totalmente desconocido y hoy estar casi por culminarlo, regalándome mucho experiencia y conocimiento en el área.

A mi esposo: Oscar Guzmán gracias amor por haberme apoyado desde un principio y siempre creer que lo iba a lograr, sin tus consejos, amor y paciencia no hubiera podido lograrlo, gracias por sacrificar nuestros días juntos y acompañarme en los días de desvelos y el estrés que vivía, por cada vez que estaba por rendirme tus palabras de aliento y de ánimos estaban para mí. “El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere”.

A mi bebita: Vania Catalina gracias gordita por ser el impulso que yo necesitaba para poder culminar esta carrera, te dedico todos mis éxitos este y todos los que están por venir, para que siempre luches por lo que quieras, sin importar los obstáculos que tengas.

A mis padres Erasmo y Vania de Cerón gracias por siempre ser mis guías y creer en mí, son mi mayor ejemplo de perseverancia.

A mis hermanos, Glenda, Jasmín y José por siempre estar para mi cuando los he necesitado.

A mis compañeros de clases que siempre nos estuvimos apoyando hasta culminar este proceso, en especial mi querida Lorena Soto.

A nuestro maestro coordinador Ronald Arana, por todas las veces que me apoyo para continuar con la carrera, dándome palabras de aliento y ánimos, a mi maestro Asesor de tesis Willian Morán por ponerse a disposición para realizar este proyecto y así hoy culminarlo, a todos nuestros maestros que en el transcurso de la carrera nos apoyaron, gracias por todo el aprendizaje obtenido.

A la universidad de El Salvador por seguir siendo mi alma mater.

A cada uno de ustedes mi más profundo agradecimiento por su invaluable contribución a este viaje académico.

María Elizabeth Cerón de Guzmán

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
1.1 Situación problemática y delimitación.....	16
1.2 Enunciado del problema .....	20
1.3 Preguntas de investigación.....	20
1.4 Objetivos de la investigación .....	21
1.5 Justificación del problema .....	22
1.6 Límites y alcances.....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Antecedentes del problema .....	25
2.2 Teorías y conceptos básicos.....	34
2.3 Marco jurídico.....	38
2.4 Contextualización .....	43
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
3.1 Enfoque de la investigación .....	46
3.2 Diseño de la investigación .....	47
3.2.1 Tipo de estudio.....	47
3.2.2 Tratamiento de variables.....	48
3.2.3 Diseño de recolección .....	49
3.3 Población y muestra (fuentes de información).....	49
3.3.1 Población.....	49
3.3.2 Muestra .....	50
3.3.2.1 Unidades de muestra .....	50
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección investigación.....	52
3.5 Hipótesis o supuesto de investigación .....	53
3.6 Operacionalización de variables/categorías .....	55
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.....	59
3.8 Consideraciones éticas .....	60
3.9 Cronograma de actividades.....	62
3.9.1 Presupuesto .....	63

<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>64</b>
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO DE VETERINARIA LE MASCOTTE.....</b>	<b>83</b>
5.1 Objetivo de plan financiero de Veterinaria Le Mascotte .....	83
5.2 Análisis de la situación financiera de Veterinaria Le Mascotte .....	84
5.3 Cálculo de la proyección de ingresos de Veterinaria Le Mascotte .....	86
5.4 Análisis vertical .....	88
5.5 Análisis horizontal .....	93
5.6 Hallazgos y oportunidades de mejora encontradas .....	99
5.6.1 Hallazgos en el análisis vertical .....	99
5.6.2 Hallazgos en el análisis horizontal.....	100
5.7 Oportunidades de mejora detectadas en el análisis vertical y horizontal para Veterinaria Le Mascotte.....	100
5.8 Estado de resultados proyectado de Veterinaria Le Mascotte.....	102
5.9 Estado de resultados proyectado incluyendo oportunidades de mejora de Veterinaria Le Mascotte.....	103
5.10 Indicadores de desempeño aplicando mejoras .....	107
5.11 Resumen de la propuesta del plan financiero.....	109
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables .....	55
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	62
Tabla 3. Presupuesto de la investigación .....	63
Tabla 4. Pregunta de Investigación 1.....	65
Tabla 5. Pregunta de Investigación 2.....	66
Tabla 6. Pregunta de Investigación 3.....	67
Tabla 7. Pregunta de Investigación 4.....	68
Tabla 8. Pregunta de Investigación 5.....	69
Tabla 9. Pregunta de Investigación 6.....	70
Tabla 10. Pregunta de investigación 7 .....	71
Tabla 11. Pregunta de Investigación 8.....	72
Tabla 12. Pregunta de Investigación 9 .....	73
Tabla 13. Pregunta de Investigación 10.....	74
Tabla 14. Estado de Resultado de Veterinaria Le Mascotte .....	85
Tabla 15. Proyección de ingresos de Veterinaria Le Mascotte.....	86
Tabla 16. Composición del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte como porcentaje de las Ventas Netas .....	88
Tabla 17 Composición de los gastos de Veterinaria Le Mascotte como porcentaje de los Gasto de Operación.....	90
Tabla 18 Variación Absoluta del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte .....	93
Tabla 19 Variación Relativa del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte.....	96
Tabla 20 Estado de Resultado Projectado de Veterinaria Le Mascotte .....	102

Tabla 21 Estado de Resultado Proyectado incluyendo oportunidades de mejora de Veterinaria Le Mascotte.....	104
Tabla 22 Variación porcentual implementando estrategias .....	106
Tabla 23 Indicadores de desempeño aplicando mejoras.....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gráfico 1 .....	65
<b>Figura 2.</b> Gráfico 2.....	66
<b>Figura 3.</b> Gráfico 3.....	67
<b>Figura 4.</b> Gráfico 4.....	68
<b>Figura 5.</b> Gráfico 5.....	69
<b>Figura 6.</b> Gráfico 6.....	70
<b>Figura 7.</b> Gráfico 7.....	71
<b>Figura 8.</b> Gráfico 8.....	72
<b>Figura 9.</b> Gráfico 9.....	73
<b>Figura 10.</b> Gráfico 10.....	74
<b>Figura 11.</b> Proyección de Ingreso de Veterinaria Le Mascotte.....	86

## RESUMEN

Este trabajo se enfoca en la formulación de un plan financiero estratégico para incrementar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte, ubicada en Ahuachapán, El Salvador. La empresa, dedicada al cuidado y bienestar de animales domésticos, enfrenta desafíos importantes en la gestión de sus recursos financieros, lo que ha afectado su rentabilidad y sostenibilidad en un mercado cada vez más competitivo, el estudio comienza con un análisis histórico de los Estado de resultado para detectar los problemas que enfrenta la veterinaria, centrándose particularmente en la necesidad de reducir los costos operativos y los gastos de venta. Se destaca la importancia de optimizar estos elementos para mejorar los márgenes de ganancia sin comprometer la calidad del servicio ofrecido. Además, se identifica la falta de un plan financiero formal como un factor crítico que ha limitado el crecimiento y la competitividad de la empresa.

En el marco teórico, se exploran conceptos clave relacionados con la gestión financiera, como la planificación financiera, la reducción de costos y la optimización de recursos, aplicados al sector de servicios veterinarios. Este marco proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias financieras que puedan ser implementadas en Veterinaria Le Mascotte.

El diseño metodológico del estudio es detallado y abarca tanto la recolección como el análisis de datos. Se realizaron entrevistas y encuestas a otros establecimientos veterinarios en la región para evaluar el grado de implementación y conocimiento de planes financieros dentro del sector. Esta información fue crucial para identificar mejores prácticas y adaptar las estrategias financieras a las particularidades del mercado local.

A partir de los datos recolectados, se formula un plan financiero detallado que abarca múltiples aspectos clave para mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte. Este plan se centra en la optimización de los costos operativos mediante la identificación y eliminación de ineficiencias en la adquisición de insumos, la renegociación de contratos con proveedores, el plan financiero también establece un conjunto de indicadores clave de desempeño diseñados para monitorear y evaluar continuamente la efectividad del plan, estos indicadores permiten a la administración de Veterinaria Le Mascotte realizar un seguimiento detallado de la implementación del plan, identificar áreas que requieren ajustes y tomar decisiones informadas para garantizar que los objetivos financieros se cumplan. El enfoque en la eficiencia operativa y la gestión efectiva de los recursos se complementa con un sistema de informes periódicos que asegura que la gerencia esté constantemente informada sobre el rendimiento financiero, permitiendo una respuesta rápida a cualquier desviación del plan y asegurando que las estrategias puedan ajustarse en tiempo real para maximizar la rentabilidad, estableciendo así las bases para un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el mercado veterinario local.

El análisis e interpretación de los resultados del plan financiero revelan hallazgos significativos. La implementación del plan propuesto no solo mejora la rentabilidad de Veterinaria Le Mascotte, sino que también fortalece su competitividad en el mercado. Los hallazgos se presentan en detalle, acompañados de recomendaciones prácticas para asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa a largo plazo, esta tesis proporciona un enfoque integral para enfrentar los desafíos financieros de Veterinaria Le Mascotte, subrayando la importancia de una gestión financiera estratégica y bien planificada para lograr una rentabilidad sostenible en el sector veterinario.

## INTRODUCCIÓN

En el competitivo y dinámico entorno económico actual, las empresas dedicadas al cuidado y bienestar de animales domésticos enfrentan desafíos significativos para mantener y mejorar su rentabilidad. Este estudio se centra en la Veterinaria Le Mascotte, una clínica veterinaria establecida en Ahuachapán, El Salvador, que ha logrado consolidarse en poco tiempo gracias a la calidad y diversidad de sus servicios. A pesar de su posición en el mercado, la veterinaria enfrenta presiones considerables derivadas de la necesidad de optimizar sus finanzas para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un plan financiero estratégico que no solo permita a la Veterinaria Le Mascotte enfrentar estos desafíos de manera efectiva, sino que también impulse de forma sostenida su rentabilidad. Para alcanzar este propósito, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la situación financiera de la empresa, evaluando los estados de resultados y otras métricas financieras clave para identificar las áreas que requieren optimización. Además, se explorarán y propondrán estrategias específicas orientadas a la reducción de costos operativos y gastos de venta, así como la implementación de mejores prácticas en la gestión financiera.

Este trabajo no solo pretende ofrecer recomendaciones prácticas y fundamentadas para la Veterinaria Le Mascotte, sino que también aspira a contribuir al conocimiento académico en el ámbito de la gestión financiera aplicada a los servicios veterinarios. A través de un enfoque riguroso y analítico, se busca proporcionar herramientas estratégicas que aseguren la viabilidad a largo plazo de la clínica, fomentando al mismo tiempo su crecimiento y competitividad en el mercado. Este estudio abordará no solo los retos financieros específicos que enfrenta la Veterinaria

Le Mascotte, sino que también ofrecerá soluciones sostenibles que podrían servir como modelo para otras empresas del sector.

En el Capítulo 1: Planteamiento del Problema, se establecerán claramente los desafíos y problemas específicos que enfrenta la Veterinaria Le Mascotte en términos de rentabilidad y sostenibilidad financiera, se discutirán las razones detrás de la necesidad de desarrollar un plan financiero efectivo y cómo este puede impactar positivamente en la empresa y mejorar su rentabilidad.

En el Capítulo 2: Marco Teórico, se presentará el marco conceptual que sustenta el estudio, explorando conceptos clave relacionados con la gestión financiera, la planificación estratégica, y la optimización de recursos en el sector de servicios veterinarios.

En el Capítulo 3: Diseño Metodológico, se describirá detalladamente el enfoque metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación, se presentarán los métodos de recolección y análisis de datos, así como la justificación de la elección de cada método para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

En el Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados, el capítulo final se enfocará en el análisis detallado de los resultados obtenidos a través de la implementación del plan financiero propuesto. También se presentarán los hallazgos más relevantes de las entrevistas y encuestas realizadas a otros establecimientos veterinarios sobre su experiencia en la gestión financiera. Finalmente, se proporcionarán recomendaciones concretas para mejorar la rentabilidad y la competitividad de la Veterinaria Le Mascotte en el mercado.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación problemática y delimitación**

#### **Situación problemática**

La Veterinaria Le Mascotte, ubicada en Ahuachapán, El Salvador, se encuentra en un entorno altamente competitivo que presenta desafíos considerables para su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. La clínica enfrenta la necesidad de desarrollar un plan financiero estructurado que le permita optimizar el uso de sus recursos y mejorar la gestión de sus costos operativos. La falta de un marco claro ha dificultado la capacidad de la veterinaria para realizar una planificación financiera efectiva, evaluar oportunidades de crecimiento y responder de manera ágil a los cambios en las condiciones del mercado, tales como las variaciones en la demanda de servicios veterinarios y el incremento de los costos de insumos.

Además, la ausencia de un modelo financiero sólido ha limitado la capacidad de la Veterinaria Le Mascotte para proyectar de manera precisa sus flujos de efectivo futuros. Esta limitación no solo afecta la capacidad de la clínica para maximizar su rentabilidad, sino que también representa un obstáculo significativo para asegurar su crecimiento a largo plazo, y en este contexto desafiante, es crucial que la Veterinaria Le Mascotte desarrolle un plan financiero integral que no solo aborde la optimización de costos, sino que también establezca claramente objetivos financieros tanto a corto como a largo plazo. Este plan debe incluir estrategias específicas para mejorar la gestión financiera de la clínica.

Un plan financiero bien estructurado permitirá a la Veterinaria Le Mascotte enfrentar de manera más efectiva los desafíos actuales del mercado, sentando las bases para un crecimiento

sostenible y rentable en el futuro. Además, preparará a la clínica para aprovechar oportunidades estratégicas, como la ampliación de sus servicios o la modernización de su equipamiento, asegurando su viabilidad en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

## **Delimitación**

Esta investigación se basará en el marco teórico de la elaboración de planes financieros, con un enfoque específico en la optimización de la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte, ubicada en Ahuachapán, El Salvador, se abordarán conceptos clave relacionados con la gestión financiera, tales como la reducción de costos operativos, la optimización de gastos de venta, la planificación estratégica, y el análisis de rentabilidad dentro del contexto de los servicios veterinarios. La investigación se apoyará en un análisis de los estados financieros y los resultados operativos de la veterinaria durante el periodo 2020-2023, lo que permitirá un diagnóstico detallado de la situación financiera de la empresa. A partir de este diagnóstico, se formularán proyecciones financieras que se extenderán hasta el año 2028, con el fin de proporcionar una visión integral a largo plazo sobre el impacto potencial del plan financiero propuesto y su capacidad para mejorar la viabilidad económica de la clínica.

Se integrarán teorías relevantes relacionadas con la gestión de recursos, la toma de decisiones estratégicas y el uso de indicadores de desempeño, que serán fundamentales para el monitoreo continuo de la implementación y efectividad del plan financiero. Estos indicadores permitirán a la administración de la veterinaria realizar un seguimiento preciso de los avances y ajustar las estrategias según sea necesario para alcanzar los objetivos financieros establecidos.

Las limitaciones de esta investigación están relacionadas principalmente con la disponibilidad y acceso a información bibliográfica específica sobre la gestión financiera en el sector de servicios veterinarios dentro del contexto salvadoreño, un área que ha recibido poca atención en la literatura académica existente, además, se anticipan desafíos en la obtención de datos detallados sobre las prácticas financieras y operativas de otras veterinarias, ya que dicha información no siempre está disponible al público y puede requerir la realización de entrevistas o encuestas directas a los profesionales del sector, la disposición y cooperación de estos actores serán cruciales para recopilar datos relevantes que enriquezcan el análisis y permitan la adaptación de las mejores prácticas a la realidad específica de la Veterinaria Le Mascotte. Esta investigación, por lo tanto, busca no solo mejorar la gestión financiera de la clínica en estudio, sino también contribuir al conocimiento aplicado en la gestión financiera de empresas de servicios veterinarios en contextos similares.

### **Delimitación teórica**

La delimitación teórica de esta investigación se centra en la aplicación de conceptos fundamentales de la gestión financiera y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de las clínicas veterinarias. Específicamente, se abordan teorías relacionadas con la planificación financiera, el control de costos, y la optimización de recursos, proporcionando un marco conceptual que guiará el desarrollo y la implementación de un plan financiero estructurado para la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán. Este enfoque teórico permitirá comprender cómo las prácticas financieras bien fundamentadas pueden contribuir al éxito de pequeñas y medianas empresas en el sector veterinario.

### **Delimitación geográfica**

La investigación se centrará en la Veterinaria Le Mascotte, ubicada en la ciudad de Ahuachapán, El Salvador. Esta delimitación geográfica implica que el análisis y las estrategias financieras propuestas estarán diseñados específicamente para atender las necesidades y particularidades de esta empresa dentro de su contexto local. Aunque los conceptos y metodologías empleados en este estudio podrían ser aplicables a otras veterinarias u organizaciones de servicios en diferentes regiones, los resultados obtenidos y las recomendaciones derivadas estarán estrechamente vinculados a la realidad operativa y al entorno económico específico de Ahuachapán.

Es importante destacar que, si bien los hallazgos y estrategias desarrollados en esta investigación podrían servir como referencia para otras veterinarias en El Salvador o en países con características económicas similares, su aplicabilidad fuera de Ahuachapán debe ser considerada con precaución. Las diferencias en los entornos operativos, incluidos aspectos como la dinámica del mercado, la infraestructura y las regulaciones locales, pueden influir significativamente en la efectividad de las recomendaciones. Por lo tanto, el alcance geográfico de este estudio se limita a la Veterinaria Le Mascotte y su entorno inmediato en Ahuachapán, asegurando así una evaluación precisa y contextualizada de las estrategias financieras y operativas propuestas para esta empresa en particular.

### **Delimitación temporal**

La investigación se llevó a cabo durante un periodo aproximado de 5 meses, desde el 1 de marzo de 2024 hasta el 31 de julio de 2024, enfocándose en la recolección, análisis y proyección

de datos financieros para la elaboración de un plan financiero destinado a optimizar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte, en Ahuachapán, El Salvador. Para este estudio, se tomaron en cuenta los datos financieros históricos de la empresa correspondientes al periodo 2020-2023, los cuales sirvieron como base para evaluar la situación financiera y formular proyecciones a largo plazo que se extienden hasta el año 2028. Estas proyecciones están orientadas a evaluar el impacto futuro de las estrategias financieras propuestas en términos de rentabilidad y sostenibilidad.

Además, la investigación consideró literatura y estudios recientes sobre gestión financiera, reducción de costos, y optimización de recursos aplicados al sector de servicios, especialmente en el contexto de clínicas veterinarias, para respaldar teóricamente las estrategias diseñadas. Este enfoque temporal permite una visión tanto retrospectiva como prospectiva, asegurando que las recomendaciones sean relevantes y adaptadas a las circunstancias actuales y futuras de la Veterinaria Le Mascotte.

## **1.2 Enunciado del problema**

¿Qué impacto puede tener la implementación de un plan financiero estructurado en la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán?

## **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿De qué manera puede la implementación de un plan financiero estructurado mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán?

- ¿Qué percepciones y experiencias tienen los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros en la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de sus negocios?
- ¿Qué prácticas financieras y estrategias de gestión se identifican como las más efectivas para la optimización de costos y gastos en las veterinarias?

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

- Desarrollar un plan financiero estructurado para la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán que permita mejorar su rentabilidad financiera.

##### **Objetivos específicos**

- Evaluar de qué manera la implementación de un plan financiero estructurado puede mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán, mediante el análisis de los datos financieros y la proyección de resultados futuros.
- Investigar las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros, con el fin de identificar prácticas y estrategias exitosas que puedan ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.
- Identificar las prácticas financieras y estrategias de gestión más efectivas para la optimización de costos y gastos en el sector veterinario.

## 1.5 Justificación del problema

En el sector de los servicios veterinarios, la capacidad de una empresa para adaptarse y optimizar sus operaciones financieras es crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. La Veterinaria Le Mascotte, ubicada en Ahuachapán, enfrenta desafíos importantes en la gestión de sus recursos financieros, que afectan directamente su rentabilidad y su capacidad para ofrecer servicios de alta calidad. Tomando en cuenta que cada día el desafío es más alto, con el incremento de clínicas veterinarias, habiendo a la fecha 3 clínicas en el centro de Ahuachapán, sin incluir la competencia desleal de los agro servicios, es por eso que falta de un plan financiero estructurado impide a la clínica abordar de manera efectiva estos desafíos y limita su capacidad para crecer y mantenerse competitiva en el mercado local.

La implementación de un plan financiero es crucial para asegurar la estabilidad y el crecimiento sostenible de cualquier empresa. Un plan financiero bien estructurado ofrece una guía integral para la gestión eficiente de recursos y la toma de decisiones estratégicas. Según (Gomez, 2017), una planificación financiera adecuada no solo facilita el control de los gastos y la proyección de ingresos, sino que también permite una evaluación precisa de los riesgos y oportunidades. Esto es fundamental para adaptar la empresa a los cambios en el entorno económico y optimizar el uso de los recursos disponibles. Además, (Vasquez, 2020), resalta que el plan financiero es esencial para maximizar la rentabilidad y garantizar la sostenibilidad a largo plazo, ya que proporciona una hoja de ruta clara para la asignación de recursos y la identificación de áreas críticas para la mejora continua. En resumen, un plan financiero robusto es fundamental para mantener la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

La rentabilidad es un indicador esencial para la viabilidad de cualquier empresa. En el caso de la Veterinaria Le Mascotte, la implementación de un plan financiero bien diseñado puede ser la clave para mejorar sus márgenes de beneficio, reducir costos operativos y optimizar el uso de los recursos disponibles. Según (Gitman & Zutter, 2012), un análisis detallado de la situación financiera de la empresa es fundamental para identificar los factores críticos que impactan la rentabilidad. Este análisis permitirá a la veterinaria adoptar estrategias financieras efectivas que aseguren su sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento continuo.

## **1.6 Límites y alcances**

### Alcances de la Investigación

- La investigación llevará a cabo un análisis detallado de los estados financieros de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán, enfocándose en un periodo de cuatro años (2020-2023). Este análisis incluirá una revisión completa de ingresos, costos operativos, y gastos de venta, así como la evaluación de los márgenes de beneficio.
- Se identificarán y evaluarán tanto los factores internos, como la eficiencia operativa y la gestión de recursos, como los factores externos, tales como las condiciones del mercado y la competencia, que impactan directamente en la rentabilidad de la veterinaria.
- Se desarrollarán y propondrán estrategias financieras personalizadas con el objetivo de mejorar la eficiencia en la gestión de recursos, reducir costos operativos y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- La investigación incluirá proyecciones financieras que abarcarán desde el presente hasta el año 2028, permitiendo una visión a mediano plazo sobre el impacto potencial de las estrategias financieras recomendadas.

- Para evaluar el éxito de las estrategias implementadas, se definirán y aplicarán indicadores de desempeño, que servirán como herramienta para el monitoreo y ajuste continuo de las operaciones financieras.

#### Límites de la investigación

- La investigación se basará en la disponibilidad y precisión de los datos financieros proporcionados por la Veterinaria Le Mascotte. La falta de datos o la inexactitud en la información podría limitar el alcance del análisis y la fiabilidad de las conclusiones.
- El análisis estará restringido a un periodo temporal específico, comprendido entre 2020 y 2023, y se realizarán proyecciones hasta 2028. No se abordarán proyecciones a largo plazo más allá de este marco temporal.
- La investigación asumirá que las condiciones económicas locales y sectoriales se mantendrán relativamente estables durante el periodo de análisis y proyección. Cambios significativos en estas condiciones podrían afectar la validez y aplicabilidad de las recomendaciones financieras.
- La implementación exitosa de las estrategias propuestas dependerá de la capacidad de la veterinaria para adoptar y ejecutar las recomendaciones de manera efectiva. La investigación no puede asegurar el éxito de las estrategias si no se llevan a cabo correctamente.
- Factores externos impredecibles, como cambios en la regulación gubernamental, fluctuaciones en la demanda de servicios veterinarios, o eventos económicos adversos, no serán considerados en profundidad, lo que podría limitar la aplicabilidad de los resultados en circunstancias cambiantes.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 2.1 Antecedentes del problema

Los planes financieros han sido reconocidos como un pilar fundamental en la gestión empresarial, contribuyendo significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones. Desde sus orígenes, la planificación financiera ha evolucionado de ser una simple herramienta de control presupuestario a convertirse en un componente esencial de la estrategia corporativa. Según (García Pérez de Lema, 2011), la planificación financiera no solo permite la optimización de recursos financieros, sino que también proporciona un marco para la toma de decisiones estratégicas que pueden determinar la supervivencia y el crecimiento de una empresa en un entorno competitivo.

En las primeras etapas de su desarrollo, la planificación financiera se centraba principalmente en la preparación de presupuestos y en la previsión de flujos de caja para asegurar la solvencia de la empresa. Como señalan (Gómez-Bezares, Madariaga, & Santibáñez, 2009) durante las décadas de 1960 y 1970, las empresas comenzaron a reconocer la importancia de un enfoque más estructurado para la planificación financiera, que incluyera no solo la previsión de ingresos y gastos, sino también la gestión de la estructura de capital y la planificación de inversiones.

Con la creciente complejidad de los mercados globales y la volatilidad económica, el papel de la planificación financiera se ha ampliado considerablemente. Hoy en día, los planes financieros integran múltiples aspectos, desde la gestión del riesgo hasta la planificación fiscal, la evaluación de proyectos de inversión, y la gestión de activos y pasivos. (Fernández Pirla, 2015) destaca que

una planificación financiera adecuada es esencial para que las empresas puedan adaptarse a cambios inesperados en el entorno económico y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Un aspecto crucial de la planificación financiera moderna es su capacidad para gestionar y mitigar riesgos financieros. (Cano Rodriguez, 2010) enfatiza que las empresas con planes financieros sólidos están mejor equipadas para enfrentar crisis económicas, gracias a su capacidad para prever dificultades financieras y desarrollar estrategias para mitigarlas. Esto incluye la creación de reservas financieras, la diversificación de las fuentes de ingresos, y la optimización de la estructura de capital para reducir el costo de financiamiento.

Además, la planificación financiera es un proceso continuo que requiere una constante revisión y ajuste. Según (Muñoz Merino, 2017), la planificación financiera debe ser flexible y capaz de adaptarse a cambios en las condiciones del mercado, en las regulaciones fiscales, y en las estrategias corporativas. Este enfoque dinámico permite a las empresas no solo mantener su estabilidad financiera, sino también mejorar su rentabilidad y competitividad a largo plazo.

Finalmente, la planificación financiera también tiene un impacto significativo en la percepción de la empresa por parte de los inversores y otras partes interesadas. (Rodríguez & Berenger, 2014) señalan que un plan financiero bien estructurado y comunicado puede mejorar la confianza de los inversores, facilitando el acceso a financiamiento y fortaleciendo la posición de la empresa en el mercado.

Los antecedentes del problema revelan una serie de desafíos y oportunidades que han surgido en el contexto de la gestión financiera de clínicas veterinarias independientes en diversos lugares del mundo, investigaciones previas han proporcionado una base sólida para comprender la importancia de abordar este problema y las posibles soluciones que pueden implementarse para los cuales los siguientes conceptos en el contexto de clínicas veterinarias son importantes:

- **Rentabilidad en Clínicas Veterinarias Independientes:** Estudios realizados en países como Estados Unidos han destacado la importancia de la rentabilidad y la sostenibilidad financiera en clínicas veterinarias independientes. Se ha encontrado que la falta de un plan financiero adecuado puede llevar a dificultades para mantener la viabilidad económica a largo plazo y competir con grandes cadenas y franquicias que tienen mayores recursos financieros y capacidad de expansión.
- **Gestión Financiera en Pequeñas Empresas:** Investigaciones en el ámbito de la gestión financiera en pequeñas empresas han demostrado que la implementación de planes financieros efectivos está estrechamente relacionada con el éxito empresarial y la capacidad de crecimiento. La falta de una planificación financiera adecuada puede llevar a decisiones financieras subóptimas, falta de liquidez y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras y fiscales.
- **Experiencias y Prácticas Empresariales:** Experiencias empíricas de clínicas veterinarias independientes, tanto a nivel local como internacional, proporcionan información valiosa sobre los desafíos financieros específicos que enfrentan estas empresas y las estrategias que han implementado para superarlos. Estudios de casos y testimonios de expertos pueden servir como guía para identificar mejores prácticas y enfoques innovadores en la formulación de planes financieros para clínicas veterinarias.

## Ventajas de la planificación financiera en clínicas veterinarias

La planificación financiera es una herramienta esencial para las clínicas veterinarias, ya que ofrece una estructura organizada para la gestión de recursos financieros y la toma de decisiones estratégicas. Al elaborar un plan financiero, las clínicas pueden anticipar necesidades futuras y ajustar sus estrategias frente a posibles cambios económicos, mejorando así su capacidad para enfrentar imprevistos (Pérez & Gonzalez, 2017). Este enfoque permite una administración más eficaz de los recursos financieros, optimizando el uso del capital y ayudando a mantener un equilibrio saludable entre ingresos y gastos. La planificación financiera también facilita la identificación de áreas en las que se pueden reducir costos y maximizar ingresos, como en la gestión del inventario de medicamentos y suministros, donde una planificación adecuada puede prevenir la sobrecompra o escasez de productos, ajustando estrategias de precios según la demanda del mercado (López Martínez, 2019).

Además, una planificación financiera proporciona herramientas para realizar un análisis exhaustivo del flujo de efectivo, lo cual es crucial para la toma de decisiones informadas sobre inversiones en nuevos equipos, expansión de servicios o mejoras en las instalaciones (Garcia & Gomez, 2018).

Esta planificación permite a las clínicas veterinarias evaluar la viabilidad financiera de proyectos futuros y priorizar aquellos con mayor retorno de inversión, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente. También facilita la mitigación de riesgos financieros, permitiendo la creación de reservas de emergencia y la obtención de líneas de crédito que protejan a la clínica contra fluctuaciones en la demanda de servicios o aumentos inesperados en los costos de insumos

(Rodríguez, 2021). De esta manera, las clínicas pueden mantener su estabilidad financiera y operativa, incluso en tiempos de incertidumbre económica.

La planificación financiera también juega un papel crucial en la comunicación con inversores y socios, ya que un plan financiero bien estructurado aumenta la transparencia y la confianza en la gestión de la clínica. Esto facilita el acceso a financiamiento adicional para proyectos de expansión o mejoras en el servicio, demostrando la capacidad de la clínica para gestionar eficazmente sus recursos y cumplir con sus objetivos a largo plazo (Paredes & Ruiz, 2020). Finalmente, es importante destacar que la planificación financiera es un proceso dinámico que debe ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado y a los objetivos a largo plazo de la clínica. Esto asegura que la clínica pueda adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos, garantizando su sostenibilidad y éxito continuo en un entorno altamente competitivo (Martínez, 2016).

#### Desafíos en la elaboración de planes financieros

**Dificultad en la Recopilación de Datos Financieros:** Uno de los principales problemas es la dificultad para obtener datos financieros precisos y actualizados. Las clínicas veterinarias, especialmente las pequeñas y medianas, a menudo carecen de sistemas contables avanzados y personal especializado en finanzas. Esta falta de infraestructura puede llevar a una planificación deficiente y a decisiones subóptimas en cuanto a inversiones y gastos futuros (Jones, Smith, & Taylor, 2018). La ausencia de información detallada puede resultar en proyecciones financieras inexactas, lo que agrava la situación financiera de la clínica.

Incertidumbre Económica y Fluctuaciones del Mercado: Es otro desafío relevante es la incertidumbre económica y las fluctuaciones del mercado en el sector veterinario. Las clínicas deben adaptarse a cambios en la regulación, variaciones en los costos de insumos y fluctuaciones en la demanda de servicios. Esto complica la planificación financiera a largo plazo y genera tensiones entre la rentabilidad y la calidad del servicio (Cruz & Sánchez, 2019). Los planes financieros deben ser flexibles para ajustarse a estas variables y permitir a las clínicas responder a condiciones cambiantes del mercado.

#### Estrategias para superar los desafíos

La implementación de sistemas contables adecuados es crucial para mejorar la planificación y gestión de recursos en clínicas veterinarias, facilitando la recopilación y análisis de datos financieros de manera efectiva (López, García, & Fernandez, 2020). Además, es esencial capacitar al personal en gestión financiera para que puedan manejar los recursos de manera adecuada y tomar decisiones informadas. Los planes financieros deben ser flexibles y adaptativos, permitiendo ajustes según las fluctuaciones en el entorno económico y del mercado, lo que ayudará a las clínicas a mantenerse competitivas y eficientes a lo largo del tiempo (López, García, & Fernández, 2020).

La elaboración de planes financieros en clínicas veterinarias enfrenta desafíos significativos, pero con la inversión en sistemas adecuados y la capacitación del personal, es posible mejorar la gestión financiera. La adaptación a un entorno económico cambiante y la implementación de estrategias flexibles son clave para el éxito a largo plazo de estas clínicas.

## Antecedentes de la veterinaria en Ahuachapán, El Salvador

En El Salvador, al igual que en muchos otros países, el sector veterinario ha experimentado un notable crecimiento y desarrollo en las últimas décadas, reflejando cambios en la sociedad respecto al cuidado y bienestar de los animales domésticos. Este fenómeno ha llevado a un incremento en la demanda de servicios veterinarios y productos relacionados, así como a la proliferación de clínicas veterinarias en todo el país, Ahuachapán es una de las ciudades más importantes de El Salvador, no ha sido ajena a esta tendencia. Con una población cada vez más consciente sobre la importancia de proporcionar atención médica adecuada a sus mascotas, la ciudad ha experimentado un aumento significativo en el número de clínicas veterinarias en los últimos años. Estas clínicas, como la Veterinaria Le Mascotte, se esfuerzan por satisfacer la creciente demanda de servicios veterinarios de calidad y productos especializados para mascotas en la región.

Un estudio realizado por (García & Rodríguez, 2019) examinó el panorama de las clínicas veterinarias en El Salvador, revelando que el número de establecimientos dedicados al cuidado de animales domésticos ha experimentado un aumento constante en los últimos años. Además, se observó un cambio en la mentalidad de la población salvadoreña, que ahora considera a sus mascotas como miembros de la familia y está dispuesta a invertir en su salud y bienestar, el crecimiento del sector veterinario se ha visto impulsado por una serie de factores, incluyendo el aumento de la urbanización, el acceso a la información sobre el cuidado de mascotas a través de internet y redes sociales, y la influencia de la cultura occidental en la percepción de los animales domésticos. Esto ha generado una mayor conciencia sobre la importancia de proporcionar atención médica preventiva y tratamiento médico oportuno a las mascotas, lo que ha contribuido al

surgimiento y crecimiento de clínicas veterinarias en la ciudad y la creciente competencia en el mercado de servicios veterinarios ha llevado a las clínicas, incluyendo a Le Mascotte, a buscar formas de diferenciarse y destacarse entre la multitud. La calidad de los servicios, la atención al cliente y la oferta de productos especializados se han convertido en factores clave para atraer y retener a los clientes en un mercado cada vez más saturado.

#### Antecedentes de la veterinaria Le Mascotte

Hace seis años, en el corazón de Ahuachapán, El Salvador, nació un sueño: la Veterinaria Le Mascotte. Fundada por la MVZ María Elizabeth Cerón de Guzmán y su esposo Oscar Mauricio Guzmán Romero, veterinarios apasionados y comprometidos con el bienestar animal, Le Mascotte se convirtió rápidamente en un faro de esperanza para las mascotas y sus familias en la comunidad.

La historia de Le Mascotte comenzó con un propósito simple pero poderoso: brindar atención médica de alta calidad a las mascotas, mientras se promovía el amor, la compasión y el respeto por todos los seres vivos. Desde sus humildes comienzos, la clínica se comprometió a ofrecer servicios asequibles y accesibles para todos, sin importar su situación económica, los primeros años fueron difíciles, con recursos limitados y desafíos financieros constantes. Pero el equipo, compuesto por veterinarios dedicados, técnicos comprometidos y personal administrativo amable, se mantuvieron firmes en su misión de servir a la comunidad con integridad y pasión, pero con el tiempo, la reputación de Le Mascotte creció, y junto con ella, el número de pacientes que buscaban atención médica en la clínica. Desde perros callejeros hasta gatos abandonados, aves heridas y otros animales necesitados, Le Mascotte abrió sus puertas a todos los que necesitaban ayuda, sin hacer preguntas ni juzgar.

La verdadera magia no radica solo en su capacidad para curar enfermos, sino también en su capacidad para sanar corazones rotos y fortalecer los lazos entre humanos y animales. En la sala de espera de la clínica, se podía sentir la calidez y el amor que fluían entre los dueños y sus mascotas, cada uno compartiendo una conexión especial y única, a lo largo de los años, Le Mascotte se convirtió en mucho más que una clínica veterinaria; se convirtió en un refugio de esperanza y consuelo para aquellos que buscaban ayuda y orientación en tiempos difíciles. El equipo de la clínica no solo ofrecía atención médica experta, sino también apoyo emocional y asesoramiento a los propietarios de mascotas que enfrentaban desafíos y decisiones difíciles.

En los momentos más oscuros, Le Mascotte nunca perdió su espíritu de servicio y sacrificio. Cuando en el 2020 llegó la pandemia, el equipo de la clínica trabajó en emergencias médicas. Le Mascotte organizó campañas de vacunación y desparasitación gratuita para proteger a los animales más vulnerables y a medida que pasaban los años, Le Mascotte se convirtió en un pilar en la comunidad, un faro de esperanza y un símbolo de bondad y compasión. Las generaciones de familias confiaban en la clínica para cuidar de sus seres queridos de cuatro patas, y los lazos entre la clínica y la comunidad se volvieron cada vez más fuertes y profundos.

Hoy, la Veterinaria Le Mascotte continúa su legado de amor y cuidado, guiada por la visión y el compromiso de la MVZ. Cerón y su equipo. A través de los altibajos, las alegrías y las tristezas, Le Mascotte sigue siendo un faro de esperanza y un recordatorio de que, con amor y compasión, podemos hacer del mundo un lugar mejor para todos los seres vivos.

## 2.2 Teorías y conceptos básicos

### Planeamiento financiero:

El planeamiento financiero se presenta como un componente esencial para las organizaciones que buscan alcanzar sus objetivos y gestionar eficientemente sus recursos. Carrasco & Pallerola, 2014 sostienen que el planeamiento financiero es crucial para cumplir metas realistas y llevar a cabo actividades alineadas con la situación particular de cada empresa. Este proceso permite una asignación efectiva de recursos, optimizando el direccionamiento y facilitando la toma de decisiones. Según Fierro 2016, la planificación financiera actúa como una herramienta que permite a las organizaciones prever sus ventas y establecer metas para mejorar continuamente sus resultados económicos, asegurando así una gestión eficiente de los procesos financieros. Complementariamente, (Bahillo, Perez, & Escribano, 2013) explican que la planificación financiera implica la proyección de operaciones, considerando tanto el financiamiento externo como el capital propio, facilitando así una visión integral del flujo de recursos.

### Presupuesto:

El presupuesto operativo en clínicas veterinarias: es fundamental para la gestión eficaz de clínicas veterinarias, ya que proporciona una estimación detallada de los ingresos y gastos previstos durante un período específico. Este tipo de presupuesto permite a las clínicas anticipar problemas financieros y tomar medidas correctivas oportunamente, lo que es esencial para mantener la estabilidad financiera y asegurar un servicio de calidad a los clientes (García & Lopez, 2020).

Un presupuesto operativo bien elaborado facilita la asignación eficiente de recursos. En el contexto de las clínicas veterinarias, esto implica no solo la gestión de los costos de operación, como salarios del personal, suministros médicos y gastos de marketing, sino también la planificación de inversiones en equipos y tecnología que mejoren la atención al cliente y la eficiencia operativa (Sánchez & Rodríguez, 2016), además un presupuesto operativo efectivo puede ayudar a las clínicas a identificar áreas donde se pueden reducir costos sin comprometer la calidad del servicio, lo que es crucial en un sector donde la competencia es intensa y los márgenes de beneficio pueden ser estrechos. La capacidad de ajustar el presupuesto en función de las fluctuaciones en la demanda de servicios veterinarios y los cambios en los costos de insumos también es una ventaja significativa. (Sánchez & Rodríguez, 2016).

Ratios financieros:

Ratios Financiero: Los ratios financieros son herramientas clave para analizar la salud financiera de una clínica veterinaria. Estas ratios incluyen medidas de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, que proporcionan una visión clara sobre el rendimiento económico de la clínica, el análisis de estos ratios permite a los gestores identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la operación de la clínica (Brealey, Principios de Finanzas Corporativas, 2017).

Objetivos financieros:

Establecer objetivos financieros es crucial para la dirección y el éxito de una empresa. Los objetivos proporcionan un marco claro para identificar y aplicar las estrategias necesarias para alcanzarlos, y deben ser cuantificables y realistas para garantizar la viabilidad de las metas. Según

(Sanchís, 2016), los objetivos financieros no solo buscan aumentar los recursos monetarios, sino optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa. Estos objetivos se pueden clasificar en tres categorías temporales: a corto plazo (generalmente mensuales), a mediano plazo (anuales o bianuales), y a largo plazo (cinco años o más), cada uno con su propio enfoque y criterios de evaluación.

#### Estrategias financieras:

Una vez establecidos los objetivos financieros, es esencial diseñar estrategias financieras que permitan su consecución. Las estrategias financieras deben ser formuladas en base a un análisis exhaustivo de los estados financieros y las condiciones del mercado, La implementación efectiva de estas estrategias requiere una evaluación cuidadosa de las opciones disponibles y su alineación con la visión y misión de la empresa. (Maqueda, 2016), las estrategias financieras adecuadas permiten a la organización mantener su competitividad y alcanzar sus metas, optimizando la gestión de recursos y adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno económico.

#### Implementación y control:

Una vez seleccionadas e implementadas las estrategias financieras, es crucial establecer un sistema riguroso de control para evaluar la eficacia y realizar ajustes cuando sea necesario. Según (Córdova, 2015), el control financiero facilita a los gerentes la supervisión del desempeño y la corrección de desviaciones presupuestarias, asegurando que las estrategias permanezcan alineadas con los objetivos de la empresa. Este proceso implica la revisión continua de informes financieros y la identificación de problemas para adaptar las estrategias a las condiciones cambiantes del entorno económico.

#### Análisis vertical:

El análisis vertical es una técnica utilizada en la contabilidad y las finanzas para evaluar la estructura financiera de una empresa, comparando cada partida en los estados financieros con una cifra base. En el balance general, por ejemplo, cada partida se expresa como un porcentaje del total de activos, lo que permite entender cómo se distribuye el capital de la empresa. En el estado de resultados, cada partida se presenta como un porcentaje de las ventas totales, facilitando la evaluación de la rentabilidad relativa de diferentes costos y gastos. Según (Bahillo, Perez, & Escribano, 2013), el análisis vertical proporciona una visión clara de la estructura financiera y operativa de la empresa en un momento específico, permitiendo comparaciones y evaluaciones más efectivas.

#### Análisis horizontal:

El análisis horizontal, por otro lado, examina los estados financieros a lo largo de varios períodos, comparando las cifras de un periodo con las de períodos anteriores para identificar tendencias y patrones. Este análisis permite evaluar el crecimiento o declive de las partidas financieras, ayudando a los analistas a comprender cómo ha evolucionado la situación financiera de la empresa a lo largo del tiempo, (Bahillo, Perez, & Escribano, 2013) destacan que el análisis horizontal es esencial para evaluar la evolución financiera y realizar comparaciones de desempeño a lo largo de diferentes periodos, lo cual es crucial para la toma de decisiones estratégicas basadas en tendencias históricas.

### **2.3 Marco jurídico**

En El Salvador, el marco jurídico que regula el ejercicio de la medicina veterinaria y la gestión de clínicas veterinarias está compuesto por varias leyes, reglamentos y normativas que garantizan la calidad de los servicios, la salud animal y la seguridad pública. A continuación, se detallan los principales componentes del marco jurídico para la veterinaria en El Salvador:

#### **Ley de Protección y Bienestar Animal:**

La Ley de Protección y Bienestar Animal es fundamental para la regulación de la medicina veterinaria en El Salvador. Esta ley establece las normas para el cuidado, protección y bienestar de los animales. Se enfoca en la prevención del maltrato animal y la promoción de un tratamiento ético hacia los animales, estableciendo responsabilidades tanto para los propietarios como para los profesionales veterinarios. La ley también define las sanciones para quienes violen las normas de bienestar animal (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2016).

#### **Ley de Medicamentos**

La Ley de Medicamentos regula la fabricación, distribución y uso de medicamentos en El Salvador, incluyendo aquellos destinados para el uso veterinario. Esta ley establece los requisitos para la autorización de medicamentos veterinarios y la supervisión de su comercialización para garantizar la seguridad y eficacia de los productos (Ministerio de Salud de El Salvador, 2014)

#### **Reglamento Técnico para la Ejercicio de la Medicina Veterinaria**

El Reglamento Técnico para la Ejercicio de la Medicina Veterinaria establece los requisitos específicos para el ejercicio profesional de los veterinarios en El Salvador. Este reglamento define

las condiciones para la apertura y operación de clínicas veterinarias, los requisitos de formación y acreditación para los veterinarios, y las normas para la práctica profesional (Consejo Nacional de Veterinarios de El Salvador, 2017).

### Ley de Salud Animal

La Ley de Salud Animal aborda la prevención, control y erradicación de enfermedades animales, así como la regulación de la sanidad animal en el país. Establece las medidas de bioseguridad necesarias para proteger la salud pública y animal, y asegura el cumplimiento de estándares sanitarios en la actividad veterinaria (Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, 2015).

### Reglamento de Control de Residuos y Desechos Peligrosos

Este reglamento establece las normas para la gestión de residuos y desechos peligrosos generados por las clínicas veterinarias. Asegura que el manejo, almacenamiento y eliminación de estos materiales se realice de manera segura y conforme a las regulaciones ambientales (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador, 2018).

Este marco jurídico proporciona una estructura integral para la regulación de la práctica veterinaria en El Salvador, garantizando la protección de los animales, la salud pública y la gestión adecuada de recursos y residuos.

## Ley de impuesto sobre la renta

La Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) regula cómo se deben calcular, declarar y pagar los impuestos sobre los ingresos obtenidos en El Salvador. Este impuesto se aplica tanto a personas naturales como jurídicas. La ley establece las normas para la determinación de la base imponible, el cálculo del impuesto y los procedimientos para la presentación de declaraciones y pagos (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2021).

## Ley de Protección y Defensa del Consumidor

Descripción General: La Ley de Protección y Defensa del Consumidor tiene como objetivo proteger los derechos de los consumidores y regular las relaciones comerciales para evitar abusos. La ley se enfoca en garantizar que los consumidores reciban bienes y servicios de calidad y que sus derechos sean respetados (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2021).

## La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, (IVA)

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, comúnmente conocida como la Ley del IVA, regula el impuesto que grava la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios en El Salvador. Este impuesto es esencial para el sistema fiscal del país y busca generar ingresos para el Estado mediante la aplicación de un porcentaje sobre el valor de las transacciones comerciales y servicios. (Diario Oficial de El Salvador, 2024)

Principales características:

1. **Tipo Impositivo:** La tasa general del IVA en El Salvador es del 13%. Sin embargo, existen tasas diferenciadas para ciertos bienes y servicios, así como exenciones específicas.
2. **Base Imponible:** La base imponible es el valor total de la operación, es decir, el precio de venta de bienes o el valor de los servicios prestados. Incluye todos los costos adicionales, como el transporte y los seguros, si son parte del acuerdo.
3. **Exenciones y Exclusiones:** Existen exenciones para ciertos bienes y servicios, tales como productos básicos, servicios educativos y de salud, y algunas operaciones financieras. La ley también prevé exclusiones específicas según el sector y el tipo de transacción.
4. **Declaración y Pago:** Los contribuyentes deben presentar declaraciones periódicas del IVA, usualmente mensuales, y pagar el impuesto correspondiente. La ley establece los plazos y procedimientos para cumplir con estas obligaciones.
5. **Reembolso y Crédito Fiscal:** Los contribuyentes pueden solicitar el reembolso del IVA pagado en compras relacionadas con actividades exentas o pueden aplicar el crédito fiscal para compensar el IVA generado en sus ventas.
6. **Cumplimiento y Fiscalización:** La ley confiere a la administración tributaria el poder de fiscalizar y auditar a los contribuyentes para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales. (Ministerio de Hacienda de El Salvador, 2024).

En El Salvador, la base legal para la emisión de facturas se encuentra principalmente en el Código Tributario y en el Decreto No. 774 sobre el Régimen Especial de las Facturas Cambiarias y los Recibos de las Mismas.

## Base legal

1. Código Tributario: Este código regula la emisión de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE), que incluyen las facturas electrónicas. Las disposiciones específicas sobre los DTE se encuentran en el artículo 119-A del Código Tributario. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, 1999)
2. Decreto No. 774: Este decreto establece el régimen especial de las facturas cambiarias, que son títulos valores que documentan la compraventa de mercancías y la prestación de servicios. Las facturas cambiarias deben cumplir con ciertos requisitos para ser válidas, como la inclusión del nombre del comprador, la descripción de los bienes o servicios, y el precio total. (Asamblea Legislativa de la República de El Salvador., 2000).

## Ley de Sociedades de Capital Variable (S.A. de C.V.)

Descripción General: La Ley de Sociedades de Capital Variable regula la formación, administración y disolución de sociedades comerciales en El Salvador. Esta ley es relevante para las clínicas veterinarias que operan bajo la figura de una sociedad de capital variable. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2021).

## Ley de Prevención de Lavado de Dinero y Activos

Descripción General: La Ley de Prevención de Lavado de Dinero y Activos establece un marco para prevenir el uso de la economía formal para el lavado de dinero y la financiación del terrorismo. Aunque está dirigida principalmente a entidades financieras, también puede aplicarse

a otros negocios que manejen grandes sumas de dinero. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2021)

## **2.4 Contextualización**

En El Salvador, el sector de las clínicas veterinarias ha visto un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar de las mascotas. Este auge ha llevado a una intensificación de la competencia y a un aumento en las expectativas de los clientes en términos de calidad de los servicios veterinarios. En este entorno dinámico, Veterinaria Le Mascotte, ubicada en Ahuachapán, se enfrenta al desafío de adaptar sus estrategias financieras para mejorar su eficiencia y sostenibilidad, el problema central de esta investigación se centra en la evaluación de la eficacia y el impacto de los planes financieros en la rentabilidad y sostenibilidad de Veterinaria Le Mascotte. La capacidad de la clínica para gestionar adecuadamente sus recursos financieros, alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a las presiones del mercado es crucial para su éxito. La investigación abordará cómo los planes financieros afectan la operación general de la clínica, considerando tanto las oportunidades como los desafíos que enfrenta.

Para abordar este problema, la investigación se centrará en la formulación de un plan financiero diseñado específicamente para Veterinaria Le Mascotte. Este plan se elaborará teniendo en cuenta el contexto del sector veterinario en El Salvador y se delimitará a los siguientes aspectos específicos:

- Población: Personal clave en el área financiera y de planificación estratégica de Veterinaria Le Mascotte.

- Grupo: La alta dirección y los responsables de la toma de decisiones financieras dentro de la clínica.

El objetivo de la investigación es desarrollar un plan financiero que permita a Veterinaria Le Mascotte mejorar su rentabilidad y sostenibilidad, optimizando sus recursos y reduciendo costos, lo que fortalecerá su posición en el mercado y contribuirá a su éxito a largo plazo.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico es fundamental en cualquier investigación, ya que determina los métodos y procedimientos para la recolección y análisis de datos, además de los instrumentos y técnicas que se utilizarán a lo largo del estudio. Un diseño metodológico bien estructurado es esencial para garantizar que la investigación se realice de manera ordenada, precisa y objetiva. Permite obtener resultados fiables y válidos, y ofrece una guía clara para cada etapa del proceso investigativo. Además, asegura la posibilidad de replicar el estudio, un aspecto crucial para la verificación y validación de los resultados obtenidos.

En el marco de este estudio, se elaborará una metodología específica para evaluar la efectividad de un plan financiero estructurado con el propósito de mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de Veterinaria Le Mascotte. Este enfoque metodológico se concentrará en varios elementos clave necesarios para cumplir con los objetivos del estudio. Primero, se realizará un análisis exhaustivo de la situación financiera de la clínica, empleando datos históricos para identificar los principales factores que impactan su rentabilidad. Este análisis abarcará la evaluación de ingresos, costos, gastos y márgenes de beneficio, se investigarán también diversas estrategias financieras que podrían ser implementadas para optimizar la gestión de recursos y mejorar la eficiencia operativa de la clínica. La metodología incluirá la formulación de propuestas específicas para la implementación de estas estrategias, con el fin de maximizar los beneficios y fortalecer la posición financiera de Veterinaria Le Mascotte en un entorno competitivo.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

Este estudio se basa en un enfoque cuantitativo, complementado por el método científico para asegurar una investigación sólida y precisa. El proceso comienza con la formulación de una idea inicial, la cual es posteriormente refinada y delimitada para establecer objetivos específicos y preguntas de investigación claras. A partir de esta base, se realiza una revisión exhaustiva de la literatura relevante para desarrollar un marco teórico que apoye el estudio.

Con las preguntas de investigación claramente definidas, se establecen hipótesis concretas y se seleccionan las variables clave a medir. La recolección de datos se realiza mediante métodos sistemáticos, y su análisis se lleva a cabo utilizando técnicas estadísticas avanzadas para evaluar de manera rigurosa las hipótesis planteadas. Este enfoque permite obtener resultados precisos y cuantificables, facilitando la formulación de conclusiones y recomendaciones basadas en evidencia empírica. La aplicación de este enfoque garantiza la validez y fiabilidad del estudio, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones y la implementación de estrategias en el contexto de Veterinaria Le Mascotte.

El alcance de esta investigación en Veterinaria Le Mascotte se centra en un análisis exhaustivo de la situación financiera y operativa de la clínica. Este enfoque descriptivo permitirá explorar en profundidad la perspectiva sobre la planificación financiera y evaluar los datos financieros y operativos de la clínica desde el año 2019 hasta 2023. A través de este análisis, se pretende obtener una visión clara y detallada del desempeño histórico de Veterinaria Le Mascotte, lo que proporcionará una base sólida para comprender su situación financiera y operativa y orientar futuras estrategias de mejora.

### **3.2 Diseño de la investigación**

Para Veterinaria Le Mascotte, el diseño de la investigación adoptará un enfoque no experimental y transversal, orientado a proporcionar una descripción detallada de las variables clave y analizar su impacto en un periodo específico. Este enfoque es adecuado para la naturaleza cualitativa del estudio, que tiene como objetivo comprender la estructura financiera y operativa de la clínica veterinaria. Al enfocarse en la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo, se busca obtener una visión clara y precisa del estado de la clínica sin intervenir en las variables ni alterar el entorno natural. Este método permitirá examinar cómo los factores internos y externos afectan el desempeño financiero y estratégico de Veterinaria Le Mascotte, estableciendo una base sólida para la evaluación y la formulación de decisiones estratégicas fundamentadas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

#### **3.2.1 Tipo de estudio**

Para Veterinaria Le Mascotte, el estudio empleará un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. La metodología cuantitativa se centrará en analizar datos financieros y métricas económicas esenciales, como ingresos, costos y márgenes de beneficio, con el fin de evaluar la eficacia de los planes financieros, paralelamente, el enfoque cualitativo se orientará a comprender cómo se implementan y gestionan las estrategias financieras dentro de la clínica veterinaria, incluyendo percepciones y experiencias del personal clave. Este enfoque integral proporcionará una visión completa y enriquecida, facilitando la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de estrategias financieras que optimicen la rentabilidad y sostenibilidad de Veterinaria Le Mascotte. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

### **3.2.2 Tratamiento de variables**

#### **Variable Dependiente**

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad de la Veterinaria Le Mascotte para generar ingresos que superen sus costos y gastos, reflejando así el desempeño financiero de la empresa. Este concepto es esencial para evaluar la eficiencia y efectividad con la que la empresa gestiona sus recursos para obtener beneficios económicos. En esta investigación, la rentabilidad es considerada la variable dependiente, ya que es el resultado que se busca optimizar mediante la implementación de un plan financiero. La rentabilidad se medirá a través de varios indicadores financieros clave, siendo el margen de beneficio neto uno de los más importantes. Este margen se calcula como la relación entre los ingresos netos y los ingresos totales, proporcionando un análisis claro del porcentaje de ingresos que se convierte en ganancia después de cubrir todos los costos operativos, impuestos y otros gastos (Gitman & Zutter, 2012)

#### **Variable Independiente**

Plan Financiero: El plan financiero es un conjunto de estrategias y prácticas financieras estructuradas que la Veterinaria Le Mascotte implementará con el objetivo de mejorar su rentabilidad. Este plan abarca la optimización de costos, la gestión eficiente de recursos, y la planificación fiscal, entre otras acciones, que se espera influyan directamente en el desempeño económico de la veterinaria. Las acciones y estrategias que conforman el plan financiero son las variables independientes de esta investigación. (Van Horne & Wachowicz, 2010)

### **3.2.3 Diseño de recolección**

El diseño de recolección de datos para esta investigación sobre Veterinaria Le Mascotte adoptará un enfoque longitudinal. Esto implica la recopilación y análisis de datos financieros, operativos y estratégicos de la empresa a lo largo del período 2020-2023.

Este enfoque es ideal para evaluar cómo han evolucionado las variables clave durante estos años, permitiendo identificar tendencias y cambios significativos en la gestión financiera y operativa de la clínica. El diseño longitudinal permite observar de manera continua los efectos de las estrategias implementadas y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Al no intervenir directamente en las variables estudiadas, el enfoque no experimental garantiza que los datos se recojan en su contexto natural, proporcionando un análisis objetivo de la evolución de la clínica. Esto ofrecerá una base sólida para entender los factores que han influido en el desempeño de Veterinaria Le Mascotte y permitirá tomar decisiones informadas para mejorar su competitividad y eficiencia.

## **3.3 Población y muestra (fuentes de información)**

### **3.3.1 Población**

La investigación se centrará en una población específica que comprende los datos financieros y operativos de Veterinaria Le Mascotte. Esta clínica veterinaria será el enfoque principal del estudio, con un análisis detallado de sus estados financieros tanto históricos. Además, se examinarán informes anuales que proporcionen una visión global del desempeño de la clínica a lo largo del tiempo, así como auditorías externas que aseguren la precisión y confiabilidad de la

información financiera disponible. Este enfoque permitirá realizar una evaluación completa de la situación financiera de la clínica durante el período 2020-2023, facilitando la identificación de tendencias y variaciones que puedan influir en su eficiencia operativa y estrategia a largo plazo.

### **3.3.2 Muestra**

Ya que la investigación se basa en un enfoque no probabilístico, la muestra se seleccionará bajo el criterio de los investigadores, centrándose en datos financieros y operativos específicos de la Veterinaria Le Mascotte. Esta selección incluirá una variedad de documentos financieros, abarcando un período que va desde 2020 hasta 2023, con el objetivo de capturar la evolución de la clínica veterinaria a lo largo del tiempo.

#### **3.3.2.1 Unidades de muestra**

Dado que la investigación se fundamenta en un enfoque no probabilístico, la selección de la muestra será determinada por datos financieros y operativos específicos de la Veterinaria Le Mascotte, esta muestra incluirá una amplia variedad de documentos financieros y registros operativos, tales como estados financieros, reportes de ingresos y gastos, y otros indicadores clave de desempeño. La recolección de estos datos abarcará un período que comprende desde 2020 hasta 2023, lo que permitirá analizar la evolución financiera de la veterinaria a lo largo del tiempo. Este enfoque garantizará que se capture una imagen precisa de cómo ha cambiado la situación financiera de la clínica, identificando patrones, tendencias, y posibles áreas de mejora en su gestión financiera.

## Fuentes Primarias

Las fuentes primarias para la creación del plan financiero de la Veterinaria Le Mascotte incluyen datos financieros obtenidos directamente de la clínica, tales como estados financieros, balances de ingresos y egresos, y otros documentos financieros relevantes que ofrezcan una visión detallada de su rendimiento y operaciones. Estos datos son esenciales para llevar a cabo un análisis detallado que permita desarrollar un plan financiero sólido y personalizado para la Veterinaria Le Mascotte. Además, se realizarán entrevistas con el personal clave del área financiera y con otros empleados relevantes de la clínica. Estas entrevistas aportarán información cualitativa crucial sobre la implementación y gestión de planes financieros, así como sobre los retos y oportunidades que enfrenta la clínica en su contexto específico. La integración de datos financieros precisos y las percepciones obtenidas a través de las entrevistas proporcionará una base completa para la formulación de un plan financiero orientado a mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.

## Fuentes Secundarias

La investigación destinada a la elaboración del plan financiero para la Veterinaria Le Mascotte se apoyará en diversas fuentes de información secundaria, asegurando una comprensión amplia y detallada del contexto. Entre estas fuentes se incluyen publicaciones académicas y libros sobre gestión financiera, que ofrecerán un marco teórico robusto y una metodología adecuada para la investigación. Además, se emplearán bases de datos financieras para realizar análisis comparativos y evaluaciones históricas del desempeño financiero de la clínica. Documentos internos, como informes anuales y auditorías, que cubran el período de 2020 a 2023, también serán revisados para obtener una perspectiva detallada y específica de las operaciones de la clínica. Esta

combinación de fuentes secundarias permitirá una evaluación contextualizada que guiará la elaboración del plan financiero, adaptándolo a las particularidades y desafíos que enfrenta la Veterinaria Le Mascotte en su sector.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección investigación**

En la investigación para el desarrollo del plan financiero de Veterinaria Le Mascotte, se adoptaron técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para obtener una visión completa del estado financiero y operativo de la clínica. Las técnicas cuantitativas incluyeron el análisis exhaustivo de los estados financieros históricos, aplicando cálculos estadísticos y análisis de tendencias para evaluar la rentabilidad y eficiencia. Se utilizaron herramientas de software financiero para modelar y simular diferentes escenarios, lo cual proporcionó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, se emplearon técnicas cualitativas para entender las prácticas internas y percepciones sobre la planificación financiera en la veterinaria. Se realizaron entrevistas detalladas con los responsables financieros y otros actores clave para explorar sus experiencias y enfoques en la gestión y planificación financiera. Esta información permitió identificar las fortalezas y debilidades del sistema y comparar cómo se manejan estas cuestiones en clínicas similares.

Adicionalmente, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas para obtener datos directos de empleados, lo que ayudó a recopilar opiniones y perspectivas adicionales sobre el desempeño financiero de la clínica. Los resultados de las encuestas se tabularán para facilitar su análisis y permitir una evaluación detallada de las áreas de mejora y las oportunidades de optimización.

Los instrumentos utilizados para la investigación incluyeron cuestionarios diseñados para captar información cualitativa de expertos en finanzas y gestión de clínicas veterinarias, así como encuestas estructuradas para recolectar datos de empleados, se utilizó literatura académica para respaldar teóricamente el estudio y proporcionar un contexto sólido, las herramientas estadísticas fueron empleadas para el análisis cuantitativo de los datos financieros, mientras que el software de hojas de cálculo facilitó la realización de cálculos complejos y el análisis de los datos recopilados. Esta combinación de técnicas e instrumentos permitió una evaluación y estructurada, esencial para el desarrollo de un plan financiero efectivo para Veterinaria Le Mascotte.

### **3.5 Hipótesis o supuesto de investigación**

#### **Hipótesis 1**

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): La implementación de un plan financiero estructurado no tiene un efecto significativo en la mejora de la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): La implementación de un plan financiero estructurado tiene un efecto significativo en la mejora de la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán.

#### **Hipótesis 2**

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): Las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros no revelan prácticas y estrategias significativas que puedan ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): Las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros revelan prácticas y estrategias significativas que pueden ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.

### **Hipótesis 3**

Hipótesis Nula ( $H_0$ ): No existen prácticas financieras y estrategias de gestión efectivas que optimicen los costos y gastos en el sector veterinario.

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ): Existen prácticas financieras y estrategias de gestión efectivas que optimizan los costos y gastos en el sector veterinario.

### 3.6 Operacionalización de variables/categorías

**Tabla 1 Operacionalización de Variables**

N°.	Objetivo	Hipótesis 1	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Pregunta de investigación
1	Evaluar de qué manera la implementación de un plan financiero estructurado puede mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán, mediante el análisis de los datos financieros y la proyección de resultados futuros	(H <sub>0</sub> ): La implementación de un plan financiero estructurado no tiene un efecto significativo en la mejora de la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán	Rentabilidad	Es el valor que tiene una empresa, al dividir el patrimonio neto entre el número total de acciones, obtendremos el valor contable por acción.	Veterinaria Le Mascotte	proyección de utilidad Neta	¿De qué manera puede la implementación de un plan financiero estructurado mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán?

		(H <sub>1</sub> ): La implementación de un plan financiero estructurado tiene un efecto significativo en la mejora de la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán.	Plan financiero	Es una medida que indica cuánto se valora la empresa en el mercado financiero. En términos generales, se refiere a la cantidad de dinero que se estaría dispuesto a pagar por todas las acciones en circulación de una empresa en un momento dado	Veterinaria Le Mascotte.	proyección de utilidad Neta	¿De qué manera puede la implementación de un plan financiero estructurado mejorar la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán?
--	--	--	-----------------	---	--------------------------	-----------------------------	--

N°	Objetivo	Hipótesis 2	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
2	Investigar las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros, con el fin de identificar prácticas y estrategias exitosas que puedan ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte	(H <sub>0</sub> ): Las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros no revelan prácticas y estrategias significativas que puedan ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.	Rentabilidad	Los supuestos financieros incluyen elementos como ingresos, ganancias, tasa de quema y valoración.	Veterinaria Le Mascotte	Entrevista y Encuestas	¿Qué percepciones y experiencias tienen los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros en la mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de sus negocios?
		(H <sub>1</sub> ): Las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros revelan prácticas y estrategias significativas que pueden ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte	Rentabilidad	Es como mirar diferentes escenarios para entender cómo un negocio podría verse afectado por cambios			

N	Objetivo	Hipótesis 3	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
3	Identificar las prácticas financieras y estrategias de gestión más efectivas para la optimización de costos y gastos en el sector veterinario.	<p>(H<sub>0</sub>): No existen prácticas financieras y estrategias de gestión efectivas que optimicen los costos y gastos en el sector veterinario</p> <p>(H<sub>1</sub>): Existen prácticas financieras y estrategias de gestión efectivas que optimizan los costos y gastos en el sector veterinario.</p>	Prácticas Financieras	<p>Los supuestos financieros incluyen elementos como ingresos, ganancias, tasa de quema y valoración.</p> <p>Es como mirar diferentes escenarios para entender cómo un negocio podría verse afectado por cambios</p>	Veterinaria Le Mascotte	proyección de utilidad Neta	¿Qué prácticas financieras y estrategias de gestión se identifican como las más efectivas para la optimización de costos y gastos en las veterinarias?

Fuente: Elaboración propia.

### **3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información**

Al establecer estrategias efectivas en la recolección, procesamiento y análisis de datos para la Veterinaria Le Mascotte, se iniciará con la recolección exhaustiva de información relevante. Este proceso abarcará la obtención de informes financieros históricos, como balances y estados de resultados. Adicionalmente, se realizarán entrevistas con los gerentes y personal clave de la veterinaria para obtener una visión detallada sobre las prácticas financieras y las decisiones estratégicas.

Después de la recolección de datos, se procederá al procesamiento detallado de la información. Esto incluirá la estandarización de los datos financieros para asegurar su consistencia y comparabilidad entre diferentes períodos. Se emplearán técnicas de análisis cuantitativo utilizando herramientas estadísticas y software especializado para calcular ratios financieros, identificar tendencias y evaluar indicadores clave del desempeño financiero de la veterinaria. Además, se realizará un análisis cualitativo de las entrevistas y encuestas para descubrir temas recurrentes, percepciones sobre la gestión financiera y oportunidades de mejora.

Para finalizar, los resultados de estos análisis se presentarán en informes comprensivos que incluirán gráficos, tablas y narrativas. Estos informes mostrarán de manera clara los hallazgos y conclusiones, proporcionando una evaluación completa de la situación financiera de la Veterinaria Le Mascotte. Este enfoque integral facilitará el desarrollo de un plan financiero estratégico para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la veterinaria en el competitivo mercado del sector veterinario.

### 3.8 Consideraciones éticas

En la realización de la investigación de la Veterinaria Le Mascotte, es esencial considerar diversas cuestiones éticas para asegurar que el estudio se lleve a cabo con integridad y respeto hacia todas las partes involucradas. A continuación, se presentan las principales consideraciones éticas para la investigación:

- **Consentimiento Informado:** Antes de recopilar datos, se obtendrá el consentimiento informado de todos los participantes, incluidos los propietarios, gerentes y empleados de la veterinaria. Se proporcionará información clara sobre los objetivos del estudio, el uso previsto de los datos y los derechos de los participantes, incluyendo su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas.
- **Confidencialidad y Privacidad:** Se garantizará la confidencialidad de toda la información recolectada. Los datos personales y financieros serán anonimizados y almacenados de manera segura para proteger la identidad y privacidad de los participantes. Los resultados serán presentados de manera que no se pueda identificar a individuos o a la veterinaria en particular.
- **Transparencia y Veracidad:** La investigación se llevará a cabo con un compromiso firme hacia la transparencia y la veracidad. Se reportarán los resultados y hallazgos de manera precisa, evitando cualquier manipulación o tergiversación de los datos. Cualquier conflicto de interés será declarado claramente.
- **Respeto por la Propiedad Intelectual:** Se dará el debido crédito a las fuentes y trabajos previos utilizados en la investigación. Cualquier información obtenida de documentos, informes o estudios anteriores será adecuadamente citada, respetando los derechos de autor y la propiedad intelectual.

- **Minimización del Impacto:** Se tomará en cuenta el impacto potencial de la investigación en la veterinaria y sus empleados. El estudio se diseñará para minimizar cualquier posible inconveniente o perturbación en las operaciones diarias de la veterinaria.
- **Responsabilidad Social:** La investigación se llevará a cabo con una conciencia social, buscando proporcionar recomendaciones que no solo beneficien a la veterinaria Le Mascotte, sino que también contribuyan positivamente al sector veterinario en general.

Estas consideraciones éticas asegurarán que la investigación se realice de manera responsable y con respeto hacia todos los participantes y partes involucradas, promoviendo la integridad y validez del estudio.

### 3.9 Cronograma de actividades

Tabla 2 Cronograma de actividades

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES                      TIEMPO ESTIMADO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN                      MESES (SEMANAS)</b>																																
	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO							
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Inscripción del Tema a investigar para trabajo de tesis.			X	X																												
Planteamiento y desarrollo del tema de Investigación.				X	X	X																										
Consulta de información y desarrollo del Marco Teórico							X		X	X																						
Elaboración la investigación del diseño										X	X	X																				
Presentación de Resultados, Tabulación y Análisis													X	X	X	X																
Elaboración de propuesta, recomendaciones y conclusiones.																	X	X	X													
Presentación de tesis y defensa																				X	X											
Entrega Junta de Tesis																					X	X	X									
Revisión y firma de Documento final																									X	X						

Elaboración propia

### 3.9.1 Presupuesto

El presupuesto de la investigación incluye costos clave como matrícula, cuotas mensuales, transporte, salidas de campo, alimentación, papelería, libros, servicios de internet, depreciación de equipos técnicos, e imprevistos. Estos gastos están planificados para asegurar el desarrollo eficiente del proyecto y el logro de los objetivos de la investigación, conforme a lo propuesto por (Cardenas, & Nápoles, , 2002) sobre la importancia de una adecuada planificación financiera.

**Tabla 3** *Presupuesto de la investigación*

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Matricula	\$ 100.00
Cuotas	\$ 1,120.00
Mensuales	\$ 160.00
Transporte y salida de campo	\$ 300.00
Alimentación	\$ 500.00
Papelería, Libros e impresoras	\$ 250.00
Servicios de Internet y telefonía	\$ 200.00
Depreciación de equipo técnico	\$ 272.00
Imprevistos	\$ 150.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,052.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **Análisis cualitativo de encuestas**

El análisis de las respuestas de la encuesta realizada a 10 personas revela varios aspectos importantes sobre la gestión financiera en la clínica veterinaria. Un 70% de los encuestados está familiarizado con el concepto de un plan financiero, pero solo el 40% indica que la clínica tiene uno documentado, lo que sugiere una brecha entre el conocimiento y la implementación. La mayoría de los encuestados, con un 50%, tiene un conocimiento financiero de nivel medio, mientras que un 60% afirma que la clínica ha definido sus necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a la gestión de inventarios, el 50% considera que es de nivel medio, mientras que solo un 40% afirma tener un alto control. Respecto al uso de créditos, el 80% señala que la clínica no los utiliza, ni tiene créditos con proveedores. La opinión sobre el flujo de caja está dividida, con un 50% que lo considera óptimo y un 50% que no. Finalmente, en términos de inversión futura, un 40% planea expandir servicios, mientras que un 30% considera la compra de equipos y la capacitación del personal como prioridades, lo que indica un enfoque equilibrado en el crecimiento y la eficiencia operativa.

## 1. ¿Conoce usted qué es un plan financiero?

**Tabla 4** *Pregunta de Investigación 1.*

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	7	70%
No	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 1** Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

Un 70% de los encuestados tiene conocimiento sobre qué es un plan financiero, lo que es positivo ya que sugiere que la mayoría está al tanto de la importancia de esta herramienta para la gestión de la clínica. Sin embargo, el 30% restante que no está familiarizado con el concepto indica una brecha significativa en el conocimiento que podría afectar la capacidad de la clínica para implementar estrategias financieras efectivas. Esta falta de conocimiento puede limitar la participación activa de estos empleados en la planificación financiera y la toma de decisiones. Para mitigar esta brecha, las clínicas deben considerar la implementación de programas de capacitación financiera para todo el personal, asegurando que todos estén equipados con el conocimiento necesario para contribuir a la eficiencia financiera de la clínica.

## 2. ¿Existe un plan financiero documentado para la clínica?

Tabla 5 Pregunta de Investigación 2

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	4	40%
No	5	50%
No sabe	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 2 Gráfico 2



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis:

La respuesta revela que solo el 40% de las clínicas tiene un plan financiero documentado, mientras que el 50% no lo tiene y el 10% no está seguro. Esta falta de documentación formal en la planificación financiera puede llevar a una gestión desorganizada y menos efectiva, dificultando la toma de decisiones estratégicas y la capacidad para responder a cambios en el entorno económico. La ausencia de un plan documentado también puede afectar la posibilidad de obtener financiamiento externo y medir el desempeño financiero de manera objetiva. Es crucial que las clínicas desarrollen y documenten un plan financiero claro, asegurando su integración en la gestión diaria y su revisión periódica para adaptarse a nuevas necesidades y desafíos.

### 3. ¿Cuál considera que es su nivel de conocimiento en el área financiera?

Tabla 6 *Pregunta de Investigación 3*

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Bajo	2	20%
Medio	5	50%
Alto	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 3 Gráfico 3



Fuente: Elaboración Propia

#### Análisis:

El 50% de los encuestados se considera con un conocimiento financiero medio, mientras que un 30% se ubica en un nivel alto y un 20% en un nivel bajo. Este perfil de conocimientos sugiere una distribución variada en la comprensión de aspectos financieros dentro de la clínica. La presencia de un 20% con un conocimiento bajo indica que algunos empleados podrían no estar suficientemente capacitados para manejar aspectos financieros críticos, lo que podría afectar la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Las clínicas deberían ofrecer formación continua en finanzas para elevar el nivel de conocimiento de los empleados, especialmente para aquellos con menos experiencia, para asegurar una gestión financiera más sólida y eficiente.

#### 4. ¿La clínica tiene definidas las necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo?

Tabla 7 Pregunta de Investigación 4

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	6	60%
No	3	30%
No sabe	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4 Gráfico 4



Fuente: Elaboración Propia

#### Análisis:

La mayoría (60%) de los encuestados reporta que la clínica tiene definidas sus necesidades financieras en distintos plazos, lo que es un indicativo positivo de planificación a largo plazo. Definir estas necesidades es crucial para la sostenibilidad y la capacidad de la clínica para enfrentar desafíos futuros y aprovechar oportunidades. Sin embargo, el 30% que no considera que las necesidades estén definidas y el 10% que no está seguro podrían enfrentar dificultades en la gestión financiera si no tienen una visión clara. Es esencial que las clínicas sin esta planificación desarrollen estrategias que incluyan una evaluación detallada de sus necesidades financieras a todos los niveles y comuniquen estos planes a todo el personal para asegurar un alineamiento en los objetivos financieros.

## 5. ¿Posee una buena gestión de inventarios?

**Tabla 8** *Pregunta de Investigación 5*

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Alto	4	40%
Medio	5	50%
Bajo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 5** Gráfico 5



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

El 50% de los encuestados califica la gestión de inventarios como media, mientras que un 40% la considera alta y un 10% la ve como baja. La gestión eficiente de inventarios es fundamental para evitar tanto el exceso como la falta de productos, lo que puede afectar la operativa diaria y la rentabilidad. La percepción de una gestión media sugiere que, aunque se están realizando esfuerzos, aún hay áreas que podrían mejorarse. Las clínicas con una gestión baja deben priorizar la implementación de mejores prácticas y herramientas de gestión para optimizar sus inventarios y minimizar pérdidas. Las que ya tienen una buena gestión deben seguir monitoreando y ajustando sus procesos para mantener la eficiencia y reducir costos.

## 6. ¿Posee la clínica créditos?

Tabla 9 Pregunta de Investigación 6

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	3	30%
No	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6 Gráfico 6



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis:

El 70% de las clínicas no utiliza créditos, lo que puede reflejar una política conservadora que busca evitar endeudamientos. Esto puede ser beneficioso en términos de mantener la solvencia y minimizar riesgos financieros. Sin embargo, no utilizar créditos también puede limitar la capacidad de inversión en expansión, mejoras tecnológicas o en recursos necesarios para el crecimiento. Las clínicas que no utilizan créditos deben evaluar si esta estrategia está alineada con sus objetivos a largo plazo y considerar la posibilidad de utilizar créditos de manera estratégica para apoyar el desarrollo y la innovación.

## 7. ¿Posee la clínica veterinaria crédito con sus proveedores?

Tabla 10 Pregunta de investigación 7

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	2	20%
No	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7 Gráfico 7



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis:

Solo el 20% de las clínicas tiene crédito con sus proveedores, lo que indica una baja utilización de esta herramienta financiera. El crédito con proveedores puede ofrecer flexibilidad en la gestión del flujo de caja, permitiendo a las clínicas manejar mejor sus necesidades de efectivo y financiar operaciones sin comprometer inmediatamente su liquidez. La mayoría de las clínicas que no tienen crédito con proveedores podría estar perdiendo una oportunidad importante para optimizar su gestión de efectivo. Las clínicas deben considerar la posibilidad de negociar condiciones de crédito con sus proveedores para mejorar su capacidad de manejar el flujo de caja y asegurar la disponibilidad de suministros necesarios.

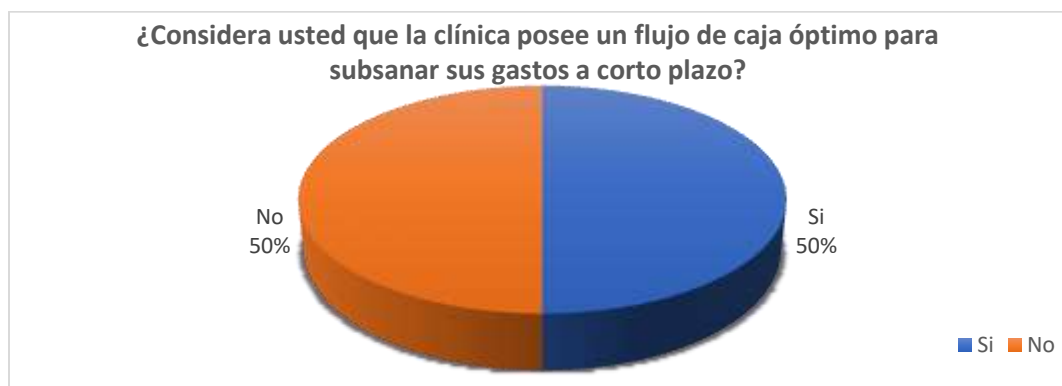
**8. ¿Considera usted que la clínica posee un flujo de caja óptimo para subsanar sus gastos a corto plazo?**

**Tabla 11** *Pregunta de Investigación 8*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia Absoluta (n)</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Sí	5	50%
No	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 8** Gráfico 8



**Análisis:**

La opinión está dividida, con un 50% que considera que el flujo de caja es óptimo y el otro 50% que no lo cree. Un flujo de caja adecuado es esencial para cubrir gastos operativos y evitar problemas de liquidez. La división en las respuestas sugiere que algunas clínicas pueden estar enfrentando desafíos en la gestión de su flujo de caja, lo que podría llevar a dificultades en la operación diaria y en el cumplimiento de obligaciones financieras. Las clínicas deben revisar y ajustar su gestión de flujo de caja, mejorando la previsión de ingresos y egresos para asegurar una disponibilidad de efectivo adecuada y evitar problemas financieros.

## 9. ¿Posee la clínica un presupuesto establecido para cubrir sus necesidades?

Tabla 12 Pregunta de Investigación 9

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Sí	6	60%
No	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9 Gráfico 9



### Análisis:

El 60% de las clínicas tiene un presupuesto establecido, lo cual es una práctica positiva para la planificación financiera y la gestión de recursos. Un presupuesto ayuda a controlar los gastos, planificar inversiones y prever necesidades financieras. No obstante, el 40% restante que no tiene un presupuesto corre el riesgo de enfrentar un descontrol financiero, ya que la ausencia de un presupuesto puede llevar a gastos imprevistos y una mala gestión de los recursos. Las clínicas que no tienen un presupuesto deben desarrollarlo para mejorar la previsión financiera y asegurar una gestión más efectiva de sus recursos.

## 10. ¿Qué inversiones planea la clínica realizar en los próximos tres años?

Tabla 13 *Pregunta de Investigación 10*

Respuesta	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Relativa (%)
Expansión de servicios	4	40%
Compra de equipos	3	30%
Capacitación del personal	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10 Gráfico 10



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis:

Las clínicas tienen planes variados de inversión: el 40% en expansión de servicios, 30% en compra de equipos y 30% en capacitación del personal. Estas prioridades reflejan una intención de crecimiento y mejora en varias áreas clave. La expansión de servicios puede ayudar a atraer nuevos clientes y aumentar ingresos, mientras que la compra de equipos puede mejorar la calidad y eficiencia operativa. La inversión en capacitación del personal es fundamental para mejorar la competencia y retención del equipo. Es importante que las clínicas alineen estas inversiones con sus objetivos estratégicos y aseguren que los recursos se asignen de manera efectiva para maximizar los beneficios a largo plazo.

### **Análisis Cualitativo de Entrevista a jefes de Veterinarias:**

Se llevaron a cabo entrevistas con diferentes jefes de clínicas veterinarias para profundizar en el conocimiento y la implementación de planes financieros en sus respectivas organizaciones. Estas entrevistas tienen como objetivo explorar el grado de familiaridad que los líderes de estas clínicas tienen con la planificación financiera, identificar las prácticas actuales que se llevan a cabo para gestionar los recursos económicos, y comprender cómo estas estrategias impactan en la sostenibilidad y el crecimiento de sus negocios.

## Entrevistas a veterinarias

Nombre de la Veterinaria: Veterinaria Valle

**1. ¿Está familiarizado con el concepto de planes financieros?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Muy poco, si lo practicamos empíricamente.

**2. ¿Ha participado alguna vez en la creación o implementación de un plan financiero en la clínica veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Implementación si, pero creación como tal no.

**3. ¿Qué elementos considera fundamentales en un plan financiero para una veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Las ventas, porque si no vendes no tienes como pagar ni comprar.

**4. ¿Se han establecido metas financieras específicas para la veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Si es así, ¿cómo se determinan y miden? **Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Metas específicas, no tenemos un plan estratégico que tenga una meta específica, se va solventando según se da la situación, si hay algo que se arruina lo arreglamos, si hay algo que comprar se va viendo dependiendo de cómo están los ingresos económicos, pero no tienen un plan como por ejemplo decir que a final de año comprarán un rayo x con las ventas que se han dado, prácticamente sobrevivimos.

**5. ¿Cómo se maneja el presupuesto en la veterinaria, y cómo se aseguran de que se cumplan los objetivos financieros?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Un presupuesto como tal no hay, aunque se quieran programar 10 vacunas en una semana los clientes no llegan. Entradas fijas algunas personas que vienen por ciertos tratamientos, es muy variable la venta, así como un presupuesto como tal no tenemos y objetivos si tenemos, pero se cumplen según vaya saliendo.

- 6. ¿Han realizado algún análisis financiero para evaluar la rentabilidad de los servicios ofrecidos por la veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Si, hicimos un análisis del área de peluquería y la rentabilidad era del 2%, no nos ayudaba en nada y eso fue en un mes que había movimiento.

- 7. ¿Se discuten regularmente los resultados financieros con el equipo de la clínica, y cómo se aborda la toma de decisiones basadas en esos resultados?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Si se discuten, se toman decisiones en conjunto.

- 8. ¿Qué estrategias se utilizan para gestionar los costos y maximizar los ingresos en la veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Impulsamos alrededor de tres meses estrategias de marketing, hicimos marketing digital, hicimos tanto para Facebook como para Instagram.

- 9. ¿Cómo se planea financieramente para inversiones futuras, como la compra de nuevo equipo o la expansión de la clínica?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Ahorita no tenemos planes para inversiones futuras, acabamos de cambiarnos a un local más grande y más adecuado, también acabamos de adquirir equipo de anestesiología.

**Nombre de la Veterinaria: Geo Pets**

**1. ¿Está familiarizado con el concepto de planes financieros?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Pues no tengo mucho conocimiento, sin embargo, según me explicas ya lo aplicamos al menos empíricamente.

**2. ¿Ha participado alguna vez en la creación o implementación de un plan financiero en la clínica veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Pues podríamos decir que sí, porque a groso modo realizamos siempre algún plan de trabajo.

**3. ¿Qué elementos considera fundamentales en un plan financiero para una veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Primero el capital, tener cuales van a ser la inversión, para que la veterinaria pueda tener un ingreso en cuanto los servicios, los productos que se van a estar implementando o vendiendo, así como también buscar proveedores de acorde a las necesidades, algo esencial es el mercado promover los servicios para que se retribuya la inversión que se va a llevar a cabo, la organización que se va a llevar a cabo del plan financiero.

**4. ¿Se han establecido metas financieras específicas para la veterinaria? Si es así, ¿cómo se determinan y miden?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Hay metas mensuales que son prácticamente mantener un margen de ventas, para tener una buena distribución de capital, cubriendo así los gastos fijos entre otras necesidades en conjunto con la mano de un contador, todo con la finalidad de ir equipando y haciendo crecer la veterinaria.

**5. ¿Cómo se maneja el presupuesto en la veterinaria, y cómo se aseguran de que se cumplan los objetivos financieros?**

**Respuesta del propietario:** El presupuesto mes a mes según el cierre que se hace en la veterinaria, muchas veterinarias manejan crédito, nosotros las manejamos al contado y por eso nos queda un buen margen de ganancia, al terminar el mes realizamos cuentas pagamos gastos fijos, prestamos, agua, luz, energía, salarios, etc. la ganancia se reparte en porcentajes, ahorro, inversiones para el siguiente mes.

**6. ¿Han realizado algún análisis financiero para evaluar la rentabilidad de los servicios ofrecidos por la veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Un análisis como tal encuestado o algo no, todo se hace empíricamente y se va observando dependiendo el área o la demanda que se tiene., también depende de la época, a veces hay incidencia de ciertas enfermedades por lo tanto se ofrecen otros servicios.

**7. ¿Se discuten regularmente los resultados financieros con el equipo de la clínica, y cómo se aborda la toma de decisiones basadas en esos resultados?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Si se discuten, dos somos propietarios y uno es empleado, pero todo influye en las finanzas porque es el encargado de la buena imagen de la clínica, se discute si se compró algo, si esa mercadería se movió o no o si se recomendó, la calidad de los productos, como la gente acepta los productos que se le ofrecen.

**8. ¿Qué estrategias se utilizan para gestionar los costos y maximizar los ingresos en la veterinaria?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Nos avocamos a los precios que tienen otras clínicas, visualizamos nuestros clientes más o menos que están dispuestos a manejar en el bolsillo para

costear los servicios, lo que hacemos es recolectar información de los proveedores que pueden tener medicamentos y vemos quien nos puede brindar a menor costo, o aprovechar promociones y manejar un costo menor, para tener un porcentaje más alto de ganancia para que el propietario también esté al alcance de su bolsillo y para maximizar los ingresos evidentemente brindamos una diversidad de servicios para mantener la clínica y disponibilidad de productos que favorecen al propietario. Siempre tener un inventario variado.

**9. ¿Cómo se planea financieramente para inversiones futuras, como la compra de nuevo equipo o la expansión de la clínica?**

**Respuesta del jefe de la Veterinaria:** Si vamos teniendo un ahorro y nuestro objetivo es salir de los préstamos, al no tener deudas ese dinero se va a guardar para poder hacer una inversión en compra de equipos y más adelante si, poner otra sucursal.

## **Análisis Cualitativo General de las Entrevistas**

Las entrevistas realizadas a los jefes de las veterinarias Valle y Geo Pets revelan una comprensión empírica y básica de la planificación financiera, con prácticas que varían en formalidad y enfoque. Ambas clínicas muestran una tendencia a manejar aspectos financieros de manera intuitiva, sin un plan financiero formalmente documentado, pero con un enfoque práctico en la supervivencia y crecimiento del negocio.

En la Veterinaria Valle, el enfoque financiero se basa en la resolución de problemas a medida que surgen, sin metas financieras específicas ni un presupuesto claramente definido. Las decisiones se toman de manera reactiva, lo que indica una gestión financiera más informal y basada en la experiencia práctica. A pesar de la falta de formalización, existe una conciencia sobre la necesidad de ajustar los servicios y los costos, como se evidencia en el análisis realizado sobre la rentabilidad del área de peluquería, por otro lado, Geo Pets muestra un enfoque ligeramente más estructurado, con metas mensuales y una estrategia para mantener un margen de ventas que permita cubrir los gastos fijos y otras necesidades. Aunque la clínica también carece de un análisis financiero formal, sus propietarios tienen una visión más clara sobre la importancia de la planificación y la organización, lo que se refleja en su estrategia de ahorro e inversión para futuras expansiones.

Ambas veterinarias destacan la importancia del manejo de inventarios, la gestión de costos a través de la negociación con proveedores, y la implementación de estrategias de marketing para maximizar ingresos. Sin embargo, la falta de formalización en la planificación financiera y la toma de decisiones basadas en datos concretos representan áreas de mejora clave para ambas clínicas,

aunque las veterinarias Valle y Geo Pets aplican ciertos aspectos de la planificación financiera de manera empírica, existe un amplio margen para la formalización de estas prácticas. La implementación de un plan financiero bien estructurado podría proporcionarles una base más sólida para la toma de decisiones, mejorar la rentabilidad, y facilitar el crecimiento sostenido a largo plazo.

## **CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO DE VETERINARIA LE MASCOTTE**

El presente plan financiero para la Veterinaria Le Mascotte se ha elaborado con el propósito de reforzar su posición económica y mejorar su competitividad en el sector veterinario en El Salvador. Mediante un análisis exhaustivo de los costos operativos y de venta, se han identificado oportunidades clave para optimizar recursos e implementar estrategias efectivas que permitan reducir costos y mejorar la rentabilidad del negocio.

### **5.1 Objetivo de plan financiero de Veterinaria Le Mascotte**

El plan financiero para la Veterinaria Le Mascotte tiene como objetivo principal la optimización de costos y la reducción de gastos de ventas, con el fin de mejorar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad de la empresa en el competitivo mercado veterinario en El Salvador.

- Reducción de Costos de Proveedores: Renegociar contratos con los proveedores actuales para asegurar mejores condiciones de compra y precios más competitivos, lo cual permitirá reducir los costos operativos sin comprometer la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la veterinaria (Cardenas, & Nápoles, , 2002).
- Exploración de Alternativas de Suministro: Identificar y evaluar alternativas de suministro más económicas que mantengan la calidad requerida. Esto incluye la consideración de nuevos proveedores o el uso de materiales y productos que ofrezcan un costo-beneficio más favorable (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).
- Mejora de la Gestión de Inventario: Implementar sistemas de seguimiento y control de inventarios más eficientes, con el objetivo de minimizar los costos de almacenamiento,

evitar el exceso de inventario, y responder de manera más ágil a las fluctuaciones en la demanda del mercado (Horngren, Datar, & Rajan, 2015).

Estos objetivos están diseñados para mejorar la estructura de costos de la Veterinaria Le Mascotte, contribuyendo a una mayor rentabilidad y asegurando una sostenibilidad a largo plazo en un mercado que se caracteriza por su alta competitividad.

## **5.2 Análisis de la situación financiera de Veterinaria Le Mascotte**

La Veterinaria Le Mascotte enfrenta tanto oportunidades significativas como desafíos importantes en un entorno económico y competitivo. Para desarrollar e implementar un plan financiero efectivo, es esencial realizar un análisis detallado de la situación de la empresa. Este análisis permitirá obtener una visión clara de la posición financiera de la Veterinaria Le Mascotte, identificando tanto sus fortalezas como las áreas que requieren mejora. Con una comprensión precisa de su situación, la empresa estará en condiciones de formular estrategias adecuadas para incrementar su rentabilidad, optimizar el uso de recursos y fortalecer su competitividad en el mercado veterinario en El Salvador (Brigham & Houston, 2007)

**Tabla 14 Estado de Resultado de Veterinaria Le Mascotte**

**CLINICA VETERINARIA “LE MASCOTTE”**

**ESTADO DE RESULTADOS DEL 2020 AL 2023**

**VALORES REPRESENTADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
VENTAS NETAS	\$ 49,536.32	\$ 68,284.45	\$ 69,319.82	\$ 72,523.25
COSTO DE VENTA	\$ 40,300.29	\$ 48,958.59	\$ 45,174.73	\$ 43,526.32
UTILIDAD BRUTA	\$ 9,236.03	\$ 19,325.86	\$ 24,145.09	\$ 28,996.93
GASTOS DE OPERACION	\$ 10,085.36	\$ 4,931.00	\$ 7,687.40	\$ 9,123.36
Gastos de Venta	\$ 8,253.36	\$ 4,679.52	\$ 6,087.40	\$ 7,523.36
Gastos de Administración	\$ 232.00	\$ 251.48	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 1,600.00	\$ -	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 849.33	\$ 14,394.86	\$ 16,457.69	\$ 19,873.57
ISR	\$ -	\$ 1,770.40	\$ 2,182.97	\$ 2,507.25
UTILIDAD FISCAL NETA	-\$ 849.33	\$ 12,624.46	\$ 14,274.72	\$ 17,366.32
Gastos no Deducibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-\$ 849.33</b>	<b>\$ 12,624.46</b>	<b>\$ 14,274.72</b>	<b>\$ 17,366.32</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Cálculo de la proyección de ingresos de Veterinaria Le Mascotte

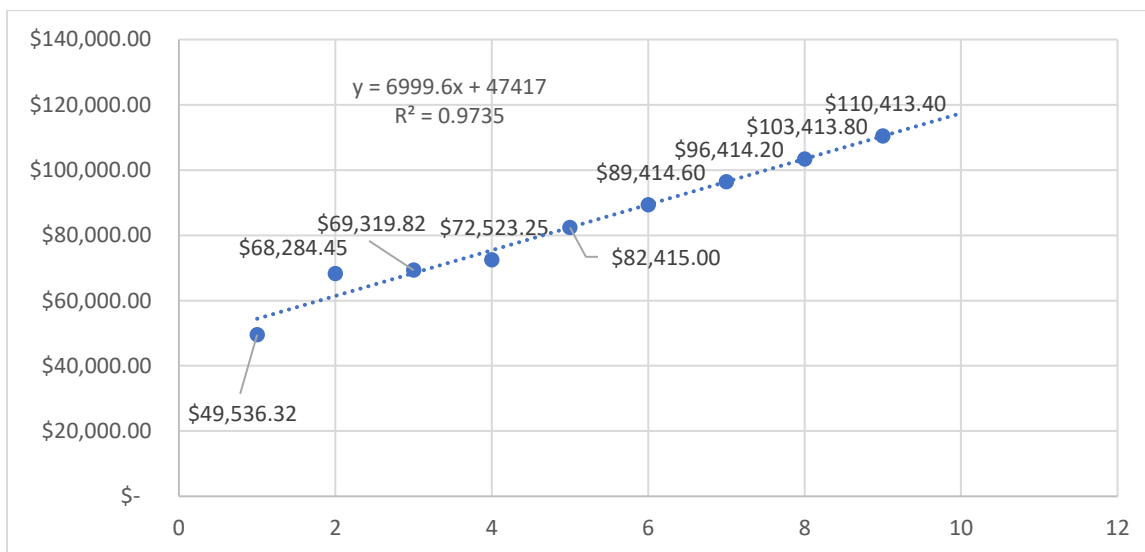
**Tabla 15** *Proyección de ingresos de Veterinaria Le Mascotte*

AÑO	INGRESOS
2020	\$ 49,536.32
2021	\$ 68,284.45
2022	\$ 69,319.82
2023	\$ 72,523.25
2024	\$ 82,415.00
2025	\$ 89,414.60
2026	\$ 96,414.20
2027	\$ 103,413.80
2028	\$ 110,413.40

Fuente: elaboración propia.

Registros de Ingresos de la Veterinaria Le Mascotte reflejan un incremento constante, lo que señala una tendencia lineal. Esta tendencia sugiere que, en los últimos años, la clínica ha logrado aumentar consistentemente sus ingresos. Para analizar la precisión de las proyecciones de ventas futuras, se emplea una medida estadística conocida como coeficiente de determinación o  $R^2$ .

**Figura 11** *Proyección de Ingreso de Veterinaria Le Mascotte*



Fuente: elaboración propia

Coeficiente de Determinación  $R^2$ :

El coeficiente de determinación  $R^2$  es una métrica estadística que indica el porcentaje de la variabilidad de la variable dependiente que es explicado por las variables independientes en un modelo de regresión.

El coeficiente de determinación,  $R^2$ , es una medida estadística crucial en el análisis de regresión. Este coeficiente mide la proporción de la variabilidad de la variable dependiente que es explicada por las variables independientes en el modelo. Es una métrica que evalúa el ajuste del modelo y proporciona una indicación de cuán bien las variables independientes pueden predecir la variable dependiente. (Kutner, Nachtsheim, & Neter, 2004).

En el caso del pronóstico de ventas para la Veterinaria Le Mascotte, un  $R^2$  de 0.9735 puede interpretarse de la siguiente manera:

- 0: Señala que el modelo no explica ninguna variabilidad en la variable dependiente.
- 1: Señala que el modelo explica toda la variabilidad en la variable dependiente.
- Entre 0 y 1: Indica el porcentaje de variabilidad explicado por el modelo. Cuanto más cerca esté de 1, mejor será el ajuste del modelo a los datos.

Según (Gujarati & Porter, 2009), un  $R^2$  cercano a 1 indica un modelo bien ajustado, lo que lo hace confiable para predicciones futuras. En este contexto, un  $R^2$  de 0.9735 sugiere que el modelo de regresión es altamente preciso, explicando el 97.35% de la variabilidad en las ventas. Esto demuestra que el modelo es adecuado para la planificación financiera de la Veterinaria Le Mascotte.

## 5.4 Análisis vertical

**Tabla 16 Composición del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte como porcentaje de las Ventas Netas**

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTA	81.36%	71.70%	65.17%	60.02%
UTILIDAD BRUTA	18.64%	28.30%	34.83%	39.98%
GASTOS DE OPERACION	20.36%	7.22%	11.09%	12.58%
Gastos de Venta	16.66%	6.85%	8.78%	10.37%
Gastos de Administración	0.47%	0.37%	0.00%	0.00%
Gastos Financieros	3.23%	0.00%	2.31%	2.21%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1.71%	21.08%	23.74%	27.40%
ISR	0.00%	2.59%	3.15%	3.46%
UTILIDAD FISCAL NETA	-1.71%	18.49%	20.59%	23.95%
Gastos no Deducibles	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-1.71%</b>	<b>18.49%</b>	<b>20.59%</b>	<b>23.95%</b>

Fuente: elaboración propia

El análisis vertical es una técnica que permite evaluar la estructura de los estados financieros de una empresa al expresar cada partida como un porcentaje de una cifra base. En este caso, el análisis vertical se ha aplicado a los porcentajes de las ventas netas para cada año, desde 2020 hasta 2023, lo que facilita la comprensión de cómo los diferentes componentes de los costos y gastos afectan la rentabilidad a lo largo del tiempo.

**Ventas Netas:** Las ventas netas se han tomado como el 100% en todos los años, sirviendo como la base para el cálculo de los demás conceptos.

**Costo de Venta:** El costo de venta ha disminuido constantemente, desde el 81.36% en 2020 hasta el 60.02% en 2023. Esta reducción significativa refleja una mejora en la eficiencia de

producción o en la gestión de los costos de materia prima, lo que ha permitido a la empresa retener un mayor porcentaje de sus ingresos como utilidad bruta.

**Utilidad Bruta:** La utilidad bruta ha mostrado un crecimiento continuo, incrementándose del 18.64% en 2020 al 39.98% en 2023. Este aumento es directamente consecuencia de la disminución en el costo de venta y sugiere una mejora en la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de sus ventas.

**Gastos de Operación:** Los gastos de operación han fluctuado, con un mínimo del 7.22% en 2021 y un máximo del 20.36% en 2020. Este aumento en 2020 puede haber sido debido a gastos extraordinarios o una menor eficiencia en la gestión operativa durante ese año.

**Gastos de Venta:** Los gastos de venta han seguido una tendencia de aumento después de una disminución inicial en 2021. Desde el 16.66% en 2020, bajaron al 6.85% en 2021 y luego aumentaron nuevamente al 10.37% en 2023. Este comportamiento podría indicar fluctuaciones en las estrategias de marketing o variaciones en los costos asociados con la venta de productos.

**Gastos de Administración:** Los gastos de administración han sido relativamente bajos y llegaron a ser nulos en 2022 y 2023, lo que podría indicar una optimización en la gestión administrativa o la ausencia de gastos significativos en esta área.

**Gastos Financieros:** Los gastos financieros han variado entre 3.23% en 2020 y 2.21% en 2023. La ausencia de gastos financieros en 2021 sugiere que en ese año no hubo costos asociados con el financiamiento, lo que podría haber contribuido a la mejora en la utilidad antes de impuestos.

Utilidad Antes de Impuestos: La utilidad antes de impuestos ha mejorado drásticamente, pasando de una pérdida del -1.71% en 2020 a un 27.40% en 2023. Este incremento refleja tanto la mejora en la utilidad bruta como la disminución relativa de los gastos operativos y financieros.

ISR (Impuesto Sobre la Renta): El ISR ha aumentado, lo que es consistente con el incremento en la utilidad antes de impuestos, comenzando en 2.59% en 2021 y llegando al 3.46% en 2023. Esto refleja una mayor rentabilidad y, por lo tanto, una mayor base imponible.

Utilidad Fiscal Neta: La utilidad fiscal neta ha mostrado una mejora significativa, pasando de una pérdida del -1.71% en 2020 a un 23.95% en 2023. Esto confirma que la empresa ha mejorado sustancialmente su rentabilidad después de impuestos.

Ganancia o Pérdida del Ejercicio: El análisis concluye con una evolución positiva en la ganancia del ejercicio, que ha seguido la tendencia de la utilidad fiscal neta, alcanzando un 23.95% en 2023. Esta tendencia positiva en las ganancias indica que la empresa ha mejorado su desempeño financiero global y se encuentra en una posición más sólida al cierre del periodo analizado.

**Tabla 17 Composición de los gastos de Veterinaria Le Mascotte como porcentaje de los Gastos de Operación**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Gastos de Venta	81.84%	94.90%	79.19%	82.46%
Gastos de Administración	2.30%	5.10%	0.00%	0.00%
Gastos Financieros	15.86%	0.00%	20.81%	17.54%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Gastos de Venta:

- 2020: Representaron el 81.84% de los gastos de operación, lo que indica que una parte considerable de los recursos de la veterinaria se destinó a actividades relacionadas con la venta, tales como publicidad, promoción, y posiblemente salarios del personal de ventas.
- 2021: Hubo un aumento significativo en los gastos de venta, alcanzando el 94.90% del total de gastos de operación. Este incremento podría reflejar una intensificación de las estrategias de marketing o ventas en respuesta a un entorno competitivo o a la necesidad de aumentar ingresos.
- 2022: Los gastos de venta disminuyeron al 79.19%, lo que podría sugerir un ajuste o racionalización de las estrategias de venta para optimizar costos.
- 2023: Los gastos de venta volvieron a aumentar ligeramente, representando el 82.46% de los gastos de operación. Este leve incremento podría estar asociado con un esfuerzo sostenido en mantener o mejorar las ventas, aunque sin llegar a los niveles elevados de 2020.

#### Gastos de Administración:

- 2020: Los gastos administrativos fueron relativamente bajos, constituyendo solo el 2.30% del total de los gastos de operación. Esto sugiere una gestión administrativa eficiente o una menor necesidad de recursos en esta área.

- 2021: Los gastos de administración aumentaron al 5.10%. Este aumento podría estar relacionado con la contratación de personal administrativo adicional, mejoras en la gestión o inversiones en tecnología administrativa.
- 2022 y 2023: En estos años, los gastos de administración se redujeron a 0.00%, lo que implica una completa eliminación o una absorción de estos gastos en otras áreas. Esto podría indicar una reestructuración o una mejora en la eficiencia que permitió reducir o eliminar los costos administrativos directos.

#### Gastos Financieros:

- 2020: Los gastos financieros representaron el 15.86% de los gastos de operación, lo que podría reflejar costos relacionados con préstamos, intereses u otros gastos financieros.
- 2021: No se registraron gastos financieros en 2020 (0.00%), lo que podría deberse a la liquidación de deudas, refinanciamiento favorable, o la ausencia de financiamiento externo en ese año.
- 2022: Los gastos financieros aumentaron nuevamente al 20.81%, lo que indica que la veterinaria posiblemente volvió a incurrir en costos financieros, quizás debido a la necesidad de financiamiento para expansiones, inversiones, o cubrir otras necesidades operativas.

- 2023: Los gastos financieros disminuyeron ligeramente al 17.54%, sugiriendo una reducción en los costos financieros en comparación con el año anterior, lo que podría ser resultado de una mejor gestión de la deuda o una reducción en las tasas de interés.

Veterinaria Le Mascotte presenta una estructura de gastos en la que los gastos de venta dominan los gastos operativos, reflejando una fuerte inversión en estrategias de marketing y ventas. Sin embargo, a lo largo de los años, se han registrado cambios significativos, como la eliminación de los gastos administrativos y fluctuaciones en los gastos financieros. Esto sugiere que la veterinaria ha experimentado una reestructuración significativa en su gestión de costos, priorizando la reducción de costos administrativos y adaptando su estructura financiera en función de sus necesidades operativas y de crecimiento.

### 5.5 Análisis horizontal

**Tabla 18 Variación Absoluta del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte**

CONCEPTO	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	\$ 18,748.13	\$1,035.37	\$3,203.43
COSTO DE VENTA	\$8,658.30	<b>-\$3,783.86</b>	<b>-\$1,648.41</b>
UTILIDAD BRUTA	\$10,089.83	\$4,819.23	\$4,851.84
GASTOS DE OPERACION	<b>-\$ 5,154.36</b>	\$2,756.40	\$1,435.96
Gastos de Venta	<b>-\$3,573.84</b>	\$1,407.88	\$1,435.96
Gastos de Administración	\$19.48	<b>-\$251.48</b>	\$0.00
Gastos Financieros	<b>-\$1,600.00</b>	\$1,600.00	\$0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$15,244.19	\$2,062.83	\$3,415.88
ISR	\$1,770.40	\$412.57	\$324.28
UTILIDAD FISCAL NETA	\$13,473.79	\$1,650.26	\$3,091.60
Gastos no Deducibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$13,473.79</b>	<b>\$1,650.26</b>	<b>\$3,091.60</b>

Fuente: Elaboración Propia

La variación absoluta representa la diferencia directa entre dos valores numéricos en un determinado conjunto de datos. Para calcularla, se resta el valor inicial del valor final, obteniendo así un resultado que indica el cambio o desplazamiento ocurrido entre estos dos puntos. Esta medida es útil para cuantificar la magnitud del cambio en términos absolutos, y su resultado se expresa en las mismas unidades que los valores originales. Al no depender de la proporción o porcentaje, la variación absoluta ofrece una manera sencilla y directa de evaluar el incremento o

Fórmula:  
disminución en una serie de datos. 
$$\text{Variación Absoluta} = \text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}$$
 (Besley & Brigham, 2001).

Variación Absoluta:

- Ventas Netas: En 2021, las ventas netas fueron de \$18,748.13, pero cayeron drásticamente en 2022 a \$1,035.37, lo que representa una disminución de \$17,712.76. En 2023, las ventas muestran una recuperación parcial alcanzando \$3,203.43, un aumento de \$2,168.06 respecto al año anterior, aunque aún muy por debajo de las cifras de 2021.
- Costo de Venta: El costo de venta también experimentó una variación significativa. En 2021, fue de \$8,658.30. Sin embargo, en 2022, se presenta un valor negativo de \$3,783.86, indicando posiblemente un ajuste o recuperación de costos, que podría ser atribuible a devoluciones, descuentos o correcciones contables. En 2023, el costo de venta sigue en negativo, aunque menos que en 2022, con un valor de \$1,648.41.
- Utilidad Bruta: La utilidad bruta en 2021 fue de \$10,089.83. En 2022, a pesar de la reducción en las ventas netas y la inversión en costos negativos, la utilidad bruta se mantuvo positiva en \$4,819.23, y en 2023 se incrementó ligeramente a \$4,851.84. Esto

refleja que, a pesar de las fluctuaciones en ventas y costos, la empresa logró mantener un margen positivo.

- **Gastos de Operación:** Los gastos de operación en 2021 fueron negativos (-\$5,154.36), lo que podría indicar ajustes o correcciones. En 2022, se observó un aumento a \$2,756.40, y en 2023, aunque aún positivos, disminuyeron a \$1,435.96.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** La utilidad antes de impuestos en 2021 fue de \$15,244.19. En 2022, disminuyó considerablemente a \$2,062.83, pero volvió a aumentar en 2023 a \$3,415.88. Estas variaciones sugieren una respuesta de la empresa a las fluctuaciones en ingresos y gastos, logrando mejorar su posición en el último año.
- **ISR (Impuesto Sobre la Renta):** El ISR se calculó en \$1,770.40 en 2021, luego bajó a \$412.57 en 2022, y finalmente se redujo aún más en 2023 a \$324.28, reflejando las fluctuaciones en la utilidad antes de impuestos.
- **Utilidad Fiscal Neta:** En 2021, la utilidad fiscal neta fue de \$13,473.79. En 2022, cayó drásticamente a \$1,650.26, pero mostró recuperación en 2023, subiendo a \$3,091.60.
- **Ganancia o Pérdida del Ejercicio:** Siguiendo la tendencia de la utilidad fiscal neta, la ganancia o pérdida del ejercicio en 2021 fue de \$13,473.79. En 2022, esta cayó a \$1,650.26, pero nuevamente se recuperó en 2023 a \$3,091.60.

A lo largo de los años 2021, 2022 y 2023, se observan variaciones significativas tanto en ingresos como en costos y gastos. Si bien 2022 fue un año de descenso marcado en varios rubros, en 2023 se percibe una recuperación parcial, particularmente en la utilidad antes de impuestos y la utilidad fiscal neta, lo que sugiere una mejora en la eficiencia operativa y la gestión de costos de la empresa en comparación con el año anterior.

**Tabla 19 Variación Relativa del estado de resultados de Veterinaria Le Mascotte**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
VENTAS NETAS	37.85%	1.52%	4.62%
COSTO DE VENTA	21.48%	-7.73%	-3.65%
UTILIDAD BRUTA	109.24%	24.94%	20.09%
GASTOS DE OPERACION	-51.11%	55.90%	18.68%
Gastos de Venta	-43.30%	30.09%	23.59%
Gastos de Administración	8.40%	-100.00%	0%
Gastos Financieros	-100.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-1794.85%	14.33%	20.76%
ISR	0.00%	23.30%	14.85%
UTILIDAD FISCAL NETA	-1586.40%	13.07%	21.66%
Gastos no Deducibles	0.00%	0.00%	0.00%
<b>GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>-1586.40%</b>	<b>13.07%</b>	<b>21.66%</b>

Fuente: Elaboración Propia

La variación relativa se refiere al cambio de un valor en comparación con su valor inicial, expresado como un porcentaje. Es una herramienta valiosa porque facilita la comprensión de la magnitud del cambio en términos comparativos, lo que es útil cuando se analizan variaciones en distintos contextos o entre valores de diferente escala. Al expresarse como un porcentaje, se simplifica la comparación entre diferentes variables o periodos, permitiendo evaluar más fácilmente la importancia y tendencia del cambio observado.

Fórmula:

$$\text{Variación Relativa}(\%) = \left( \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}} \right) \times 100$$

(Besley & Brigham, 2001)

### Variación Relativa:

- Ventas Netas: En 2021, las ventas netas crecieron un 37.85%, pero en 2022, este crecimiento fue significativamente menor, apenas del 1.52%. En 2023, se observa una recuperación moderada, con un crecimiento del 4.62%. Esta fluctuación sugiere inestabilidad en la generación de ingresos, con una recuperación lenta después de una caída en 2022.
- Costo de Venta: En 2021, el costo de venta aumentó un 21.48%, lo que afectó la rentabilidad. Sin embargo, en 2022 y 2023, el costo de venta mostró una disminución de -7.73% y -3.65%, respectivamente, lo que indica una mejora en la eficiencia en la gestión de los costos de producción o adquisición.
- Utilidad Bruta: La utilidad bruta presentó un aumento significativo del 109.24% en 2021, lo que fue un buen indicador de rentabilidad. Sin embargo, en 2022, el incremento fue mucho menor, un 24.94%, y en 2023, se redujo aún más a un 20.09%. Esto sugiere que, a pesar de las mejoras en el costo de ventas, la capacidad de generar utilidad bruta se está desacelerando.
- Gastos de Operación: En 2021, los gastos de operación mostraron una reducción significativa (-51.11%), lo que puede haber sido un ajuste importante en la estructura de costos. En 2022, estos gastos aumentaron un 55.90%, reflejando un aumento en los costos operativos, y en 2023, el aumento fue más moderado con un 18.68%.
- Gastos de Venta: Los gastos de venta disminuyeron un 43.30% en 2021, lo que puede haber contribuido a mejorar la utilidad bruta. Sin embargo, en 2022, aumentaron un 30.09% y en 2023, un 23.59%, lo que indica un incremento en los esfuerzos de venta y distribución, posiblemente como respuesta a la necesidad de impulsar las ventas.

- **Gastos de Administración:** En 2021, los gastos de administración aumentaron un 8.40%. Sin embargo, en 2022, se eliminaron por completo (-100.00%), lo que podría reflejar una reestructuración o reducción drástica en los costos administrativos. En 2023, estos gastos no se reintrodujeron, manteniéndose en 0%.
- **Gastos Financieros:** Los gastos financieros fueron completamente eliminados en 2021 (-100.00%) y se mantuvieron en 0% en 2022 y 2023, lo que sugiere que la empresa pudo haber reducido su deuda o disminuido significativamente los costos asociados a financiamiento.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** La utilidad antes de impuestos fue negativa en 2021 (-1794.85%), reflejando una situación financiera complicada. No obstante, en 2022, mejoró considerablemente, alcanzando un 14.33%, y en 2023 continuó mejorando, llegando a un 20.76%. Esto indica una recuperación en la rentabilidad operativa de la empresa.
- **ISR:** El ISR se mantuvo en 0% en 2021 debido a la pérdida antes de impuestos. En 2022, con la mejora en la utilidad antes de impuestos, el ISR subió al 23.30%, pero en 2023, se redujo al 14.85%, reflejando la variabilidad en la utilidad antes de impuestos.
- **Utilidad Fiscal Neta:** En 2021, la utilidad fiscal neta fue negativa (-1586.40%), pero en 2022 se recuperó ligeramente con un 13.07% y en 2023 mejoró aún más a un 21.66%. Esto muestra una tendencia de recuperación en las ganancias después de impuestos.
- **Ganancia o Pérdida del Ejercicio:** Siguiendo la misma tendencia de la utilidad fiscal neta, la ganancia o pérdida del ejercicio en 2021 fue negativa (-1586.40%), pero mejoró en 2022 a un 13.07% y en 2023 a un 21.66%, lo que indica una mejora continua en la rentabilidad general de la empresa.

El análisis de las variaciones porcentuales muestra que la empresa ha enfrentado desafíos significativos, especialmente en 2021, con una situación financiera crítica que incluyó grandes pérdidas. Sin embargo, en los años posteriores, se evidencia una recuperación progresiva, con mejoras en la rentabilidad y una gestión más eficiente de los costos. A pesar de los avances, la empresa aún necesita seguir fortaleciendo sus operaciones para asegurar una estabilidad financiera sostenida.

## **5.6 Hallazgos y oportunidades de mejora encontradas**

### **5.6.1 Hallazgos en el análisis vertical**

1. Variación en los Gastos de Venta: Los gastos de venta de la Veterinaria Le Mascotte han fluctuado significativamente como porcentaje de los gastos operativos totales. En 2020, representaron el 81.84% de los gastos operativos, aumentaron a un notable 94.90% en 2021, y luego descendieron a 79.19% en 2022 y a 82.46% en 2023. Este comportamiento indica que una porción significativa de los recursos se está destinando a actividades comerciales y de promoción. Es fundamental examinar si estos gastos están generando un retorno adecuado en términos de ingresos, ya que un gasto excesivo en esta área sin un aumento proporcional en las ventas podría impactar negativamente la rentabilidad.
2. Variación en el Costo de Venta: El costo de venta de la Veterinaria Le Mascotte ha mostrado una tendencia variada a lo largo de los años. En 2020, el costo de venta representó el 81.36% de las ventas netas, disminuyendo a un 71.70% en 2021 y luego a un 65.17% en 2022. En 2023, este porcentaje se redujo aún más a un 60.02%. Esta reducción constante en el costo de venta como porcentaje de las ventas netas sugiere una mejora en la eficiencia en la gestión de costos o una disminución en el precio de los bienes o servicios ofrecidos.

Sin embargo, es importante analizar si esta disminución en el costo de venta ha sido acompañada por una mejora en las utilidades brutas y si la reducción no está afectando la calidad de los servicios prestados, lo cual podría impactar negativamente en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en los ingresos futuros.

### **5.6.2 Hallazgos en el análisis horizontal**

1. Variación en los Costos de Venta: Los costos de venta de la Veterinaria Le Mascotte mostraron un aumento absoluto de \$8,658.30 de 2020 a 2021, seguido por una reducción de \$3,783.86 en 2022 y otra disminución de \$1,648.41 en 2023. Esta fluctuación en los costos indica cambios significativos en la gestión de costos a lo largo de los años, que pueden reflejar ajustes en precios o en estrategias operativas.
2. Variación en los Gastos de Venta: Los gastos de venta experimentaron una disminución absoluta de \$3,573.84 de 2020 a 2021, con un posterior aumento de \$1,407.88 en 2022 y otro incremento de \$1,435.96 en 2023. Estas variaciones sugieren fluctuaciones en los gastos destinados a actividades de venta y promoción, lo que puede haber afectado la estabilidad de los ingresos y la rentabilidad.

### **5.7 Oportunidades de mejora detectadas en el análisis vertical y horizontal para Veterinaria Le Mascotte.**

Oportunidades de Mejora en Costos de Venta:

1. Control y Gestión de Costos: La variabilidad en los costos de venta sugiere la necesidad de implementar un control más riguroso y sistemático de estos costos. Se recomienda analizar las causas de las fluctuaciones, como cambios en proveedores o en la estructura de costos, y establecer prácticas más consistentes para mantener los costos bajo control.

2. Optimización de Proveedores y Compras: Evaluar y negociar con proveedores para obtener mejores precios o condiciones puede ayudar a reducir el costo de venta. Considerar la posibilidad de centralizar compras o buscar alternativas más económicas puede contribuir a una disminución sostenida en los costos.
3. Revisión de Estrategias Operativas: Analizar y ajustar las estrategias operativas para mejorar la eficiencia en el uso de recursos y reducir costos innecesarios puede ser beneficioso. Implementar prácticas de gestión de calidad y de mejora continua puede ayudar a mantener los costos bajo un nivel controlado.

#### Oportunidades de Mejora en Gastos de Venta:

1. Eficiencia en el Gasto de Ventas: La fluctuación en los gastos de venta indica que podría haber oportunidades para mejorar la eficiencia en esta área. Se recomienda revisar y optimizar los gastos asociados a actividades de venta y promoción, asegurando que estos gastos estén alineados con los ingresos generados.
2. Estabilidad Presupuestaria: Implementar un presupuesto más estable y predecible para los gastos de venta puede ayudar a reducir las fluctuaciones y mejorar la planificación financiera. Establecer límites y controles presupuestarios claros puede contribuir a una gestión más efectiva de los gastos.

## 5.8 Estado de resultados proyectado de Veterinaria Le Mascotte

**Tabla 20 Estado de Resultado Proyectado de Veterinaria Le Mascotte**

### CLINICA VETERINARIA “LE MASCOTTE”

#### ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO DEL 2024 AL 2028

#### VALORES REPRESENTADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS	\$ 82,415.00	\$ 89,414.60	\$ 96,414.20	\$ 103,413.80	\$ 110,413.40
COSTO DE VENTA	\$49,463.06	\$53,664.01	\$57,864.96	\$62,065.92	\$66,266.87
UTILIDAD BRUTA	\$ 32,951.94	\$ 35,750.59	\$ 38,549.24	\$ 41,347.88	\$ 44,146.53
GASTOS DE OPERACION	\$ 10,367.73	\$ 11,248.28	\$ 12,128.82	\$ 13,009.36	\$ 13,889.91
Gastos de Venta	\$ 8,549.50	\$ 9,275.62	\$ 10,001.74	\$ 10,727.86	\$ 11,453.98
Gastos de administración	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Gastos Financieros	\$ 1,818.23	\$ 1,972.66	\$ 2,127.08	\$ 2,281.50	\$ 2,435.93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 22,584.21	\$ 24,502.31	\$ 26,420.41	\$ 28,338.52	\$ 30,256.62
ISR	\$ 3,195.96	\$3,956.41	\$4,531.84	\$5,107.27	\$5,682.70
UTILIDAD FISCAL NETA	\$ 19,388.25	\$ 20,545.90	\$ 21,888.57	\$ 23,231.25	\$ 24,573.92
Gastos no Deducibles	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 19,388.25	\$ 20,545.90	\$ 21,888.57	\$ 23,231.25	\$ 24,573.92

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar el costo de venta, se utiliza la fórmula del mínimo cuadrado para las proyecciones de ventas y para las demás se toman como un porcentaje de los ingresos del año que se proyectó, en base a análisis horizontal del año 2024-2028.

Los costos de ventas proyectados se obtuvieron con la fórmula del mínimo cuadrado, ya obtenido nuestras ventas del 2024, se obtiene de la tabla 16 del análisis vertical el costo de venta del año 2023 que en este caso es del 60%.

Ventas \* costo de ventas = costo de venta proyectado

Costo de venta proyectado = \$82,415.00 \* 60% = \$49,463.06

Gasto de operación = ventas \* gastos de operación =

Gastos de operación = \$82,415.00 \* 12.58% = \$10,367.73

Gasto de venta = \$82,415.00 \* 10.37% = \$8,546.44

## **5.9 Estado de resultados proyectado incluyendo oportunidades de mejora de Veterinaria Le Mascotte**

La estrategia clave de reducción anual del 10% en costos y gastos de ventas permite a la empresa mejorar su rentabilidad progresivamente. Aunque los costos y gastos de operación aumentan ligeramente cada año, la utilidad antes de impuestos también crece de manera constante, pasando de \$28,385.47 en 2024 a \$38,028.71 en 2028. Esta tendencia positiva se refleja también en la utilidad fiscal neta, que se incrementa anualmente, alcanzando los \$32,346.01 en 2028. Este enfoque de gestión eficiente de costos y optimización de gastos, combinado con un crecimiento sostenido en las ventas, asegura que la empresa mantenga una salud financiera robusta y logre una ganancia creciente a lo largo del período proyectado.

**Tabla 21 Estado de Resultado Proyectado incluyendo oportunidades de mejora de Veterinaria Le Mascotte**

**CLINICA VETERINARIA “LE MASCOTTE”**

**ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO INCLUYENDO OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL 2024 AL 2028**

**VALORES REPRESENTADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
VENTAS NETAS	\$ 82,415.00	\$ 89,414.60	\$ 96,414.20	\$ 103,413.80	\$ 110,413.40
COSTO DE VENTA	\$44,516.75	\$48,297.61	\$52,078.47	\$55,859.33	\$59,640.19
UTILIDAD BRUTA	\$ 37,898.25	\$ 41,116.99	\$ 44,335.73	\$ 47,554.47	\$ 50,773.21
GASTOS DE OPERACION	\$ 9,512.78	\$ 10,320.71	\$ 11,128.65	\$ 11,936.58	\$ 12,744.51
Gastos de Venta	\$ 7,694.55	\$ 8,348.06	\$ 9,001.57	\$ 9,655.07	\$ 10,308.58
Gastos de Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 1,818.23	\$ 1,972.66	\$ 2,127.08	\$ 2,281.50	\$ 2,435.93
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 28,385.47	\$ 30,796.28	\$ 33,207.09	\$ 35,617.90	\$ 38,028.71
ISR	\$ 3,195.96	\$ 3,956.41	\$ 4,531.84	\$ 5,107.27	\$ 5,682.70
UTILIDAD FISCAL NETA	\$ 25,189.51	\$ 26,839.87	\$ 28,675.25	\$ 30,510.63	\$ 32,346.01
Gastos no Deducibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GANANCIA O PERDIDA DEL EJERCICIO	\$25,189.51	\$26,839.87	\$28,675.25	\$30,510.63	\$32,346.01

Fuente: Elaboración Propia

Comparando los dos escenarios la proyección con mejoras y sin mejoras:

**Análisis de Mejoras en Ventas y Utilidad Bruta:** En el segundo cuadro, se observa un notable aumento en la eficiencia operativa de la Veterinaria Le Mascotte. A pesar de que las ventas netas se mantienen iguales en ambos escenarios, el costo de venta en el segundo cuadro es consistentemente menor en comparación con el primero. Por ejemplo, en 2024, el costo de venta es \$4,946.31 menos, lo que contribuye a un aumento en la utilidad bruta. Este patrón se repite en los años siguientes, mostrando una mejora continua en la relación entre costos de venta y ventas netas. Esta reducción en costos de venta resulta en una mayor utilidad bruta, incrementándose desde \$32,951.94 en 2024 en el primer cuadro a \$37,898.25 en el segundo, y manteniendo esta tendencia hasta 2028.

**Mejoras en Gastos de Operación:** Los gastos de operación son más eficientes en el segundo cuadro, reflejando una reducción en comparación con el primer cuadro. Aunque los gastos de operación aumentan con el tiempo en ambos escenarios, el segundo cuadro muestra un menor incremento, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad general. Por ejemplo, en 2024, los gastos de operación son \$854.95 menos en el segundo cuadro que en el primero, una tendencia que continúa hasta 2028.

**Incremento en Utilidad Antes de Impuestos y Utilidad Fiscal Neta:** Gracias a la reducción en los costos de venta y a una gestión más eficiente de los gastos de operación, la utilidad antes de impuestos es significativamente mayor en el segundo cuadro. En 2024, la utilidad antes de impuestos es \$5,801.26 mayor en el segundo cuadro, y esta brecha se amplía en los años subsiguientes. Esta mejora también se refleja en la utilidad fiscal neta, que muestra un incremento

consistente en el segundo cuadro en comparación con el primero. Por ejemplo, en 2024, la utilidad fiscal neta es \$5,801.26 mayor en el segundo escenario, lo que demuestra una mejora en la rentabilidad neta del negocio.

El estado de resultado proyectado con las recomendaciones presenta un escenario de mejora sustancial en la eficiencia y rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte. La reducción en los costos de venta y un control más eficiente de los gastos operativos permiten obtener una mayor utilidad bruta y utilidad neta, lo que indica una gestión más efectiva de los recursos y una mejor posición financiera a largo plazo. Este análisis sugiere que las prácticas implementadas en el segundo escenario podrían ser adoptadas para optimizar el desempeño financiero del negocio.

**Tabla 22 Variación porcentual implementando estrategias**

<b>Concepto</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	
Ganancia o pérdida del ejercicio	\$19,388.25	\$20,545.90	21,885.57	\$23,231.25	\$24,573.92	Sin mejoras
Ganancia o pérdida del ejercicio	\$25,189.51	\$26,839.87	\$28,675.25	\$30,510.63	\$32,346.01	Con mejoras
<b>Variación</b>	<b>29.92%</b>	<b>30.63%</b>	<b>31.01%</b>	<b>31.33%</b>	<b>31.63%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

El 30% es el incremento que se tiene en Ganancia al aplicar mejoras y utilizando estrategias, como reducción de costos y gastos en un 10%. Significando 30% más de utilidad neta anual.

## 5.10 Indicadores de desempeño aplicando mejoras

**Tabla 23 Indicadores de desempeño aplicando mejoras.**

<b>Ratio/Concepto</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Margen Bruto</b> (Utilidad Bruta / Ventas Netas)	45.99%	45.98%	45.98%	45.98%
<b>Margen de Utilidad Operativa</b> (Utilidad Antes de Impuestos / Ventas Netas)	34.44%	34.44%	34.44%	34.44%
<b>Ratio de Costo de Venta sobre Ventas</b> (Costo de Venta / Ventas Netas)	54.01%	54.02%	54.02%	54.02%
<b>Ratio de Gastos de Venta sobre Ventas</b> (Gastos de Venta / Ventas Netas)	9.34%	9.34%	9.34%	9.34%

Fuente: Elaboración Propia

**Margen Bruto:** El margen bruto refleja el porcentaje de las ventas netas que la empresa retiene después de cubrir el costo de venta. En este caso, el margen bruto se mantiene constante en 45.98% a lo largo de los años 2024 a 2028, lo que indica que la empresa tiene una estabilidad en su capacidad para generar utilidad bruta. Esta constancia sugiere que el control sobre los costos de venta es eficiente y que la empresa está manejando bien sus recursos para mantener un margen saludable.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

Según (Horngren C. T., 2012) el Margen de Utilidad Operativa: Este ratio muestra qué porcentaje de las ventas netas queda como utilidad antes de impuestos después de cubrir todos los gastos operativos. El margen de utilidad operativa también se mantiene estable en 34.43% a 34.44% entre 2024 y 2028, lo que indica que la empresa está logrando un nivel consistente de eficiencia operativa. Un margen operativo constante y alto es positivo, ya que significa que la

empresa está generando suficientes ingresos para cubrir sus gastos operativos y dejar un margen significativo para ganancias antes de impuestos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

(Horngren C. T., 2012)

Ratio de Costo de Venta sobre Ventas: Este ratio mide qué parte de las ventas se destina a cubrir los costos de venta. Con un ratio de aproximadamente 54.02% constante durante los años proyectados, se observa que más de la mitad de las ventas se destinan a cubrir el costo de producción o adquisición de bienes. Aunque esto puede parecer alto, el margen bruto constante sugiere que la empresa está gestionando bien sus costos para mantener un equilibrio entre los ingresos y los costos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

(Horngren C. T., 2012)

Ratio de Gastos de Venta sobre Ventas: Este ratio indica el porcentaje de las ventas que se gasta en actividades relacionadas con la comercialización y venta de los productos o servicios. El ratio se mantiene estable alrededor del 9.33% a 9.34% de 2024 a 2028, lo que sugiere que la empresa está controlando sus gastos de venta de manera efectiva. Un ratio de gastos de venta moderado es crucial para asegurar que los recursos destinados a las actividades comerciales y de promoción están en equilibrio con el crecimiento de las ventas.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Gastos de Venta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$$

(Horngren C. T., 2012)

### **5.11 Resumen de la propuesta del plan financiero**

La propuesta de plan financiero para la Veterinaria Le Mascotte se enfoca en la optimización de gastos y la gestión eficiente de los costos de venta. Una de las principales oportunidades de mejora identificadas es la reducción de costos en la adquisición de productos y suministros veterinarios. Bajo los objetivos del plan financiero se implementará una estrategia de renegociación con proveedores, buscando mejores precios y condiciones más favorables que permitan reducir los costos directos de venta, además, el control de los gastos de venta es un área clave de enfoque donde con el cumplimiento de los objetivos del plan se revisaran y optimizaran las estrategias, asegurando que cada gasto destinado a la venta de servicios se traduzca en un aumento tangible en los ingresos. Este enfoque permitirá maximizar la eficiencia de las inversiones en marketing y mejorar la rentabilidad de la veterinaria.

Finalmente, se implementará un sistema de monitoreo continuo de los indicadores financieros, bajo la supervisión del Gerente Financiero. Este sistema permitirá un seguimiento detallado de los gastos y costos, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas para ajustar las estrategias financieras según sea necesario., en resumen, el plan financiero para la Veterinaria Le Mascotte se centra en la reducción y optimización de costos de venta y gastos operativos, asegurando un crecimiento sostenido y una mejora significativa en la rentabilidad del negocio.

## CONCLUSIONES

Una vez completadas las fases del proceso de investigación, se emitieron juicio sobre cada una de las tres hipótesis formuladas. Esto se realizó analizando los resultados derivados de la valoración financiera de Veterinaria Le Mascotte, junto con la información recabada a través de entrevistas y encuestas con expertos en el sector de servicios veterinarios. Los datos obtenidos se integrarán para evaluar la validez de las hipótesis y ofrecer conclusiones fundamentadas.

Hipótesis Alternativa 1 ( $H_1$ ): La implementación de un plan financiero estructurado tiene un efecto significativo en la mejora de la rentabilidad de la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán.

- a. Los resultados de la investigación confirman que la adopción de un plan financiero estructurado tiene un impacto notable en la mejora de la rentabilidad de Veterinaria Le Mascotte. Los análisis muestran que la implementación de un plan financiero detallado y bien organizado permite a la veterinaria gestionar mejor sus recursos, controlar gastos de manera más efectiva y aumentar sus ingresos. Las proyecciones financieras realizadas demuestran que una planificación financiera adecuada contribuye significativamente a una mayor rentabilidad, validando así la hipótesis alternativa.

Hipótesis Alternativa 2 ( $H_1$ ): Las percepciones y experiencias de los propietarios y gerentes de otras veterinarias sobre la eficacia de los planes financieros revelan prácticas y estrategias significativas que pueden ser adaptadas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la Veterinaria Le Mascotte.

- b. La investigación revela que las percepciones y experiencias de propietarios y jefes de otras veterinarias a pesar de tener un conocimiento empírico sobre planes financieros proporcionan valiosas ideas sobre prácticas y estrategias financieras efectivas. Las entrevistas y encuestas indican que ciertas prácticas implementadas con éxito en otras clínicas veterinarias pueden ser adaptadas a Veterinaria Le Mascotte para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad. Estas estrategias incluyen métodos efectivos de control de costos, inversión en tecnología y gestión financiera eficiente, lo que refuerza la hipótesis alternativa de que tales prácticas pueden ser beneficiosas para la veterinaria en Ahuachapán.

Hipótesis Alternativa 3 ( $H_1$ ): Existen prácticas financieras y estrategias de gestión efectivas que optimizan los costos y gastos en el sector veterinario.

- c. La investigación confirma que en el sector veterinario se han identificado prácticas financieras y estrategias de gestión altamente efectivas para la optimización de costos y gastos. El análisis de las mejores prácticas del sector revela que técnicas como la mejora en la gestión de inventarios, la renegociación de contratos con proveedores y la adopción de herramientas de gestión financiera avanzadas resultan ser eficaces en la reducción de costos y en la mejora de la eficiencia operativa. Esta evidencia apoya la hipótesis alternativa de que la implementación de estas prácticas puede llevar a una optimización significativa en la gestión financiera en el ámbito veterinario.

## RECOMENDACIONES

- 1. Revisión de Contratos con Proveedores de Insumos:** Iniciar negociaciones con los proveedores actuales para obtener mejores condiciones y precios más competitivos en los suministros veterinarios.

**Objetivo:** Reducir los costos de los insumos médicos permitirá disminuir los costos operativos y aumentar la rentabilidad de la veterinaria.

- 2. Búsqueda de Proveedores Alternativos:** Explorar opciones de proveedores que ofrezcan materiales y medicamentos de alta calidad a un costo menor.

**Objetivo:** Seleccionar proveedores más económicos sin comprometer la calidad de los productos permitirá optimizar los costos y mejorar el margen de ganancia.

- 3. Optimización de la Gestión del Inventario:** Implementar un sistema avanzado para la gestión de inventarios, incluyendo software especializado para controlar los suministros y equipos.

**Objetivo:** Mejorar el control del inventario reducirá los costos de almacenamiento y minimizará la posibilidad de sobre stock o escasez, aumentando la eficiencia operativa.

- 4. Inversión en Tecnología y Equipos:** Redirigir parte de los ahorros obtenidos hacia la adquisición de nuevas tecnologías y equipos veterinarios que puedan traducirse en ahorro para la clínica.

**Objetivo:** La actualización tecnológica permitirá ofrecer mejores servicios, mejorar la precisión en los diagnósticos y mantener a la veterinaria a la vanguardia en el sector.

- 5. Capacitación Continua del Personal:** Invertir en la formación constante del personal en áreas como técnicas avanzadas de diagnóstico, atención al cliente y gestión administrativa.

**Objetivo:** Un equipo capacitado aumentará la calidad del servicio y la eficiencia operativa, contribuyendo al crecimiento y éxito general de la veterinaria.
  
- 6. Desarrollo de un Sistema de Monitoreo y Evaluación:** Crear un sistema para el seguimiento y evaluación continua de los planes financieros de la veterinaria, estableciendo indicadores de desempeño y revisiones periódicas.

**Objetivo:** Un sistema de monitoreo permitirá ajustar los planes financieros en función de los resultados y cambios en el entorno, asegurando una mejor alineación con los objetivos y la eficiencia en la gestión financiera.
  
- 7. Implementación de Programas de Fidelización de Clientes:** Desarrollar programas que incentiven a los clientes a regresar, como descuentos por lealtad o servicios adicionales gratuitos.

**Objetivo:** Aumentar la retención de clientes y fomentar relaciones a largo plazo, lo que incrementará los ingresos recurrentes.
  
- 8. Colaboraciones con Otras Clínicas y Refugios:** Establecer alianzas estratégicas con otras clínicas veterinarias y refugios de animales para compartir recursos y conocimientos.

**Objetivo:** Mejorar la calidad del servicio y ampliar la red de contactos profesionales, lo que puede llevar a nuevas oportunidades de negocio.

**9. Evaluación y Mejora Continua de los Servicios:** Realizar encuestas de satisfacción y análisis de feedback para identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos.

**Objetivo:** Asegurar que la clínica se adapte continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes, manteniendo altos estándares de calidad.

**10. Voluntariado y Responsabilidad Social:** Participa en actividades de voluntariado o campañas de responsabilidad social relacionadas con el bienestar animal.

**Objetivo:** Mejorar la imagen de tu clínica y atraer clientes que valoren el compromiso social.

## REFERENCIAS

- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2021). Ley de Impuesto al Valor Agregado. Recuperado de Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2016). LEY DE PROTECCION Y BIENESTAR ANIMAL. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2021). Ley de Prevención de Lavado de Dinero y Activos. Recuperado de Asamblea legislativa.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2021). Ley de Protección y Defensa del Consumidor. recuperado de Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2021). Ley de Sociedades de Capital Variable. Recuperado de Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2021). Ley del Impuesto sobre la renta. Recuperado de Asamblea Legislativa.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1999). *Decreto No. 774: Régimen Especial de las Facturas Cambiarias y los Recibos de las Mismas*. Obtenido de Diario Oficial, 241(349):  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072918781\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072918781_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2000). *Código Tributario*. Obtenido de Diario Oficial, 241(349):  
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/6382FFCC-9BC7-42CF-9AE1-695C9513FADD.pdf>

- Bahillo, E., Perez, C., & Escribano, G. (2013). *GESTION FINANCIERA*. Madrid: Editorial paraninfo.
- Besley, S., & Brigham, E. (2001). *FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA (12ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Brealey, R. A. (2017). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Educación .
- Brealey, R. A. (2017). *Principios de Finanzas Corporativas*. McGraw-Hill Eduacción .
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2007). *Fundamentos de administración financiera*. México: Thomson.
- Cano Rodriguez, M. (2010). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS EN LA EMPRESA*. ESIC Editorial.
- Cardenas,, R., & Nápoles, , R. (2002). *Presupuestos: Teoría y práctica*. McGraw\_Hill.
- Carrasco, C., & Pallerola, J. (2014). *GESTION FINANCIERA*. Madrid: Esic Editores.
- Consejo Nacional de Veterinarios de El Salvador. (2017). REGLAMENTO TECNICO PARA EL EJERCICIO DE LA MEDICINA VETERINARIA. Recuperado de <https://www.cnves.gob.sv>.
- Córdova. (2015). *GESTION FINANCIERA*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Cruz, J., & Sánchez, M. (2019). DESAFIOS EN LA GESTION FINANCIERA DE CLINICAS VETERINARIAS. *Revista de Veterinaria*, 45-60.
- Diario Oficial de El Salvador. (2024). *Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios*. Obtenido de <https://www.diariooficial.gob.sv/>
- Fernández Pirla, M. (2015). *PLANIFICACION FINANCIERA: una guia para la gesrtión empresarial*. Wolters Klumer.
- Fierro, A. (2016). *ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS. Cuarta edición*. Bogotá: ECOE editorial.

- Fierro, A. (2016). ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS. Cuarta edición. Bogotá: ECOE Editorial.
- Fierro, A. (2016). ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS. Cuarta Edición. ECOE Editorial.
- García Pérez de Lema, D. (2011). FINANZAS CORPORATIVAS: TEORIA Y PRACTICA. Parainfo.
- García, A., & Rodríguez, M. (2019). PANORAMA DE CLINICAS VETERINARIAS EN EL SALVADOR. Tendencias y desafíos. Revista de Investigación Veterinaria, 25(2), 45-60.
- García, M., & Gomez. (2018). GESTION FINANCIERA EN LAS CLINICAS VETERINARIAS. Editorial Médica Panamericana.
- García, M., & Lopez, R. (2020). IMPORTANCIA Y PRESUPUESTO OPERATIVO EN LA GESTION DE CLINICAS VETERINARIAS. Revista de Administración Veterinaria 15(3), 45-58.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de Administración Financiera (Decimosegunda Edición ed.). (A. Enríquez Brito, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:: 978-607-32-0983-0
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). PRINCIPIOS DE ADOMINISTRACION FINANCIERA (12ªed.). Pearson Educación.
- Gomez, M. (2017). PLANIFICACION FINANCIERA Y CONTROL DE GESTION. McGraw-hill.
- Gómez-Bezares, F., Madariaga, J., & Santibáñez, P. (2009). FINANZAS: INVERSIONES Y DIRECCION FINANCIERA (9ª ED.). McGraw-Hill.
- 1) Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Econometría*. McGraw-Hill.

- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (Quinta Edición ed.). (J. Mares Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-607-15-0291-9
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición (Quinta edición ed.). (J. Mares Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-607-15-0291-9
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de México D.F.
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández, C. D., & Baptista, L. (2010). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION quinta edición. Mexico D.F.: Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- Horngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. México D.F.: Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. México D.F.. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jones, A., Smith, R., & Taylor, P. (2018). FINANZAS EN LA PRACTICA VETERINARIA: Un enfoque práctico,. Editorial Veterinaria.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2004). Applied linear regression models. McGraw-Hill Education.
- López Martínez, A. (2019). ADMINISTRACION Y FINANZAS PARA CLINICAS VETERINARIAS. Ediciones del Prado.

- López, M., García, E., & Fernandez, L. (2020). FORMACIÓN FINANCIERA PARA VETERINARIOS: Un imperativo para la sostenibilidad . Journal of Veterinary Management,12(1), 78-89.
- Maqueda, M. (2016). CUADERNOS DE DIRECCION ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN. España: ESIC Editorial.
- Martinez, J. (2016). ADMINISTRACION EN CLINICA. ediciones edra.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador. (2015). LEY DE SALUD ANIMAL. Recuperado de <https://www.mag.gob.sv>.
- Ministerio de Hacienda de El Salvador. (2024). Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. <https://www.mh.gob.sv/>.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador. (2018). REGLAMENTO DE CONTROL DE RESIDUOS Y DESECHOS PELIGROSOS. Recuperado de <https://www.marn.gob.sv>.
- Ministerio de Salud de El Salvador. (2014). LEY DE MEDICAMENTOS. Recuperado de <https://www.mspas.gob.sv>.
- Muñoz Merino, R. (2017). GESTION FINANCIERA: conceptos, técnicas y aplicaciones. Ediciones Piramide.
- Paredes, J., & Ruiz, A. (2020). FINANZAS PARA CLINICAS VETERINARIAS: Estrategias y herramientas. McGraw-Hill.
- Pérez, I., & Gonzalez, E. (2017). FUNDAMENTOS DE PLANIFICACION FINANCIERA EN SERVICIOS DE SALUD. Editorial Universitaria.
- Rodríguez, J., & Berenger, M. (2014). LA PLANIFICACION FINANCIERA COMO *HERRAMIENTA ESTRATEGICA*. Reverte.

Rodríguez, T. (11 de Octubre de 2021). Contaduría y administración. SCIELO, pág. Vol 66.

Sánchez, J., & Rodríguez, A. (29 de Enero de 2016). Gestión financiera en clínicas veterinarias:

Estrategias para la sostenibilidad. Ciencias Veterinarias, págs. 12-20.

Sanchís, J. (2016). Creación y dirección de Pymes. . Mexico: Interamericana Editores.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA( 13ªed.). Pearson Educación.

Vasquez, A. (2020). GESTION FINANCIERA EN LA EMPRESA: TEORIA Y PRACTICA. Piramide.

# ANEXOS

## ANEXO 1

Formulario de Entrevista.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**



**TEMA:** FORMULACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA VETERINARIA LE MASCOTTE DE AHUACHAPÁN

**OBJETIVO:** Desarrollar un plan financiero estructurado para la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán que permita mejorar su rentabilidad financiera.

La información recolectada será utilizada sólo para fines académicos, garantizando la confidencialidad y la no divulgación de la información brindada.

**Indicación:** Dé respuesta según considere en cada una de las interrogantes.

- ¿Está familiarizado con el concepto de planes financieros? (entrevistador lo explica)
- ¿Ha participado alguna vez en la creación o implementación de un plan financiero en la clínica veterinaria?
- ¿Qué elementos considera fundamentales en un plan financiero para una veterinaria? (entrevistador explica los diferentes objetivos que busca un plan financiero)
- ¿Se han establecido metas financieras específicas para la veterinaria? Si es así, ¿cómo se determinan y miden?
- ¿Cómo se maneja el presupuesto en la veterinaria, y cómo se aseguran de que se cumplan los objetivos financieros?
- ¿Han realizado algún análisis financiero para evaluar la rentabilidad de los servicios ofrecidos por la veterinaria?
- ¿Se discuten regularmente los resultados financieros con el equipo de la clínica, y cómo se aborda la toma de decisiones basadas en esos resultados?
- ¿Qué estrategias se utilizan para gestionar los costos y maximizar los ingresos en la veterinaria?
- ¿Cómo se planea financieramente para inversiones futuras, como la compra de nuevo equipo o la expansión de la clínica?

## ANEXO 2

Formato de encuesta.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA:** FORMULACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA VETERINARIA LE MASCOTTE DE AHUACHAPÁN

**OBJETIVO:** Desarrollar un plan financiero estructurado para la Veterinaria Le Mascotte en Ahuachapán que permita mejorar su rentabilidad financiera.

La información recolectada será utilizada sólo para fines académicos, garantizando la confidencialidad y la no divulgación de la información brindada.

**Indicación:** Marque con una X la casilla de la respuesta que considere en cada una de las interrogantes.

**11. ¿Conoce usted que es un plan financiero?**

SI

NO

**12. ¿Existe un plan financiero documentado para la clínica?**

SI

NO

NO SABE

**13. ¿Cuál considera que es su nivel de conocimiento en el área financiera?**

BAJO

MEDIO

ALTO

**14. ¿La clínica tiene definidas las necesidades financieras a corto, mediano y largo plazo?**

SI

NO

NO SABE

**15. ¿Posee una buena gestión de inventarios?**

ALTO

MEDIO

BAJO

**16. ¿Posee la clínica créditos?**

SI

NO

**17. ¿Posee la clínica veterinaria crédito con sus proveedores?**

SI

NO

**18. ¿Considera usted que la clínica posee un flujo de caja óptimo para subsanar sus gastos a corto plazo?**

SI

NO

**19. ¿Posee la clínica un presupuesto establecido para cubrir sus necesidades?**

SI

NO

**20. ¿Qué inversiones planea la clínica realizar en los próximos tres años?**

EXPANSIÓN DE  
SERVICIOS.

COMPRA DE  
EQUIPOS.

CAPACITACIÓN DEL  
PERSONAL.

### ANEXO 3

Imágenes de la empresa

