

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RIESGO QUE AFECTAN LA
RENTABILIDAD DE CLÍNICA VETERINARIA DR. PET.

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR
INGENIERA ROCIO YAMILETH OPORTO DE SÁNCHEZ
LICENCIADO EDWIN ARNOLDO ZOMETA SÁNCHEZ

DOCENTE ASESOR
MAESTRO PABLO FERNANDO MENDOZA SANTAMARÍA

OCTUBRE, 2025

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.Ed. MIGUEL ÁNGEL CRUZ

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

DEDICATORIAS

A Dios, quien me ha brindado sabiduría y fortaleza, por guiar cada uno de mis pasos y brindarme la serenidad necesaria para superar los desafíos que este proceso implicó. Su presencia ha sido mi sostén y mi mayor motivo de esperanza.

A mi Madre y a mi Abuela, ejemplo de amor, esfuerzo y dedicación. Gracias por ser el pilar sobre el cual he construido mis sueños, por su constante apoyo, sus palabras de aliento y por enseñarme que con fe y perseverancia todo es posible.

A mi Esposo Gerson, compañero de vida y de lucha, por su comprensión, paciencia y respaldo incondicional. Su confianza en mí fue un impulso invaluable para llegar hasta aquí.

A mi Hija Alexia, mi mayor inspiración y razón de superación. Que este logro sea testimonio de que los sueños se alcanzan con esfuerzo, amor y determinación. Todo mi trabajo y dedicación están dedicados a ti.

Y a mis compañeros, por compartir sus conocimientos, experiencias y momentos de aprendizaje. Su apoyo y colaboración hicieron de este camino una experiencia enriquecedora y significativa.

Rocio Yamileth Oporto de Sánchez

A DIOS, porque siempre ha estado junto a mí, guiándome, dándome la sabiduría y valor necesario para enfrentar todos los obstáculos que se me han presentado.

A MI MADRE, por su amor incondicional, por sus oraciones y por acompañarme en cada situación de mi vida. Ha creído en mí incluso en los momentos más difíciles y me ha enseñado que, con fe en Dios, todo es posible.

A MI PADRE, por su amor, por su ejemplo de trabajo incansable y su sabiduría para aconsejarme en cada etapa de mi vida. Me ha enseñado a luchar por mis sueños, a no rendirme ante las dificultades y a mantener siempre la fe en Dios.

A MIS HERMANOS, por su comprensión, amor y apoyo en todo momento. Se que sin su ayuda nada de esto fuera posible. Gracias por estar presentes cuando más los he necesitado.

A MI DOCENTE ASESOR, por su guía, paciencia y experiencia, las cuales fueron fundamentales para culminar con éxito esta investigación. Es un docente ejemplar, y siempre le deseo lo mejor.

Edwin Arnoldo Zometa Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero y profundo agradecimiento al Mtro. Pablo Fernando Santamaría, por su invaluable orientación, compromiso y paciencia durante el desarrollo de esta investigación. Su guía académica y humana fue esencial para consolidar cada etapa de este trabajo, aportando conocimientos y perspectivas que enriquecieron su contenido. A los jurados, Mtro. Carlos Alfredo Castro y Mtro. Douglas Vidal Sandoval, por su tiempo, dedicación y valiosos aportes que contribuyeron significativamente al fortalecimiento de este proyecto. Sus observaciones y sugerencias fueron fundamentales para alcanzar un resultado de mayor calidad y rigor académico.

Al Mtro. Ronald Arana, por su constante disposición, acompañamiento y preocupación genuina por el avance de cada estudiante. Su apoyo y motivación fueron una fuente continua de inspiración y compromiso.

Agradezco de igual manera Dr. Melvin Álvarez, propietario de la Clínica Veterinaria Dr. Pet, por su colaboración, confianza y por facilitar los espacios necesarios para el desarrollo de esta investigación, demostrando siempre apertura y apoyo hacia el proceso formativo y expreso mi gratitud al Ing. Felipe Salvador, por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su constante disposición para contribuir a mi crecimiento profesional y personal. Su respaldo fue una pieza clave en la culminación de esta meta.

Con respeto y profundo aprecio

Rocio Yamileth Oporto de Sánchez

ÍNDICE

RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1 Situación problemática y delimitación	18
1.2 Enunciado del problema.....	21
1.3 Preguntas de investigación	21
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.5 Justificación del problema.....	22
1.6 Limitaciones y alcances	24
1.6.1 Límites de la investigación.....	24
1.6.2 Alcances de la Investigación	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	26
2.1 Antecedentes de la investigación	26
2.2 Teorías y conceptos básicos	31
2.3 Marco Jurídico.....	41
2.4 Contextualización.....	46
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	48

3.1	Enfoque de la investigación	49
3.2	Diseño de la investigación.....	50
3.3	Tipo de estudio	50
3.3.1	Tratamiento de variables o categorías	51
3.4	Diseño de recolección	51
3.5	Población y muestra (fuentes de información).....	52
3.5.1	Población.....	52
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección investigación.....	55
3.6.1	Técnicas de la investigación.	56
3.6.2	Instrumentos de la investigación	56
3.7	Hipótesis o supuesto de investigación.....	59
3.7.1	Hipótesis General	59
3.7.2	Hipótesis Especificas.....	59
3.8	Operacionalización de variables / categoría.....	61
3.10	Consideraciones éticas	65
3.11	Cronograma de actividades	66
3.12	Presupuesto.....	67
CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		69
4.1	Resultados de la investigación	69

CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
REFERENCIAS	113
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables hipótesis 1.....	61
Tabla 2. Operacionalización de las variables hipótesis 2.....	62
Tabla 3. Operacionalización de las variables hipótesis 3.....	63
Tabla 4. Presupuesto estimado	68
Tabla 5. Pregunta de investigación 1.	71
Tabla 6 Pregunta de investigación 2.	72
Tabla 7 Pregunta de investigación 3	73
Tabla 8. Pregunta de investigación 4	74
Tabla 9. Pregunta de investigación 5	75
Tabla 10 Pregunta de investigación 6	76
Tabla 11 Pregunta de investigación 7	77
Tabla 12 Pregunta de investigación 8	78
Tabla 13 Pregunta de investigación 9	79
Tabla 14 Pregunta de investigación 10	80
Tabla 15 Pregunta de investigación 11	81
Tabla 16 Pregunta de investigación 12	82
Tabla 17 Pregunta de investigación 13	83
Tabla 18 Pregunta de investigación 14	84
Tabla 19 Pregunta de investigación 15	85
Tabla 20. Estados de resultados de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023 y 2024 expresados en dólares de los Estados Unidos de América	87
Tabla 21. Análisis Vertical de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023,2024	88

Tabla 22. Análisis del balance general de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022, 2023,2024 expresado en dólares de los estados unidos de América.....	91
Tabla 23. Análisis horizontal del balance general de la clínica veterinaria Dr. Pet 2022,2023,2024.....	92
Tabla 24. Análisis vertical en el balance general de clínica veterinaria Dr. Pet año 2022, 2023,2024.....	94
Tabla 25. Indicadores de liquidez de la clínica veterinaria Dr. Pet 2022,2023,2024	96
Tabla 26. Indicadores de Rentabilidad sobre Ventas de la clínica veterinaria Dr. Pet	96
Tabla 27. Indicadores de rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023,2024.....	97
Tabla 28. Escala de impactos	99
Tabla 29 Matriz de Riesgos Financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet	100
Tabla 30. Matriz de Controles Financieros	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Calculo de Margen de Rentabilidad	39
Figura 2. Cronograma de actividades	67
Figura 3 Registra y documenta todas sus operaciones financieras (¿ingresos y egresos?.....	71
Figura 4. ¿Cuenta con un presupuesto anual definido?	72
Figura 5. ¿Revisa estados financieros de manera periódica?.....	73
Figura 6. ¿Utiliza indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)?	74
Figura 7. ¿ Tiene un organigrama de funciones claramente establecido?	75
Figura 8. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa periódicamente sus precios para asegurar que cubren los costos y generan rentabilidad?	76
Figura 9. ¿Ha recurrido a financiamiento externo en los últimos tres años?.....	77
Figura 10. ¿Evalúa su capacidad de pago antes de adquirir nuevas deudas?	78
Figura 11. ¿Conoce los principales riesgos financieros que podrían afectarle?	79
Figura 12. ¿Ha enfrentado impactos financieros negativos por factores externos en los últimos tres años (ej. pandemia, inflación)?	80
Figura 13. ¿Cuenta con un fondo de emergencia o para imprevistos operativos?.....	81
Figura 14. ¿Realiza reuniones periódicas para revisar el desempeño financiero y operativo? ...	82
Figura 15. ¿Cuenta con metas Financieras anuales claramente definidas?	83
Figura 16. ¿Considera que la rentabilidad actual podría mejorar mediante una gestión financiera más estratégica?	84
Figura 17. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan formal de gestión de riesgos financieros? 85	
Figura 18. Análisis de rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.	98

Figura 19. Matriz de calor de los riesgos identificados de la clínica veterinaria Dr. Pet	101
Figura 20. Cronograma de implementación para mejora de clínica veterinaria Dr. Pet.....	107
Figura 21. Instalaciones de la clínica veterinaria Dr. Pet	123
Figura 22. Precios de los servicios ofrecidos en clínica veterinaria Dr. Pet.....	123
Figura 23. Empleados de la clínica veterinaria Dr. Pet	124
Figura 24. Encuesta con el Propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet	125

RESUMEN

La presente tesis se enfoca en la clínica veterinaria Dr. Pet, dedicada a la prestación de servicios médicos veterinarios, venta de productos e insumos para mascotas. La clínica enfrenta desafíos importantes en términos de rentabilidad, control financiero y sostenibilidad dentro de un entorno competitivo y en constante crecimiento. La investigación inicia con un análisis detallado de la situación económica y administrativa de la clínica, identificando los principales problemas que afectan su eficiencia operativa y su capacidad para generar utilidades sostenibles. A partir de este diagnóstico, se plantea la necesidad de desarrollar un plan de gestión financiera y de riesgos que permita optimizar los recursos disponibles, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la rentabilidad del negocio.

El proceso de gestión se desarrolló mediante cuatro etapas principales: identificación, evaluación, control y monitoreo de riesgos. El marco teórico aborda conceptos fundamentales relacionados con la gestión financiera, análisis de costos, rentabilidad y gestión de riesgos empresariales, aplicados al sector de servicios veterinarios. Estos fundamentos sirven de base para diseñar estrategias financieras adaptadas a la realidad económica de la clínica veterinaria Dr. Pet.

Con base en este análisis, se elaboraron estrategias de mitigación que incluyen la planificación presupuestaria, reducción de costos innecesarios y establecimiento de reservas financieras para contingencias.

Finalmente, el plan propone un sistema de seguimiento y evaluación continua, con indicadores financieros y administrativos que permitan medir la efectividad de las acciones adoptadas y ajustar las estrategias conforme evolucione el entorno económico y operativo.

En conclusión, la elaboración del Plan de Gestión de Riesgo constituye una herramienta esencial para fortalecer la gestión financiera de la Clínica Veterinaria Dr. Pet, mejorar la toma de decisiones, asegurar su estabilidad a largo plazo y contribuir al desarrollo sostenible del negocio.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual, un plan de gestión de riesgo financiero tiene como objetivo reducir la volatilidad de los ingresos, costos y las utilidades de la empresa, se cuenta como un proceso clave para evaluar el desempeño económico de una empresa. En un contexto marcado por una alta competitividad y recursos escasos, comprender y medir la rentabilidad se vuelve fundamental. Este concepto se relaciona con los beneficios generados y la inversión que han realizado los socios con el aporte de capital en efectivo o activos. Para los gerentes y accionistas, el objetivo primordial es incrementar los ingresos, lo que a su vez garantiza la sostenibilidad del negocio en el futuro. Así, el estudio de la rentabilidad se convierte en una herramienta indispensable para la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento en un mercado cada vez más exigente.

La elaboración de un plan de gestión de riesgo financiero es un proceso clave considerado como un componente crítico en la administración de cualquier negocio, incluido las clínicas veterinarias. Un pilar clave es la gestión financiera eficiente en el sector de servicios veterinarios para lograr la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas.

En El Salvador, las clínicas veterinarias han adquirido una gran relevancia en los últimos años, reflejando un cambio significativo en la cultura de cuidado de mascotas. Actualmente, las clínicas veterinarias se han convertido en lugares clave donde los dueños pueden llevar a sus mascotas para recibir atención médica y sanitaria especializada. Este aumento en la conciencia sobre la salud y el bienestar de las mascotas es un factor importante que contribuye a identificar y disminuir el impacto de eventos que pueden generar pérdidas en la empresa, destacando la importancia que han alcanzado estos servicios en la cotidianidad de las personas.

En relación a esto, el presente estudio se enfoca en la clínica veterinaria Dr. Pet, ubicada en la ciudad de San Miguel, El Salvador. Reconocida por su trayectoria como una de las primeras veterinarias en el sector veterinario. Sin embargo, como se mencionó anteriormente hay un déficit en rentabilidad, es por ello que la investigación se ha formulado con la intención de conocer cuáles son las estrategias distintivas para una adecuada gestión de riesgo financiero en la empresa indicada. De esta manera, la investigación pretende contribuir al desarrollo de una gestión financiera más profesionalizada en un rubro que, a pesar de su importancia, aún enfrenta limitaciones en la implementación de prácticas estratégicas en sus operaciones económicas.

En el primer capítulo se desarrolla la situación actual de la investigación, donde se expone la ubicación y caracterización de la Clínica Veterinaria Dr. Pet, así como la situación financiera actual que evidencia la problemática relacionada con la gestión de riesgos. Se plantea el problema de investigación, su delimitación, la justificación del estudio, los cambios esperados y los objetivos generales y específicos que guían el trabajo.

El segundo capítulo comprende el marco teórico, el cual integra la fundamentación conceptual, teórica y legal relacionada con la gestión de riesgos financieros y su influencia en la rentabilidad empresarial, aportando una base sólida para el análisis.

En el tercer capítulo se describe la metodología de la investigación, incluyendo los métodos y técnicas empleadas, el diseño metodológico, el proceso de recolección de datos empíricos, así como el análisis e interpretación de la información obtenida.

Finalmente, el cuarto capítulo aborda el desarrollo del plan de gestión de riesgos financieros, presentando el análisis de los resultados en función de las hipótesis y objetivos establecidos, la discusión de los hallazgos a la luz del marco teórico, y la formulación de conclusiones preliminares que orientan propuestas estratégicas para fortalecer la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática y delimitación

Situación problemática

La Clínica Veterinaria Dr. Pet ofrece una variedad de servicios veterinarios integrales, que incluye la atención médica de urgencias, consultas preventivas, cirugías y cuidados postoperatorios y además se dedica a la venta de alimentos, medicamentos y accesorios para mascotas. A pesar de contar con una estructura organizacional eficiente y un equipo altamente capacitado, la clínica no ha implementado un enfoque formal y sistemático para la gestión de riesgos financieros en sus operaciones diarias. La aproximación predominante en la gestión de riesgos se caracteriza por la implementación de soluciones una vez que los incidentes ya se han manifestado. Se hace imperativo transitar hacia una estrategia que enfatice la identificación temprana y la mitigación proactiva de los posibles desafíos.

La ausencia de un marco estructurado de gestión de riesgos financieros impacta directamente y puede afectar la estabilidad de la empresa y comprometer la rentabilidad futura de la clínica veterinaria Dr. Pet. Esta deficiencia obstaculiza la identificación y el control adecuados de las exposiciones económicas, comprometiendo la capacidad de la clínica para mantener ingresos consistentes y controlar eficientemente los costos operativos. Si bien la rentabilidad se fundamenta en la generación de ingresos, el control de gastos, la eficiencia administrativa y la satisfacción del cliente, existen riesgos inherentes que, de no gestionarse, socavan directamente estos pilares y, por ende, el desempeño financiero del negocio.

La gestión de riesgos financieros, derivados de factores como la fluctuación en la demanda de servicios, una gestión ineficiente de los recursos, lo que podría poner en peligro la sostenibilidad financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet. Estos riesgos pueden amenazar la estabilidad financiera de la clínica si no se gestionan de manera efectiva.

Ante esta situación, la clínica requiere un plan que permita gestionar de manera proactiva estos riesgos financieros, identificarlos, evaluarlos y establecer medidas correctivas y preventivas. La implementación de un plan formal de gestión de riesgos financieros contribuirá a mejorar la eficiencia financiera.

Delimitación

Esta investigación se enfocó en desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros diseñado específicamente para hacer una buena gestión de la administración de los riesgos y evitar así la que se afecte la estabilidad y sostenibilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet. Para lograrlo, se abordarán conceptos fundamentales de gestión financiera, incluyendo la proyección de ingresos, la planificación estratégica y el análisis de costos. Este marco permitirá una investigación científica específica sobre la planificación financiera como herramienta para mejorar la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.

Se utilizaron como base los estados financieros de los años 2022, 2023 y 2024 de la clínica veterinaria Dr. Pet. Además, se incorporaron teorías relacionadas con la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas para enriquecer el análisis.

Las principales limitaciones de este estudio radican en la escasez de marco referencial específica sobre esta temática en el contexto salvadoreño. Asimismo, se anticipa la dificultad para acceder a datos detallados sobre la gestión financiera y las prácticas operativas de empresas locales, especialmente en el sector de clínicas veterinarias, ya que esta información no siempre es de dominio público.

Delimitación geográfica

La investigación se realizó en La Clínica Veterinaria Dr. Pet, ubicada en 2ª. Avenida sur y 3ª calle oriente # 105 Bo El Calvario, San Miguel, El Salvador. Aunque los conceptos y metodologías de esta investigación son aplicables a otras clínicas veterinarias en diversas ubicaciones, el análisis y sus resultados se centrarán exclusivamente en Clínica Veterinaria Dr. Pet. Esta delimitación nos permite realizar una evaluación precisa y contextualizada de las estrategias financieras y operativas pertinentes para esta empresa, considerando su ubicación en San Miguel, El Salvador y las particularidades del mercado veterinario local.

Delimitación temporal

Este estudio se realizó durante un periodo aproximado de seis meses, desde el 1 de marzo de 2025 hasta el 31 de agosto de 2025, con el objetivo de desarrollar un plan de gestión de riesgo financiero para optimizar la rentabilidad de la Clínica veterinaria Dr. Pet, ubicada en San Miguel, departamento de San Miguel.

La investigación se centró en la recopilación, análisis y proyección de datos financieros. Para fundamentar este análisis, se consideraron los datos financieros históricos de la veterinaria

correspondiente al periodo 2022-2024. Esta información sirvió como base para evaluar la situación financiera actual de la clínica veterinaria Dr. Pet

1.2 Enunciado del problema

La elaboración de un plan formal de gestión de riesgos financieros contribuirá a mantener la estabilidad y mejorar la rentabilidad financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet.

1.3 Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cuáles son los principales riesgos financieros que afecta la clínica veterinaria Dr. Pet?
- ✓ ¿Qué prácticas de gestión financiera están utilizando actualmente la clínica veterinaria Dr. Pet para mitigar dichos riesgos?
- ✓ ¿Qué estrategias pueden implementarse para reducir la exposición a los riesgos financieros más comunes?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General

- ✓ Elaborar un plan de gestión de riesgos financieros que mantenga la rentabilidad y evite pérdidas que comprometan la estabilidad de la Clínica Veterinaria Dr. Pet.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los principales riesgos financieros que afectan la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet
- ✓ Analizar las prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet
- ✓ Proponer estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet

1.5 Justificación del problema

La estabilidad financiera es un aspecto fundamental para cualquier empresa, ya que no solo asegura su sostenibilidad, sino que también influye en la calidad del servicio que ofrece a sus clientes. En el sector de servicios veterinarios, las clínicas enfrentan desafíos inmensos en la actualidad. La elevada competencia y la fluctuación de precios de los productos son solo algunas de las amenazas que dificultan la generación de altas rentabilidades.

La clínica veterinaria Dr. Pet, está ubicada en El Calvario, San Miguel, El Salvador, se encuentra en una situación difícil. Cada día enfrenta un entorno cada vez más competitivo, con la reciente apertura de nuevas clínicas veterinarias en la zona, sin contar la competencia desleal que también afecta el mercado. Esta saturación del sector ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un plan financiero estructurado que permita a la clínica gestionar sus recursos de manera efectiva.

La falta de una gestión de riesgo financiero adecuada limita la capacidad de la clínica veterinaria Dr. Pet para crecer y desarrollar sus servicios, lo que a su vez impacta en su habilidad para mantener un estándar de atención óptimo. Sin un enfoque claro en la estabilidad y mejora de la rentabilidad, la clínica corre el riesgo de verse superada por la competencia y de no poder satisfacer las crecientes necesidades de sus clientes. Por lo tanto, es crucial abordar esta problemática para garantizar no solo la viabilidad de la clínica, sino también la calidad del cuidado que se brinda a las mascotas en la comunidad.

Como menciona (Olórtegui López y otros, 2023) La planificación estratégica es una herramienta gerencial que es utilizada por las organizaciones con fines de mejorar su eficiencia, logrando obtener variaciones significativas en indicadores económicos como la rentabilidad.

También, (Ramos Bazán & Rodríguez Robles, 2016) Es innegable que toda empresa tiene como objetivo la permanente mejora de la situación económica y financiera como eje fundamental de su crecimiento. A si mismo nos dicen que en el mundo actual la importancia de contar con un planeamiento financiero en las empresas se hace bastante notoria en la medida que permite establecer los recursos económicos necesarios para realizar un plan de negocios, determinar costos reales del negocio, es obtener rentabilidad en sus inversiones. Contar con un plan de gestión de riesgo financiero es crucial para garantizar la rentabilidad de un negocio.

Con respecto a la rentabilidad, es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera, Según lo manifiesta (Baptista Lucio, Hernández Sampieri, , & Fernandez Collado, 2014)

La rentabilidad constituye un pilar fundamental para determinar la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier organización. En el caso específico de la clínica veterinaria Dr. Pet contar con un plan financiero integral y estratégicamente estructurado resulta crucial para fortalecer su posición en el mercado. La adecuada planificación financiera no solo permite incrementar los

márgenes de ganancia, sino que también contribuye a la optimización de los costos operativos, la mejora en la asignación de recursos y la toma de decisiones basadas en información precisa. Este enfoque promueve una gestión más eficiente, orientada a resultados sostenibles en el mediano y largo plazo, y asegura que los recursos utilizados generen el mayor valor posible para la empresa.

1.6 Limitaciones y alcances

1.6.1 Límites de la investigación

- La investigación se centrará en un periodo específico, comprendido entre 2022 y 2024, analizando datos históricos. No se contemplarán proyecciones a largo plazo que excedan el periodo establecido en este análisis.
- La investigación dependerá completamente de cuán accesibles y exactos sean los registros financieros proporcionados por la veterinaria Dr. Pet. si existe información incompleta o imprecisa, esto podría reducir tanto la profundidad del análisis como la confiabilidad de los resultados obtenidos.
- Esta investigación parte del supuesto de que las condiciones económicas locales y del entorno se mantendrán relativamente estables a lo largo del período de análisis y proyección. Cabe señalar que variaciones significativas en estos factores podrían influir en la validez y relevancia de las recomendaciones financieras planteadas.
- El éxito en la implementación de las estrategias propuestas en esta investigación dependerá en gran medida de la capacidad de la veterinaria para adoptarlas y ejecutarlas de manera adecuada. Es importante destacar que los resultados esperados no podrán garantizarse si

dichas recomendaciones no se aplican correctamente.

- Factores externos impredecibles, como modificaciones en la normativa gubernamental, variaciones en la demanda de servicios veterinarios o acontecimientos económicos imprevistos, no serán analizados en profundidad. Esta limitación podría afectar la aplicabilidad de los resultados en contextos donde dichas condiciones experimenten cambios significativos

1.6.2 Alcances de la Investigación

- La investigación realizará un análisis detallado de los estados financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet. enfocándose en un periodo de tres años (2022- 2024). 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 clínica veterinaria Dr. Pet.
- 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.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de la investigación

El presente marco conceptual tiene como finalidad proporcionar una base teórica para el análisis y elaboración de un plan de gestión de riesgos financieros en la Veterinaria Dr. Pet. El cual busca delimitar los conceptos clave que permitirán comprender la naturaleza del riesgo financiero, su relación con la rentabilidad y la necesidad de implementar un enfoque preventivo y sistemático para asegurar la sostenibilidad económica del negocio.

Gestión de riesgos como lo define (Lizarzaburu, Barriga Ampuero, Noriega , Lopez, & Mejia , 2017) es utilizada como una herramienta destinada a proporcionar a las empresas criterios y estándares que permiten una más eficiente de los eventos de riesgo y procesos, efectuado en las diversas fases organizacionales, tales como estratégicas y operativas. define la gestión de riesgos como un proceso coordinado para dirigir y controlar una organización respecto al riesgo. Este proceso incluye la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgos. La finalidad de la gestión de riesgos es reducir la incertidumbre y minimizar los impactos negativos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales.

El plan financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados (previsión de ventas, compras, producción, personal y inversiones), permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación. (Li, 2011)

Menciona (Boronat Ombuena & Ruiz Hall, 2011) que el plan financiero es una herramienta necesaria e imprescindible sobre todo en escenarios de crisis. Nos permite dibujar la empresa que vamos a desarrollar en el próximo ejercicio económico, pero en su vertiente financiera. Su puesta en marcha precisa de una serie de restricciones previas, dado que el plan debe contener de forma clara la expresión de la estrategia de inversión y financiación de la empresa y ser coherente con su posición histórica.

Antecedentes internacionales

En Ecuador, Según lo manifiesta (Solórzano Intriago, 2015) en su tesis sobre “*la gestión administrativa financiera y su incidencia en la rentabilidad del agro veterinaria loor*”. La gestión administrativa, permite desarrollar a toda empresa, mediante la oportuna y buena utilización del talento humano; ya que las personas son el elemento fundamental en el mejoramiento de la transformación y comercialización de bienes o prestación de servicios; que como resultado se demuestra en la rentabilidad del negocio.

Igualmente, en Quito, con palabras de (Hurtado Ramírez, 2019). Para las organizaciones es necesario adoptar su estructura en función de los cambios en el mercado y en el comportamiento de las personas; para cumplir con este propósito es necesario evolucionar con la adopción de nuevos estilos de administración.

Mientras tanto en Perú, Se determinó aplicar la propuesta de gestión del control que ayudará a la empresa veterinaria para el incremento de la rentabilidad, estableciendo conjuntos de estrategias, control efectivo de sus actividades y procesos analizando las formas en el que los sistemas de desempeñan promoviendo el impacto y optimizando los diagnósticos para una positiva

toma de decisiones teniendo como objetivos principales y sobresalientes ,la rentabilidad, la liquidez disponible inmediata y una mejora en el manejo de gastos, para que los resultados que la empresa se propuso sean cumplidas en beneficio propio. En el estudio de investigación nombrado Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020. Según lo describe (Beltran Rubio, 2021).

También (Nuñez Marcos & Ormeño Cruz, , 2023) concluyo que la alternativa elegida para mejorar la gestión administrativa financiera es la implementación de una política de precios basada en la demanda y un sistema de costos ABC, que permitirá calcular un correcto margen de ganancia, el aumento de ventas y obtener mayor rentabilidad y utilidad.

Así mismo (Yanasupo Rivera, 2021) menciona que las empresas en el rubro de veterinarias y en especial a la empresa en estudio que sigan financiándose para que de esta manera mejoren sus prestaciones y servicios lo que conlleva a un aumento de su rentabilidad, teniendo como pilar la capacitación en gestión financiera para aumentar la eficiencia a la hora de recurrir al financiamiento por terceros.

Antecedentes nacionales

En la investigación de tesis titulada “Autoevaluación de riesgos a los procesos operativos y administrativos de las clínicas veterinarias en el departamento de San Salvador”, que realizo (Carbajal Villalta, , Guevara Acevedo, & Ortíz Santillana, 2017) se determinó que las administraciones de las clínicas veterinarias no cuentan con un modelo de gestión de riesgo que les permita reducirlos o mitigarlos. El interés por el bienestar de los animales doméstico se ha

convertido en un aspecto de suma importancia, puesto que ha sensibilizado la cultura de cuidado, protección y bienestar hacia estos. La investigación se determinó que las administraciones de las clínicas veterinarias no cuentan con un modelo de gestión de riesgo que les permita reducirlos o mitigarlos.

Según (Rivera Ramírez & Cerón De Guzmán, 2024) 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.

Antecedentes de clínica veterinaria Dr. Pet

La clínica veterinaria nació el 2007 con el nombre de clínica veterinaria Dr. Pet, convirtiéndose en una de las primeras tres clínicas que surgieron en San Miguel. Desde sus inicios, se ganó el respeto y la confianza de la comunidad por su compromiso con el bienestar animal.

El actual propietario, que hoy lidera con pasión y entrega, comenzó trabajando junto al fundador. Con esfuerzo y dedicación, logró reunir el capital necesario para adquirir la veterinaria, dando continuidad al legado con su propio enfoque humano y accesible.

Desde hace diez años, el doctor ha estado al frente de la clínica veterinaria Dr. Pet, manteniendo firme su propósito: brindar atención digna y accesible a todas las mascotas. Una de

sus decisiones más destacadas ha sido no aumentar los precios de sus productos en todo este tiempo. Además, ha implementado una estrategia de venta muy particular y apreciada: sin importar el tipo de consulta, él la ofrece completamente gratis. Lo único que se cobra son los medicamentos recetados, los cuales se indican exclusivamente con base en la evaluación profesional del veterinario.

“El cuidado de las mascotas debe ser una prioridad”, afirma el doctor. “Ningún perrito debería morir sin que al menos se intente una determinación médica.” (Alvarez, 2025) Así, su clínica se ha convertido en un lugar de confianza para las familias migueleñas, donde saben que pueden acudir sin temor a altos costos, y donde el bienestar de los animales siempre está por encima de todo.

Actividades relevantes

La clínica veterinaria Dr. Pet se dedica al bienestar integral de las mascotas a través de diversas áreas especializadas.

En primer lugar, ofrece consultas veterinarias presenciales sin costo para el seguimiento de vacunaciones y la evaluación de cualquier problema de salud que presente la mascota. Como parte de su compromiso social y estrategia, solo se cobra el costo de las medicinas recetadas.

Además, cuenta con un Pet Shop, una tienda especializada donde los clientes pueden encontrar una amplia variedad de productos para sus compañeros peludos. Esto incluye accesorios, juguetes divertidos, deliciosos premios, vitaminas y alimentos enlatados con diversos sabores, cubriendo así las distintas necesidades de las mascotas.

También dispone de un servicio de Peluquería Canina y Felina. En esta área, se brinda un grooming profesional que se encarga de mantener a las mascotas limpias y con un aspecto radiante. Los servicios incluyen baños relajantes, limpieza de oídos y cortes de pelo personalizados, ya sea siguiendo los estándares de la raza o según las preferencias del dueño.

Para casos que requieren atención más especializada, la veterinaria cuenta con instalaciones adecuadas para la hospitalización. Asimismo, un cirujano capacitado para realizar procedimientos quirúrgicos y traumatológicos en un entorno seguro y con todos los cuidados necesarios.

2.2 Teorías y conceptos básicos

Definición de riesgo

El riesgo es la probabilidad de que se produzca un acontecimiento negativo que provoque pérdidas financieras en una empresa. Debe de ser calculado antes de decidir llevar a cabo una inversión. Según (Ludeña, 2021).

Tipos de riesgo

Riesgo financiero El término riesgo financiero se refiere a la pérdida potencial o falta de rentabilidad, o la privación de la posibilidad de ingresos adicionales, como resultado se queda corto de lo que se espera en cualquier economía actividades de las instituciones financieras. (Gaytan Cortes, 2018).

Para clasificar los tipos de riesgo según (Escrig Meliá, y otros, 2011) suele atenderse a la naturaleza del causante de la pérdida, calificando el riesgo como:

- De mercado, si se debe a variaciones de los precios/tipos negociados en los mercados financieros. A su vez, este riesgo se subdivide en riesgo de interés, de tipo de cambio, de renta variable, de mercancías
- De crédito, si se debe al incumplimiento de contratos por insolvencia.
- De liquidez, si se debe a dificultades para financiar con un costo "normal" los negocios y su crecimiento.
- De negocio, si se debe a caídas en el volumen del negocio o de sus márgenes.
- Operativo, si se debe a errores humanos o de los medios de producción o gestión.
- Legal, si se debe a la incapacidad legal para ejercer los derechos que se consideraban como propios, o si se deriva del propio incumplimiento de la ley.

Sin embargo en esta investigación se hará énfasis en el riesgo financiero como tal, por ello se describe al siguiente; El término riesgo financiero se refiere a la pérdida potencial o falta de rentabilidad, o la privación de la posibilidad de ingresos adicionales, como resultado del resultado que se queda corto de lo que se espera en cualquier economía actividades de las instituciones financieras (Gaytán Cortés, 2018).

Como lo define (Tinto Arandes, Luna Altamirano, & Sarmiento Espinoza, 2018) el riesgo financiero es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones.

Teoría de la gestión de riesgo

Gestión de riesgo: La gestión de la reducción de riesgo comprende un componente esencial de una nueva visión del tema de los desastres, una visión que debe convertirse en una acción y enfoque permanente. En este sentido, el factor de riesgo debe transformarse en un punto de referencia y parámetro que informa la planificación e instrumentación de todo proyecto de desarrollo (Allan Lavell, 2001), también manifiesta que el enfoque de la Gestión de Riesgo se refiere a un proceso social complejo a través del cual se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la sociedad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y asentamiento en el territorio en condiciones de seguridad y sostenibilidad aceptables.

(Ospina Álvarez & Hernández Penagos, 2022) opinan que robustecer y complementar sus sistemas de administración de riesgos pues la volatilidad del mercado, la creciente inestabilidad económica y el potencial de materialización de riesgo han demostrado la importancia de la correcta administración de riesgo, ya que mitigan el impacto de estos en sus estados Financieros y en su operación.

Matriz de riesgo

Es una herramienta que permite identificar los factores de riesgo que se pueden presentar dentro de una organización, brinda la posibilidad de que estos se puedan cuantificar, es decir clasificar en el daño que este podría causar, la escala en la que va a estar dividido (alto, medio o bajo), y la probabilidad de que esto pueda ocurrir. (Iragorre, 2025)

Teoría de la Rentabilidad Empresarial:

Definición de Rentabilidad: La rentabilidad son aquellos beneficios económicos obtenidos a partir de los recursos propios e inversiones realizadas. Dicho de una manera mucho más simple y entendible, la rentabilidad financiera es un indicador que muestra cuánto beneficio económico se genera a partir de los recursos propios y las inversiones realizadas por una empresa. (Pedrosa, 2024)

Este indicador financiero revela la rentabilidad generada por los recursos propios de la empresa. En esencia, mide la capacidad de la sociedad para remunerar a sus accionistas por el capital invertido, ofreciendo una perspectiva sobre la eficiencia con la que se utilizan los fondos de los propietarios para generar beneficios. También menciona (Guillermo Westreicher, 2024) la rentabilidad financiera es una ratio que mide el beneficio obtenido en relación con los recursos propios invertidos por la empresa.

Rentabilidad Financiera: Conocida con el acrónimo inglés ROE (return on equity o rentabilidad de los fondos propios) pretende calcular la rentabilidad de los fondos propios o fuentes de financiación propias aportadas por los accionistas. Al igual que ocurriera con la rentabilidad económica (RE) tampoco existe unanimidad entre los analistas y expertos en análisis de estados financieros en cuanto a las partidas que deben emplearse para su cálculo, que usualmente se determina mediante la aplicación de ratios, expresados en porcentaje. (Masgrau, 2005)

Rentabilidad Económica Es uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un negocio. La eficiencia económica se ha vuelto indispensable para la supervivencia de cualquier

organización empresarial, interrelacionada con los avances científicos y tecnológicos que conducen al éxito de la empresa, donde la rentabilidad económica desempeña un papel determinante para el logro de los objetivos establecidos. (Vidal González, Ramírez Camejo, & Jimenez Figueredo, 2024)

La rentabilidad empresarial es otro de los aspectos básicos a considerar en cualquier análisis. Se da importancia que, aplicados por la propia empresa, así como para terceros interesados en la misma, especialmente los accionistas, influirán no sólo en las decisiones de inversión ante los accionistas, sino también, en forma significativa, en las decisiones sobre el método de financiación al que va a dotar la empresa. (Carballo Esteban, 2013)

Según Cruz (2006, p.4) existen diez principios económico – financieros.

1. El dilema entre el riesgo y el beneficio: Es preferible tener la misma cantidad de dinero ahora que en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que, en el caso del ahorrista, es la tasa de interés y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
2. El valor del dinero en el tiempo: A largo plazo, maximizar la ganancia neta, es decir, la función: $\text{ganancia neta} = \text{ingresos} - \text{costos}$.
3. Maximización de la riqueza del inversionista: El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo y, de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4. Financiamiento apropiado: El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.

5. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir: El inversionista prudente no debe esperar a que la economía siga igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales y mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempo de bonanzas y otros prosperan en tiempo de dificultad.

6. El ciclo de los negocios: El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Una inversionista que recibe fondos prestados al 15% por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20% está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otros.

7. Apalancamiento o uso de deuda: El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas, El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

8. Diversificación eficiente: En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete sin ningún tipo de obstáculo.

9. El desplazamiento de recursos: Es una situación en la que la capacidad de inversión de la empresa se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.

10. Costo de oportunidad: Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad operada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades.

Análisis financiero: En el análisis financiero es de gran importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, básico, así como en el estudio de los resultados empresariales, pues posibilita la toma de decisiones eficientes. Según marca (Cordoba Padilla, 2012).

Según manifiesta (Burguete Lavalle, 2016) El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuales fueron las causas del problema, así poder tomar acciones correctivas.

La importancia del análisis financiero es la aplicación de estrategias que permitan visualizar el nivel de liquidez solvencia, endeudamiento y rentabilidad en la actividad empresarial, evaluando el rendimiento de un negocio. Esta herramienta facilita la toma de decisiones en un plan de acción que permita identificar los puntos fuertes y débiles de una institución empresarial comparada con otros negocios. Las limitaciones en la aplicación de un análisis financiero se presentan en la comparación de cifras con empresas que posean la misma actividad productiva, ya que esta debe ser homogénea en la interpretación de indicadores financieros, decisiones contables y económicas que establezcan criterios para su evaluación. (Ochoa Gonzales , Sánchez Villacres, Andocilla Cabrera, Hidalgo Hidalgo, & Medina Hinojosa, 2018).

Estados de resultados: Los Estados Financieros son los documentos que proporcionan informes periódicos a fechas determinadas, sobre el estado o desarrollo de la administración de una compañía, es decir, la información necesaria para la toma de decisiones en una empresa según (Farias Toto, 2014)

Los estados financieros se clasifican en básicos y secundarios. Los primeros deben transmitir información suficiente que permita a las entidades tomar decisiones respecto de inversiones, crédito, solvencia y liquidez; asimismo, evaluar el origen y la aplicación de recursos,

para poder realizar un juicio sobre el manejo del negocio en cuanto a la gestión administrativa. Los segundos, son documentos que nos permiten profundizar en el conocimiento de la entidad.

Los estados financieros, mediante representación estructurada, deberán presentar razonablemente la situación financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de una empresa, para representar de manera fiable los hechos económicos que las afectan, representadas en transacciones, eventos (riesgos) y condiciones (contratos) de acuerdo con los criterios de reconocimiento (inicial y posterior) y medición (inicial y posterior) de las NIIF/NIC, dejando constancia de su cumplimiento de esas normas internacionales a unas fechas determinadas como reflejo de su situación financiera y de los períodos comparados de su desempeño y resultado de sus flujos de efectivo, así como en sus notas se dejarán declaraciones explícitas y sin reserva acerca de las NIIF/NIC que le sean aplicables. (Estupiñán Gaitán , 2017)

Ratios financieras.

Según (Lizarzaburu, Gómez, & Beltrán López, 2016) Las razones o ratios financieros son indicadores que permiten conocer el estado de la empresa en función a su información histórica, la misma proviene de los Estados Financieros, en la actualidad este análisis representa una herramienta importante para las empresas de todos los sectores.

Un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Sirven para

determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. (Aching Guzman , 2006).

De acuerdo a (Ibarra Mares, 2006) La utilización de las razones financieras, también conocidas como ratios, representa la base tradicional del análisis e interpretación de los estados financieros. Esta técnica propone el uso de estos coeficientes para la evaluación de la situación y evolución, tanto financiera como económica, de la empresa.

Margen de utilidad

El margen de utilidad muestra la diferencia entre el precio de venta y los costos de producción y distribución de un producto o servicio, expresado en porcentaje. Para calcularlo, se consideran todos los costos involucrados en la actividad empresarial, desde la materia prima hasta los gastos de comercialización y renta de locales. o el margen de utilidad se refiere al resultado de restar el costo de producción o adquisición de un producto o servicio, al precio de venta. En otras palabras, es la diferencia entre el precio de venta y el costo total de producción o adquisición de un producto servicio. El margen de utilidad es un indicador importante para evaluar la rentabilidad de una empresa o negocio. (Miñan, 2024)

Figura 1 Calculo de Margen de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$$

Fuente: Elaboración propia

Indicadores para el análisis financiero

Los indicadores financieros como lo define (Alcántara Hernandez, 2013) son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

- **Solvencia.** Mide la habilidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos inmediatos Sirve al usuario para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión.
- **Liquidez.** Mide la capacidad de pago en efectivo de una empresa. Sirve al usuario para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo.
- **Eficiencia operativa.** Mide la eficiencia en ciertos rubros de la empresa Evalúa los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la empresa.

Análisis Horizontal

Este análisis permite comparar cuentas de estados financieros de varios periodos contables, permitiendo calificar la gestión de un periodo respecto a otro mostrando los incrementos y decrementos de las cuentas de los estados financieros comparativos. Este análisis debe centrarse en los cambios significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, los primeros se hallan por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior, y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. (Coello Martinez, 2015).

El propósito del análisis horizontal es evidenciar tendencias, por lo que surge la necesidad de tener información financiera de más períodos. Esto permitirá realmente comprender cómo han reaccionado las cuentas a los movimientos del entorno de la empresa. (Proaño, 2023)

Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de los activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados (Coello Martinez, 2015)

El análisis vertical se puede preparar tanto para el Estado de ingresos y gastos como para el Estado de situación. En este tipo de análisis se calculan proporciones o porcentos para poder facilitar las comparaciones entre empresas de distintas características o tamaños. (Castro Gonzalez, 2014)

2.3 Marco Jurídico

El marco jurídico de veterinarias en El Salvador está diseñado para regular la práctica de la medicina veterinaria, garantizar el bienestar animal y proteger la salud pública. Este marco incluye varias leyes, regulaciones y normativas que abordan diferentes aspectos de la actividad veterinaria. A continuación, se detallan los principales componentes del marco jurídico para la veterinaria en El Salvador:

La Ley de Protección y bienestar Animal:

En El Salvador tiene como objetivo garantizar el bienestar y la protección de los animales de compañía y silvestres, estableciendo sanciones por maltrato y promoviendo la responsabilidad ciudadana.

Objetivos de la Ley

- Proteger la vida y bienestar de los animales: Reconoce a los animales como seres vivos y sintientes, capaces de experimentar emociones y sufrimiento.

- Prevenir el maltrato: Establece medidas para evitar el abuso y la crueldad hacia los animales, tanto de compañía como silvestres.
- Fomentar la educación y concientización: Promueve una cultura de respeto y cuidado hacia los animales a través de campañas de sensibilización. (Asamblea Legislativa de El Salvador , 2022)

Código Sanitario

El código sanitario regula aspectos relacionados con la salud pública y sanidad animal. Incluye disposiciones para la prevención y control de enfermedades zoonóticas, así como la regulación de origen animal. (Asamblea Legislativa de El salvador, 1985)

La Ley de Medicamentos

La Ley de Medicamentos busca asegurar que los medicamentos y productos cosméticos sean accesibles, de calidad y seguros para todos los ciudadanos. Esto incluye garantizar su registro, disponibilidad, eficiencia y un uso racional. La ley se aplica a todas las instituciones públicas y privadas que se dediquen a la investigación, desarrollo, fabricación, importación, exportación, distribución, comercialización y prescripción de estos productos. (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2012)

Reglamento Técnico para la Ejercicio de la Medicina Veterinaria

Organismo encargado del registro, control y vigilancia de los Profesionales en Medicina Veterinaria. La Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria es quien regula, vigila y controla el ejercicio de la profesión médico veterinaria e inspección de establecimientos dedicado a la prestación de servicios de salud animal. (Junta de Vigilancia de la Profesión Médico Veterinaria, 2025)

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 , 2015)

El marco jurídico de veterinarias en El Salvador es fundamental para asegurar una práctica responsable y ética de la medicina veterinaria, promoviendo la salud animal y el bienestar de la población. La adecuada implementación de estas leyes y normativas es esencial para el desarrollo de la profesión y la protección de los animales y la salud pública.

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 (Leyes de protección al consumidor, 2024)

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, 2025)

La Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, (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. (Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador , 2021)

Ley De Comercio Electrónico

La presente Ley tiene por objeto establecer un marco legal de las relaciones electrónicas de índole comercial, contractual, realizadas por medios digitales, electrónicos o tecnológicamente equivalentes.

Las actividades reguladas en la presente Ley, se regirán por los siguientes principios:

a) Principio de equivalencia funcional: Consiste en observar en los documentos electrónicos derivados de las transacciones, el mismo valor, requisitos y formalidades, que son exigibles en los realizados materialmente.

b) Principio de neutralidad tecnológica: Consiste en no comprometer o discriminar el sistema

jurídico a una determinada tecnología, permitiendo que las operaciones de comercio electrónico accedan a actualizaciones destinadas a mantener su eficiencia de empleo, operación, almacenamiento y mecanismos de transmisión.

c) Principio de no repudiación: Consiste en que los contratos convenidos a través de firma electrónica o de un sistema de información determinado de conformidad con esta Ley, no sean rechazados por el hecho de estar contenidos en soporte electrónico. (Asamblea Legislativa de El Salvador , 2015)

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.)

Las Sociedades Anónimas de Capital Variable (S.A. de C.V.) son una de las estructuras mercantiles más utilizadas en El Salvador. Este tipo de sociedad combina los beneficios de una Sociedad Anónima tradicional con la flexibilidad que permite el régimen de capital variable, adaptándose a las necesidades cambiantes de las empresas. (Asamblea legislativa de El Salvador , 2021)

Ley de Prevención de Lavado de Dinero y Activos

Tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. (Asamblea Legislativa de El Salvador , 2025)

2.4 Contextualización

En los últimos años el notable crecimiento del sector veterinario en El Salvador, impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar animal. Este auge ha traído consigo una competencia intensificada y un aumento en las expectativas de los clientes respecto a la calidad de los servicios. En este escenario dinámico, la clínica veterinaria Dr. Pet, ubicada en San Miguel, se enfrenta al desafío de optimizar sus estrategias financieras para garantizar su eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

El problema central de esta investigación radica en evaluar la eficacia y el impacto de la gestión de riesgo financiero relacionada con la rentabilidad y sostenibilidad de la clínica Veterinaria Dr. Pet. Es crucial que la clínica veterinaria Dr. Pet gestione sus recursos financieros de manera óptima para alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a las presiones del mercado. La investigación analizará cómo la planificación financiera influye en la operación general de la clínica veterinaria Dr. Pet, considerando tanto las oportunidades como los desafíos inherentes a este sector en El Salvador.

Esta investigación se centrará en crear un plan de gestión de riesgo financiero estratégico hecho a la medida para la clínica veterinaria Dr. Pet. Lo diseñaremos pensando en cómo está funcionando el mundo de las veterinarias aquí en El Salvador ahora mismo, y nos enfocaremos en estos aspectos principales:

Población: El personal clave con influencia directa en las decisiones financieras y la planificación estratégica de la Clínica Veterinaria Dr. Pet.

El objetivo de la presente investigación es la elaboración un plan de gestión de riesgos financieros que mejore la rentabilidad para la Clínica Veterinaria Dr. Pet. Poniendo énfasis en así su sostenibilidad y crecimiento sostenido a largo plazo.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, ya que busca recopilar y analizar los estados de financieros y determinar situación actual, pero también considerar percepciones del personal clave para comprender la gestión del riesgo. El diseño de la investigación es no experimental, de tipo descriptivo y transversal, debido a que se observarán los hechos tal y como se presentan en la realidad, sin manipular variables, y en un solo momento del tiempo. Como menciona (Gómez Bastar , 2012) La metodología de la investigación ha aportado al campo de la educación, métodos, técnicas y procedimientos que permiten alcanzar el conocimiento de la verdad objetiva para facilitar el proceso de investigación.

Este enfoque metodológico se enfatizó en los siguientes elementos clave para alcanzar los objetivos de la investigación: Inicialmente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la situación financiera actual de la clínica, utilizando datos históricos detallados. Este análisis permitirá identificar los principales factores que influyen en su rentabilidad, abarcando la evaluación de ingresos, costos, gastos y márgenes de beneficio.

Posteriormente, se investigará diversas estrategias financieras con el potencial de optimizar la gestión de recursos y mejorar la eficiencia operativa de la clínica. La metodología contemplará la formulación de propuestas concretas para la implementación de estas estrategias, con el objetivo de maximizar los beneficios y fortalecer la posición financiera de Veterinaria Dr. Pet dentro de un mercado competitivo.

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. Se recopiló información detallada sobre el fenómeno de estudio a través de la participación directa de la población implicada. Este enfoque permitirá alcanzar una visión integral y objetiva de la situación analizada. Cualitativo-descriptivo: Para entender las prácticas actuales y los riesgos percibidos en la gestión financiera.

Cuantitativo-explicativo: Para Análisis de estados financieros de los periodos de estudio, para determinar las condiciones. Permitiendo la recolección de datos numéricos que serán analizados de manera sistemática. Estos datos servirán para responder a los diversos cuestionamientos relacionados con aspectos financieros y de rentabilidad, con el propósito de validar o refutar las hipótesis planteadas previamente. Este enfoque garantiza un análisis objetivo y riguroso, fundamentado en métodos estadísticos que respaldan la toma de decisiones basada en evidencia.

La presente investigación en la Clínica Veterinaria Dr. Pet delimita su alcance a un análisis exhaustivo de su panorama financiero y operativo. A través de un enfoque descriptivo, se indagará los estados financieros del periodo 2022 al 2024. El propósito de este análisis detallado es obtener una perspectiva nítida y precisa de la trayectoria de la Clínica Veterinaria Dr. Pet, lo que permitirá establecer un diagnóstico completo de su estado actual y sentar las bases para la formulación de estrategias de optimización futuras.

3.2 Diseño de la investigación

Para el estudio en la clínica veterinaria Dr. Pet, el diseño de la investigación empleará un enfoque no experimental y de corte transversal. Este tipo de diseño de investigación no experimental se utiliza para observar y registrar los datos en un momento específico y, por su propia naturaleza, único. De esta manera, el análisis se centra en los efectos de un fenómeno que ocurre en un momento particular. En palabras de (Arias Gonzáles, 2021) Esta metodología se orienta a ofrecer una descripción detallada de las variables fundamentales y a analizar su interrelación en un momento específico. Dada la naturaleza principalmente cualitativa del estudio, cuyo fin es comprender la estructura financiera a través de la información de la clínica veterinaria Dr. Pet, este enfoque resulta apropiado. La recolección de datos se realizará en un único punto temporal, buscando obtener una visión clara y precisa del estado de la clínica veterinaria Dr. Pet, sin manipulación de variables ni alteración de su contexto natural.

3.3 Tipo de estudio

La clínica veterinaria Dr. Pet fue analizada mediante una metodología que integra enfoques cuantitativo y cualitativo. Mientras el análisis cuantitativo se enfocará en métricas financieras esenciales (ingresos, costos, márgenes) para medir la eficacia de los planes financieros, el componente cualitativo buscará comprender la dinámica de implementación y gestión de estas estrategias a través de las vivencias y perspectivas del personal clave. El enfoque cuantitativo se utilizó para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la entrevista, cualitativamente se recurrió a la tradición de estudio de caso, lo que permitió confirmar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados, la intención era explicar, describir y explorar información de la veterinaria Dr. Pet. (Rodríguez Valdez, Borboa Quintero, & Ruiz Medina , 2013)

3.3.1 Tratamiento de variables o categorías

Variable Dependiente:

Rentabilidad: La rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de este término en relación a la clínica veterinaria Dr. Pet.

Variable Independiente:

Plan de gestión riesgo financiero: Un conjunto de estrategias y prácticas financieras estructuradas que la clínica veterinaria Dr. Pet 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 clínica veterinaria Dr., Pet.

3.4 Diseño de recolección

La investigación empleará un diseño de recolección de datos de tipo longitudinal, comprendiendo el período 2022-2024. A través de este enfoque, se recopilarán y analizarán datos financieros, operativos y estratégicos de la empresa de manera continua a lo largo de estos años.

Este enfoque longitudinal resulta idóneo para trazar la trayectoria de las variables fundamentales a lo largo del trienio 2022-2024. Al seguir la evolución de indicadores financieros, se facilita la identificación de tendencias emergentes, puntos de inflexión y cambios significativos en las prácticas de gestión de la clínica. Esta perspectiva dinámica permite discernir no solo el "qué" del cambio, sino también el "cómo" y el "cuándo" se manifiestan las transformaciones en la gestión financiera y operativa. La capacidad de observar de manera continua los efectos de las

estrategias implementadas se convierte en una herramienta valiosa para comprender su impacto real y sostenido en la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

3.5 Población y muestra (fuentes de información)

3.5.1 Población

La población está compuesta por el Propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet, el cual proporcionará los registros contables y operativos de los últimos tres años, además se brindará una entrevista. La muestra se seleccionará de forma no probabilística por conveniencia.

Esta investigación se enfoca específicamente en los datos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet. La clínica es el centro de nuestro estudio, por lo que analizaremos detalladamente sus registros financieros históricos desde 2022 al 2024, brindando una visión completa de cómo ha funcionado la clínica a lo largo del tiempo.

El objetivo de este análisis es entender a fondo la situación económica de la clínica veterinaria Dr. Pet durante esos tres años. Esto nos permitirá identificar tendencias importantes, como aumentos o disminuciones en ingresos o gastos, y detectar cualquier cambio significativo en su forma de operar. Al comprender estas dinámicas, podremos saber qué factores han influido en la eficiencia de la clínica y cómo esto afecta sus planes a largo plazo. En resumen, esta información nos ayudará a tomar decisiones informadas para que la clínica veterinaria Dr. Pet sea más competitiva y funcione de manera más eficiente.

Para el desarrollo del proyecto de investigación no se consideró una muestra debido al tamaño reducido de la población. Por tal motivo, la aplicación de la entrevista se empleó de manera

específica al propietario ya que es quien toma las decisiones financieras de la clínica veterinaria Dr. Pet.

La aplicación de este criterio selectivo, aunque no basado en la aleatoriedad, se justifica por la necesidad de obtener información detallada y específica que permita responder a las preguntas de investigación planteadas con la mayor precisión y profundidad posible.

Debido a que esta investigación utiliza un método no probabilístico, la elección de los datos se basará en información financiera y operativa específica de la clínica veterinaria Dr. Pet. Incluirá una variedad de documentos financieros importantes, como estados financieros, informes de ingresos y gastos, y otros indicadores clave de cómo ha funcionado la clínica veterinaria Dr. Pet. Recopilaremos estos datos del período 2022 a 2024, lo que nos permitirá ver cómo ha cambiado la situación económica de la clínica veterinaria Dr. Pet con el tiempo. Este método asegura que obtendremos una visión clara de la evolución financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet, identificando patrones, tendencias y posibles puntos donde se puede mejorar la administración del dinero y por ende mejorar la rentabilidad.

Fuentes Primarias

La elaboración del plan de gestión de riesgo financiero estratégico para clínica veterinaria Dr. Pet se fundamentará en un riguroso análisis de fuentes primarias de información. En primer término, se recabarán exhaustivamente los datos financieros procedentes de la institución, los cuales constituyen la base empírica fundamental para el estudio. Este cuerpo documental comprenderá los estados financieros integrales, los balances de resultados (que detallan los

ingresos y los gastos operativos), así como otros instrumentos financieros relevantes que proporcionen una visión pormenorizada de su desempeño económico y la dinámica de sus operaciones. La obtención meticulosa y el análisis exhaustivo de esta información cuantitativa revisten una importancia crítica para la formulación de un plan financiero sólido, adaptado a las particularidades y requerimientos específicos de la clínica veterinaria Dr. Pet.

En segundo término, la investigación incorporará una dimensión cualitativa esencial mediante la realización de entrevista con el propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet. Estas interacciones profesionales permitirán obtener información de primera fuente sobre los protocolos internos de gestión financiera, la implementación de estrategias precedentes y la interpretación de los indicadores clave de rendimiento financiero desde la perspectiva de los líderes y gestores. La integración sistemática de los datos financieros precisos, derivados de la documentación contable, con las perspectivas expertas y las experiencias profesionales recabadas a través de las entrevistas, conformará una base analítica integral y robusta. Dicha base sustentará la formulación de un plan financiero estratégico orientado a optimizar la rentabilidad, fortalecer la sostenibilidad y asegurar la competitividad a largo plazo de la clínica veterinaria Dr. Pet en el exigente entorno del sector de la salud animal.

Fuentes Secundarias

Se consultarán publicaciones académicas de alto impacto y textos seminales en el campo de la gestión financiera y la planificación estratégica, los cuales proporcionarán un marco teórico completo, modelos analíticos validados y las mejores prácticas reconocidas en el sector. La adecuada citación y referenciación de estas fuentes bibliográficas no solo sustentarán sólidamente los argumentos y las metodologías empleadas en el estudio, sino que también permitirán

contextualizar la investigación dentro del cuerpo de conocimiento existente y evitar posibles solapamientos o interpretaciones erróneas.

Estas fuentes secundarias aportarán datos relevantes para la realización de análisis comparativos del desempeño financiero de la clínica veterinaria Dr. Pet con respecto a sus competidores y para la evaluación de su trayectoria histórica en relación con el contexto macroeconómico y sectorial. La correcta identificación y el análisis crítico de estas fuentes bibliográficas permitirán fundamentar las recomendaciones del plan financiero en evidencia empírica sólida y en el conocimiento experto acumulado en el campo. En consecuencia, la rigurosa integración y la adecuada referenciación de la literatura consultada conferirán mayor credibilidad y validez científica a las conclusiones y propuestas derivadas de esta investigación.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección investigación

En la investigación para el desarrollo del plan de gestión de riesgo financiero de la clínica veterinaria Dr. Pet, se adoptarán técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para obtener una visión completa del estado financiero clínica veterinaria Dr. Pet. Las técnicas cuantitativas incluirán el análisis exhaustivo de los estados financieros históricos, aplicando cálculos estadísticos y análisis de tendencias para evaluar la rentabilidad y eficiencia. Se hará uso de herramientas de software financiero (Excel) para modelar y simular diferentes escenarios, lo cual proporcionó una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

Por otro lado, se emplearán técnicas cualitativas para entender las prácticas internas y percepciones sobre la planificación financiera en la clínica veterinaria Dr. Pet, con entrevista al propietario que es quien lleva toda la planificación financiera.

3.6.1 Técnicas de la investigación.

Entrevista

La entrevista no sólo es un instrumento de recolección de información, en la psicología es básicamente una relación humana interpersonal, conformada por elementos subjetivos y objetivos. Esta relación humana permite la creación de vínculos significativos entre el entrevistador y el entrevistado. (Morga Rodríguez, 2012). Esta técnica ayudo a la investigación a obtener información de manera más concreta para el análisis de la clínica veterinaria Dr. Pet.

Revisión documental

Las técnicas que se utilizaron fue la aplicación de técnicas cuantitativas a los datos financieros, tanto históricos como recientes. Mediante el análisis de estados financieros y la realización de cálculos y análisis estadísticos, logramos identificar tendencias claras, evaluar la rentabilidad con precisión y medir la eficiencia operativa. El soporte de herramientas de software financiero fue crucial para la modelización y simulación de diferentes escenarios, lo que resultó en una sólida plataforma para la toma de decisiones estratégicas.

3.6.2 Instrumentos de la investigación

Cuestionario

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que empleamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. (Meneses, 2017)

Para la recolección de información primaria, se elaboró un cuestionario estructurado de elaboración propia, con el propósito de obtener datos relevantes sobre la gestión financiera, la información fue dada por el propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet. El cuál es el encargado en el área de planeación financiera, garantizando la obtención de datos cualitativos valiosos, las prácticas de toma de decisiones y los mecanismos de manejo de riesgos financieros en la Clínica Veterinaria Dr. Pet. La información recolectada mediante este instrumento constituye un insumo clave para el diagnóstico de la situación actual y la formulación de una propuesta de mejora en la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.

El cuestionario fue diseñado con base en criterios teóricos obtenidos de la revisión de literatura sobre gestión financiera en micro y pequeñas empresas, modelos de control interno, análisis de rentabilidad e implementación de planes de gestión de riesgos. Asimismo, se tomaron como referencia investigaciones previas en el área de finanzas aplicadas al sector servicios y salud animal, adaptando los contenidos al contexto específico de una clínica veterinaria de carácter privado.

El instrumento está conformado por 15 preguntas cerradas de tipo dicotómico (Sí/No), agrupadas en cuatro bloques temáticos:

- Control y planificación financiera general
- Prácticas financieras aplicadas
- Gestión de riesgos financieros
- Mejora continua y visión estratégica

Cada una de las preguntas fue redactada de forma clara, directa y vinculada exclusivamente a la Clínica Veterinaria Dr. Pet, a fin de asegurar la pertinencia contextual del instrumento. Se evitó el uso de tecnicismos complejos para facilitar su comprensión por parte del personal administrativo no especializado.

Para asegurar la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión por parte de un profesional con formación en gestión financiera y experiencia en asesoría empresarial, quien verificó la congruencia entre los ítems y los objetivos de la investigación. Posteriormente, se ajustó el orden de las preguntas para lograr una secuencia lógica, pasando de aspectos generales a elementos más específicos.

El cuestionario fue aplicado de forma presencial el día 26 de junio de 2025, con previa autorización verbal del representante de la clínica veterinaria Dr. Pet. Se garantizó la confidencialidad de las respuestas, en conformidad con los principios éticos que rigen la investigación académica.

3.7 Hipótesis o supuesto de investigación.

3.7.1 Hipótesis General

Hipótesis nula (H_0) Al desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros que mejore la rentabilidad para la Clínica Veterinaria Dr. Pet. No ejercerá impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria

Hipótesis alternativa (H_1) Al desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros que mejore la rentabilidad para la Clínica Veterinaria Dr. Pet. ejercerá impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria

3.7.2 Hipótesis Especificas

Hipótesis 1

Hipótesis Nula (H_0): Al identificar los principales riesgos financieros no ejerce un impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet

Hipótesis Alternativa (H_1): Al identificar los principales riesgos financieros ejerce un impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet

Hipótesis 2

Hipótesis Nula (H_0): No existen prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet. Para mejorar la rentabilidad.

Hipótesis Alternativa (H_1): Existen prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet. para mejorar la rentabilidad.

Hipótesis 3

Hipótesis Nula (H_0): Al implementar estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet no habrá mejoras en la rentabilidad.

Hipótesis Alternativa (H_1): Al implementar estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet habrá mejoras en la rentabilidad.

3.8 Operacionalización de variables / categoría

Tabla 1. Operacionalización de las variables hipótesis 1

Operacionalización de Variables							
TEMA: ELABORACION DE UN PLAN DE GESTION DE RIESGO QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD EN LA CLINICA VETERINARIA DR. PET.							
PROBLEMA: ¿Cómo puede un plan de gestión de riesgo financiero estructurado mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de clínica veterinaria Dr. Pet?							
N.	Objetivo	Hipótesis 1	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Pregunta de investigación
1	Identificar los principales riesgos financieros que afectan la clínica veterinaria Dr. Pet	<p>H₀: Al identificar los principales riesgos financieros no ejerce un impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.</p> <p>H₁: Al identificar los principales riesgos financieros ejerce un impacto significativo en la rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.</p>	Riesgos financieros	Posibles eventos o situaciones que pueden generar pérdidas económicas y afectar la estabilidad o rentabilidad de la clínica. Nivel de beneficios obtenidos en relación con los ingresos y recursos invertidos, expresado en indicadores como margen de utilidad o retorno sobre la inversión.	Clínica Veterinaria Dr. Pet	Cuestionario	¿Cuáles son los principales riesgos financieros que afectan la clínica veterinaria Dr. Pet?
			Rentabilidad			Margen de utilidad	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2. Operacionalización de las variables hipótesis 2

N.	Objetivo	Hipótesis 2	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Pregunta de investigación
2	Analizar las prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet	<p>H₀: No existen prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet para mejorar la rentabilidad.</p> <p>H₁: Existen prácticas actuales de gestión financiera de la clínica veterinaria Dr. Pet para mejorar la rentabilidad.</p>	<p>Prácticas de gestión financiera</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Conjunto de políticas, técnicas y procedimientos aplicados para planificar, organizar, controlar y supervisar los recursos financieros de la clínica.</p> <p>Nivel de beneficios obtenidos en relación con los ingresos y recursos invertidos, expresado en indicadores como margen de utilidad o retorno sobre la inversión.</p>	Clínica Veterinaria Dr. Pet	<p>Cuestionario</p> <p>Margen de utilidad</p>	¿Qué prácticas de gestión financiera están utilizando actualmente la clínica veterinaria Dr. Pet para mitigar dichos riesgos?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Operacionalización de las variables hipótesis 3

N.	Objetivo 3	Hipótesis 2	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems/Pregunta de investigación
3	Proponer estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet	<p>H₀: Al implementar estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet no habrá mejoras en la rentabilidad.</p> <p>H₁: Al implementar estrategias para mitigar los riesgos financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet habrá mejoras en la rentabilidad.</p>	<p>Estrategias financieras</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Acciones planificadas orientadas a administrar recursos, reducir riesgos y optimizar los resultados económicos de la clínica.</p> <p>Nivel de beneficios obtenidos en relación con los ingresos y recursos invertidos, expresado en indicadores como margen de utilidad o retorno sobre la inversión.</p>	Clínica Veterinaria Dr. Pet	<p>Matriz de Controles</p> <p>Margen de utilidad</p>	¿Qué estrategias pueden implementarse para reducir la exposición a los riesgos financieros más comunes?

Fuente: Elaboración propia

3.9 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

Para establecer estrategias efectivas en la recolección, procesamiento y análisis de datos para la Clínica Veterinaria Dr. Pet, comenzaremos por reunir toda la información financiera relevante. Esto incluye desde los balances y estados de resultados históricos, se realizó una encuesta con el propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet. Entender a fondo cómo se toman las decisiones financieras y cuáles son las prácticas estratégicas que han implementado es de suma importancia para la investigación.

Una vez recopilados los datos, se procederá al procesamiento exhaustivo de la información obtenida. Esto implicará la normalización de datos financieros para asegurar consistencia y comparabilidad entre periodos y la aplicación de análisis cuantitativos utilizando herramientas estadísticas y software especializado.

Este paso es fundamental para asegurar la consistencia y comparabilidad entre los diferentes periodos, lo que nos permitirá construir bases sólidas para cualquier análisis subsiguiente. Acto seguido, aplicaremos análisis cuantitativos avanzados utilizando herramientas estadísticas de última generación y software especializado. Esto no solo nos permitirá calcular ratios financieros clave como el margen de beneficio, la liquidez y los niveles de apalancamiento, sino que también nos posibilitará la identificación de tendencias financieras significativas a lo largo del tiempo.

Podremos desglosar y comprender métricas esenciales que revelan la verdadera salud financiera y la eficiencia operativa de la Clínica Veterinaria Dr. Pet.

La combinación de análisis cuantitativos y cualitativos proporcionará una visión integral de la situación de clínica veterinaria Dr. Pet. Finalmente, los resultados de estos análisis serán utilizados para desarrollar informes detallados y claros. Estos informes incluirán gráficos, tablas y narrativas que presenten de manera efectiva los hallazgos y conclusiones derivadas del análisis financiero.

3.10 Consideraciones éticas

En la investigación sobre la clínica veterinaria Dr. Pet., la ética fue un pilar fundamental. Contamos con el consentimiento informado de todos los participantes, a quienes se les proporcionó información clara y detallada sobre el propósito del estudio, los procedimientos y el uso de los datos. La confidencialidad y privacidad fueron esenciales para mantener la integridad de la investigación. Todos los datos se almacenaron de forma segura, accesibles únicamente para el investigador, y las entrevistas se realizaron de manera apropiada y directa con los involucrados.

La integridad de la información fue un aspecto clave de nuestra ética investigativa. Los datos se obtuvieron, analizaron e interpretaron con honestidad y precisión, sin manipulación ni distorsión para ajustarse a expectativas preconcebidas. Los hallazgos se presentaron de manera objetiva, reflejando fielmente la realidad observada. Durante todo el proceso, priorizamos la transparencia y veracidad, mostrando un profundo respeto hacia la empresa y sus empleados. Cualquier información sensible o potencialmente negativa se manejó con extremo cuidado para

evitar cualquier daño a la reputación de la clínica veterinaria Dr. Pet. Finalmente, el uso responsable de los resultados fue una prioridad inquebrantable. Las conclusiones se aplicaron de manera constructiva, buscando siempre un impacto positivo y evitando cualquier perjuicio para la empresa o los individuos involucrados. Los resultados se comunicaron de forma clara y precisa a todos los interesados, garantizando su correcta comprensión y aplicación.

Respeto por la propiedad Intelectual se realizó 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.

3.11 Cronograma de actividades

El cronograma presenta la planificación detallada de las fases y tareas clave que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de este proyecto de investigación. Su propósito es establecer una secuencia lógica y una estimación de los tiempos necesarios para cada actividad, lo que permitió una gestión eficiente de los recursos y un seguimiento claro del progreso.

En las siguientes secciones, se desglosan las actividades principales, su fecha de inicio y finalización previstas, y las responsabilidades asignadas.

Figura 2. Cronograma de actividades

Tiempo Estimado Para Realizar la Investigación																											
Actividades	Febrero		Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre						
Inscripción del tema a investigar para trabajo de tesis																											
Planteamiento y desarrollo del tema de investigación																											
Consulta de información y desarrollo del marco teórico																											
Elaboración de diseño de la investigación																											
Presentación de resultados, tabulación y análisis																											
Elaboración de propuesta, recomendaciones y conclusiones																											
Presentación y defensa de tesis																											
Entrega de tesis a la junta																											

Fuente: Elaboración Propia

3.12 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 (Cárdenas y Napoles, 2002) sobre la importancia de una adecuada planificación financiera.

Tabla 4. Presupuesto estimado

Concepto	Valor
Matriculas	\$ 100.00
Cuotas mensuales	\$ 1,440.00
Transporte y salidas de campo	\$ 200.00
Alimentación	\$ 150.00
Papelería, libros e impresiones	\$ 150.00
Servicios de internet y telefonía	\$ 100.00
Depreciación de equipo técnico	\$ 50.00
Imprevistos	\$ 100.00
Empastado de tesis	\$ 100.00
Total	\$ 2,390.00

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

Para realizar esta investigación, visitamos en varias ocasiones la Clínica Veterinaria Dr. Pet con el fin de recopilar la información necesaria. Durante estas visitas, entrevistamos al propietario, Melvin Alberto Álvarez Flores, quien nos proporcionó datos importantes sobre la historia de la clínica veterinaria Dr. Pet, y otros aspectos relevantes que son fundamentales para el desarrollo de este estudio, así también los datos financieros de los años 2022,2023 y 2024.

Nuestra perspectiva sobre la Clínica Veterinaria Dr. Pet se nos amplió y comprendimos más el trasfondo de ella mediante estas entrevistas, Así también nos permitieron comprender a fondo el contexto en el que funciona. Además, aprovechamos estas visitas para conocer personalmente las instalaciones de la clínica e interactuar con su personal administrativo.

Al involucrarnos en la Clínica Veterinaria Dr. Pet nos dio una visión completa de su funcionamiento interno, lo que nos permitió evaluar la información recopilada de manera más precisa. Para recolectar los datos, diseñamos un cuestionario estructurado de 15 preguntas cerradas y de opción sí y no. Cada pregunta se formuló basándose en los indicadores de nuestras hipótesis, asegurando su alineación con los objetivos de la investigación.

El cuestionario se desarrolló de forma presencial para interactuar directamente con el encuestado de la clínica veterinaria Dr. Pet. Esto nos permitió aclarar dudas al instante y asegurar la exactitud de las respuestas. Para el análisis de los resultados, empleamos técnicas estadísticas y metodológicas apropiadas, utilizando Microsoft Excel para tabular y graficar los datos obtenidos.

A lo largo de este capítulo, se presentarán los resultados de manera sistemática, comenzando con una visión general de los datos recolectados y continuando con un análisis detallado de cada pregunta del cuestionario.

Encuesta realizada al propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet.

1. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet registra y documenta todas sus operaciones financieras (ingresos y egresos)?

Tabla 5. *Pregunta de investigación 1.*

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Registra y documenta todas sus operaciones financieras (¿ingresos y egresos?)



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Que la clínica veterinaria Dr. PET, lleve registro de todas sus operaciones financieras ingresos y egresos es positivo, puesto que llevar y mantener un adecuado registro contable ayudará mucho en el futuro productivo de cualquier organización, ya que permitirá tomar decisiones en torno a la operatividad y productividad que pueda llegar a tener.

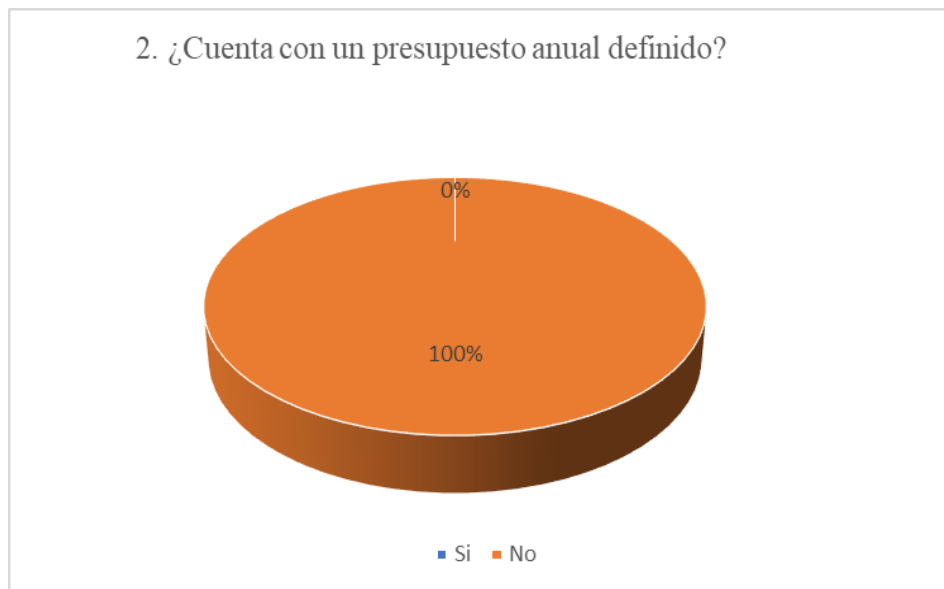
2. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con un presupuesto anual definido?

Tabla 6 Pregunta de investigación 2.

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. ¿Cuenta con un presupuesto anual definido?



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La clínica veterinaria Dr. Pet no cuenta con un plan financiero oficial que ayude a distribuir los recursos durante todo el año, sin un plan claro las decisiones pueden verse perjudicadas ya que no hay una visión clara hacia donde se dirige y como resultado desperdicio de recursos financieros y desmotivación del personal.

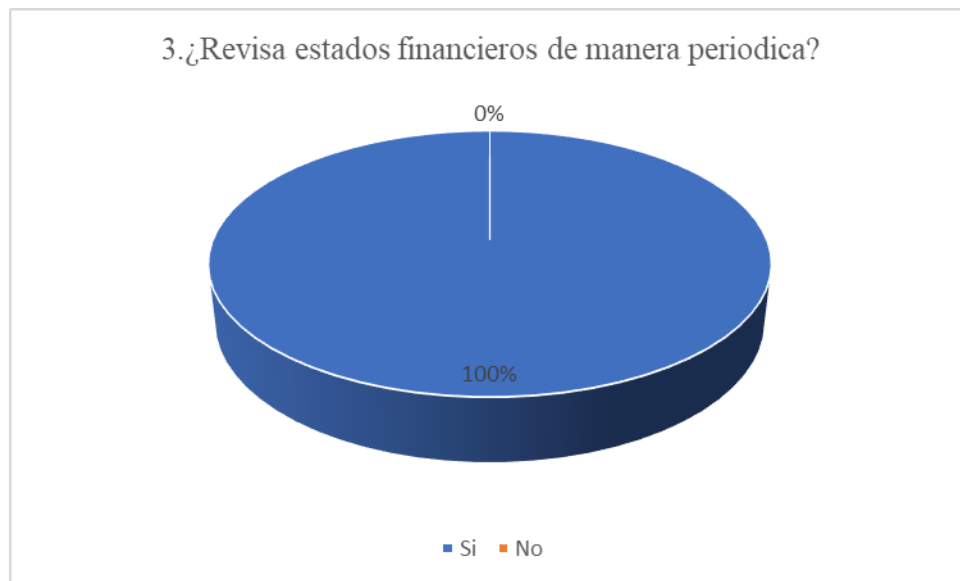
3. ¿La administración de la Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa estados financieros de manera periódica?

Tabla 7 *Pregunta de investigación 3*

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. ¿Revisa estados financieros de manera periódica?



Fuente; Elaboración propia

Análisis

La revisión de los estados financieros es de suma importancia para la clínica veterinaria Dr. Pet, ya que proporciona una visión clara de la salud financiera y el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Sin embargo, solamente se hace de manera empírica no siguiendo indicadores financieros como tal.

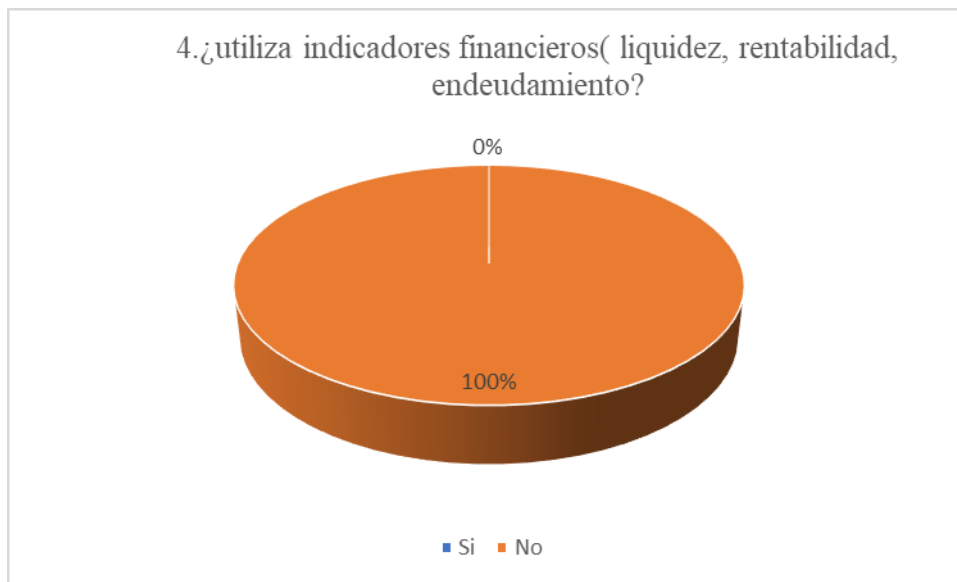
4. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet utiliza indicadores financieros (como liquidez, rentabilidad o endeudamiento) para evaluar su situación económica o tomar decisiones?

Tabla 8. Pregunta de investigación 4

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. ¿Utiliza indicadores financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento)?



Fuente: Elaboración propia

Análisis

Los indicadores financieros son ratios y métricas derivados de los estados financieros al no hacer uso de estas herramientas la clínica veterinaria Dr. Pet no analiza la serie de riesgos y deficiencias que conlleva al evaluar la salud financiera y el rendimiento que tiene en cada periodo de tiempo.

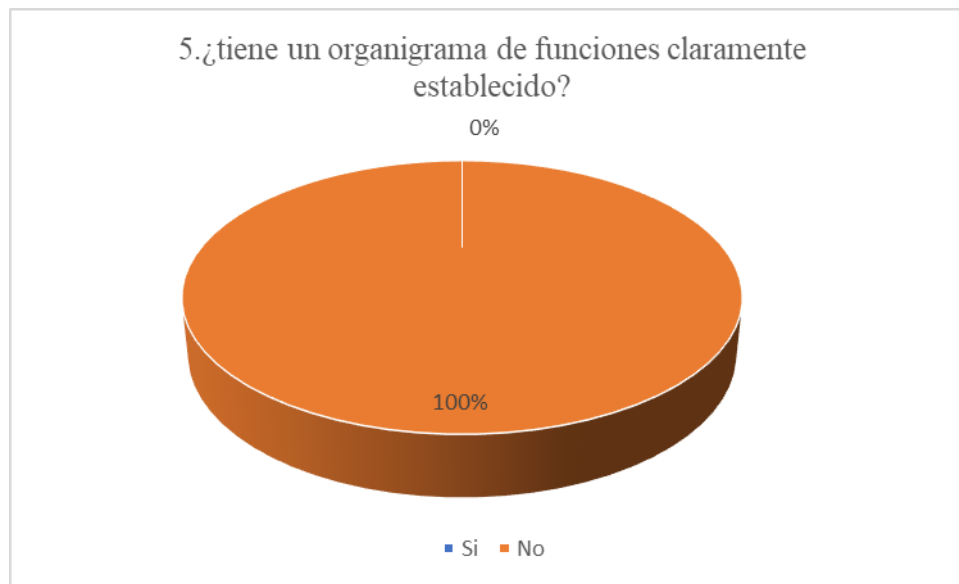
5. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet tiene un organigrama de funciones claramente establecido?

Tabla 9. Pregunta de investigación 5

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. ¿ Tiene un organigrama de funciones claramente establecido?



Fuente; Elaboración Propia

Análisis:

Al no poseer un organigrama definido la planificación de la veterinaria Dr. Pet es muy difícil al no poder identificar las necesidades del personal, diseñar estrategias y planificar promociones, operando solamente en el presente, sin una visión clara y estructurada del futuro. En conclusión, la falta de un organigrama, no tienen un documento que deje claras las funciones de cada empleado, lo que puede causar tareas duplicadas o descontrol.

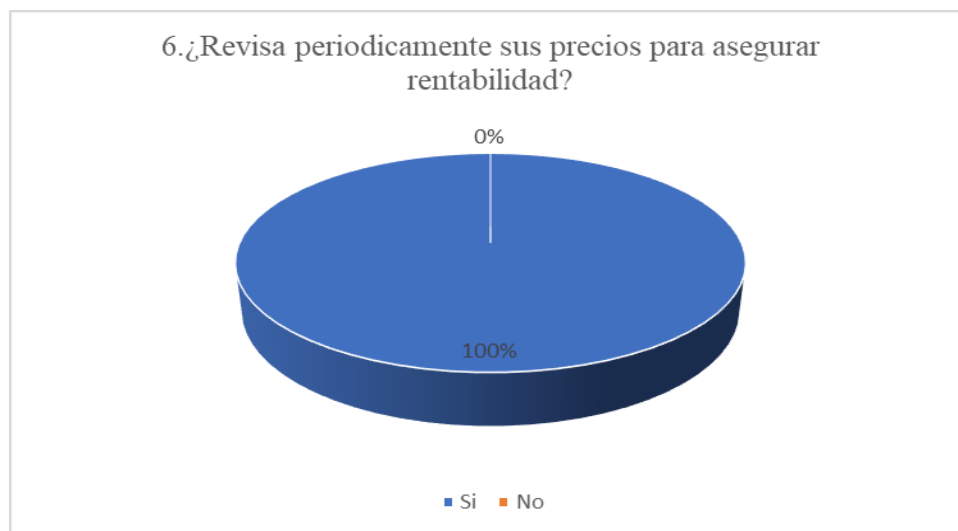
6. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa periódicamente sus precios para asegurar que cubren los costos y generan rentabilidad?

Tabla 10 Pregunta de investigación 6

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa periódicamente sus precios para asegurar que cubren los costos y generan rentabilidad?



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

A pesar de que la deuda externa es una herramienta útil, un endeudamiento excesivo puede generar problemas, como la inestabilidad económica y la necesidad de aplicar ajustes para cumplir con los pagos.

7. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet ha recurrido a financiamiento externo en los últimos tres años?

Tabla 11 Pregunta de investigación 7

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. ¿Ha recurrido a financiamiento externo en los últimos tres años?



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La clínica veterinaria Dr. Pet ha adquirido préstamo para comprar equipos de diagnóstico avanzado, teniendo en cuenta que la medicina veterinaria avanza rápidamente. Pero al no saber gestionarlos se puede caer en riesgos de endeudamiento.

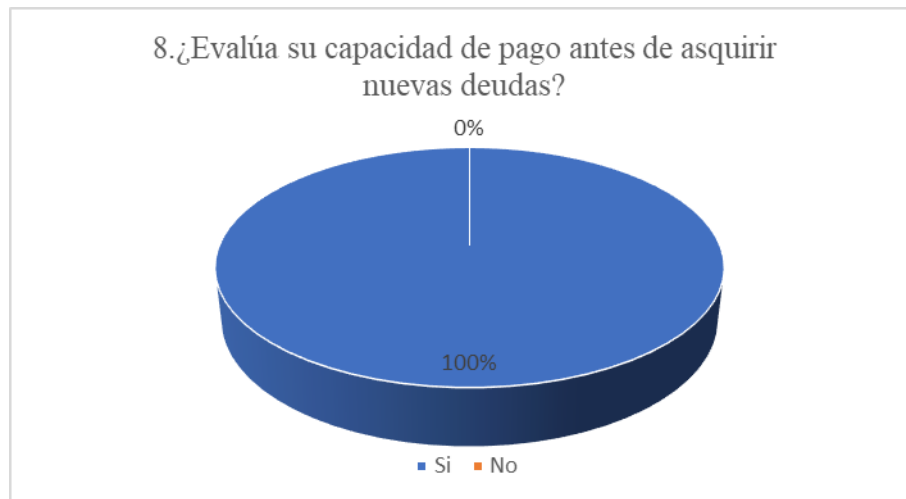
8. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet evalúa su capacidad de pago antes de adquirir nuevas deudas?

Tabla 12 Pregunta de investigación 8

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. ¿Evalúa su capacidad de pago antes de adquirir nuevas deudas?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

Al evaluar la capacidad que tiene para la adquisición de nuevas deudas la clínica veterinaria Dr. Pet, tiene una buena proyección de pagos, siendo este un estándar aceptable en las practicas financieras.

9. ¿La dirección de la Clínica Veterinaria Dr. Pet conoce los principales riesgos financieros que podrían afectarle (como inflación, escasez de insumos o variación en la demanda)?

Tabla 13 Pregunta de investigación 9

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. ¿Conoce los principales riesgos financieros que podrían afectarle?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

Indica falta de conciencia básica, se sugiere necesidad prioritaria de capacitación en gestión de riesgos ya que sin conocimiento no hay priorización en la detección de problemas financieros y no se puede saber cuál es la salud financiera actual de la clínica veterinaria Dr. Pet.

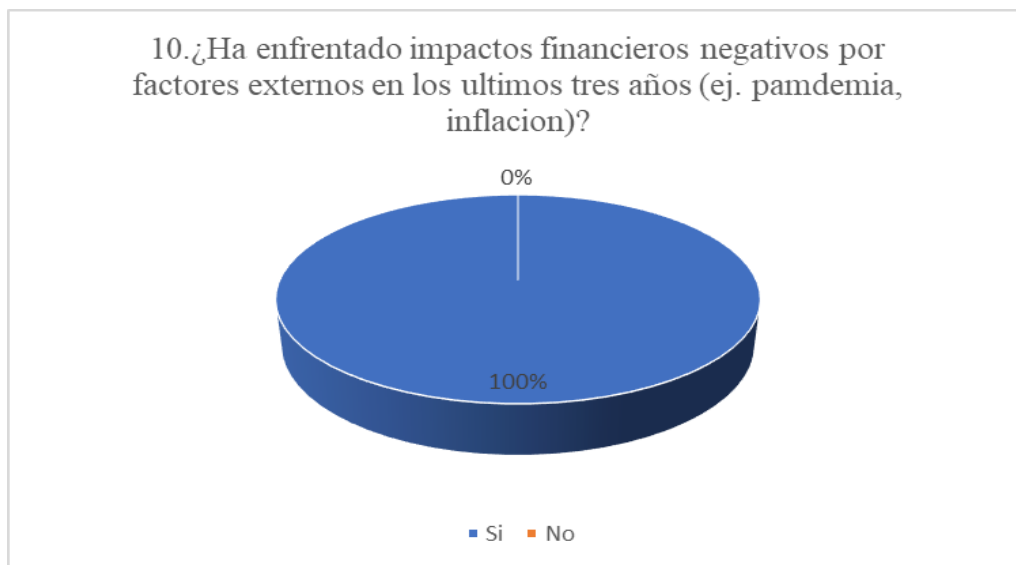
10. ¿En los últimos tres años, la Clínica Veterinaria Dr. Pet ha enfrentado impactos financieros negativos derivados de factores externos como pandemia, inflación o disminución de la demanda?

Tabla 14 Pregunta de investigación 10

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. ¿Ha enfrentado impactos financieros negativos por factores externos en los últimos tres años (ej. pandemia, inflación)?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

La clínica veterinaria Dr. Pet, reportó haber enfrentado impactos negativos en los últimos años, asociados a variaciones en el costo de insumos y cambios en la demanda de servicios, también por el impacto negativo de la pandemia.

11. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con un fondo financiero destinado exclusivamente para emergencias o imprevistos operativos?

Tabla 15 Pregunta de investigación 11

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13. ¿Cuenta con un fondo de emergencia o para imprevistos operativos?



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

No tener un fondo de inversión no es necesariamente un error, pero implica asumir más riesgos, requerir mayor conocimiento financiero y limitar algunas oportunidades de crecimiento económico.; Es una estrategia financiera clave que permite mantener la estabilidad en tiempos de crisis. Sin embargo, es de analizar cuanta es la cantidad recomendable para hacer frente a los imprevistos que pueda tener la clínica veterinaria Dr. Pet.

12. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet realiza reuniones periódicas para revisar el desempeño financiero y operativo?

Tabla 16 Pregunta de investigación 12

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. ¿Realiza reuniones periódicas para revisar el desempeño financiero y operativo?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis.

Al no realizar reuniones periódicas para evaluar el desempeño, la ausencia de espacios formales de seguimiento limita la capacidad de detectar y corregir problemas de manera oportuna. Es por ello, que la Clínica veterinaria Dr. Pet, tendría que implementar esta práctica para mejorar su desempeño financiero y operativo.

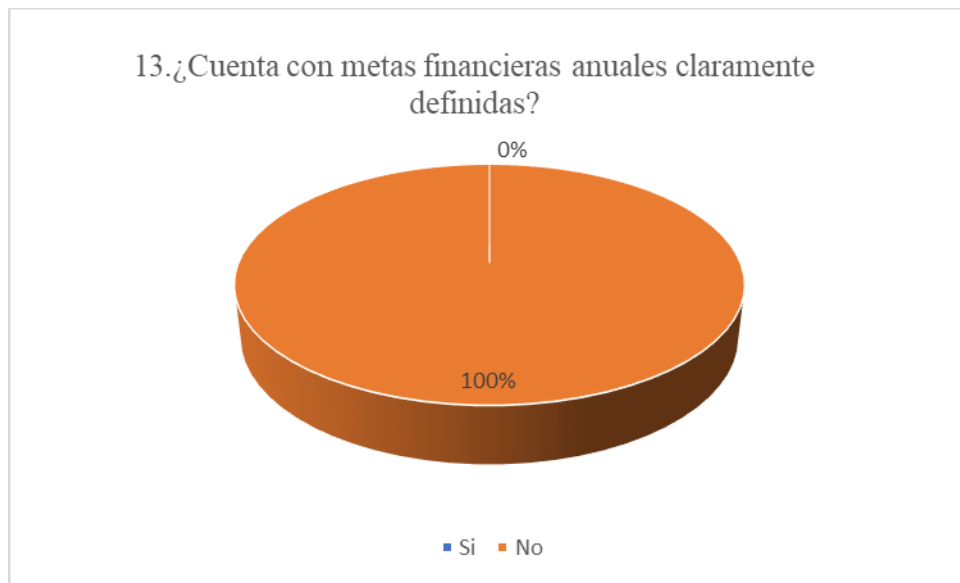
13. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con metas financieras anuales claramente definidas?

Tabla 17 Pregunta de investigación 13

Respuesta	
Si	No
0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15. ¿Cuenta con metas Financieras anuales claramente definidas?



Fuente; Elaboración Propia

Análisis

La inexistencia de metas financieras definidas de la clínica veterinaria Dr. Pet, no se establecen objetivos cuantificables a corto, mediano o largo plazo que sirvan como guía para la gestión económica.

14. ¿Considera usted que la rentabilidad actual de la Clínica Veterinaria Dr. Pet podría mejorar mediante una gestión financiera más estratégica?

Tabla 18 Pregunta de investigación 14

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. ¿Considera que la rentabilidad actual podría mejorar mediante una gestión financiera más estratégica?



Fuente: Elaboración Propia

Análisis

La positiva aceptación sobre la implementación de una gestión financiera más estratégica para mejorar la rentabilidad marca la necesidad y la oportunidad de la clínica veterinaria Dr. Pet de fortalecer su gestión financiera y estratégica para lograr un crecimiento sostenible y una mejor posición competitiva en su mercado.

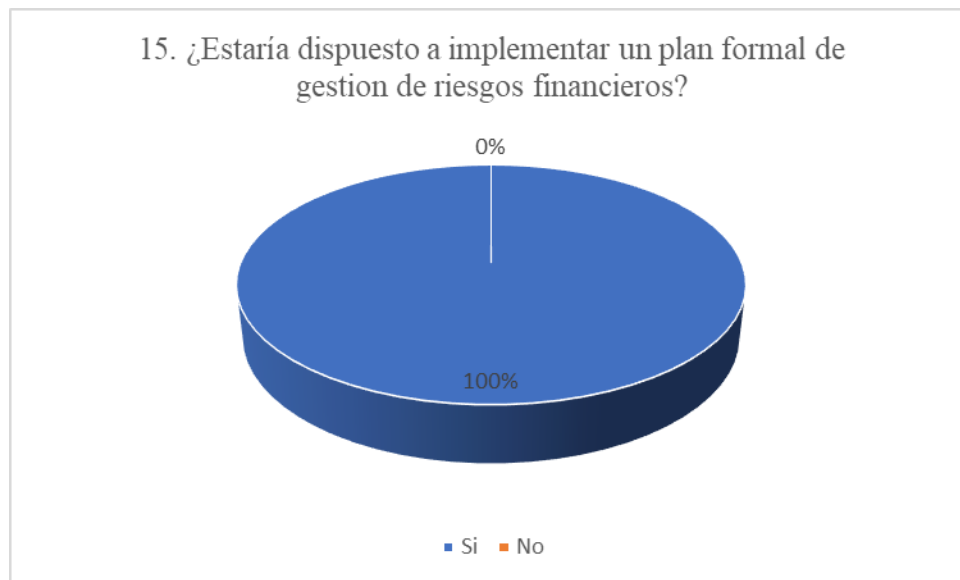
15. ¿Estaría dispuesta la Clínica Veterinaria Dr. Pet a implementar un plan formal de gestión de riesgos financieros?

Tabla 19 Pregunta de investigación 15

Respuesta	
Si	No
100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan formal de gestión de riesgos financieros?



Fuente; Elaboración Propia

Análisis

Al mostrar la respuesta positiva 100%, se reconoce el valor de los planes de gestión de financieros en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto indica que, a pesar de cualquier desafío en la implementación o comunicación, los planes financieros desempeñarían un papel importante en orientar y apoyar la estrategia empresarial de la clínica veterinaria Dr. Pet.

PROPUESTA DE TESIS

Plan de gestión de riesgos financieros de la Clínica Veterinaria Dr. Pet.

El plan de gestión de riesgo financiero de la Clínica Veterinaria Dr. Pet se ha desarrollado con el propósito de identificar, analizar y proponer estrategias para la gestión de los riesgos financieros que afectan la rentabilidad de la Clínica Veterinaria Dr. Pet. Su elaboración se fundamenta en la información recolectada a través de cuestionarios aplicados, análisis de estados financieros y revisión de las prácticas administrativas actuales. La gestión de riesgos financieros es esencial para garantizar la sostenibilidad económica de la clínica, optimizar el uso de los recursos disponibles y asegurar su continuidad operativa.

Objetivo del plan de gestión de riesgo financiero

Elaborar un plan integral de gestión de riesgos financieros que permitan Identificar, evaluar y mitigar los factores que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de la clínica Dr. Pet, garantizando una administración eficiente de los recursos y la estabilidad económica a corto, mediano y largo plazo.

Análisis de la Situación financiera actual

La clínica veterinaria Dr. Pet en el mercado local, está en una etapa de oportunidades significativas, con una gran variedad de productos primeramente los servicios médicos veterinarios, venta de productos especializados y cuidados complementarios para mascotas. Sin embargo, como todo negocio en crecimiento, enfrenta retos financieros que requieren manejo estratégico. En el análisis siguiente proporciona una visión clara del área financiera, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora. Con una comprensión clara la clínica veterinaria Dr. Pet podrá

formular estrategias adecuadas para mejorar su rentabilidad, optimizar recursos y fortalecer su competitividad en el mercado. El Diagnóstico Financiero forma parte de un sistema o proceso de información cuya misión es la de aportar datos que permitan conocer la situación actual de la empresa y pronosticar su futuro (Monsalve Velásque & Estrada López , 2014)

Tabla 20. Estados de resultados de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023 y 2024 expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Cuenta	Año		
	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 48,437.90	\$ 46,946.35	\$ 62,153.17
Costo de lo Vendido	\$ 39,363.21	\$ 34,917.12	\$ 28,968.53
Utilidad Bruta	\$ 9,074.69	\$ 12,029.23	\$ 33,184.64
Gastos de Ventas	\$ 6,191.18	\$ 5,777.35	\$ 10,703.87
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ 3,076.75
Utilidad de Operación	\$ 2,883.51	\$ 6,251.88	\$ 19,404.02
Impuesto sobre la Renta	\$ -	\$ 420.91	\$ 2,442.23
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 2,883.51</u>	<u>\$ 5,830.97</u>	<u>\$ 16,961.79</u>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis: En términos generales, el estado de resultados de la clínica veterinaria Dr. Pet (2022–2024) muestra una evolución muy positiva: Ingresos: aunque en 2023 hubo una leve caída respecto a 2022, en 2024 se recuperaron con fuerza, alcanzando el nivel más alto del período.

Costos: el costo de lo vendido se redujo de manera importante año tras año, lo que refleja una mayor eficiencia en la prestación de los servicios.

Rentabilidad: la utilidad bruta y la utilidad de operación crecieron de forma considerable, pasando de márgenes bajos en 2022 a niveles muy sólidos en 2024.

Gastos: los gastos de ventas aumentaron en 2024, lo que puede estar relacionado con una mayor inversión en promoción o crecimiento, pero se mantuvieron proporcionales al incremento de los ingresos.

Finanzas: en 2024 aparecen gastos financieros (probablemente por créditos), y también el pago de impuestos, lo que indica que la clínica alcanzó un nivel de utilidad más alto y ya tributa.

Como resultado final, la utilidad neta casi se duplicó en 2023 respecto a 2022, y en 2024 se triplicó respecto al año anterior, consolidando un negocio mucho más rentable.

Tabla 21. Análisis Vertical de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023,2024

Cuenta	Análisis Vertical		
	2022	2023	2024
Ingresos	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de lo Vendido	81.27%	74.38%	46.61%
Utilidad Bruta	18.73%	25.62%	53.39%
Gastos de Ventas	12.78%	12.31%	17.22%
Gastos Financieros	0.00%	0.00%	4.95%
Utilidad de Operación	5.95%	13.32%	31.22%

Cuenta	Análisis Vertical		
	2022	2023	2024
Impuesto sobre la Renta	0.00%	0.90%	3.93%
Utilidad del Ejercicio	5.95%	12.42%	27.29%

Fuente: Elaboración Propia:

Análisis de la situación económica

Con base en el **análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados de la Clínica Veterinaria Dr. Pet** para los años 2022, 2023 y 2024, se presenta el siguiente resumen de la situación económica:

Análisis Horizontal (variación en valores absolutos):

- **Ingresos:** Aumentaron significativamente en 2024 en \$15,206.82 respecto a 2023, evidenciando una recuperación sólida tras una ligera caída en 2023 (-\$1,491.55 respecto a 2022).
- **Costo de lo Vendido:** Disminuyó en los tres años consecutivos, con una reducción de \$4,446.09 en 2023 y \$5,948.59 en 2024. Esto mejora el margen bruto.
- **Utilidad Bruta:** Se incrementó en \$2,954.54 en 2023 y en \$21,155.41 en 2024, reflejando mayor eficiencia operativa.
- **Gastos de Ventas:** Aumentaron moderadamente (\$413.83 en 2023 y \$4,926.52 en 2024), posiblemente por expansión de operaciones.
- **Gastos Financieros:** Aparecen hasta 2024 con un valor de \$3,076.75, lo cual sugiere un nuevo endeudamiento o financiamiento externo reciente.

- **Utilidad de Operación:** Creció fuertemente: \$3,368.37 en 2023 y \$13,152.14 en 2024, demostrando mejor desempeño del negocio.
- **Impuesto sobre la Renta:** Aumentó en correspondencia con la mayor utilidad: \$420.91 en 2023 y \$2,021.32 en 2024.
- **Utilidad del Ejercicio:** Se triplicó entre 2023 y 2024 (de \$5,830.97 a \$16,961.79), con un aumento de \$11,130.82, evidenciando una **notable mejora en la rentabilidad neta**.

Análisis Vertical (estructura porcentual respecto a ingresos):

- **Costo de lo Vendido:** Su participación bajó de 81.77% (2022) a 46.61% (2024), indicando una mejor gestión de costos.
- **Utilidad Bruta:** Pasó de representar el 18.73% (2022) al 53.39% (2024), lo que muestra una amplia mejora en márgenes operativos.
- **Gastos de Ventas:** Se mantuvieron relativamente estables como proporción de ingresos, aunque subieron ligeramente en 2024 (17.22%).
- **Gastos Financieros:** Representan el 4.95% en 2024, lo que indica la aparición de obligaciones financieras no presentes en años anteriores.
- **Utilidad de Operación:** Mejoró sustancialmente del 5.95% (2022) al 31.22% (2024), reflejando un crecimiento sostenible y rentable.
- **Utilidad del Ejercicio:** Aumentó del 5.95% (2022) al 27.29% (2024), lo que revela una eficiencia neta fortalecida.

Análisis del balance general de la clínica veterinaria Dr. Pet

Tabla 22. Análisis del balance general de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022, 2023,2024 expresado en dólares de los estados unidos de América

Cuenta	Año		
	2022	2023	2024
Activo Corriente			
Efectivo y Equivalentes	\$ 1,150.60	\$ 1,458.50	\$ 17,989.78
Inventario	\$ 8,986.50	\$ 7,835.26	\$ 9,635.70
Pagos por Anticipado	\$ 1,125.98	\$ 893.38	\$ -
Total, Activo corriente	\$ 11,263.08	\$ 10,187.14	\$ 27,625.48
Activo no corriente			
Mobiliario y Equipo Médico	\$ 10,850.00	\$ 10,850.00	\$ 16,690.72
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 4,730.80	\$ 4,730.80	\$ 4,730.80
Equipo de Transporte	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00
Depreciación Acumulada	-\$ 106.96	-\$ 106.96	-\$ 2,219.51
Total, Activo no corriente	\$ 31,473.84	\$ 31,473.84	\$ 35,202.01
Total, Activo	\$ 42,736.92	\$ 41,660.98	\$ 62,827.49
Pasivo Corriente			
IVA por Pagar / Acreedores Varios	\$ 7.53	\$ 78.74	\$ 1,664.93
Préstamos Bancarios	\$ -	\$ -	\$ 38,350.12
Total, Pasivo	\$ 7.53	\$ 78.74	\$ 40,015.05
Patrimonio			
Capital Líquido	\$ 39,537.95	\$ 35,751.27	\$ 5,850.65
Utilidad del Ejercicio	\$ 3,191.44	\$ 5,830.97	\$ 16,961.79
Total, Capital	\$ 42,729.39	\$ 41,582.24	\$ 22,812.44
Total, Pasivo y Capital	\$ 42,736.92	\$ 41,660.98	\$ 62,827.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Análisis horizontal del balance general de la clínica veterinaria Dr. Pet 2022,2023,2024

Cuenta	Análisis Horizontal	
	2023 vs 2022 (\$)	2024 vs 2023 (\$)
Activo Corriente		
Efectivo y Equivalentes	\$ 307.90	\$ 16,531.28
Inventario	-\$ 1,151.24	\$ 1,800.44
Pagos por Anticipado	-\$ 232.60	-\$ 893.38
Activo corriente Total	<u>-\$ 1,075.94</u>	<u>\$ 17,438.34</u>
Activo no corriente		
Mobiliario y Equipo Médico	\$ -	\$ 5,840.72
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	-\$ 2,112.55
Activo no corriente Total		<u>\$ 3,728.17</u>
Total, Activo	<u>-\$ 1,075.94</u>	<u>\$ 21,166.51</u>
Pasivo Corriente		
IVA por Pagar / Acreedores Varios	\$ 71.21	\$ 1,586.19
Préstamos Bancarios	\$ -	\$ 38,350.12
Total, Pasivo	<u>\$ 71.21</u>	<u>\$ 39,936.31</u>
Patrimonio		
Capital Líquido	-\$ 3,786.68	-\$ 29,900.62
Utilidad del Ejercicio	\$ 2,639.53	\$ 11,130.82
Capital Total	<u>-\$ 1,147.15</u>	<u>-\$ 18,769.80</u>
Total, Pasivo y Capital	<u>-\$ 1,075.94</u>	<u>\$ 21,166.51</u>

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El Análisis Horizontal de la clínica veterinaria Dr. Pet dio como resultado lo siguiente:

- **Activo Total:** Creció de \$41,660.98 en 2023 a \$62,827.49 en 2024, con un incremento de \$21,166.51, equivalente a un crecimiento del 50.81%, mostrando una fuerte expansión de los recursos de la entidad.
- **Efectivo y Equivalentes:** Aumentó significativamente en 2024 (+\$16,531.28), lo que indica una mayor liquidez respecto a los años anteriores.
- **Inventario:** Presentó una recuperación tras una caída en 2023, incrementándose en \$1,800.44 en 2024.
- **Pasivos:** Aumentaron de manera considerable en 2024 (de \$78.74 a \$40,015.05), especialmente por la inclusión de Préstamos Bancarios por \$38,350.12, lo que evidencia un endeudamiento reciente y elevado.
- **Capital Líquido:** Disminuyó notablemente en 2024 (-\$29,900.62), indicando que la entidad financió su crecimiento más con deuda que con aportes propios.
- **Utilidad del Ejercicio:** Aumentó de forma importante, pasando de \$5,830.97 en 2023 a \$16,961.79 en 2024 (+\$11,130.82), lo que sugiere una mejora en la rentabilidad.

Tabla 24. Análisis vertical en el balance general de clínica veterinaria Dr. Pet año 2022, 2023,2024.

Cuenta	Análisis Vertical		
	2022	2023	2024
Activo Corriente			
Efectivo y Equivalentes	2.69%	3.50%	28.63%
Inventario	21.03%	18.81%	15.34%
Pagos por Anticipado	2.63%	2.14%	0.00%
Total, Activo corriente	26.35%	24.45%	43.97%
Activo no corriente			
Mobiliario y Equipo Médico	25.39%	26.04%	26.57%
Mobiliario y Equipo de Oficina	11.07%	11.36%	7.53%
Equipo de Transporte	37.44%	38.41%	25.47%
Depreciación Acumulada	-0.25%	-0.26%	-3.53%
Total, Activo no circulante	73.65%	75.55%	56.03%
Total, Activo	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo Corriente			
IVA por Pagar / Acreedores Varios	0.02%	0.19%	3%
Préstamos Bancarios	0.00%	0.00%	61%
Total, Pasivo	0.02%	0.19%	64%
Patrimonio			
Capital Líquido	92.51%	85.81%	9%
Utilidad del Ejercicio	7.47%	14.00%	27%
Total, Capital	99.98%	99.81%	36%
Total, Pasivo y Capital	100.00%	100.00%	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El Análisis Vertical de la clínica veterinaria Dr. Pet dio como resultado lo siguiente:

- Activo Circulante: En 2022 representaba el 26.35% del total del activo, y en 2024 subió a 43.97%, destacando un fortalecimiento de la liquidez. El efectivo aumentó su participación del 2.69% (2022) a 28.63% (2024), reflejando una posición sólida de caja.
- Activo No Corriente: Aunque sigue siendo la mayor parte del activo, su proporción bajó de 73.65% (2022) a 56.03% (2024), lo que refleja un cambio hacia activos más líquidos.
- Pasivos: Su participación aumentó del 0.02% (2022) al 63.71% (2024), debido principalmente al nuevo préstamo bancario, lo que implica un riesgo financiero elevado si no se gestiona adecuadamente.
- Patrimonio: Pasó de representar el 99.98% del total en 2022 a 36.29% en 2024, reflejando que la clínica veterinaria Dr. Pet sustentó su crecimiento reciente mediante endeudamiento más que con recursos propios sustentó su crecimiento reciente mediante endeudamiento más que con recursos propios.

La clínica veterinaria Dr. Pet ha mostrado un crecimiento notable en su estructura financiera en 2024, particularmente en términos de liquidez y activos totales. Sin embargo, este crecimiento ha sido impulsado principalmente por un incremento significativo del endeudamiento, lo cual reduce la proporción del capital propio y aumenta el apalancamiento financiero. Si bien la rentabilidad ha mejorado (mayor utilidad), será clave monitorear la capacidad de pago y la sostenibilidad de la deuda adquirida.

Tabla 25. Indicadores de liquidez de la clínica veterinaria Dr. Pet 2022,2023,2024

Indicador	Fórmula	2022	2023	2024	Interpretación
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,495.6	129.4	0.69	2022-23: Escasa liquidez; 2024: la empresa no puede cubrir pasivos de corto plazo.
Prueba Ácida	(Activo Corriente – Inventario) / Pasivo Corriente	303.1	29.9	0.45	En 2024 cae drásticamente la liquidez inmediata, riesgo de iliquidez.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Con relación a la razón corriente La clínica veterinaria Dr. Pet en los años 2022-2023 muestra una holgada liquidez, sin embargo, para el 2024 ya no puede cubrir pasivos a corto plazo. Con respecto al indicador de la prueba acida en 2024 cae drásticamente la liquidez inmediata, riesgo de iliquidez. Esto financieramente preocupante pues se tiene problemas para pagar obligaciones a corto plazo.

Tabla 26. Indicadores de Rentabilidad sobre Ventas de la clínica veterinaria Dr. Pet

Indicador	Fórmula	2022	2023	2024
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	18.7%	25.6%	53.4%
Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas	6.0%	13.3%	31.2%
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	6.0%	12.4%	27.3%

Fuente: Elaboración propia

Análisis: En el indicador de margen bruto se observa que hubo una mejora en 2024 con 53.4%, mejor control de costos de ventas. Con respecto al margen operativo se muestra cada vez más

rentable, mejora de eficiencia. El indicador de margen neto el beneficio neto se disparó en 2024, indicando alto desempeño.

Tabla 27. Indicadores de rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet de los años 2022,2023,2024

Análisis de rentabilidad	Ratios 2022	Ratios 2023	Ratios 2024
ROA	6.75%	6.92%	4.59%
ROE	6.75%	14.02%	74.35%
ROI	6.70%	14%	27%

Fuente: Elaboración propia

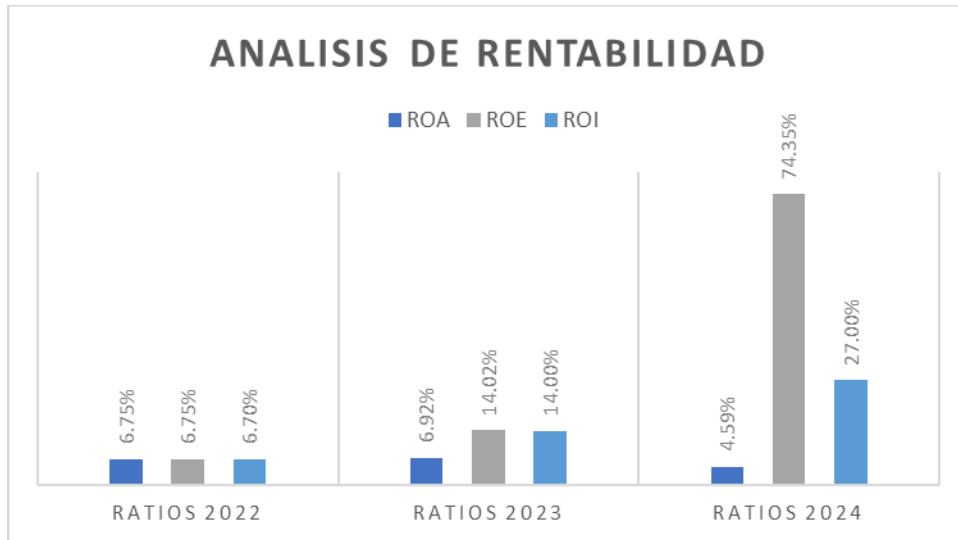
Análisis: En base a los estados financieros proporcionados por la clínica veterinaria Dr. Pet se calculó las ratios de rentabilidad.

La ratio de rentabilidad sobre los activos nos indica que para el año 2022, se obtuvo una rentabilidad de 6.75 aumentando para el 2023 a 6.92% teniendo una mejora de 0.17pp, sin embargo, en el 2024 la rentabilidad cayó en 4.59% mostrando una variación de -2.33 pp respecto a 2023, lo que muestra una menor eficiencia en el uso de activos para generar utilidad neta.

La rentabilidad de sobre el patrimonio indica un porcentaje de 6.75% el 2022 aumento para el 2023 en un 14.02% , mientras tanto, en el 2024 se disparó con un incremento de 74.35%. en resumen, esto indica que el patrimonio creció más lentamente que las utilidades, haciendo que el rendimiento para el propietario sea mayor.

La rentabilidad sobre la inversión en el 2022 fue de 23.05% , para el 2023 fue de y aumento para el 2022 a un 4.87%

Figura 18. Análisis de rentabilidad de la clínica veterinaria Dr. Pet.



Fuente: Elaboración propia

Se detallan los indicadores de rentabilidad sobre los activos (ROA), y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de la clínica veterinaria Dr. Pet obtenidos durante los años 2022,2023 y 2024.

Según las figura y tabla presentados en base a las ratios de rentabilidad podemos concluir que existe un aumento proporcional de los indicadores de rentabilidad del año 2022 al 2024.

Identificación del riesgo

El Objetivo de un análisis de riesgos es identificar y analizar los diferentes factores de riesgo que potencialmente podrán afectar a las actividades que se quieren proteger. La evaluación de riesgos supone proyectarse a lo que se está haciendo mal y a continuación estimar el impacto que supondría para la institución. Se ha de tener en cuenta la probabilidad de que sucedan cada uno de los problemas posibles.

Valoración y análisis de impacto de riesgo

Consiste en identificar y evaluar tanto la probabilidad de ocurrencia como el nivel de impacto que un riesgo puede generar. Para este análisis se deben considerar aspectos como:

a) Probabilidad: hace referencia a la posibilidad de que un evento ocurra, ya sea medida por su frecuencia (revisión de antecedentes, incidentes o pérdidas registradas) o por su factibilidad (factores internos y externos que favorecen o limitan su aparición).

b) Impacto: se relaciona con las consecuencias que dicho evento puede tener sobre los objetivos de la organización, pudiendo ser de carácter negativo o positivo.

Tabla 28. Escala de impactos

Nivel	Clasificación	Descripción
Nivel 1	Bajo	El riesgo puede ocurrir una vez, en caso excepcional, puede pasar mayor a un año
Nivel 2	Menor	El riesgo puede ocurrir menor aun semestre, en un momento relativamente frecuente
Nivel 3	Importante	Posible que ocurra en algún momento
Nivel 4	Mayor	Probable que ocurra o ya a ocurrido
Nivel 5	Alto	Alta seguridad que el riesgo ya ha ocurrido y puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias

Fuente: Elaboración propia

Si bien prácticamente todas las amenazas pueden ser eliminadas y las oportunidades aprovechadas, es fundamental tener en debida consideración que no siempre el tiempo y esfuerzo requeridos para tales efectos, son compensados por los resultados que se obtienen.

Tabla 29 Matriz de Riesgos Financieros de la clínica veterinaria Dr. Pet

N.	Riesgo identificado	Impacto	Probabilidad	Nivel de Riesgo
1	Falta de presupuesto anual y planificación financiera	Alto	Alto	Crítico
2	Falta de fondo de emergencias	Mayor	Alto	Crítico
3	Uso limitado de controles internos	Importante	Moderado	Alto
4	Dependencia de financiamiento externo	Importante	Alto	Alto
5	Ausencia de estrategias de mitigación financiera	Mayor	Alto	Crítico
6	Falta de planificación a largo plazo	Mayor	Moderado	Alto
7	Poca liquidez para gastos operativos	Importante	Alto	Alto
8	Incremento de costos operativos	Importante	Alto	Alto
9	Baja rentabilidad de algunos servicios	Menor	Moderado	Medio
10	Riesgo de incumplimiento de obligaciones fiscales	Mayor	Moderado	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Este cuadro es una Matriz de Riesgos Financieros que evalúa 10 riesgos potenciales. La tabla clasifica cada riesgo según su Impacto (la magnitud de las consecuencias si ocurre) y su Probabilidad (qué tan probable es que ocurra). El cruce de estos dos factores determina el Nivel de Riesgo, que va desde Crítico (requiere atención inmediata) hasta Medio (requiere monitoreo).

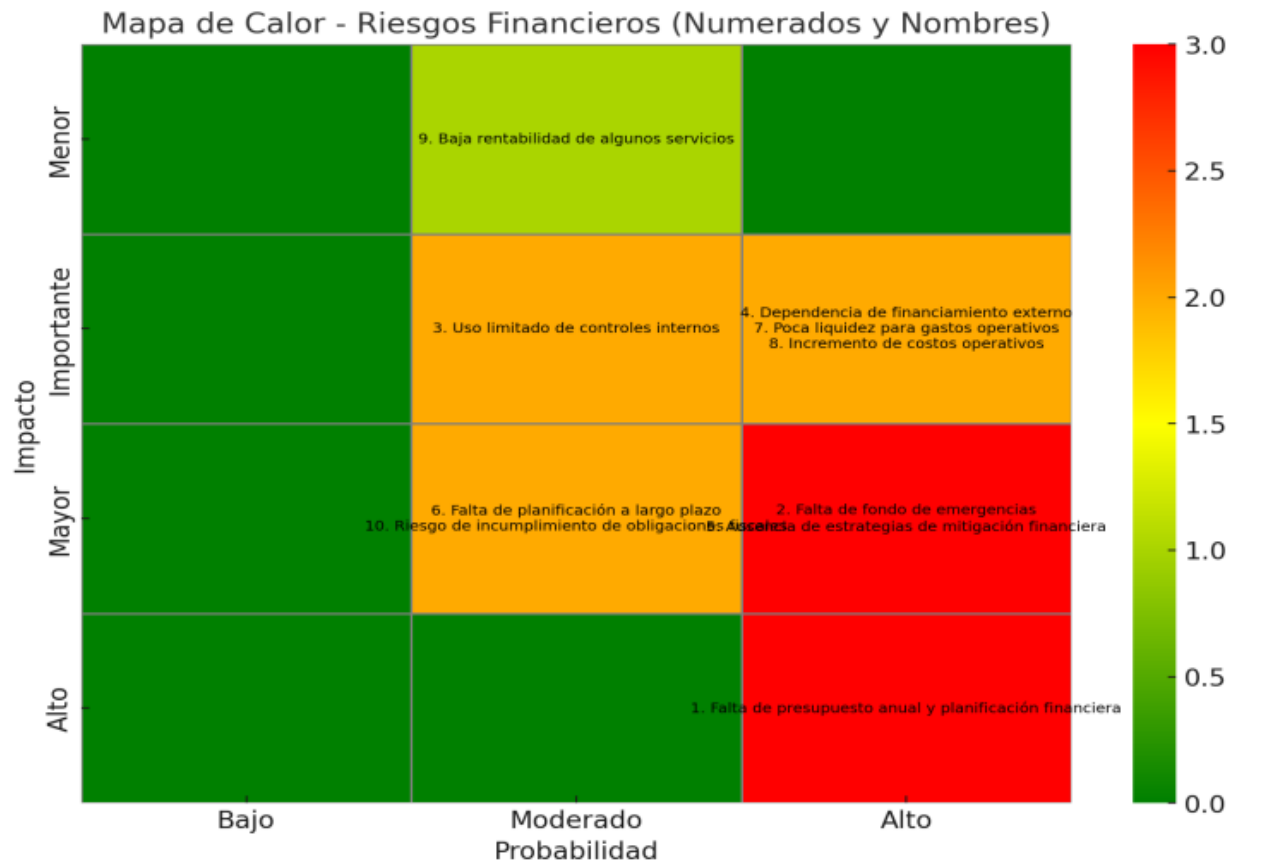
El riesgo debe entenderse siempre en relación a la oportunidad y propensión al mismo. Una vez identificado se deberá evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los mismos

podieran tener en la organización y a posteriori se realizará la gestión del riesgo. (Albanense, 2017)

Se le asigna un valor a cada posible evento que ocurra en la Clínica veterinaria Dr. Pet, hacienda coincidir la probabilidad y la consecuencia o impacto que este genere en ella, obteniendo como resultado un nivel de riesgo que fluctúa entre un riesgo tolerable a un riesgo extremo, así tomando como riesgos a tratar los riesgos altos y riesgos extremos que son los que mayor amenaza presentan.

A continuación, se muestra los riesgos financieros identificados de la clínica veterinaria Dr. Pet en matriz de calor.

Figura 19. Matriz de calor de los riesgos identificados de la clínica veterinaria Dr. Pet



Fuente: Elaboración propia

Análisis: Este cuadro es una Matriz de Riesgos Financieros que evalúa 10 riesgos potenciales sustraídos del cuestionario realizado en la clínica veterinaria Dr. Pet. La figura 19, clasifica cada riesgo según su Impacto (la magnitud de las consecuencias si ocurre) y su Probabilidad (qué tan probable es que ocurra). El cruce de estos dos factores determina el Nivel de Riesgo, que va desde Crítico (requiere atención inmediata) hasta Medio (requiere monitoreo).

Análisis y Clasificación de Riesgos: Los riesgos se pueden clasificar en tres categorías principales según su nivel de prioridad:

Riesgos Críticos 

Estos son los riesgos con la combinación más peligrosa de impacto y probabilidad. Deben ser la máxima prioridad para la gestión y mitigación.

1. Falta de presupuesto y planificación: La ausencia de una hoja de ruta financiera clara y la alta probabilidad de que esta falta ocurra, genera un riesgo crítico.

2. Falta de fondo de emergencias: No tener un colchón financiero para imprevistos es un riesgo muy probable con consecuencias graves.

5. Ausencia de estrategias de mitigación financiera: La falta de planes para enfrentar crisis, combinada con una alta probabilidad de que ocurran, sitúa este riesgo en la categoría crítica.

Riesgos Altos

Estos riesgos representan una amenaza significativa y deben ser abordados con planes de acción definidos.

3. Uso limitado de controles internos: Los controles internos débiles pueden llevar a pérdidas financieras importantes, aunque no sean tan probables como otros riesgos.

4. Dependencia de financiamiento externo: La alta probabilidad de depender de fuentes externas, sumada a su impacto, eleva este riesgo a la categoría alta.

6. Falta de planificación a largo plazo: Una estrategia a largo plazo deficiente puede tener un impacto mayor en el futuro de la organización.

7. Poca liquidez para gastos operativos: La alta probabilidad de no poder cubrir los gastos diarios genera un riesgo alto.

8. Incremento de costos operativos: El aumento de los costos es un riesgo probable que tiene un impacto importante en la rentabilidad.

10. Incumplimiento de obligaciones fiscales: Aunque su probabilidad es moderada, no cumplir con las obligaciones fiscales puede tener un impacto muy grave, clasificándolo como un riesgo alto.

Riesgos Medios

Este riesgo, aunque menos urgente, requiere monitoreo continuo.

9. Baja rentabilidad de algunos servicios: Este riesgo tiene un impacto menor y una probabilidad moderada, por lo que no es una prioridad inmediata, pero debe ser gestionado para optimizar el rendimiento.

Los riesgos fueron considerados debido a que reflejan las debilidades financieras identificadas en la clínica veterinaria Dr. Pet. La falta de presupuesto y fondo de emergencias compromete la planificación y respuesta ante imprevistos. Los controles internos limitados y la dependencia de financiamiento externo aumentan la vulnerabilidad frente a deudas. La ausencia de estrategias y planificación a largo plazo restringe el crecimiento. Asimismo, los problemas de liquidez, el incremento de costos, la baja rentabilidad y el incumplimiento fiscal representan amenazas directas a la estabilidad financiera.

En la siguiente tabla 30 se muestran la matriz de controles Financieros a seguir para lograr un ordenamiento capaz de satisfacer las necesidades de la clínica veterinaria Dr. Pet

Tabla 30. Matriz de Controles Financieros

N.	Riesgo Asociado	Control Propuesto	Actividad a Implementar	Responsable	Cronograma	Frecuencia	Efectividad Esperada
1	Falta de presupuesto anual	Elaborar presupuesto anual con seguimiento trimestral	Diseño del presupuesto anual 2025 con metas e indicadores	Administración / Doctor	Mes 1	Trimestral	Alta
2	Falta de fondo de emergencias	Crear fondo de contingencia (3–6 meses de gastos)	Apertura de cuenta y plan de ahorro mensual	Dirección / Doctor	Mes 2	Mensual	Alta
3	Uso limitado de controles internos	Manual de procedimientos financieros	Elaborar y difundir manual de políticas y controles	Gerencia / Administración	Meses 1–2	Semestral	Media–Alta
4	Dependencia de financiamiento externo	Establecer límites de endeudamiento	Definir política de financiamiento antes de adquirir créditos	Administración / Doctor	Mes 3	Antes de cada crédito	Media
5	Ausencia de estrategias de mitigación	Diversificación de servicios y planificación estratégica	Diseño de nuevos paquetes de servicios y plan financiero	Dirección / Contaduría	Meses 3–4	Semestral	Media–Alta
6	Falta de planificación a largo plazo	Definir metas financieras anuales y plan estratégico	Establecer plan a 3–5 años con metas claras	Dirección / Doctor	Mes 6	Anual	Alta
7	Poca liquidez	Implementar control de flujo de caja	Implantar proyecciones mensuales de liquidez	Administración	Mes 4	Mensual	Alta
8	Incremento de costos operativos	Negociación con proveedores y eficiencia de gastos	Revisión de contratos y análisis de reducción de costos	Dirección / Compras	Mes 5	Trimestral	Media–Alta
9	Baja rentabilidad de servicios	Análisis de costos por servicio	Estudio de rentabilidad por servicio y ajuste de precios	Dirección / Administración	Meses 6–7	Semestral	Media
10	Riesgo de incumplimiento fiscal	Asesoría contable externa y calendario fiscal	Contratación de asesoría y calendario con alertas	Dirección / Contaduría	Mes 11	Mensual / Anual	Alta

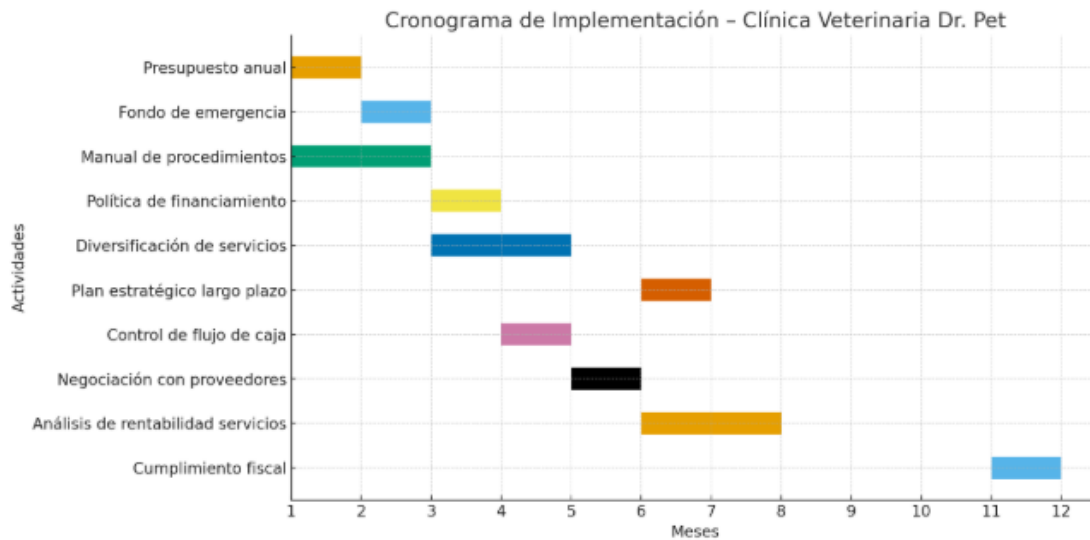
Fuente: Elaboración propia

Los controles fueron seleccionados y propuestos para fortalecer la gestión financiera de la clínica. El presupuesto anual y el fondo de emergencias permiten anticipar y responder a imprevistos. Los controles internos formales mejoran la transparencia. La política de

endeudamiento evita el sobreendeudamiento. La diversificación de servicios y la planificación anual proporcionan dirección estratégica. El flujo de caja asegura liquidez, mientras que la negociación de costos mejora la rentabilidad. Finalmente, el análisis de servicios y la asesoría fiscal reducen el riesgo de pérdidas y sanciones.

La Clínica Veterinaria Dr. Pet con la implementación del plan de gestión estructurado en un plazo de 12 meses, contará con una estructura financiera y administrativa mucho más sólida y organizada. Se dispondrá de un presupuesto formal con seguimiento y control periódico, lo que permitirá planificar y evaluar el desempeño económico de manera precisa. Además, se habrá conformado un fondo de emergencia robusto que garantice la continuidad del negocio ante imprevistos. La clínica tendrá implementado un manual de procedimientos financieros que estandarice las operaciones y minimice riesgos, junto con una política clara de financiamiento que regule la adquisición y uso de recursos externos. A nivel comercial, se habrá logrado diversificar los servicios, enfocándose en aquellos de mayor rentabilidad y demanda, respaldados por un plan estratégico a largo plazo que guíe el crecimiento sostenido de la empresa. Asimismo, el control del flujo de caja será estable y confiable, asegurando liquidez suficiente para cubrir compromisos, mientras que el cumplimiento fiscal estará plenamente garantizado, evitando contingencias legales y fortaleciendo la transparencia de la gestión.

Figura 20. Cronograma de implementación para mejora de clínica veterinaria Dr. Pet



Fuente: Elaboración propia

Resumen de la propuesta.

El análisis de riesgos financieros de la Clínica Veterinaria Dr. Pet permitió identificar 10 riesgos clave, clasificados según su probabilidad e impacto en tres niveles: críticos, altos y medios. Entre los más críticos destacan la falta de presupuesto anual, la ausencia de un fondo de emergencias y la carencia de estrategias de mitigación financiera, los cuales representan amenazas directas a la estabilidad del negocio. Los riesgos altos se relacionan principalmente con la dependencia de financiamiento externo, el uso limitado de controles internos, la poca liquidez, el incremento de costos y el riesgo de incumplimiento fiscal. En cuanto a los riesgos medios, se identificó la baja rentabilidad de algunos servicios, que, si bien no es urgente, requiere seguimiento constante.

Para enfrentar estas amenazas, se diseñó una Matriz de Controles Financieros que propone medidas preventivas y correctivas como: elaboración de un presupuesto con seguimiento trimestral, creación de un fondo de contingencia, implementación de manuales de procedimientos, definición de políticas de endeudamiento, planificación estratégica a largo plazo, control del flujo de caja, negociación con proveedores, análisis de rentabilidad por servicio y asesoría contable externa.

Con la ejecución de este plan en un plazo de 12 meses, la clínica contará con una estructura financiera sólida, organizada y sostenible, caracterizada por un presupuesto formal, un fondo de emergencia robusto, políticas financieras claras, servicios diversificados, un plan estratégico de crecimiento, liquidez controlada y cumplimiento fiscal asegurado, fortaleciendo así su capacidad de respuesta ante riesgos y garantizando su desarrollo a largo plazo.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de la clínica veterinaria Dr. Pet y después de haber analizado la información, se concluyen lo siguiente:

- La identificación de los principales riesgos financieros demostró tener un impacto relevante en la rentabilidad de la clínica. Reconocer a tiempo dichos riesgos facilita la toma de decisiones y la implementación de controles efectivos, mejorando la estabilidad financiera. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.
- Se comprobó la existencia de prácticas actuales de gestión financiera en la clínica, las cuales contribuyen de manera positiva a la rentabilidad. Estas prácticas, aunque con áreas de mejora, constituyen una base sólida para optimizar la administración de recursos. Se valida así la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.
- Se comprobó la existencia de prácticas actuales de gestión financiera en la clínica, las cuales contribuyen de manera positiva a la rentabilidad. Estas prácticas, aunque con áreas de mejora, constituyen una base sólida para optimizar la administración de recursos. Se valida así la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.
- Aplicación responsable de algunas prácticas financieras: La clínica Veterinaria Dr. Pet revisa sus precios, evalúa su capacidad de endeudamiento y ha recurrido a financiamiento externo cuando ha sido necesario, lo cual refleja cierto grado de responsabilidad financiera en sus operaciones.

- Gestión de riesgos financieros insuficiente: Aunque la clínica ha enfrentado impactos negativos por factores externos, no existe una identificación clara de los riesgos financieros que podrían afectarle ni un fondo de emergencia disponible. Esto representa una vulnerabilidad ante situaciones imprevistas.
- Débil cultura de mejora continua y visión estratégica: No se realizan reuniones de seguimiento financiero ni se establecen metas financieras anuales. A pesar de ello, la administración muestra disposición a implementar planes de mejora y reconoce la importancia de una gestión más estratégica, lo cual abre una ventana para futuras intervenciones.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar e implementar un presupuesto financiero anual: Se recomienda desarrollar un presupuesto que contemple ingresos, egresos, costos fijos y variables, con el fin de establecer metas claras y prever desviaciones financieras.
2. Aplicar indicadores financieros periódicamente: Se sugiere introducir indicadores básicos como liquidez, rentabilidad neta y nivel de endeudamiento. Esto permitirá monitorear el desempeño económico y facilitar la toma de decisiones informadas.
3. Crear un fondo de emergencia: La clínica debe establecer un fondo financiero destinado exclusivamente a cubrir imprevistos operativos o eventos externos que afecten la estabilidad económica, como pandemias, inflación o baja demanda.
4. Elaborar un plan de gestión de riesgos financieros: Este plan debe identificar, evaluar y mitigar riesgos internos y externos, incluyendo un análisis de escenarios y protocolos de actuación ante cada contingencia.
5. Fortalecer la visión estratégica mediante reuniones periódicas: Se recomienda establecer reuniones mensuales o trimestrales para revisar el desempeño financiero, establecer metas y ajustar estrategias, involucrando a las áreas clave de la clínica.

6. Capacitar al equipo directivo en gestión financiera: Finalmente, se sugiere brindar formación básica en administración financiera al personal encargado, a fin de fortalecer la cultura organizacional orientada a la sostenibilidad y crecimiento.

REFERENCIAS

- Aching Guzman , C. (2006). Ratios Financieros Y Matematicas De La Mercadotecnia. Prociencia Y Cultura S.A.
- Albanense, D. (2017). Análisis Y Evaluación De Riesgos: Aplicación De Una Matriz De Riesgo En El Marco De Un Plan De Prevención Contra El Lavado De Activos. Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos. São Leopoldo, Brasil, 11.
- Alcántara Hernandez, M. E. (2013). Indicadores Financieros . Universidad Autonoma Del Estado De Hidalgo .
- Allan Lavell, P. (2001). Sobre La Gestión Del Riesgo: Apuntes Hacia Una Definición. Biblioteca Virtual En Salud De Desastres-Ops, 4, 1-22. Obtenido De https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/95552607/Doc15036-Lavell-Gestion-Riesgo-Libre.Pdf?1670724323=&Response-Content-Disposition=Inline%3b+Filename%3dsobre_La_Gestion_Del_Riesgo_Apuntes_Haci.Pdf&Expires=1747279864&Signature=Xuhstwaia5dcir0byplm1zeci qx-5~4
- Alvarez, M. (15 De 05 De 2025). Propietario De Clinica Veterinaria Dr. Pet. (R. Oporto Rodriguez, Entrevistador)
- Alzamora Carrión, J. H., Luperdi Castañeda, J. A., & Velasco Taípe, M. A. (2021). Los Presupuestos Y La Toma De Decisiones . Universidad Nacional Mayor De San Marcos .
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Diseño Y Metodología De La Investigación. Enfoques Consulting Eirl.
- Asamblea Legislativa De El Salvador . (2015). Ley De Comercio Electronico. Diario Oficial. Doi:Decreto N° 463
- Asamblea Legislativa De El Salvador . (2021). Reformas Al Código De Comercio . Diario Oficial

Asamblea Legislativa De El Salvador . (2022). Reformas Ley De Proteccion A Ley Especial De Protección Y Promoción Del Biestar De Animales De Compañía. San Salvador : Asamblea Legislativa De La Republica De El Salvador. Doi:Diario Oficial N°. 33, Tomo N°. 434,

Asamblea Legislativa De El Salvador . (2025). Ley De Prevencion De Lavado De Dinero Y Activos . Diario Oficial .

Asamblea Legislativa De El Salvador. (1985).Codigo De Salud. Ministerio De Salud Pública Y Asistencia Social. Doi:Nos. 75, Tomo 287 Y 43, Tomo 294

Asamblea Legislativa De El Salvador. (28 De 05 De 2012). Ley De Medicamentos. Constitución De La República De El Salvador. Obtenido De Centro Virtual De Documentacion Regulatoria : [Https://Cssp.Gob.Sv/Wp-Content/Uploads/2016/05/Ley-De-Medicamentos.Pdf](https://Cssp.Gob.Sv/Wp-Content/Uploads/2016/05/Ley-De-Medicamentos.Pdf)

Asamblea Legislativa De El Salvador. (2025). Reforma A La Ley De Impuesto Sobre La Renta. Diario Oficial.

Asamblea Legislativa De La Republica De El Salvador . (2021). Ley De Impuesto A La Transferencia De Bienes Muebles Y A La Prestación De Servicios (Iva). Diario Oficial De El Salvador. Obtenido De).

Baptista Lucio, P., Hernández Sampieri, , R., & Fernandez Collado, C. (2014). Metodología De La Investigación (6° Ed.). España, España: Mcgraw Hill España.

Beltran Rubio, K. V. (2021). Gestión Del Control Para El Incremento De La Rentabilidad En Una Empresa Veterinaria, Lima 2018-2020. Universidad Norbert Wiener, 128.

Boronat Ombuena, G., & Ruiz Hall, D. (2011). El Plan Financiero Herramienta De Previsión En Un Escenario De Crisis. Dialnet(283), 8-19.

- Burguete Lavalle, A. C. (2016). Análisis Financiero . Digital Unid.
- Carballo Esteban, T. A. (2013). Analisis De Rentabilidad . Opencoreware.
- Carballo Villalta, , E. A., Guevara Acevedo, B., & Ortíz Santillana, H. B. (2017). Utoevaluación De Riesgos A Los Procesos Operativos Y Administrativos De Las Clínicas Veterinarias En El Departamento De San Salvador. Repositorio Ues, 125.
- Cárdenas Y Napoles, R. A. (2002). Presupuesto. Mcgraw-Hill.
- Castro Gonzalez, K. C. (2014). Fundamentos Para El Analisis Financiero. Departamento De Contabilidad.
- Coello Martinez, A. M. (2015). Análisis Horizontal Y Vertical De Estados Financieros. Actualidad Empresarial N.º 326.
- Cordoba Padilla, M. (2012). Gestión Financiera. Mexico: Ecoe Ediciones. Recuperado El 23 De 5 De 2025, De <https://www.ecoediciones.mx/wp-content/uploads/2015/04/Ana%CC%81lisis-Financiero-1ra-Edicio%CC%81n.Pdf>
- Emery , D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). Fundamentos De Administración Financiera. Pearson Educación.
- Enrique Alveo, J. (16 De Mayo De 2011). Gestión Integral De Riesgo. Obtenido De Gestión Integral De Riesgo: <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2011/05/Gestion-Integral-De-Riesgo-En-Bancos-E-Instituciones-Financieras-1.Pdf>
- Equipo De Expertos En Empresa De La Universidad Internacional De Valencia. (2022). Que Es La Rentabilidad. Universidad Internacional De Valencia.
- Escrig Meliá, M., Falero Carrasco, B., Staking, K. B., Beato, P., Ayuso Calle, A., Botín O'shea, E., & Soler Ramos, J. A. (2011). Gestión De Riesgos Financieros: Un Enfoque Práctico

Para Países Latinoamericanos.

Estupiñán Gaitán , R. (2017). Estados Financieros Básicos Bajo Nic/Niif (Tercera Ed.). Ecoediciones.

Fagilde , C. A. (2009). Presupuesto Empresarial. Unellez.

Farias Toto, M. L. (2014). Manual De Contabilidad Basica. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo.

García Muñoz, T. (2003). El Cuestionario Como Instrumento De Investigación. Lumen Repositorio Digital Universitario.

Gaytan Cortes, J. (2018). Clasificación De Los Riesgos Financieros. Universidad De Guadalajara. Doi:10.32870/Myn.V0i38.7274

Gaytán Cortés, J. (2018). Clasificación De Los Riesgos Financieros. Mercados Y Negocios, 1-11. Obtenido De <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864088006/571864088006.pdf>

Gómez Bastar , S. (2012). Metodología De La Investigación . Red Tercer Milenio . Doi:978-607-733-149-0

Guillermowestreicher. (2024). Rentabilidad Financiera. Rankia España.

Hurtado Ramírez, O. (2019). Elaboración De Un Plan De Gestión De La Calidad Para Obtener La Certificación Iso 9001/2015 Dentro De La Clínica Veterinaria Dr. Hurtado. Repositorio Digital Universidad De Las Américas, 103. Obtenido De <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11872>

Ibarra Mares, A. (2006). Una Perspectiva Sobre La Evolución En La Utilización De Las Razones Financieras O Ratios. Pensamiento & Gestión(Núm. 21, 2006, Pp. 234-271), 36. Obtenido De <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602108.pdf>

Iragorre, G. (28 De 8 De 2025). Matriz De Riesgos: Una Herramienta De Prevención. Obtenido

De Itaes. Entidades Asociadas: [Http://Www.Itaes.Org.Ar/Entidadesasociadas/Art_G-Iragorre_Matriz-De-Riesgo.Pdf](http://Www.Itaes.Org.Ar/Entidadesasociadas/Art_G-Iragorre_Matriz-De-Riesgo.Pdf)

Junta De Vigilancia De La Profesión Médico Veterinaria. (17 De Mayo De 2025). Concejo Superior De Salud Publica. Obtenido De Concejo Superior De Salud Publica: [Https://Cssp.Gob.Sv/Junta-De-Vigilancia-De-La-Profesion-Medico-Veterinaria/](https://Cssp.Gob.Sv/Junta-De-Vigilancia-De-La-Profesion-Medico-Veterinaria/)

Leyes De Proteccion Al Consumidor. (3 De Octubre De 2024). Defensoria Del Consumidor. Obtenido De Defensoria Del Consumidor: [Https://Www.Defensoria.Gob.Sv/Servicios/Ley-De-Proteccion-Al-Consumidor/](https://Www.Defensoria.Gob.Sv/Servicios/Ley-De-Proteccion-Al-Consumidor/)

Li, X. (2011). Plan Financiero. Universitat Rovira I Virgili.

Lizarzaburu, E. R., Gómez, G., & Beltrán López, R. (2016). Ratios Financieros. Guía De Uso. Editorial Beltrán López. Doi:2016-022211540700-01

Lizarzaburu, P. R., Barriga Ampuero, G., Noriega , L., Lopez, L., & Mejia , P. Y. (2017). Gestion De Riesgos Empresariales: Marcos De Revision Iso 31000 Gestion De Riesgo Empresariales. En P. R. Lizarzaburu, G. Barriga Ampuero, L. Noriega, L. Lopez, & P. Y. Mejia.

Ludeña, J. A. (2021). Riesgo Financiero . Economipedia .

Masgrau, E. G. (2005). El Apalancamiento Financiero: De Cómo Un Aumento Del Endeudamiento Puede Mejorar La Rentabilidad Financiera De Una Empres. Revista De Contabilidad Y Dirección, 2, 71-91.

Meneses, J. (2017). El Cuestionario. España : Uoc.

Ministerio De Agricultura Y Ganaderia . (2015). Ley De Sanidad Vegetal Y Animal. Asamblea Legislativa De El Salvador .

Miñan, M. (30 De 10 De 2024). Definicionwiki. Obtenido De Definicionwiki:

<https://definicionwiki.com/author/westdary/>

Monsalve Velásque, S., & Estrada López, V. (2014). Diagnóstico Financiero De La Empresa Procopal S.A. Universidad De Medellín. Obtenido De [File:///C:/Users/Rocio.Oporto/Desktop/2025/Capacitacion/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20procopal%20s.A..Pdf](file:///C:/Users/Rocio.Oporto/Desktop/2025/Capacitacion/Diagn%C3%B3stico%20financiero%20de%20la%20empresa%20procopal%20s.A..Pdf)

Morga Rodríguez, L. E. (2012). Teoría Y Técnicas De La Entrevista. Mexico: Red Tercer Milenio. Doi:N978-607-733-171-1

Núñez Marcos, M. F., & Ormeño Cruz, L. (2023). Propuesta De Mejora De Gestión Administrativa Y Financiera De La Veterinaria Ciudad Mascota. Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, 30.

Ochoa Gonzales, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo Hidalgo, H., & Medina Hinojosa, D. (2018). El Análisis Financiero. Observatorio De La Economía Latinoamericana, (Abril).

Olórtegui López, E. J., Ponce Yactayo, D., & Ore Quiroz, H. (2023). Planeamiento Estratégico Como Instrumento De Gestión En Las Empresas: Revisión Bibliográfica. Pakamurus, Vol. 8 Núm.(4).

Ospina Álvarez, A. M., & Hernández Penagos, Y. C. (2022). Importancia De La Gestión De Riesgos Financieros En El Sector Bancario Colombiano. Doctoral Dissertation, Corporación Universitaria Minuto De Dios. Recuperado El 2025, De <https://repository.uniminuto.edu/items/A3322c88-9499-441e-A6d5-F0e076b2356e>

Pedrosa, S. J. (2024). Rentabilidad Financiera (Roe): Qué Es, Cálculo E Interpretación. Economipedia .

Proaño, B. (2023). Análisis Financiero. Universidad Del Azuay. Casa Editora.

- Ramírez Casco, , A., Ramírez Garrido, R., & Calderón Morán, E. (2015). La Gestión Administrativa En El Desarrollo Empresarial. Dialnet, Vol. 15, (Nº. 1, 2017), Vol. 15, Nº. 1, 2017. Recuperado El 12 De 05 De 2025
- Ramos Bazán, C. A., & Rodríguez Robles, E. J. (2016). El Plan Financiero Y La Mejora De La Situacion Economica Y Financiera De La Costructora Crisma Ingenieros S.A.C Trujillo 2015. 131.
- Rivera Ramírez, J. S., & Cerón De Guzmán, M. E. (2024). Formulación De Un Plan Financiero Para Incrementar La. Repositorio Ues, 125.
- Rodríguez Valdez, J., Borboa Quintero, M., & Ruiz Medina , M. (2013). El Enfoque Mixto De Investigación En Los Estudios Fiscales. Tlatemoani: Revista Académica De Investigación, Dialnet(13), 25.
- Solórzano Intriago, J. K. (2015). Intriago, I. J. K. S. La Gestión Administrativa Financiera Y Su Incidencia En La Rentabilidad De La Agro Veterinaria Loor Del Cantón Pichincha. Año 2014. Plan Estratégico. Universidad Técnica Estatal De Quevedo, 150.
- Tinto Arandes, J., Luna Altamirano, K., & Sarmiento Espinoza, W. (2018). Estudio Del Riesgo Financiero (5c) Bajo El Enfoque Difuso. Revista Economía Y Política. Doi:<https://doi.org/10.25097/Rep.N28.2018.04>
- Vidal González, D., Ramírez Camejo, , G., & Jimenez Figueredo, F. E. (2024). La Rentabilidad Económica En La Empresa De Estructuras Metálicas De Las Tunas Paco Cabrera. Opuntia Brava, 16(1).
- Yanasupo Rivera, D. (2021). Caracterizacion Del Financiamiento Y Rentabilidad En Micro Y Pequeñas Empresa: Caso Clinicas Veterinarias Doctor Vet. Sr.L. De Ayacucho, 2019. Universidad Católica Los Ángeles De Chimbote.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO

Fecha: San Miguel 24 de junio del 2025

Objetivo de la encuesta: El objetivo de la siguiente encuesta es recabar conocer la información sobre la gestión financiera y desarrollar un plan de gestión de riesgos financieros que mejore la rentabilidad para la Clínica Veterinaria Dr. Pet.

Instrucciones: Marque únicamente con “Sí” o “No” según corresponda.

Sección 1: Control y planificación financiera general

1. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet registra y documenta todas sus operaciones financieras

(ingresos y egresos)?

Sí No

2. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con un presupuesto anual definido?

Sí No

3. ¿La administración de la Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa estados financieros de manera periódica?

Sí No

4. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet utiliza indicadores financieros (como liquidez, rentabilidad o endeudamiento) para evaluar su situación económica o tomar decisiones?

Sí No

5. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet tiene un organigrama de funciones claramente establecido?

Sí No

Sección 2: Prácticas financieras aplicadas

6. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet revisa periódicamente sus precios para asegurar que cubren los costos y generan rentabilidad?

Sí No

7. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet ha recurrido a financiamiento externo en los últimos tres años?

Sí No

8. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet evalúa su capacidad de pago antes de adquirir nuevas deudas?

Sí No

Sección 3: Gestión de riesgos financieros

9. ¿La dirección de la Clínica Veterinaria Dr. Pet conoce los principales riesgos financieros que podrían afectarle (como inflación, escasez de insumos o variación en la demanda)?

Sí No

10. ¿En los últimos tres años, la Clínica Veterinaria Dr. Pet ha enfrentado impactos financieros negativos derivados de factores externos como pandemia, inflación o disminución de la demanda?

Sí No

11. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con un fondo financiero destinado exclusivamente para emergencias o imprevistos operativos?

Sí No

Sección 4: Mejora continua y visión estratégica

12. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet realiza reuniones periódicas para revisar el desempeño financiero y operativo?

Sí No

13. ¿La Clínica Veterinaria Dr. Pet cuenta con metas financieras anuales claramente definidas?

Sí No

14. ¿Considera usted que la rentabilidad actual de la Clínica Veterinaria Dr. Pet podría mejorar mediante una gestión financiera más estratégica?

Sí No

15. ¿Estaría dispuesta la Clínica Veterinaria Dr. Pet a implementar un plan formal de gestión de riesgos financieros?

Sí No

Anexo 2. Instalaciones de clínica Veterinaria Dr. Pet

Figura 21. Instalaciones de la clínica veterinaria Dr. Pet



Figura 22. Precios de los servicios ofrecidos en clínica veterinaria Dr. Pet

Figura 23. Empleados de la clínica veterinaria Dr. Pet



Figura 24. Encuesta con el Propietario de la clínica veterinaria Dr. Pet

