



**Universidad
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una
empresa veterinaria, Lima 2018-2020**

Para optar el Título profesional de Contador público

AUTORA

Br. Beltran Rubio, Khaterin Vanessa

Código ORCID

0000-0002-0514-309X

LIMA - PERÚ

2021

Tesis

Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020

Línea de investigación general de la universidad

Economía, Empresa y Salud

Línea de investigación específica de la universidad

Sistema de Calidad

Asesora

Mtra. Julca García, Paola Corina

Código ORCID

0000-0003-1630-4319

Miembros del Jurado

Dr. Sandoval Nizama Genaro Edwin (ORCID: 0000-0002-0001-4567)

Presidente del Jurado

Dra. Carhuancho Mendoza Irma Milagros (ORCID: 0000-0002-4060-5667)

Secretario

Mg. Manrique Linares Cynthia Polett (ORCID: 0000-0002-7351-5406)

Vocal

Asesor temático

Mtra. Julca García Paola Corina (ORCID: 0000-0003-1630-4319)

Dedicatoria

A mis padres Martha Rubio y Juan Carlos Beltran, hermanos Jean, Josy y a mi querida sobrina Camila por el apoyo emocional y fraternal, para lograr esta meta académica y por cada una de sus palabras de aliento diario.

Agradecimiento

A Dios por sus Bendiciones diarias a mi vida, a mi alma máter la Universidad Norbert Wiener por darme y enseñarme las habilidades aprendidas, a cada uno de los docentes y asesores temáticos por su paciencia y enseñanza en el arduo trabajo de realización de la tesis.

Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA	
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	FECHA: 13/03/2020

Yo, Khaterin Vanessa Beltran Rubio estudiante de la escuela académica de Negocios y Competitividad de la universidad privada Norbert Wiener, declaro que la Tesis titulado: “Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020” para la obtención del grado académico/título profesional de: Contador Público es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....
Firma

Beltran Rubio Khaterin Vanessa

DNI: 47364525



Huella

Lima,.....16..... de...julio..... de.....2021.....

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaración de autoría	vi
Resumen	xiii
Resumo	14
Introducción	15
CAPITULO I: EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del problema	17
1.2 Formulación del problema	20
1.2.1 Problema general	20
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 Justificación de la investigación	21
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Metodológica	21
1.4.3 Práctica	22
1.5 Limitaciones de la investigación	22
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes internacionales	23
2.1.2 Antecedentes nacionales	25
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Marco fundamental	28
2.2.2 Marco conceptual	29
CAPITULO III: METODOLOGÍA	35
3.1 Método de investigación	35
3.2 Enfoque	35
3.3 Tipo de investigación	35
3.4 Diseño de la investigación	36

3.5 Población, muestra y unidades informantes	36
3.6 Variables y dimensiones	37
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.7.1. Técnica	39
3.7.2. Instrumento	39
3.7.3. Descripción	40
3.7.4. Validación	41
3.8 Procesamiento y análisis de datos	42
3.9 Aspectos éticos	42
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	43
4.1 Descripción de resultados cuantitativos	43
4.2 Descripción de resultados cualitativos	49
4.3 Diagnóstico	54
4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia	57
4.5 Propuesta	59
4.5.1 Priorización de los problemas	59
4.5.2 Consolidación del problema	60
4.5.3 Categoría solución	60
4.5.4 Objetivo general de la propuesta	61
4.5.5 Impacto de la propuesta	62
4.5.6 Direccionalidad de la propuesta	62
4.5.6.1 Entregable 1	64
4.5.6.2 Entregable 2	70
4.5.6.3 Entregable 3	77
4.6 Discusión	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 Conclusiones	87
5.2 Recomendaciones	88
REFERENCIAS	89
ANEXOS	93
Anexo 1: Matriz de consistencia	94
Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)	95
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	102
Anexo 4: Instrumento cualitativo	106

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	107
Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta	114
Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)	120
Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	122
Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti	126

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de categorización de la categoría problema	37
Tabla 2 Matriz de categorización de la categoría solución	38
Tabla 3 Expertos que validaron el instrumento	41
Tabla 4 Expertos que validaron la propuesta	41
Tabla 5 Análisis horizontal de las ventas y las cuentas de efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	43
Tabla 6 Análisis vertical de las cuentas de capital y efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	45
Tabla 7 Análisis de la Rentabilidad Financiera ROE del 2018 al 2020	47
Tabla 8 Análisis de la Rentabilidad Económica ROA del 2018 al 2020	48
Tabla 9 Análisis horizontal de las ventas del 2018 al 2020.	57
Tabla 10 Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	58
Tabla 11 Matriz de direccionalidad de la propuesta	63
Tabla 12 Margen de utilidad neta 2018 al 2025	76

Índice de figuras

	Pág.
Figuras 1 Variación de las ventas del 2018 al 2020.	43
Figuras 2 Variación de efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	44
Figuras 3 Variación de capital del trabajo del 2018 al 2020.	46
Figuras 4 Variación del Efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	46
Figuras 5 Variación % de Rentabilidad Financiera ROE del 2018 al 2020.	48
Figuras 6 Variación % de Rentabilidad Financiera ROA del 2018 al 2020.	49
Figuras 7 Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad financiera ROE.	50
Figuras 8 Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad económica ROA	51
Figuras 9 Análisis cualitativo de la subcategoría ratios financieros.	52
Figuras 10 Resultados de la triangulación mixta	54
Figuras 11 Variación de las ventas del 2018 al 2020.	57
Figuras 12 Variación del Efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.	59
Figuras 13 Publicidad de los servicios ofrecidos por la red social Facebook	64
Figuras 14 Publicidad de los servicios ofrecidos por la red comercial Mercado Libre.	65
Figuras 15 Publicidad de los servicios ofrecidos por la red social empresarial. Marketplace	65
Figuras 16 Imágenes de las nuevas promociones del servicio veterinario.	66
Figuras 17 Flujo de caja proyectado del 2021 al 2025	67
Figuras 18 Información de las ventas del 2018 al 2025	68
Figuras 19 Estado de situación financiera proyectado del 2021 al 2025	71
Figuras 20 Estado de resultados integrales proyectados	72
Figuras 21 Variación del Ratio de rentabilidad ROE	73
Figuras 22 Variación del Ratio de rentabilidad ROA	75
Figuras 23 Variación del Margen de utilidad neta	77
Figuras 24 Manual de políticas de gastos operativos	78
Figuras 25 Flujo grama para los procesos del control de gastos operativos	79
Figuras 26 Presupuesto Proyectado de Gastos operativos del 2021 al 2025	80
Figuras 27 Variación de los gastos de ventas	81
Figuras 28 Variación de los gastos administrativos	83
Figuras 29 Balance general del estado financiero	95
Figuras 30 Estado de resultados integrales	96
Figuras 31 Manual de políticas de gastos operativos.	97

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadros 1 Liquidez absoluta proyectado del 2021 al 2025	68
Cuadros 2 Ratio de rentabilidad ROE proyectado del 2021 al 2025	73
Cuadros 3 Ratio de rentabilidad ROA proyectado del 2021 al 2025	74
Cuadros 4 Gastos de ventas proyectados del 2021 al 2025	81
Cuadros 5 Gastos administrativos proyectados del 2021 al 2025	82

Resumen

El presente estudio de investigación nombrado Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020 fue expuesta con el fin de llevar a cabo los planeamientos y controles estratégicos para mejorar los problemas encontrados en la entidad, tuvo como objetivo general proponer una gestión del control para el incremento de la rentabilidad.

La investigación se realizó mediante el método inductivo y deductivo, el enfoque mixto, de tipo proyectiva por lo que se aplicaron propuestas para los procesos de mejora, con un diseño no experimental sin un manejo contrario a las observaciones verídicas. Se utilizó las técnicas de registro documental y entrevista, toda información fue de manera virtual, además las unidades informantes estaban conformadas por tres personas relacionadas a la empresa. De tal manera se realizó, con ayuda del programa informático llamado Atlas ti la triangulación de los datos obtenidos.

El estudio de investigación tuvo como resultados que la entidad tiene una disminución en su activo disponible entre sus años comparados por la disminución en sus ventas, su rentabilidad y falta de monitoreo en los gastos operativos. 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.

Palabras clave: gestión del control, rentabilidad, empresa, ventas, resultados.

Resumo

O presente estudo de investigação denominado Controle management para aumentar a rentabilidade em uma empresa veterinária, Lima 2018-2020 foi exposto com o objetivo de realizar planeamento estratégico e controlos para melhorar os problemas encontrados na entidade, tinha como seu objetivo geral é propor uma gestão do controlo a fim de aumentar a rentabilidade.

A investigação foi realizada utilizando o método indutivo e dedutivo, a abordagem mista, de tipo projetivo, pelo que foram aplicadas propostas para os processos de melhoria, com um desenho não experimental sem uma gestão contrária às observações verdadeiras. Foram utilizadas técnicas de gravação e entrevista documental, todas as informações eram de forma virtual, além disso, as unidades inquiridas eram constituídas por três pessoas relacionadas com a empresas. Desta forma, com a ajuda do programa de computador chamado Atlas ti, foi realizada a triangulação dos dados obtidos.

O estudo de investigação teve como resultado que a entidade tem uma diminuição das suas vendas, sua rentabilidade e falta de controlo das despesas de exploração. Foi determinado aplicar a proposta de gestão de controlo que ajudará a empresa veterinária a aumentar a rentabilidade, estabelecendo conjuntos de estratégias, controlo eficaz das suas atividades e processos analisando as formas como os sistemas executam promovendo o impacto e otimizando os diagnósticos para uma tomada de decisão positiva tendo como principais e pendentes objetivos, rentabilidade, liquidez imediata disponível e melhoria na gestão de despesas, de modo a que os resultados propostos pela empresa sejam cumpridos para seu próprio benefício.

Palavras-chave: gestão de controlo, rentabilidade, empresa, vendas, resultados.

Introducción

Las empresas al día de hoy ,entre sus prioridades siempre está en generar ganancias y/o recursos que puedan favorecer a la empresa en general, una de esas prioridades es la rentabilidad donde se definirá si la empresa está en capacidad de obtener beneficios económicos preponderados después de sus inversiones en un periodo de tiempo. La presente investigación efectuó un análisis de la rentabilidad de una empresa veterinaria como la categoría problema, a causa de que los años consecutivos y en comparación se observó que no existía una rentabilidad óptima, generando deficientes procedimientos internos y externos como empresa, en sus partidas contables económicas y financieras, dicha categoría facultó exponer de manera total la situación en la que se encontraba la empresa. La primera subcategoría fue la rentabilidad financiera donde permitió examinar la suficiencia que tuvieron los fondos propios de la empresa veterinaria. Asimismo como segunda subcategoría está la rentabilidad económica donde permitió verificar la capacidad de la empresa para producir beneficios en relación a sus activos totales. Como tercera y última subcategoría fueron los ratios financieros donde permitió el análisis de la empresa como elemento de precaución ante los riesgos observados. Con respecto a la categoría solución llamada gestión del control, se propuso proponer y aplicar diferentes soluciones viables, teniendo como único objetivo el incremento de la rentabilidad, La gestión del control planificó y ejecutó todas las estrategias comerciales y administrativas, con un control oportuno para el desarrollo de la empresa en el sector veterinario.

La investigación se efectuó con el análisis cuantitativo y cualitativo, llamado enfoque mixto por lo que permitió la recopilación de datos para una triangulación posterior de los datos obtenidos. Se examinaron estados financieros que corresponde a la empresa veterinaria referidos a los años consecutivos del 2018 al 2020 para proceder continuamente con el

análisis de las variaciones porcentuales mediante los ratios financieros, se realizó la guía de entrevista formulando preguntas relacionadas a la investigación, dichas preguntas fueron absueltas por el personal directo, responsable, conocedor del tema y área. Por último para el diagnóstico general se procedió a la triangulación de los datos obtenidos del enfoque mixto mediante el programa Atlas ti.

En el capítulo uno de la investigación se realizó el planteamiento y formulación del problema general y específicos encontrados en la empresa, de tal manera dichos problemas encaminaron objetivos generales y específicos, también se desarrolló la justificación de la investigación en teórica, metodológica y práctica, se señaló las limitaciones tiempo, económico y de bibliografía utilizados en la investigación.

Continuamente en el capítulo dos se efectuó el marco teórico donde se relacionó la problemática con distintas investigaciones llamados antecedentes a nivel internacional y nacional ,seguidamente las bases teóricas, sustentadas en las teorías de investigación y el marco conceptual, donde se precisaron conceptos más importantes para la realización de la presente investigación.

Posteriormente en el capítulo tres se definió la metodología de la tesis, donde se señaló el método, enfoque, tipo y diseño, las técnicas e instrumentos que se desarrolló en la investigación, el enfoque mixto fue usado para los análisis de los documentos y las entrevistas a empleados conocedores del tema en estudio.

Luego en el capítulo cuatro se encuentra la presentación y discusión de los resultados mediante los análisis cuantitativos y cualitativos de los problemas encontrados, finalizando con los diagnósticos y la discusión. Por último en el capítulo cinco se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones encaminadas para la empresa.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

De acuerdo al Banco Mundial, mencionaron que son una fuente emisora de los bonos de desarrollo sostenible, que tiene como finalidad, cooperar en los mercados de capitales locales, sobre todo en países donde sus ingresos son bajos. Estos bonos ayudan a los inversionistas en poder generar una rentabilidad financiera sin dejar de lado sus propósitos y objetivos visionarios (Banco Mundial, 2020).

Asimismo, la Corporación financiera internacional dedicada únicamente al sector privado, indicó que la inversión en una compañía en ocasiones depende del rubro que dicha empresa se encuentre en el mercado. Hay compañías donde los inversionistas no suelen invertir dado que no lo ven muy rentable en el corto plazo, pero esta situación es relativa. Un ejemplo claro se dio en el país de Sudáfrica donde una empresa que brindaba servicios de seguros a personas de VIH/Sida ofreciendo cobertura de seguros de vida, teniendo como objetivo también de generar un impacto social, obtuvo una inversión privada de casi USD 13,9 millones, por lo cual extendió su personal de trabajo, abrió un nuevo centro de callcenter, generó productos variados y lo más importante, aumentó sus ingresos en un 50% incrementando su rentabilidad y todo este objetivo pudo darse a través de una inversión privada (Corporación Financiera Internacional, 2019).

Colombia, país latinoamericano, la posibilidad de que las familias colombianas podían tener una mascota fue en aumento, debido a que su población en el tamaño de los miembros de su familia se reducía en los últimos años. Se encontró que las mascotas son atendidas de forma continua por sus dueños necesitando los productos y servicios de veterinaria. La competencia en el mercado en dicho rubro ha variado en relación a alimentos,

servicios y accesorios para las mascotas , se realizó una encuesta a las empresas cercanas a Bogotá referente al nivel de sus ventas, donde el 53% de las empresas encuestadas mencionaron que sus ventas se habían reducido, el 41% indicó que las ventas se habían mantenido y por último el 6% que las ventas habían aumentado; por ende las empresas tiene que entender la necesidad del cliente e ir modificándose para la fuerte competencia ,eso los llevará a aumentar sus ingresos y su rentabilidad (Dirección de estudios de Desarrollo Económico, 2019).

En Latinoamérica, específicamente en Ecuador, se observó a través de un análisis de marketing que unían a empresas prestadoras de servicios, que una afinidad óptima con el cliente generaría asegurar su preferencia para la empresa, el cliente será leal cuando sus necesidades sean satisfactorias tanto en la compra de sus productos y servicios ofrecidos, sin ver otras opciones o competencias, generando para la empresa incremento en su rendimiento financiero y económico. Asimismo todo negocio para poder sustentarse en el rubro que desempeña necesitará de sus ingresos (Valle & Tobar, 2017).

A nivel nacional, el Ministerio de la Producción, manifestó que las empresas en el Perú, tienen complicaciones en su economía y recurso de su rentabilidad debido a malos manejos en su sistema operativo al momento de controlar y gestionar sus recursos, también en el sistema administrativo referente al organigrama de la empresa y por último a la disposición de obtener capital necesarios para la productividad, dichos problemas en la empresa pueden mejorarse realizados de manera eficiente para agigantar la rentabilidad acertadamente (Ministerio de la Producción, 2015).

En el Perú, se evidenció una crisis en las diferentes áreas de la economía producto de cambios externos como; políticas económicas creadas por los gobiernos de cada período, evidente corrupción institucional, la propagación de sendero luminosos (terrorismo) y desastres naturales inadvertidos. Asimismo no debe omitirse la crisis financiera mundial en los países latinoamericanos y asiáticos. Las empresas aún no manejan modelos económicos adecuados que puedan ser usados por un analista para mejorar y tomar decisiones en el ámbito económico, es por ello que una óptima gestión financiera en los ingresos y egresos de la empresa la ayudará a obtener una economía rentable en el mercado (Díaz & García, 2001).

En una entrevista aplicada a diversos empresarios del sector veterinario, mencionaron que la pandemia mundial por la COVID-19 les ha afectado económicamente, les resultará difícil poder recuperarse este año. Indicaron que en el inicio de esta desconocida enfermedad mundial todo era incertidumbre, no sabían si podrían seguir con el negocio o deberían cerrarla debido a la disminución en las ventas. Se encontraron con problemas al momento de comprar los insumos de bioseguridad, observaron un incremento en las mascarillas, alcohol, hasta el oxígeno para las cirugías de las mascotas. Estos sobre costos llevaron a algunas veterinarias pequeñas a cerrar porque sus gastos duplicaban a sus ingresos. Aún siguen lidiando con los cambios en el mercado, los aforos se han reducido tanto para las mascotas y las personas, atienden citas previa coordinación. También se evidenció que algunas empresas veterinarias mantenían sus locales cerrados debido al incremento en los costos de alquiler, insumos y la disminución en las atenciones (Inga, 2020).

Finalizando, desde el enfoque local, la empresa privada veterinaria, se identificó tres problemas: El primer problema fue que no contaban con mucho activo disponible pero si

con alto activo realizable por las mercaderías, la empresa no cuenta con liquidez, ya que si mañana más tarde desea comprar algo en efectivo o necesitaría, tendría que vender sus productos para tener una liquidez inmediata. El segundo problema encontrado fue el bajo nivel de rentabilidad, La empresa había tenido una disminución considerable en sus ventas dado que aún tiene limitaciones y su nivel de competitividad no es tan efectiva. Como último problema encontrado, la empresa tiene altos gastos operativos, tanto administrativos y ventas, no cuenta con un buen manejo en su planeación financiera y económica ya que no tiene un manual de procesos referente a cómo debe realizar sus gastos operativos.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo mejorar la gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?

¿Qué factores son de mayor incidencia en la rentabilidad de una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer una gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar la situación de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.

Identificar los factores de mayor incidencia en la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Teórica

Con semejanza a las teorías de esta investigación se basaron mediante la teoría de la contabilidad, teoría de contabilidad y control y teoría de la administración financiera. La teoría de contabilidad nos permite entender las evaluaciones y los resultados de los registros mencionados y un buen manejo de la contabilidad. La teoría de contabilidad y control expone como proteger las partes más importantes de las partidas contables, además brinda una descripción general de cómo entender a la entidad o empresa. Por último la teoría de la administración financiera se debe usar como una herramienta en las actividades de la gestión empresarial porque permite administrar los recursos de manera eficiente y que se pueda cumplir con las visiones y objetivos trazados, ayuda a mejorar los resultados y una buena toma de decisiones en el financiamiento.

1.4.2 Metodológica

El actual trabajo de investigación se desarrolló en el enfoque mixto y de tipo proyectiva que permitió obtener un informe fiable y los aspectos más destacados que se puede observar midiendo el estudio realizado bajo información cuantitativa y cualitativa. Asimismo las técnicas de cuestionarios ayudaron en obtener los datos para una buena toma de decisiones. De igual manera las técnicas de las entrevistas que tienen como finalidad que

se brinde información de la situación de la empresa por las partes que lo conforman y saben del tema general de la entidad o empresa, entre ellos se encuentra el administrador, la contadora y el asistente contable o tesorería. También se utilizó los análisis documentales donde detalla los estados financieros de los años requeridos de lo cual se verificó el problema de la empresa siendo medidos por los indicadores financieros.

1.4.3 Práctica

La justificación práctica ayudó a la empresa veterinaria a incrementar la rentabilidad. Por lo cual, se planteó mejorar el índice en las ventas con alianzas de nuevos proveedores y un mejor control en los gastos operativos para contribuir al incremento de la rentabilidad. Asimismo al incrementar la rentabilidad en dicha entidad, se podrá tomar en cuenta aspectos importantes, valiosos y necesarios cumpliendo el objetivo planificado por la entidad, promoviendo el crecimiento económico y el trabajo decente en general.

1.5 Limitaciones de la investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó en un periodo de cinco meses, se generó limitaciones en el tiempo, a causa de que el investigador compartió temas académicos y empleo laboral ,no obstante los inconvenientes fueron absueltos con conciliaciones entre el empleador y el trabajador mediante permisos y horas recuperadas. También en lo económico el estudio fue respaldado y financiado con recursos propios no llegando a solicitar préstamos financieros de terceros. Finalmente en la bibliografía no se recurrió al uso de bibliotecas presenciales por motivos de la pandemia de salud mundial, pero fue superado con la ayuda de las bibliotecas online o virtuales con las bases de datos actualizados en los sistemas académicos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes internacionales

En Cuba, Cantero & Leyva (2016), determinaron en su artículo, cuán importante es la rentabilidad económica dentro de una empresa, con el objetivo de tener procesos efectivos al momento de la evaluación y cómo estos procesos llegan a hacer importantes e impactar en la rentabilidad económica de la entidad al momento de tomar decisiones; tal estudio maneja un enfoque mixto, tomando como muestra a empresas cubanas en el rubro servicios, donde realizaron entrevistas y utilizaron archivos documentales, mencionaron en el resultado que la rentabilidad alternadamente fue aumentando pero que los métodos utilizados son deficientes, por lo cual no se pudo realizar un correcto análisis para los objetivos trazados.

Brasil, Daza (2015), de acuerdo al estudio de dicha investigación, su objetivo se basó en abordar la relación del aumento y los resultados rentables empresariales. Tomó el método de enfoque mixto tanto descriptivo comparativo, tiene una muestra de 142 empresas brasileras activas. Obtuvo en el resultado que las crecientes entidades brasileras son productos de haber obtenido bajo índice de tasa de rentabilidad, pero también mencionaron que las empresas que han evolucionado rápidamente generan para ellas baja rentabilidad, pero pueden mejorar y mantenerse en el mercado con oportunas políticas empresariales y económicas.

En Argentina, Marino (2015), realizó un estudio sobre plan estratégico en una empresa de mascotas. El objetivo fue generar un plan estratégico para aumentar la competencia de la empresa y la evolución creciente es aspectos económicos y financieros en el rubro de las

mascotas. La investigación se dio mediante técnicas de entrevista ,contenían 15 preguntas abiertas que fueron respondidos por los especialistas en el tema, luego 5 entrevistas también con preguntas abiertas al dueño de la empresa en investigación, todas las preguntas referidas al ámbito externo e interno del sector, se logró entrevistar también a la competencia sobresaliente. Se consiguió como resultado, ausencia de un plan estratégico, deficiencia al momento de encargar responsabilidad, falta de una contabilidad financiera formal y disminución en las ventas por las nuevas necesidades de los clientes. Se finalizó que la empresa se encuentra en un mercado con alta informalidad, se planteó estrategias corporativas para generar ventajas y oportunidades de crecer como empresa a corto y largo plazo.

En Ecuador, Calapiña (2011), realizó la tesis sobre el oportuno control en las fases contables y liquidez de un instituto de idiomas e informática. El objetivo de dicha investigación fue examinar en la entidad, el grado de influencia del control contable anexada a la liquidez para decidir los controles a utilizar. La investigación se dio de manera cuantitativa – descriptiva a 104 documentos, donde habrá causas y la definición de los argumentos. Como resultado se obtuvo que casi el 50% de los archivos contables no se ordenan correctamente, que el libro diario no se contabiliza de manera adecuada, también que los valores monetarios en los estados financieros al culminar el año no son verídicos. Finalmente concluye que la empresa tiene una ineficiencia en sus manejos y procesos contables, por lo cual evaluar y seguir un control interno favorecerá en sus objetivos.

Venezuela, Iriarte et.al (2008), efectuaron un estudio para examinar la comparación de rentabilidad en tres diferentes grupos de rubros veterinarios. Asimismo la población de estudio fue de 122 empresas correspondientes al rubro veterinario, pero con una muestra de 56

establecimientos, donde se realizaron encuestas y se evaluó económicamente a cada centro. Los resultados arrojaron que los ingresos periódicos en un año de una categoría de rubro veterinario ascendía a 24,4 millones mientras que otra categoría llegaba sólo a 13,2 millones, al evaluar la rentabilidad en una de las categorías de rubro veterinario arrojó que eran rentables con casi 668,61 bolívares de ingresos anualmente, pero ello no impide que los otros sectores de veterinaria no puedan llegar a incrementar sus ingresos y visualicen sus objetivos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Dueñas y Rodríguez (2019), realizaron la tesis para medir el manejo financiero y como predomina en el uso sobre los riesgos de la empresa. Se realizó la investigación tipo descriptivo, tomando como población y muestra al total del personal que labora, siendo de 34, las técnicas que se usaron fueron encuestas, entrevistas y apoyo documental. Los resultados más resaltantes muestran una disminución en la rentabilidad de casi 28%, disminución de ventas en 25% y una deficiencia en el manejo de los riesgos en la operación de la entidad, es por ello que el uso de una buena gestión financiera ayudará al corto y al largo plazo evitar problemas operativos y financieros dentro de la entidad.

Ayo (2018), de acuerdo a los estudios realizados tuvo como objetivo explicar características importantes del financiamiento, capacitación y rentabilidad en las MYPES de las actividades sector veterinario. La investigación se realizó mediante un diseño cuantitativo-descriptivo, no experimental-transversal-retrospectiva, no hubo muestra porque la población fue pequeña de 20 microempresas donde se obtuvo información mediante las técnicas de encuesta y cuestionarios para la recolección de datos. El resultado fue que el total de empresas son

formales debido que desean aumentar sus ganancias, que suelen solicitar financiamientos a bancos principales, que no invierten en capacitación para los empleados, que el financiamiento y capacitación mejora su rentabilidad y que el 80% de las empresas aumentó su rentabilidad sin disminuir. Se indica para finalizar que continúe la formalización tanto de las empresas como de sus empleados, que eviten pagar alta tasas de interés buscando otras entidades bancarias y que se evalúe por análisis de indicadores como está regularmente su rentabilidad.

Cotos & Puicon (2018), realizaron la tesis para fijar en qué magnitud las importaciones asiáticas de accesorios para mascotas repercute en la rentabilidad. Se elaboró el enfoque mixto - tipo descriptivo, el diseño no experimental de corte transversal, tomando como estudio a una empresa veterinaria, con técnicas de entrevista al administrador y análisis documental de estados financieros y compras de importación. El resultado fue que la rentabilidad aumentó en el 2018 en 12 % y 21% referente al 2017 debido a que en el 2017 solo hacían compras nacionales de los accesorios de mascotas y para el 2018 empezaron con las importaciones de Asia donde los costos se redujeron, los flujos de caja proyectados arrojaron viabilidad del negocio. Asimismo, las importaciones de accesorios de Asia son buenas opciones para incrementar la rentabilidad en la empresa del sector veterinario por lo cual debería seguir implementándose para la realización de las metas y objetivos.

Baca et.al. (2017), realizaron la tesis sobre la creación de un nuevo proyecto veterinario con el fin de proponer un negocio moderno, nuevo e innovador del sector. Se realizó la investigación con el método descriptivo-cualitativo, aplicando técnicas de entrevista a profesionales de la actividad y a dueños de las mascotas con un total de 73 encuestados. Obtuvieron como resultado que los dueños de las mascotas están dispuestos invertir en

alimentos y servicios personales para sus caninos, conocer nuevas veterinarias acorde a sus expectativas, que las veterinarias adyacentes no cuentan en su mayoría con regular transporte canino ni especializado y por parte de los profesionales de veterinaria se indicó que se necesita alianzas con terceros referente a servicios de movilidad y un buen manejo en el marketing. Se concluyó que la creación del proyecto resulta rentable por las necesidades del entorno, que les favorece el financiamiento para sus gastos operativos y que con el análisis de sus finanzas tienen un elevado retorno para sus inversionistas por lo tanto seguirán con el proyecto utilizando procesos que cumplan con las metas y objetivos de período.

Baca & Díaz (2016) , preparó su tesis para manifestar como la rentabilidad es determinada por el financiamiento. Se efectuó por un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizaron como población y muestra a todos los miembros de la entidad; utilizando técnicas de entrevistas apoyados con los archivos documentales y otros. El resultado arrojó que el índice del ratio de solvencia revela una reducción en el 2013, pero a pesar de tal reducción, la entidad evidencia un alto financiamiento. Al final se concluyó que el impacto del financiamiento de la entidad ha generado el aumento en las ventas, donde se evidencia el 12.19% al momento de ser adquirido el financiamiento pero que su nivel de endeudamiento del 2014 y 2015 tuvo un alza porcentual de 27% y 48.38% respectivamente, este contraste ayudará a evaluar que tan positivo o negativo puede ser el financiamiento para la empresa.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco fundamental

La teoría de la contabilidad

De vital importancia es la teoría de la contabilidad, considerando que abarca como debe manejarse los procesos de los estados contables tanto en los documentos y las inversiones, también como la empresa debe enfrentarse a los cambios que sufre el sector donde se desempeña a partir de acciones positivas, la teoría de la contabilidad pretende que los informes financieros siempre reflejen veracidad en particular y específico y que haya una relación entre sus datos, como el ejemplo al momento de tomar precios que generan ganancias por la participación del mercado por los servicios que la entidad ofrece y como estos precios repercuten en el activo (Hendriksen, 1999). La teoría de la contabilidad abarca importancia dentro de la entidad dado que enlaza dos recursos el recurso humano y los bienes económicos, estos recursos al complementarse siempre lograrán llegar a la meta trazada que se fija la empresa. Toda empresa para su funcionamiento va requerir de aporte para el inicio del negocio, este aporte cuando es emitido por un accionista o dueño del recurso económico (monetario) este se deslinda del recurso y pasa a ser no solo del que lo dio si no también pertenece a la empresa con el fin de lograr y cumplir los objetivos visionarios (Chavez, et al., 1997).

La teoría de la Administración financiera

Dicha teoría analiza parte importante de las finanzas, estas tienen tres sectores conectados que suelen ser; los establecimientos y mercados financieros quien aportan a la macroeconomía, la financiación en las empresas y por último la administración financiera, encargada del manejo global del negocio en todos sus aspectos económicos y financieros. Todos estos tres sectores se basan y enfocan en entender la administración financiera para un mejor

resultado empresarial. Asimismo la administración financiera es la encargada de gestionar, financiar y dirigir los beneficios de la empresa con un objetivo positivo. Este trabajo de investigación, la teoría de administración financiera es de suma importancia porque define el cuidado de los recursos que tiene la empresa en la representación de la rentabilidad y la liquidez y como puede lograr con un buen control y manejo financiero sus objetivos de cortos y largos plazos (Van, 1998); (Van & Wachowisz, 2010). La teoría de la administración financiera renombrada por famosos estudiosos como Fayol y Taylor mencionan que dicha teoría es oportuna e importante en el uso del sector económico de la entidad porque ayudará en el alcance de sus metas y en las decisiones que apliquen (Chiavenato, 2004); (Chiavenato, 2007).

La teoría de contabilidad y control

La teoría de la contabilidad y control, se necesita considerar la idea principal e importante, la mayoría de entidades son contratos entre un grupo de personas, la comunicación mutua ayudará a la realización de dichos contratos y dicha teoría indica que es una proporción sostenida para el provecho de los integrantes. Abordar una gestión de control dentro de las entidades aporta positivamente en los resultados rentables, ganancias y crecimiento. El efecto de unir la contabilidad y control, se ve reflejado cuando la organización desea medir su nivel de utilidades, ventas y otros con los indicadores financieros se podrá observar resultados positivos dado que dicha entidad maneja eficientemente estas dos teorías (Gómez, 2005); (Buelvas & Mejía, 2014).

2.2.2 Marco conceptual

Gestión del control

El sistema de gestión del control está directamente relacionado siempre con el rendimiento de la empresa u organización dando un efecto positivo en el conjunto de acciones empresariales seguidamente de la intención de que se pueda lograr y buscar el cumplimiento y el desempeño requerido (Salgado & Calderón, 2014). Mediante el sistema de control estratégico, la alta dirección anima a todos, incluyendo a los empleados de la organización a participar, donde enfocan su preocupación por los problemas estratégicos, donde tendrán que responder a oportunidades y amenazas latentes y promover el aprendizaje, dando así la aparición de varios pensamientos e innovadas estrategias para el beneficio común empresarial (Bisbe & Otley, 2004).

El concepto de gestión de control ha ido elevando procesos. Anteriormente dicho concepto era centrarse en en brindar solo información financiera y contable. Actualmente engloba información externa relevante con clientes, competencia, mercado, desarrollo de información no financiera todo en apoyo a la toma de decisiones y control (Chenhall, 2003). Uno de los objetivos que está encaminado el sistema de control de gestión están determinadas por priorizar los intereses gerenciales, los grupos de interés y accionistas o socios para cumplir con las visiones y expectativas externas (Ahrens & Chapman, 2007).

Para garantizar lograr los objetivos e ideas establecidos en la etapa de la planificación, está diseñado el control. Como etapa final en el proceso de gestión, el control centraliza sus medidas y formas al momento de actuar en los efectos que se desarrollaron en los procesos anteriores, para que estos resultados puedan ser los requeridos y ansiados (Pérez, 2006).

La finalidad del control es recordar, encontrar y guiar la corrección donde el manejo de los planes tuvo distorsiones. Estos hechos de observaciones, es de suma importancia y necesaria en el curso del tiempo. Tener la oportunidad de entender las deficiencias que indican que la misión y visión de la entidad no pueda lograrse se vuelve obligatorio, puesto que mientras el alcance de la corrección sea pertinente, se dará la dirección necesaria para restablecer el camino adecuado al desarrollar la actividad. Si el tiempo para las modificaciones esta desactualizada, será incapaz medir resultados cuando la oportunidad de corrección tuvo su momento (Dextre & Del Pozo, 2012).

El sistema de control de gestión y las herramientas de medición del desempeño, le permiten generar a la entidad un cambio para optimizar el manejo interno y externo en el medio desarrollado. Después del resultados obtenido, empieza los procesos de perfección apoyados en los paralelos de un rendimiento real y planificado de esta forma el desarrollo de nuevos modelos que será de utilidad para innovar y promover una nueva base de comportamiento que se relacionan directamente con el éxito de la entidad (Hernández, 2017).

Parte fundamental y principal del proceso de gestión es mejorar los manejos de la disposición de recursos que tiene la organización cuando desea llegar y obtener metas, planificaciones y actividades propias, que permitirán el desenvolvimiento de la competitividad ,rendimiento , iniciativa y calidad de loa servicios que los clientes recibirán de la organización, el desarrollo de estas gestiones involucra características como estrategias ,gerenciales y técnicas (Atencio & Sánchez, 2009).

Al evaluar los riesgos, la organización debe ser sensato antes los riesgos y afrontarlos. Se debe marcar objetivos, incorporado con ventas, producción, marketing, bienes y diferentes actividades para poder lograrlo. Además, se debe fijar instrumentos para reconocer, examinar y manejar los riesgos relacionados. Al establecer y desarrollar las políticas, normas, lineamientos y procesos en las actividades del control, ayuda a confirmar que las metas y objetivos de la entidad se aplican evidentemente en las acciones que fueron identificados por la administración para lidiar con los riesgos (Informe COSO, 2005).

La complejidad del trabajo que llevan a cabo las organizaciones, ha aumentado la importancia de utilizar un sistema de planificación estratégica que pueda servir como guía para la misión empresarial. A menudo se le llama visión a las ideas que deben precisarse en un futuro (Báez, 2007). Planificar implica tener procesos determinados que puedan servir a la empresa u organización evaluando resultados para la toma de decisiones.

Planificar, conlleva a decisiones antes de actuar según sean los requisitos del formulario para lograr los objetivos y metas. De tal manera, debe generar transformaciones en las operaciones y los procesos que determinan la razón de la existencia de una empresa y entidad de acuerdo con su propósito (Dextre & Del Pozo, 2012).

Rentabilidad

Esta investigación tiene como categoría a la rentabilidad, la rentabilidad se define en las diferencias de los ingresos, gastos y costos que se dan en un proceso económico y financiero de la empresa, los activos son usados para el proceso de la producción del sector, se definirá si la empresa está en crecimiento económico frente al mercado, midiendo las ventas, los activos y

los aportes societarios. Así mismo la rentabilidad es lo que rinde una inversión, es la ganancia que se obtiene al generar una inversión (Contreras & Diaz, 2015; De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2018). Es la rentabilidad una manera de medir el progreso de la empresa con eficiencia donde al momento de evaluar financieramente se conocerá si las inversiones han generado un aumento en la liquidez, reducción de gastos y si a la vez se ha logrado los objetivos trazados. También la rentabilidad es el porcentaje de ganancia a partir de las inversiones, es una carrera a largo plazo, la rentabilidad que se obtiene es reinvertida. Por ende la rentabilidad es la forma de observar en que lugares se gana más dinero y la medición de la misma contra la inversión (Diaz, 2010); (Lopez, 2007); (Gutiérrez & Tapia, 2016).

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera es regularmente aprobada como una medición de la capacidad de la empresa al momento de crear beneficios económicos acreditados a los accionistas (Sánchez A. , 1994). El resultado y la inversión de la empresa llegan a tener una conexión acertada en el significado de la rentabilidad financiera porque está relacionada con los beneficios que se logre alcance mediante ciertos recursos propios en un período temporal fijado (Aguilar, 2005). Así mismo calcula la afinidad entre el beneficio neto y los fondos propios o patrimonio. La rentabilidad financiera es observada de cerca por los accionistas porque revelarán el porcentaje del beneficio que obtendrán a partir de los fondos propios de los recursos que se han aportado, esos beneficios se deslindan de la distribución del resultado, se considera que la rentabilidad financiera tiene afinidad con los accionistas que la rentabilidad económica (Ccacya, 2015).

Rentabilidad Económica

Se enfatiza que la rentabilidad económica tiene trazado el fin de cuantificar la actividad empresarial en el manejo de sus inversiones contrastando el indicador de ganancias con los activos totales, como variable de recurso puestos a disposición por la empresa (Sánchez A. , 1994). Asimismo define en qué medida las inversiones que la empresa ha obtenido de sus activos han dado fruto en obtención de ese beneficio derivado de la actividad continua empresarial de un período dado. Los beneficios suelen expresarse en porcentajes (Sánchez J. , 2002). La rentabilidad económica examina el logro de las metas de la actividad sin separar la forma de su financiamiento ,lo que permite cotejar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sin que el orden financiero ,manifestada en el pago de intereses, altere al valor de la rentabilidad ,tal respuesta ayuda en gran medida a los inversionistas a determinar si es favorable o no hacer frente a los costes de la actividad (Lopez, 2007).

Ratios Financieros

Asimismo los ratios financieros simbolizan la tradición de analizar e interpretar la situación financiera, éste método plantea usar coeficientes para medir resultados tanto financieros como económicos de la organización (Ibarra, 2006). Se indica que los ratios de rentabilidad ayudan sobre las inversiones de la entidad al momento de medir la rentabilidad, principalmente en los beneficios, se debe considerar un análisis global acompañados de sus factores (Torres, 2011). También se menciona que los ratios son procesos que llevan a analizar importantes documentos contables como el conjunto de los estados financieros donde se puede relacionar las cuentas y obtener un resultado positivo o negativo (Robles, 2012). Se define que los ratios financieros permiten medir sobre las inversiones la rentabilidad (Barco, 2008).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Método de investigación

Implementar el método inductivo es plantear, mediante distintas observaciones de los hechos u objetos en su naturalidad, conclusiones que indiquen generalidades para todos los eventos de estudio (Behar, 2008) . En el estudio se aplicó el método inductivo porque se inició con el estudio y clasificación de un suceso singular, el problema, llevándolo a generalizar.

El método deductivo tiene como finalidad alcanzar conclusiones iniciando por premisas es decir si un hecho o premisa es verídico, entonces la conclusión final también lo es, todo iniciará con la observación del evento universal (Cegarra, 2011).En el estudio se empleó dicho método, debido a que se inició con teorías generales ,ayudando a usar la observación racional.

3.2 Enfoque

Asimismo recoge, examina y enlaza data cuantitativa y cualitativa en un trabajo particular o total con el fin de dar respuesta a un enunciado o problema, ambos enfoques ayudan a conocer la figura de la realidad y sus maneras (Ruiz, Barboa, & Rodriguez, 2013). En la investigación se aplicó el enfoque mixto porque ayudó a relacionar diferentes datas dando respuesta a las dificultades encontradas.

3.3 Tipo de investigación

La investigación tipo proyectiva es la encargada de crear el modelo de procesos a seguir para que el fin sea lograr la meta y el funcionamiento adecuado de problema

estudiado (Hurtado, 2010). Se aplicó la investigación proyectiva porque se concluyó el problema y se desarrolló una propuesta.

3.4 Diseño de la investigación

No experimental

Se trata de estudios realizados sin manipulación intencionada de variables, sucesos o contextos que suceden donde no interviene directamente el investigador, estos hechos solo se observan y analizan los fenómenos del medio natural (Hernández & Mendoza, 2018).

3.5 Población, muestra y unidades informantes

La población es una colección general de los objetos que se pondrá a investigación. Es definido como la totalidad de las unidades de muestreo (Bernal, 2010). Se aplicó en el estudio la población que implican los documentos de un estado financiero (balance general y estado de resultados) correspondiente a tres años consecutivos 2018, 2019 y 2020.

El investigador puede comprobar y encontrar información de las partes informantes, por lo cual dicha información debe guardarse independientemente (Hurtado, 2000). Las unidades informantes de la empresa veterinaria la conformaron el Administrador, Contadora y Asistente contable o tesorería todas las partes implicadas son conocedoras del tema a investigar.

3.6 Variables y dimensiones

Definición conceptual categoría problema

La rentabilidad son variaciones porcentuales del beneficio de una inversión que es desarrollado por procesos a largo plazo, todo lo que se obtiene tiene que reinvertirse (Lopez, 2007).

Tabla 1

Matriz de categorización de la categoría problema

Categoría	Subcategorías	Indicadores
C.1. Rentabilidad	C1.1 Rentabilidad financiera	C1.1.1. Rentabilidad financiera para accionistas
		C1.1.2. Inversiones
		C1.1.3. Utilidad neta
	C1.2 Rentabilidad económica	C1.2.1 Ventas
		C1.2.2 Riesgo económico
		C1.2.3 Evaluación de resultados
	C1.3 Ratios financieros	C1.3.1 Rentabilidad sobre el patrimonio
		C1.3.2 Razones de liquidez
		C1.3.3 Rentabilidad de las ventas

Definición conceptual categoría solución

Tanto la gestión como el control, están en la suficiencia de guiar, decidir, adaptar y reformular las circunstancias, para dar solución a los hechos referente a la planificación y objetivos empresariales constituidos (Dextre & Del Pozo, 2012).

Tabla 2

Matriz de categorización de la categoría solución

Categoría	Alternativas de solución	KPI	Entregable
C.1(solución) Gestión del control	1. Incrementar las ventas al contado en un 15%, mediante alianzas estratégicas con proveedores.	1. Ratio de liquidez absoluta	1. Promoción de los servicios prestados como estrategia, para incrementar las ventas y flujo de caja proyectado.
	2. Análisis de la rentabilidad mediante la generación de ventas por alianzas estratégicas.	2. Ratio de rentabilidad	2. Estado de situación financiera proyectado de cinco años y estados de resultados Proyectados.
	3. Análisis de la rentabilidad mediante la generación de ventas por alianzas estratégicas	3. Gastos operativos	3. Manual de política de gastos operativos y presupuesto proyectado de gastos operativos.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

Se define una entrevista como un recurso viable recomendado en las recopilaciones de información, con el desarrollo inmediato de diálogo mutuo, entre el entrevistado y el que entrevista (Bernal, 2010). En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista, donde colaboró el investigador y las partes informantes sobre temas relacionados al estudio, mediante las plataformas virtuales y online.

El análisis documental es analizar los documentos que hay en el material de origen, dichos documentos serán clasificados, organizados y analizados en términos de objetivo del investigador, el análisis de documento tiene como requisito emplear una metodología cualitativa respectivamente (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019). Se desarrolló en la investigación el análisis documental con el propósito de conseguir información financiera relacionada al problema encontrado.

3.7.2. Instrumento

Es de mucha importancia definitivamente la guía de entrevista, porque hará recordar las pautas y métodos a seguir en una conversación todos en relación a las preguntas elaboradas. Asimismo sabrá cómo manejar las conversaciones y prevendrá caer en supuestos interrogatorios (Acevedo & Lopez, 2007). En esta investigación se utilizó como instrumento una guía de entrevista estructurada en seis preguntas abiertas, relacionados al objetivo, tal instrumento será conveniente para las evaluaciones de resultados.

Se aplicó el instrumento de la ficha de análisis documental, definida como el propósito de consignar información relacionado al documento en investigación, debiendo ser dicha información verídica en relación a los documentos obtenidos (Carhuacho, et al., 2019). Lo registrado en las fichas de análisis documental ayudará para la evaluación de resultados y toma de decisiones de la empresa veterinaria.

3.7.3. Descripción

Ficha técnica: Guía de entrevista

Nombre: Entrevista

Año: 2021

Autor: Khaterin Vanessa Beltran Rubio

Objetivo del instrumento: Proporcionar información relacionados a la empresa en relación a los problemas.

Nº de preguntas: 6

Sub categorías: Rentabilidad financiera, Rentabilidad económica, Ratios financieros

Ficha técnica: Ficha de Análisis documental

Nombre: Análisis documental

Año: 2021

Autor: Khaterin Vanessa Beltran Rubio

Objetivo del instrumento: Informar la situación económica financiera de la empresa de los años en estudio.

Años: 2018, 2019, 2020

Sub categorías: Rentabilidad financiera, Rentabilidad económica, Ratios financieros

3.7.4. Validación

La efectividad de validez se define como la suficiencia del instrumento para relatar de forma precisa y verdadera las propiedades que fueron diseñadas para ser medidas. Se mide la característica para el cual fue diseñado y no otra similar (Bernal, 2010). El proceso de validación de los instrumentos y propuestas, se realizó a través de tres expertos, con especialidades en Licenciada en administración, Licenciado en educación, Contador público, con grados académicos de Doctor, Doctor, Maestra y Magister respectivamente.

Tabla 3

Expertos que validaron el instrumento

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Irma M. Carhuanchu Mendoza	Licenciado en administración	Aplicable
Fernando A Nolzco Labajos	Licenciado en educación	Aplicable
Paola Corina Julca García	Contador público	Aplicable

Tabla 4

Expertos que validaron la propuesta

Apellidos y Nombres	Especialidad	Opinión
Paola Corina Julca García	Contador público	Viable
Cynthia P Manrique Linares	Contabilidad y auditoría	Viable
Norma B. Vera Ortiz	Contabilidad, Administración y Marketing	Viable

3.8 Procesamiento y análisis de datos

- 1* paso, Se emitió una solicitud de permiso para el acceso de información financiera y Contable a la empresa.
- 2* paso, Se diseñó la guía de entrevista
- 3* paso, Se analizará la guía de entrevista
- 3* paso, Se efectuó las entrevistas online
- 4* paso, Se aplicó las entrevistas virtuales
- 5* paso, Se reúne los resultados de la entrevista vía correo, llamadas online
- 6* paso, Se transfiere las respuestas en el Ms Word y se aplica el Atlas ti
- 7* paso, Por último, se diseñó la propuesta con la data de resultados recopilados

El Atlas ti es un programa que permite al investigador sumar archivos que se utilizarán en la triangulación de los datos obtenidos, tales como Pdf, audios, vídeos y Ms Word en formato RTF (Carhuancho, et al., 2019). En el presente estudio, se hizo uso del programa Atlas ti para creación de códigos, grupos, triangulación y redes.

3.9 Aspectos éticos

Se respetó los derechos de autor de los libros, artículos científicos, revistas científicas, tesis y diversos documentos consultados y usados en la presente investigación. Se Mantuvo la confidencialidad individual de las respuestas de cada individuo entrevistado.

Se procedió a presentar los resultados obtenidos de forma auténtica sin modificación alguna.

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados cuantitativos

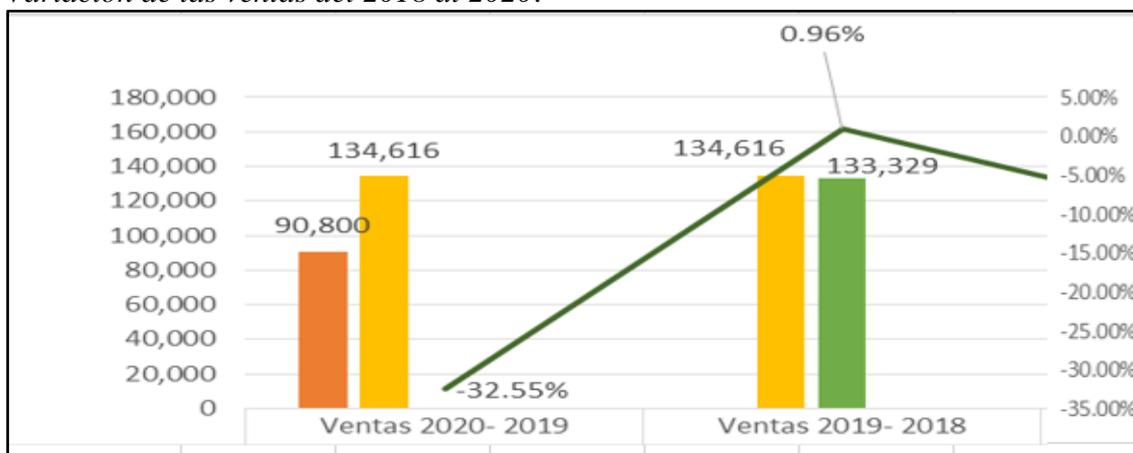
Tabla 5

Análisis horizontal de las ventas y las cuentas de efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)
	Ventas 2020 = 90,800 - 1	-32.55%
	Ventas 2019 = 134,616	
Análisis horizontal	Ventas 2019 = 134,616 - 1	0.96%
2018 – 2020	Ventas 2018 = 133,329	
	Efectivo y equivalente de efectivo 2020 = 263 - 1	-0%
	Efectivo y equivalente de efectivo 2019 = 0	
	Efectivo y equivalente de efectivo 2019 = 0 - 1	- 100 %
	Efectivo y equivalente de efectivo 2018 = 2,178	

Figuras 1

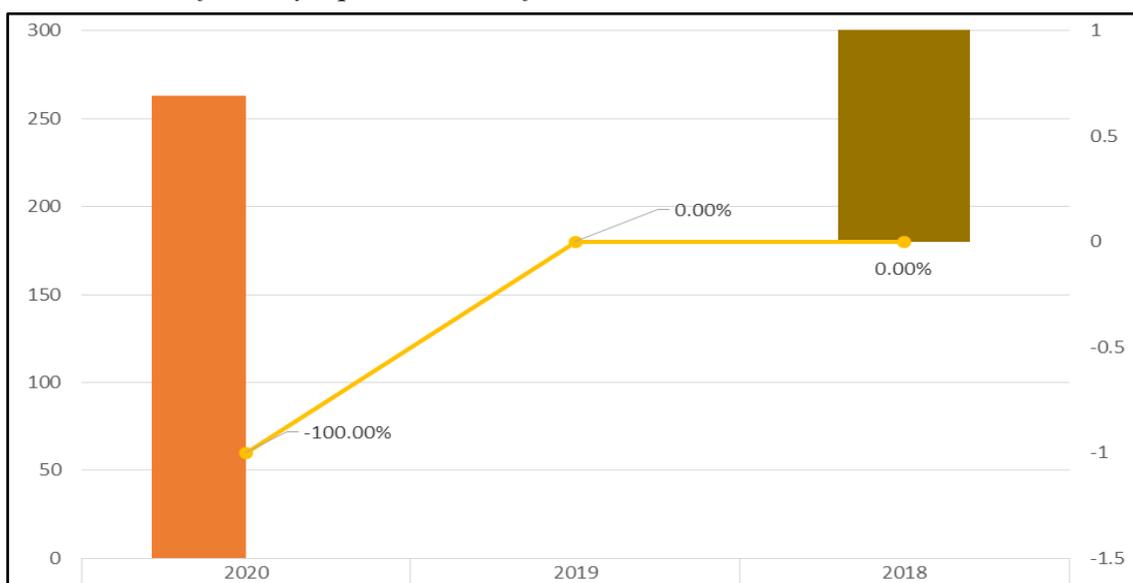
Variación de las ventas del 2018 al 2020.



Se logra observar en la tabla 5 y la figura 1 del análisis horizontal de las ventas del 2018 al 2020 que los montos comparativos de años consecutivos han variado, las ventas del 2019 y 2018 aumentaron ligeramente en positivo a 0.96% pero nada comparado con la alta variación negativa superior entre el 2019 y 2020 de -32.55%, la razón se dio porque en el año 2020 las ventas disminuyeron debido a la crisis pandémica de salud, la empresa cerró sus puertas y tuvo que dejar de brindar sus servicios varios meses.

Figuras 2

Variación de efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.



De acuerdo al análisis horizontal se visualizó en la tabla 5 y los datos de la figura 2, que la partida del efectivo y equivalente de efectivo de los años consecutivos 2018 y 2019 obtuvo una variación porcentual negativa de -100%, debido a que en el 2019 la cuenta disminuyó a s/0 considerablemente, en su resultado estadístico en comparación con el 2018 debido a deficientes gestiones comerciales y administrativas. En el año 2020 en comparación con el 2019 se observa que el efectivo y equivalente de efectivo

disminuyó totalmente llegando a -0%, debido a que la cuenta del 2019 llegó a s/0 soles y la del 2020 aumentó ligeramente a s/263.

Análisis Vertical

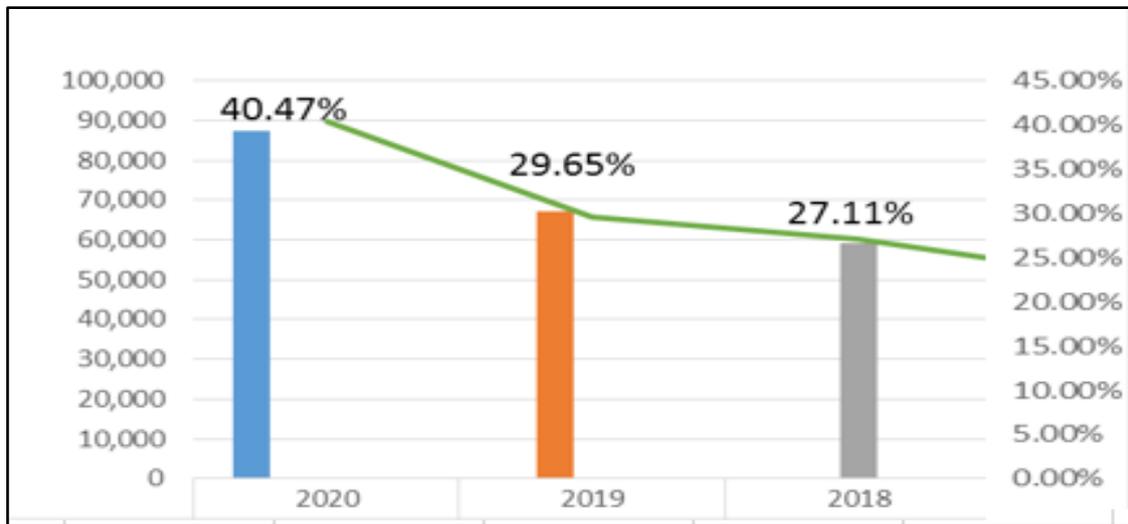
Tabla 6

Análisis vertical de las cuentas de capital y efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)
	Capital 2020 = 35,301	
	<hr/> Total pasivo y patrimonio 2020 87,226	40.47%
Análisis vertical	Capital 2019 = 35,301	
2018 – 2020	<hr/> Total pasivo y patrimonio 2019 119,071	29.65%
	Capital 2018 = 35,301	
	<hr/> Total pasivo y patrimonio 2018 130,203	27.11%
	Efectivo y equivalente de efectivo 2020 = 263	0.30%
	<hr/> Total activos 2020 87,226	
	Efectivo y equivalente de efectivo 2019 = 0	0.00%
	<hr/> Total activos 2019 119,071	
	Efectivo y equivalente de efectivo 2018 = 2,178	1.67%
	<hr/> Total activos 2018 130,203	

Figuras 3

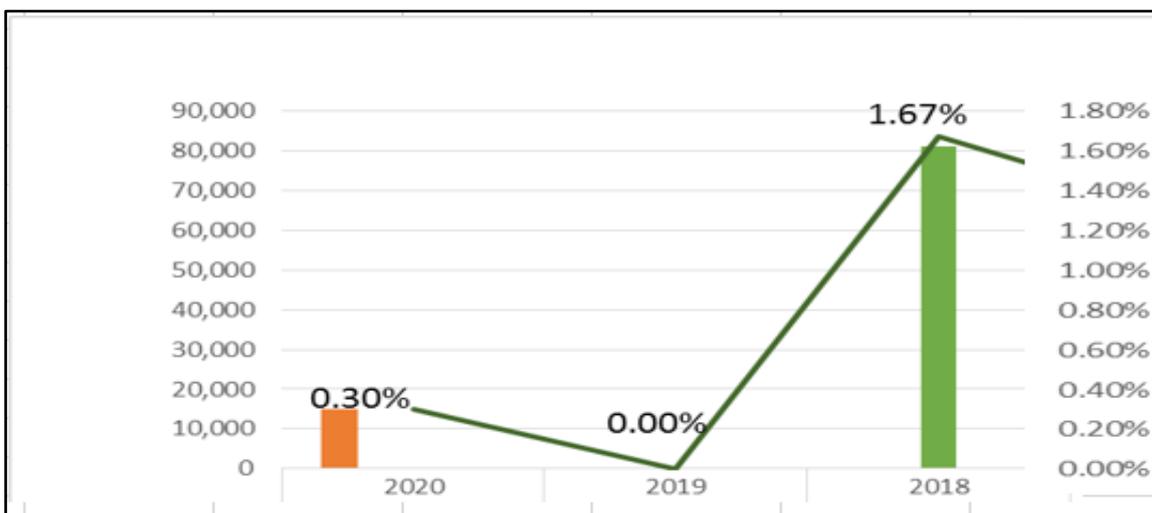
Variación de capital del trabajo del 2018 al 2020.



Con respecto al análisis de los últimos tres años se observó en la tabla 6 y la figura 3, que el capital en el año 2018 refleja 27.11%, 2019 ligero aumento a 29.65%, y ya en el año 2020 un 40.47% en representación con el patrimonio y pasivo total siendo montos razonables que respalden los pasivos y obligaciones que pueda tener la empresa.

Figuras 4

Variación del Efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.



Según el análisis obtenido de los últimos tres periodos se visualizó en la tabla 6 y la figura 4, que la partida contable de efectivo y equivalente de efectivo en el año 2018 ligero aumento a 1.67%, en el 2019 fue 0.00% y finalmente el 2020 fue de 0.30% representando las variaciones porcentuales del total de activo ,un beneficio mínimo y relativo pero importante para sostener liquidez en la empresa, en el año 2020 hubo una caída de variación notoria ,la liquidez no favoreció, por el mal uso en los gastos.

Rentabilidad Financiera ROE

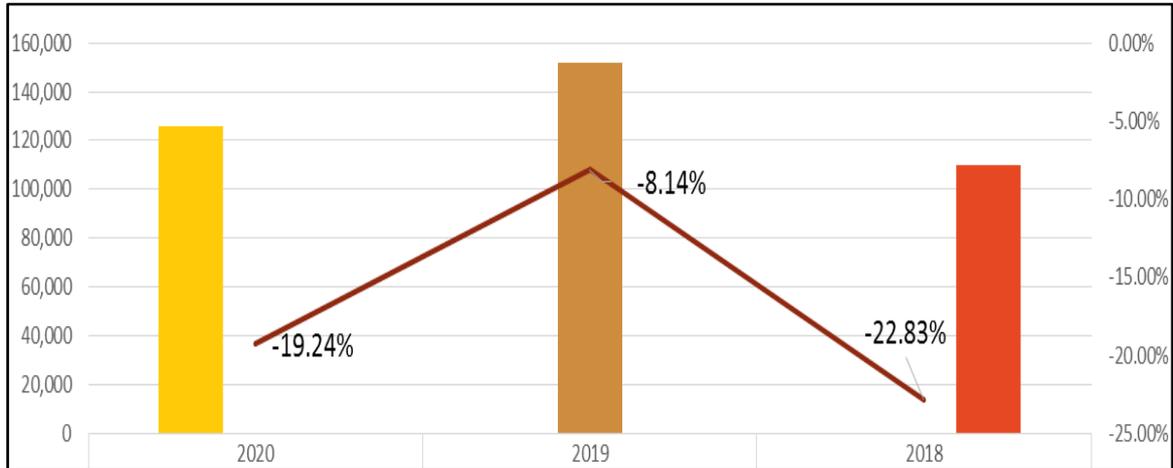
Tabla 7

Análisis de la Rentabilidad Financiera ROE del 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula			Variación (%)
ROE 2018 – 2020	Utilidad neta 2020	=	- 33,585	
	Patrimonio neto 2020		174,530	-19.24%
	Utilidad neta 2019	=	-12,362	
	Patrimonio neto 2019		151,842	- 8.14%
	Utilidad neta 2018	=	-31,770	-
	Patrimonio neto 2018		139,130	22.83%

Figuras 5

Variación % de Rentabilidad Financiera ROE del 2018 al 2020.



En relación al análisis de los últimos periodos consecutivos, se observó en la tabla 7 y la figura 5 que la rentabilidad financiera ROE en el año 2018 fue -22.83%, en el año 2019 fue de -8.14% y por último para el año 2020 fue de -19.24%, concluyendo que los accionistas o socios no obtuvieron un beneficio esperado de mayor porcentaje sobre su inversión debido a que la empresa presenta pérdidas y problemas financieros impidiendo cumplir con sus obligaciones.

Rentabilidad Económica ROA

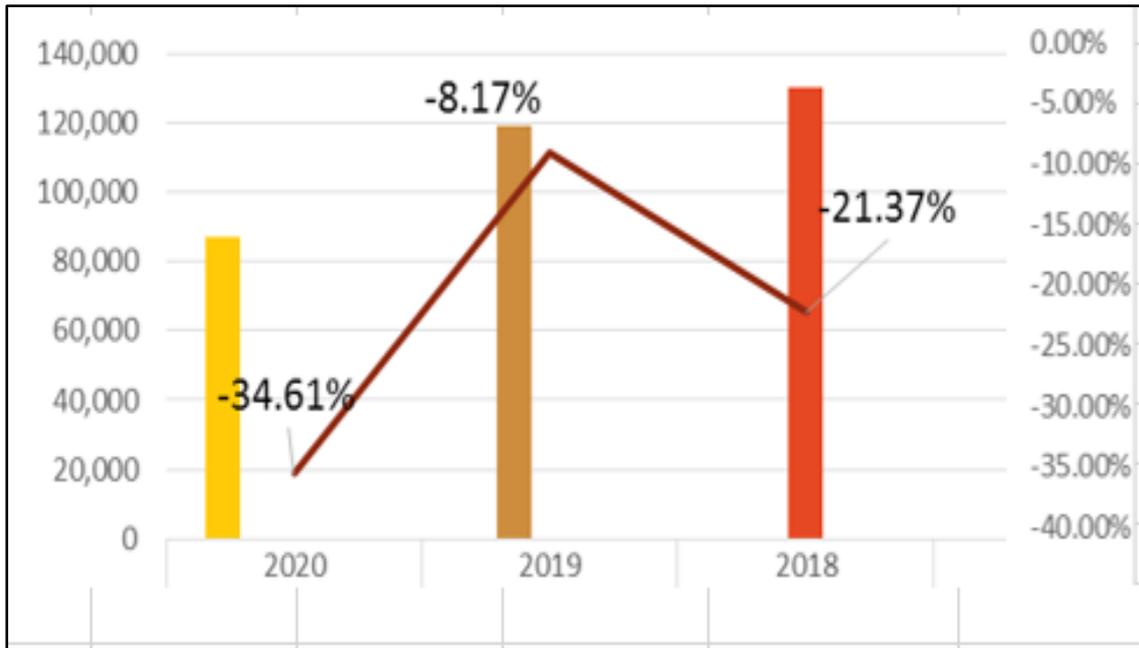
Tabla 8

Análisis de la Rentabilidad Económica ROA del 2018 al 2020

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)
ROA	Utilidad operativa 2020 = - 30,185	
	Activo total 2020 = 87,226	-34.61%
2018 – 2020	Utilidad operativa 2019 = -9,734	
	Activo total 2019 = 119,071	-8.17%
	Utilidad operativa 2018 = -27,822	
	Activo total 2018 = 130,203	-21.37%

Figuras 6

Variación % de Rentabilidad Financiera ROA del 2018 al 2020.



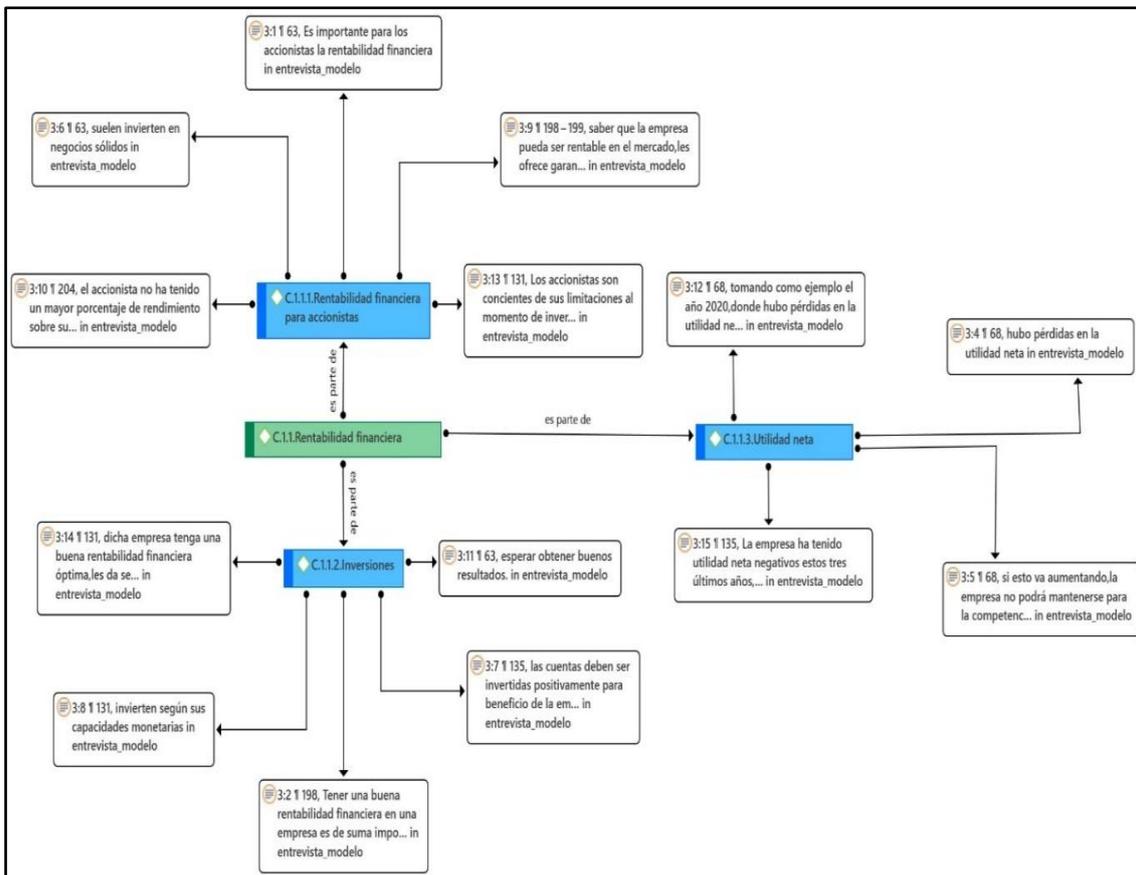
Según lo observado al análisis realizado de los últimos tres años, se observó en la tabla 8 y figura 6 que la rentabilidad económica ROA para el año el año 2018 es a -21.37%, el año 2019 fue de -8.17% y por último el año 2020 fue de -34.61%, es decir que por cada sol invertido en activo totales la empresa no genera el porcentaje deseado sobre su inversión, por lo tanto la empresa no cuenta con la capacidad de ser rentable.

4.2 Descripción de resultados cualitativos

Subcategoría Rentabilidad Financiera ROE

Figuras 7

Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad financiera ROE.

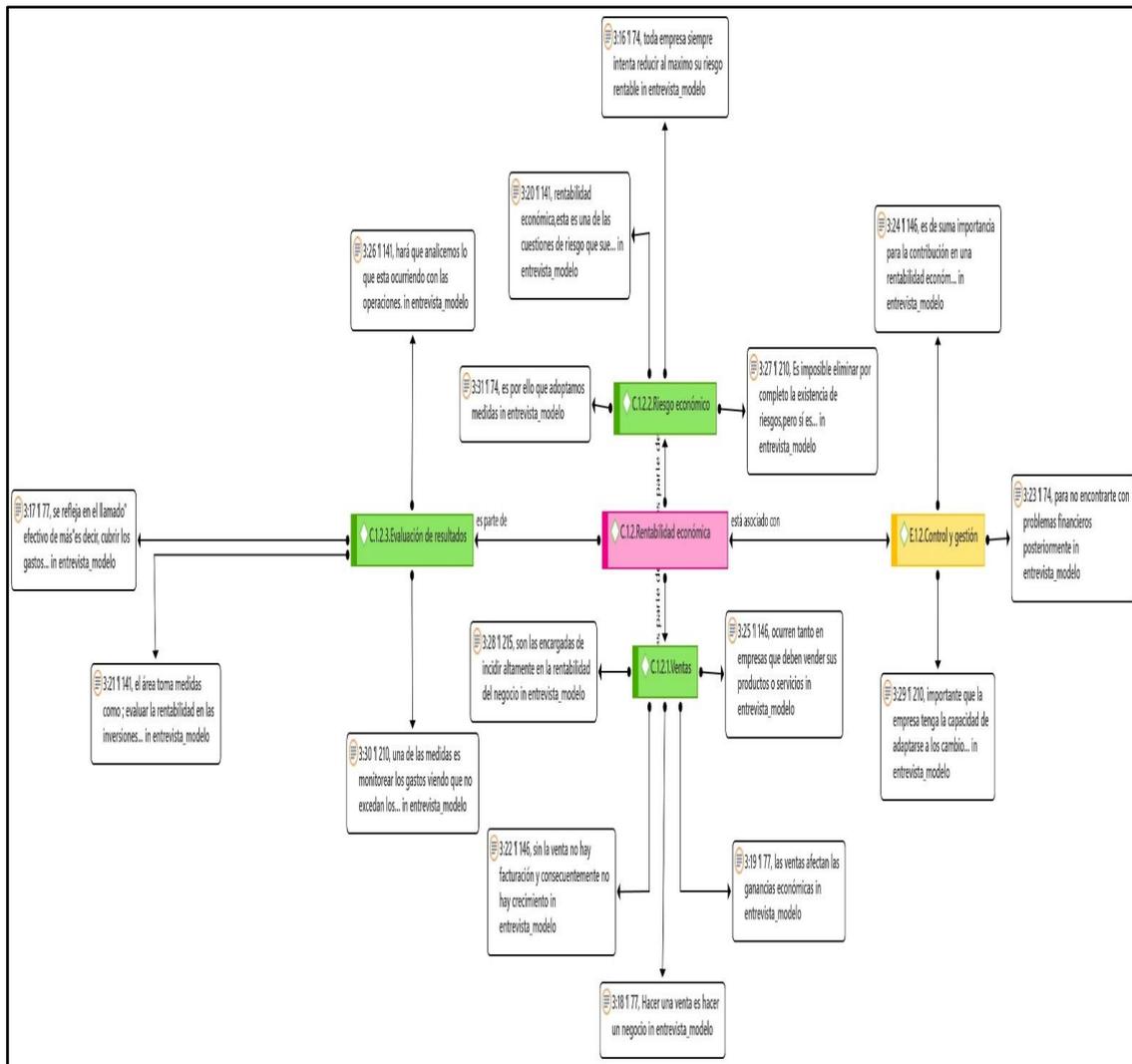


En la figura 7, en el análisis cualitativo se muestra la subcategoría rentabilidad financiera con sus indicadores, rentabilidad financiera para accionistas, inversiones y utilidad neta, todos procesados en el programa Atlas ti. En ese aspecto las opiniones reportadas por los empleados entrevistados de la empresa, sostienen que la rentabilidad financiera tanto para los accionistas es de relevancia porque son ellos que suelen invertir en negocios sólidos debido a que son conscientes de sus limitaciones monetarias y saber que la empresa puede ser rentable en el mercado les ofrece garantía, las cuentas deben ser invertidas positivamente, esperando obtener resultados favorables. Es necesario señalar que estos últimos tres años consecutivos, los accionistas o socios no han tenido un mayor porcentaje de rendimiento y su utilidad neta ha sido negativa.

Subcategoría Rentabilidad Económica ROA

Figuras 8

Análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad económica ROA



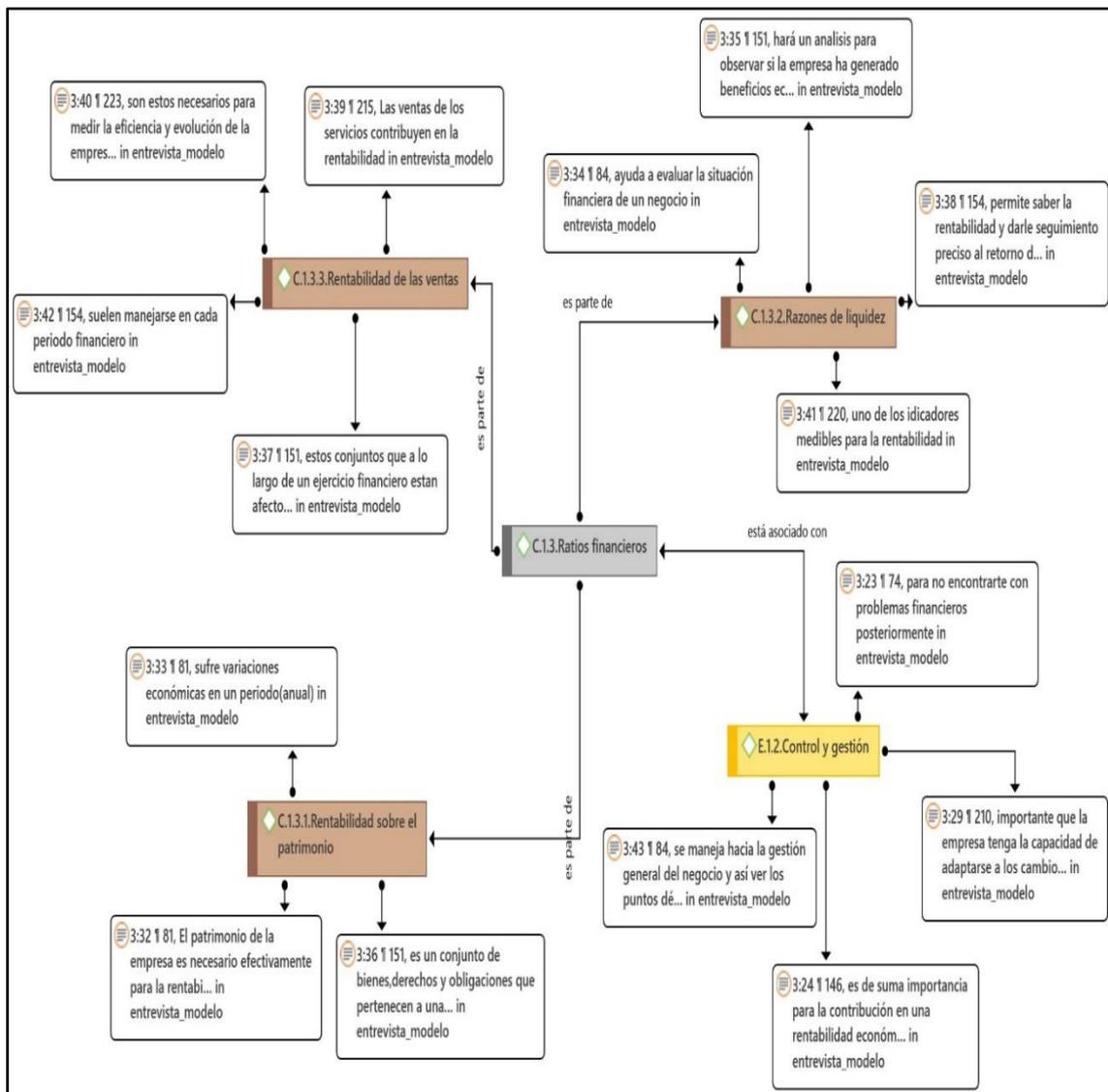
En relación a la figura 8, en el análisis cualitativo de la subcategoría rentabilidad económica e indicadores, procesados en el programa Atlas ti, sobre las entrevistas realizadas a los empleados, se generó la siguiente información, que la rentabilidad económica es importante porque son las ganancias obtenidas en una entidad tras su inversión, de tal manera así de importante son las ventas ya que son las encargadas

también de incidir en la rentabilidad al vender sus productos o servicios, hacer una venta es hacer un negocio, la empresa no está libre de sufrir un riesgo económico, es por ello que se adopta medidas que se pueden obtener con una evaluación de resultados, evaluando la rentabilidad en las inversiones y monitoreando los gastos .Asimismo surgió una subcategoría emergente de control y gestión debiendo ser utilizado para no encontrar problemas financieros posteriormente.

Subcategoría Ratios financieros

Figuras 9

Análisis cualitativo de la subcategoría ratios financieros.

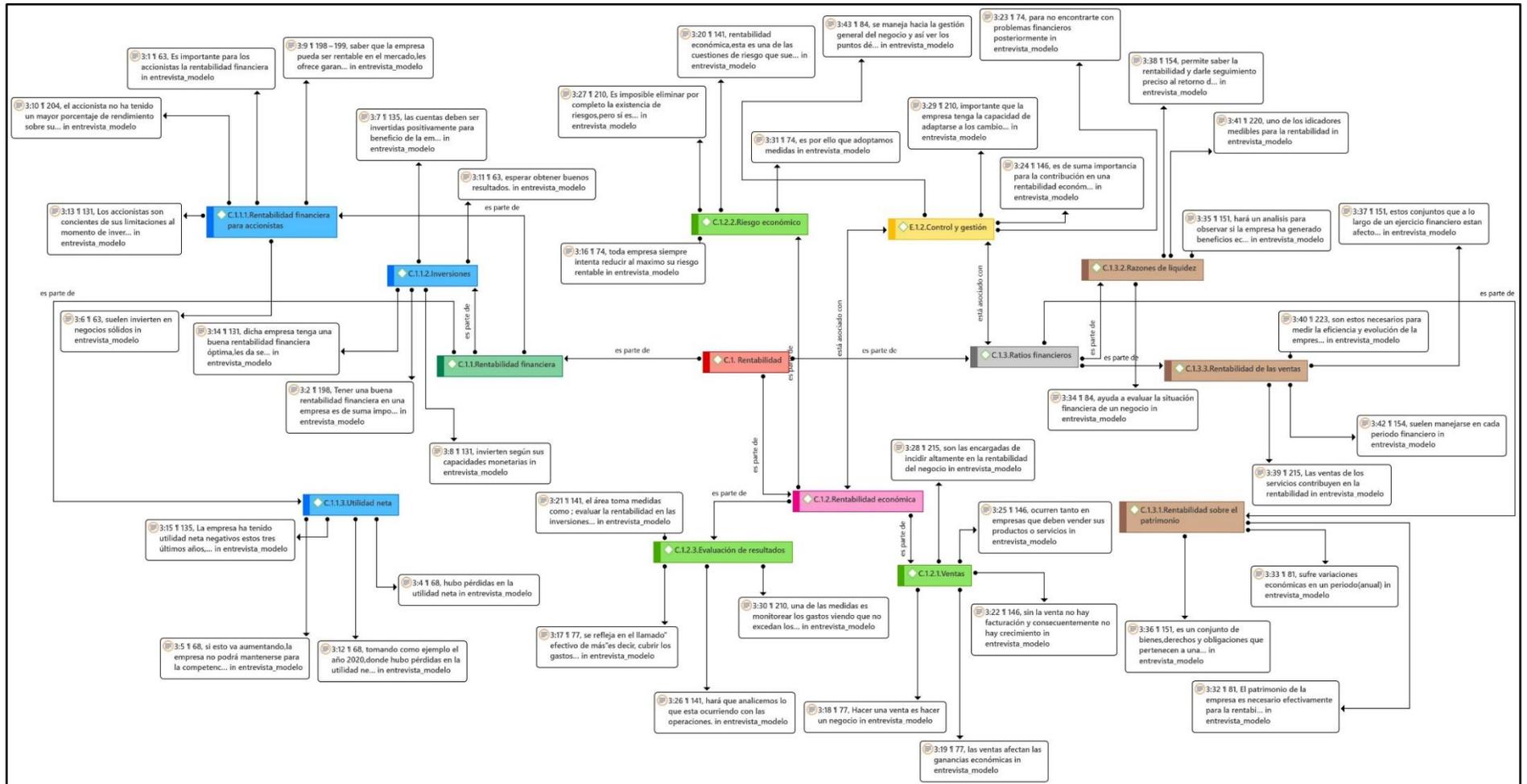


En respecto a la figura 9, el análisis cualitativo se ha recopilado y procesado la subcategoría ratios financieros con sus correspondientes indicadores en el programa atlas ti, donde los empleados entrevistados concuerdan que la empresa incurre a los ratios ya que es uno de los indicadores medibles de rentabilidad que ayuda a la evaluación financiera de la empresa de los periodos contables. Tales ratios financieros estaban constituidos por indicadores que se relacionaban con la subcategoría, el primer indicador se hablaba sobre la rentabilidad sobre el patrimonio, donde se indicaba que el patrimonio de la empresa es necesario efectivamente para la rentabilidad, también era importante porque era un conjunto de bienes y derechos que pertenecían a la empresa, puede sufrir variaciones según sea el periodo del tiempo; como segundo indicador estaba la razón de liquidez, la cual se definió como el indicador que media la rentabilidad y darle seguimiento al retorno de inversión; el tercer indicador relacionado a la subcategoría ratios financieros fue la rentabilidad de las ventas, se manejó en cada periodo financiero porque fueron necesarios para medir la eficiencia y evolución de la empresa, las ventas de la empresa de servicios veterinarios contribuyeron positiva o negativamente en las variaciones de la rentabilidad en el proceso de los periodos.

4.3 Diagnóstico

Figuras 10

Resultados de la triangulación mixta



Análisis mixto de la subcategoría rentabilidad financiera ROE

Según los resultados de la triangulación mixta, se ha obtenido y desarrollado la subcategoría rentabilidad financiera del análisis cualitativo y cuantitativo en el programa Atlas ti, de acuerdo a los criterios obtenidos por los entrevistados de la empresa indican que la rentabilidad financiera tanto para la empresa y los accionistas es de relevancia, porque son ellos que suelen invertir en negocios sólidos, sabiendo que la empresa puede ser rentable en el mercado les presenta garantía para poder obtener resultados favorables. Es necesario señalar que estos últimos tres años consecutivos la rentabilidad financiera en el año 2018 fue -22.83%, en el año 2019 fue de -8.14% y por último para el año 2020 fue de -19.24%, lo que significa que los socios o accionistas no obtuvieron un beneficio esperado de mayor porcentaje sobre su inversión porque la empresa presenta pérdidas financieras impidiendo cumplir con sus obligaciones.

Análisis mixto de la subcategoría rentabilidad económica ROA

En relación con los resultados de la triangulación mixta se ha obtenido y desarrollado la subcategoría rentabilidad económica del análisis cualitativo y cuantitativo en el programa Atlas ti, los empleados opinaron que la rentabilidad económica es importante porque son las ganancias obtenidas en una entidad tras su inversión, de tal manera así de importante son las ventas ya que son las encargadas también de incidir en la rentabilidad, al vender sus productos o servicios. Surgió una subcategoría emergente de control y gestión debiendo ser utilizado para no encontrar problemas financieros posteriormente. Asimismo se logra observar que en estos últimos tres periodos consecutivos la rentabilidad económica ROA en

el año 2018 es a -21.37% ,el año 2019 fue de -8.17% y por último el año 2020 fue de -34.61%, es decir que por cada sol invertido en los activos totales la empresa no genera el porcentaje deseado sobre su inversión ,por lo tanto la empresa no cuenta con la capacidad de ser rentable, sin dejar de mencionar que también las ventas netas entre el 2019 y 2018 han tenido un resultado estadístico ligero en positivo de 0.96% debido al inicio de una nueva competencia cerca a la empresa también en el rubro veterinario, pero nada comparado con la alta variación negativa superior entre el 2019 y 2020 de -32.55%, la razón se dio porque en el año 2020 las ventas disminuyeron considerablemente por la crisis pandémica de salud.

Análisis mixto de la subcategoría ratios financieros

Con respecto a los resultados de la triangulación mixta se ha obtenido y desarrollado la subcategoría ratios financieros del análisis cualitativo y cuantitativo en el programa Atlas ti, los empleados entrevistados concuerdan que la empresa incurre a los ratios ya que es uno de los indicadores medibles de rentabilidad que ayuda a la evaluación financiera de la empresa de los periodos contables. De tal manera se logra observar que en estos últimos tres periodos consecutivos el margen la utilidad neta en el año 2018 al 2019 fueron de -23.83% a -9.18% y 2019 al 2020 fue en negativo también de -9.18% a -36.99% sobre el total de las ventas netas ,refiriendo que el negocio tiene problemas económicos, asimismo la partida contable de efectivo y equivalente de efectivo en el año 2018 ligero a 1.67%, en el 2019 fue 0.00% y finalmente el 2020 fue de 0.30% representando las variaciones porcentuales del total de activo ,un beneficio mínimo y relativo pero importante para sostener liquidez en la empresa, en el año 2020 hubo una caída de variación notoria ,la liquidez no favoreció, por el mal uso en los gastos.

4.4 Identificación de los factores de mayor relevancia

Análisis Horizontal

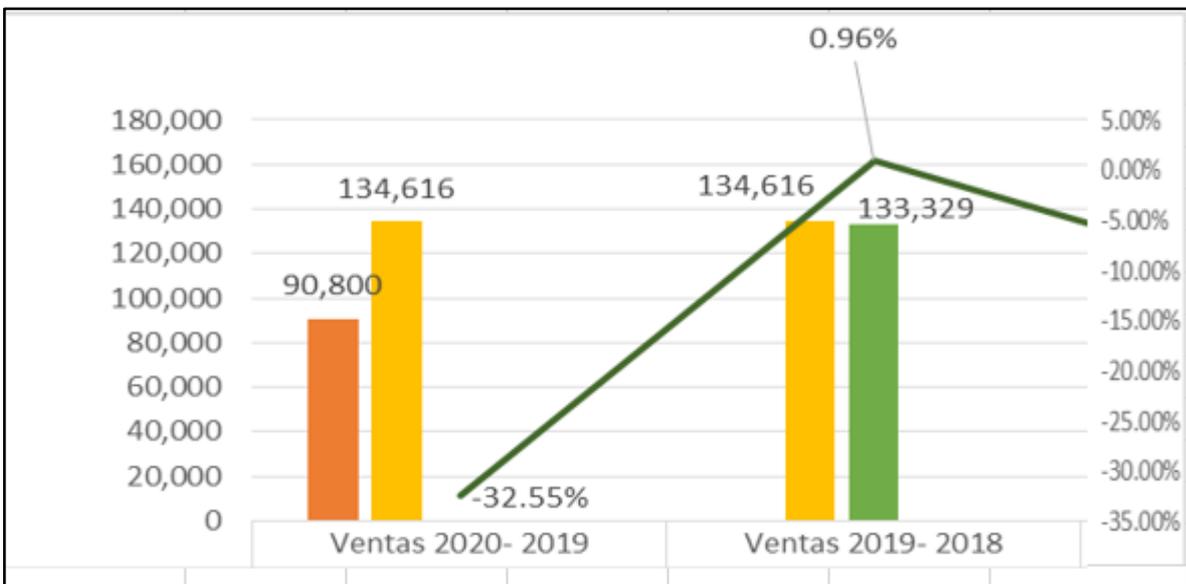
Tabla 9

Análisis horizontal de las ventas del 2018 al 2020.

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)
	Ventas 2020 = 90,800 - 1	-32.55%
	Ventas 2019 = 134,616	
Análisis horizontal		
2018 – 2020	Ventas 2019 = 134,616 - 1	0.96%
	Ventas 2018 = 133,329	

Figuras 11

Variación de las ventas del 2018 al 2020.



Se observa en la tabla 9 y la figura 11 del análisis horizontal de las ventas del 2018 al 2020 que los años comparativos consecutivos han variado en montos, las ventas del 2019 y 2018 tuvieron un ligero incremento en 0.96% pero no se compara con el porcentual negativo superior entre el 2019 y 2020 de -32.55%, la causa de estos bajos porcentajes se dio porque en el año 2020 las ventas disminuyeron por la crisis de la pandemia, la empresa tuvo que cerrar sus puertas y dejar de ofrecer sus servicios varios meses.

Análisis Vertical

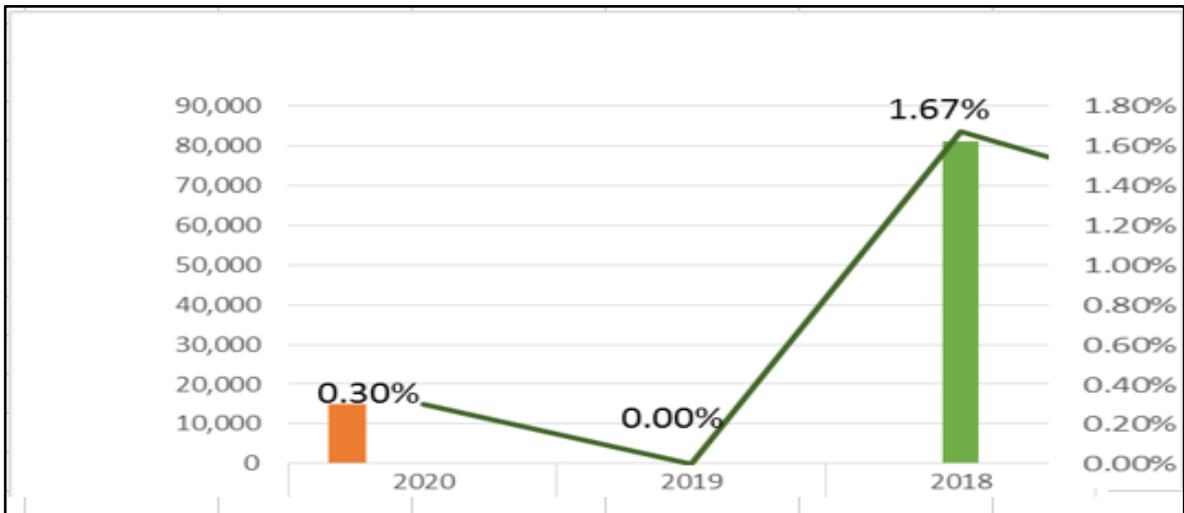
Tabla 10

Análisis vertical del efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)	
Análisis vertical 2018 – 2020	Efectivo y equivalente de efectivo 2020 =	263	0.30%
	<hr/>		
	Total activos 2020	87,226	
	<hr/>		
Análisis vertical 2019 – 2020	Efectivo y equivalente de efectivo 2019 =	0	0.00%
	<hr/>		
	Total activos 2019	119,071	
	<hr/>		
Análisis vertical 2018 – 2019	Efectivo y equivalente de efectivo 2018 =	2,178	1.67%
	<hr/>		
	Total activos 2018	130,203	
	<hr/>		

Figuras 12

Variación del Efectivo y equivalente de efectivo del 2018 al 2020.



Según el análisis obtenido de los últimos tres periodos se visualiza en la tabla 10 y la figura 12, referido a la partida contable del efectivo y equivalente de efectivo para el año 2018 aumentó a 1.67%, en el 2019 disminuyó en 0.00% y finalizando el 2020 obtuvo de 0.30% representando las variaciones del total de activo ,un resultado mínimo y relativo pero importante para mantener la liquidez en la empresa, en el año 2020 se evidenció una caída porcentual notoria ,la liquidez no llegó a las expectativas, por el mal uso en los gastos.

4.5 Propuesta

4.5.1 Priorización de los problemas

En la empresa veterinaria, se observó e identificó, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, los tres problemas más resaltantes.

Problema 1 Disminución en el activo disponible de un 12% entre los años comparados

Problema 2 No existe actualmente una rentabilidad óptima

Problema 3 Falta de monitoreo en los gastos operativos

4.5.2 Consolidación del problema

La empresa veterinaria al ser analizada contable y financieramente, se pudo concluir que los años 2018 al 2020 se presentó tres problemas. Empezando con la disminución en el activo disponible entre los años a comparación, por causa de la reducción de las ventas y deficiente estrategias para competir en el mercado. De tal manera la rentabilidad en la empresa fue desfavorable por consecuencia de los bajos ingresos ocasionando que las mercaderías estuvieran estancadas, teniendo mayor relevancia en el año 2020 motivo de la pandemia mundial de salud. Asimismo los gastos operativos fueron altos por la falta de monitoreo en la gestión, viéndose una negativa en la utilidad neta y la rentabilidad.

4.5.3 Categoría solución

Después de analizar los problemas que se obtuvieron dentro de la empresa veterinaria utilizando el resultado mixto como son el registro documental dada por el área involucrada y las fichas de entrevista realizadas a las personas conocedoras del tema en estudio, se identificó tres problemas inherentes a la entidad y a la vez se precisaron las soluciones viables a los problemas y cómo estas, impactarán de manera positiva a la empresa. La categoría solución fue definida mediante la matriz de propuesta, eligiéndose como solución a gestión del control, definida como el proceso de planear, ejecutar y controlar todas las estrategias (administrativas, comerciales) y los objetivos que la empresa se dispone para que puedan ser cumplidas.

De tal manera la investigación está sostenida en la teoría de la contabilidad porque se pretende relacionar los informes financieros con los datos contabilizados y que se refleje autenticidad en los resultados obtenidos para una mejor y oportuna toma de decisiones,

relacionándolos con los bienes de la empresa y los recursos humanos debido a que son un gran apoyo e importancia en la realización de los objetivos.

Asimismo la teoría de administración financiera conduce a la investigación del estudio porque está definida para examinar las finanzas en distintos sectores manejando de forma global la entidad, tanto en los aspectos económicos y financieros siendo la encargada del financiamiento, las gestiones y las direcciones que tiene la entidad para un óptimo beneficio, protegiendo los recursos visionarios de la empresa.

Se tiene como última teoría que da sustento al estudio, la teoría de contabilidad y control definida como la teoría relevante en una entidad u organización porque será la encargada de unir a las partes involucradas y a la empresa dentro del proceso para definir los objetivos, todo mediante una comunicación enlazada. Al unir tanto la contabilidad como el control se puede obtener resultados positivos en el manejo económico y financiero de la empresa, observados en las ventas, rentabilidad y otros. Dichas teorías estarán inmersas en la investigación porque aportan a la gestión empresarial para el logro de sus objetivos y decisiones.

4.5.4 Objetivo general de la propuesta

La presente investigación en estudio tiene como único objetivo general, poder llevar a la empresa veterinaria a la obtención de beneficios óptimos, debiendo incrementar los importes del activo disponible inmediato para medir la capacidad de liquidez efectiva que tiene la empresa en el corto plazo, asimismo generar el incremento de la rentabilidad en un promedio porcentual ,teniendo como único objetivo que la entidad este en condición y capacidad de ser rentable y generar utilidad a partir de sus inversiones, uno de los aspectos

importantes, sin dejar de lado ,es el monitoreo oportuno de los gastos operativos, dichas cuentas al ser controladas y observadas, reflejan un resultado positivo de los recursos de la empresa para la toma de sus decisiones.

4.5.5 Impacto de la propuesta

La importancia de la propuesta en su conjunto tiene como impacto realizar gestiones del control y monitoreo en las estrategias administrativas, comerciales definiendo un planeamiento y ejecución de las actividades a realizarse para que la empresa o entidad pueda alcanzar sus objetivos y metas en un corto y largo plazo siendo competente en el mercado actual y el sector o rubro donde se desempeñe.

4.5.6 Direccionalidad de la propuesta

Tabla 11

Matriz de direccionalidad de la propuesta

Objetivo	Actividades	Cronograma	Presupuesto	KPI	Evidencia
Objetivo 1. Incrementar el importe del activo disponible inmediato.	Actividades 1		s/.500	Ratio de Liquidez absoluta • <u>caja bancos</u> pasivo corriente	Evidencia 1. Promoción de los servicios prestados como estrategia, para incrementar las ventas. Evidencia 2. Flujo de caja proyectado.
	Realizar alianzas con proveedores	Inicio: 01-08-2021 Fin: 07-08-2021			
	Generar ventas mediante promociones	Inicio: 08-08-2021 Fin: 16-08-2021			
	Proyectar el flujo con el incremento del 15% de las ventas generadas por las promociones	Inicio: 17-08-2021 Fin: 25-08-2021			
Objetivo 2. Aumentar la rentabilidad en un promedio del 7%.	Actividades 2		s/.300	Ratios de rentabilidad • ROE=Utilidad neta/P. Neto • ROA=Utilidad op. / Act. Total • Margen de utilidad neta= Utilidad Neta/Vtas.N	Evidencia 3. Estados de situación financiera proyectados de cinco años. Evidencia 4. Estados de resultados proyectados de cinco años.
	Analizar los estados financieros de acuerdo a las estrategia estratégicas con proveedores	Inicio: 31-12-2021 Fin: 15-01-2022			
	Evaluación de resultados del análisis de los estados financieros.	Inicio: 16-01-2022 Fin: 23-01-2022			
	Tomar decisiones financieras y económicas de acuerdo a la evaluación de resultados.	Inicio: 24-01-2022 Fin: 31-01-2022			
Objetivo 3. Manejo adecuado de los gastos operativos	Actividades 3		s/.300	Gastos operativos • (Gastos de ventas/ventas)*100 • (Gastos administrativos/venta) *100	Evidencia 5. Manual de política de gastos operativos. Evidencia 6. Presupuesto Proyectado de gastos operativos.
	Realizar reuniones en conjunto con la gerencia.	Inicio: 02-02-2022 Fin: 09-02-2022			
	Realizar invitación de reuniones al área en gestión.	Inicio: 10-02-2022 Fin: 14-02-2022			
	Elaborar los procesos para reducir los gastos de operación.	Inicio: 15-02-2022 Fin: 25-02-2022			

4.5.6.1 Entregable 1

Objetivo 1: Incrementar el importe del activo disponible inmediato

Solución 1: Incrementar las ventas al contado en un 15%, mediante alianzas estratégicas con proveedores.

Evidencia 1. Promoción de los servicios prestados como estrategia, para incrementar las Ventas.

Figuras 13

Publicidad de los servicios ofrecidos por la red social Facebook



En respecto a la figura 13, las promociones de los servicios veterinarios se darán por unas de las redes sociales más virales, Facebook.

Figuras 14

Publicidad de los servicios ofrecidos por la red comercial Mercado Libre.



En relación a la figura 14, los servicios ofrecidos serán publicitados en la red económica, social y seguida llamada Mercado libre.

Figuras 15

Publicidad de los servicios ofrecidos por la red social empresarial. Marketplace



De tal forma en la figura 15 las promociones de los servicios veterinarios son ofrecidos por la red social empresas, llamada Marketplace, siendo el internet uno de los aliados estratégicos. Para ser visualizados por los usuarios y clientes.

Figuras 16

Imágenes de las nuevas promociones del servicio veterinario.



De tal manera en la figura 16, las nuevas promociones que se generaron por las alianzas con proveedores serán publicitadas para generar altas ventas. Se implementará las

promociones de los servicios veterinarios ofrecidos mediante la publicidad y marketing en redes sociales, banners y carritos publicitarios.

Evidencia 2.

Figuras 17

Flujo de caja proyectado del 2021 al 2025

	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Saldos Iniciales	263.00	3,687.00	5,100.00	6,400.00	4,850.00	263.00
INGRESOS						
VENTAS	123,215.60	141,697.94	162,952.10	187,395.80	215,504.58	830,766.02
PRESTAMOS FINANCIERO			61,800.00	2,500.00		64,300.00
Total Caja Disponible	123,478.60	145,384.94	229,852.10	196,295.80	220,354.58	895,329.02
EGRESOS						
Medicamentos, alimentos	14,785.87	21,431.67	21,817.72	20,921.42	32,325.69	111,282.37
Sueldos	70,332.00	70,332.00	70,332.00	70,332.00	90,012.00	371,340.00
						-
Total Gastos Directos Producc	85,117.87	91,763.67	92,149.72	91,253.42	122,337.69	482,622.37
Servicios Electricidad	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	9,000.00
Servicio Agua	3,960.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	5,160.00	24,600.00
Servicio Telefono	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	2,250.00	8,010.00
Alquilerer de local						-
Publicidad	300.00	700.00	700.00	700.00	700.00	3,100.00
Gastos bancarios	184.48	350.00	350.00	350.00	350.00	1,584.48
Total Gastos Servicios Tercer	7,684.48	9,450.00	9,450.00	9,450.00	10,260.00	46,294.48
Polizas de Seguros	1,237.65	1,637.65	1,637.65	1,637.65	1,637.65	7,788.25
Combustible	4,740.65	4,645.84	4,552.92	4,461.86	5,131.14	23,532.41
Otros gastos Adm.(ofic.ferrtel	200.00	200.85	230.76	197.66	317.14	1,146.41
Total Gastos Diversos	6,178.30	6,484.34	6,421.33	6,297.17	7,085.93	32,467.07
IGV						
Saldo por pagar I.G.V.	1,981.64	2,101.00	1,265.00	2,036.00	2,054.00	9,437.64
Renta	1,044.20	1,200.83	1,380.95	1,588.10	1,826.31	7,040.39
Essalud	7,275.72	7,275.72	7,275.72	7,275.72	9,311.59	38,414.48
ONP / AFP	10,509.38	10,509.38	10,509.38	10,509.38	13,450.07	55,487.59
Renta de Quinta Categoría						-
Total Impuesto	20,810.94	21,086.93	20,431.05	21,409.20	26,641.97	110,380.10
Compra de Activos fijos		11,500.00	95,000.00		22,679.00	129,179.00
Total		11,500.00	95,000.00		22,679.00	129,179.00
Prestamo financieros				61,800.00	25,000.00	86,800.00
Intereses financiero				1,236.00		1,236.00
Total obligaciones financieras				63,036.00	25,000.00	88,036.00
Total Egresos	119,791.60	140,284.94	223,452.11	191,445.80	214,004.58	888,979.02
Saldo Neto en Caja	3,687.00	5,100.00	6,400.00	4,850.00	6,350.00	6,350.00

En referencia a la figura 17 se observa que la tendencia del flujo de caja al proyectarlo ha sido óptima, aumentando dicho saldo neto en caja cada año desde el punto de referencia histórica que fue del año 2020 con un monto de s/. 263. Al realizar el flujo de caja proyectado la empresa del sector veterinario ha podido visualizar las altas y bajas entre sus ingresos y gastos, permitiendo saber si habrá escasez de dinero para tomar provisiones. En este caso la empresa en estudio si pudo obtener resultados positivas, este incremento se dará si la empresa sigue continuando con las alianzas estratégicas con sus proveedores hasta poder mantenerse en el mercado y fidelizar a sus clientes satisfaciendo las necesidades de competencia.

Figuras 18

Información de las ventas del 2018 al 2025

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas netas	133,329	134,616	90,800	104,420	120,083	138,095	158,810	182,631

Según muestra en la figura 18 que las ventas al incrementarlas en un escenario óptimo cada año, desde el 2021 al 2025 en un 15% al contado, han dado resultados positivos a la empresa veterinaria referente a la partida del activo disponible inmediato. El incrementar las ventas en un 15% se dio por el escenario de que el rubro veterinario está teniendo una alta demanda y se está recuperando el dinamismo en referencia al 2020, por la crisis mundial de salud.

KPI 1. Ratio de liquidez Absoluta = (caja y bancos /pasivo corriente)

Cuadros 1

Liquidez absoluta proyectado del 2021 al 2025

Año	Montos	Resultado %
2018	2,178.00	20.23%
	10,766.00	
2019	0.00	0.00%
	12,316.00	
2020	263.00	8.25%
	3,189.00	
2021	3,687.00	39.89%
	9,243.00	
2022	5,100.00	46.79%
	10,900.00	
2023	6,400.00	10.82%
	59,129.00	
2024	4,850.00	17.07%
	28,410.00	
2025	6,350.00	62.25%
	10,200.00	

Referente al cuadro 1, se logra observar la proyección de las partidas caja y bancos (parte del activo disponible inmediato) con el pasivo corriente, siendo estas cuentas uno de los problemas encontrados en la investigación, tales partidas contables fueron analizadas mediante los estados financieros, dando como resultado que el activo disponible inmediato de la empresa veterinaria no tenía la capacidad para afrontar los pagos de sus deudas al corto plazo. Asimismo para poder dar solución al problema del efectivo disponible inmediato la empresa necesitaba incrementar sus ventas al contado, debido a la pandemia mundial de salud en el 2020 donde se reflejó una reducción en las ventas, caja y bancos.

Para poder incrementar las ventas se realizó alianzas estratégicas con proveedores, al relacionarse con ellos, la empresa mostraba al público todos los servicios veterinarios que tenía y los nuevos servicios a ofrecer, para así satisfacer las necesidades de los clientes (dueños de mascotas) siendo competentes en el mercado desempeñado.

Los servicios fueron promocionados por las redes sociales y empresariales, tales como Facebook, etc., las promociones fueron desde una consulta rutinaria sin costo a servicios de nutrición con alimentos balanceados, utilizando la publicidad y marketing. Para poder medir las variaciones o resultados de la partida caja y bancos en relación al pasivo corriente desde el 2018 al 2020 y los proyectados desde el 2021 al 2025 se utilizó el ratio de liquidez absoluto, un indicador más exacto.

Se observó que el efectivo líquido o disponible tuvo un crecimiento del 2021 al 2025 de 39.89% llegando hasta un 62.25%, en referencia al año histórico del 2020 que solo obtuvo un 8%, tal análisis refleja que la empresa tiene la capacidad de seguir con el negocio debido a que podrá pagar a sus proveedores o entidades financieras cuando estos soliciten o reclamen sus deuda a corto plazo.

4.5.6.2 Entregable 2

Objetivo 2: Aumentar la rentabilidad en un promedio del 7%.

Solución 2: Análisis de la rentabilidad mediante la generación de ventas por alianzas estratégicas

Evidencia 3. Estado de situación financiera

Figuras 19

Estado de situación financiera proyectado del 2021 al 2025

BALANCE GENERAL								
(Expresado en nuevos soles)								
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	2,178	-	263	3,687	5,100	6,400	4,850	6,350
Valores negociables								
Cuentas por cobrar comerciales	0.00	0.00						
Otras cuentas por cobrar accionistas								
Otras cuentas por cobrar diversas	0.00	0.00						
Gastos pagados por anticipado	1,308	2,653		1,027	1,220	1,286	1,180	3,105
Existencias	49,324	61,511	20,554	37,320	46,597	36,227	31,583	35,550
otros Activos	11,235	720		720	648			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	64,045	64,884	20,817	42,754	53,565	43,913	37,613	45,005
INVERSIONES EN VALORES								
Filiales y afiliadas	-	-						
Otras inversiones	-	-						
Total Inversiones en Valores	-	-						
Intangibles	-							
Inmuebles, maquinaria y equipo	94,811	92,322	127,208	201,133	178,266	248,708	258,933	276,712
(-)Depreciación y amortiza acumul	-28,652	-38,136	-60,799	-61,754	-48,393	-45,325	-47,427	-52,427
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	66,159	54,186	66,409	139,379	129,873	203,383	211,506	224,285
TOTAL ACTIVOS	130,203	119,071	87,226	182,133	183,438	247,296	249,119	269,290
PASIVO CORRIENTE								
Préstamos Bancarios						48,890	20,000	
Cuentas por pagar comerciales								
- Accionistas								
- Terceros	117	117						
Otras Cuentas por Pagar								
- Tributos	2,803	-117	1,129	1,129	1,800	1,129	1,129	1,500
- Remuneraciones y Participacion	7,085	8,924	2,060	8,114	9,100	9,110	7,281	8,700
Parte Corriente de Deudas a Largo Plazo								
Otras provisiones	761	3,392						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10,766	12,316	3,189	9,243	10,900	59,129	28,410	10,200
DEUDAS A LARGO PLAZO								
Otras Cuentas x Pagar Diversas	2,360					3,200	8,300	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,360	-	-	-	-	3,200	8,300	0
PATRIMONIO								
Capital	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301
Perdidas acumuladas	142,661	161,781	173,246	140,661	136,589	137,237	149,666	177,108
Resultado del ejercicio	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	648	12,429	27,442	46,681
TOTAL PATRIMONIO				172,890	172,538	184,967	212,409	259,090
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,203	119,071	87,226	182,133	183,438	247,296	249,119	269,290

Evidencia 4. Estado de Resultados

Figuras 20

Estado de resultados integrales proyectados

ESTADO DE RESULTADOS								
(Expresado en nuevos soles)								
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas netas	133,329	134,616	90,800	104,420	120,083	138,095	158,810	182,631
Costo de ventas	-38,405	-39,181	-29,152	-31,430	-33,143	-36,733	-40,655	-44,927
UTILIDAD BRUTA	94,924	95,434	61,648	72,990	86,940	101,362	118,154	137,704
GASTOS DE OPERACIÓN								
Gastos de ventas	-23,899	-16,980	-20,400	-13,679	-14,530	-15,329	-16,040	-16,619
Gastos administrativos	-98,847	-88,188	-71,433	-61,295	-70,489	-71,395	-70,988	-68,852
UTILIDAD OPERATIVA	-27,822	-9,734	-30,185	-1,984	1,921	14,638	31,127	52,233
INGRESOS FINANCIEROS	12	258	0					
GASTOS FINANCIEROS	-3,960	-2,886	-3,400	-2,088	-1,201	-829	-635	-365
	-3,948	-2,628	-3,400	-2,088	-1,201	-829	-635	-365
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	720	13,810	30,491	51,867
Impuesto a la renta %					-72	-1,381	-3,049	-5,187
UTILIDAD NETA	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	648	12,429	27,442	46,681

KPI 2. Ratios de rentabilidad ROE = (utilidad neta /patrimonio neto)

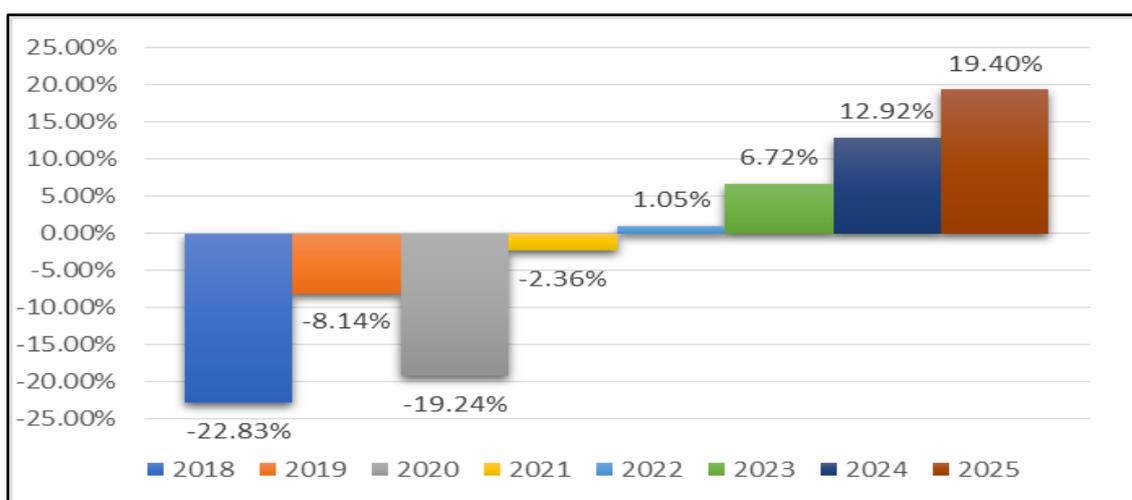
Cuadros 2

Ratio de rentabilidad ROE proyectado del 2021 al 2025

Año	Montos	Resultado %
2018	- 31,770.00	-22.83%
	139,130.00	
2019	- 12,362.00	-8.14%
	151,842.00	
2020	- 33,585.00	-19.24%
	174,530.00	
2021	- 4,072.00	-2.36%
	172,890.00	
2022	648.00	1.05%
	172,538.00	
2023	12,429.00	6.72%
	184,967.00	
2024	27,442.00	12.92%
	212,409.00	
2025	46,681.00	19.40%
	259,290.00	

Figuras 21

Variación del Ratio de rentabilidad ROE



En relación al ratio de rentabilidad ROE y la variación porcentual proyectado de cinco años 2021 al 2025 se evidenció en el cuadro 2 y la figura 21 que la rentabilidad financiera del año 2021 aún estaba en negativa de -2.36% debido a que la empresa obtuvo pérdida en su utilidad neta ,pero comparado al año base histórico del 2020 que fue de -19.24% se afirma que la rentabilidad ROE al ser proyectado está incrementando, logrando llegar en el 2023 a 6.72% y en el último año proyectado del 2025 cierra con un 19.0% ,se puede decir que la rentabilidad, al proyectar los estados financieros de cinco años tuvo un incremento promedio del 9%, se concluye que los socios podrán obtener el beneficio esperado a partir de los fondos propios de los recursos que han aportado siendo el resultado óptimo y positivo.

KPI 3. Ratios de rentabilidad ROA = (utilidad operativa /activo total)

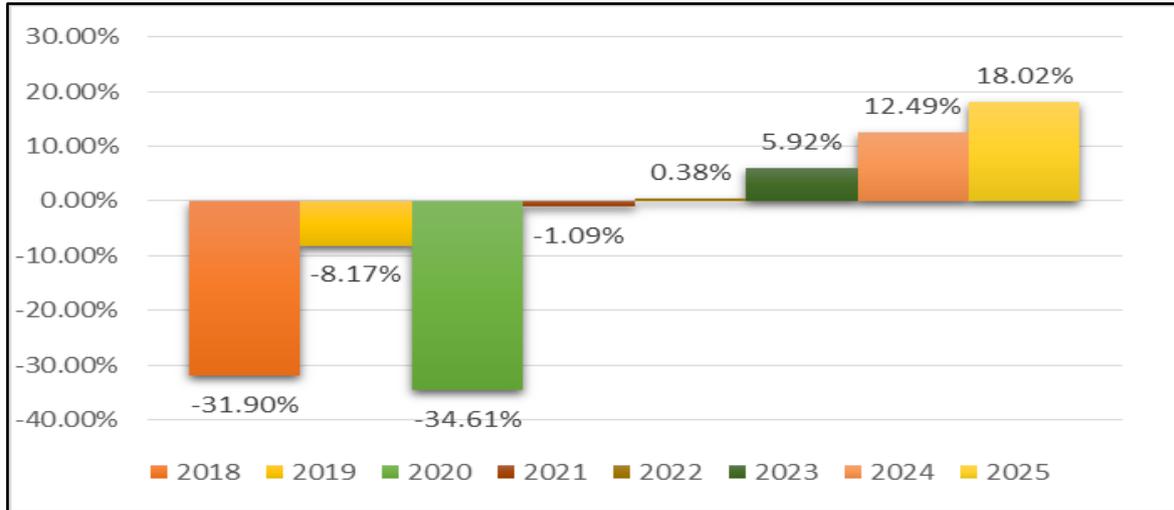
Cuadros 3

Ratio de rentabilidad ROA proyectado del 2021 al 2025

Año	Montos	Resultado %
2018	- 27,822.00	-31.90%
	87,226.00	
2019	- 9,734.00	-8.17%
	119,071.00	
2020	- 30,185.00	-34.61%
	87,226.00	
2021	- 1,984.00	-1.09%
	182,133.00	
2022	1,921.00	0.38%
	183,438.00	
2023	14,638.00	5.92%
	247,296.00	
2024	31,127.00	12.49%
	249,119.00	
2025	52,233.00	18.02%
	269,290.00	

Figuras 22

Variación del Ratio de rentabilidad ROA



Según lo observado en el cuadro 3 y la figura 22 del ratio de rentabilidad ROA y la variación porcentual proyectado del 2021 al 2025 se verifica que en el primer año proyectado que fue el 2021 el ROA siguió teniendo un porcentual negativo de -1.09%, algo favorable si se compara el año base que fue de -34.61%, se expone por tanto que la rentabilidad ROA ha ido incrementándose durante los años proyectados, el 2022 fue de 0.38% y en el año 2025 llegó a una variación porcentual positiva de 18.02% pudiendo corroborar que la empresa veterinaria por cada sol invertido en sus activos totales sería capaz de generar el porcentaje deseado en la actividad o rubro donde se desempeña. Se concluye que la propuesta que se realizó en la presente investigación fue positiva.

KPI 4. Ratios de rentabilidad Margen de utilidad neta

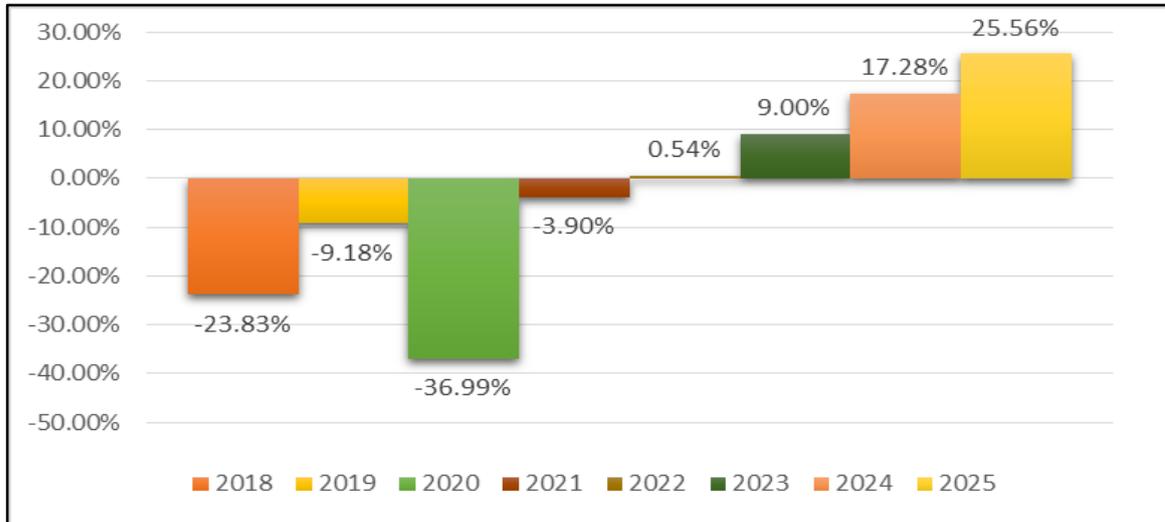
Tabla 12

Margen de utilidad neta 2018 al 2025

Análisis Documental	Fórmula	Variación (%)
	Utilidad neta 2018 = - 31,770	
	Ventas netas 2018 133,329	-23.83%
	Utilidad neta 2019 = -12,362	
	Ventas neta 2019 134,616	-9.18%
	Utilidad neta 2020 = -33,585	-36.99%
	Ventas netas 2020 90,800	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad neta 2021 = -4,072	-3.90%
	Ventas netas 2021 104,420	
	Utilidad neta 2022 = 648	
	Ventas neta 2022 120,083	0.54%
	Utilidad neta 2023 = 12,249	
	Ventas neta 2023 138,095	9 %
	Utilidad neta 2024 = -27,442	
	Ventas neta 2024 158,810	17.28%
	Utilidad neta 2025 = -46,681	
	Ventas neta 2025 182,631	25.56%

Figuras 23

Variación del Margen de utilidad neta



Se logar observar en la tabla 12 y la figura 23 que el margen de utilidad neta y la variación proyectada del 2021 al 2025 en el escenario óptimo ,que la empresa veterinaria en el año base 2020 obtuvo un margen de utilidad neta porcentual negativa de -36.99% debido a la pandemia mundial de salud, en el 2021 el primer año proyectado siguió con una variación negativa reducida de -3.90%, en el año 2022 asciende ligeramente en un 0.54%, posteriormente en el año 2024 fue de 17.28% y el último año fue de 25.56%, estos incrementos se produjeron por las alianzas estratégicas con los proveedores, la reactivación gradual de la economía peruana y las nuevas promociones de los servicios veterinarios por publicidad y marketing, se confirma que por cada sol vendido se muestra el porcentaje de incremento en cada año y como la empresa está en la capacidad de traducir las ventas en ganancias para sus socios.

4.5.6.3 Entregable 3

Objetivo 3: Manejo adecuado de los gastos operativos.

Solución 3: Mejorar los gastos de operación a través de un diseño de procesos

Evidencia 5. Manual de política de gastos operativos.

Figuras 24

Manual de políticas de gastos operativos



Referente a la figura 24 se refleja la carátula de la elaboración del manual de políticas de gastos operativos siendo una evidencia importante en el control de los gastos de ventas y administrativos porque se indicará como la empresa y los responsables directos pueden llevar un mejor monitoreo en la empresa veterinaria referente a sus gastos generales.

Figuras 25

Flujo grama para los procesos del control de gastos operativos



De acuerdo a la figura 25 se observa la elaboración de un flujo grama referente a los procesos para el mejor monitoreo de los gastos operativos, esto indica el inicio y final de cómo los gastos para que sean aceptados tienen que cumplir con requisitos desde una solicitud de compra, aprobación hasta pagos y sanciones, todo siendo corroborado por la persona encargada y usados según el presupuesto proyectado y aceptado.

Evidencia 6. Presupuesto de Gastos operativos.

Figuras 26

Presupuesto Proyectado de Gastos operativos del 2021 al 2025

EMPRESA VETERINARIA					
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS					
ANALISIS DE GASTOS OPERATIVOS					
DESCRIPCIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos de Ventas					
Combustible Vta.	2,950	2,921	2,891	2,862	2,834
Polisa Seguros	1,620	1,604	1,588	1,572	1,556
Estacionamiento	150	149	147	146	144
Utiles de limpieza consultorio	150	149	147	146	144
Elictricidad	1,800	1,782	1,960	2,137	2,329
Agua y desagúe	4,500	4,455	4,901	5,391	5,660
Teléfono e internet	1,450	1,436	1,421	1,407	1,393
Publicidad y otros	200	198	196	194	192
Articulos de ferreteria	79	78	77	77	76
Medicamentos y gastos laboratorio	600	660	726	799	878
Suministros de consultorio	180	178	176	194	213
TOTAL GASTOS DE VENTAS	13,679	14,530	15,329	16,040	16,619
Gastos administrativos					
Sueldos ADM	10,800	21,600	20,088	18,682	17,374
Sueldos VET	18,000	18,000	16,740	15,568	14,478
Sueldos ASIST.VET.	9,600	9,600	8,928	8,303	7,722
Sueldos PELUQ.				3,840	3,840
Vacaciones	950	1,120	1,042	969	901
Essalud	2,700	3,720	3,460	3,217	2,992
Telefonia celular	1,500	1,500	1,395	1,297	1,207
Servicios Contables	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Mantenimiento vehiculo	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Mantenimiento de Oficina	350	350	326	303	282
Servicios Tv. por cable	710	710	660	614	571
Servicio Seguridad y Vigilancia	250	250	250	250	250
Tributos municipales	110	110	110	110	110
Agasajos	650	650	605	562	523
Peaje	180	180	167	156	145
Muebles y enseres	111	111	44		
Equipos procesamiento de datos	98				
Equipos diversos y varios	3,330	2,930	2,530	2,130	1,840
Vehiculo de transporte	15,990	12,930	9,850	7,650	6,150
Inmueble				3,000	3,000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	61,295	70,489	71,395	70,988	68,852

En relación a la figura 26 se podrá observar el presupuesto de los gastos operativos en un escenario óptimo teniendo en cuenta los gastos que se disminuirán para el efectivo control en las cuentas en referencia.

KPI 5. (Gastos de ventas/ventas)*100

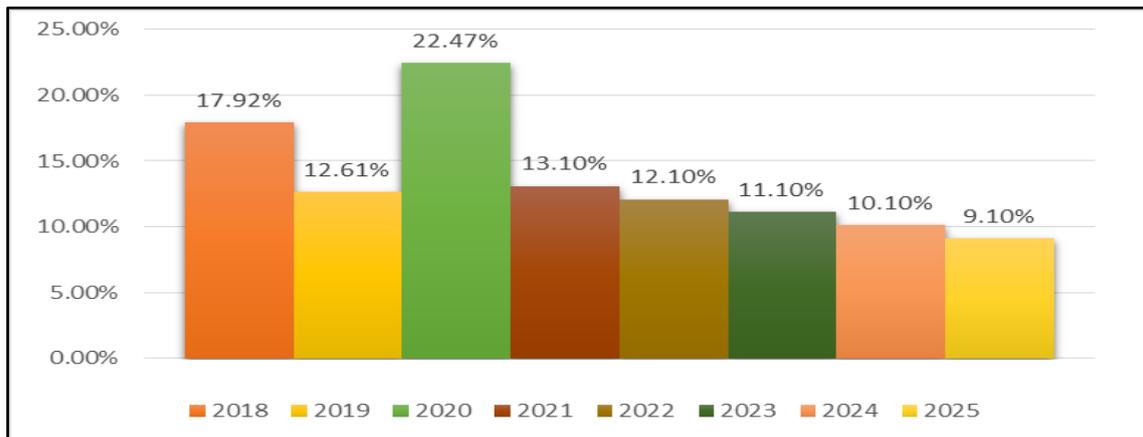
Cuadros 4

Gastos de ventas proyectados del 2021 al 2025

Año	Montos	Resultado %
2018	23,899.00	* 100
	133,329.00	
2019	16,980.00	* 100
	134,616.00	
2020	20,400.00	* 100
	90,800.00	
2021	13,679.00	* 100
	104,420.00	
2022	14,530.00	* 100
	120,083.00	
2023	15,329.00	* 100
	138,095.00	
2024	16,040.00	* 100
	158,810.00	
2025	16,619.00	* 100
	182,631.00	

Figuras 27

Variación de los gastos de ventas



Se observa en relación al cuadro 4 y la figura 27 los gastos de ventas y variaciones que fueron proyectadas desde el 2021 al 2025 en un escenario óptimo en el estado de resultados de la empresa veterinaria, al realizar el análisis porcentual aplicando una disminución del 1% con relación a las ventas que el primer año proyectado que fue 2021 tuvo una variación porcentual de 13.10% en comparación al año base del 2020 que obtuvo un 22.47% por los gastos excesivos en combustible, estacionamientos y teléfono e internet, en el segundo año proyectado del 2022 al seguir manejando el presupuesto proyectado y el manual de políticas de los gastos se obtendrá una disminución del 12.10%, en el 2024 un 10.10% y finalmente el 2025 una disminución estimada de 9.10% generando la conclusión de que la empresa veterinaria al seguir cuidadosamente los procesos implementados de los gastos presupuestados ,las normas y lineamientos en retroalimentación de los manuales ,tendrán resultados positivos en sus beneficios.

KPI 6. (Gastos administrativos/ventas)*100

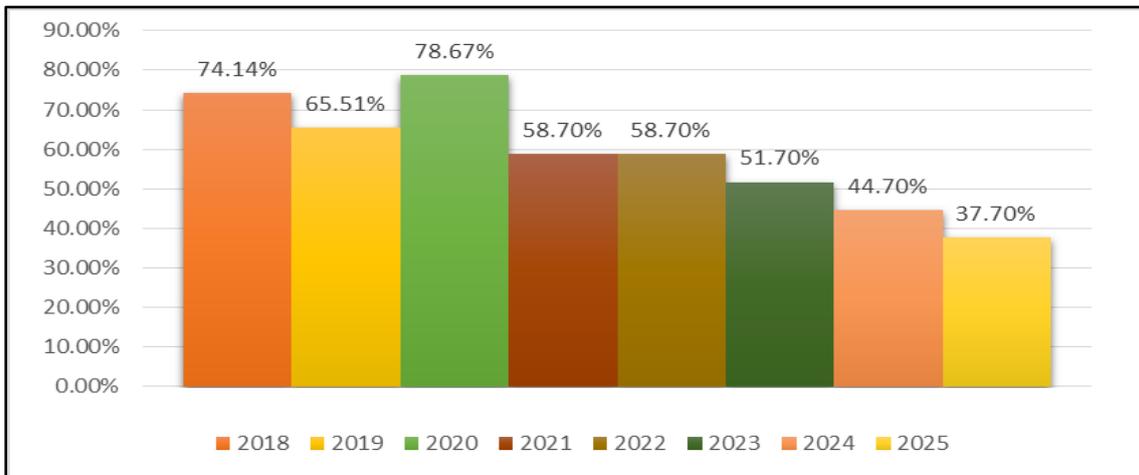
Cuadros 5

Gastos administrativos proyectados del 2021 al 2025

Año	Montos	Resultado %
2018	98,847.00	* 100
	133,329.00	
2019	88,188.00	* 100
	134,616.00	
2020	71,433.00	* 100
	90,800.00	
2021	61,295.00	* 100
	104,420.00	
2022	70,489.00	* 100
	120,083.00	
2023	71,395.00	* 100
	138,095.00	
2024	70,988.00	* 100
	158,810.00	
2025	68,852.00	* 100
	182,631.00	

Figuras 28

Variación de los gastos administrativos



Asimismo en referencia al cuadro 5 y la figura 28 muestran los gastos administrativos y sus variaciones que al proyectarse desde el 2021 al 2025 a través de un análisis vertical elaborado en los estados de resultados aplicando una disminución del 7% en proporción a sus ventas el primer año proyectado del 2021 se obtuvo un 58.70% en comparación al año histórico del 2020 que fue de 78.67% esto se produjo por los gastos excesivos en telefonía celular, servicios tv por cable, agasajos y peajes ,en el tercer año proyectado 2023 se obtuvo una disminución de 51.70% y el 2025 los gastos administrativos llegaron a 37.70%, estas disminuciones serán favorables si la gestión en el control de los gastos operativos continúa aplicándose a través del manual de normas y lineamientos y de su presupuesto de gastos proyectado para que la empresa veterinaria pueda generar utilidades, beneficios y logre cumplir las metas trazadas como negocio en el mercado competitivo.

4.6 Discusión

El presente estudio de investigación titulada “Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020” se demostró que la

organización o empresa veterinaria presentó su principal problema relacionado a la rentabilidad, de tal modo se reorganizó una propuesta viable con objetivos tales como el incremento del importe del activo disponible inmediato, aumentar la rentabilidad en promedio a través del incremento de las ventas mediante las alianzas estratégicas con proveedores y el análisis de la rentabilidad mediante la generación de ventas por alianzas estratégicas y por último realizar un manejo adecuado de los gastos operativos por medio de un diseño de procesos para la mejora de sus gastos.

En relación a los resultados que se interpretaron de la categoría rentabilidad se obtuvo que existen niveles bajos llegando a casi -22.83% de rentabilidad por el uso incorrecto de estrategias en los procesos que puedan ayudar a los resultados y cómo los índices de rentabilidad no ayudan al momento de desear mantenerse en competencia en el mercado, estos resultados se asemejan al estudio en Cuba de Cantero & Leyva (2016) y en Brasil Daza (2015) quienes determinaron en su investigación la importancia e impacto de la rentabilidad dentro de una empresa y los resultados que estos generan para el logro de sus objetivos empresariales.

Asimismo unos de los resultados que influyen en la rentabilidad es el efectivo o liquidez donde se indicó que al analizar los estados financieros existía una disminución en el activo disponible inmediato entre los años comparados donde la empresa es insuficiente para poder estar en la capacidad de responder ante sus obligaciones inmediatas en relación pagos a sus proveedores, etc., en el estudio de Calapiña (2011) en Ecuador, se menciona en su investigación que el no contabilizar datos financieros en su contabilidad generan deficiencia en el control de su contabilidad y liquidez y en la conclusión de sus evaluaciones y resultados.

También al resultado obtenido referente a la rentabilidad se determinó que los fondos en relación a la empresa no reflejan ganancias óptimas anuales en las operaciones ya sea por malos manejos en el negocio o el mismo manejo en el mercado, por consecuente se observa resultados negativos en los años comparativos, estos resultados guardan relación al estudio realizado por Iriarte et.al (2008) en Venezuela quiénes indicaron en dicha investigación las diferentes comparaciones de rentabilidad que suelen darse en los diferentes centros de atención veterinarios(diversificados, semi-diversificados y especializados), acerca de sus ingresos anuales, pero que una empresa que no haya obtenido una rentabilidad óptima en su empresa no le quita la capacidad de poder incrementar sus ingresos en relación a sus metas.

Con respecto a los resultados se determinó la disminución en las ventas y falta de estrategias comerciales y competitivas para un eficiente manejo en el aspecto financieros y económico de la empresa, tales resultados se relacionan con la investigación de Marino (2015) en argentina quién indica que no se ha realizado un plan estratégico ,formalidad referente a sus ventas a causa de las demandas actualizadas y servicios competentes que requieren sus clientes.

Para obtener resultados eficientes en la rentabilidad, ventas y disminuir riesgos en una empresa para Dueñas y Rodríguez (2019) es poder utilizar un efectivo control en su gestión financiera ayudando a poder cumplir misiones y visiones empresariales. Para una mejoría en la rentabilidad, se elaboró unas alianzas estratégicas con proveedores así incrementando las ventas, un efectivo control en los gastos a través de los manuales de políticas de gastos operativos para poder, como empresa evitar problemas, disminuyendo riesgos futuros impidiendo alcanzar sus metas.

En relación a los resultados de las ventas y rentabilidad se determinó que las bajas en el nivel de ventas se relacionaron con la rentabilidad deficiente que obtuvo la empresa en el sector veterinario. Estos resultados se relacionan en la investigación de Ayo (2018), quién determinó en su estudio que toda empresa necesita un financiamiento y capacitación para mejorar su rentabilidad, de la misma forma en la investigación de Baca & Díaz (2016) se concluyó que la importancia de un financiamiento es utilizado como una estrategia para aumentar las ventas.

Para incrementar las ventas según Baca et.al. (2017) La entidad o empresa requiere generar una inversión ya sea en el aspecto alimentos o nuevos servicios especializados competentes para los clientes a través de alianzas y el marketing. Para realizar una mejora en el incremento en las ventas se generó una propuesta con el objetivo de realizar publicidad y marketing a las promociones generadas de las alianzas estratégicas con los proveedores por lo tanto las propuestas son viables para un mejor propósito en sus metas y objetivos.

Finalizando, el aporte del presente trabajo de investigación ayuda y contribuye a que la entidad logre tener óptimos resultados relacionados a los problemas encontrados, mencionando uno de ellos, la rentabilidad y cómo estos, pueden llegar a tener un resultado positivo para el crecimiento de la empresa siguiendo las propuestas elaboradas, pero sin dejar de lado que se puedan realizar continuas mejoras favorables en el entorno de la entidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Primera : Se estableció con respecto al objetivo general de la investigación, proponer una gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, determinando los procesos estratégicos y planeamientos, donde se controlaron los cumplimientos de las actividades y objetivos dados por la entidad para su oportuno desarrollo.

Segunda : Se efectuó el análisis de la situación de rentabilidad en la empresa veterinaria. Donde los años en comparación son tomados como referencias para los años bases, medidos mediante los ratios rentables, señalando que dicha rentabilidad no obtuvo resultados óptimos, por lo cual se determinó que mediante la generación de alianzas estratégicas, se puedan optimizar las ventas.

Tercera : Se identificó los factores de mayor incidencia en la rentabilidad en la empresa Veterinaria, empezando por la disminución del activo disponible, generando poca liquidez absoluta, la falta de monitoreo de los gastos operativos, el bajo nivel de las ventas y la falta de estrategias competitivas en el desempeño del sector, tales factores no permiten una óptima rentabilidad y el uso eficiente del recurso empresarial.

5.2 Recomendaciones

- Primera** : Aplicar la propuesta de gestión del control de manera oportuna, sobre los problemas que retrasen el incremento de la rentabilidad en la empresa con el propósito de llevar un manejo oportuno en los gastos que se realicen, y las estrategias comerciales y/o administrativas que inicien , facilitando que las actividades de la empresa ayuden a mejorar sobre las decisiones y metas que se tracen.
- Segunda** : A la empresa, a poder continuar aplicando la ejecución de las estrategias de Las publicidades referentes a las promociones que se realizaron con las alianzas estratégicas con los proveedores para obtener una mayor demanda en el mercado y que las ventas incrementen su nivel, por lo tanto todos los procedimientos serán eficientes para optimizar e incrementar la rentabilidad empresarial.
- Tercera** : A la empresa y las áreas directas responsables, a la aplicación de todos los Procedimientos creados y realizados, referentes al control adecuado de los Gastos operativos siguiendo las pautas dados en el manual de políticas, normas y lineamientos de gastos, asimismo a las alianzas estrategias comerciales y gerenciales en relación a los proveedores para un incremento en las ventas, optar tomar en cuenta los montos de los flujos de caja, presupuesto de gastos que han sido aceptados para su ejecución, y así de manera eficiente y responsable la empresa estará en la capacidad de afrontar sus obligaciones y su competencia en el rubro veterinario.

REFERENCIAS

- Acevedo, I., & Lopez, A. (2007). El proceso de la entrevista: *conceptos y modelos*, 4a ed. México: Limusa. Obtenido de https://www.academia.edu/35667584/Acevedo_Iba%C3%B1ez_Alejandro_El_Proceso_De_la_Entrevista
- Aguilar, I. (2005). *Rentabilidad y riesgo en el comportamiento financiero de la empresa*. España: Las Palmas de Gran Canaria.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32((1-2)), 1-27.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 5(2), 15-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950234>
- Ayo, R. V. (2018). *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro veterinarias del distrito de Callería, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los angeles]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/10836>
- Baca, A., & Diaz, T. (2016). *Impacto del financiamiento en la rentabilidad de la constructora Verastegui S.A.C. 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor del Sipán, Trujillo]. Repositorio Institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/3013>
- Baca, M., Gastelu, G., Yaringaño, D., & Perales, L. (2017). *Proyecto Empresarial "Entre Patitas"* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/622992>
- Báez, C. M. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED*, 16, 2. Recuperado el 12 de julio de 2021, de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800014&lng=es&tlng=es.
- Banco Mundial. (2020). *Informe anual (2020)*. Washington, DC, Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-1623-9. Licencia: Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Organizaciones Intergubernamentales (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).
- Barco, D. (2008). Análisis de la situación de la empresa a través de ratios financieros. *Actualidad empresarial*(70).
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera edición ed.). Pearson Educación.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 709-737.

- Buelvas, C., & Mejía, G. (2014). El papel de la contabilidad de gestión en el sistema de información contable y su incidencia en la rentabilidad de las empresas. *Panorama económico*, 22(1), 91-108. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5671113>
- Calapiña, P. (2011). “*Adecuado control del proceso contable y su incidencia en la liquidez de EDU-ICII instituto de capacitación de idiomas e informática s.a de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010*” [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador]. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1985>
- Cantero, H., & Leyva, E. (2016). La rentabilidad económica ,un factor para alcanzar la eficiencia empresarial. 22(4), 1-17.
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. UIDE.
- Ccacya, D. (2015). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad de una empresa*.
- Cegarra. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Diaz de Santos.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Directions for the future and Society*, 28, 127-168.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Corporación Financiera Internacional. (2019). *Informe anual del IFC*. 2121 Pennsylvania Avenue NW Washington, DC 20433, EE. UU.
- Cotos, K. I., & Puicon, C. A. (2018). *Importación de accesorios para mascotas provenientes de China y su incidencia en la rentabilidad de la empresa veterinaria Cotos Group S.A.C. de Chimbote, Trujillo 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <http://hdl.handle.net/11537/15138>
- Daza, J. (2015). Análisis de la interrelación crecimiento rentabilidad. España: *Tourism & Management Studies*, 11(2) (2015), 182-188. doi:10.18089/tms.2015.11222
- Dextre, J. C., & Del Pozo, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281624914005>
- Diaz, M. (2010). El analisis de los estados contables en un retorno dinamico y gerencial de la empresa. *Revista Universo Contábil* 6(nº 2), pp 122-140.
- Dirección de estudios de Desarrollo Económico. (2019). Nota de coyuntura: La Economía alrededor de las mascotas en Bogotá. *Observatorio de Desarrollo Económico*.

- Dueñas, S. M., & Rodríguez, R. M. (2019). *La gestión financiera y su influencia en el manejo del riesgo operativo de la empresa Chavinfarma SAC del distrito de Huarney en el periodo 2017-2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio digital UPAO. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5215>
- Fernández, A. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Gómez, M. (2005). Teoría de la contabilidad y control. *Revista de ciencias administrativas*, 15(25). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802511>
- Gutiérrez, J. A., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de investigación-Valor contable*, 3(1), 9-30. Obtenido de <https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>
- Hendriksen, E. (1999). *Teoría da Contabilidade*. Editorial Atlas S.A.
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: La rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Fundación SyPAL.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación holística*. Ecuador: Quirones Ediciones.
- Ibarra, M. (2006). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios. *Pensamiento & Gestión*, 234-271. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64602108>
- Informe COSO. (2005). *Control interno*. Ecoe ediciones.
- Inga, C. (25 de Octubre de 2020). *Veterinarias en pandemia: ¿Cómo la enfrentaron desde la otra primera línea?* Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/veterinarias-el-impacto-en-la-otra-primera-linea-cronica-noticia/?ref=ecr>
- Iriarte G, M. J., Sanchez G, O. A., Marquez, C., & Vivas P, I. (2008). Estudio comparado de rentabilidad en centros de atención veterinaria especializados y diversificados en el estado Aragua. 49(1), 037-045. Recuperado el 18 de junio de 2021, de Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025865762008000100005&lng=es&tlng=es.
- Lopez, F. (2007). Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad -La experiencia de las empresas de alto rendimiento. *Consortio de la zona de Vigo*.
- Marino, M. F. (2015). *Plan estratégico para una empresa del sector mascotas de la ciudad de Córdoba* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Digital UNC. <http://hdl.handle.net/11086/6298>
- Ministerio de la Producción. (2015). Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. *Lima: Ministerio de la producción*, 129-132.

- Pérez, J. F. (2006). *Control de la gestión*. ESIC Editorial.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red de Tercer Milenio S.C.
- Ruiz, M., Barboa, M., & Rodríguez, J. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación*, 1-25. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.pdf>
- Salgado, J. A., & Calderón, L. T. (2014). Sistemas de control de gestión y desempeño organizacional: una revisión conceptual. *XIX Congreso internacional de coontaduría administración e informática*.
- Sánchez, A. (1994). La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española Análisis de los factores determinantes. *Revista española de financiación y contabilidad*, 159-179.
- Sánchez, J. (2002). *5campus.com*. Obtenido de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>
- Torres, M. (2011). Ratios Financieros - conceptos básicos y aplicación. *Actualidad empresarial*.
- Valle, A., & Tobar, G. (2017). El marketing relacional y la rentabilidad en los servicios prestados por tres concesionarios automotrices en la provincia de tungurahua. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(2). Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/489/268>
- Van, J. C. (1998). *Fundamentos de la Administración Financiera*. Mexico.
- Van, J. C., & Wachowisz, J. M. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera* (Decimotercera ed.). Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020

Problema general	Objetivo general	Categoría 1 problema: Rentabilidad				
		Sub categorías	Indicadores			
¿Cómo mejorar la gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?	Proponer una gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.	Rentabilidad financiera	1. Rentabilidad financiera para accionistas			
			2. Inversiones			
			3. Utilidad neta			
		Rentabilidad económica	4. Ventas			
			5. Riesgo económico			
			6. Evaluación de resultados			
		Ratios financieros	7. Rentabilidad sobre el patrimonio			
			8. Razones de liquidez			
			9. Rentabilidad sobre las ventas			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Categoría 2 solución: Gestión del control				
¿Cuál es la situación de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?	Analizar la situación de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.	Sub categorías	Indicadores	ítem	Escala	Nivel
¿Qué factores son de mayor incidencia en la rentabilidad de una empresa veterinaria, Lima 2018-2020?	Identificar los factores de mayor incidencia en la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020.					
Tipo, Enfoque y método		Población, muestra y unidad informante		Técnicas e instrumentos	Procedimiento y análisis de datos	
Enfoque: Mixto Tipo :Proyectivo Método: Inductivo y deductivo Diseño: No experimental		Población: 3 EE-FF. Muestra: 0 Unidad informante: (3) Administrador, Contadora y Asistente contable y/o tesorería		Técnicas: Entrevista y Análisis documental Instrumentos: Guía de entrevista y Registro documental	Procedimiento: Análisis de datos: Atlas ti	

Anexo 2: Evidencias de la propuesta (al detalle, es decir manuales)

Figuras 29

Balance general del estado financiero

BALANCE GENERAL								
(Expresado en nuevos soles)								
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	2,178	-	263	3,687	5,100	6,400	4,850	6,350
Valores negociables								
Cuentas por cobrar comerciales	0.00	0.00						
Otras cuentas por cobrar accionistas								
Otras cuentas por cobrar diversas	0.00	0.00						
Gastos pagados por anticipado	1,308	2,653		1,027	1,220	1,286	1,180	3,105
Existencias	49,324	61,511	20,554	37,320	46,597	36,227	31,583	35,550
otros Activos	11,235	720		720	648			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	64,045	64,884	20,817	42,754	53,565	43,913	37,613	45,005
INVERSIONES EN VALORES								
Filiales y afiliadas	-	-						
Otras inversiones	-	-						
Total Inversiones en Valores	-	-						
Intangibles	-							
Inmuebles, maquinaria y equipo	94,811	92,322	127,208	201,133	178,266	248,708	258,933	276,712
(-)Depreciación y amortiza acumul	-28,652	-38,136	-60,799	-61,754	-48,393	-45,325	-47,427	-52,427
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	66,159	54,186	66,409	139,379	129,873	203,383	211,506	224,285
TOTAL ACTIVOS	130,203	119,071	87,226	182,133	183,438	247,296	249,119	269,290
PASIVO CORRIENTE								
Préstamos Bancarios						48,890	20,000	
Cuentas por pagar comerciales								
- Accionistas								
- Terceros	117	117						
Otras Cuentas por Pagar								
- Tributos	2,803	-117	1,129	1,129	1,800	1,129	1,129	1,500
- Remuneraciones y Participacion	7,085	8,924	2,060	8,114	9,100	9,110	7,281	8,700
Parte Corriente de Deudas a Largo Plazo								
Otras provisiones	761	3,392						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10,766	12,316	3,189	9,243	10,900	59,129	28,410	10,200
DEUDAS A LARGO PLAZO								
Otras Cuentas x Pagar Diversas	2,360					3,200	8,300	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,360	-	-	-	-	3,200	8,300	0
PATRIMONIO								
Capital	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301	35,301
Perdidas acumuladas	142,661	161,781	173,246	140,661	136,589	137,237	149,666	177,108
Resultado del ejercicio	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	648	12,429	27,442	46,681
TOTAL PATRIMONIO				172,890	172,538	184,967	212,409	259,090
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,203	119,071	87,226	182,133	183,438	247,296	249,119	269,290

Figuras 30

Estado de resultados integrales

ESTADO DE RESULTADOS								
(Expresado en nuevos soles)								
	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
Ventas netas	133,329	134,616	90,800	104,420	120,083	138,095	158,810	182,631
Costo de ventas	-38,405	-39,181	-29,152	-31,430	-33,143	-36,733	-40,655	-44,927
UTILIDAD BRUTA	94,924	95,434	61,648	72,990	86,940	101,362	118,154	137,704
GASTOS DE OPERACIÓN								
Gastos de ventas	-23,899	-16,980	-20,400	-13,679	-14,530	-15,329	-16,040	-16,619
Gastos administrativos	-98,847	-88,188	-71,433	-61,295	-70,489	-71,395	-70,988	-68,852
UTILIDAD OPERATIVA	-27,822	-9,734	-30,185	-1,984	1,921	14,638	31,127	52,233
INGRESOS FINANCIEROS	12	258	0					
GASTOS FINANCIEROS	-3,960	-2,886	-3,400	-2,088	-1,201	-829	-635	-365
	-3,948	-2,628	-3,400	-2,088	-1,201	-829	-635	-365
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	720	13,810	30,491	51,867
Impuesto a la renta %					-72	-1,381	-3,049	-5,187
UTILIDAD NETA	-31,770	-12,362	-33,585	-4,072	648	12,429	27,442	46,681

Figuras 31

Manual de políticas de gastos operativos.



OBJETIVOS

-Establecer un manual de políticas en la empresa veterinaria, localizada en Lima-Perú, en relación a los gastos operativos para el correcto procedimiento de los recursos financieros y que los registros documentales se admitan permitiendo su control con el registro eficaz y eficiente para una buena ejecución en los gastos operativos.

-Este manual de políticas de los gastos operativos es de aplicación para todas las áreas gerenciales, administrativas y Contables siendo obligatorio ser observado por todo el personal involucrado.

MARCO LEGAL

- Normas Internacionales de Información Financiera(NIIF)
- Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados

RESPONSABLES DIRECTOS

Área contable y tesorería, previa coordinación con Gerencia y/o Administración

NORMAS Y POLÍTICAS

REGISTRO, AUTORIZACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y RESPONSABILIDAD DEL GASTO.

- a) Los comprobantes y documentos de los gastos operativos serán registrados en el sistema del software contable utilizado.
- b) Una vez obtenido y revisado es autorizado por el Gerente y/o Administrador.
- c) Deberá contener una sólida descripción del uso del servicio o bien contratado.

d) Es responsabilidad del Área de Contabilidad y Tesorería cada gasto realizado, los que no son justificados y no autorizados serán dados a su cargo.

e) El Gerente y/o Administrador podrá autorizar los gastos operativos, validando que se cuente con suficiente presupuesto, tomando en cuenta el presupuesto de gastos proyectados.

REQUISITOS DE LOS COMPROBANTES

Los comprobantes deberán reunir los requisitos administrativos como:

*La fecha en el documento vigente.

*Logo identificable de la empresa del servicio o bien prestado

*Documentos sin enmendaduras ni daños en el nombre de la empresa y monto a pagar.

POLÍTICAS

Para efecto de este manual se le dará el mismo tratamiento a todos los gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS

*Todo cheque emitido al proveedor, deberá tener una copia, factura original así como el documento de dicho gasto.

* Se deberá obtener la firma de recepción del proveedor.

*El cheque que recibe el proveedor deberá tener el sello de pagado, previa autorización

*Los pagos de honorarios y de cualquier otro concepto debe estar autorizado y validado mediante firma responsable.

*Los pagos donde exista contrato de prestación de un servicio se debe adjuntar copia del primer pago y después los consecuentes, según gasto proyectado.

*Los gastos de combustible serán reconocidos de acuerdo a los gastos operativos presupuestados y solo para uso servicio veterinario, de lo contrario será asumido por la persona quién realice la compra y quien acepte el comprobante.

*Los gastos de estacionamiento serán asumidos por el mismo cliente, solo dos veces al mes previa coordinación, evaluación y aceptación se dará ese privilegio a dos clientes fieles de la empresa.

* Los gastos de telefonía, internet y cable deberán ser usados de acuerdo a los gastos operativos proyectados y aceptados.

*Todo gasto excepcional que no se encuentren en los requisitos de atención a las mascotas, sin previa coordinación será asumido por el profesional responsable quien atendió a las mascotas.

*Los gastos administrativos del ítem agasajos solo se darán una vez al mes y según presupuesto autorizado.

*El médico veterinario y/o personal administrativo mencionará al cliente dueño de la mascota, que procesos médicos están dentro del pago realizado y que gasto extra deberá ser asumido por el cliente, dueño de la mascota, de lo contrario será asumido por el responsable directo.

*Los gastos de mantenimiento de oficina deben tener la descripción de la reparación y el uso que se dará al material.

*El personal administrativo o responsable de turno al momento de observar al cliente, mencionará que todo servicio es dando inicial del 50% y al final del servicio la cancelación.

*Los gastos que no cuenten con suficiente presupuesto no deberán ser aceptados, todo es previa coordinación y acuerdo con Gerencia y/o Administración.

*Cada gasto tiene que ser llenado en los formatos autorizados para la contabilización correcta de la misma, de lo contrario, no será devuelto.

RECURSOS HUMANOS

*Toda remuneración pagada por contabilidad y/o tesorería debe ser de acuerdo a los gastos proyectados aceptados.

*Cualquier aumento de sueldo al personal debe ser autorizado por gerencia y/o administración, de lo contrario será asumido por el responsable a cargo de pagos.

*El personal recibe su remuneración de acuerdo a sueldos del mercado, se analizó el puesto y requisitos para su contrato.

* Todo pago al personal será depositado cada fin de mes (30-31), cero adelantos, todo cambio será analizado y autorizado por Gerencia y/o Administración.

DEVOLUCIÓN POR CONCEPTO DE PAGO DE LO INDEBIDO

Para la devolución por excedentes por conceptos de pagos ligados a la empresa veterinaria, previa autorización, se deberá anexar a la petición de oficio los siguientes documentos:

*Solicitud escrita del interesado al área directa responsable

*Recibo copia del original del bien o servicio pagado

*Declaración del procedimiento del pago

* Voucher original del pago

La falta de algún documento arriba mencionado será negación de la devolución.

ASPECTOS GENERALES Y SANCIONES

Presentado las normas de políticas de los gastos operativos mencionados uno a uno cada cumplimiento de los gastos según presupuesto, la facultad de la empresa veterinaria será que el Área responsable inmediata y directa y/o responsables que no cumplan con las normas y lineamientos mencionados correspondientes a la utilización de los gastos, previa confirmación, será acreedor de sanción inmediata, definiéndose su puesto y/o cargo en la empresa

Anexo 3: Instrumento cuantitativo**Ficha de registro documental**

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Mostrar la situación financiera de la empresa de los periodos 2018 al 2020 para su evaluación y análisis mediante el cálculo de ratios, de esta forma obtener decisiones oportunas para los objetivos de la empresa.	Los estados financieros son informes que abarca todo el manejo financiero y económico de una empresa o entidad reflejado en unidades monetarias. Dichos estados financieros siempre son realizados bajo las normas y lineamientos internacionales de información financiera.	Area de Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Registro Documental	Datos que brinda el documento = Indicadores	Análisis/resumen
1	Estado de Situación financiera	En dichos estados financieros, se muestra información financiera que se observa a través de tres elementos generales como los activos, pasivos y el patrimonio.	Análisis Horizontal	$\frac{\text{Ventas 2020}}{\text{Ventas 2019}} = \frac{90,800}{134,616} - 1 = \%$ $\frac{\text{Ventas 2019}}{\text{Ventas 2018}} = \frac{134,616}{133,329} - 1 = \%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2020}}{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}} = \frac{263}{0} - 1 = \%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}}{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2018}} = \frac{0}{2,178} - 1 = \%$	
			Análisis Vertical	$\frac{\text{Capital 2020}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2020}} = \frac{35,301}{87,226} = \%$ $\frac{\text{Capital 2019}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2019}} = \frac{35,301}{119,071} = \%$	

				$\frac{\text{Capital 2018}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2018}} = \frac{35,301}{130,203} = \%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2020}}{\text{Total activos 2020}} = \frac{263}{87,226} = \%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}}{\text{Total activos 2019}} = \frac{0}{119,071} = \%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2018}}{\text{Total activos 2018}} = \frac{2,178}{130,203} = \%$	
2	Estado de resultados	Los estados de resultados es mostrado a través de la información de los ingresos, gastos e impuestos de lo cual el monto final será importante	Ratios de Rentabilidad	<p>Margen de utilidad neta</p> $\frac{\text{Utilidad neta 2020}}{\text{Ventas netas 2020}} = \frac{-33,585}{90,800} = \%$ $\frac{\text{Utilidad neta 2019}}{\text{Ventas netas 2019}} = \frac{-12,362}{134,616} = \%$ $\frac{\text{Utilidad neta 2018}}{\text{Ventas netas 2018}} = \frac{-31,770}{133,329} = \%$	

		para la toma de decisiones.		<p>Rentabilidad financiera (ROE)</p> <p>$\frac{\text{Utilidad neta 2020}}{\text{Patrimonio neto 2020}} = \frac{- 33,585}{- 174,530} =$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad neta 2019}}{\text{Patrimonio neto 2019}} = \frac{- 12,362}{-151,842} =$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad neta 2018}}{\text{Patrimonio neto 2018}} = \frac{- 31,770}{- 139,130}$</p> <p>Rentabilidad Económica (ROA)</p> <p>$\frac{\text{Utilidad operativa 2020}}{\text{Activo total 2020}} = - \frac{30,185}{87,226} =$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad operativa 2019}}{\text{Activo total 2019}} = - \frac{9,734}{119,071} =$</p> <p>$\frac{\text{Utilidad operativa 2018}}{\text{Activo total 2018}} = - \frac{27,822}{130,203} =$</p>	
--	--	-----------------------------	--	---	--

Fecha:..... **Lugar:**.....

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Administrador, Contadora y Asistente contable y/o tesorería
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1,2, 3
Fecha	
Lugar de la entrevista	Virtual-correo-WhatsApp

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Comente la importancia de la rentabilidad financiera para los accionistas?
2	¿Explique referente a la rentabilidad de la empresa en los últimos años?
3	¿Qué medidas adopta en el área, para evitar poner en riesgo la rentabilidad económica de la empresa?
4	¿Cómo contribuye en la rentabilidad económica, las ventas de los servicios?
5	¿Por qué el patrimonio de la empresa es necesario para la rentabilidad?
6	¿De qué manera los indicadores financieros se manejan en su empresa?

Anexo 5: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

Ficha de registro documental

Título del documento:	Estados financieros	
Período o año:	2018-2019-2020	
Objetivo del documento:	Descripción del documento:	El documento responde al área o institución:
Mostrar la situación financiera de la empresa de los periodos 2018 al 2020 para su evaluación y análisis mediante el cálculo de ratios, de esta forma obtener decisiones oportunas para los objetivos de la empresa.	Los estados financieros son informes que abarca todo el manejo financiero y económico de una empresa o entidad reflejado en unidades monetarias. Dichos estados financieros siempre son realizados bajo las normas y lineamientos internacionales de información financiera.	Area de Contabilidad

Nro.	Nombre del Documento	Descripción	Registro Documental	Datos que brinda el documento = Indicadores	Análisis/resumen
1	Estado de Situación financiera	En dichos estados financieros, se muestra información financiera que se observa a través de tres elementos generales como los activos, pasivos y el patrimonio.	Análisis Horizontal	$\frac{\text{Ventas 2020}}{\text{Ventas 2019}} = \frac{90,800}{134,616} - 1 = -32.55\%$ $\frac{\text{Ventas 2019}}{\text{Ventas 2018}} = \frac{134,616}{133,329} - 1 = 0.96\%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2020}}{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}} = \frac{263}{0} - 1 = -100\%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}}{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2018}} = \frac{0}{2,178} - 1 = -100\%$	Las ventas del 2018 al 2020 que los años comparativos consecutivos han variado en montos, las ventas del 2019 y 2018 tuvieron un ligero incremento en 0.96% pero no se compara con el porcentual negativo superior entre el 2019 y 2020 de -32.55%, la causa de estos bajos las ventas disminuyeron por la crisis de la pandemia.
			Análisis Vertical	$\frac{\text{Capital 2020}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2020}} = \frac{35,301}{87,226} = 40.47\%$ $\frac{\text{Capital 2019}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2019}} = \frac{35,301}{119,071} = 29.65\%$	En el año 2020 un 40.47% en representación con el patrimonio y pasivo total siendo montos razonables que respalden los pasivos y obligaciones que

				$\frac{\text{Capital 2018}}{\text{Total pasivo y patrimonio 2018}} = \frac{35,301}{130,203} = 27.11\%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2020}}{\text{Total activos 2020}} = \frac{263}{87,226} = 0.30\%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2019}}{\text{Total activos 2019}} = \frac{0}{119,071} = 0.00\%$ $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo 2018}}{\text{Total activos 2018}} = \frac{2,178}{130,203} = 1.67\%$	<p>pueda tener la empresa. el 2019 fue 0.00% y finalmente el 2020 fue de 0.30% representando las variaciones porcentuales un beneficio mínimo y relativo pero importante para sostener liquidez en la empresa,</p>
2	Estado de resultados	Los estados de resultados es mostrado a través de la información de los ingresos, gastos e impuestos de lo cual el monto final será importante para la toma de decisiones.	Ratios de Rentabilidad	<p>Margen de utilidad neta</p> $\frac{\text{Utilidad neta 2020}}{\text{Ventas netas 2020}} = \frac{-33,585}{90,800} = -36.99\%$ $\frac{\text{Utilidad neta 2019}}{\text{Ventas netas 2019}} = \frac{-12,362}{134,616} = -9.18\%$ $\frac{\text{Utilidad neta 2018}}{\text{Ventas netas 2018}} = \frac{-31,770}{133,329} = -23.83\%$ <p>Rentabilidad financiera (ROE)</p> $\frac{\text{Utilidad neta 2020}}{\text{Patrimonio neto 2020}} = \frac{-33,585}{-174,530} = 19.24\%$	<p>el año 2019 fue de -8.14% y por último para el año 2020 fue de -19.24%, concluyendo que los accionistas o socios no obtuvieron un beneficio esperado</p>

				$\frac{\text{Utilidad neta 2019}}{\text{Patrimonio neto 2019}} = \frac{-12,362}{-151,842} = 8.14\%$	ROA para el año el año 2018 es a - 21.37% por último el año 2020 fue de - 34.61%, es decir que por cada sol invertido en activo totales la empresa no genera el porcentaje deseado
				$\frac{\text{Utilidad neta 2018}}{\text{Patrimonio neto 2018}} = \frac{-31,770}{-139,130} = 22.83\%$	
				Rentabilidad Económica (ROA)	
				$\frac{\text{Utilidad operativa 2020}}{\text{Activo total 2020}} = \frac{-30,185}{87,226} = -34.61\%$	
				$\frac{\text{Utilidad operativa 2019}}{\text{Activo total 2019}} = \frac{-9,734}{119,071} = -8.17\%$	
				$\frac{\text{Utilidad operativa 2018}}{\text{Activo total 2018}} = \frac{-27,822}{130,203} = -21.37\%$	



**Universidad
Norbert Wiener**

Facultad de Ingeniería y Negocios

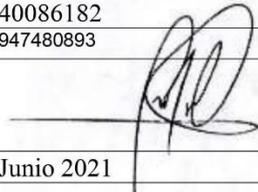
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera (2018 al 2020)	X		X		X			
2	Estados de resultados (2018 al 2020)	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Dirección domiciliaria	Av. Santa Ana 111 Comas	Teléfono / Celular	947480893
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Junio 2021

•**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

•**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

•**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la subcategoría

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera (2018 al 2020)	X		X		X			
2	Estados de resultados (2018 al 2020)	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Irma Milagros Carhuancho Mendoza	DNI N°	40460914
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	
Título profesional /Especialidad	Licenciada en Administración	Firma	
Grado Académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Temática	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Cosntrucción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando las preguntas formuladas son suficientes para medir la subcategoría.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE REGISTRO DOCUMENTAL

N°.	Documentos	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	Estado de situación financiera (2018 al 2020)	X		X		X			
2	Estados de resultados (2018 al 2020)	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DERL REGISTRO DOCUMENTAL:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Paola Corina Julca Garcia	DNI N°	10713347
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	945508639
Título profesional /Especialidad	Contador Público	Firma	
Grado Académico	Maestra		
Metodólogo/ temático	Temático	Lugar y fecha	Abril 2021

¹**Pertinencia:** El documento corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El documento es apropiado para representar al componente o categoría específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende el contenido del documento

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los documentos planteados son suficientes para evaluar la subcategoría

Anexo 6: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 6: Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020

Nombre de la propuesta: Gestión del control

Yo, Mg. Paola Corina Julca García identificado con DNI Nro. 10713347 Especialista en Contabilidad y Finanzas. Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener, Ubicado en Lince, Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiendo sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. Es viable la propuesta.....
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Mg. Paola Corina Julca Garcia

Fecha:.....

Apellidos y nombres:	Paola Corina Julca Garcia		
Profesional en:	Contabilidad - Contador Público	Máximo grado:	Maestra en Contabilidad y Finanzas
Experiencia en años:	15 Años	Experto en:	Contabilidad y Finanzas
DNI:	10713347	Celular:	945508639

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020

Nombre de la propuesta: Gestión del control

Yo, CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES identificado con DNI Nro 45491996 Especialista en CONTABILIDAD Y AUDITORIA Actualmente laboro en CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La investigación cumple con lo solicitado.

2.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: ... 12 de Julio del 2021

Apellidos y nombres:	CYNTHIA POLETT MANRIQUE LINARES		
Profesional en:	CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS	Máximo grado:	MAGISTER
Experiencia en años:	9 AÑOS	Experto en:	CONTABILIDAD Y AUDITORIA
DNI:	45491996	Celular:	951917571



Universidad
Norbert Wiener

Anexo 6 :Ficha de validez de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Gestión del control para el incremento de la rentabilidad en una empresa veterinaria, Lima 2018-2020

Nombre de la propuesta: Gestión del control

Yo, Norma Betzabé Vera Ortíz identificado con DNI Nro 08646100 Especialista en Contabilidad, Administración y Marketing, Actualmente laboro en la Universidad Norbert Wiener Ubicado en Lima Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

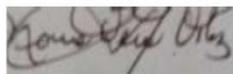
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta es factible y viable

2.

Es todo cuanto informo;



Firma

Fecha: 17/07/2021

Apellidos y nombres:	VERA ORTIZ NORMA BETZABE		
Profesional en:	CONTADORA Y LIC,EN ADMINISTRACION	Máximo grado:	MAGISTER EN GESTION EMPRESARIAL
Experiencia en años:	18 AÑOS	Experto en:	CONTABILIDAD, ADMINISTRACION Y MARKETING
DNI:	08646100	Celular:	993 221 316

Anexo 7: Base de datos (instrumento cuantitativo)

EMPRESA VETERINARIA			
Balance General	Años comparativos		
	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
Caja y Bancos	2,178	-	263
Valores negociables			
Cuentas por cobrar comerciales	0.00	0.00	
Otras cuentas por cobrar accionistas			
Otras cuentas por cobrar diversas	0.00	0.00	
Gastos pagados por anticipado	1,308	2,653	
Existencias	49,324	61,511	20,554
otros Activos	11,235	720	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	64,045	64,884	20,817
INVERSIONES EN VALORES			
Filiales y afiliadas	-	-	
Otras inversiones	-	-	
Total Inversiones en Valores	-	-	
Intangibles	-		
Inmuebles, maquinaria y equipo	94,811	92,322	127,208
(-)Depreciación y amortiza acumulad:	-28,652	-38,136	-60,799
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	66,159	54,186	66,409
TOTAL ACTIVOS	130,203	119,071	87,226
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Préstamos Bancarios			
Cuentas por pagar comerciales			
- Accionistas			
- Terceros	117	117	
Otras Cuentas por Pagar			
- Tributos	2,803	-117	1,129
- Remuneraciones y Participaciones	7,085	8,924	2,060
Parte Corriente de Deudas LP			
Otras provisiones	761	3,392	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	10,766	12,316	3,189
DEUDAS A LARGO PLAZO			
Otras Cuentas x Pagar Diversas	2,360		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2,360	-	-
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital	35,301	35,301	35,301
Perdidas acumuladas	142,661	161,781	173,246
Resultado del ejercicio	-31,770	-12,362	-33,585
TOTAL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	130,203	119,071	87,226

EMPRESA VETERINARIA			
Estado de resultados	Años comparativos		
	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Ventas netas	133,329	134,616	90,800
Costo de ventas	-38,405	-39,181	-29,152
UTILIDAD BRUTA	94,924	95,434	61,648
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de ventas	-23,899	-16,980	-20,400
Gastos administrativos	-98,847	-88,188	-71,433
UTILIDAD OPERATIVA	-27,822	-9,734	-30,185
INGRESOS FINANCIEROS	12	258	0
GASTOS FINANCIEROS	-3,960	-2,886	-3,400
	-3,948	-2,628	-3,400
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	-31,770	-12,362	-33,585
Impuesto a la renta %			
UTILIDAD NETA	-31,770	-12,362	-33,585

Anexo 8: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Administrador
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Vía WhatsApp - virtual

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Comente la importancia de la rentabilidad financiera para los accionistas?	Es importante para los accionistas la rentabilidad financiera, pues ellos antes de invertir en algo, ven si dicho negocio cumple requisitos, ya que suelen invierten en negocios sólidos y esperar obtener buenos resultados.
2	¿Explique referente a la rentabilidad de la empresa en los últimos años?	Estos últimos cinco años, la rentabilidad de la empresa ha sido cambiante, ya que ha tenido cambios adversos, de positivos a negativos, tomando como ejemplo el año 2020 donde hubo pérdidas en la utilidad neta, claro está que si esto va aumentando, la empresa no podrá mantenerse para la competencia en el mercado.
3	¿Qué medidas adopta en el área, para evitar poner en riesgo la rentabilidad económica de la empresa?	Está claro que toda empresa siempre intenta reducir al máximo su riesgo rentable para no encontrarte con problemas financieros posteriormente, es por ello que adoptamos medidas de control y gestión anticipándonos al futuro.
4	¿Cómo contribuye en la rentabilidad económica, las ventas de los servicios?	Hacer una venta es hacer un negocio. Está claro que las ventas afectan las ganancias económicas por tanto hay una contribución positiva en la rentabilidad económica, esto se refleja en el llamado-efectivo de más -es decir, cubrir los gastos por adelantado.
5	¿Por qué el patrimonio de la empresa es necesario para la rentabilidad?	El patrimonio de la empresa es necesario efectivamente para la rentabilidad, ya que es el patrimonio mismo quien sufre variaciones económicas en un periodo (anual) y al sufrir esas variaciones al final, se podrá observar si la empresa ha obtenido los beneficios deseados o no, y esta evaluación se mide con la rentabilidad.
6	¿De qué manera los indicadores financieros se manejan en su empresa?	Tengo entendido que un indicador financiero ayuda a evaluar la situación financiera de un negocio, por ello se maneja hacia la gestión general del negocio y así ver los puntos débiles o fuertes de la empresa.

Guía de entrevista

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Contadora
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Vía correo Outlook -virtual

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Comente la importancia de la rentabilidad financiera para los accionistas?	Los accionistas son conscientes de sus limitaciones al momento de invertir, invierten según sus capacidades monetarias, entonces poder visualizar que dicha empresa tenga una buena rentabilidad financiera óptima, les da seguridad de obtener ése extra de margen es la inversión.
2	¿Explique referente a la rentabilidad de la empresa en los últimos años?	La empresa ha tenido utilidad neta negativos estos tres últimos años, uno de los factores es el incremento en los gastos de empresa y la liquidez, las cuentas deben ser invertidas positivamente para beneficio de la empresa.
3	¿Qué medidas adopta en el área, para evitar poner en riesgo la rentabilidad económica de la empresa?	Si hablamos de rentabilidad económica, esta es una de las cuestiones de riesgo que suele preocupar a los empresarios a la hora de hablar del sustento a la empresa, el área toma medidas como; evaluar la rentabilidad en las inversiones y los resultados obtenidos, esto hará que analicemos lo que está ocurriendo con las operaciones.
4	¿Cómo contribuye en la rentabilidad económica, las ventas de los servicios?	Las ventas ocurren tanto en empresas que deben vender sus productos o servicios, sin la venta no hay facturación y consecuentemente no hay crecimiento, por ello es de suma importancia para la contribución en una rentabilidad económica del negocio u empresa.
5	¿Por qué el patrimonio de la empresa es necesario para la rentabilidad?	Recordemos que el patrimonio en el campo de la contabilidad es un conjunto de bienes, derechos y obligaciones que pertenecen a una persona natural o jurídica, son estos conjuntos que a lo largo de un ejercicio financiero están afectos a cambios. Estos cambios al final darán un resultado y es en resultados donde la rentabilidad hará un análisis para observar si

		la empresa ha generado beneficios económicos eficientes, por eso el patrimonio es necesario en la rentabilidad de la empresa.
6	¿De qué manera los indicadores financieros se manejan en su empresa?	Estos indicadores financieros, suelen manejarse en cada periodo financiero que tiene la empresa, pues permite saber la rentabilidad y darle seguimiento preciso al retorno de la inversión para así tomar mejores opciones y decisiones.

Guía de entrevista

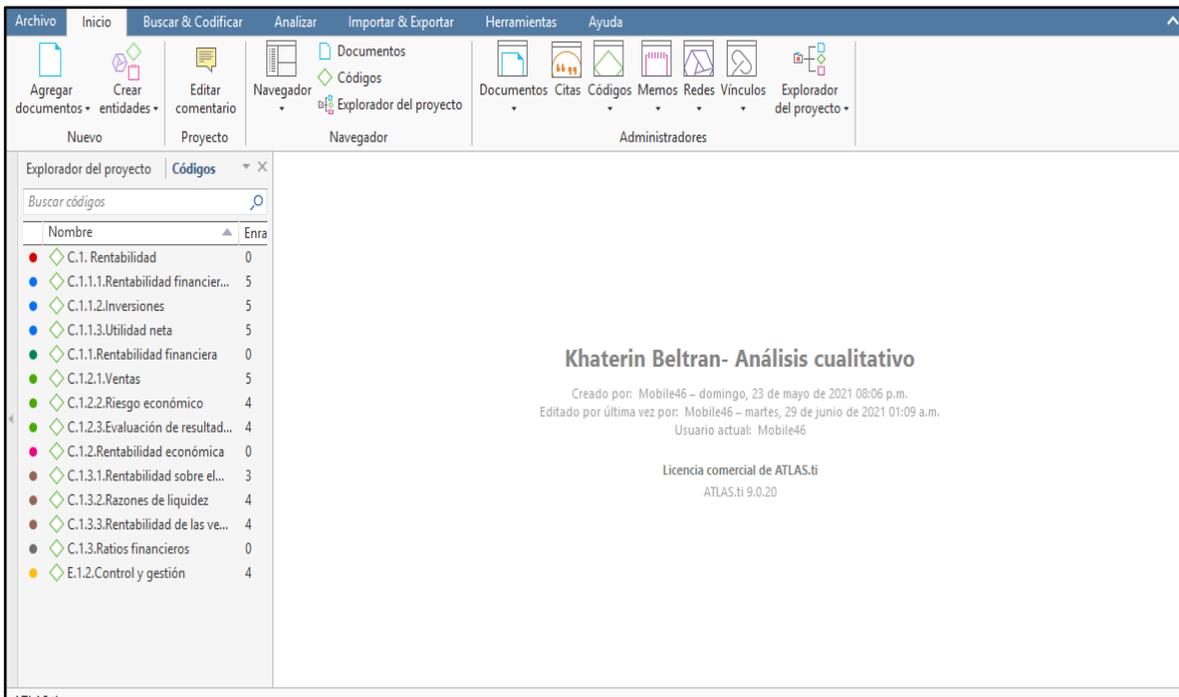
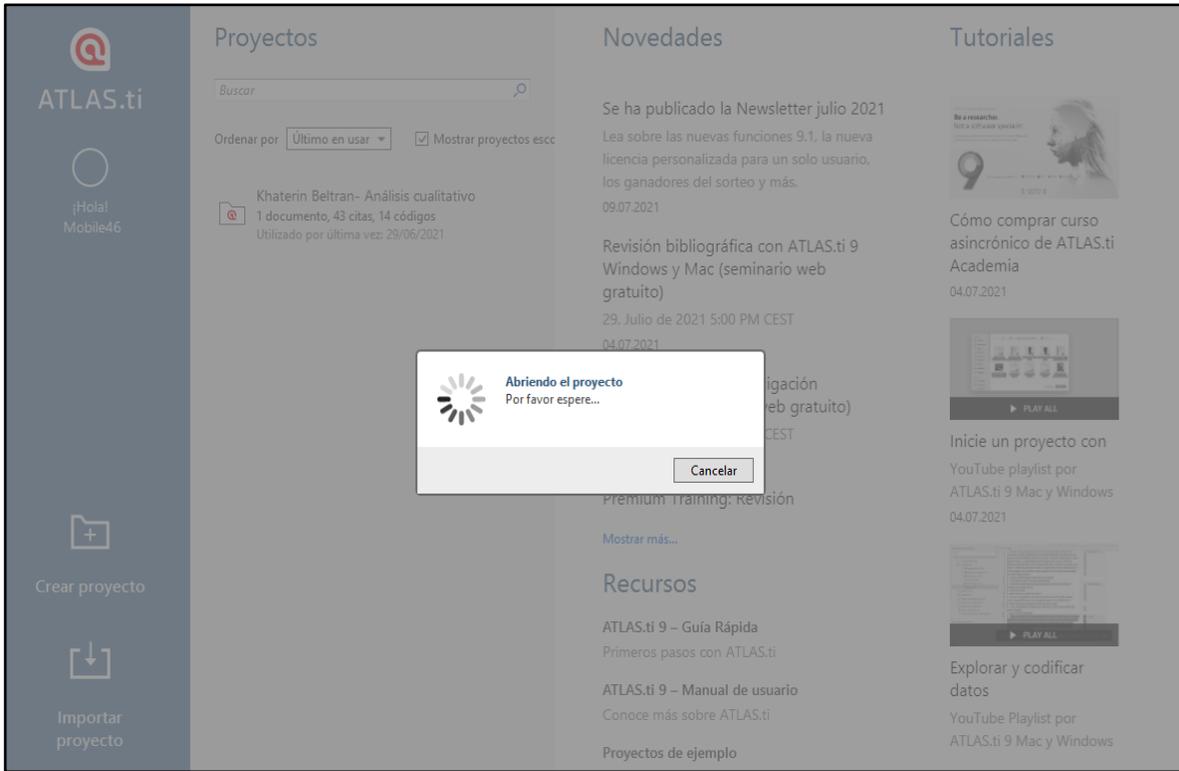
Datos:

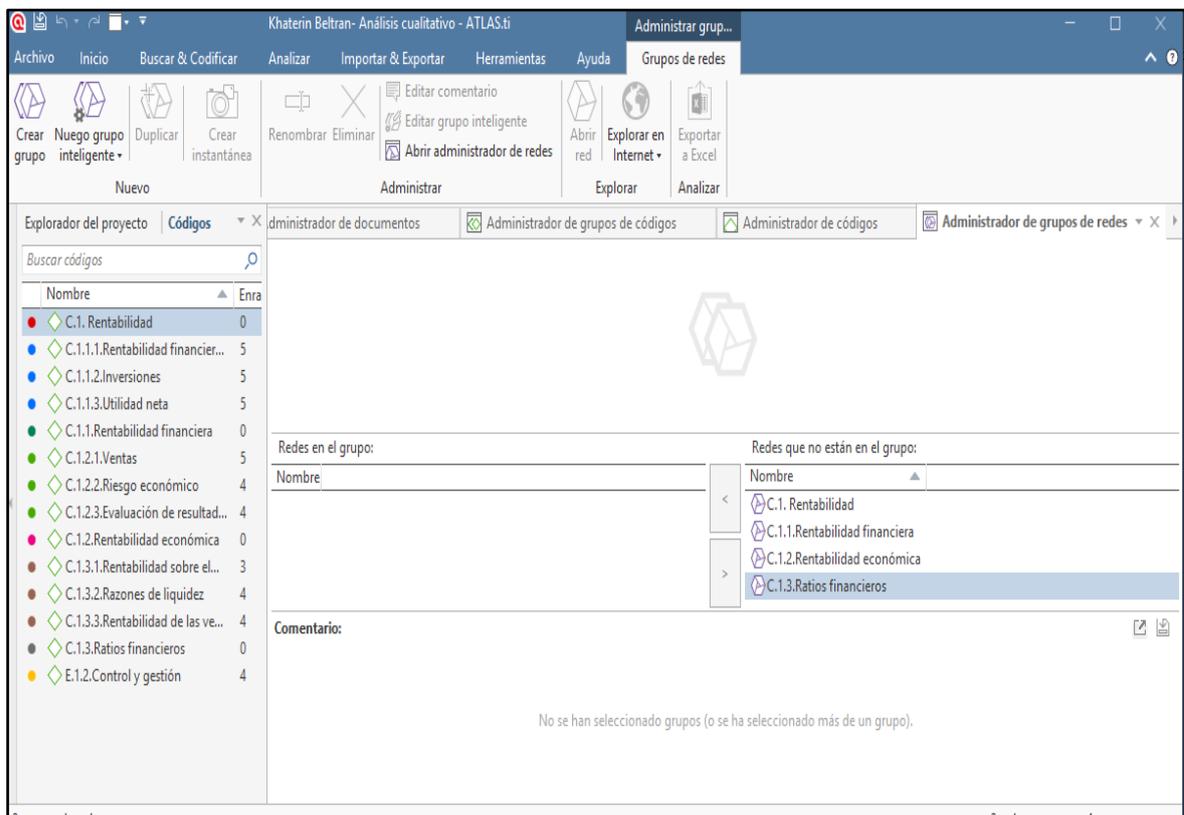
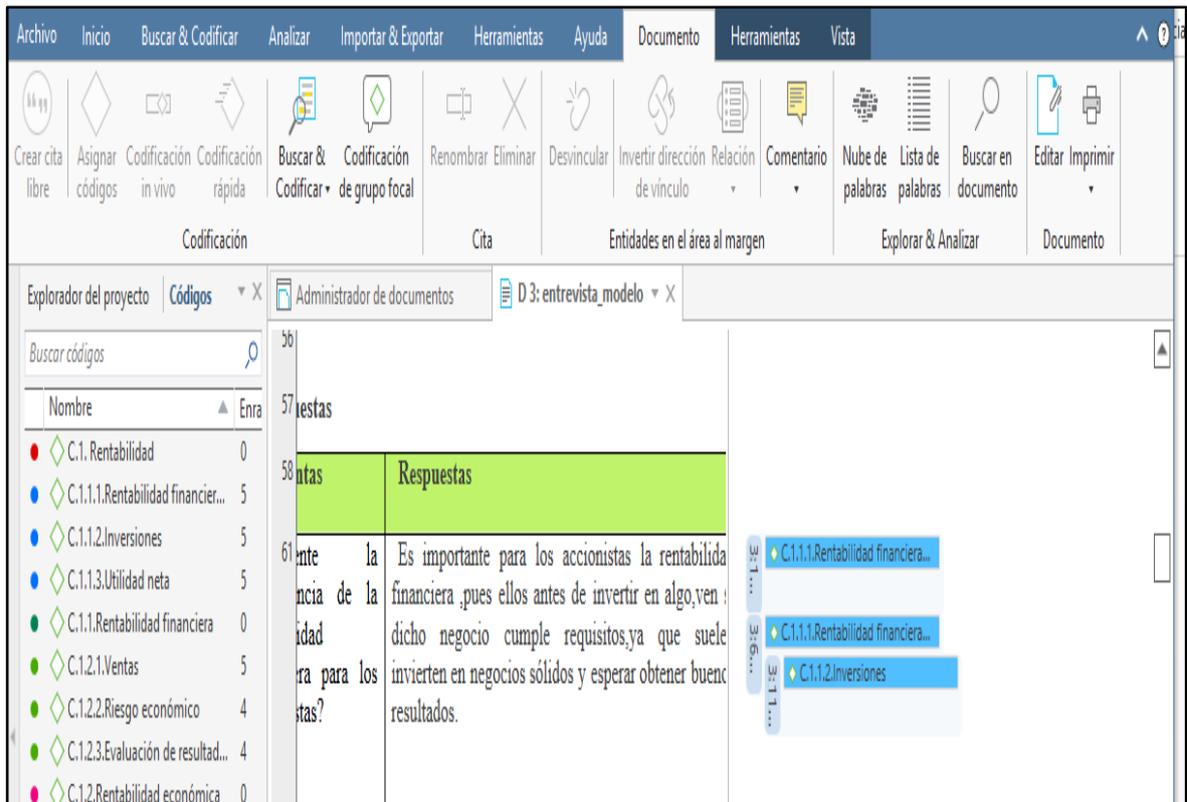
Cargo o puesto en que se desempeña:	Asistente contable o tesorería
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Vía WhatsApp -virtual

Matriz de respuestas

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿Comente la importancia de la rentabilidad financiera para los accionistas?	Tener una buena rentabilidad financiera en una empresa es de suma importancia para cualquier accionista, pues buscan negocios con un perfil financiero estable, saber que la empresa pueda ser rentable en el mercado, les ofrece garantía alta.
2	¿Explique referente a la rentabilidad de la empresa en los últimos años?	Estos últimos años, la empresa ha tenido índices negativos de rentabilidad, por pérdidas en su utilidad neta, la rentabilidad tuvo cambios en reducción en los tres períodos 2018 al 2020, el accionista no ha tenido un mayor porcentaje de rendimiento sobre su inversión.
3	¿Qué medidas adopta en el área, para evitar poner en riesgo la rentabilidad económica de la empresa?	Es imposible eliminar por completo la existencia de riesgos, pero sí es posible disminuirla, una de las medidas es monitorear los gastos viendo que no excedan los ingresos, es importante que la empresa tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que pueda presentar el mercado.
4	¿Cómo contribuye en la rentabilidad económica, las ventas de los servicios?	Las ventas de los servicios contribuyen en la rentabilidad económica de la empresa de manera positiva, ya que son las encargadas de incidir altamente en la rentabilidad del negocio, pues generan muchísima caja.
5	¿Por qué el patrimonio de la empresa es necesario para la rentabilidad?	Es necesario el patrimonio, porque es el mismo (patrimonio), uno de los indicadores medibles para la rentabilidad, debido a que se suele analizar el capital propio y medir la estructura más adecuada para la empresa.
6	¿De qué manera los indicadores financieros se manejan en su empresa?	Los indicadores financieros son manejados en los estados financieros del periodo contable que se desea evaluar, son estos necesarios para medir la eficiencia y evolución de la empresa o negocio.

Anexo 9: Pantallazos del Atlas. Ti





Khaterin Beltran- Análisis cualitativo - ATLAS.ti

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Crear grupo Crear instantánea Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos Cambiar color Fusionar códigos Dividir código Abrir árbol de códigos Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Nuevo Administrar Explorar & Analizar

Explorador del proyecto Códigos Administrador de documentos Administrador de grupos de códigos Administrador de códigos Administrador de grupos de redes

Buscar códigos

Nombre	Enra
C.1. Rentabilidad	0
C.1.1.1. Rentabilidad financier...	5
C.1.1.2. Inversiones	5
C.1.1.3. Utilidad neta	5
C.1.1. Rentabilidad financiera	0
C.1.2.1. Ventas	5
C.1.2. Riesgo económico	4
C.1.2.3. Evaluación de resultad...	4
C.1.2. Rentabilidad económica	0
C.1.3.1. Rentabilidad sobre el...	3
C.1.3.2. Razones de liquidez	4
C.1.3.3. Rentabilidad de las ve...	4
C.1.3. Ratios financieros	0
E.1.2. Control y gestión	4

No hay grupos de códigos
Cargar códigos para así agruparlos
[Conoce más sobre grupos](#)

Buscar códigos

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C.1. Rentabilidad	0		3
C.1.1.1. Rentabilid...	5		1
C.1.1.2. Inversiones	5		1
C.1.1.3. Utilidad neta	5		1
C.1.1. Rentabilidad...	0		4
C.1.2.1. Ventas	5		1
C.1.2. Riesgo eco...	4		1
C.1.2.3. Evaluación...	4		1
C.1.2. Rentabilidad...	0		5
C.1.3.1. Rentabilid...	3		1

Comentario:

Selecciona ítem para ver su comentario