

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD FINANCIERA  
DE LA VETERINARIA K-NINO**



**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007**

DL  
06  
T(2619)

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

**JUNTA DIRECTIVA**

Lic. Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.	DECANO
Lic. Pablo Ernesto Oliva Soto	SECRETARIO
Licda. Lillian Raquel Irving Antillón, M.A.	VOCAL I
Licda. Liliana Vides de Urizar	VOCAL II
Licda. Beatriz Eugenia Batres de Jiménez	VOCAL III
Br. Mariesmeralda Arriaga Monterroso	VOCAL IV
Br. José Juan Vega Pérez	VOCAL V

**CONSEJO ACADÉMICO  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Lic. Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D., DECANO  
Licda. Anne Liere de Godoy, M.Sc.  
Lic. Jorge Luis De León Arana, Ph.D.  
Lic. Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.  
Lic. Félix Ricardo Véliz Fuentes, M.Sc.

## ÍNDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	MARCO TEÓRICO.....	3
	2.1 Antecedentes.....	4
	2.2 Consideraciones del Reglamento de la Ley Sanidad Vegetal y Animal.....	7
	2.3 Consideraciones Teóricas Financieras.....	9
	2.4 Aspectos Legales.....	11
3.	DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
4.	HIPÓTESIS.....	13
5.	OBJETIVOS.....	13
6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	14
	6.1 Unidades de Análisis.....	14
	6.2 Población y Muestra.....	14
	6.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de Información.....	15
	6.4 Clasificación y Análisis de la información.....	15
	6.4.1 Sección Financiera.....	15
	6.4.2 Sección Satisfacción del Cliente.....	24
7.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	28
8.	CONCLUSIONES.....	34
9.	RECOMENDACIONES.....	35
10.	SECCIÓN DE REFERENCIA.....	36
	10.1 Bibliografía.....	36
	10.2 Apéndices y Anexos.....	38
	Anexo I: Encuesta de Servicio al Cliente.....	38
	Anexo II: Boleta de Satisfacción.....	40
	Anexo III: Hoja de Kárdex.....	41
	Anexo IV: Ficha de Control de Clientes.....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa Veterinaria K-nino esta ubicada en la 15 ave. A 16-48 zona 6, Colonia Cipresales, Ciudad de Guatemala, Guatemala, fundada desde el mes de agosto de 1995.

Esta es una empresa familiar que se ha dedicado a la atención de mascotas que incluye a perros, gatos y aves de compañía.

En la actualidad la empresa trabaja de forma empírica sin controles financieros, ya que como en toda área de negocios los análisis de estados financieros se deben realizar para conocer de forma veraz y confiable si la empresa es rentable o no.

El estudio de factibilidad tiene la intención de conocer inicialmente la situación real de la empresa, es decir, que ha sido rentable y tiene las probabilidades de serlo, considerando su capacidad instalada y la implementación de nuevos servicios que le permitan colocarla en una posición financiera estable y principalmente funcional.

Adicionalmente la perspectiva de objetivos persigue implementar controles de satisfacción del cliente que permitan conocer su punto de vista y mejorar las áreas que no se están considerando desde el punto de vista empresarial.

La recopilación de información del sector indica la presencia de ocho negocios plenamente identificados que prestan servicios similares a la Veterinaria K-nino, pero además existen negocios populares como tiendas de consumo que también ofrecen alimentos a clientes que por su situación económica y cultural prefieren la compra en esos lugares.



La presente investigación recopila la información económica de la veterinaria desde enero de 2004 a septiembre de 2006, útil para realizar los estudios financieros correspondientes de rentabilidad, en donde se verifica que la empresa esta con un 41% por debajo de su rentabilidad, presentado pérdidas en todo este tiempo.

Además se grafican las evaluaciones de la apreciación de los clientes con relación a los productos que se venden y servicios que se prestan.

Se proyecta un punto de equilibrio relacionado con la ampliación de servicios, el cual es la estética canina, la cual es una oportunidad de negocio que puede desarrollarse con el afán incrementar el ingreso mensual para que la empresa sea rentable.

## 2. MARCO TEÓRICO

La Veterinaria K-nino, esta ubicada en la 15 Av. A 16-48 zona 6 Colonia Cipresales, Ciudad de Guatemala, ésta opera con base a las necesidades del área. En la ciudad de Guatemala hay aproximadamente 2.5 millones de habitantes, hay cerca de dos mascotas por cada cinco habitantes. Por ende, la población de mascotas es alrededor de 500 mil; se cuentan perros, gatos, aves de compañía, etc. Esto da un margen bastante amplio de mercado en especies menores.

Actualmente Veterinaria K-nino fundamenta sus actividades en los siguientes servicios que presta:

- A. Área médica y clínica veterinaria
- B. Farmacéuticos y almacén veterinario

### A. Servicios en el área médica y clínica veterinaria:

Consultas veterinarias: esta es la carta de presentación, ya que es personalizada, inmediata y agradable. Aquí se realizan chequeos directos a los pacientes, construyendo planes profilácticos y los historiales clínicos para las mascotas.

La consulta veterinaria se divide en dos fases:

1. Prácticas de rutina: son actividades regulares de evaluación corporal, crecimiento, vacunaciones, desparasitaciones y todas las prácticas anexas que garantizan el bienestar total del animal.
2. Tratamientos de curación: aquí se llevan a cabo actividades de carácter urgente. Por ejemplo, cuando se presenta un paciente con alguna entidad o condición desfavorable que ha roto con su equilibrio de salud, manifestando signos de enfermedad. Veterinaria K-nino actúa inmediatamente con los dispositivos médicos, que de acuerdo a la gravedad del caso así será su utilización.

## B. Área de Farmacéuticos y Almacén Veterinario:

La Veterinaria K-nino tiene a la venta diferentes tipos de productos veterinarios, tales como:

### 1. Alimentos:

Tiene un surtido con amplia variedad de alimentos para mascotas.

### 2. Medicamentos:

La farmacia de la veterinaria esta surtida con productos y fármacos prescritos y no prescritos usados en el campo veterinario (Ej. Antibióticos, vitaminas, minerales, sueros, laxantes, etc.).

### 3. Accesorios:

Se tiene a la disposición un surtido listado de accesorios para el cuidado y manejo de sus mascotas desde productos de higiene hasta accesorios de belleza, confort y entrenamiento. Todos los accesorios son evaluados para tener la seguridad de que el producto sea el más adecuado para cada necesidad.

## 2.1 ANTECEDENTES

En la zona 6 de la ciudad de Guatemala, la población es considerada desde el punto de vista socioeconómico como personas de nivel medio, medio bajo y bajo. Esta situación cultural permite que las personas consideren la compañía permanente de mascotas o animales de compañía lo que ha permitido la instalación de varios negocios relacionados, incluyendo a la misma Veterinaria K-nino, y se puede identificar los siguientes negocios que constituyen una competencia:

1. VETERINARIA PET-SHOP CIPRESALES:

Dirección: 16 Ave. Y 20 calle zona 6, TEL. 22893427

Propietario: MV. Edgar Gática

Esta clínica veterinaria inicia labores desde hace 18 años, y se dedica a la atención de mascotas y venta de productos similar a la Veterinaria K-nino.

2. VETERINARIA LANDONI:

Dirección: 14 Ave. 10-15 zona 6, TEL. 22883240

Propietario: MV. Lester Landoni.

Abrió sus puertas desde el año 2000, prestando los servicios de cirugía, tratamientos, hospitalización y rayos X, para mascotas No tiene a la venta productos y accesorios.

3. VETERINARIA DÍAZ:

Dirección: Calzada José Milla y Vidaurre 16-14 zona 6, TEL. 22881383

Esta empresa tiene abiertas sus puertas desde 1985, atendiendo a todas las especies animales, desde especies mayores (caballos, vacas) hasta mascotas. Cuenta con amplio surtido de alimentos para animales, accesorios y secundario el servicio de clínica veterinaria. Sus instalaciones son grandes permitiendo el almacenaje de volúmenes grandes y atiende a clientes incluso de la zona 18 y Llano Largo y salida de la ciudad de Guatemala por el Atlántico.

4. VETERINARIA MUNDO ANIMAL

Dirección: Calzada José Milla y Vidaurre 16-07 zona 6.

Esta veterinaria esta más enfocada a la venta de productos y accesorios, aunque cuenta con clínica veterinaria y hospitalización.

5. PELUQUERIA CANINA MOPS

Dirección: 15 AVE Y 14 CALLE ZONA 6

Se dedica específicamente a Grooming, que es estética canina que incluye baños, cortes de pelo, cortes de uñas, y vende alimento para perros únicamente de la marca Eukanuba. Abrió sus puertas en 2004.

6. PELUQUERIA CANINA FAUNA-MAYA

Dirección: 15 AVE Y 14 CALLE ZONA 6, exactamente enfrente de la anterior.

Se dedica a Grooming, que es estética canina que incluye baños, cortes de pelo, cortes de uñas, además se venden diferentes productos para mascotas como alimentos, accesorios, etc. Tiene un año de existencia.

7. ESTÉTICA CANINA PROFESIONAL CANIS WORLD

Dirección: 15 AV 15-60 ZONA 6

Se dedica específicamente a Grooming, que es estética canina que incluye baños, cortes de pelo, cortes de uñas, y vende alimento de diferentes marcas y accesorios para mascotas. Abrió sus puertas en el año 2006.

8. ARCA DE NOÉ

Dirección: Interior Mega Seis

Empresa netamente para la venta de alimentos y accesorios para mascotas. Esta ligada a los centros comerciales donde se instala La Fragua. En asociación con la empresa alimentos Purina se realizan ventas que son llamadas Furgonazos, donde vende a precio de costo los alimentos para mascotas Purina.

9. TIENDAS DE BARRIO Y SUPERMERCADOS.

Las tiendas populares se dedican a la venta por libra de alimento para animales. Además se puede encontrar alimentos para perros y gatos, a un precio accesible en los supermercados La Barata y La Despensa Familiar ubicadas en Jocotales, zona 6.

## 2.2 CONSIDERACIONES DEL REGLAMENTO DE LA LEY SANIDAD VEGETAL Y ANIMAL:

Según el acuerdo gubernativo No. 745-99 del Congreso de la República en el capítulo XVIII del Programa de Supervisión y Auditoría técnica a empresas e insumos para uso agrícola y animal, dice:

**ARTÍCULO 99.** Se implementa el Programa de supervisión y auditoría técnica a empresas e insumos para uso agrícola y animal. Serán sujetas de este Programa las empresas que se dedican a la actividad de importar, exportar, producir, fabricar, formular, maquilar, envasar, reenvasar, empacar, reempacar, almacenar, distribuir, vender y comercializar insumos para uso agrícola y en animales. Para ello el MAGA establecerá las actividades y acciones a desarrollar en el Programa.

**ARTÍCULO 100.** La Unidad para establecer el control de calidad de Insumos para uso agrícola y en animales, donde se incluye la determinación de ingredientes activos, inertes e impurezas entre otros; realizará auditorías técnicas, supervisiones y muestreos en las empresas, puestos de cuarentena vegetal y animal, bodegas, almacenadoras, recintos fiscales y zonas francas dejando constancia de lo actuado en un acta por parte del personal técnico asignado a este Programa. Pudiéndose hacer acompañar de autoridades civiles cuando el caso lo amerite.

**ARTÍCULO 101.** El análisis de las muestras de insumos para uso agrícola y animal será realizado por el laboratorio de referencia o de aquellos a los cuales el MAGA reconozca la prestación de los servicios de análisis de laboratorios, a través del Acuerdo Ministerial correspondiente.

**ARTÍCULO 102.** La Unidad y Asesoría Jurídica del MAGA, periódicamente deberán evaluar el seguimiento y gestión de expedientes generados por el Programa.

**ARTÍCULO 103.** Las auditorías técnicas, supervisiones y muestreos se realizarán por personal técnico del MAGA, debidamente identificado.

**ARTÍCULO 104.** Los técnicos del Programa podrán supervisar y auditar técnicamente dentro de la empresa, cualquier proceso de fabricación, formulación, producción, reenvase, acondicionamiento de los productos de uso agrícola y animal, acompañados por el propietario, representante legal o responsable.

**ARTÍCULO 105.** Si durante la auditoría técnica o supervisión se encuentran productos de uso agrícola y animal, sin registro, alterados, adulterados, vencidos, en mal estado y otras anomalías, serán objeto de decomiso inmediato haciéndose constar en el acta correspondiente.

**ARTÍCULO 106.** Con base al resultado de la auditoría técnica o supervisión se dictarán las medidas correctivas, definiéndose en el acta correspondiente al período de tiempo adecuado para atender a las mismas.

**ARTÍCULO 107.** Toda persona individual o jurídica que este relacionada con los procesos y finalidades a los cuales estén sujetos los insumos para uso agrícola y en animales, deberán permitir el ingreso de los técnicos del Programa y dar las facilidades que se requieran para realizar las supervisiones, auditorías técnicas y obtener muestras.

**ARTÍCULO 108.** Para los efectos de la comprobación de la calidad e identidad de los insumos para uso agrícola y animal, las empresas importadoras, productoras, fabricantes, formuladoras, maquiladoras, reenvasadoras,

reempacadoras y los expendidos de productos al consumidor final, deben aportar a La Unidad, la cantidad de producto que sea necesario para realizar las pruebas correspondientes.

### 2.3 CONSIDERACIONES TEÓRICAS FINANCIERAS:

Es importante que para entender la importancia que tienen algunas herramientas financieras en la toma de decisiones se conozca un poco sobre los términos que a través del trabajo se proponen.

- Balance General: Reporte de información que permite tomar decisiones en las áreas de inversión y financiamiento. Muestra los montos de Activo, Pasivo y Capital a una fecha determinada. Es decir muestra los recursos que posee la empresa, sus deudas y el capital invertido por los socios.
  - Activos: Todos los recursos que posee o que se le adeudan a la empresa.
  - Pasivos: Reúne todas las obligaciones que la empresa tenga. (deudas).
  - Capital: Es el valor financiero de la empresa, lo que los socios han aportado y lo que la misma empresa a generado.
  
- Estado de Resultados: Reporte financiero que trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables. La diferencia entre los ingresos y los gastos se llama resultado, el cual si es positivo se le llama **utilidad** y por el contrario si es negativo se le llama **pérdida**.
  
- Punto de Equilibrio: Herramienta matemática – económica, que permite determinar sobre la base del costo variable de producción, los gastos fijos y los ingresos totales la relación necesaria para que la empresa determine el punto exacto donde no obtiene ni pérdidas ni ganancias y así de esta manera pueda planificar sus estrategias para mejorar su rentabilidad.



- Costo Variable: Es el que aumenta o disminuye con relación a los cambios de volumen de Producción.
- Costos Fijos: Son los que no sufren cambio a pesar de los cambios de volumen de Producción.
- Indicadores Financieros: Es la relación de una cifra del estado financiero con otra cifra del mismo, la cual permite evaluar los resultados de las operaciones de la empresa.
  - Razón Circulante: Indicador de liquidez que refleja la relación entre los recursos financieros que dispone una empresa a corto plazo, para enfrentar las obligaciones de pago contraídas en el mismo período. Esta indica si se cuenta con los recursos suficientes para cubrir con los compromisos.
  - Prueba Ácida: Indicador de liquidez que mide exactamente lo mismo que la Razón Circulante, con la diferencia que este resta los inventarios del activo circulante, esto se debe ya que en teoría para poder disponer de los recursos de los inventarios, primero hay que vender estos.
  - Rotación de Inventarios: Indicador de utilización de activos que informa con que rapidez se compra y se vende la mercancía de la empresa.
  - Margen de Utilidad: Indicador de rentabilidad que mide que porcentaje de las ventas se logra convertir en utilidad disponible para los accionistas.

## 2.4 ASPECTOS LEGALES:

Los aspectos legales que hay que tomar en cuenta para establecer una clínica veterinaria o negocio para la venta de accesorios y alimentos en Guatemala en el régimen de pequeño contribuyente, pagos trimestrales del 5% sobre ventas o servicios técnicos, son:

1. Desde el momento de establecer la clínica veterinaria, el interesado tiene 30 días como plazo para su legalización.
2. Acudir a la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, para la adquisición del formulario de inscripción SAT 012 y llenarlo en la forma que ahí mismo se indica y acompañarlo de original y fotocopia legalizada de la cédula de vecindad del interesado, para que le asignen su número de NIT.
3. Hacer gestiones en el Registro Mercantil, con sede en Guatemala, para obtener la Patente de Comercio. Allí mismo indican cuales son los requisitos para obtener la misma.
4. Contando con toda la documentación se debe volver a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, para la habilitación de los libros contables con el formulario SAT0052.
5. Contratar los servicios de un perito contador para llevar el control respectivo.
6. Gestionar la autorización de las facturas que se utilizaran en el ejercicio comercial.
7. Pagos trimestrales del 5% sobre ingresos con el formulario SAT-2082.

### 3. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La veterinaria K-NINO, es una empresa que inició sus labores en agosto de 1995, dedicada principalmente a la atención de especies menores enfocada a Mascotas o Animales de Compañía. Desde su apertura se prestan varios servicios tales como: venta de alimentos, medicamentos, accesorios, y atención clínica veterinaria que incluye consultas, tratamientos medicamentosos, vacunaciones, cirugías. Todos estos servicios no se han registrado debido a que no se lleva ninguna herramienta financiera, que permita llevar el control de las operaciones, y no ha permitido el crecimiento de la empresa. Por lo que se debe de establecer un control de contabilidad que permita llevar las cuentas y movimientos de inventarios, ventas y servicio al cliente, para saber si es factible o rentable el negocio.

En la actualidad la veterinaria ha cumplido once años de estar funcionando, sin embargo, el crecimiento pareciera que se ha estancado con los mismos clientes en los últimos tres años. Una de las posibilidades del poco crecimiento que se ha detectado es la competencia en torno al negocio, ya que se han instalado varios de este tipo.

El hecho de que la administración recaiga sobre una economía de tipo familiar pudiera ser un valladar para el crecimiento sostenible de la veterinaria.

Año tras año se incorporan cada vez más clínicas y ventas veterinarias en el mercado capitalino, y en la zona 6 se ha visto este crecimiento marcado (ocho empresas en un radio de 1 Km.), por lo cual es necesario que la empresa Veterinaria K-NINO sea eficiente en sus servicios y a la vez rentable, pero esto se logrará si se adoptan políticas financieras y una buena atención al cliente, ya que en la actualidad únicamente se llevan controles de pequeño contribuyente de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, lo cual no brinda mayor información que permita tomar decisiones administrativas correctas.

#### **4. HIPÓTESIS**

El crecimiento lento o nulo de la Veterinaria K-NINO desde su inicio se debe a la falta de herramientas administrativas y financieras que permitan evaluar sus operaciones.

#### **5. OBJETIVOS**

Objetivo general:

Diseñar una serie de controles contables y financieros que permitan verificar la rentabilidad financiera de la veterinaria. Para poder obtener información veraz en tiempo es necesario estrategias que garanticen el crecimiento sostenible del negocio.

Objetivos específicos:

Para cumplir con el objetivo general de la investigación se tiene previsto:

1. Implementar un historial de los registros de cada mascota que llega a consulta a la clínica.
2. Diseñar una boleta para conocer y medir el grado de satisfacción del cliente.
3. Realizar el análisis de estados de resultados y balance general.
4. Llevar a cabo los índices financieros de prueba ácida, de rentabilidad y rotación de inventarios.
5. Crear un sistema de retroalimentación mensual para verificar el grado de avance o retroceso del objetivo general.

## 6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 6.1 UNIDADES DE ANÁLISIS

La Veterinaria K-nino es una empresa constituida desde el mes de agosto del año 1995, en la 15 ave. A 16-48 zona 6 Colonia Cipresales, Zona 6, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Se dedica a la atención de especies menores, específicamente a animales de compañía comúnmente llamados Mascotas, que incluye perros, gatos, aves de compañía.

Ofrece 3 servicios principales como lo son:

Venta de medicamentos

Venta de alimentos y accesorios

Servicio de Clínica Veterinaria

La elección de esta empresa como objeto de estudio se hizo porque es una empresa familiar que no tiene análisis financieros que permitan la evaluación real de su situación económica.

### 6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomaron en cuenta dos aspectos importantes:

La parte financiera que incluye los datos de compras y ventas y la parte de evaluación de los servicios que se prestan en la Veterinaria K-nino y la medición de la satisfacción de los clientes.

Se consideró para este estudio los datos de compras mensuales desde el enero del 2004 a septiembre del 2006, y el 100% de los usuarios que visitaron la veterinaria del 31 de julio al 12 de agosto del 2006, en los horarios de atención

establecidos por los propietarios que van de 10:00 a 13:00 horas y 17:00 a 19:00 horas de lunes a viernes y de 10:00 a 18:00 el sábado.

### 6.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la parte financiera se ingresaron los datos en una hoja de cálculo de Excel realizándose las sumatorias correspondientes con el programa con el mismo programa, para su posterior evaluación financiera, utilizando las fórmulas financieras. Cuadro No. 1.

Y en la parte de satisfacción al cliente se recopiló la opinión por medio una encuesta de servicio al cliente y una boleta de satisfacción del cliente, ambas de respuestas directas y cerradas.

### 6.4 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Esta dividida en Sección Financiera y Sección del Cliente.

#### 6.4.1 Sección Financiera:

Con la información recolectada en el cuadro de compras y ventas se realizará los cuadros financieros siguientes:

- a. Estado de resultados Anual para los años 2004, 2005 y septiembre de 2006.
- b. Balance General Acumulado a Septiembre 2006.
- c. Punto de Equilibrio proyectado en la propuesta financiera.
- d. Índices financieros
  - i. Razón Circulante.
  - ii. Prueba ácida.
  - iii. Rotación de Inventarios.
  - iv. Margen de Utilidad.

**CUADRO No. 1**  
**COMPRAS Y VENTAS DE VETERINARIA K-NINO**  
**PERÍODO ENERO 2004 A SEPTIEMBRE 2006**

MES	AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	COMPRAS	VENTAS	COMPRAS	VENTAS	COMPRAS	VENTAS
ENERO	Q 3,129.79	Q 3,755.75	Q 4,059.37	Q 4,871.24	Q 2,061.54	Q 2,473.85
FEBRERO	Q 6,207.68	Q 7,449.22	Q 4,782.52	Q 5,739.02	Q 2,242.69	Q 2,691.23
MARZO	Q 6,646.60	Q 7,975.92	Q 4,053.82	Q 4,864.58	Q 3,054.40	Q 3,665.28
ABRIL	Q 4,375.67	Q 5,250.80	Q 4,599.68	Q 5,519.62	Q 77.52	Q 93.02
MAYO	Q 5,094.92	Q 6,113.90	Q 6,066.10	Q 7,279.32	Q -	Q -
JUNIO	Q 3,476.55	Q 4,171.86	Q 3,755.97	Q 4,507.16	Q 3,257.88	Q 3,909.46
JULIO	Q 5,335.69	Q 6,402.83	Q 4,131.83	Q 4,958.20	Q 2,617.92	Q 3,141.50
AGOSTO	Q 7,072.69	Q 8,487.23	Q 5,357.47	Q 6,428.96	Q 2,476.52	Q 2,971.82
SEPTIEMBRE	Q 5,483.38	Q 6,580.06	Q 2,130.69	Q 2,556.83	Q 1,221.65	Q 1,465.98
OCTUBRE	Q 1,577.14	Q 1,892.57	Q 3,089.32	Q 3,707.18		Q -
NOVIEMBRE	Q 1,368.97	Q 1,642.76	Q 1,756.94	Q 2,108.33		Q -
DICIEMBRE	Q 3,440.69	Q 4,128.83	Q 1,927.14	Q 2,312.57		Q -
<b>TOTAL</b>	<b>Q 53,209.77</b>	<b>Q 63,851.72</b>	<b>Q 45,710.85</b>	<b>Q 54,853.02</b>	<b>Q 17,010.12</b>	<b>Q 20,412.14</b>

## ESTADOS FINANCIEROS

### ESTADO DE RESULTADOS ENERO-DICIEMBRE 2004

<u>VENTAS</u>	Q63,852.00
(-)COSTO DE VENTAS	<u>Q53,209.00</u>
UTILIDAD BRUTA	Q10,643.00

#### GASTOS DE OPERACION

ALQUILERES	Q12,000.00	
SERVICIOS	Q 1,532.00	
SERVICIOS CONTABLES	Q 1,200.00	
OTROS GASTOS	Q 1,500.00	
TOTAL GASTOS		<u>Q16,232.00</u>

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Q (5,589.00)

**PÉRDIDA NETA Q (5,589.00)**

### ESTADO DE RESULTADOS ENERO-DICIEMBRE 2005

<u>VENTAS</u>	Q54,853.00
(-)COSTO DE VENTAS	<u>Q45,710.00</u>
UTILIDAD BRUTA	Q 9,143.00

#### GASTOS DE OPERACION

ALQUILERES	Q12,000.00	
SERVICIOS	Q 1,402.00	
SERVICIOS CONTABLES	Q 1,200.00	
OTROS GASTOS	Q 1,250.00	
TOTAL GASTOS		<u>Q15,852.00</u>

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Q (6,709.00)

**PÉRDIDA NETA Q (6,709.00)**



ESTADO DE RESULTADOS  
ENERO-SEPTIEMBRE 2006

<u>VENTAS</u>	Q20,412.00
(-)COSTO DE VENTAS	<u>Q17,010.00</u>
UTILIDAD BRUTA	Q 3,402.00

GASTOS DE OPERACION

ALQUILERES	Q9,000.00	
SERVICIOS	Q1,260.00	
SERVICIOS CONTABLES	Q 900.00	
OTROS GASTOS	Q 700.00	
TOTAL GASTOS		<u>Q11,860.00</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		<u>Q (8,458.00)</u>
<b>PÉRDIDA NETA</b>		<b><u>Q (8,458.00)</u></b>

BALANCE GENERAL  
SEPTIEMBRE 2006

<b>ACTIVO</b>			
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			
	Q		Q 18,672.00
Caja y Bancos	Q	2,404.00	
Inventario y Mercadería	Q	16,268.00	
<u>ACTIVOS FIJOS</u>			
Mobiliario y Equipo	Q	5,000.00	Q -
(-) Depreciación Acumulada	Q	(5,000.00)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>Q 18,672.00</b>

<b>PASIVO</b>			
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>			
	Q		Q 1,911.00
Proveedores	Q	1,532.00	
Impuestos Por Pagar	Q	379.00	
<b>SUMA PASIVO</b>			<b>Q 1,911.00</b>

<b>CAPITAL</b>			
	Q		Q 16,761.00
Pérdida Acumulada	Q	(20,756.00)	
Capital	Q	37,517.00	

<b>SUMA PASIVO MÁS CAPITAL</b>	<b>Q</b>		<b>18,672.00</b>
--------------------------------	----------	--	------------------

## ÍNDICES FINANCIEROS A SEPTIEMBRE 2006

1. Razón Circulante:      Activo Circulante      Q.18, 672.00

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{Q.18, 672.00}{Q. 1,911.00}$$

**Resultado: 9.77 veces**

9.77 veces tiene la capacidad la empresa de enfrentar las obligaciones de pago contraídas a corto plazo. La empresa únicamente tiene por pagar las compras del mes anterior ya que los proveedores dan 30 días de crédito máximo.

2. Prueba del Ácido:      Activo Circulante – Inventario      Q.2,404– Q.16,268

$$\frac{\text{Activo Circulante – Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{Q.2,404 - Q.16,268}{Q.1, 911.00}$$

**Resultado: - 7.25 veces**

-7.25 veces, aquí la capacidad de la empresa no es tan alta, ya que la mayoría de sus activos circulantes lo tiene invertido en productos para la venta lo que hace más difícil enfrentar el pago de la deuda de inmediato.

3. Rotación de Inventarios:      Costo de Ventas      Q. 17, 010.00

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{Q. 17, 010.00}{Q.16, 268.00}$$

**Resultado: 1.04 veces**

1.04 veces, es decir que la veterinaria recupera su inversión en productos una vez al año. Por el tamaño del negocio no es conveniente tener tan lenta rotación.

4.	Margen de Utilidad:	Utilidad Neta		Q.-8,458.00
		<hr/>	=	<hr/>
		Ventas Netas		Q.20, 412.00

**Resultado: -0.41**

-0.41 se expresa como -41% que de enero a septiembre de 2006 se reporta como pérdida neta con relación a las ventas.

### PUNTO EQUILIBRIO

El análisis hecho muestra que la empresa ha tenido perdidas durante los últimos años, esta tendencia es muy difícil de revertir debido a la competencia en el sector y a la localidad física de la veterinaria, es por ello que se sugiere diversificar los servicios de la clínica ampliándose a estética canina, lo cual con una inversión de aproximadamente cinco mil quetzales permitirá brindar este servicio y en un año recuperar las perdidas acumuladas. Sólo este servicio se contempla que sería capaz de cubrir los gastos fijos de la empresa, por lo que la tienda y veterinaria serían ahora ingresos extras que incrementarían la rentabilidad.

Punto de Equilibrio:	Costos Fijos		Q. 3,484.00
	<hr/>	=	<hr/>
	Margen de contribución		Q30.00

**Resultado: 117 servicios**

117 servicios de estética canina son proyectados mensualmente para que cubra los costos fijos. Cuadro No. 2

**CUADRO No. 2**  
**Punto de Equilibrio Proyectado 2007**

	Mensual	Anual
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>Q 3,484.00</b>	<b>Q 41,808.00</b>
Alquiler Local	Q 1,000.00	Q 12,000.00
Honorarios Contador	Q 100.00	Q 1,200.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	Q 84.00	Q 1,008.00
Otros Gastos	Q 190.00	Q 2,280.00
Sueldo Peluquero Mascotas	Q 1,690.00	Q 20,280.00
Provisión Indemnización	Q 120.00	Q 1,440.00
Provisión Aguinaldo	Q 120.00	Q 1,440.00
Provisión Bono Catorce	Q 120.00	Q 1,440.00
Provisión Vacaciones	Q 60.00	Q 720.00
<b>Costo Variable por Mascota</b>	<b>Q 50.00</b>	<b>Q 50.00</b>
<b>Precio de Venta por Mascota</b>	<b>Q 80.00</b>	<b>Q 80.00</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>Q 30.00</b>	<b>Q 30.00</b>
Precio	Q 80.00	Q 80.00
(-) Costo Variable	Q 50.00	Q 50.00
<b>Volumen del Punto de Equilibrio</b>	<b>117</b>	<b>1395</b>
Costos Fijos	Q 3,484.00	Q 41,808.00
(/) Margen de Contribución	Q 30.00	Q 30.00

**ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO VETERINARIA K-NINO  
ENERO - DICIEMBRE 2007**

Número de Mascotas Atendidas	50	60	70	80	90	100	120	130	140	150	160	160
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>VENTAS</b>	Q 2,500.00	Q 3,000.00	Q 3,500.00	Q 4,000.00	Q 4,500.00	Q 5,000.00	Q 6,000.00	Q 6,500.00	Q 7,000.00	Q 7,500.00	Q 7,800.00	Q 7,800.00
Peluquería	Q 4,000.00	Q 4,800.00	Q 5,800.00	Q 6,400.00	Q 7,200.00	Q 8,000.00	Q 9,600.00	Q 10,400.00	Q 11,200.00	Q 12,000.00	Q 12,800.00	Q 12,800.00
(-) Costo Venta Peluquería	Q (2,500.00)	Q (3,000.00)	Q (3,500.00)	Q (4,000.00)	Q (4,500.00)	Q (5,000.00)	Q (6,000.00)	Q (6,500.00)	Q (7,000.00)	Q (7,500.00)	Q (8,000.00)	Q (8,000.00)
Tienda	Q 5,000.00	Q 6,000.00	Q 7,000.00	Q 8,000.00	Q 9,000.00	Q 10,000.00	Q 12,000.00	Q 13,000.00	Q 14,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00	Q 15,000.00
(-) Costo Venta Tienda	Q (4,000.00)	Q (4,800.00)	Q (5,800.00)	Q (6,400.00)	Q (7,200.00)	Q (8,000.00)	Q (9,600.00)	Q (10,400.00)	Q (11,200.00)	Q (12,000.00)	Q (12,000.00)	Q (12,000.00)
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00	Q 3,484.00
Alquiler Local	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00	Q 1,000.00
Honorarios Contador	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00	Q 84.00
Otros Gastos	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00	Q 190.00
Sueldo Peluquero Mascotas	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00	Q 1,690.00
Provisión Indemnización	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00
Provisión Aguinaldo	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00
Provisión Bono Catorce	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00	Q 120.00
Provisión Vacaciones	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00	Q 60.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	Q (984.00)	Q (484.00)	Q 16.00	Q 516.00	Q 1,016.00	Q 1,516.00	Q 2,516.00	Q 3,016.00	Q 3,516.00	Q 4,016.00	Q 4,316.00	Q 4,316.00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO ACUMULADA</b>	Q (984.00)	Q (1,468.00)	Q (1,452.00)	Q (936.00)	Q 80.00	Q 1,596.00	Q 4,112.00	Q 7,128.00	Q 10,644.00	Q 14,660.00	Q 18,976.00	Q 23,292.00

**BALANCE GENERAL PROYECTADO VETERINARIA K-NINO  
ENERO - DICIEMBRE 2007**

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>ACTIVO</b>	Q 19,647.00	Q 21,923.00	Q 23,789.00	Q 24,625.00	Q 27,671.00	Q 31,307.00	Q 32,933.00	Q 38,239.00	Q 44,325.00	Q 47,411.00	Q 53,537.00	Q 58,343.00
ACTIVO CIRCULANTE	Q 14,047.00	Q 17,007.00	Q 18,957.00	Q 19,877.00	Q 23,007.00	Q 26,727.00	Q 28,437.00	Q 33,827.00	Q 39,997.00	Q 43,167.00	Q 49,377.00	Q 54,267.00
Caja y Bancos	Q 2,647.00	Q 6,007.00	Q 8,957.00	Q 9,377.00	Q 13,007.00	Q 16,727.00	Q 18,437.00	Q 23,827.00	Q 29,997.00	Q 35,167.00	Q 39,377.00	Q 44,267.00
Inventario y Mercadería	Q 12,000.00	Q 11,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00
ACTIVOS FIJOS	Q 5,000.00	Q 4,916.00	Q 4,832.00	Q 4,748.00	Q 4,664.00	Q 4,580.00	Q 4,496.00	Q 4,412.00	Q 4,328.00	Q 4,244.00	Q 4,160.00	Q 4,076.00
Mobiliario y Equipo	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00
(-) Depreciación acumulada	Q 5,000.00	Q 5,084.00	Q 5,168.00	Q 5,252.00	Q 5,336.00	Q 5,420.00	Q 5,504.00	Q 5,588.00	Q 5,672.00	Q 5,756.00	Q 5,840.00	Q 5,924.00
<b>PASIVO</b>	Q 3,870.00	Q 6,630.00	Q 8,480.00	Q 8,800.00	Q 10,830.00	Q 12,950.00	Q 12,060.00	Q 14,350.00	Q 16,920.00	Q 15,990.00	Q 17,800.00	Q 18,290.00
Proveedores	Q 3,000.00	Q 4,800.00	Q 5,800.00	Q 6,400.00	Q 7,200.00	Q 8,000.00	Q 9,600.00	Q 10,400.00	Q 11,200.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00	Q 12,000.00
Reservas Laborales	Q 420.00	Q 840.00	Q 1,260.00	Q 1,680.00	Q 2,100.00	Q 2,520.00	Q 1,380.00	Q 1,800.00	Q 2,220.00	Q 2,640.00	Q 3,060.00	Q 2,160.00
Impuestos por pagar	Q 450.00	Q 990.00	Q 1,620.00	Q 720.00	Q 1,530.00	Q 2,430.00	Q 1,080.00	Q 2,150.00	Q 3,500.00	Q 1,350.00	Q 2,740.00	Q 4,130.00
<b>CAPITAL</b>	Q 16,777.00	Q 16,293.00	Q 16,309.00	Q 15,825.00	Q 16,841.00	Q 18,357.00	Q 20,873.00	Q 23,889.00	Q 27,405.00	Q 31,421.00	Q 35,737.00	Q 40,053.00
Pérdida Acumulada	Q (24,740.00)	Q (25,224.00)	Q (25,208.00)	Q (24,692.00)	Q (23,676.00)	Q (22,160.00)	Q (19,644.00)	Q (16,628.00)	Q (13,112.00)	Q (9,096.00)	Q (4,780.00)	Q (464.00)
Capital	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00	Q 40,517.00

#### 6.4.2 Sección Satisfacción del cliente:

Se obtuvo la opinión de 34 clientes encuestados que representan el 100% de los usuarios que visitaron la veterinaria durante las dos semanas evaluadas.

La tabulación de los datos se hizo por la sumatoria de resultados de cada una de las respuestas dadas en las opciones presentadas en la encuesta y boleta de satisfacción, para posteriormente evaluar a través de porcentajes los resultados globales de las mismas.

## ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE:

TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS 34

### 1. ASISTE A LA VETERINARIA CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA:

	No. Personas	Porcentaje
• UNA VEZ A LA SEMANA	3	9
• UNA VEZ CADA 15 DIAS	1	3
• UNA VEZ AL MES	12	35
• OTROS:	18	53

### 2. QUE MASCOTA TIENE:

	No. Mascotas	Porcentaje
• PERRO	31	65
• GATO	3	6
• AVES	8	16
• OTROS	6	13

### 3. ASISTE FRECUENTEMENTE POR:

	No. Visitas	Porcentaje
• COMPRA DE ALIMENTO	15	27
• COMPRA DE ACCESORIOS	10	18
• COMPRA DE MEDICAMENTOS	16	28
• SERVICIO DE CLÍNICA	15	27

### 4. CUANDO COMPRA ENCUENTRA LO QUE NECESITA:

	No. Personas	Porcentaje
• SÍ	34	100
• NO	0	0



5. LA CALIDAD DE PRODUCTOS QUE COMPRA LLENAN SUS EXPECTATIVAS:

	No. Personas	Porcentaje
• SÍ	34	100
• NO	0	0

6. SI NO ENCUENTRA EL PRODUCTO QUE BUSCA:

	No. Personas	Porcentaje
• VA A OTRO LUGAR A BUSCARLO	13	39
• LE OFRECEN CONSEGUIRLO Y REGRESA	20	61

SÓLO LA CONSTESTARON 33 PERSONAS

7. LOS PRECIOS SON:

	No. Personas	Porcentaje
• LO QUE ESPERA	27	79
• MÁS CAROS	1	3
• MÁS BAJOS	6	18

8. QUE SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE LE OFRECIERAN:

	No. Respuestas	Porcentaje
• CLÍNICA Y CIRUGÍAS	7	19
• SERVICIO A DOMICILIO	13	36
• CUIDADOS DE SU MASCOTA	12	33
• OTROS:	4	11

LOS SERVICIOS MENCIONADOS FUERON: CORTES DE PELO, BAÑOS, GROOMING, HOTEL PARA MASCOTAS

9. QUE LE PARECEN LOS HORARIOS DE ATENCIÓN:

	No. Personas	Porcentaje
ADECUADOS	30	88
NO ADECUADOS	2	6
NO CONSTESTO	2	6

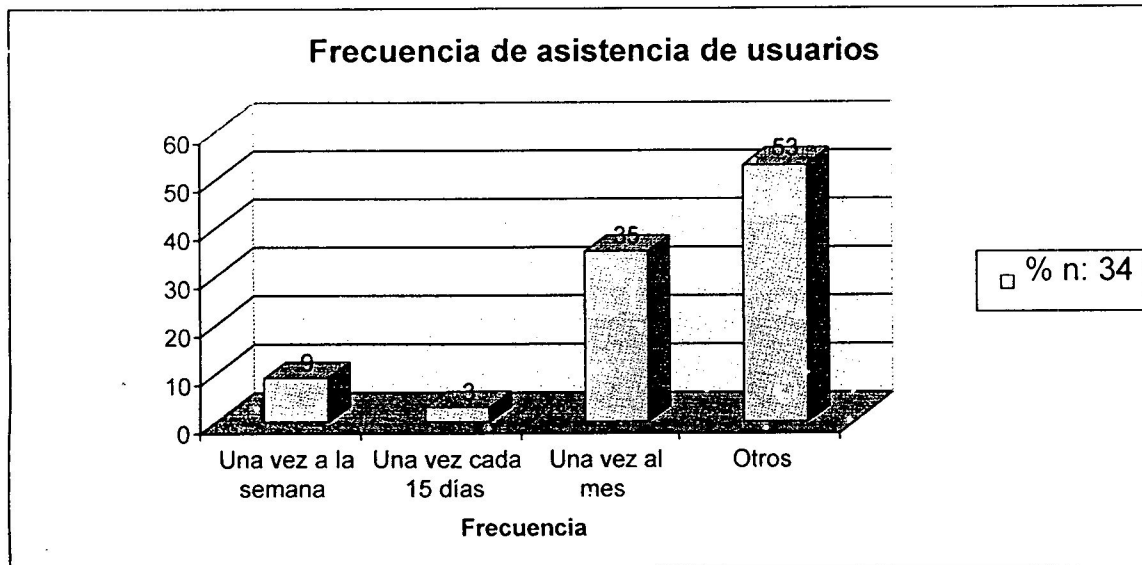
VETERINARIA K-NINO  
BOLETA DE SATISFACCIÓN

	No. Respuestas	%
1. MOTIVO DE LA VISITA:		
• COMPRA DE ALIMENTO	15	32
• COMPRA DE ACCESORIOS	12	26
• TRATAMIENTOS	10	21
• PLAN DE VACUNACIÓN	10	21
2. HORARIO DE VISITA:		
• AM	11	32
• PM	23	68
3. EL SERVICIO FUE:		
• MEJOR DE LO QUE ESPERABA	23	68
• LO ESPERADO	11	32
• MENOS DE LO QUE ESPERABA	0	0
4. CONSIGUIÓ LO QUE QUERÍA:		
• SÍ	34	100
• NO	0	0

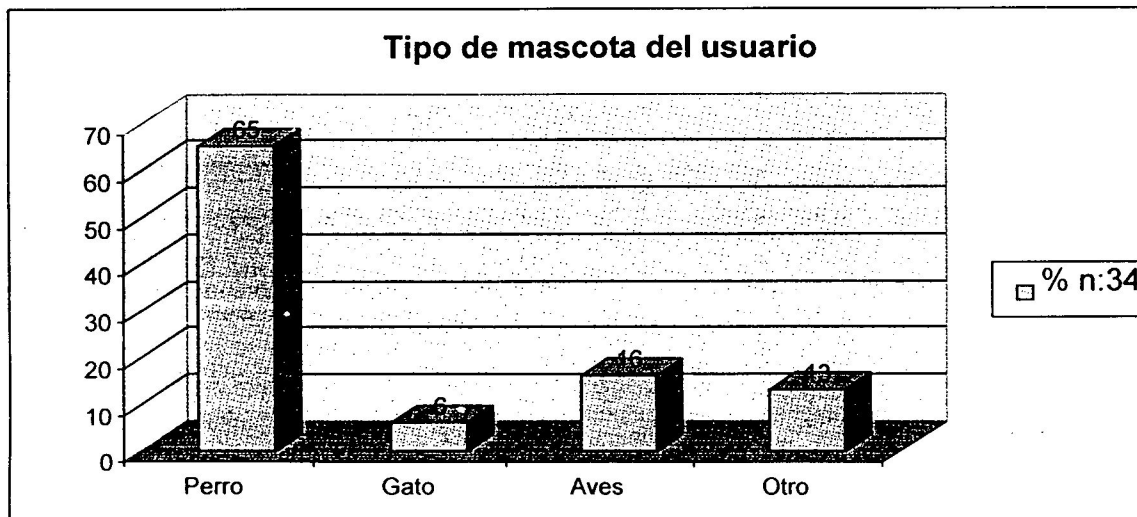
## 7. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados:

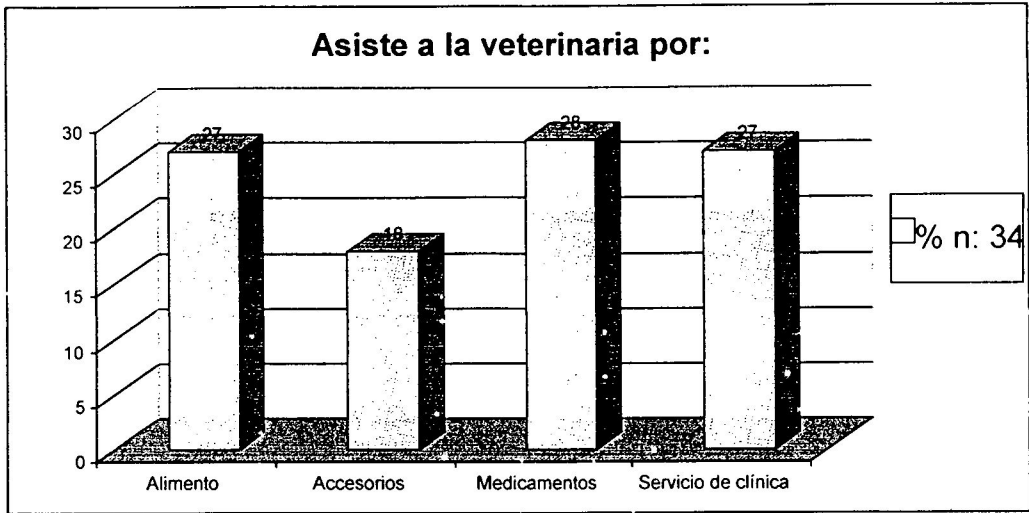
### ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE



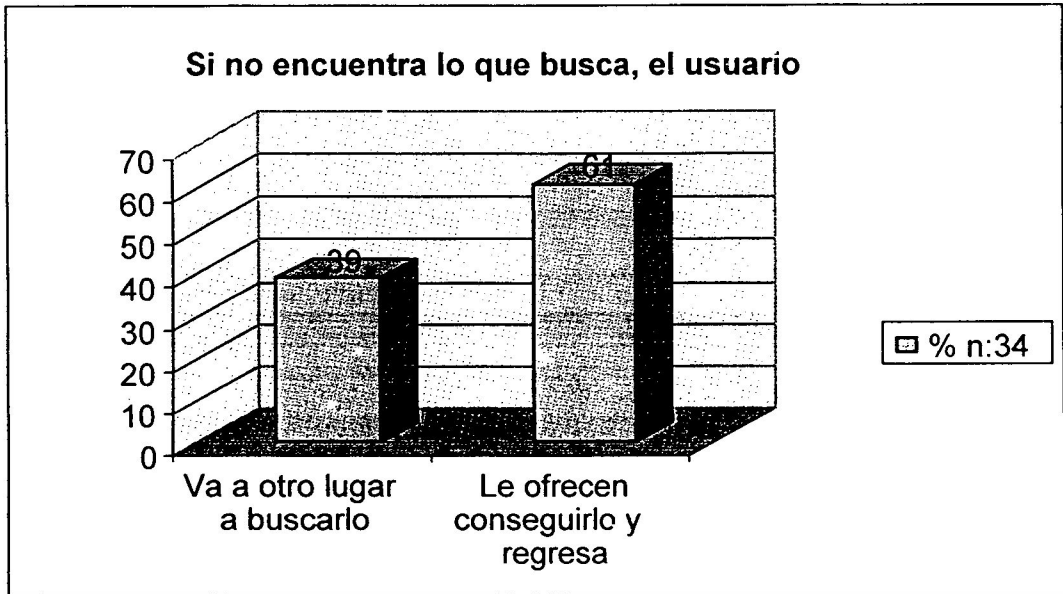
Los clientes asisten a la veterinaria en un 53% cada 2 meses debido a que ese es el tiempo en que se les termina la dotación de alimento para sus mascotas, y el 35% lo hace una vez al mes cuando están siguiendo los programas de vacunación.



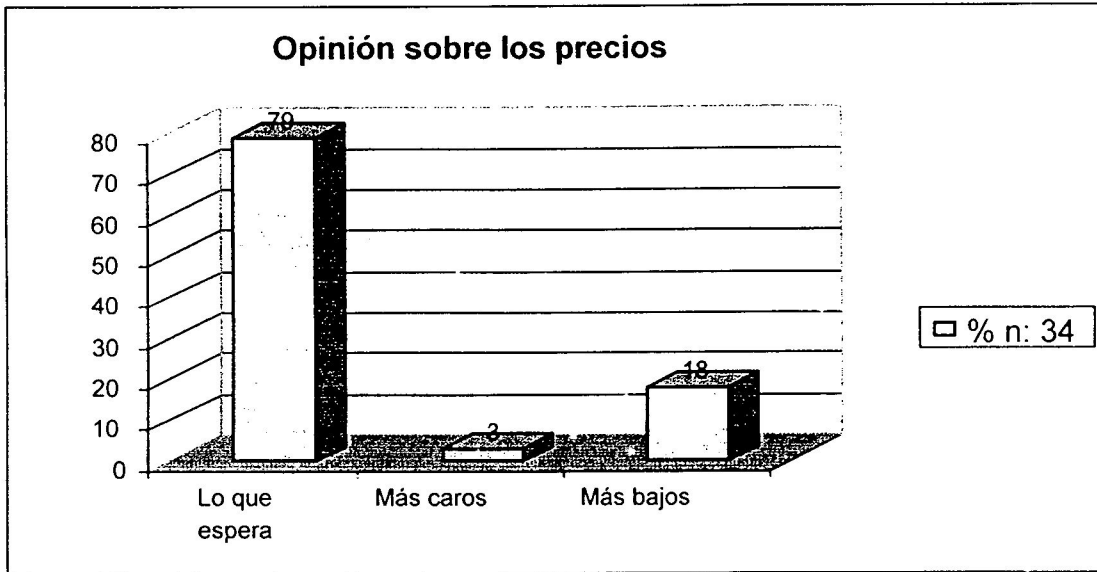
Los clientes tienen un 65% como mascotas a los perros, lo cual orienta que el servicio de peluquería canina es un mercado apto para desarrollarlo.



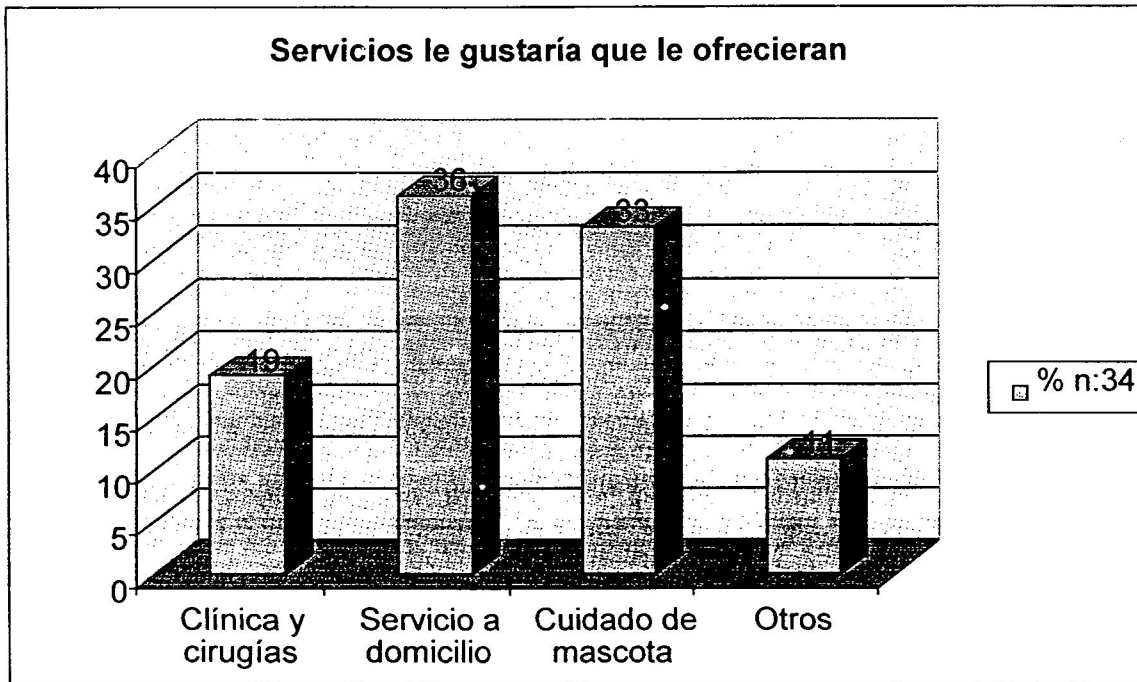
La preferencia de los clientes es variada ya que asisten a la veterinaria en proporciones similares a excepción de accesorios, siendo alimento para sus mascotas, medicamentos en casos de enfermedades y servicios de atención de casos clínicos, las causas de su llegada.



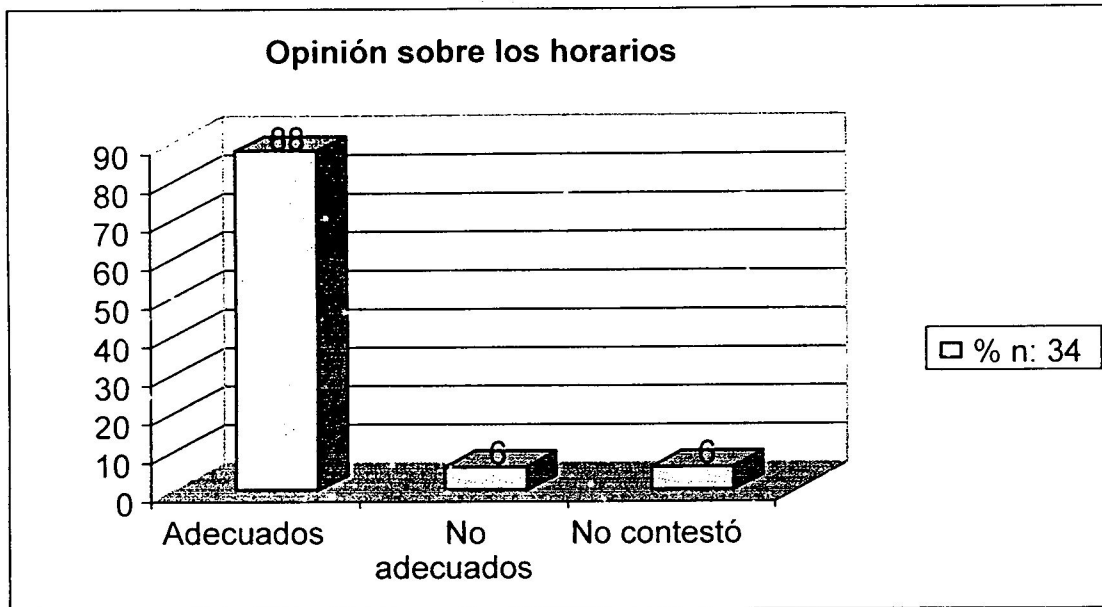
El 61% de los clientes prefieren regresar por los productos que desean, mientras que el 39% no puede esperar o son casos de emergencia que requieren su compra inmediatamente y lo buscan en otros lugares.



Los precios que se ofrecen de los productos y servicios son bien aceptados por el 79% de los clientes, indicando que están al alcance de sus bolsillos.

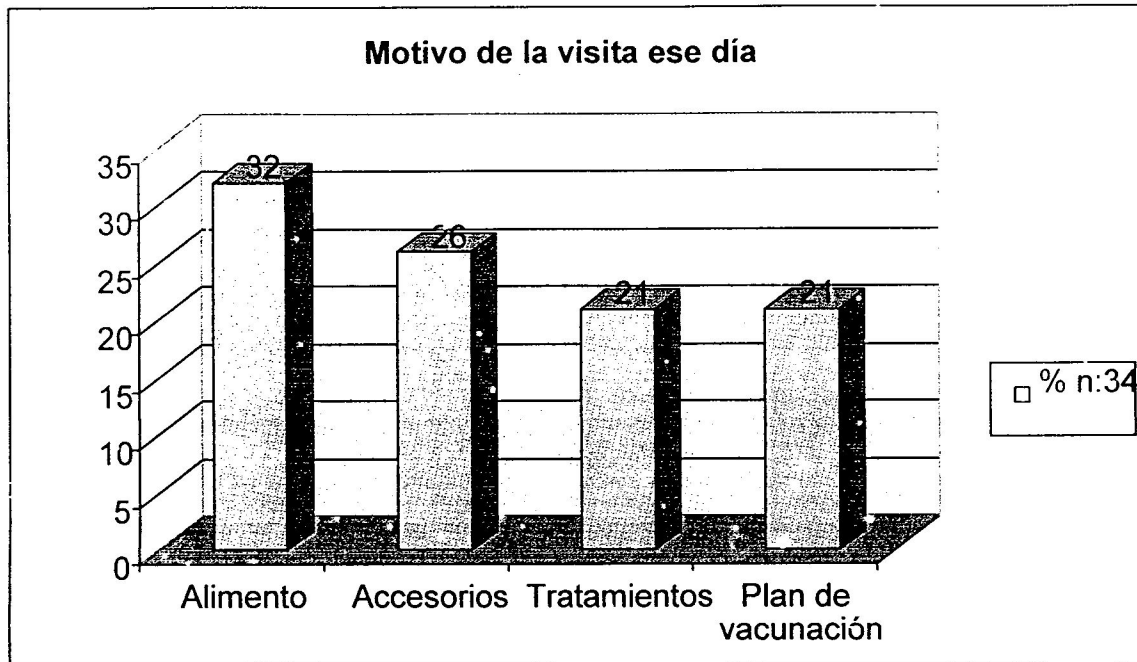


El 36% de los clientes solicitan servicio a domicilio para atención de sus mascotas, ya que no tienen vehículos para trasladarlos o bien les gustaría ser atendidos en su casa, y el 33% les gustaría que se ofrezca el servicio de peluquería y estética canina.

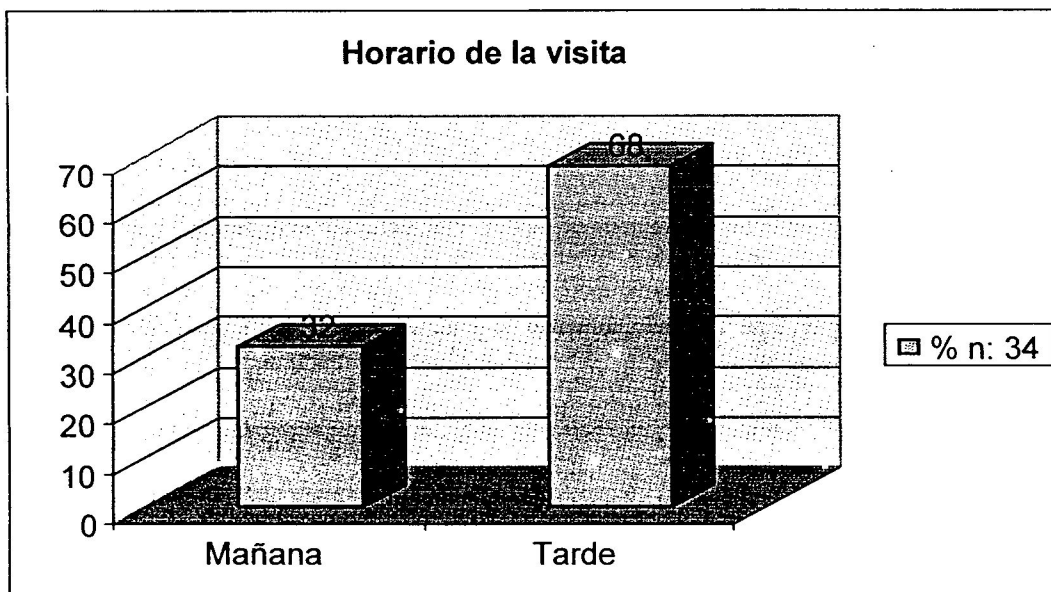


Los horarios donde fueron encuestados los clientes son favorables para ellos porque la mayoría son personas que laboran, y por la tarde o noche compran camino a su residencia.

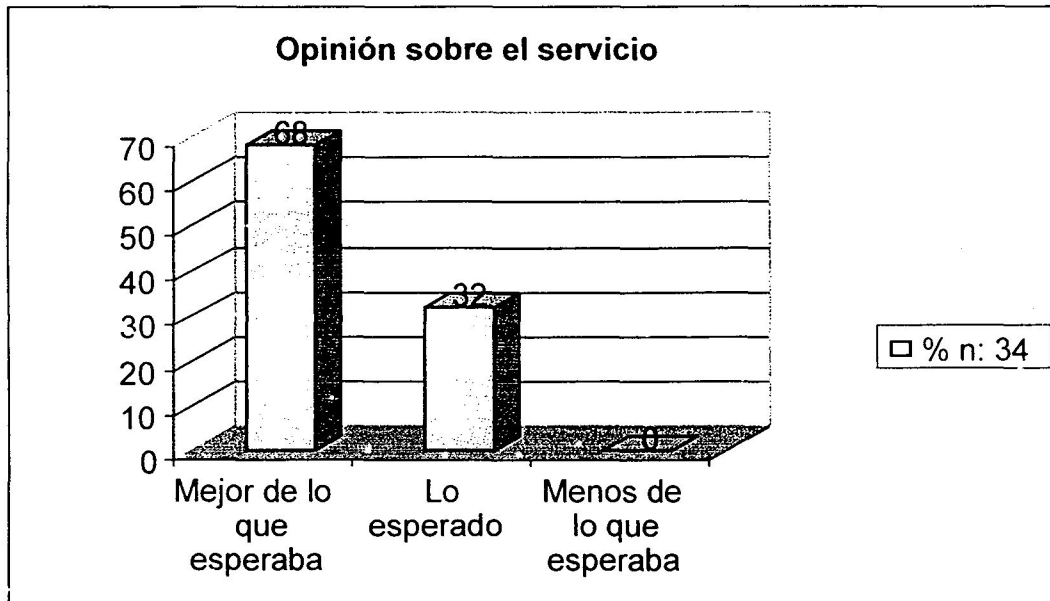
## BOLETA DE SATISFACCIÓN



Los motivos de visita de los clientes son variados, gracias a los servicios que actualmente se prestan, ya que conocen y saben lo que pueden encontrar.



Con los horarios de visita a la veterinaria, el 68% de los clientes asisten por la tarde ya que la mayoría acude al terminar sus jornadas de trabajo o cuando van camino a sus residencias, teniendo predilección por asistir a esas horas.



La opinión expresada por los clientes es favorable ya que el 68% menciona que es mejor de lo que se esperaba comparado con negocios que prestan servicios similares, el 32% expresó que era lo esperado y ninguno opina desfavorablemente con el servicio y atención.



## 8. CONCLUSIONES

- La empresa veterinaria K-nino ha trabajado desde su inicio sin planes o proyecciones de ventas, lo que ha traído como consecuencia que trabaje con pérdidas en su estado de resultados.
- La rotación de inventarios es de 1.04 al año, esto se debe a que hay productos disponibles que no han tenido movimiento en aproximadamente 6 meses.
- El libro de compras y ventas no refleja los movimientos reales, con el fin de mantener el estatus de pequeño contribuyente del régimen del 5%, pero financieramente la empresa muestra una pérdida acumulada de casi Q21,000.00
- Debido a la falta de información financiera veraz, el dueño de la veterinaria ha venido financiando las pérdidas de la empresa sin darse cuenta.
- Debido al ornato promovido por la Municipalidad Capitalina, ha sido afectado el parqueo de la veterinaria, lo que ha influido grandemente en la baja de clientes con vehículo.
- Durante los últimos dos años se ha incrementado las empresas que prestan servicios afines al de la veterinaria.
- Actualmente la veterinaria no es rentable, tiene un índice de margen de utilidad negativo de 0.41

## 9. RECOMENDACIONES

- Implementar el análisis del Estado de Resultados y Balance General en forma mensual, para obtener información real de lo que sucede en la veterinaria y poder tomar las decisiones necesarias para corregir cualquier desviación del plan trazado inicialmente.
- Implementar la hoja de Kárdex para cada uno de los productos que maneja la tienda de la veterinaria. Reducir la cantidad de productos que se tiene en la tienda, para darle mayor movimiento en el año y poner en oferta o vender al costo el producto que se encuentra con lento movimiento y considerar su compra en una futura ocasión.
- La Veterinaria K-nino debe de considerar implementar el servicio de estética de perros, lo que le permitirá asociar el servicio de venta de artículos y veterinaria creando un acercamiento de los clientes al punto de servicio, ya que los negocios similares del área cuentan con estos servicios pero en forma aislada. Al implementar el servicio de estética como mínimo a 117 perros al mes a un precio de Q 80.00 se logra llegar al punto de equilibrio, si se logra la tendencia de acuerdo a los estados financieros propuestos la empresa lograría recuperarse en una año aproximadamente. Las áreas de veterinaria y tienda sería un ingreso adicional a lo propuesto con la estética ya que esta estaría cubriendo los gastos fijos en que incurre
- Crear una alianza estratégica con médicos veterinarios, quienes asistirán a las instalaciones de la veterinaria o domicilio de los pacientes para atender emergencias requerimiento, citas previas o procedimientos médico quirúrgicos.

- Hacer el análisis sobre el mejor régimen fiscal al que la empresa debe estar inscrita ante Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.
- Por razones de atención al público debe de ampliarse el horario de atención de 8:00 a 18:00 horas de lunes a sábado, para tener mayor flujo de clientela.
- Buscar un local que permita mayor área de parqueo para comodidad de clientes que llegan en su vehículo.
- De no considerarse las recomendaciones de diversificación de servicios es imperativo cerrar la veterinaria ya que seguirá generando pérdidas.

## 10. SECCIÓN DE REFERENCIA:

### 10.1 BIBLIOGRAFÍA:

1. BLANK, Leland y Anthony Tarquin. Ingeniería Económica. México, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A., 2004, quinta edición.
2. GUAJARDO CANTÙ, Gerardo. Contabilidad Financiera. México, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 2004, cuarta edición.
3. KOONTZ, Harold y Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global. México, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 1998, undécima edición.
4. KRAJEWSKI, Lee, J. y Larry P. RITZMAN. Administración de operaciones estrategia y análisis. México, Pearson Educación Editores, 2000, quinta edición.

5. PÉREZ MEDRANO, Maria del Rosario, ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA FABRICA DE BLOCK EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE QUICHE.  
Tesis de ingeniera industrial. Facultad de Ingeniería Universidad de San Carlos de Guatemala. 1999.
  
6. VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial.  
Colombia, Pearson Educación Editores, 2001, segunda edición.
  
7. THOMPSON, Arthur A. y A.J. STRICKLAND. Administración Estratégica.  
México, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 2004, decimotercera edición.
  
8. MEIGS, Walter, et al. Contabilidad, la base para decisiones comerciales.  
Volumen II. Colombia, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 1977.

## 10.2 APÉNDICES Y ANEXOS

### ANEXO I

#### ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE:

##### 1. ASISTE A LA VETERINARIA CON LA SIGUIENTE FRECUENCIA:

- UNA VEZ A LA SEMANA      SI \_\_\_ NO \_\_\_
- UNA VEZ CADA 15 DIAS      SI \_\_\_ NO \_\_\_
- UNA VEZ AL MES      SI \_\_\_ NO \_\_\_
- OTROS: \_\_\_\_\_

##### 2. QUE MASCOTA TIENE:

- PERRO      \_\_\_\_\_
- GATO      \_\_\_\_\_
- AVES      \_\_\_\_\_
- OTROS      \_\_\_\_\_

##### 3. ASISTE FRECUENTEMENTE POR:

- COMPRA DE ALIMENTO      \_\_\_\_\_
- COMPRA DE ACCESORIOS      \_\_\_\_\_
- COMPRA DE MEDICAMENTOS      \_\_\_\_\_
- SERVICIO DE CLÍNICA      \_\_\_\_\_

##### 4. CUANDO COMPRA ENCUENTRA LO QUE NECESITA:

- SÍ      \_\_\_\_\_
- NO      \_\_\_\_\_

##### 5. LA CALIDAD DE PRODUCTOS QUE COMPRA LLENAN SUS EXPECTATIVAS:

- SÍ      \_\_\_\_\_

- NO \_\_\_\_\_

6. SI NO ENCUENTRA EL PRODUCTO QUE BUSCA:

- VA A OTRO LUGAR A BUSCARLO \_\_\_\_\_
- LE OFRECEN CONSEGUIRLO Y REGRESA \_\_\_\_\_

7. LOS PRECIOS SON:

- LO QUE ESPERA \_\_\_\_\_
- MÁS CAROS \_\_\_\_\_
- MÁS BAJOS \_\_\_\_\_

8. QUE SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE LE OFRECIERAN:

- CLÍNICA Y CIRUGÍAS \_\_\_\_\_
- SERVICIO A DOMICILIO \_\_\_\_\_
- CUIDADOS DE SU MASCOTA \_\_\_\_\_
- OTROS \_\_\_\_\_

9. QUE LE PARECEN LOS HORARIOS DE ATENCIÓN:

---

---

---

## ANEXO II

### BOLETA DE SATISFACCIÓN VETERINARIA K-NINO

FECHA: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

TIPO DE MASCOTA: \_\_\_\_\_

#### 1. MOTIVO DE LA VISITA:

- COMPRA DE ALIMENTO \_\_\_\_\_
- COMPRA DE ACCESORIOS \_\_\_\_\_
- TRATAMIENTOS \_\_\_\_\_
- PLAN DE VACUNACIÓN \_\_\_\_\_

#### 2. HORARIO DE VISITA:

- AM \_\_\_\_\_
- PM \_\_\_\_\_

#### 3. EL SERVICIO FUE:

- MEJOR DE LO QUE ESPERABA \_\_\_\_\_
- LO ESPERADO \_\_\_\_\_
- MENOS DE LO QUE ESPERABA \_\_\_\_\_

#### 4. CONSIGUIÓ LO QUE QUERÍA:

- SÍ \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_





ANEXO IV

VETERINARIA K-NINO  
FICHA DE CONTROL DE CLIENTES

NOMBRE DEL DUEÑO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

TIPO DE MASCOTA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA	HISTORIAL	PRÓXIMA VISITA

  
M.V. Mario Leopoldo Zea Gobern  
AUTOR

  
Lic. Ludwig Rubén Romero Ramirez M.A.  
ASESOR

  
Lic. Luis Eduardo Chapas M.Sc.  
REVISOR I

  
Lic. Sebastián Herrera M.Sc.  
REVISOR II

  
Licda. Anne Liere de Godoy, M.Sc.  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO

  
Oscar Manuel Cobar Pinto, Ph.D.  
DECANO