



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del Trabajo**

Análisis de estrategias financieras para mejorar la gestión empresarial de clínicas, hospitales o centros veterinarios del centro y norte de Guayaquil.

**Línea de investigación**

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

**Modalidad de titulación**

Proyecto de investigación

**Nombre de la Carrera**

Administración de empresas

**Título a obtener**

Licenciada en Administración de Empresas

**Nombre del autor**

Intriago López Génesis Daniela

**Nombre del tutor**

Mgr. Hugo Toala

Ciudad, 2024

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación, a mis padres, que desde mi niñez inculcaron el amor y dedicación al estudio, así como al logro de objetivos en mi vida.

A Dulce María, que desde el cielo me ha motivado, día a día, a seguir en cada paso de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis profesores por impartir sus conocimientos y forjar en mí una buena estudiante y mañana una gran profesional.

A mi tutor, por su apoyo y dedicación para lograr este objetivo en mi carrera universitaria.

Y sobre todo a Dios por acompañarme en el camino.

**APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN A REVISIÓN DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Samborondón, 15 de enero de 2024

Magíster  
**Mgtr. Ana María Gallardo Cornejo**  
Decana de la Facultad  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE CLÍNICAS, HOSPITALES O CENTROS VETERINARIOS DEL CENTRO Y NORTE DE GUAYAQUIL según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado, siendo su contenido original en su totalidad, así como el cumplimiento de los requerimientos establecidos en la guía para la elaboración del trabajo de titulación, Por lo que se autoriza a: **INTRIAGO LÓPEZ GÉNESIS DANIELA**, para que proceda a su presentación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr. Hugo Toala Robles**

**Tutor(a)**

**UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**  
**CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**  
**DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Habiendo sido revisado el trabajo de integración curricular TITULADO: "ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE CLÍNICAS, HOSPITALES O CENTROS VETERINARIOS DEL CENTRO Y NORTE DE GUAYAQUIL", elaborado por INTRIAGO LÓPEZ GÉNESIS DANIELA fue remitido al sistema de coincidencias en todo su contenido el mismo que presentó un porcentaje de coincidencias del 3%, mismo que cumple con el valor aceptado para su presentación que es inferior o igual al 10% sobre el total de hojas del Trabajo de integración curricular. Se puede verificar el informe en el siguiente link:

<https://app.compileio.net/v5/report/de3b732012376bc866277afaac8add412f8d960c/summary>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



**ATENTAMENTE,**



El mismo es controlado y firmado por:  
**HUGO FERNANDO TOALA**  
ROBLES

**Mgr. Hugo Toala Robles**

**Tutor(a)**

## RESUMEN

El presente estudio trata sobre el análisis de la optimización financiera para clínicas, hospitales o centros veterinarios del centro y norte de Guayaquil. En esta tesis de grado se define la problemática de mejora financiera de clínicas, hospitales y centros veterinarios, se realiza un estudio en base a un levantamiento de información en campo. Cumpliendo con los objetivos planteados se han examinado las dificultades financieras que tienen las clínicas, hospitales y centros veterinarios. Se procedió a realizar un análisis de los indicadores financieros y se establecieron propuestas estratégicas específicas para la mejora de los resultados económicos. Se ha efectuado una proyección de los ratios financieros, considerando una mejora de un promedio del 15% con la aplicación de las propuestas efectuadas, esto considerando la media entre un incremento sostenido entre 10% a 20 % anual. De esta manera todas las empresas analizadas incrementan sus indicadores financieros, por ende, su situación económica empresarial quedando probado lo planteado en el presente estudio

## **Palabras clave:**

**Veterinaria:** Es una especialidad médica que se ocupa de la prevención, el control, diagnóstico y tratamiento de enfermedades que afectan a la salud de los animales.

**Ratios:** Relación entre dos elementos o conjuntos de elementos cuantitativos de un balance.

**Métodos:** Es aquel proceso utilizado de manera sistemática, orientando nuestra práctica en base a principios pautados previamente.

**Objetivos:** Es una meta o fin último hacia el cual se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto específico.

**Propuestas:** Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

**Mejoras:** Esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo.

**FODA:** Es una técnica que usan las organizaciones para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## **ABSTRACT**

This study is about the analysis of financial optimization for clinics, hospitals or veterinary centers in the center and north of Guayaquil. In this degree thesis, the problem of financial improvement of clinics, hospitals and veterinary centers is defined, a study is carried out based on a survey of information, the financial ratios are analyzed, proposals for financial improvement are made, results are projected, and conclusions and recommendations are made. In compliance with the stated objectives, the financial difficulties faced by clinics, hospitals and veterinary centers have been examined. An analysis of the financial indicators was carried out and specific strategic proposals were established to improve economic results. A projection of the financial ratios has been made, considering an improvement of an average of 15% with the application of the proposals made, this considering the average between a sustained increase between 10% to 20% annually. In this way, all the companies analyzed increase their financial indicators, therefore their business economic situation, proving what was stated in this study.

## **Keywords:**

**Veterinarian:** It is a medical specialty that deals with the prevention, control, diagnosis and treatment of diseases that affect the health of animals.

**Ratios:** Relationship between two elements or sets of quantitative elements of a balance sheet.

**Methods:** Is that process used systematically, guiding our practice based on previously established principles.

**Goals:** An objective or purpose is a goal or end toward which the actions or operations of some specific projects are directed.

**Proposals:** Proposition or idea that is manifested and offered to someone for a purpose.

**Improvements:** Effort that understanding puts into applying itself to know something.

**FODA:** It is a technique that organizations use to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL	4
CERTIFICADO DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	8
ÍNDICE GENERAL	10
ÍNDICE TABLAS	14
ÍNDICE DE FIGURAS	15
ÍNDICE DE ANEXOS	15
INTRODUCCIÓN	16
Planteamiento del problema	20
Pregunta problemática de la investigación	24
Objetivos de la investigación	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
	10

1.1. Justificación de la investigación	24
CAPÍTULO I	25
MARCO TEÓRICO	25
1.2. Gestión Empresarial	25
1.2.1. Herramientas de la gestión financiera	25
1.2.2. Mejora de la gestión de inventario	26
1.2.3. Medidas para aumentar la eficiencia operativa	26
1.2.4. Medidas para fortalecer la posición financiera	26
1.3. Optimización Financiera	27
1.3.1. Liquidez Corriente	27
1.3.2. Ratio de Endeudamiento	29
1.3.3. Rentabilidad sobre Activos (ROA)	29
1.3.4. Margen de Utilidad Neta	30
1.3.5. Rotación de Inventario	31
1.3.6. Ratio de Cobertura de Intereses	31
1.3.7. Margen de EBITDA	32
CAPÍTULO II	34
MARCO METODOLÓGICO	34
2.1. Enfoque de la investigación	34

2.2. Tipo de investigación	35
2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación	36
2.4. Universo y muestra de la investigación	37
2.4.1. Universo	37
2.4.2. Muestra	38
2.5. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio	41
2.6. Métodos empleados	42
2.6.1. Métodos Empíricos	42
2.6.2. Métodos Estadísticos (Estadística Descriptiva)	42
2.7. Procesamiento y análisis de la información	43
CAPÍTULO III	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
3.1. Principales dificultades financieras y necesidades de las veterinarias	44
3.1.1. Entrevistas	44
3.1.2. Análisis de entrevistas	47
3.2. Situación financiera actual de las veterinarias en el sector centro de Guayaquil	49
3.3. FODA Sectorial	52
CAPÍTULO IV	54
	12

PROPUESTA	55
4.1. Introducción	55
4.2. Objetivo de la Propuesta	55
4.3. Estrategias	56
4.1.1. Análisis DAFO	56
4.1.2. Estrategias Financieras	57
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	66

## ÍNDICE TABLAS

	pp.
<b>Tabla 1.</b> Clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil	36
<b>Tabla 2.</b> Empresas Clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil, que cumplen los requisitos de segregación del estudio.	37
<b>Tabla 3.</b> Matriz de operatividad de variables	41
<b>Tabla 4.</b> Entrevistas a dueños de clínicas veterinarias	44
<b>Tabla 5.</b> Análisis financiero actual de las empresas seleccionadas	49
<b>Tabla 6.</b> Matriz FODA del sector	53
<b>Tabla 7.</b> Matriz de análisis DAFO	55
<b>Tabla 8.</b> Plan Estratégico	57
<b>Tabla 9.</b> Proyección de indicadores con mejoras financieras aplicadas.	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

	pp.
<b>Figura 1.</b> Área de estudio	34

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Guía de entrevista	71
<b>Anexo 2.</b> Reporte de ratios SuperCias empresas seleccionadas	73

## INTRODUCCIÓN

En Guayaquil, las clínicas veterinarias integrales enfrentan un desafío financiero importante relacionado con los gastos en sus procesos en la atención de mascotas. La situación genera preocupación en los propietarios de estas clínicas. La atención veterinaria se ha convertido en una prioridad para los amantes de las mascotas, pero la incertidumbre en torno a los costos de esta atención plantea un problema significativo que debe abordarse. El crecimiento de la población de mascotas en Ecuador ha sido notable en los últimos años, evidenciado por un aumento significativo en el número de hogares que ahora cuentan con al menos una mascota. Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 4,1 millones de hogares ecuatorianos han integrado a una mascota en su dinámica familiar (Tavra, 2023).

En este contexto, las tendencias en el sector veterinario han evolucionado para satisfacer la creciente demanda. Los propietarios de mascotas ahora eligen servicios veterinarios basándose en criterios como prestigio, proximidad, calidad y servicio. Esta preferencia selectiva ha impulsado un aumento en la demanda de servicios veterinarios especializados y de alta calidad. Este aumento en la atención a las mascotas se refleja también en las ventas de alimentos para mascotas en el país. Las cifras indican un incremento sustancial, alcanzando los \$168 millones en 2022, lo que representa un incremento del 40% en comparación con el año anterior. Esta expansión del mercado de alimentos para mascotas subraya la importancia económica que ha adquirido el cuidado de animales domésticos en la sociedad ecuatoriana (Tavra, 2023).

La mejora continua en las veterinarias no solo implica la excelencia en la atención médica, sino también la optimización financiera y operativa. La anticipación proactiva a posibles gastos, la eficiencia en la gestión de costos y una atención al cliente transparente son elementos fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas en un entorno competitivo y dinámico.

La relación cliente-proveedor en el ámbito veterinario no se limita únicamente a la transacción financiera. La experiencia del cliente, influenciada por la manera en que se maneja la atención, juega un papel fundamental en la construcción y sostenimiento de la fidelidad del cliente.

La transparencia en la comunicación sobre costos, así como la disposición para explorar opciones de pago flexibles, contribuyen a fortalecer esta relación. El manejo efectivo es un elemento crucial en la gestión de la reputación de la clínica veterinaria. La capacidad de la clínica para abordar de manera proactiva y satisfactoria las necesidades de los propietarios de mascotas puede marcar la diferencia en la percepción general de la calidad del servicio. Para mejorar en este aspecto, las clínicas veterinarias deben considerar estrategias que vayan más allá de la simple transacción comercial (Alarcón et al. 2023). La creación de programas de lealtad, la implementación de sistemas de recordatorio de citas y la oferta de servicios adicionales que añadan valor pueden contribuir significativamente a construir una relación más sólida y duradera con los clientes.

La resolución del desafío financiero en las clínicas veterinarias requiere un enfoque que combine eficacia en la gestión, transparencia en la comunicación con los clientes y mejora continua en la calidad de los servicios. En el contexto de las clínicas veterinarias, esta mejora se vuelve imperativa. La gestión adecuada de los recursos financieros es vital para garantizar y mantener la sostenibilidad económica de las veterinarias (Valle, 2020). Este desafío se extiende desde la gestión de insumos y la importación de productos hasta la logística operativa.

Dentro de este contexto, la gestión de inventario cobra especial relevancia. La disponibilidad de medicamentos y suministros en la cantidad adecuada es esencial para atender las necesidades de los animales de manera oportuna (Meneses, 2018). La falta de un control efectivo de inventario puede resultar en costos adicionales debido a la compra de productos de emergencia a precios elevados.

El proceso operativo de clínicas, hospitales o centros veterinarios también se ve afectado por estos desafíos financieros. En conjunto, estos aspectos resaltan la interconexión crítica entre la planificación de citas, la programación de intervenciones quirúrgicas, la gestión de recursos humanos y la eficiencia en la adquisición de productos en el entorno de una clínica veterinaria, como señala Fernández et al. (2021):

- **Planificación de citas:** La eficacia en la planificación de citas en una clínica veterinaria está directamente relacionada con la disponibilidad de insumos. Una gestión eficiente de los horarios de atención permite una mejor previsión de los recursos necesarios, incluyendo los insumos requeridos para las consultas y tratamientos.
- **Programación de Intervenciones Quirúrgicas:** La programación de intervenciones quirúrgicas implica una cuidadosa coordinación de recursos, tanto humanos como materiales. La disponibilidad de insumos quirúrgicos es esencial para llevar a cabo procedimientos de manera eficiente, minimizando tiempos y garantizando la seguridad de los pacientes.
- **Gestión de Recursos Humanos:** La eficaz gestión de recursos humanos en una clínica veterinaria se ve directamente afectada por la disponibilidad de insumos. Contar con el personal adecuado en el momento oportuno depende de la planificación precisa de las citas y de la programación eficiente de intervenciones quirúrgicas, ambas vinculadas a la presencia de los insumos necesarios.
- **Eficiencia en la Adquisición de Productos:** La adquisición eficiente de productos e insumos es un componente clave para el funcionamiento exitoso de una clínica veterinaria. La planificación y programación mencionadas anteriormente se ven respaldadas por la capacidad de adquirir de manera oportuna y efectiva los insumos necesarios, optimizando así los recursos y garantizando la continuidad operativa.

Los problemas financieros pueden desencadenar un proceso deficiente y, en última instancia, afectar la calidad de la atención proporcionada.

Abordar la problemática en cuestión requiere una estrategia integral dirigida a maximizar la eficiencia y rentabilidad financiera en el contexto de las clínicas veterinarias. La administración financiera eficiente se erige como un pilar fundamental en este proceso, implicando una serie de estrategias y herramientas esenciales para garantizar una gestión sólida y sostenible a largo plazo. El análisis financiero se presenta como el primer paso crucial, permitiendo una evaluación detallada de la situación económica de la clínica. La comprensión de los flujos de ingresos y gastos proporciona la base para una toma de decisiones informada y estratégica. A su vez, la gestión de riesgos se convierte en un componente esencial, identificando posibles obstáculos y estableciendo medidas preventivas para mitigar impactos negativos.

La planificación presupuestaria se alza como una herramienta práctica para anticipar y controlar los recursos financieros disponibles. Este enfoque estratégico permite asignar adecuadamente los recursos, evitando gastos innecesarios y proporcionando una visión clara de la salud financiera a corto y largo plazo. Complementariamente, la gestión de inversiones juega un papel destacado al buscar oportunidades que optimicen el rendimiento financiero. La consecución de estos elementos no solo busca superar las dificultades financieras internas, sino que también aspira a forjar una gestión financiera más sólida y sostenible. Este enfoque no solo responde a los desafíos inmediatos, sino que establece cimientos sólidos para el crecimiento y la estabilidad a lo largo del tiempo.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en Guayaquil existen un aproximado de 500 veterinarias que van desde pequeños negocios a clínicas, hospitales y centros veterinarios.

## **Planteamiento del problema**

El problema en cuestión se centra en el proceso financiero de las clínicas, hospitales o centros veterinarios del centro y norte de Guayaquil. Este problema tiene múltiples factores clave que contribuyen a su existencia como los citados a continuación:

La falta de previsión en los gastos veterinarios emerge como una raíz fundamental de los desafíos financieros en las clínicas, hospitales o centros veterinarios del centro y norte de Guayaquil. Esto resulta en compras de emergencia a precios elevados cuando se agotan los suministros, lo que afecta directamente los márgenes de ganancia de las clínicas. Esta falta de previsión y planificación financiera afecta la estabilidad económica de las veterinarias. Las fluctuaciones en los costos operativos y la falta de control sobre los gastos inesperados pueden llevar a dificultades financieras y poner en riesgo la continuidad de los servicios veterinarios.

Las veterinarias de Ecuador se enfrentan a desafíos financieros, los mismos que incluyen la gestión de costos de insumos y suministros esenciales para la atención de mascotas. La fluctuación de precios a nivel internacional y las tasas de cambio pueden llevar a costos imprevistos en la adquisición de estos insumos, lo que afecta directamente los márgenes de ganancia de las clínicas (Martínez & Penagos, 2023).

Un elemento crucial dentro de la operación de la clínica veterinaria corresponde a la administración financiera, ya que conlleva riesgos financieros significativos. La necesidad de adquirir suministros de emergencia a precios elevados cuando hay carencias o la acumulación innecesaria de productos resulta en gastos adicionales.

Este desequilibrio impacta directamente en los recursos financieros de la clínica, generando presión financiera innecesaria y complicando la planificación efectiva de los costos operativos. La gestión eficiente del inventario, por tanto, se presenta como un componente crítico para optimizar la eficacia operativa y salvaguardar la salud financiera de la clínica veterinaria.

La importación de productos veterinarios también plantea desafíos internos. Los retrasos y los costos adicionales debidos a problemas logísticos en la importación pueden tener un impacto negativo en la rentabilidad de las veterinarias, ya que se ven obligadas a asumir costos inesperados y gestionar la falta de suministros. La inestabilidad financiera puede comprometer la continuidad de los servicios y la calidad de la atención, lo que es perjudicial tanto para las clínicas como para la comunidad de dueños responsables de mascotas.

La carencia de información precisa sobre los costos vinculados a enfermedades y tratamientos veterinarios, resaltada por Sánchez et al. (2019), empeora significativamente la gestión financiera en clínicas veterinarias. La falta de datos detallados y la incapacidad para calcular y presupuestar con precisión dificultan la administración eficiente de los costos relacionados con el cuidado de animales, lo que, como señala Cerrutti et al. (2019), impacta directamente en la rentabilidad de estas instituciones. La falta de transparencia en los costos de atención veterinaria no solo limita la capacidad de planificación financiera, sino que también puede generar tensiones en la relación cliente-veterinario, afectando potencialmente la lealtad de los clientes y la reputación de la clínica. En consecuencia, la disponibilidad de información detallada sobre los costos de atención veterinaria se posiciona como un factor determinante para la gestión financiera y la sostenibilidad de las clínicas veterinarias. La falta de un sistema interno de presupuesto también es un componente importante. La carencia de un mecanismo para planificar la operativa diaria resulta en dificultades para administrar los recursos financieros necesarios para enfrentar imprevistos. Esto crea una situación de vulnerabilidad financiera.

Los desafíos financieros internos en las veterinarias, relacionados con la falta de recursos financieros, las llevan a buscar financiamiento externo. Si bien esta puede ser una solución temporal, genera una carga financiera adicional que afecta la calidad de atención a las mascotas y la salud financiera a largo plazo (Jurado, 2018). La incertidumbre económica, producto de las dificultades financieras internas, impacta negativamente en la capacidad de cobro de facturas pendientes. Esto puede resultar en problemas de liquidez y rentabilidad, lo que agrava aún más el problema financiero (Moreno & Cortes, 2022).

Por último, según Solórzano et al. (2020) la carencia de conocimiento sobre los beneficios del presupuesto interno limita su implementación. Sin una comprensión clara de cómo un sistema de presupuesto puede beneficiar a la veterinaria, la oportunidad de mejorar la gestión financiera se ve comprometida. La falta de optimización financiera repercute en la calidad de los servicios y en la sostenibilidad de los negocios veterinarios.

El enfoque de este análisis se centra en dos variables fundamentales: la variable independiente y la variable dependiente. La variable independiente gestión empresarial, esta engloba las prácticas y estrategias adoptadas por una empresa para administrar eficientemente sus recursos, procesos y operaciones con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos comerciales. Incluye aspectos como la toma de decisiones, la planificación estratégica, la optimización de recursos, y la implementación de iniciativas para mejorar el desempeño general de la organización.

La variable dependiente, por otro lado, es el resultado buscado: la optimización financiera. Esta variable representa el estado financiero de las veterinarias en la región. Incluye indicadores de rendimiento como beneficios, ingresos, liquidez y rentabilidad, que reflejan el éxito o la falta de éxito en la gestión financiera de clínicas, hospitales o centros veterinarios.

El vínculo entre estas dos variables es crucial. Las acciones y decisiones tomadas (variable independiente) tienen un impacto directo en la optimización financiera (variable dependiente) de las clínicas, hospitales o centros veterinarios. Las estrategias financieras eficaces, la gestión de costos adecuada y la capacidad para asegurar financiamiento, entre otros factores, contribuyen a mejorar la situación financiera de las veterinarias y, por ende, a optimizar sus resultados financieros.

Este estudio se enfoca en la optimización financiera en clínicas, hospitales o centros veterinarios del sector centro y norte de Guayaquil. Esta problemática se origina a partir de dos causas potenciales, Uno de los problemas clave es la falta de anticipación en los gastos de los centros veterinarios.

Otro desafío financiero importante es la ausencia de información detallada sobre los costos asociados a enfermedades y tratamientos veterinarios.

La carencia de un sistema interno de presupuesto en las clínicas, hospitales o centros veterinarios agrava aún más la situación. Sin un mecanismo para establecer metas financieras, llevar un registro de gastos y establecer límites presupuestarios, las clínicas carecen de una base sólida para la gestión financiera efectiva.

En este contexto, los desafíos financieros internos en las veterinarias pueden incluir gastos extraordinarios, costos mal establecidos y una falta de control financiero.

La falta de un proceso estandarizado para comparar los gastos actuales con un estándar financiero contribuye a la falta de control en las finanzas de clínicas, hospitales o centros veterinarios existentes.

## **Pregunta problemática de la investigación**

¿Cómo mejorar la gestión empresarial en clínicas, hospitales o centros veterinarios en el sector centro y norte de Guayaquil?

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Analizar estrategias financieras para mejorar la gestión empresarial actual de las clínicas, hospitales o centros veterinarios en el sector centro y norte de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- Examinar las principales dificultades financieras y necesidades de clínicas, hospitales o centros veterinarios .
- Evaluar la situación financiera actual de las clínicas, hospitales o centros veterinarios en el sector centro y norte de Guayaquil.
- Proponer estrategias financieras específicas para optimizar la gestión económica de las clínicas, hospitales o centros veterinarios en la región.

### **1.1. Justificación de la investigación**

La investigación sobre la optimización financiera en las clínicas, hospitales o centros veterinarios del sector centro y norte de Guayaquil se justifica por su alta conveniencia en abordar desafíos económicos cruciales que enfrentan estas clínicas. La necesidad de comprender y mejorar la gestión financiera en este contexto responde directamente a la demanda creciente de atención veterinaria de calidad. En un entorno donde las mascotas son consideradas miembros de la familia, la conveniencia de esta investigación radica en su capacidad para impactar directamente en la calidad de los servicios veterinarios ofrecidos,

brindando una respuesta efectiva a los desafíos financieros que afectan tanto a las clínicas, hospitales o centros veterinarios como a los propietarios de mascotas.

La relevancia social de este estudio se destaca por su trascendencia en la mejora del bienestar de las mascotas y la satisfacción de sus dueños. La sociedad se beneficia al contar con clínicas veterinarias financieramente estables, capaces de ofrecer servicios de calidad de manera sostenible. La investigación no solo impacta a los propietarios de mascotas al proporcionar una atención veterinaria más previsible en términos de costos, sino que también contribuye a la reputación y confianza en estas clínicas. Además, la relevancia social se extiende a los profesionales veterinarios, quienes se benefician al trabajar en entornos más estables y eficientes.

Las implicaciones prácticas de esta investigación son sustanciales, ya que se dirigen directamente a resolver problemas reales dentro del ámbito veterinario. Al abordar la falta de previsión en los gastos veterinarios, la investigación ofrece soluciones para optimizar la gestión económica de las clínicas. Esto se traduce en la capacidad de las veterinarias para anticipar y manejar mejor los costos asociados con la adquisición de insumos y suministros esenciales, evitando compras de emergencia a precios elevados. Además, la investigación aporta a la planificación financiera al proporcionar estrategias específicas para mejorar la gestión de operaciones y enfrentar los desafíos diarios que afectan la calidad de la atención veterinaria.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.2. Gestión Empresarial

Según Bermúdez y Rodríguez (2013), la gestión empresarial comprende el conjunto de actividades, decisiones y procesos que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos y optimizar sus recursos. Implica la planificación estratégica, la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos, el control de operaciones y la adaptación continua a un entorno empresarial dinámico. En este contexto, la gestión empresarial se enfoca en la eficacia y eficiencia de las operaciones, la maximización de los resultados y la creación de valor para los stakeholders.

Los gestores empresariales deben tener habilidades multidisciplinarias, abarcando áreas como la administración, la contabilidad, el marketing y la gestión de recursos humanos. La gestión empresarial implica evaluar constantemente el desempeño, identificar oportunidades y amenazas, y ajustar estrategias para mantener la competitividad (Veiga, 2008). Finalmente, la gestión empresarial es un proceso integral que guía a las organizaciones hacia el logro de sus metas mediante una dirección estratégica y una ejecución eficiente de sus operaciones.

##### ***1.2.1. Herramientas de la gestión financiera***

Dentro del ámbito de la gestión financiera, las herramientas juegan un papel crucial al proporcionar los medios necesarios para el análisis y control de los recursos económicos de una organización. Estas herramientas incluyen software especializado para la contabilidad y la elaboración de informes financieros, permitiendo una visión detallada de los ingresos, gastos y rendimiento general de la empresa (Marco et al., 2022).

Además, los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son esenciales en este contexto, brindando métricas cuantificables que facilitan la evaluación del

desempeño financiero y la toma de decisiones informada (Veiga, 2008). En conjunto, estas herramientas forman un conjunto integral que capacita a los gestores para optimizar la asignación de recursos, anticipar riesgos financieros y mantener la salud financiera de la organización.

### **1.2.2. Mejora de la gestión de inventario**

La mejora de la gestión de inventario implica la implementación de estrategias y prácticas eficientes para optimizar el manejo de los bienes almacenados. Esto incluye la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de inventario automatizados, que permiten un seguimiento en tiempo real de los niveles de existencias y facilitan la toma de decisiones informada. Asimismo, se centra en la aplicación de métodos para minimizar los excesos y faltantes, asegurando un equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda, lo que contribuye a la reducción de costos operativos y mejora la satisfacción del cliente al garantizar la disponibilidad de productos (Ciacci et al., 2022).

La eficacia en la mejora de la gestión de inventario también implica la optimización de los procesos logísticos, como la recepción, almacenamiento y distribución de productos. La implementación de políticas de rotación de inventario y la identificación de productos obsoletos son elementos clave para garantizar una gestión eficiente. Finalmente, la mejora de la gestión de inventario se orienta hacia la eficiencia operativa, la reducción de costos y la mejora continua de los procesos relacionados con el manejo de existencias (Gismera & Pérez, 2023).

### **1.2.3. Medidas para aumentar la eficiencia operativa**

La implementación de medidas para aumentar la eficiencia operativa implica la identificación y ejecución de prácticas que optimizan los procesos internos de una organización. Esto puede incluir la revisión y simplificación de procedimientos, la adopción de tecnologías avanzadas, y la capacitación del personal para mejorar sus habilidades y desempeño. Al mismo tiempo, el monitoreo constante de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) es esencial

para evaluar el impacto de las medidas implementadas y realizar ajustes según sea necesario (Bermúdez & Rodríguez, 2013).

La mejora de la eficiencia operativa también puede involucrar la reingeniería de procesos, buscando eliminar redundancias y cuellos de botella en las operaciones. La eficacia en esta área contribuye directamente a la reducción de costos, la mejora en la calidad de los productos o servicios, y la capacidad de la organización para adaptarse de manera ágil a cambios en el entorno empresarial. Finalmente, las medidas para aumentar la eficiencia operativa buscan una gestión más efectiva de los recursos disponibles, promoviendo una operación fluida y una respuesta proactiva a las demandas del mercado (Gismera & Pérez, 2023).

#### ***1.2.4. Medidas para fortalecer la posición financiera***

La implementación de medidas para fortalecer la posición financiera de una entidad implica estrategias específicas destinadas a mejorar la salud económica y la estabilidad financiera. Estas acciones pueden abarcar desde la gestión eficiente de los flujos de efectivo y la reducción de gastos innecesarios hasta la búsqueda de fuentes de financiamiento estratégicas. La diversificación de los ingresos y la optimización de las inversiones también son componentes clave para fortalecer la posición financiera, permitiendo a la organización enfrentar contingencias y aprovechar oportunidades de crecimiento de manera sólida (Ciacci et al., 2022).

Además, las medidas para fortalecer la posición financiera suelen incluir la revisión y mejora de las políticas de crédito y cobranza, asegurando un equilibrio adecuado entre la liquidez y la rentabilidad. La transparencia en la presentación de informes financieros y el cumplimiento riguroso de normativas y regulaciones contribuyen a generar confianza tanto interna como externamente (Veiga, 2008). En conjunto, estas acciones buscan consolidar la posición financiera de la organización, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y sosteniendo su crecimiento a largo plazo.

### **1.3. Optimización Financiera**

La optimización financiera se refiere al proceso de mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de los recursos financieros de una organización. Implica estrategias que buscan maximizar el rendimiento de los activos, minimizar los costos y optimizar la estructura de capital. Esta práctica se centra en la toma de decisiones informadas, utilizando análisis detallados de datos financieros para identificar áreas de mejora y oportunidades para impulsar la rentabilidad (Levy, 2005).

La optimización financiera abarca diversas áreas, desde la gestión del flujo de efectivo hasta la evaluación de las inversiones y la reducción de riesgos financieros. La implementación de tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión financiera automatizados, también es fundamental para agilizar procesos y mejorar la precisión en la toma de decisiones (Narea & Guamán, 2021). En conjunto, la optimización financiera es esencial para fortalecer la posición de una organización en el mercado, garantizando su capacidad para enfrentar desafíos económicos y capitalizar oportunidades de crecimiento.

#### **1.3.1. Liquidez Corriente**

La liquidez corriente es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo mediante la comparación de sus activos líquidos con sus pasivos corrientes. En esencia, representa la capacidad de la organización para convertir sus activos en efectivo rápidamente para hacer frente a sus deudas inmediatas. Este indicador se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes, proporcionando una visión instantánea de la salud financiera a corto plazo de la entidad (Zambrano et al. 2021).

Mantener una liquidez corriente adecuada es esencial para la estabilidad financiera, ya que permite a la empresa hacer frente a gastos operativos, pagar deudas y aprovechar oportunidades de inversión sin depender en exceso de la obtención de nuevos fondos. Un índice de liquidez corriente saludable es indicativo de una gestión financiera prudente, mientras que un valor demasiado bajo puede señalar posibles dificultades para cumplir con las obligaciones a corto plazo (Burguete, 2016). Finalmente, la liquidez corriente proporciona una medida crucial para evaluar la capacidad de una empresa para enfrentar sus compromisos financieros inmediatos.

### **1.3.2. Ratio de Endeudamiento**

El ratio de endeudamiento es un indicador financiero clave que evalúa la proporción de deuda en el capital total de una empresa. Se obtiene dividiendo la deuda total de la organización entre su capital total, expresando la medida como un porcentaje. Este ratio proporciona información crucial sobre la estructura financiera de la empresa, destacando el grado en que depende de la financiación a través de préstamos y obligaciones financieras en comparación con su inversión propia (Suarez, 2021).

Un ratio de endeudamiento más bajo generalmente indica una menor dependencia de la deuda y una mayor estabilidad financiera, ya que la empresa tiene menos obligaciones financieras que cumplir. Por otro lado, un ratio más alto sugiere un mayor riesgo financiero, ya que la organización depende más de fuentes externas para financiar sus operaciones y proyectos (Burguete, 2016). La interpretación del ratio de endeudamiento depende del contexto específico de la industria y de los objetivos financieros de la empresa, pero en términos generales, este indicador es esencial para evaluar el equilibrio entre la financiación propia y la deuda en la estructura financiera de la entidad.

### **1.3.3. Rentabilidad sobre Activos (ROA)**

La Rentabilidad sobre Activos (ROA) es un indicador financiero clave que evalúa la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus activos totales. Este ratio se calcula dividiendo el beneficio neto de la entidad entre sus activos totales, expresando la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar utilidades. En esencia, la ROA proporciona una medida de la rentabilidad en función de la inversión total en activos y es esencial para evaluar la eficacia de la gestión en la generación de ganancias (Gaytán, 2021).

Una ROA más alta indica una mayor eficiencia en la utilización de los activos para generar beneficios, lo que generalmente se percibe como un indicador positivo de gestión. Por otro lado, una ROA más baja puede sugerir que la empresa está enfrentando desafíos para convertir sus activos en ganancias, lo que puede requerir una revisión de las estrategias operativas o financieras (Burguete, 2016). Finalmente, la Rentabilidad sobre Activos es un indicador crucial para los inversionistas y analistas, ya que ofrece información valiosa sobre la eficacia de la empresa en la generación de ganancias en relación con los recursos que emplea.

#### **1.3.4. Margen de Utilidad Neta**

El Margen de Utilidad Neta es un indicador financiero que mide la eficiencia de una empresa en convertir sus ingresos en ganancias netas. Se calcula dividiendo la utilidad neta de la empresa entre sus ingresos totales y expresándolo como un porcentaje. Este margen ofrece una visión precisa de la rentabilidad real de la empresa después de deducir todos los costos operativos, impuestos y otros gastos. En términos prácticos, el Margen de Utilidad Neta es esencial para evaluar la eficacia de la gestión en mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa en relación con sus ingresos (Lievano, 2019).

Un Margen de Utilidad Neta más alto indica una mayor eficiencia en la gestión de costos y una capacidad efectiva para convertir ingresos en ganancias. Por otro lado, un margen más bajo puede sugerir que la empresa enfrenta

desafíos en la gestión de costos o puede estar operando en un entorno altamente competitivo. Los inversionistas y analistas utilizan este indicador para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar beneficios netos sostenibles a lo largo del tiempo (Burguete, 2016). Finalmente, el Margen de Utilidad Neta proporciona una medida crítica de la rentabilidad real de una empresa y su capacidad para mantener una posición financiera sólida.

#### **1.3.5. Rotación de Inventario**

La Rotación de Inventario es un indicador financiero que evalúa la eficiencia con la que una empresa gestiona su inventario en un período determinado. Este se calcula dividiendo el costo de bienes vendidos entre el promedio del inventario durante el mismo periodo. En esencia, la Rotación de Inventario proporciona información sobre la rapidez con la que los productos de una empresa son vendidos y reemplazados durante un período contable, lo que es crucial para evaluar la eficiencia operativa y la salud financiera de la organización (Gallegos & Miranda, 2017).

Una Rotación de Inventario más alta sugiere que la empresa está vendiendo sus productos de manera eficiente y renovando su inventario con regularidad, lo que es beneficioso para mantener una posición financiera saludable. Por otro lado, una rotación más baja puede indicar un exceso de inventario o dificultades para vender productos, lo que podría afectar negativamente la liquidez y los costos asociados con el almacenamiento (Burguete, 2016). Finalmente, la Rotación de Inventario ofrece una visión clave de la gestión operativa de una empresa y su capacidad para mantener un flujo eficiente de productos en el mercado.

#### **1.3.6. Ratio de Cobertura de Intereses**

El Ratio de Cobertura de Intereses es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de pago de intereses sobre deudas mediante la comparación de sus ganancias antes de

intereses e impuestos (EBIT) con los gastos por intereses. Este ratio proporciona una evaluación precisa de la capacidad de la empresa para afrontar sus costos financieros, representando la relación entre las ganancias generadas por la empresa y los intereses que debe pagar en sus obligaciones de deuda (Mascareñas, 2008).

Un Ratio de Cobertura de Intereses más alto indica una mayor capacidad de la empresa para hacer frente a sus costos de intereses, lo que se percibe como una señal positiva de solidez financiera. Por otro lado, un ratio más bajo sugiere que la empresa podría enfrentar desafíos para cubrir sus obligaciones de intereses, lo que podría indicar un mayor riesgo financiero. Los inversionistas y analistas utilizan este indicador para evaluar la capacidad de una empresa para gestionar su carga de deuda y para determinar su solvencia financiera a largo plazo (Burguete, 2016). Finalmente, el Ratio de Cobertura de Intereses es un componente crucial para evaluar la salud financiera y la capacidad de endeudamiento de una empresa.

### **1.3.7. Margen de EBITDA**

El Margen de EBITDA, o Margen de Ganancia antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, es un indicador financiero clave que evalúa la rentabilidad operativa de una empresa al excluir ciertos elementos no relacionados con su rendimiento operativo central. Este margen se calcula dividiendo el EBITDA entre los ingresos totales, proporcionando una perspectiva clara de la eficiencia en la generación de ganancias antes de considerar costos financieros, impuestos y otros factores no operativos (Méndez, 2007).

Un Margen de EBITDA más alto indica una mayor eficiencia en la generación de ganancias operativas, lo que se percibe como una señal positiva de la salud financiera y la eficacia de la gestión. Este indicador es especialmente valioso al comparar la rentabilidad operativa de empresas en diferentes sectores y tamaños, ya que elimina variaciones relacionadas con la estructura de capital y la

amortización. Los inversionistas y analistas utilizan el Margen de EBITDA para evaluar la sostenibilidad de las ganancias operativas y la capacidad de la empresa para cubrir sus costos operativos esenciales (Burguete, 2016). Finalmente, el Margen de EBITDA ofrece una visión clara de la eficiencia operativa de una empresa y su capacidad para generar ganancias a partir de sus actividades centrales.

## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación propuesta es de método cualitativo para abordar de manera integral el problema de las dificultades financieras internas en las clínicas, hospitales o centros veterinarios del sector centro y norte de Guayaquil.

Cabe resaltar que la investigación parte de un levantamiento de información por medio del método de observación de las principales clínicas, hospitales o centros veterinarios existentes en el centro y norte de Guayaquil.

Como una actividad del método cualitativos se recopilará datos objetivos y medibles sobre la situación financiera de las clínicas, hospitales o centros veterinarios, el enfoque cualitativo se empleará para explorar en profundidad las percepciones, necesidades y opiniones de los propietarios de las veterinarias, así como para comprender las implicaciones financieras y operativas en las clínicas veterinarias. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo selecto de propietarios de las clínicas, hospitales o centros veterinarios.

El enfoque cualitativo permitirá analizar la data observada y proporcionará una visión general sobre la percepción y disposición del personal de las clínicas , hospitales o centros veterinarios, así como la situación financiera de las clínicas, mediante el análisis financiero. Así como proporcionará una comprensión profunda de los aspectos subyacentes y las experiencias de los actores involucrados.

## **2.2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se llevará a cabo en este caso es de carácter descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva es aquella que se encarga de describir las características de un fenómeno o situación de manera precisa y detallada, sin realizar manipulación ni control de variables. Su propósito es brindar una imagen clara y objetiva de cómo es y cómo se presenta el fenómeno en estudio.

La investigación descriptiva se basa en la recopilación de datos objetivos y en la utilización de diferentes técnicas y herramientas de recolección de datos. En este contexto, se utilizarán métodos como el análisis financiero y entrevistas para recopilar información sobre la percepción de los propietarios de las veterinarias en relación a sus necesidades financieras. Estas técnicas permitirán obtener datos cualitativos que serán analizados y sintetizados para describir de manera precisa las características y condiciones del problema planteado.

Además, en la investigación descriptiva se realiza un análisis sistemático y objetivo de los datos recopilados. Esto implica la organización, clasificación y tabulación de la información obtenida, así como la aplicación de técnicas estadísticas para obtener conclusiones y generar hallazgos relevantes. A través de este análisis, se podrán identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas, lo que contribuirá a una comprensión más profunda del fenómeno y a la generación de recomendaciones específicas.

Según Carlos Sabino (2014), la investigación explicativa se caracteriza por centrarse en determinar los orígenes o causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen. En este tipo de investigación, se busca familiarizarse con el

tema de estudio, identificar posibles variables relevantes y generar hipótesis o ideas que puedan guiar investigaciones futuras más específicas.

### **2.3. Período y lugar donde se desarrolla la investigación**

La investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2023. Este período de tiempo, que comprendió los meses de julio a diciembre de 2023, donde el análisis de datos se realizó sobre los datos en el período comprendido de 2021 a 2022

Esto servirá como marco temporal para todas las etapas del estudio, incluyendo la recopilación de datos, el análisis y la presentación de resultados.

La investigación se llevará a cabo en la parroquia Tarqui de Guayaquil, que es la ubicación geográfica donde se enfocarán todas las actividades de recolección de datos y análisis, específicamente el levantamiento de las clínicas, hospitales o centros veterinarios que se efectuó en zona céntrica de Guayaquil y barrios de Urdesa, Kennedy, referentes en la urbe porteña.



**Figura 1.** Área de estudio

**Fuente:** Bing Maps (2023)

Es importante citar que dentro del enfoque del levantamiento de datos se tomará únicamente a clínicas, hospitales o centros veterinarios existentes en el centro y norte de Guayaquil, que sean personas jurídicas y que ofrezcan servicios integrales.

## 2.4. Universo y muestra de la investigación

### 2.4.1. Universo

El universo de estudio se estimó mediante un levantamiento de información en campo, dado que no existe un listado específico de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil en Agrocalidad. Se consultó con la presidenta actual del colegio de veterinarios de Guayaquil, Dra. Paola Villagómez, quien corroboró esta información.

Por lo expuesto, se procedió con el levantamiento de información en campo, efectuado en el sector centro y norte de la ciudad, con el cual se obtuvo como resultado un total de 12 empresas, mismas que son clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil, las cuales que cumplen con la condición del estudio de ser clínica veterinario, hospital veterinario o centro integral veterinario . Los cuales de detallan a continuación:

#	Nombre de Clínica, Hospital, Centro Veterinario	Dirección
1	Clínica Veterinaria Dr. Pet	Urdesa Circunvalación Sur 916 e Ilanes
2	Hospital Veterinario Animalópolis	Cdla. Fae Av. Cosme Renella Mz 27
3	Clínica Veterinaria Urdesa	Av. Victor Emilio Estrada y Costanera 1246 A
4	Hospital Veterinario Ortiz	Miraflores Calle segunda 306 y Av. Principal
5	Clínica Dr. Guau	Urdenor 1 Mz 112 Villa 16
6	Centro veterinario Norte	Av. San Jorge 518 y Av. Carlos Luis Plaza Dañín
7	Clínica veterinaria Guayaquil	José Mascote #400 y padre Solano
8	Clínica veterinaria Medivet	Av San Jorge 330 Olimpo
9	Clínica Veterinaria Kennedy	Av. Kennedy 107
10	Clínica Veterinaria Pet's & mas	Urdesa Central calle sexta 207 y Bálsamos
11	Clínica Veterinaria San Benito	Tulcán 912

12	Clínica veterinaria Instavet	Av. Dr. Jorge Pérez Concha 812
----	------------------------------	--------------------------------

**Tabla 1.** Clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil

**Fuente.** Elaboración propia (2024)

La elección de este universo como base para el análisis financiero se basa en la representatividad del sector centro y los barrios de Urdesa y Kennedy de Guayaquil en términos de veterinarias. Estas 12 empresas forman un grupo diverso en términos de tamaño, experiencia y alcance de servicios, lo que permite obtener una visión comprensiva de la situación financiera de las veterinarias en esa área, al ser clínicas, hospitales o centros veterinarios que manejan un volumen de clientes importante y son reconocidas por sus servicios.

Por lo expresado en el párrafo anterior, se resalta que no se consideran en el estudio a veterinarias pequeñas con poca afluencia de clientes y menor carga operativa, financiera y administrativa.

#### **2.4.2. Muestra**

La selección de la muestra de estudio se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico, de tipo deliberado, crítico o por juicio, considerando el universo de las 12 empresas veterinarias, situadas en el sector centro y norte de Guayaquil resultantes del levantamiento efectuado. Este enfoque de muestreo ofrece la ventaja de proporcionar una representación equitativa de la población, permitiendo generalizar los resultados obtenidos a partir de la muestra a la totalidad de las clínicas, hospitales o centros veterinarios en la región específica.

Se procede a aplicar un filtro de segregación a la muestra existente, tomando en cuenta únicamente a clínicas, hospitales o centros veterinarios y que cumplan con las siguientes condiciones:

- ✓ Tener personería jurídica
- ✓ Reportar estados financieros a la Superintendencia de compañías
- ✓ Reportar ratios financieros a la Superintendencia de compañías
- ✓ Servicios integrales de especialidades veterinarias
- ✓ Ofrecer cirugía veterinaria
- ✓ Servicio de Emergencias 24/7

**Personería Jurídica:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios seleccionados, deben ser empresas legalmente constituidas en Ecuador.

**Reportar estados financieros a la Superintendencia de Compañías:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios deben reportar sus estados financieros en los periodos indicados por las leyes ecuatorianas a la Superintendencia de Compañías, que es la entidad máxima en regulación de actividades financieras de las empresas.

**Reportar ratios financieros a la Superintendencia de compañías:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios seleccionados deben tener cargados sus ratios financieros a la Superintendencia de Compañías.

**Servicios integrales de especialidades veterinarias:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios seleccionados deben contar con servicios integrales en medicina veterinaria (consulta médica, laboratorio clínico, servicio de imágenes, servicio de hospitalización, terapia física).

**Cirugía Veterinaria:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios seleccionados deben contar, en su oferta médica, con el servicio de cirugía veterinaria.

**Servicio de Emergencias 24/7:** Las clínicas, hospitales o centros veterinarios seleccionados deben ofrecer servicio de atención 24 horas, 7 días de la semana.

Siendo lo mandatorio que reporten los estados financieros y ratios a la Superintendencia de Compañías ya que es la parte medular del presente estudio. *(Anexo 1, reporte de ratios SuperCias empresas seleccionadas)*

Como resultante del filtro aplicado, de acuerdo con el campo de estudio, se muestra el cumplimiento únicamente de 3 empresas, lo que nos da como resultante

$n = 3$  clínicas, hospitales o centros veterinarios :

Siendo bajo el criterio indicado las siguientes empresas:

NOMBRE DE CLINICA VETERINARIA	RUC	PERSONA JURIDICA	CLINICA VETERINARIA	ESPECIALIDADES	EMERGENCIAS 24/7	LABORATORIO	REPORTA A SUPERCIAS
ANIMALOPOLIS HOSPITAL CLINICA VETERINARIA CIA. LTDA.	0992683260001	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CLINICA VETERINARIA GUAYAQUIL S.A. CLIVEQUIL	0992388811001	✓	✓	✓	✓	✓	✓
VETERINARIA MEDIVET S.A.	1791166639001	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Tabla 2.** Empresas clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil, que cumplen los requisitos de segregación del estudio.

**Fuente.** Elaboración propia (2024)

## 2.5. Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

**Tabla 3.** Matriz de operatividad de variables

Variable	Contextualización	Indicadores	Instrumento
Gestión Empresarial	Engloba las prácticas y estrategias adoptadas por una empresa para administrar eficientemente sus recursos, procesos y operaciones con el objetivo de alcanzar sus metas y objetivos comerciales. Incluye aspectos como la toma de decisiones, la planificación estratégica, la optimización de recursos, y la implementación de iniciativas para mejorar el desempeño general de la organización. La variable "Gestión Empresarial" puede ser desglosada en varios indicadores clave que reflejan diferentes aspectos de la salud y el rendimiento de la empresa, como la implementación de sistemas de presupuesto interno, la reducción de costos operativos, la búsqueda de financiamiento, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de sistemas de presupuesto interno.</li> <li>- Reducción de costos operativos.</li> <li>- Búsqueda de financiamiento.</li> <li>- Mejora de la gestión de inventario.</li> <li>- Cambios en las estrategias de fijación de precios.</li> <li>- Medidas para aumentar la eficiencia operativa.</li> <li>- Medidas para fortalecer la posición financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>
Optimización Financiera	La optimización financiera implica maximizar la eficiencia y rentabilidad en términos financieros de las clínicas veterinarias del sector centro y norte de Guayaquil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad financiera de las veterinarias.</li> <li>- Capacidad de hacer frente a gastos inesperados.</li> <li>- Impacto en la rentabilidad de las veterinarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Entrevistas</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia (2024)

## **2.6. Métodos empleados**

En esta investigación, se emplearon métodos empíricos, incluyendo entrevistas al propietario de cada una de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil. Estos métodos se utilizaron para recopilar datos, analizarlos y presentarlos de manera que se pudiera comprender la situación financiera de las clínicas veterinarias en el pasado. A continuación, se describe cómo se aplicaron estos métodos:

### **2.6.1. Métodos Empíricos**

Entrevistas al Propietario: Se llevaron a cabo entrevistas con el propietario de cada una de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil. Estas entrevistas se diseñaron para recopilar información cualitativa y detallada sobre la situación financiera de las clínicas, los desafíos financieros que enfrentaban y su percepción sobre sus necesidades financieras.

### **2.6.2. Métodos Estadísticos (Estadística Descriptiva)**

La estadística descriptiva se utilizó para analizar y presentar los datos recopilados a través de las encuestas de los propietarios. Este método implicó:

Análisis de Datos: Los datos recopilados del análisis financiero a las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil se organizaron y tabularon adecuadamente.

Presentación de Resultados: Los resultados se presentaron en forma de gráficos, tablas y estadísticas descriptivas. Esto permitió visualizar patrones y tendencias en los datos, lo que facilitó la interpretación de los hallazgos y la toma de decisiones.

## **2.7. Procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento y análisis de la información recopilada en esta investigación se realizaron de manera eficiente y precisa, utilizando herramientas ampliamente reconocidas en el ámbito de la investigación. En primer lugar, se empleó Microsoft Word para la tabulación y presentación de los datos recopilados. Esta etapa involucró la organización sistemática de la información, permitiendo una fácil revisión y comprensión de los resultados.

Además, Microsoft Excel fue la herramienta fundamental para la creación de tablas, gráficos y el análisis estadístico descriptivo de los datos. Excel proporcionó la capacidad de representar visualmente los hallazgos a través de gráficos que facilitaron la identificación de patrones y tendencias en los datos. También se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas, como la media, la mediana y la moda, para resumir y describir la información recopilada.

Esta combinación de herramientas permitió un procesamiento eficaz de los datos, lo que condujo a un análisis detallado y una presentación clara de los resultados. El enfoque en la tabulación, gráficos y estadísticas descriptivas aseguró que los datos fueran accesibles y útiles para comprender la situación financiera de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil, así como las acciones tomadas para mejorar su situación económica.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Principales dificultades financieras y necesidades de las veterinarias

Se destacan como principales dificultades financieras y necesidades, de las clínicas, hospitales y centros veterinarios la posible falta de liquidez y el correcto manejo de las operaciones financieras y administrativas.

Por esto se realizan entrevistas a los representantes de las 3 clínicas veterinarias que forman parte de la muestra del estudio, a fin de hacer un levantamiento de información en base a las opiniones de cada uno de los entrevistados .

##### 3.1.1 Entrevistas

**Tabla 4.** Entrevistas a dueños de clínicas veterinarias

**Fuente.** Elaboración propia (2024)

Pregunta	Respuesta – Dra. Patricia Bravo Icaza (Clínica Veterinaria Guayaquil)	Respuesta - Dr. Rafael León Vega ( Animalópolis )	Respuesta – Dr. Jaime Peña ( Medivet )
<b>Gestión Empresarial</b>			
¿Podría describir las medidas y decisiones que ha tomado para optimizar la situación financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?	Hemos implementado estrategias de reducción de costos, mejorado la gestión de inventario y diversificado nuestras fuentes de ingresos.	Nos hemos centrado en la investigación y desarrollo de nuevos productos veterinarios, además de buscar eficiencias operativas para reducir costos.	Hemos implementado medidas para mejorar la eficiencia operativa, diversificando nuestros servicios y mejorando la gestión financiera.
¿Qué estrategias ha implementado para reducir los costos operativos en su clínica?	Hemos revisado proveedores, negociado mejores tarifas y mejorado la eficiencia en la administración de insumos y personal.	Nos hemos enfocado en la optimización de procesos y la adopción de tecnologías para reducir los costos operativos.	Hemos revisado y ajustado nuestros procesos internos, buscando eficiencias y reduciendo costos innecesarios.
¿Ha buscado fuentes de financiamiento adicionales para su clínica? Si es así,	Hemos explorado opciones de financiamiento externo para inversiones a largo plazo, pero nos	Nos hemos asociado con instituciones de investigación para obtener fondos y hemos buscado	Hemos buscado líneas de crédito para emergencias y nos hemos asociado con

¿cuáles han sido las más efectivas?	hemos centrado en generar ingresos internos sostenibles.	inversionistas interesados en nuestro desarrollo.	entidades financieras para obtener apoyo.
¿Cómo ha mejorado la gestión de inventario en su clínica veterinaria?	Hemos implementado un sistema de inventario automatizado y establecido protocolos para evitar excesos o escasez.	Hemos desarrollado un sistema de seguimiento de inventario en tiempo real y establecido políticas de reabastecimiento más eficientes.	Hemos adoptado un software de gestión de inventario y establecido prácticas para optimizar la rotación de existencias.
¿Ha realizado cambios en las estrategias de fijación de precios de sus servicios? ¿En qué sentido?	Hemos ajustado nuestros precios basándonos en análisis de costos y en la percepción del valor de nuestros servicios en el mercado.	Hemos revisado y ajustado nuestros precios para reflejar la calidad de nuestros productos y servicios.	Hemos implementado una estrategia de precios competitivos y promociones para atraer clientes.
¿Qué medidas específicas ha adoptado para aumentar la eficiencia operativa en su clínica?	Hemos implementado entrenamientos para el personal, mejorado la comunicación interna y adoptado tecnologías que optimizan nuestros procesos.	Nos hemos enfocado en la formación continua del personal y en la implementación de sistemas informáticos avanzados para mejorar la eficiencia.	Hemos reestructurado equipos de trabajo, implementado tecnologías para agilizar procesos y fomentado una cultura de eficiencia.
¿Cómo ha trabajado para fortalecer la posición financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?	Nos hemos asociado estratégicamente con otras empresas, diversificando nuestros servicios y manteniendo una gestión financiera sólida.	Hemos invertido en investigación y desarrollo, mejorando la calidad de nuestros servicios y productos para ganar la confianza del mercado.	Hemos buscado constantemente oportunidades de crecimiento, optimizando la gestión financiera y ofreciendo servicios de calidad.
¿Su clínica veterinaria ha implementado un sistema de presupuesto interno?	Sí, contamos con un sistema de presupuesto interno que nos permite planificar y controlar nuestros gastos de manera efectiva.	Sí, hemos implementado un sistema de presupuesto que nos ayuda a tener un control más preciso de nuestras finanzas.	Sí, contamos con un sistema de presupuesto que nos permite planificar y asignar recursos de manera eficiente.
<b>Optimización financiera</b>			
Desde su perspectiva, ¿cómo describiría la estabilidad financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?	Nuestra clínica mantiene una estabilidad financiera sólida, gracias a la diversificación de ingresos y la gestión eficiente de recursos.	La estabilidad financiera de nuestra clínica es positiva, respaldada por nuestras inversiones en investigación y desarrollo.	Hemos logrado una estabilidad financiera mediante estrategias de crecimiento constante y una gestión financiera disciplinada.
¿Cuál es la capacidad de su clínica para hacer frente a gastos inesperados o	Contamos con reservas financieras y líneas de crédito para hacer frente a cualquier situación	Tenemos un fondo de contingencia y acuerdos con proveedores para manejar gastos	Hemos establecido medidas preventivas y acuerdos financieros que nos permiten hacer frente a

<b>situaciones financieras imprevistas?</b>	imprevista sin afectar gravemente nuestras operaciones.	inesperados sin comprometer la calidad del servicio.	situaciones inesperadas sin afectar la continuidad de nuestros servicios.
<b>¿Cómo ha notado que estas acciones y decisiones han tenido un impacto en la rentabilidad de su clínica?</b>	Nuestras acciones han contribuido a mantener y mejorar la rentabilidad, demostrando que la inversión en eficiencia y calidad vale la pena.	Hemos observado un aumento en la rentabilidad a medida que nuestras inversiones en investigación se traducen en productos más demandados.	Nuestras decisiones han mejorado la rentabilidad al optimizar costos y ofrecer servicios que responden a las necesidades del mercado.
<b>¿Cuáles son los principales desafíos financieros que ha enfrentado su clínica y cómo ha lidiado con ellos?</b>	La variabilidad en los costos de insumos ha sido un desafío, pero hemos gestionado eficientemente las compras y negociado con proveedores.	Nos hemos enfrentado a inversiones iniciales significativas en investigación, pero la calidad de nuestros productos ha atraído clientes y superado estos desafíos.	La competencia en precios y la fluctuación de la demanda son desafíos, pero hemos ajustado estrategias para mantenernos competitivos.
<b>¿Cuál es su percepción sobre la rentabilidad general de las clínicas veterinarias en el sector norte de Guayaquil?</b>	En general, observamos que las clínicas que aplican prácticas financieras sólidas tienden a ser rentables, pero hay variabilidad en el sector.	Creemos que las clínicas que invierten en innovación y calidad tienden a ser más rentables en el sector.	La rentabilidad varía, pero las clínicas que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado tienden a destacar.
<b>¿Qué medidas considera más efectivas para lograr la optimización financiera en el contexto de las clínicas veterinarias?</b>	La diversificación de servicios, la eficiencia operativa y la gestión cuidadosa de los costos son fundamentales para la optimización financiera.	La inversión en investigación y desarrollo, la calidad de los productos y la eficiencia operativa son cruciales para la optimización financiera.	La adaptabilidad a las demandas del mercado, la eficiencia operativa y estrategias de precios efectivas son clave para la optimización financiera.
<b>¿Cómo calificaría la estabilidad financiera de su veterinaria?</b>	Nuestra veterinaria goza de una estabilidad financiera sólida y sostenible a largo plazo.	La estabilidad financiera de nuestra veterinaria es positiva y respaldada por prácticas financieras sólidas.	Hemos logrado una estabilidad financiera saludable mediante estrategias efectivas y una gestión financiera disciplinada.
<b>¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de su veterinaria? (Por favor, enumere las más importantes)</b>	Las consultas veterinarias, la venta de productos y servicios especializados son nuestras principales fuentes de ingresos.	Los servicios de laboratorio, la venta de medicamentos y los servicios de diagnóstico son nuestras principales fuentes de ingresos.	Las consultas, cirugías y servicios de emergencia son nuestras principales fuentes de ingresos.
<b>¿Ha enfrentado situaciones en las que no pudo hacer frente a gastos veterinarios inesperados en su</b>	En contadas ocasiones, hemos recurrido a líneas de crédito para situaciones	Sí, en situaciones excepcionales hemos recurrido a financiamiento externo y renegociado plazos	Hemos manejado situaciones inesperadas mediante acuerdos de pago flexibles con

clínica? En caso afirmativo, ¿cómo ha manejado esas situaciones? (Por ejemplo, recurriendo a financiamiento externo, retrasando pagos, etc.)	inesperadas, pero mantenemos medidas preventivas para evitarlo en lo posible.	de pago con proveedores.	proveedores y líneas de crédito.
¿Ha experimentado una disminución en la rentabilidad de su veterinaria en los últimos años?	No, hemos mantenido o aumentado nuestra rentabilidad mediante estrategias proactivas y adaptabilidad al mercado.	No, nuestra rentabilidad ha aumentado debido a inversiones en calidad y tecnología.	Hemos mantenido o mejorado la rentabilidad a pesar de los desafíos, gracias a la eficiencia operativa y estrategias de precios.
¿Qué estrategias o medidas ha implementado para mejorar la rentabilidad de su veterinaria en un mercado competitivo?	Nos hemos centrado en la promoción de servicios diferenciados y en mantener estándares de calidad superiores para destacar en el mercado.	Hemos invertido en publicidad y educación para clientes, destacando la calidad de nuestros servicios y la innovación en productos.	Hemos ajustado estrategias de precios, mejorado la eficiencia operativa y ofrecido promociones para mantenernos competitivos.

### 3.1.2 Análisis de entrevistas

Las entrevistas revelan un panorama detallado sobre las estrategias financieras implementadas por tres distintos dueños de clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil. En términos generales, la optimización financiera emerge como un tema central abordado con enfoques estratégicos diversificados. Los entrevistados comparten prácticas comunes, como la reducción de costos operativos y la mejora en la eficiencia operativa para contrarrestar las fluctuaciones del mercado.

Se destaca un consenso en torno a la importancia de la diversificación de ingresos como elemento crucial para fortalecer la posición financiera. Los entrevistados reconocen la necesidad de explorar fuentes de financiamiento adicionales, aunque las estrategias varían, desde asociaciones estratégicas hasta la búsqueda activa de inversiones en investigación y desarrollo.

En cuanto a la gestión de inventario, se evidencia una clara tendencia hacia la implementación de tecnologías y prácticas que optimizan la rotación de existencias. Este enfoque busca no solo minimizar costos sino también garantizar

la disponibilidad eficiente de insumos, destacando la importancia de la planificación precisa.

En términos de fijación de precios, los dueños de las veterinarias adoptan un enfoque pragmático basado en análisis de costos y percepciones de valor en el mercado.

La adaptabilidad en las estrategias de precios se presenta como una herramienta esencial para mantener la competitividad y responder a las cambiantes demandas del mercado.

En cuanto a la estabilidad financiera, los entrevistados revelan una confianza general en sus posiciones, respaldada por prácticas financieras sólidas y una capacidad para hacer frente a situaciones imprevistas.

Se observa una preferencia por mantener fondos de contingencia y líneas de crédito como medidas preventivas ante gastos inesperados.

No obstante, las entrevistas también muestran desafíos específicos, como la variabilidad en los costos de insumos, inversiones iniciales significativas en investigación y desarrollo, y la competencia en precios. Las respuestas sugieren que, a pesar de estos obstáculos, las estrategias adoptadas han permitido a las veterinarias mantener o mejorar su rentabilidad.

### 3.2 Situación financiera actual de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil

Se muestran en la tabla a continuación los ratios financieros de cada una de las 3 empresas de análisis del presente estudio.

**Tabla 5.** Análisis financiero actual de las empresas seleccionadas (Período 2021 -2022)

Indicador	Fórmula	Descripción	Clínica Veterinaria Guayaquil	Animalópolis	Medivet
Liquidez Corriente	Activo Circulante, Pasivo Circulante	Mide la capacidad de la veterinaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Un valor superior a 1 indica solidez en la liquidez.	0,21	3,02	0,34
Ratio de Endeudamiento	Pasivo Total, Activo Total	Indica el porcentaje de los activos financiados por deuda. Un valor bajo sugiere menor dependencia de la deuda.	0,64	0,32	2,92
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta, Activo Total	Evalúa la eficiencia en el uso de activos para generar beneficios. Un valor más alto indica una mejor rentabilidad.	0,03	0,37	-1,03
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta, Ingresos Totales	Representa el porcentaje de ingresos que se convierte en beneficio neto. Un margen más alto es deseable.	0,17	0,89	-0,53
Rotación de Inventario	Costo de Bienes Vendidos,	Mide la eficiencia en la gestión de inventario. Un valor	3.2	4.5	1,75

	Inventario Promedio	alto indica una rotación rápida del inventario.			
Ratio de Cobertura de Intereses	Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI), Gastos de Intereses	Evalúa la capacidad de la veterinaria para cubrir sus gastos de intereses. Un valor mayor a 1 es favorable.	2,75	1,4	0,52
Margen de EBITDA	(Ingresos Totales - Gastos Operativos), Ingresos Totales	Indica la eficiencia operativa excluyendo costos financieros, depreciación y amortización. Un margen más alto es positivo.	0,06	0,61	-1,03

**Fuente:** Elaboración propia ( 2024)

El análisis de los resultados financieros de las clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil arroja una panorámica reveladora de la salud económica de estas empresas.

La liquidez corriente, que mide la capacidad de las clínicas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, destaca a Animalópolis, como la más sólida, con un valor de 3.02, mientras que Clínica Veterinaria Guayaquil y Medivet muestran cifras inferiores, con 0.21 y 0.34 respectivamente.

El ratio de endeudamiento sugiere que Animalópolis depende menos de la deuda, con un valor de 0.32, en comparación a Clínica Veterinaria Guayaquil 0.03 y Medivet 2.92. Este indicador revela la estructura financiera de cada empresa y su capacidad para financiar activos a través de deuda.

En cuanto a la rentabilidad sobre activos (ROA), Animalópolis lidera con un 0.37, indicando una eficiencia superior en la generación de beneficios a partir de sus activos. Veterinaria Guayaquil y Medivet. siguen con valores de 0.08 y -1.03 respectivamente.

El margen de utilidad neta destaca a Animalópolis nuevamente, con un margen del 0.89, mientras que Veterinaria Guayaquil y Medivet. presentan márgenes más bajos, con 0.17 y - 0.53 respectivamente. Este indicador resalta la eficacia de cada empresa en convertir ingresos en beneficios netos.

La rotación de inventario muestra que Animalópolis maneja su inventario de manera más eficiente, con un valor de 4.05, mientras que Clínica Veterinaria Guayaquil y Medivet muestran cifras más moderadas, con 3.2 y 1.75 respectivamente.

El ratio de cobertura de intereses, esencial para evaluar la capacidad de cubrir gastos de intereses, posiciona a Veterinaria Guayaquil como líder con un valor de 2.75, seguido por Animalópolis con 1.4 y Medivet S.A. con -1.03.

El margen de EBITDA, que destaca la eficiencia operativa excluyendo ciertos costos, coloca a Animalópolis en la delantera con un margen del 0.61, seguido por Veterinaria Guayaquil con 0.06, y Medivet con -1.03.

Así mismo, este análisis financiero revela una diversidad de situaciones entre las clínicas , hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil. Al observar la liquidez corriente, Animalópolis destaca con una sólida capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo, en contraste con Veterinaria Guayaquil y Medivet , que presentan valores inferiores.

En términos de endeudamiento, Animalópolis muestra una menor dependencia de la deuda, indicando una estructura financiera más sólida en comparación con Veterinaria Guayaquil y Medivet. Sin embargo, estas diferencias sugieren estrategias financieras diversas entre las clínicas. La rentabilidad sobre activos (ROA) muestra que Animalópolis lidera en eficiencia para generar beneficios a partir de activos, mientras que Veterinaria Guayaquil y Medivet muestran desempeños comparativamente más modestos.

El margen de utilidad neta destaca nuevamente a Animalópolis como la más eficaz en convertir ingresos en beneficios netos, mientras que Veterinaria Guayaquil y Medivet presentan márgenes más bajos. La eficiencia en la gestión de inventario revela que Veterinaria Animalópolis sobresale al manejar su inventario de manera más eficiente, indicando prácticas operativas superiores en comparación con las otras clínicas.

El análisis de cobertura de intereses destaca a Veterinaria Guayaquil como líder en la capacidad para cubrir gastos de intereses, seguido Animalópolis, mientras que Medivet muestra un rendimiento más moderado.

En términos de eficiencia operativa, Animalópolis, lidera en margen de EBITDA, excluyendo ciertos costos operativos, seguido por Veterinaria Guayaquil y Medivet.

### **3.3 FODA Sectorial**

El análisis FODA del sector de clínicas, hospitales o centros veterinarios ubicadas en el sector centro y norte de la ciudad de Guayaquil revela una serie de factores que influyen en su posición competitiva y en las oportunidades potenciales para su desarrollo. Entre las fortalezas identificadas se destaca el continuo crecimiento en la demanda de servicios para mascotas, proporcionando al sector la posibilidad de capitalizar este aumento sostenido. La capacidad de algunas clínicas para diversificar sus servicios se presenta como otra fortaleza, permitiéndoles atraer a un conjunto más amplio de clientes. Además, la experiencia en gestión financiera de algunas clínicas se percibe como una ventaja competitiva que contribuye a la estabilidad y toma de decisiones eficientes.

Por otro lado, las debilidades del sector incluyen su dependencia de la demanda local, lo que las hace susceptibles a las fluctuaciones en este aspecto y podría impactar su estabilidad financiera. Las limitaciones financieras en algunas clínicas representan otra debilidad, ya que podrían obstaculizar su capacidad para adoptar tecnologías modernas o expandir sus servicios. La falta de

estandarización en los precios también se identifica como una debilidad, ya que puede dar lugar a una competencia desigual y complicar el mantenimiento de márgenes rentables.

En cuanto a las oportunidades, se destaca la posibilidad de innovar en servicios veterinarios para satisfacer las cambiantes expectativas de los dueños de mascotas. Además, las colaboraciones estratégicas con proveedores o empresas relacionadas pueden generar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

Sin embargo, el sector también enfrenta amenazas significativas, como el aumento de la competencia que podría presionar los márgenes de beneficio y complicar la retención de clientes. Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la atención veterinaria representan otra amenaza potencial, ya que podrían impactar negativamente en las operaciones del sector. Además, factores económicos adversos, como recesiones, podrían reducir la capacidad de los dueños de mascotas para pagar servicios veterinarios de alta calidad, constituyendo otra amenaza importante a considerar.

**Tabla 6.** Matriz FODA del Sector

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
1. Crecimiento en la demanda de servicios: El sector de veterinarias en el centro de Guayaquil tiene la oportunidad de capitalizar el crecimiento constante en la demanda de servicios para mascotas.	1. Innovación en servicios veterinarios: Existe la posibilidad de introducir nuevos servicios o tecnologías en el sector para satisfacer las cambiantes expectativas de los dueños de mascotas.
2. Capacidad para diversificar servicios: La capacidad de algunas clínicas para ofrecer una gama diversificada de servicios puede ser considerada una fortaleza para atraer a un conjunto más amplio de clientes.	2. Colaboraciones estratégicas: La formación de alianzas con proveedores o empresas relacionadas puede generar oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.
3. Experiencia en gestión financiera: Algunas clínicas demuestran eficiencia en la gestión financiera, lo que puede ser una ventaja competitiva en términos de estabilidad y toma de decisiones.	3. Conciencia de salud animal: La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar de los animales puede impulsar la demanda de servicios veterinarios de alta calidad.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. Dependencia de la demanda local: Las veterinarias pueden ser vulnerables a las	1. Competencia creciente: El aumento de la competencia en el sector podría presionar los

fluctuaciones en la demanda local, lo que podría afectar su estabilidad financiera.	márgenes de beneficio y dificultar la retención de clientes.
2. Limitaciones financieras: La falta de recursos financieros en algunas clínicas puede limitar su capacidad para invertir en tecnologías modernas o expandir sus servicios.	2. Cambios en la regulación: Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la atención veterinaria podrían impactar negativamente en las operaciones del sector.
3. Falta de estandarización en precios: La falta de un estándar en la fijación de precios puede resultar en una competencia desigual y dificultades para mantener márgenes rentables.	3. Impacto económico: Factores económicos adversos, como recesiones, podrían reducir la capacidad de los dueños de mascotas para pagar servicios veterinarios de alta calidad.

**Fuente :** Elaboración Propia (2024)

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Introducción**

La propuesta se enfoca en el desarrollo de estrategias financieras concretas diseñadas para mejorar la gestión económica de las clínicas, hospitales o centros veterinarios en la ciudad de Guayaquil. Con un objetivo claro de optimización, se busca abordar las distintas facetas de los desafíos financieros que enfrentan estas clínicas, desde la liquidez hasta la rentabilidad y la eficiencia operativa. La importancia de estas estrategias radica en su capacidad para proporcionar soluciones tangibles y adaptadas a las necesidades específicas del sector, permitiendo a las veterinarias no solo enfrentar las dificultades económicas actuales, sino también posicionarse de manera más sólida en el mercado.

En consecuencia, la propuesta se convierte en un instrumento práctico que no solo identifica las áreas de mejora, sino que también ofrece un camino estratégico hacia una gestión económica más eficiente y rentable para las clínicas veterinarias en la ciudad de Guayaquil.

#### **4.2. Objetivo de la Propuesta**

Proponer estrategias financieras específicas para mejorar la gestión económica de las veterinarias en la región.

### 4.3. Estrategias

#### 4.3.1 Análisis DAFO

**Tabla 7.** Matriz de análisis DAFO

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>
Fortalezas-Oportunidades (FO)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capitalizar el crecimiento en la demanda: Desarrollar campañas de marketing para destacar la experiencia y servicios de las clínicas ante la creciente demanda.</li><li>2. Diversificación de servicios: Identificar y promover nuevos servicios que se alineen con las expectativas cambiantes de los dueños de mascotas.</li><li>3. Colaboraciones estratégicas: Explorar asociaciones con proveedores para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.</li><li>4. Promoción de la conciencia de salud animal: Desarrollar programas educativos y promociones para enfatizar la importancia de la salud animal y atraer a clientes preocupados por este aspecto.</li></ol>
Fortalezas-Amenazas (FA)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estrategias de retención local: Implementar programas de fidelización y atención personalizada para contrarrestar la vulnerabilidad a las fluctuaciones locales en la demanda.</li><li>2. Mejora de recursos financieros: Buscar opciones de financiamiento y asociaciones estratégicas para superar las limitaciones financieras y permitir inversiones en tecnología y expansión de servicios.</li><li>3. Estandarización de precios: Desarrollar políticas de precios claras y competitivas para mantener márgenes rentables y mitigar la falta de estandarización.</li></ol>
Debilidades-Oportunidades (DO)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollo de nuevos servicios: Identificar oportunidades para diversificar servicios y compensar la dependencia local mediante la introducción de servicios innovadores.</li><li>2. Mejora de la gestión financiera: Implementar prácticas de gestión financiera más eficientes para aprovechar la experiencia existente y garantizar una toma de decisiones sólida.</li></ol>
Debilidades-Amenazas (DA)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptación a regulaciones cambiantes: Estar alerta a los cambios regulatorios y ajustar las operaciones según sea necesario para mitigar el impacto negativo en el sector.</li><li>2. Estrategias de retención frente a la competencia: Desarrollar tácticas específicas para retener clientes en un entorno competitivo, como programas de lealtad y servicios diferenciados.</li><li>3. Resiliencia financiera: Desarrollar planes de contingencia financiera para superar limitaciones y mantener estabilidad en situaciones económicas adversas.</li></ol>

Fuente: Elaboración Propia (2024)

### 4.3.2 Estrategias Financieras

Se muestran a continuación, las estrategias de mejoras propuestas, indicando su objetivo, descripción, tiempo estimado, presupuesto estimado, indicador y porcentaje de mejora esperada de los ratios financieros.

**Tabla 8.** Plan estratégico

Estrategia	Objetivo	Descripción del Objetivo	Tiempo Estimado	Presupuesto o Estimado	Indicador de Éxito	Mejora esperada
Fortalezas-Opportunidades (FO)	1. Capitalizar el Crecimiento en la Demanda	Desarrollar campañas de marketing para resaltar la experiencia y servicios de las clínicas frente a la creciente demanda.	6 meses	\$4000	Aumento porcentual significativo en la afluencia de clientes.	10 % - 20%
	2. Diversificación de Servicios	Identificar y promover nuevos servicios alineados con las expectativas cambiantes de los dueños de mascotas.	8 meses	\$2000	Incremento en la variedad de servicios ofrecidos y su demanda.	10 % - 20%
	3. Colaboraciones Estratégicas	Explorar asociaciones con proveedores para mejorar eficiencia y reducir costos operativos.	10 meses	\$2500	Establecimiento de alianzas estratégicas exitosas.	10 % - 20%

Fortalezas-Opportunidades (FO)	4. Promoción de la Conciencia de Salud Animal	Desarrollar programas educativos y promociones para destacar la importancia de la salud animal y atraer a clientes conscientes de este aspecto.	12 meses	\$2500	Participación activa de la comunidad en programas educativos.	10 % - 20%
Fortalezas-Amenazas (FA)	1. Estrategias de Retención Local	Implementar programas de fidelización y atención personalizada para contrarrestar la vulnerabilidad a las fluctuaciones locales en la demanda.	6 meses	\$3000	Aumento en la retención de clientes locales.	10 % - 20%
	2. Mejora de Recursos Financieros	Buscar opciones de financiamiento y asociaciones estratégicas para superar limitaciones financieras y permitir inversiones en tecnología y expansión.	8 meses	\$2,000	Obtención exitosa de financiamiento o asociaciones clave.	10 % - 20%
	3. Estandarización de Precios	Desarrollar políticas de precios claras y competitivas para mantener márgenes rentables y mitigar la falta de estandarización.	6 meses	\$2,000	Establecimiento de políticas de precios uniformes.	10 % - 20%

Debilidades-Oportunidades (DO)	1. Desarrollo de Nuevos Servicios	Identificar oportunidades para diversificar servicios y compensar la dependencia local mediante la introducción de servicios innovadores.	10 meses	\$2,000	Lanzamiento exitoso de nuevos servicios.	10 % - 20%
	2. Mejora de la Gestión Financiera	Implementar prácticas de gestión financiera más eficientes para aprovechar la experiencia existente y garantizar una toma de decisiones sólida.	8 meses	\$2,000	Mejora en la eficiencia y solidez de la gestión financiera.	10 % - 20%

Debilidades-Amenazas (DA)	1. Adaptación a Regulaciones Cambiantes	Estar alerta a cambios regulatorios y ajustar operaciones según sea necesario para mitigar el impacto negativo en el sector.	Continuo	\$4,000	Cumplimiento continuo con las regulaciones actualizadas.	10 % - 20%
	2. Estrategias de Retención ante Competencia	Desarrollar tácticas específicas para retener clientes en un entorno competitivo, como programas de lealtad y servicios diferenciados.	6 meses	\$3,000	Aumento en la retención de clientes frente a la competencia.	10 % - 20%
	3. Resiliencia Financiera	Desarrollar planes de contingencia financiera para superar limitaciones y mantener estabilidad en situaciones económicas adversas.	Continuo	\$2500	Capacidad para mantener operaciones en condiciones económicas adversas.	10 % - 20%

**Fuente:** Elaboración Propia (2024)

**Tabla 9. Proyección de indicadores con mejoras financieras aplicadas.**

Se muestra en la tabla siguiente, la proyección del aumento del 15% de los ratios financieros, valor de incremento resultante del promedio esperado de mejora de los resultados financieros entre el 10% y 20% esperado.

Indicador	Clínica Veterinaria Guayaquil	Animalópolis	Medivet	Proyección de mejora con aplicación de estrategias de mejoras financieras		
				Clínica Veterinaria Guayaquil	Animalópolis	Medivet
Liquidez Corriente	0,21	3,02	0,34	0,24	3,47	0,39
Ratio de Endeudamiento	0,64	0,32	2,92	0,74	0,37	3,36
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	0,03	0,37	-1,03	0,03	0,43	-1,18
Margen de Utilidad Neta	0,17	0,89	-0,53	0,2	1,02	-0,61
Rotación de Inventario	3,2	4,5	1,75	3,68	5,18	2,01
Ratio de Cobertura de Intereses	2,75	1,4	0,52	3,16	1,61	0,6
Margen de EBITDA	0,06	0,61	-1,03	3,68	3,68	3,68

**Fuente:** Elaboración Propia (2024)

## CONCLUSIONES

En el presente estudio sobre el "Análisis de la optimización financiera para clínicas, hospitales o centros veterinarios del centro y norte de Guayaquil". Se ha procedido a realizar entrevistas a representantes de las 3 empresas de la muestra y se ha tabulado la información de las mismas. Las cuales mostraron como factor común la imperativa necesidad de las mejoras en manejo financiero, como el manejo de proveedores, la implementación de mejores sistemas contables, el desarrollo de nuevos productos, siempre orientado hacia la buena atención al cliente.

La rentabilidad de un centro veterinario estará influenciada por su ubicación, accesibilidad, gestión interna, la calidad de atención a los clientes, el buen manejo de los activos, administración del inventario y manejo de proveedores. Dentro del análisis de los ratios financieros, se muestran como indicadores más relevantes: la liquidez corriente y la rotación de inventarios mostrando, como ha sido expuesto, a Animalópolis como líder del sector con 3,02 y 4,5 respectivamente.

Es importante mencionar que las estrategias de mejoras financiera propuestas en el presente estudio, proporcionarán una mejora en los resultados financieros de un 15%, lo cual se muestra en la proyección presentada. Así mismo es evidente que el tema del estudio efectuado en los centros veterinarios revela situaciones de mejora, examinando los factores claves y proporcionando una respuesta a la problemática planteada. Es imperativo reconocer la importancia de ser consciente del status actual de cualquier negocio inicialmente, con miras a establecer propuestas de mejora.

Al considerar la información presentada, los dueños de centros veterinarios pueden tomar decisiones basadas en un análisis que motiven a tomar decisiones innovadoras y acertadas para mejorar los resultados económicos. Es importante tener presente como conclusión que siempre se debe estar atento a los cambios

de mercado, nuevas tendencias en el campo de veterinaria, el buen trato y tranquilidad que se debe dar a los pacientes y a sus dueños para potencializar el incremento de clientes. Un enfoque de mejora continua siempre garantizará el crecimiento, la sostenibilidad y la perdurabilidad del negocio.

Concluyendo finalmente que el presente estudio que, con la aplicación de estrategias de las mejoras financieras planteadas, se podrán obtener mejores resultados económicos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer del presente estudio, un apoyo a las pequeñas veterinarias, que, siendo aún personas naturales o negocios pequeños, pueden tomar como referencia las mejoras planteadas y de esta manera crecer en el mediano plazo.

Los centros veterinarios actualmente enfrentan diversos desafíos y riesgos que podrían afectar la rentabilidad, por eso se debe abordar de manera proactiva los desafíos de la planificación financiera, medición de la calidad de servicio, gestión de cobranzas y contar con herramientas tecnológicas que ayuden en la toma de decisiones estratégicas

Un punto importante a tomar en cuenta es la enseñanza de buen manejo de las finanzas que debe tener un negocio, particularmente en el caso de los centros veterinarios, es establecer métodos de control, revisiones periódicas, llevar a los negocios pequeños en pro de su ordenamiento y mejora financiera de ser personas naturales emprendimientos a ser personas jurídicas, que lleven contabilidad y por ende indicadores financieros que permitan tomar decisiones y correctivos de manera eficiente.

De igual forma se recomienda a los negocios que se proyecten a ser clínicas, hospitales y centros veterinarios o que ya lo sean actualmente, mantener un control financiero mediante el establecimiento del análisis de los indicadores financieros en comités financieros a fin de tomar decisiones a priori.

Como recomendación final, debe de considerar el servicio como el factor fundamental de venta que puede potenciar resultados de mejoras económicas en las empresas de este sector.

## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón Vilchez, M. A., Felipe Espinoza, J. K., Chumpitaz Cuya, V. M., De Almeida Serna, A. L., & Salazar Huaman, C. A. (2023). Plan de negocios para la implementación de un spa de mascotas a domicilio. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805.3114.TB-Alarcon%20M-Et%20al.-Ext.pdf?sequence=1>
- Antay Alva, C., Cárdenas Escalante, O., Chiquiruna Acero, N. J., Montalvo Delgado, E. A., & Paz Quintana, G. C. (2022). Plan de negocios para la implementación de un centro nutricional para mascotas en Lima Metropolitana-Nutrihuellitas. [https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867,6209,C.Antay\\_O.C%C3%A1rdenas\\_N.Chiquiruna\\_E.Montalvo\\_G.Paz\\_Trabajo\\_Investigacion\\_Maestria\\_2022.pdf?sequence=1](https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867,6209,C.Antay_O.C%C3%A1rdenas_N.Chiquiruna_E.Montalvo_G.Paz_Trabajo_Investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1)
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Ecoe Ediciones. <https://acesse.one,uG28l>
- Bing maps. (07 noviembre 2023). Centro, Guayaquil, Guayas, Ecuador. sector centro y norte de Guayaquil Google Maps - Búsqueda (bing.com)
- Burguete, A. C. L. (2016). *Análisis financiero*. Editorial digital UNID. <https://l1nk.dev,tKMUZ>
- Centro Veterinario San Martín. (2023). Facebook. <https://www.bing.com/ck,a?!&&p=bb132efb45577a34JmltdHM9MTY5ODE5MjAwMCZpZ3VpZD0xODU3ZTIhYy1kYzRiLTUyNjAtM2VhMC1mYWY0ZGRmNTY3NTkmaW5zaWQ9NTIwMg&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=1857e9ac-dc4b-6660-3ea0-faf4ddf56759&psq=Centro+Veterinario+San+Mart%c3%adn+guiayaquil&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZmFjZWJvb2suY29tL3Blb3BsZS9DZW50cm8tVmV0ZXJpbmFyaW8tU2FuLU1hcnQlQzMIQURuLzEwMDA2Mzc4MjQ2MTE2NC8&ntb=1>
- Cerrutti Depaz, G. M., Fernández Huerta, N., Salazar Ortega, A. A., & Troya Cabrejos, M. A. (2023). Pet Go. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). 10.19083,tesis,624821
- Ciacci, R., Gismera Tierno, L., Gómez de Liaño Hernández, M. C., Pérez-Macías Martín, N., Santamaría Vega, N., Vara García, R., ... & Vega Torres, P. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*.



<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531.79912.2%20-%20Syllabus.pdf?sequence=2>

González, L. M. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo implantarlo y evaluarlo. Profit Editorial.

Hernandez, F., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL

Jessenia, J. G. B. (2022). *Evaluación De La Cultura Organizacional De Los Centros Veterinarios Del Distrito Pascuales 09d08 En La Ciudad De Guayaquil* (Doctoral Dissertation, Universidad Agraria Del Ecuador). <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos,JARAMILLO%20GUALLASAMIN%20B ELGICA%20JESSENIA.pdf>

Juliá, J. M. (2019). Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado. . Libros de cabecera.

Jurado Ron, K. M. (2018). Estudio de viabilidad para la creación de seguros para mascotas caninas en Guayaquil (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).

Levy, L. H. (2005). *Planeación financiera en la empresa modera* (Vol. 136). Ediciones fiscales ISEF. <https://l1nk.dev/Y53vM>

Lievano, J. A. B. (2019). Correlación entre los indicadores financieros de estructura de capital y margen de utilidad neta como variable de éxito económico. *De ideales a realidades en las ciencias sociales*, 137. [https://www.academia.edu/download/68893397/De\\_ideales\\_a\\_realidades\\_e n\\_las\\_Ciencias\\_Sociales.pdf#page=139](https://www.academia.edu/download/68893397/De_ideales_a_realidades_e n_las_Ciencias_Sociales.pdf#page=139)

Macías, J. A., & Macías, G. P. (2023). Los procesos contables y su incidencia en el control de inventarios en las clínicas veterinarias de la ciudad de Portoviejo—Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(2), 182-191. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8995437.pdf>

- Marco, J. N., Moya, B. R., Gorostegui, E. P., García, M. S., Oromendía, A. R., Sevilla, C. S., ... & Fernández, L. R. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. EDITORIAL SANZ Y TORRES SL. <https://l1nk.dev/UuRkW>
- Martínez Restrepo, J. J., & Penagos Restrepo, M. (2023). Los costos: factor determinante de la utilidad en las empresas de la construcción de obras civiles en el municipio de El Santuario, Antioquia (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Mascareñas, J. (2008). Riesgos económico y financiero. *Universidad Complutense de Madrid*, 17. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r,w25592w,S1,S1\\_RECURSO6.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r,w25592w,S1,S1_RECURSO6.pdf)
- Méndez, C. A. B. (2007). EBITDA, ¿ es un indicador financiero contable de agregación de valor?. *Capic Review*, (5), 4. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881517.pdf>
- Meneses Guerrero, S. (2018). Propuesta de un negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y Pet Shop en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Moreno Pulido, C. F., & Cortes Parrado, N. A. (2022). Plan de negocios para la creación de una empresa integradora de servicios para mascotas (sistema integrado de servicios para mascotas) (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos).
- Mosquera Loli, S. L., & Quezada Eras, A. M. (2017). Plan de negocios en la implementación de una boutique manufacturera de ropa para perro (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Mullins, J., & Komisar, R. (2012). Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable. Profit editorial.
- Narea Chumbi, P. F., & Guamán Tenezaca, G. A. (2021). Aplicación de indicadores financieros e inductores de valor como herramienta de optimización en las decisiones estratégicas empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111.

[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2477-90752021000100094](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100094)

Rendón, Ó. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeña empresa*. Grupo Editorial Patria.

Rivas Martínez, S. P., & Montero Cabas, I. A. (2020). *Análisis y desarrollo de estrategias para la optimización de los indicadores financieros de la firma Scain administración e ingeniería SAS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Sabino Carlos (2014). *El proceso de la Investigación*. Investigación Explicativa, 62

Sánchez, E. S., Hernández, J. M., & Calle, M. M. (2019). *Manual para la tenencia responsable de mascotas*. Fondo Editorial Biogénesis, 55-55.

Solórzano, J. X., Zurita, I. N., Andrade, J. E., & Álvarez, J. C. (2020). *Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria*. *Dominio de las ciencias*, 6(1), 466-497.

Suárez Labanda, E. F. (2021). *Ratios de endeudamiento aplicados en el sector comercial, Santa Elena, 2020* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2021).  
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000.6421.1/UPSE-TCA-2021-0142.pdf>

Tavra, P. F. (25 septiembre 2023). *Alimentar a mascotas mueve \$ 168 millones en ventas en Ecuador, más del doble desde la pandemia*. El universo.  
[Alimentar a mascotas mueve \\$ 168 millones en ventas en Ecuador, más del doble desde la pandemia | Economía | Noticias | El Universo](#)

Valle Núñez, A. P. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.

Veiga, J. F. P. C. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Esic Editorial.  
<https://l1nk.dev/F5m4u>

Veterinaria Pet Angels. (2023). Facebook. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=d523bf14f1760287JmltdHM9MTY5ODE5MjAwM>

[CZpZ3VpZD0xODU3ZTIhYy1kYzRiLTY2NjAtM2VhMC1mYWY0ZGRmNTY3NTkmaW5zaWQ9NTIxMg&pntn=3&ver=2&hsh=3&fclid=1857e9ac-dc4b-6660-3ea0-faf4ddf56759&psq=Veterinaria+Pet+Angels+&u=a1aHR0cHM6Ly93d3cuZmFjZWJvb2suY29tL3ZldHBldGFuZ2Vscy8&ntb=1](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000200235)

Zambrano-Farías, F. J., Sánchez-Pacheco, M. E., & Correa-Soto, S. R. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 235-249.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86182021000200235](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182021000200235)

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía de entrevista

#### Información Demográfica:

Nombre de la Veterinaria: \_\_\_\_\_

Propietario de la Veterinaria: \_\_\_\_\_

#### Variable: Acciones y decisiones tomadas para mejorar la situación financiera de las veterinarias

- a) ¿Podría describir las medidas y decisiones que ha tomado para optimizar la situación financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?
- b) ¿Qué estrategias ha implementado para reducir los costos operativos en su clínica?
- c) ¿Ha buscado fuentes de financiamiento adicionales para su clínica? Si es así, ¿cuáles han sido las más efectivas?
- d) ¿Cómo ha mejorado la gestión de inventario en su clínica veterinaria?
- e) ¿Ha realizado cambios en las estrategias de fijación de precios de sus servicios? ¿En qué sentido?
- f) ¿Qué medidas específicas ha adoptado para aumentar la eficiencia operativa en su clínica?
- g) ¿Cómo ha trabajado para fortalecer la posición financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?
- h) ¿Su clínica veterinaria ha implementado un sistema de presupuesto interno?
- i) ¿Ha tomado medidas específicas para reducir los costos operativos en su clínica veterinaria?
- j) ¿Su clínica veterinaria ha buscado financiamiento adicional para sus operaciones?

- k) ¿Ha mejorado la gestión de inventario en su clínica veterinaria para optimizar sus recursos?
- l) ¿Ha realizado cambios en las estrategias de fijación de precios de sus servicios veterinarios?
- m) ¿Ha implementado medidas para aumentar la eficiencia operativa en su clínica veterinaria?
- n) ¿Ha tomado medidas específicas para fortalecer la posición financiera de su clínica veterinaria?

**Variable: Optimización Financiera**

- o) Desde su perspectiva, ¿cómo describiría la estabilidad financiera de su clínica veterinaria en el sector norte de Guayaquil?
- p) ¿Cuál es la capacidad de su clínica para hacer frente a gastos inesperados o situaciones financieras imprevistas?
- q) ¿Cómo ha notado que estas acciones y decisiones han tenido un impacto en la rentabilidad de su clínica?
- r) ¿Cuáles son los principales desafíos financieros que ha enfrentado su clínica y cómo ha lidiado con ellos?
- s) ¿Cuál es su percepción sobre la rentabilidad general de las clínicas veterinarias en el sector norte de Guayaquil?
- t) ¿Qué medidas considera más efectivas para lograr la optimización financiera en el contexto de las clínicas veterinarias?
- u) ¿Cómo calificaría la estabilidad financiera de su veterinaria?

- v) ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de su veterinaria? (Por favor, enumere las más importantes)
- w) ¿Ha enfrentado situaciones en las que no pudo hacer frente a gastos veterinarios inesperados en su clínica?
- x) En caso afirmativo, ¿cómo ha manejado esas situaciones? (Por ejemplo, recurriendo a financiamiento externo, retrasando pagos, etc.)
- y) ¿Ha experimentado una disminución en la rentabilidad de su veterinaria en los últimos años?
- z) ¿Qué estrategias o medidas ha implementado para mejorar la rentabilidad de su veterinaria en un mercado competitivo?

**Ratios Financieros SuperCiasS 2021-2022**

NOMBRE	LIQUIDEZ CORRIENTE	PRUEBA ÁCIDA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	COBERTURA DE INTERESES	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	APALANCAMIENTO FINANCIERO	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL CORRIENTE	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL NO CORRIENTE	ROTACIÓN DE VENTAS
ANIMALOPOLIS HOSPITAL CLINICA VETERINARIA CIA. LTDA	3,04	3,04	0,32	0,46	1,40	16,29	1,40	0,01	0,00	9,37
CLINICA VETERINARIA GUAYAQUIL S.A. CLIVEQUIL	0,21	0,18	0,64	1,75	2,75	0,41	2,54	0,00	0,00	1,14
VETERINARIA MEDIVET S.A.	0,34	0,34	2,92	1,52	0,52	0,57	0,52	1,52	0,00	0,00
VETERINARIA ANIMALS INC VETANIMALS S.A.	0,36	0,36	0,92	11,39	21,66	0,12	11,82	10,80	0,00	4,38
VETERINARIA DOMENECH S.A.	0,97	0,62	1,03	32,06	-38,48	0,67	31,14	31,84	0,00	0,79
VETERINARIAN PRODUCTS VETPROCOM INDUSTRIAL Y CO	0,71	0,71	0,88	7,12	28,90	0,13	8,12	0,89	6,17	0,16
VETERINARIA NOVA DINO DTL CIA.LTDA.	0,21	0,08	0,70	2,33	4,73	0,67	2,62	1,36	0,00	1,01
ALTVET ALTERNATIVAS-VETERINARIAS S.A.	1,45	0,97	0,68	2,15	6,07	33,22	2,56	2,01	0,00	1,75
SALUDVETERINARIA S.A.	23,76	0,00	0,93	14,00	0,93	1,34	15,00	0,00	0,00	1,01
CLINICA VETERINARIA EL PINAR CVEP S.A.S.	0,83	0,46	0,98	52,68	1,61	0,10	20,44	52,68	0,00	0,17

NOMBRE	PERIODO MEDIO DE PAGO CORTO PLAZO	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	MARGEN BRUTO	MARGEN OPERACIONAL	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	RENTABILIDAD OPERACIONAL	RENTABILIDAD FINANCIERA	UTILIDAD OPERACIONAL/TOTAL DE ACTIVOS	ROE	ROA
ANIMALOPOLIS HOSPITAL CLINICA VETERINARIA CIA. LTDA	1,84	0,37	0,78	0,06	0,04	0,89	0,53	0,61	0,53	0,37
CLINICA VETERINARIA GUAYAQUIL S.A. CLIVEQUIL	0,00	0,03	0,83	0,05	0,02	0,17	0,08	0,06	0,08	0,03
VETERINARIA MEDIVET S.A.	6205,78	-1,03	0,68	0,27	0,01	-0,53	0,23	-1,03	-0,53	-1,03
VETERINARIA ANIMALS INC VETANIMALS S.A.	225,37	0,05	0,68	0,27	0,01	14,75	0,68	1,19	0,68	0,05
VETERINARIA DOMENECH S.A.	349,12	-0,04	0,10	-0,05	-0,05	-1,15	-1,24	-0,04	-1,24	-0,04
VETERINARIAN PRODUCTS VETPROCOM INDUSTRIAL Y COMERCIAL		0,03	1,00	0,58	0,18	0,76	0,23	0,09	0,23	0,03
VETERINARIA NOVA DINO DTL CIA.LTDA.	1094,16	0,03	0,86	0,10	0,03	0,34	0,09	0,10	0,09	0,03
ALTVET ALTERNATIVAS-VETERINARIAS S.A.	220,41	0,08	0,40	0,08	0,04	0,46	0,24	0,15	0,24	0,08
SALUDVETERINARIA S.A.	0,00	0,01	0,68	0,01	0,01	0,23	0,18	0,02	0,18	0,01
CLINICA VETERINARIA EL PINAR CVEP S.A.S.	911,00	-0,01	0,86	0,03	-0,04	0,31	-0,34	0,01	-0,34	-0,01