UIDE
Powered by
Arizona State University

FINANZAS

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Finanzas.

AUTORES:
Alberto José Castillo Hurtado
María Cristina Maigua Piguasi
Edison Armando Yánez Moreno

TUTOR:
Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Análisis de la alianza estratégica en las pequeñas empresas del sector veterinario, ubicadas en el Valle de los Chillos, año 2024

QUITO – ECUADOR | 2024

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Alberto José Castillo Hurtado, María Cristina Maigua Piguasi, Edison Armando Yánez Moreno; declaro(mos) bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Análisis de la alianza estratégica en las pequeñas empresas del sector veterinario, ubicadas en el Valle de los Chillos, año 2024, es de mi(nuestra) autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo(mos) mis(nuestros) derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Alberto José Castillo Hurtado

NOMBRE COMPLETO INTEGRANTE 1

CI: 0931627343

María Cristina Maigua Piguasi

NOMBRE COMPLETO INTEGRANTE 2

CI: 1720883592

Edison Armando Yánez Moreno

NOMBRE COMPLETO INTEGRANTE 3

CI: 1717725871

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

……

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

A mis padres, por su amor incondicional, su fe en mí y por enseñarme a luchar por mis sueños. Este logro es tanto mío como de ustedes.

A mis hermanos, por su constante apoyo y por estar siempre a mi lado, brindándome fuerza y ánimo en los momentos difíciles.

A mis amigos, por su compañía en este camino y por recordarme siempre la importancia de la perseverancia y la amistad.

Y finalmente, a todas aquellas personas que creyeron en mí y me alentaron a seguir adelante. Esta tesis está dedicada a ustedes, quienes me inspiraron a dar lo mejor de mí cada día.

Alberto José Castillo Hurtado

A mi punto axial 0.0.0 en donde empieza a girar mi vida, a mi apoyo en las malas y buenas, mi socio, mi enfermero, mi psicólogo que me ha aguantado en todas mis depresiones y alegrías, mis agujeros negros…, en fin, mi TODO. Sin él nada de lo que hago, sueño y proyecto sería posible, Alex Mauricio Mateus Mayorga.

A mi musa e inspiración, la persona que más admiro en el mundo, la amo, la adoro y la necesito siempre, Elena Maigua, mi madre.

A mi familia, Sr. Carlos Díaz, y a todos aquellos que, de alguna manera, han influido en mi crecimiento personal.

María Cristina Maigua Piguasi

A mi madre por estar presente en este proceso, supo comprender las largas noches de estudio y me brindó su apoyo incondicional para lograr ser un profesional y de esa manera cumplir una de mis grandes metas, a mis amigos que conocí en este trayecto, a mis docentes que siempre supieron la manera de enseñar y acompañarme como estudiante, a la Universidad Internacional del Ecuador que me brindó la oportunidad de ser parte de la institución para lograr este propósito.

Edison Armando Yánez Moreno

Agradecimiento

En primer lugar, deseo expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por ser mi guía constante y fuente de fortaleza en cada etapa de este proceso.

A mis padres, quienes, con su amor, apoyo incondicional y valores inculcados, han sido fundamentales en mi formación tanto personal como académica. Gracias por su confianza y sacrificio, que me han permitido llegar hasta aquí.

A mi director de tesis, por su paciencia, orientación y valiosos aportes. Su conocimiento y experiencia han sido cruciales para el desarrollo de esta investigación, y su dedicación ha sido una inspiración constante.

A mis amigos y compañeros de estudio, por su compañía en este camino. Los momentos de apoyo mutuo y las conversaciones interminables sobre nuestras investigaciones hicieron que este trayecto fuera más llevadero.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con su tiempo, palabras de aliento y ayuda desinteresada. Este logro es el resultado no solo de mi esfuerzo, sino del apoyo de todos ustedes.

Alberto José Castillo Hurtado

Hago mías las palabras de Jorge Luis Borges “Soy desgraciadamente sentimental”

Es por eso y más que extiendo mi sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este viaje y que han hecho posible concluir esta etapa de mi formación académica.

A mi familia, por su amor incondicional y motivación. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible.

Agradezco a todos los que han aportaron un granito de arena y me han brindado la fuerza necesaria para alcanzar mis metas, simplemente gracias, gracias, muchas gracias a todos de corazón.

María Cristina Maigua Piguasi

Eternamente agradecido con Dios, creador del universo y de las oportunidades que se generan al estudiar una carrera universitaria sea que se haya culminado o sea que se esté en el proceso de terminarla; el conocimiento y la experiencia van de la mano en el transcurso de la vida me eh dado cuenta que el aprender es necesario en todas las circunstancias de la vida.

Agradezco a mi madre que siempre estuvo ahí para que no desmaye en este proceso y siga adelante para que la meta se cumpla.

Agradezco a mi primo Jonathan Moreno que siempre fue mi apoyo para que este proyecto salga adelante y el objetivo se cumpla en este último semestre.

Agradezco a la UIDE por el conocimiento adquirido y a los docentes que formaron parte de esta trayectoria estudiantil, la práctica, la teoría, las herramientas tecnológicas nuevas que forman parte de la vida, hicieron que crezca profesionalmente.

Edison Armando Yánez Moreno

Resumen Ejecutivo

Este estudio se enfoca en la implementación de alianzas estratégicas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector veterinario del Valle de los Chillos, con el fin de fortalecer su competitividad y reducir los costos asociados a la negociación con proveedores. La investigación ha identificado que las PYMES enfrentan desafíos significativos en términos de recursos y capacidad de negociación, lo cual limita su crecimiento y eficiencia operativa.

Para abordar estas limitaciones, se propone la formación de alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector, con el objetivo de compartir recursos, conocimientos y redes de distribución. Estas alianzas no solo promueven la sinergia entre las empresas participantes, sino que también les permiten acceder a economías de escala y mejorar su capacidad de respuesta ante fluctuaciones del mercado.

Además, se ha observado que las alianzas estratégicas pueden jugar un papel crucial en la innovación dentro del sector veterinario, facilitando la colaboración en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Esto no solo potencia la oferta de valor de las PYMES involucradas, sino que también fortalece su posición competitiva en el mercado local y regional.

Finalmente, se recomienda a las PYMES del Valle de los Chillos explorar activamente oportunidades de colaboración estratégica, estableciendo acuerdos mutuamente beneficiosos que no solo optimicen sus operaciones internas, sino que también las posicionen como actores clave en el mercado veterinario del sector.

Palabras claves: Alianzas estratégicas, Competitividad, Reducción de costos

Abstract

This study focuses on implementing strategic alliances in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the veterinary sector of Valle de los Chillos, aimed at enhancing their competitiveness and reducing costs associated with supplier negotiations. The research has identified significant challenges faced by SMEs in terms of resources and bargaining power, which limit their growth and operational efficiency.

To address these limitations, the formation of strategic alliances among companies within the same sector is proposed, with the goal of sharing resources, knowledge, and distribution networks. These alliances not only promote synergy among participating enterprises but also enable access to economies of scale and improve their responsiveness to market fluctuations.

Furthermore, strategic alliances are observed to play a crucial role in fostering innovation within the veterinary sector by facilitating collaboration in research and development of new products and services. This enhances the value proposition of the involved SMEs and strengthens their competitive position in the local and regional markets.

Ultimately, it is recommended that SMEs in Valle de los Chillos actively explore strategic collaboration opportunities, establishing mutually beneficial agreements that optimize internal operations and position them as key players in the veterinary market of the region.

Keywords: Strategic alliances, Competitiveness, Cost reduction

CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA----------I

DEDICATORIA----------III

AGRADECIMIENTO----------IV

RESUMEN EJECUTIVO----------VI

ABSTRACT----------VII

TABLA DE ILUSTRACIONES----------IX

TABLA DE MATRICES----------IX

ANEXOS----------X

CAPÍTULO 1----------1

ANTECEDENTES----------1
CONTEXTO----------2
JUSTIFICACIÓN----------2
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA----------3
Teoría de Juegos----------*4*
Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter----------*4*
Teoría de los Costos de Transacción (TCT)----------*4*
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA----------5
Justificación Metodológica (I+D+I) Investigación, Desarrollo e Innovación----------*5*
Investigación----------*5*
Desarrollo----------*6*
Innovación----------*6*
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA----------7
Matriz T----------*7*

CAPÍTULO 2----------10

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS----------10
MAPEO DE INVOLUCRADOS----------10
MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS----------12

CAPÍTULO 3----------15

PROBLEMAS Y OBJETIVOS----------15
ÁRBOL DE PROBLEMAS----------15
ÁRBOL DE OBJETIVOS----------17

CAPÍTULO 4----------20

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS----------20

DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS----------22

CAPÍTULO 5----------23

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL----------23
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA----------25
Análisis de los Estados Financieros----------*26*
Proyecciones de los Estados Financieros----------*26*

Análisis Financieros Globales----------*33*
MARCO TEÓRICO----------36
Modelo de Equilibrio de Nash----------*36*
Teoría de las Ventajas Competitivas (Michael Porter)----------*40*
Cálculo del número de servicios prestados:----------*45*
IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS EN PYMES VETERINARIAS----------46
Alianzas para Acceso a Tecnología y Conocimientos Especializados----------*52*
Beneficios Adicionales de las Alianzas Estratégicas----------*54*
Teoría de la Cartera de Markowitz----------*58*
Gestión de Riesgos Estratégicos----------*60*
MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS----------63
Encuestas----------*63*
Técnicas Estadísticas y Cuantitativas----------*63*
Análisis Cualitativo----------*63*
Evaluación de Resultados----------*64*

CAPÍTULO 6----------66

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS----------66

Presupuesto----------*66*

CAPÍTULO 7----------69

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES----------69
Conclusiones----------*69*
Recomendaciones----------*70*

BIBLIOGRAFÍA----------73

ANEXOS----------74

ANEXO 1 REPORTE DE SIMILITUD----------74
ANEXO 2: LISTADO DE VETERINARIAS ENCUESTADAS----------75

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Análisis de la Situación Actual 28
Ilustración 2 *Análisis Financieros Globales* 36
Ilustración 3 *Indicadores Principales* 37
Ilustración 4 Competencia 41
Ilustración 5 Herramientas Tecnológicas 43
Ilustración 6 Comparación de Recursos 44
Ilustración 7 Contribución de las Alianzas Estratégicas 57
Ilustración 8 Riesgo Financiero 60

Tabla de Matrices

Tabla 1 Análisis de Fuerzas T 12
Tabla 2 Mapeo de Involucrados 15
Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados 17
Tabla 4 Árbol de Problemas 20
Tabla 5 Árbol de Objetivo 22
Tabla 6 Matriz de Análisis de Alternativas 25
Tabla 7 Diagrama de Estrategias 26
Tabla 8 Modelo de Equilibrio de Nash 39
Tabla 9 Escenarios PYMEs Veterinarias 49
Tabla 10 Escena Optimista 50
Tabla 11 Escenario Conservador 51
Tabla 12 Escenario Pesimista 51
Tabla 13 Tendencia Escenarios 52
Tabla 14 Presupuesto 69
Tabla 15 Presupuesto Asesoría Técnica 69
Tabla 16 Cronograma 70

Anexos

Anexos 1 Reporte de Similitud 76
Anexos 2 Listado de Veterinarias Encuestadas 77
Anexos 3 Encuesta 78

Capítulo 1

Análisis de la alianza estratégica en las pequeñas empresas del sector veterinario, ubicadas en el Valle de los Chillos, año 2024

Antecedentes

El Valle de los Chillos, ubicado en Ecuador, alberga un número significativo de aproximadamente cuarenta pequeñas empresas dedicadas al sector veterinario. Estas empresas juegan un papel crucial en el cuidado de mascotas y animales de granja del sector.

Las empresas en el sector enfrentan desafíos como la competencia local y la necesidad de diferenciación. La economía local y las políticas gubernamentales influyen en las operaciones y estrategias comerciales. En un entorno dinámico y competitivo, las alianzas estratégicas pueden ofrecer ventajas significativas, estas colaboraciones pueden incluir desde acuerdos con proveedores hasta asociaciones para la innovación y la expansión de servicios.

Las empresas necesitan adaptarse a nuevas estrategias que les permitan mantenerse competitivas, identificar y abordar los desafíos como la gestión de costos, la calidad del servicio y la retención de clientes, mientras se aprovechan las oportunidades de crecimiento y mejora operativa, son fundamentales para el éxito a largo plazo de las PYMES en el Valle de los Chillos.

Contexto

Evaluación de la posición competitiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el Valle de los Chillos, considerando factores como su capacidad de innovación, eficiencia operativa y acceso a recursos clave, identificando los desafíos y oportunidades que podrían beneficiarse de alianzas estratégicas, como la reducción de costos de negociación con proveedores, acceso a nuevas tecnologías, o expansión de mercado.

Análisis de los costos asociados con la implementación de alianzas estratégicas frente a los beneficios esperados, incluyendo mejoras en la competitividad, incremento en la eficiencia operativa y fortalecimiento de la posición en el mercado, considerando factores externos como la economía local, y factores internos como la capacidad de gestión y la cultura organizacional que podrían influir en el éxito de las alianzas estratégicas.

Justificación

El sector veterinario es crucial tanto para la economía local como para el bienestar de las comunidades en el Valle de los Chillos. Las pequeñas empresas veterinarias no solo proporcionan servicios esenciales de salud animal, sino que también generan empleo y contribuyen al desarrollo económico del sector. Mejorar la competitividad de estas empresas tiene un impacto positivo directo en la comunidad.

Las PYMES veterinarias enfrentan una intensa competencia tanto de grandes cadenas como de otras pequeñas empresas. Las alianzas estratégicas pueden proporcionar una ventaja competitiva al permitir que las empresas compartan recursos, conocimientos y capacidades. Esto puede traducirse en una mejora en la calidad del servicio y en la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

Una de las mayores ventajas de las alianzas estratégicas es la reducción de costos operativos y de negociación con proveedores. Las empresas pueden beneficiarse de economías de escala, mejores condiciones de compra y una optimización en la gestión de inventarios. Estos ahorros son particularmente importantes para las PYMES, que a menudo operan con márgenes estrechos. Las alianzas estratégicas fomentan el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre las empresas. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye al desarrollo competitivo de las mismas.

En un entorno económico incierto y en constante cambio, las alianzas estratégicas pueden ofrecer una mayor estabilidad y sostenibilidad a las PYMES. Al trabajar juntas, las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado, mejorar su resiliencia ante crisis y asegurar su viabilidad a largo plazo.

La investigación se justifica por la necesidad de mejorar la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas empresas veterinarias en el Valle de los Chillos. Las alianzas estratégicas ofrecen una solución efectiva para enfrentar los desafíos del mercado, reducir costos y adaptarse a los nuevos cambios de le entorno, asegurando así un impacto positivo tanto para las empresas como para la comunidad en general.

Justificación Teórica

La justificación teórica esta investigación se apoyará en un sólido marco de teorías que recalcan cómo las alianzas estratégicas pueden proporcionar a las PYMES veterinarias del Valle de los Chillos los recursos, capacidades y conocimientos necesarios para mejorar su competitividad y reducir costos. Al integrar estas teorías explicadas en este escrito, la investigación demostrará la viabilidad y los beneficios potenciales de las alianzas estratégicas, proporcionando una base teórica robusta para la implementación y el análisis de estas.

Teoría de Juegos

Utilizada para analizar situaciones en las que múltiples actores toman decisiones interdependientes, esta teoría puede ser útil para entender cómo las pequeñas empresas veterinarias negocian y cooperan en alianzas estratégicas. Ofrece un marco robusto para analizar y optimizar las decisiones estratégicas en el contexto de las alianzas entre pequeñas empresas veterinarias. Al entender las interdependencias y las posibles consecuencias de diferentes estrategias, estas empresas pueden tomar decisiones más informadas y efectivas para mejorar su competitividad y reducir costos. (Cerdá Tena E, Pérez Navarro J, Jimeno Pastor J.L., 2004).

Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter

Aunque más conocida en el contexto de grandes empresas, esta teoría puede adaptarse para examinar cómo las pequeñas empresas pueden utilizar alianzas estratégicas para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Teoría de los Costos de Transacción (TCT)

Oliver Williamson desarrolló la teoría de los costos de transacción para explicar cómo las empresas deciden entre realizar actividades internamente o externalizarlas. Las alianzas estratégicas pueden reducir los costos de transacción asociados con la negociación y el cumplimiento de contratos con proveedores. Al colaborar, las empresas pueden crear acuerdos de largo plazo que disminuyen la incertidumbre y los costos administrativos, resultando en una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos.

Justificación Metodológica

Justificación Metodológica (I+D+I) Investigación, Desarrollo e Innovación

La metodología de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) se centra en la generación de nuevo conocimiento, la aplicación práctica de dicho conocimiento y la creación de innovaciones que proporcionen ventajas competitivas. En el contexto de las alianzas estratégicas entre pequeñas empresas veterinarias en el Valle de los Chillos, el enfoque I+D+I es fundamental para identificar oportunidades de cooperación, desarrollar estrategias efectivas y fomentar la innovación que impulse el crecimiento y la competitividad.

Investigación

Análisis del Entorno:

- Estudio de la situación actual del sector veterinario en el Valle de los Chillos, incluyendo la estructura del mercado, las tendencias y los desafíos.
- Evaluación de la competitividad de las pequeñas empresas veterinarias, identificando fortalezas y debilidades.
- Investigación de las expectativas y necesidades de los clientes en relación con los servicios veterinarios.
- Análisis de las necesidades internas de las empresas, incluyendo recursos, capacidades y áreas de mejora.

Estudio de Alianzas Estratégicas:

Investigación de diferentes modelos de alianzas estratégicas utilizadas en otros sectores y su aplicabilidad al sector veterinario.

Evaluación de los posibles beneficios y riesgos de formar alianzas estratégicas.

Desarrollo

Diseño de Estrategias de Alianzas:

- Creación de planes estratégicos detallados que describan los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para implementar las alianzas.
- Desarrollo y prueba de prototipos de alianzas estratégicas en un entorno controlado para evaluar su viabilidad y efectividad.
- Realización de evaluaciones basadas en los resultados de las pruebas para optimizar las estrategias de alianza.
- Fortalecimiento de las capacidades internas para apoyar y mantener las alianzas estratégicas.

Innovación

Implementación de Alianzas Estratégicas:

- Implementación de las alianzas estratégicas planificadas, iniciando la cooperación y la negociación conjunta con proveedores.
- Medir el desempeño de las alianzas estratégicas y su impacto en la competitividad y la reducción de costos.

Expansión y Escalabilidad:

- Evaluación de la escalabilidad de las alianzas estratégicas y desarrollo de planes para expandir las alianzas a un mayor número de empresas.
- Documentación de las mejores prácticas y creación de guías para replicar las alianzas estratégicas en otros sectores.

La justificación metodológica basada en I+D+I proporciona un enfoque integral para la formación de alianzas estratégicas entre pequeñas empresas veterinarias. A través de una investigación rigurosa, el desarrollo de estrategias efectivas, las empresas pueden mejorar su competitividad y reducir costos de manera sostenible. Este enfoque no solo aborda los desafíos actuales, sino que también prepara a las empresas para futuras oportunidades de crecimiento y cooperación.

Definición del Problema

Las pequeñas empresas del sector veterinario en el Valle de los Chillos enfrentan desafíos significativos en términos de competitividad y costos de negociación con proveedores. La falta de recursos y capacidades para negociar precios más bajos y acceder a suministros de calidad limita su crecimiento y sostenibilidad. Además, la competencia en el sector es alta, y las empresas necesitan encontrar formas innovadoras de colaboración para mejorar su posición en el mercado. Este estudio busca analizar cómo las alianzas estratégicas pueden ser una solución efectiva para abordar estos problemas y fortalecer el sector veterinario.

Matriz T

El Análisis de Fuerzas Matriz T es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos y en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque ayuda a identificar y evaluar las fuerzas y factores que afectan un proyecto o una situación particular. Es una herramienta utilizada en la administración estratégica para analizar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas de una organización. A veces conocida como matriz de confrontación, la Matriz T permite desarrollar estrategias. (Stalin et al., n.d.)

ANALISIS DE FUERZAS T

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación mejorada
Cierre del negocio en PYMES por altos costos y competitividad del mercado	Impacto negativo en la competitividad e incremento de los costos de negociación con proveedores.				Alto impacto financiero con la implementación de alianzas estratégicas en el sector veterinario, reducción de costos y competitividad reducida.
Fuerzas Impulsadoras	**Índice**	**Potencial de Cambio**	**Índice**	**Potencial de Cambio**	**Fuerzas Bloqueadoras**
Accesos a nuevos mercados y prospectos de clientes potenciales	1	5	5	1	Cultura empresarial diferente a las del mercado
Beneficios comunes para la reducción de riesgos al momento de adquirir productos	1	4	5	1	Limitantes de compra a nuevos proveedores
Reducción de costos con la implementación de alianzas con los proveedores	3	4	4	2	Limitación de compra a proveedores grandes
Sostenibilidad al momento de crear alianzas estratégicas	1	5	5	1	Condiciones desfavorables por falta de comunicación continua entre sus similares

Tabla 1 Análisis de Fuerzas

Análisis de Fuerzas Matriz T

El análisis de fuerzas en la Matriz T indica que la situación actual es la falta de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario que afectan a la competitividad e incrementan los costos de negociación con proveedores.

La situación empeorada refleja que es posible que se genere el cierre de estos negocios en las PYMES del sector veterinario por altos costos y competitividad del mercado. La propuesta en la situación mejorada de este análisis en la matriz T, propone desarrollar un alto impacto financiero con la implementación de alianzas estratégicas en el sector veterinario, reducción de costos y competitividad.

Observamos que existen fuerzas impulsadoras con una escala de baja intensidad que requieren un alto potencial de cambio:

- Accesos a nuevos mercados y prospectos de clientes potenciales
- Beneficios comunes para la reducción de riesgos al momento de adquirir productos
- Reducción de costos con la implementación de alianzas con los proveedores;
- Sostenibilidad al momento de crear alianzas estratégicas

De igual manera las fuerzas bloqueadoras reflejan que existe una escala de alta intensidad que requiere un bajo potencial de cambio:

- Cultura empresarial diferente a las del mercado.
- Limitantes de compra a nuevos proveedores.
- Limitación de compra a proveedores grandes.
- Condiciones desfavorables por falta de comunicación continua entre sus similares.

Capítulo 2

Análisis de Involucrados

Las pequeñas empresas veterinarias del Valle de los Chillos involucran a proveedores, mercado y clientes, quienes buscan mejorar su competitividad mediante alianzas estratégicas. Los proveedores incluyen distribuidores de medicamentos, equipos y alimentos para animales, cuyo poder de negociación afecta directamente los costos operativos. El mercado está caracterizado por una alta demanda de servicios y productos veterinarios, impulsada por el crecimiento de la población de mascotas. Los clientes, principalmente dueños de mascotas y agricultores, requieren servicios de calidad y precios accesibles. Las alianzas estratégicas pueden mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en este competitivo mercado.

Mapeo de Involucrados

El mapeo de involucrados (o stakeholder mapping) es una técnica utilizada en la gestión de proyectos y la planificación estratégica para identificar, analizar y clasificar a los diferentes grupos, individuos o entidades que tienen interés en un proyecto o iniciativa. Este proceso es crucial para entender las influencias y las relaciones que cada involucrado tiene con el proyecto. (*Qué Es El Stakeholder Mapping O Mapeo de Stakeholders (Con Ejemplo)*, 2022)

MAPA DE INVOLUCRADOS

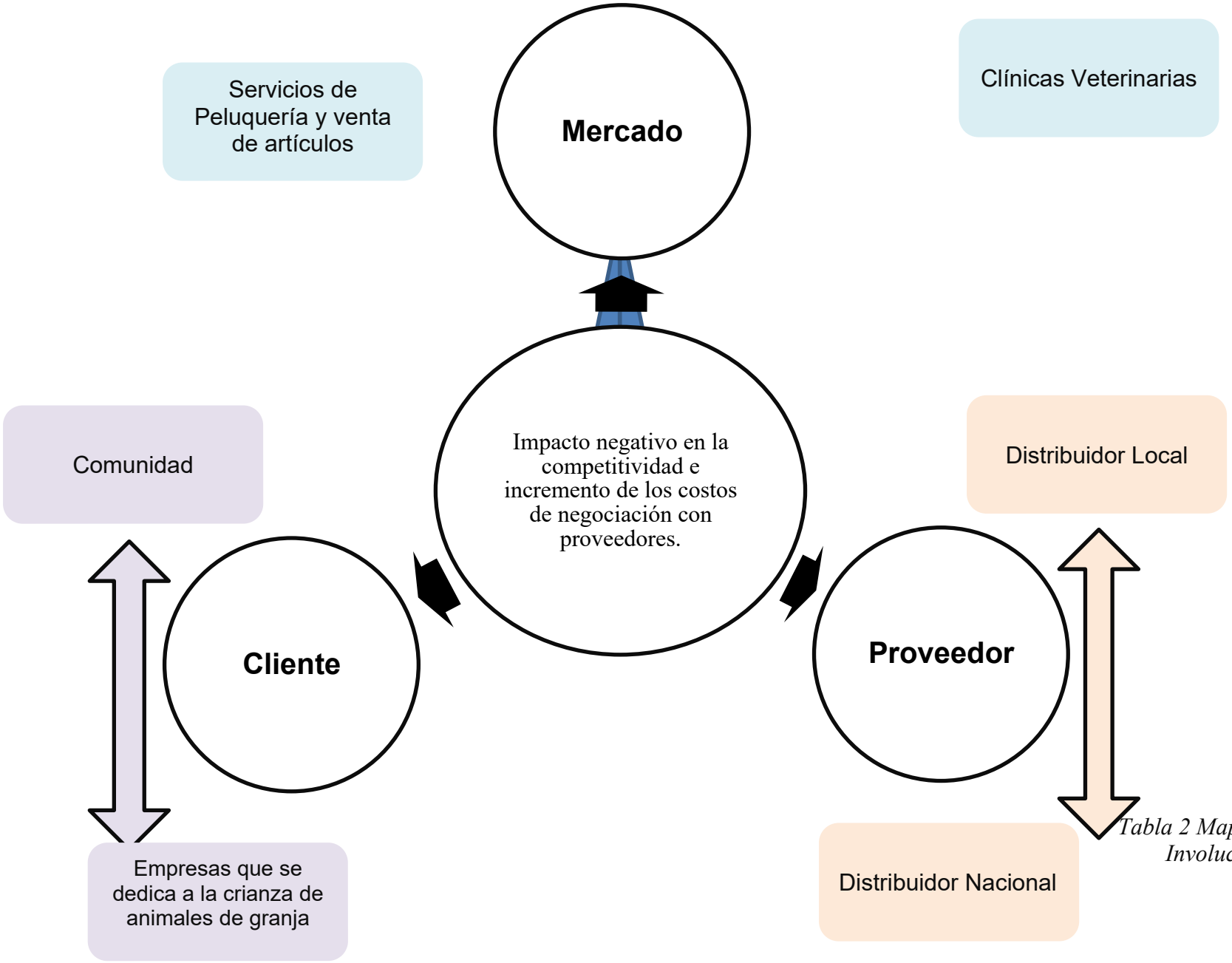


Tabla 2 Mapeo de Involucrados

En este análisis se ha determinado como actores involucrados directos para las alianzas estratégicas a proveedores, mercado y clientes; paralelamente se incluyen los actores involucrados indirectos en el caso del mercado las clínicas veterinarias y los servicios de peluquería y venta de artículos. En proveedores se integran los distribuidores locales y nacionales. Clientes se determina a la comunidad y a las empresas que se dedican a la crianza de animales de granja.

Matriz de Análisis de Involucrados

Es una herramienta clave para identificar a los interesados más relevantes de un proyecto. Esta matriz permite clasificar y comprender los intereses, preocupaciones y necesidades de los involucrados. Su elaboración requiere investigar e interpretar las expectativas, así como establecer la participación y el impacto de cada parte interesada. Esto es esencial para desarrollar estrategias que favorezcan el proyecto y garanticen tanto su éxito como su sostenibilidad. (*Cómo Elaborar La Matriz de Stakeholders de Tu Empresa - Acceso360*, 2021)

MATRIZ ANALISIS DE INVOLUCRADOS

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Proveedores	Mediante las alianzas estratégicas con los proveedores proporcionar la reducción de costos	Altos costos al momento de adquirir sus productos con los proveedores.	Distribuidores Locales Distribuidor Nacionales	Disminuir los costos al momento de adquirirlos productos con los proveedores.	Al incrementar la demanda la gestión de inventarios se dificulta
Mercado	Crecimiento y competitividad del negocio al mejorar la comercialización de productos, permitiendo innovar dentro del mercado	Bajo crecimiento en las PYMEs del sector veterinario por su alta competitividad	Servicios de Peluquería y venta de artículos Clínicas Veterinarias	Establecer una oferta y demanda sostenible	Conflicto de intereses por lealtad a múltiples clientes
Clientes	Mejora de la calidad de los servicios y productos hacia el cliente, incrementando la variedad de oferta de los mismos	Baja variedad de oferta de productos y servicios por precios elevados	Comunidad Empresas que se dedica a la crianza de animales de granja	Cumplir con las expectativas del cliente mejorando la atención y el servicio	Afectación a la calidad del servicio por perdida de atención personalizada y comunicación ineficiente

Tabla 3 Matriz de Análisis de Involucrados

El análisis de los involucrados en las alianzas estratégicas de las pequeñas empresas veterinarias en el Valle de los Chillos revela intereses variados: los propietarios buscan reducir costos y aumentar la competitividad, los proveedores desean estabilidad en ventas, el mercado demanda servicios accesibles y de calidad, y los clientes quieren precios asequibles y buenos servicios. Los conflictos potenciales incluyen resistencias al cambio, tensiones en negociaciones y expectativas no cumplidas.

El análisis de involucrados expone que los intereses sobre el problema central en proveedores que mediante las alianzas estratégicas proporciona la reducción de costos, con base en los problemas percibidos en los que existe altos costos al momento de adquirir productos a distribuidores locales y nacionales, y mediante las alianzas estratégicas el interés que tiene el proyecto es disminuir los costos al momento de adquirir los productos con los proveedores.

En el mercado el interés sobre el problema es el crecimiento y competitividad del negocio para mejorar la comercialización de productos y servicios, el problema percibido es el bajo crecimiento en las PYMEs del sector veterinario por su alta competitividad, con clínicas veterinarias y servicios de peluquería y venta de artículos; el interés es que se establezca una oferta y demanda sostenible

El interés sobre el cliente es mejorar la calidad de los servicios y productos, incrementando la variedad de oferta de los mismos; el problema percibido es la baja variedad de productos y servicios por precios elevados; que involucran a la comunidad y las empresas que se dedica a la crianza de animales de granja a tener un interés de cumplir con las expectativas del cliente mejorando la atención y el servicio.

Capítulo 3

Problemas y Objetivos

La falta de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario reduce su competitividad y aumenta los costos de negociación con proveedores. Esto se debe a limitaciones en recursos, networking y confianza, afectando la capacidad de competir eficazmente en el mercado. Es crucial que estas empresas consideren establecer colaboraciones estratégicas para mejorar su posición y eficiencia operativa y el objetivo de este análisis es generar alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario que mejoren la competitividad y se reduzcan los costos de negociación con proveedores.

Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas es una herramienta que ayuda a representar de forma organizada los inconvenientes que enfrenta un proyecto. Su objetivo principal es identificar el problema central, así como las causas que lo generan y los efectos que causa. Este proceso implica el análisis de la situación actual y la descomposición de la problemática en ramificaciones que ilustran estas conexiones. (*Árbol de Problemas - Lab 717*, 2019)

Al identificar adecuadamente el problema principal, es posible entender cómo las causas y los efectos impactan en el desarrollo del proyecto. Este análisis es crucial para enfrentar los retos de la entidad, ya que proporciona una representación clara que facilita el diálogo y la formulación de soluciones efectivas. (*Árbol de Problemas - Lab 717*, 2019)

ÁRBOL DE PROBLEMAS

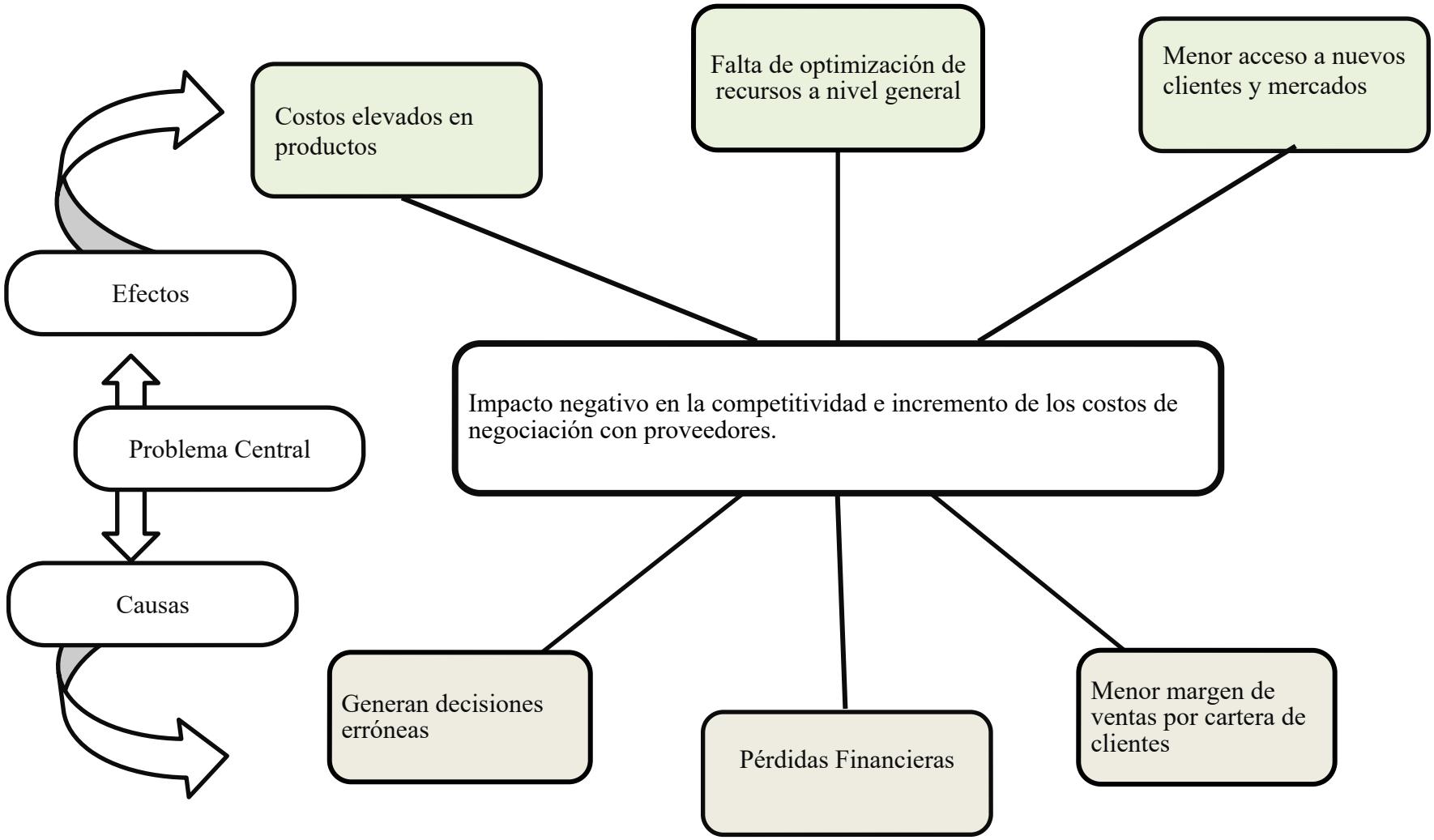


Tabla 4 Árbol de Problemas

Referente al análisis del árbol de problemas se identifica que la situación actual es mejorar la competitividad de las PYMES al combinar recursos, compartir conocimientos y aprovechar economías de escala, mejorando sus condiciones con los proveedores.

Se establece que las causas de esta problemática es la falta de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario puede llevar a diversas consecuencias negativas. Primero, al no contar con colaboraciones estratégicas, estas empresas pueden tomar decisiones erróneas debido a la falta de acceso a información y recursos compartidos que podrían haber sido disponibles mediante alianzas. Además, la falta de diversificación y oportunidades limitadas de colaboración pueden reducir el margen de ventas, ya que no se aprovechan al máximo las sinergias con otros actores del mercado. Finalmente, las pérdidas financieras pueden ocurrir debido a la incapacidad para optimizar costos y negociar de manera efectiva con proveedores, lo que afecta la rentabilidad general de las PYMES veterinarias.

Los efectos que se generan en el sector veterinario resultan en costos elevados de productos debido a las faltas de escala y a precios menos competitivos al negociar con proveedores. Esto limita el acceso a nuevos clientes y mercados, ya que las empresas carecen de las redes y los recursos necesarios para expandirse de manera efectiva. Además, la falta de optimización de recursos a nivel general afecta la eficiencia operativa, lo que puede llevar a un estancamiento en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivos representa la situación ideal que se busca alcanzar con una estrategia, programa o proyecto, dependiendo del caso. Se construye a partir del Árbol de Problemas, donde las causas, el problema principal y sus efectos se transforman en afirmaciones positivas, describiendo una situación ya lograda.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

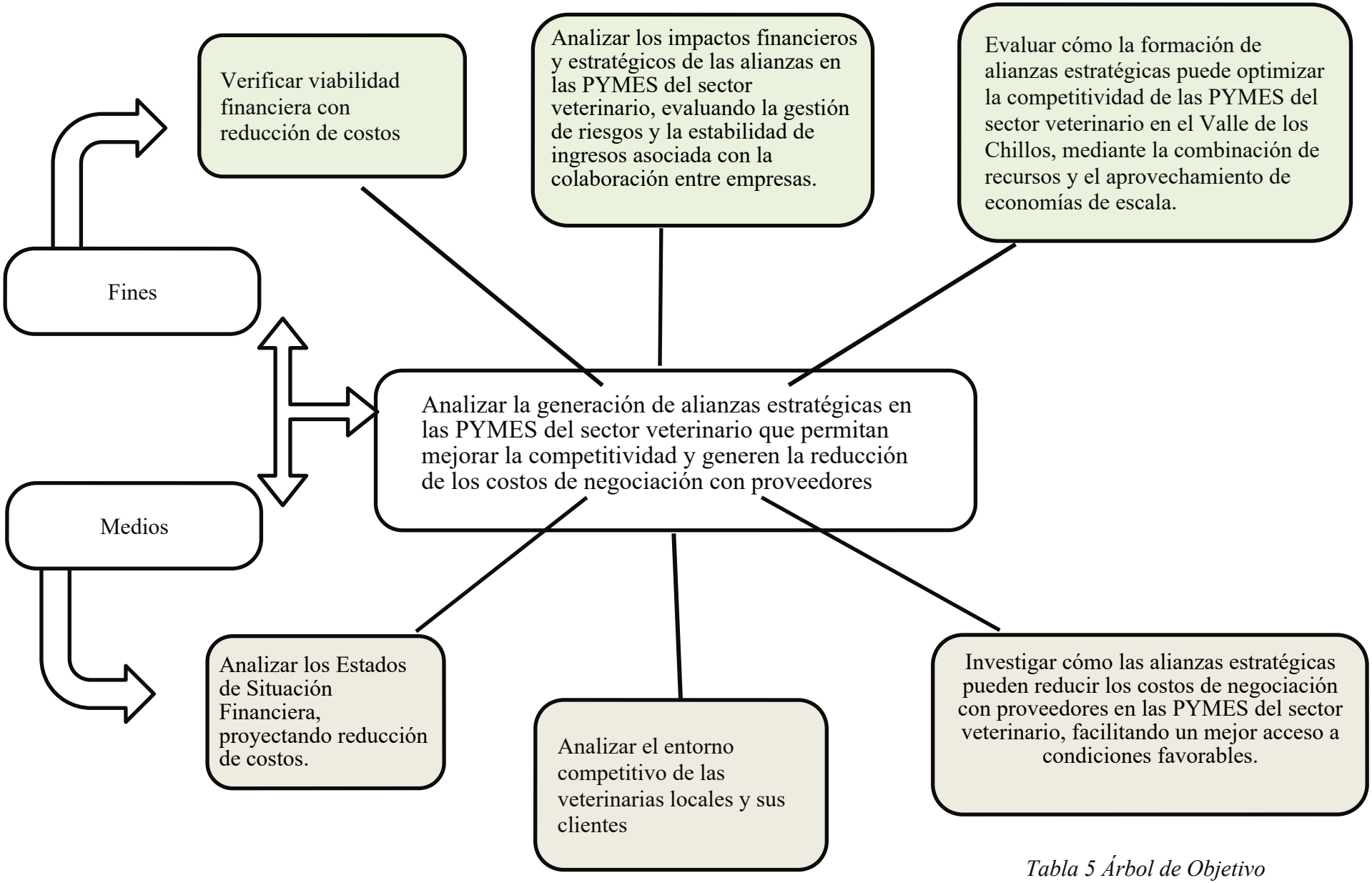


Tabla 5 Árbol de Objetivo

Para generar alianzas estratégicas efectivas en las PYMES del sector veterinario y mejorar la competitividad, es crucial establecer medios adecuados que faciliten estos objetivos.

- Investigar cómo las alianzas estratégicas pueden reducir los costos de negociación con proveedores en las PYMES del sector veterinario, facilitando un mejor acceso a condiciones favorables.
- Cumplir con las expectativas del cliente mejorando la atención y el servicio
- Analizar el entorno competitivo de las veterinarias locales y sus clientes
- Analizar los Estados de Situación Financiera, proyectando reducción de costos.

Esto incluye la colaboración con asociaciones profesionales y cámaras comerciales para compartir recursos y conocimientos. Implementar plataformas digitales y sistemas de gestión compartida puede optimizar la cadena de suministro y reducir costos operativos. Además, la formación de consorcios entre empresas pequeñas puede permitir la compra conjunta de insumos, obteniendo precios más competitivos. Finalmente, promover la participación en ferias comerciales y eventos sectoriales puede ampliar las redes de contactos y oportunidades de negocio.

Por lo tanto, la finalidad de estos objetivos es:

- Analizar los impactos financieros y estratégicos de las alianzas en las PYMES del sector veterinario, evaluando la gestión de riesgos y la estabilidad de ingresos asociada con la colaboración entre empresas.
- Evaluar cómo la formación de alianzas estratégicas puede optimizar la competitividad de las PYMES del sector veterinario en el Valle de los Chillos, mediante la combinación de recursos y el aprovechamiento de economías de escala. Reducir las pérdidas financieras en los últimos meses.
- Verificar viabilidad financiera con reducción de costos

Capítulo 4

Matriz De Análisis De Alternativas

Se trata de un método de evaluación cuantitativa de los recursos y objetivos identificados en el árbol de objetivos, cuyo propósito es otorgar relevancia a aquellos que tienen un impacto considerable.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

	OBJETIVOS	Impacto sobre el análisis	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Comercial	Factibilidad Legal	Total	Categoría
1	Analizar la generación de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario que permitan mejorar la competitividad y generen la reducción de los costos de negociación con proveedores.	5	4	3	4	5	4	25	Alta
2	Evaluar cómo la formación de alianzas estratégicas puede optimizar la competitividad de las PYMES del sector veterinario en el Valle de los Chillos, mediante la combinación de recursos y el aprovechamiento de economías de escala.	5	3	5	5	5	3	25	Alta
3	Analizar los impactos financieros y estratégicos de las alianzas en las PYMES del sector veterinario, evaluando la gestión de riesgos y la estabilidad de ingresos asociada con la colaboración entre empresas.	5	3	2	2	4	4	20	Media
4	Verificar viabilidad financiera con reducción de costos	4	2	5	2	3	5	21	Alta
5	Analizar los Estados de Situación Financiera, proyectando reducción de costos.	3	2	5	4	4	3	21	Alta
6	Analizar el entorno competitivo de las veterinarias locales y sus clientes	3	2	3	4	3	3	19	Media
7	Investigar cómo las alianzas estratégicas pueden reducir los costos de negociación con proveedores en las PYMES del sector veterinario, facilitando un mejor acceso a condiciones favorables.	5	5	4	4	5	2	25	Alta

Tabla 6 Matriz de Análisis de Alternativas

Ponderación

1	2	Baja	10
3	4	Madia	20
5	5	Alta	30

Diagrama de Estrategias

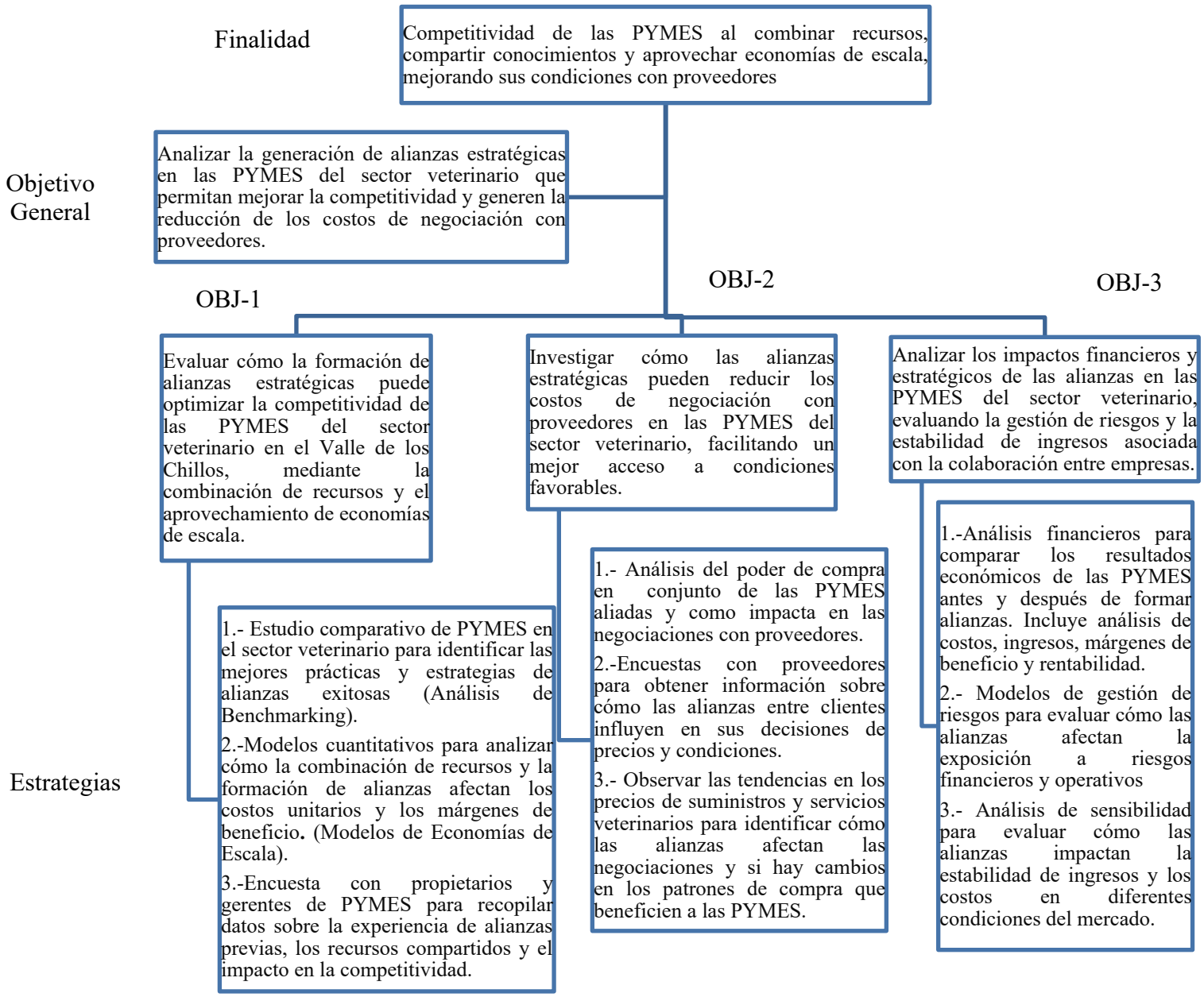


Tabla 7 Diagrama de Estrategias

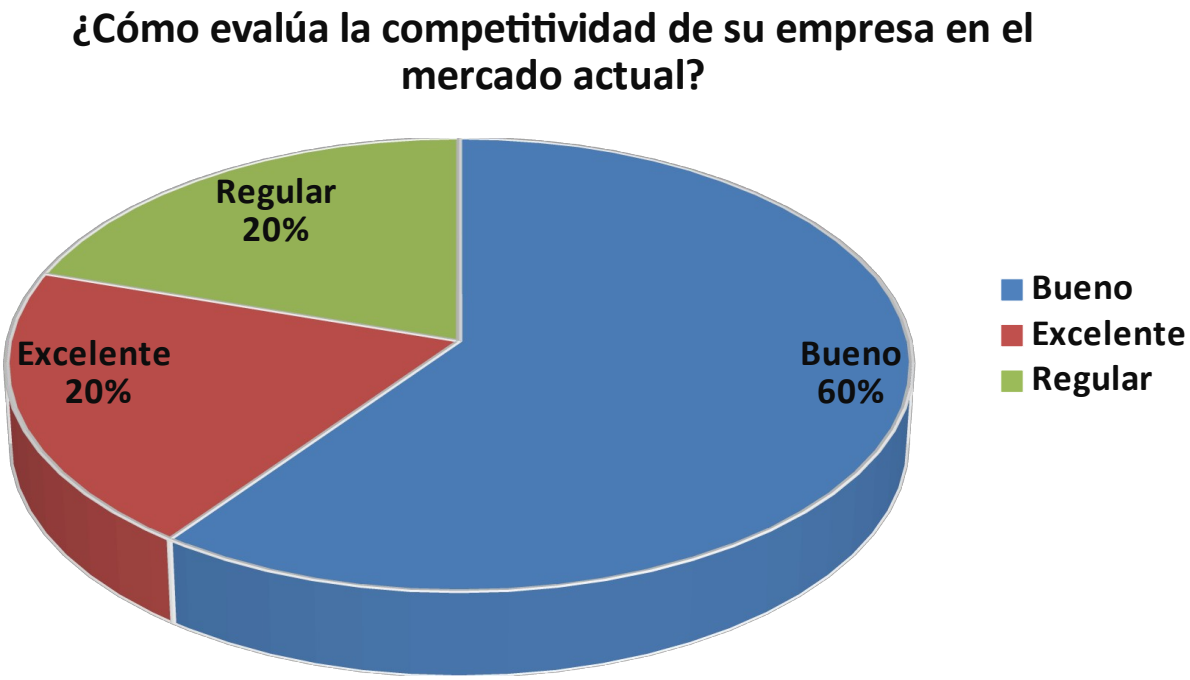
Capítulo 5

Análisis de la situación Actual

El sector veterinario en el Valle de los Chillos, durante el año 2024, se ha enfrentado a diversos retos relacionados con la competitividad y el manejo de costos, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). A lo largo de los últimos años, se ha observado que estas empresas tienen dificultades para generar alianzas estratégicas con proveedores y otros actores clave del sector, lo que ha resultado en una mayor vulnerabilidad frente a la competencia y un aumento en los costos operativos. Este análisis surge de la necesidad de comprender cómo las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta efectiva para mejorar la competitividad de las PYMES veterinarias, permitiendo no solo la reducción de los costos de negociación con proveedores, sino también el fortalecimiento de su posición en el mercado.

A partir de investigaciones previas y entrevistas realizadas con actores locales del sector veterinario, se ha identificado la falta de colaboración entre las empresas como un factor clave que limita su crecimiento. Hasta ahora, el estudio ha evidenciado que las empresas que logran establecer asociaciones estratégicas tienen mayores probabilidades de negociar mejores condiciones con sus proveedores, obtener acceso a tecnología más avanzada y optimizar sus procesos operativos, lo que resulta en una mejora significativa de su competitividad.

Ilustración 1 Análisis de la Situación Actual



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las veterinarias en el sector del Valle de los Chillos considera que su competitividad es "buena". Esto sugiere que estas empresas sienten que están cumpliendo con las expectativas del mercado y tienen una posición sólida, aunque posiblemente no estén destacando de manera significativa frente a la competencia.

Un 20% de las veterinarias se ve a sí misma con una alta competitividad. Estas empresas probablemente cuentan con una estrategia bien definida, una fuerte propuesta de valor, y pueden estar liderando en términos de innovación, calidad de servicio, o eficiencia operativa dentro del sector.

Otro 20% considera su competitividad como "regular", lo que indica que estas empresas pueden estar enfrentando desafíos importantes, como una falta de diferenciación, dificultades en la gestión interna, o problemas para mantener una clientela sólida.

La mayoría de las veterinarias en el sector del Valle de los Chillos se consideran competitivas, pero aún hay un margen significativo de mejora para que más empresas alcancen un nivel de

competitividad "excelente". Esto puede estar relacionado con la falta de alianzas estratégicas en el sector, como mencionaste anteriormente, lo que limita la capacidad de negociar con proveedores y de mejorar la competitividad general del sector.

Justificación de la Propuesta

El sector veterinario en el Valle de los Chillos, durante el año 2024, se ha enfrentado a diversos retos relacionados con la competitividad y el manejo de costos, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). A lo largo de los últimos años, se ha observado que estas empresas tienen dificultades para generar alianzas estratégicas con proveedores y otros actores clave del sector, lo que ha resultado en una mayor vulnerabilidad frente a la competencia y un aumento en los costos operativos. Este análisis surge de la necesidad de comprender cómo las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta efectiva para mejorar la competitividad de las PYMES veterinarias, permitiendo no solo la reducción de los costos de negociación con proveedores, sino también el fortalecimiento de su posición en el mercado.

A partir de investigaciones previas y entrevistas realizadas con actores locales del sector veterinario, se ha identificado la falta de colaboración entre las empresas como un factor clave que limita su crecimiento. Hasta ahora, el estudio ha evidenciado que las empresas que logran establecer asociaciones estratégicas tienen mayores probabilidades de negociar mejores condiciones con sus proveedores, obtener acceso a tecnología más avanzada y optimizar sus procesos operativos, lo que resulta en una mejora significativa de su competitividad.

La propuesta de analizar la generación de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario en el Valle de los Chillos durante el año 2024 responde a la necesidad urgente de mejorar la competitividad de estas empresas. En un entorno donde los costos operativos, particularmente aquellos relacionados con la negociación con proveedores, representan una carga significativa para las pequeñas empresas, la creación de alianzas se presenta como una solución viable y sostenible.

Actualmente, muchas de las PYMES del sector veterinario operan de manera aislada, lo que limita su capacidad para acceder a mejores precios y condiciones de sus proveedores, además de reducir sus posibilidades de expansión y adaptación a las exigencias del mercado. Esta falta de colaboración disminuye su competitividad frente a empresas más grandes o aquellas que han logrado establecer redes de cooperación.

El análisis propuesto busca demostrar que las alianzas estratégicas permiten no solo la reducción de costos de negociación, sino también el acceso a tecnología, capacitación y mercados más amplios. La implementación de estas asociaciones puede generar un impacto positivo en la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas, beneficiando tanto a los empresarios como a la comunidad del Valle de los Chillos al fomentar un sector veterinario más robusto y eficiente. Además, la propuesta contribuirá con conocimientos prácticos que pueden ser replicados en otros sectores y regiones, fortaleciendo el tejido empresarial local.

5.3 Objetivo General

El objetivo general de este análisis es investigar cómo la generación de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario puede mejorar su competitividad y reducir los costos de negociación con proveedores. Esto implica identificar los beneficios que dichas alianzas pueden aportar a las pequeñas empresas, como el acceso a mejores condiciones comerciales, mayor poder de negociación y la optimización de recursos. Asimismo, se busca demostrar cómo estas alianzas pueden fortalecer la posición competitiva de las PYMES en el mercado, permitiéndoles enfrentar los desafíos del sector con mayor eficiencia y sostenibilidad a largo plazo.

Análisis de los Estados Financieros

Proyecciones de los Estados Financieros

VETCARECENTER

			2.024	2.025	2.026
	2.022	**2.023**	5%	5%	5%
VENTAS	447.469,38	459.006,96	481.957,31	506.055,17	531.357,93
COSTO DE VENTAS	65.000,00	83.301,34	87.466,41	87.466,41	87.466,41
UTILIDAD BRUTA	**382.469,38**	**375.705,62**	**394.490,90**	**418.588,77**	**443.891,53**
MB	**85%**	**82%**	**82%**	**83%**	**84%**
GASTOS OPERATIVOS	404.236,84	359.311,49	377.277,06	396.140,92	415.947,96
OTROS INGRESOS	32.000,00	0,00	0,00		
OTROS GASTOS	4.319,63	9.735,38	10.222,15	10.733,26	11.269,92
GASTOS FINANCIEROS	0,00		0,00		
UTILIDAD OPERATIVA	5.912,91	6.658,75	6.991,69	11.714,59	16.673,64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.912,91	6.658,75	6.991,69	11.714,59	16.673,64
IMPUESTOS	1.478,23	2.670,46	2.796,68	4.685,84	6.669,46
PARTICIPACION TRABAJADORES	886,94	998,81	1.048,75	1.757,19	2.501,05
UTILIDAD NETA	3.547,75	2.989,48	3.146,26	5.271,57	7.503,14
UN	**0,8%**	**0,7%**	**0,7%**	**1,0%**	**1,4%**

HOSPITAL LUCKY

			2.024	2.025	2.026
	2.022	**2.023**	5%	5%	5%
VENTAS	757.820,46	711.022,74	746.573,88	783.902,57	823.097,70
COSTO DE VENTAS	299.052,96	305.910,43	321.205,95	321.205,95	321.205,95
UTILIDAD BRUTA	**458.767,50**	**405.112,31**	**425.367,93**	**462.696,62**	**501.891,75**
MB	**61%**	**57%**	**57%**	**59%**	**61%**
GASTOS OPERATIVOS	299.052,96	199.602,00	209.582,10	220.061,21	231.064,27
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS GASTOS	6.836,30	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	15.773,85	15.000,00	14.500,00	14.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	152.878,24	189.736,46	200.785,83	228.135,41	256.827,48
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	152.878,24	189.736,46	200.785,83	228.135,41	256.827,48
IMPUESTOS	38.219,56	2.670,46	80.314,33	91.254,17	102.730,99
PARTICIPACION TRABAJADORES	22.931,74	998,81	30.117,87	34.220,31	38.524,12
UTILIDAD NETA	91.726,94	186.067,19	90.353,62	102.660,94	115.572,37

UN	**12,1%**	**26,2%**	**12,1%**	**13,1%**	**14,0%**

VETERINARIA MI HUELLA

			2.024	2.025	2.026
	2.022	**2.023**	5%	5%	5%
VENTAS	0,00	38.289,62	40.204,10	42.214,31	44.325,02
COSTO DE VENTAS	0,00	2.462,84	2.585,98	2.585,98	2.585,98
UTILIDAD BRUTA	0,00	**35.826,78**	**37.618,12**	**39.628,32**	**41.739,04**
MB	**0**	**94%**	**94%**	**94%**	**94%**
GASTOS OPERATIVOS	0,00	5.558,71	5.836,65	6.128,48	6.434,90
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	15.000,00	14.500,00	14.000,00
UTILIDAD OPERATIVA	0,00	30.268,07	16.781,47	18.999,85	21.304,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0,00	30.268,07	16.781,47	18.999,85	21.304,14
IMPUESTOS	0,00	2.670,46	6.712,59	7.599,94	8.521,66
PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	998,81	2.517,22	2.849,98	3.195,62
UTILIDAD NETA	0,00	26.598,	7.551,6	8.549,9	9.586,8

		80	6	3	6
UN	**0,00**	**69,5%**	**18,8%**	**20,3%**	**21,6%**

VETCARECENTER

Ventas y Costo de Ventas

- **Crecimiento de Ventas**: Las ventas crecen consistentemente a una tasa del 5% anual, pasando de $447,469.38 en 2022 a $531,357.93 en 2026.
- **Costo de Ventas**: Se mantiene constante en $87,466.41 desde 2024 en adelante, después de un incremento en 2023.

Utilidad Bruta y Margen Bruto (MB)

- **Utilidad Bruta**: Aumenta de $382,469.38 en 2022 a $443,891.53 en 2026.
- **Margen Bruto**: Fluctúa entre 82% y 85%, indicando una alta rentabilidad en relación al costo de ventas.

Gastos Operativos y Otros Ingresos/Gastos

- **Gastos Operativos**: Aumentan de $359,311.49 en 2023 a $415,947.96 en 2026.
- **Otros Ingresos/Gastos**: No hay otros ingresos después de 2023 y los otros gastos incrementan ligeramente cada año.

Utilidad Neta y Margen Neto (UN)

- **Utilidad Neta**: Crece de $3,547.75 en 2022 a $7,503.14 en 2026, mostrando una tendencia positiva.
- **Margen Neto**: Incrementa de 0.8% en 2022 a 1.4% en 2026, reflejando una mejora en la eficiencia operativa.

HOSPITAL LUCKY

Ventas y Costo de Ventas

- **Crecimiento de Ventas**: Crecen a una tasa del 5% anual, de $711,022.74 en 2023 a $823,097.70 en 2026.
- **Costo de Ventas**: Se mantiene constante en $321,205.95 desde 2024 en adelante, después de un incremento en 2023.

Utilidad Bruta y Margen Bruto (MB)

- **Utilidad Bruta**: Aumenta de $405,112.31 en 2023 a $501,891.75 en 2026.
- **Margen Bruto**: Mejora de 57% en 2023 a 61% en 2026, mostrando una eficiencia creciente en la generación de utilidades brutas.

Gastos Operativos y Otros Ingresos/Gastos

- **Gastos Operativos**: Incrementan de $199,602.00 en 2023 a $231,064.27 en 2026.
- **Otros Ingresos/Gastos**: No se proyectan otros ingresos, y los otros gastos se mantienen constantes.

Utilidad Neta y Margen Neto (UN)

- **Utilidad Neta**: Varía considerablemente, de $186,067.19 en 2023 a $115,572.37 en 2026, con una caída notable en 2024.
- **Margen Neto**: Fluctúa de 26.2% en 2023 a 14.0% en 2026, indicando una variabilidad en la eficiencia operativa.

VETERINARIA MI HUELLA

Ventas y Costo de Ventas

- **Crecimiento de Ventas**: Ventas proyectadas a una tasa del 5% anual, de $38,289.62 en 2023 a $44,325.02 en 2026.
- **Costo de Ventas**: Se mantiene constante en $2,585.98 desde 2024 en adelante.

Utilidad Bruta y Margen Bruto (MB)

- **Utilidad Bruta**: Aumenta de $35,826.78 en 2023 a $41,739.04 en 2026.

- **Margen Bruto**: Muy alto, manteniéndose en 94% desde 2023 en adelante, reflejando una alta eficiencia en la relación de ventas y costos.

Gastos Operativos y Otros Ingresos/Gastos

- **Gastos Operativos**: Incrementan de $5,558.71 en 2023 a $6,434.90 en 2026.
- **Otros Ingresos/Gastos**: No se proyectan otros ingresos ni gastos, lo que simplifica la estructura de costos.

Utilidad Neta y Margen Neto (UN)

- **Utilidad Neta**: Crece de $26,598.80 en 2023 a $9,586.86 en 2026, con una notable reducción en 2024 debido a la incorporación de gastos financieros.
- **Margen Neto**: Fluctúa de 69.5% en 2023 a 21.6% en 2026, indicando una disminución en la eficiencia operativa debido a la inclusión de gastos financieros.

Conclusión General

- **Crecimiento**: Todas las entidades proyectan un crecimiento en ventas, aunque con diferentes tasas y patrones de crecimiento.
- **Eficiencia Operativa**: La rentabilidad y eficiencia operativa varían significativamente entre las entidades. VETCARECENTER y VETERINARIA MI HUELLA muestran mejoras en sus márgenes netos, mientras que HOSPITAL LUCKY experimenta variaciones.
- **Control de Costos**: La constancia en los costos de ventas y la gestión de los gastos operativos son cruciales para mantener o mejorar los márgenes de utilidad.

CON ALIANZA					
VETCARECENTER	**2.022**	**2.023**	**2.024**	**2.025**	**2.026**
VENTAS	447.469,38	459.006,96	481.957,31	506.055,17	531.357,93
COSTO DE VENTAS	65.000,00	83.301,34	87.466,41	87.466,41	87.466,41
UTILIDAD BRUTA	382.469,38	375.705,62	394.490,90	418.588,77	443.891,53
GASTOS OPERATIVOS	404.236,84	359.311,49	377.277,06	396.140,92	415.947,96
UTILIDAD NETA	3.547,75	3.995,25	4.195,01	7.028,76	10.004,19

SIN ALIANZA

VETCARECENTER	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
VENTAS	447.469	459.007	459.007	459.007	459.007
COSTO DE VENTAS	65.000,00	83.301,34	83.301,34	83.301,34	83.301,34
UTILIDAD BRUTA	382.469,38	375.705,62	375.705,62	375.705,62	375.705,62
GASTOS OPERATIVOS	404.236,84	359.311,49	359.311,49	359.311,49	359.311,49
UTILIDAD NETA	3.547,75	3.995,25	3.995,25	3.995,25	3.995,25

CON ALIANZA					
HOSPITAL LUCKY	**2.022**	**2.023**	**2.024**	**2.025**	**2.026**
VENTAS	757.820,46	711.022,74	746.573,88	783.902,57	823.097,70
COSTO DE VENTAS	299.052,96	305.910,43	321.205,95	321.205,95	321.205,95
UTILIDAD BRUTA	458.767,50	405.112,31	425.367,93	462.696,62	501.891,75
GASTOS OPERATIVOS	299.052,96	199.602,00	209.582,10	220.061,21	231.064,27
UTILIDAD NETA	91.726,94	113.841,88	120.471,50	136.881,25	154.096,49

SIN ALIANZA					
HOSPITAL LUCKY	2.022	2.023	**2.024**	**2.025**	**2.026**
VENTAS	757.820,46	711.022,74	711.022,74	711.022,74	711.022,74
COSTO DE VENTAS	299.052,96	305.910,43	305.910,43	305.910,43	305.910,43
UTILIDAD BRUTA	**458.767,50**	**405.112,31**	**405.112,31**	**405.112,31**	**405.112,31**
GASTOS OPERATIVOS	299.052,96	199.602,00	199.602,00	199.602,00	199.602,00
UTILIDAD NETA	91.726,94	113.841,88	113.841,88	113.841,88	113.841,88

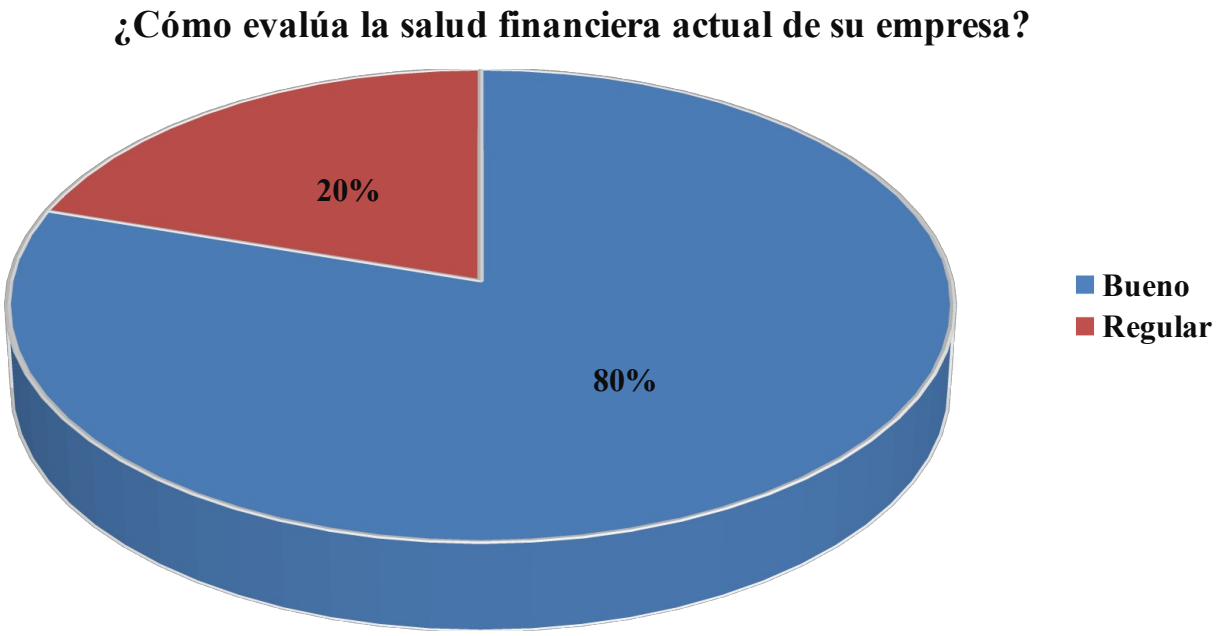
CON ALIANZA					
VET MI HUELLA	**2.022**	**2.023**	**2.024**	**2.025**	**2.026**
VENTAS	0	38.289,62	40.204,10	42.214,31	44.325,02
COSTO DE VENTAS	0	2.462,84	2.585,98	2.585,98	2.585,98
UTILIDAD BRUTA	0	35.826,78	37.618,12	39.628,32	41.739,04
GASTOS OPERATIVOS	0	5.558,71	5.836,65	6.128,48	6.434,90
UTILIDAD NETA	0	18.160,84	10.068,88	11.399,91	12.782,48

SIN ALIANZA					
VET MI HUELLA	2.022	2.023	**2.024**	**2.025**	**2.026**
VENTAS	0	38.289,62	38.289,62	38.289,62	38.289,62
COSTO DE VENTAS	0	2.462,84	2.462,84	2.462,84	2.462,84
UTILIDAD BRUTA	**0**	**35.826,78**	**35.826,78**	**35.826,78**	**35.826,78**
GASTOS OPERATIVOS	0	5.558,71	5.558,71	5.558,71	5.558,71
UTILIDAD NETA	0	18.160,84	16.960,84	17.260,84	17.560,84

Análisis Financieros Globales

Ilustración 2

Análisis Financieros Globales



Fuente: Elaboración propia

La gran mayoría de las veterinarias (80%) considera que su salud financiera es "buena". Esto indica que la mayoría de las clínicas están en una posición financiera sólida, con ingresos estables, buena gestión de costos, y capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Estas empresas probablemente tienen un flujo de efectivo positivo y reservas suficientes para enfrentar imprevistos.

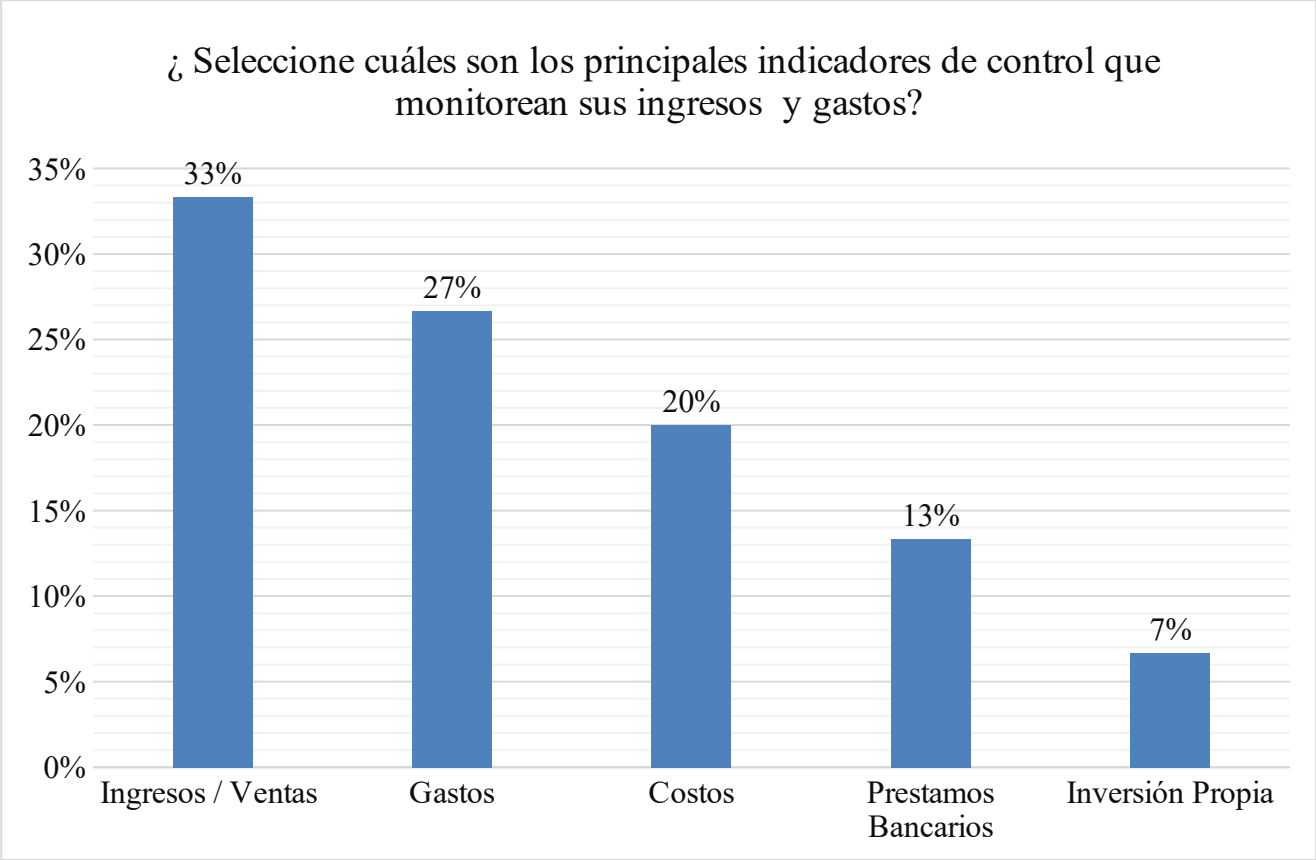
Un 20% de las veterinarias percibe su salud financiera como "regular". Esto sugiere que una minoría enfrenta desafíos financieros, como problemas de liquidez, dificultades para cubrir gastos operativos, o dependencia excesiva de crédito. Estas empresas podrían estar en riesgo si las condiciones del mercado empeoran o si enfrentan gastos imprevistos.

La evaluación sugiere que la mayoría de las empresas en el sector veterinario del Valle de los Chillos gozan de una salud financiera favorable, lo que les permite operar con cierta tranquilidad. Sin embargo, el 20% de las empresas que califican su salud financiera como "regular" podrían necesitar

mejorar su gestión financiera para evitar posibles riesgos en el futuro. Esto podría implicar revisar sus estrategias de ingresos, mejorar la eficiencia operativa, o buscar nuevas oportunidades de financiamiento o alianzas estratégicas.

Ilustración 3

Indicadores Principales



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra la distribución de los principales indicadores de control que las empresas del sector veterinario en el Valle de los Chillos utilizan para monitorear sus ingresos y gastos. A continuación, te ayudo a interpretar los datos:

Un tercio de las empresas considera los ingresos o ventas como el indicador principal para monitorear su desempeño financiero. Esto sugiere que la mayoría de las empresas están enfocadas en el seguimiento de sus ingresos como una métrica clave para evaluar su salud financiera.

El 27% de las empresas se centra en el control de los gastos. Este enfoque es crucial para garantizar que las empresas mantengan una estructura de costos eficiente y eviten el desperdicio de recursos.

Un 20% de las empresas prioriza el monitoreo de los costos. Esto indica que una parte significativa de las empresas está preocupada por optimizar sus márgenes de ganancia al controlar los costos operativos y de producción.

El 13% de las empresas presta atención a los préstamos bancarios como un indicador clave. Esto podría reflejar una dependencia moderada de financiamiento externo y la necesidad de gestionar la deuda de manera efectiva para mantener una buena salud financiera.

Solo el 7% de las empresas considera la inversión propia como un indicador clave. Esto podría indicar que la mayoría de las empresas no dependen tanto de las inyecciones de capital propio para financiar sus operaciones, o que no es su principal preocupación en la gestión diaria.

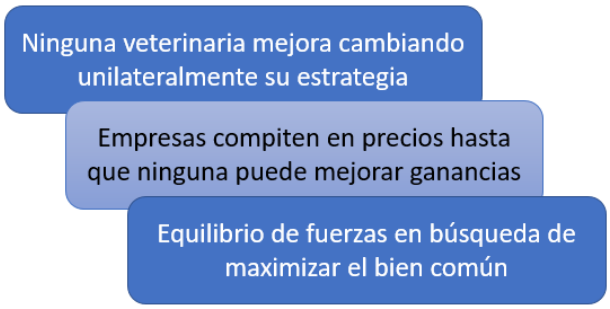
En el sector veterinario del Valle de los Chillos, las empresas parecen estar principalmente enfocadas en el monitoreo de ingresos/ventas y en la gestión de gastos y costos, lo que es coherente con una preocupación por mantener la rentabilidad. La menor atención al monitoreo de préstamos bancarios e inversión propia sugiere que, aunque estas áreas son importantes, no son las principales preocupaciones para la mayoría de las empresas en este momento. Esto podría reflejar un entorno financiero relativamente estable para la mayoría de las empresas en el sector.

Marco Teórico

Modelo de Equilibrio de Nash

El Modelo de Equilibrio de Nash es un concepto fundamental en la teoría de juegos y en la economía, que describe una situación en la que cada jugador toma la mejor decisión posible, dado lo

que los otros jugadores están haciendo. Aquí explicamos cómo se relaciona con cada uno de los puntos que desarrollamos en esta investigación. (Cerdá Tena E, Pérez Navarro J, Jimeno Pastor J.L., 2004) (Zapardiel Quirós C., Colussi A., 2014)



		Veterinaria # 2	
		Formar Alianza	No Formar Alianza
Veterinaria # 1	Formar Alianza	-1 ; -1	0 ; -10
	No Formar Alianza	-10 ; 0	-8 ; -8

Tabla 8 Modelo de Equilibrio de Nash

Elaboración propia

La Teoría de Juegos estudia las decisiones estratégicas en situaciones de competencia y cooperación entre dos o más actores. Aplicada a las PYMES del sector veterinario, esta teoría permite analizar cómo las empresas pueden colaborar para alcanzar beneficios mutuos, mientras compiten por una mayor cuota de mercado. Las alianzas estratégicas entre empresas veterinarias pueden ser vistas como juegos cooperativos en los que las PYMES negocian acuerdos que les permitan mejorar su poder de negociación con proveedores, acceder a nuevos recursos y aumentar su eficiencia operativa. A través de este enfoque, las empresas identifican las mejores estrategias para maximizar sus beneficios conjuntos, minimizando riesgos y optimizando los recursos compartidos. (Von Neumann y Morgenstern, 1944)

Decisiones Estratégicas en Alianzas

En alianzas estratégicas, las PYMEs del sector veterinario buscan maximizar sus beneficios a través de la cooperación. El Equilibrio de Nash se aplica aquí para entender cómo las PYMEs tomarán decisiones basadas en las estrategias de sus socios. Por ejemplo, si dos pequeñas empresas forman una alianza para compartir recursos o tecnologías, cada una debe considerar cómo sus acciones afectarán la alianza y cómo el socio responderá a esas acciones. Un equilibrio se alcanza cuando ninguna de estas pequeñas empresas puede mejorar sus posiciones unilaterales si la otra empresa mantiene su estrategia actual. (Anónimo, 2022)

Equilibrio en el Mercado

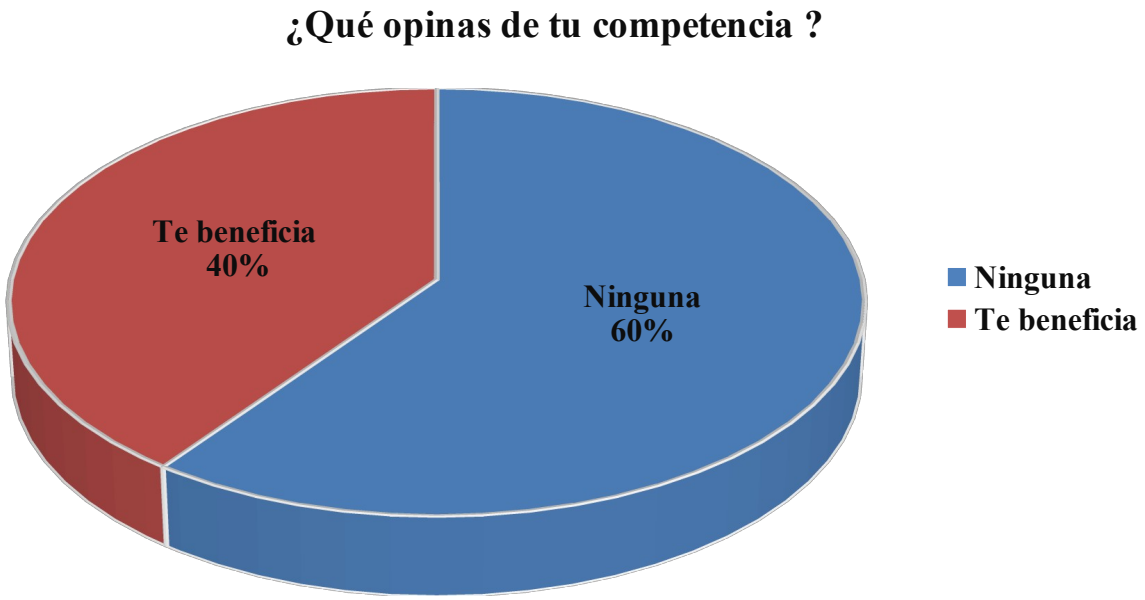
El Equilibrio de Nash también se manifiesta en los mercados donde las empresas compiten. En un mercado competitivo, las empresas toman decisiones sobre precios, producción y estrategias de marketing considerando las acciones de sus competidores. El equilibrio de Nash en este contexto se alcanza cuando ninguna empresa puede aumentar sus ganancias cambiando su estrategia, dado que las estrategias de los competidores se mantienen constantes. (Velasco, 2012)

Cooperación vs. Competencia

En el equilibrio de Nash, la cooperación y la competencia se equilibran según las estrategias elegidas por los jugadores. La cooperación puede surgir si permite a los jugadores mejorar su bienestar mutuo, como en una alianza estratégica, mientras que la competencia puede predominar en ausencia de incentivos para cooperar. El equilibrio refleja cómo los jugadores ajustan sus estrategias en respuesta a las estrategias de los demás, equilibrando los beneficios de la cooperación con los riesgos y costos de la competencia. (Araya, 2013)

Ilustración 4

Competencia



Fuente: Elaboración propia

La mayoría (60%) de las empresas no tiene una opinión específica sobre la competencia. Esto podría sugerir varias cosas:

- Las veterinarias pueden no percibir a la competencia como una amenaza significativa, o bien, no consideran que la competencia tenga un impacto directo en su negocio.
- Es posible que estas veterinarias se concentren más en sus operaciones internas y en sus propios clientes, sin prestar demasiada atención a lo que hacen sus competidores.

Un 40% de las empresas considera que la competencia les beneficia. Esto puede reflejar una visión positiva de la competencia, donde las empresas reconocen que la competencia:

- Fomenta la innovación y la mejora continua de sus servicios.

- Contribuye a la expansión del mercado veterinario, lo que podría atraer a más clientes a la zona.
- Permite compararse con otras empresas, mejorando la calidad y eficiencia para mantenerse competitivos.

En el sector veterinario del Valle de los Chillos, una parte significativa de las veterinarias ve a la competencia de manera neutral (60%), lo que sugiere que no sienten un impacto considerable por parte de sus competidores. Sin embargo, un 40% considera que la competencia tiene un efecto beneficioso, lo que indica una mentalidad orientada hacia la mejora continua y la colaboración en el mercado. Esto podría ser una señal de un entorno competitivo saludable, donde las empresas ven oportunidades de crecimiento y desarrollo gracias a la presencia de otras empresas en el mismo sector.

Negociación y Contratos

En el ámbito de negociación y contratos, el Equilibrio de Nash puede ayudar a entender cómo las partes en una negociación llegarán a un acuerdo que es estable y beneficioso para ambas partes. Cada parte considerará las posibles ofertas y demandas de la otra parte, y el equilibrio se alcanza cuando ninguna de las partes puede mejorar su situación cambiando unilaterales los términos del contrato, siempre que la otra parte mantenga su posición.

El Modelo de Equilibrio de Nash proporciona un marco para entender cómo los jugadores (o pequeñas empresas) toman decisiones estratégicas y pueden llegar a un equilibrio en diversas situaciones, ya sea en alianzas, mercados competitivos, o negociaciones.

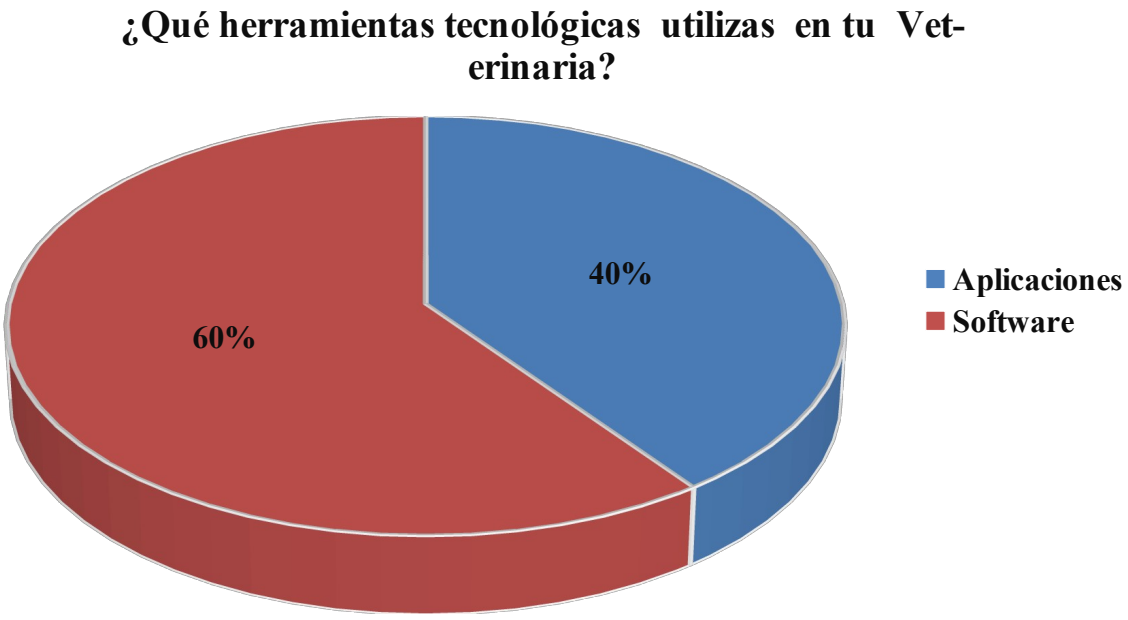
Para analizar la generación de alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario, considerando la mejora de la competitividad y la reducción de costos de negociación con proveedores, se puede aplicar la **Teoría de las Ventajas Competitivas** de Michael Porter.

Teoría de las Ventajas Competitivas (Michael Porter)

Michael Porter propone que las empresas obtienen ventajas competitivas mediante la reducción de costos o la diferenciación de sus productos o servicios. En el contexto de las PYMES del sector veterinario, las alianzas estratégicas pueden ser una herramienta clave para lograr estas ventajas. (Moliniers, 2022) (Riquelme, 2020)

Ilustración 5

Herramientas Tecnológicas



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las veterinarias (60%) utilizan software como herramienta tecnológica principal. Esto indica que muchas de estas empresas probablemente han implementado soluciones más robustas y especializadas para la gestión de su negocio. El software puede incluir sistemas de gestión de clientes, programas de gestión veterinaria, software de facturación, o plataformas de inventario, entre otros. Estas herramientas suelen ser más completas y permiten un mayor control y eficiencia en las operaciones diarias.

Un 40% de las veterinarias utiliza aplicaciones como su herramienta tecnológica principal. Las aplicaciones pueden incluir aquellas diseñadas para dispositivos móviles o específicas para tareas más concretas, como la programación de citas, la comunicación con clientes, o la gestión de redes sociales. Este grupo puede estar más enfocado en soluciones más accesibles y de menor costo, que aún así permiten mejorar ciertos aspectos del servicio al cliente o la gestión interna.

El sector veterinario en el Valle de los Chillos muestra una adopción significativa de herramientas tecnológicas, con una preferencia mayoritaria por el software, que proporciona soluciones más integrales. Sin embargo, una parte considerable del sector también confía en aplicaciones más sencillas y accesibles, lo que podría reflejar una tendencia hacia la flexibilidad y la movilidad en la gestión de las operaciones veterinarias. Esto sugiere un nivel de adaptación tecnológica importante dentro del sector, con diferentes enfoques según las necesidades y recursos de cada veterinaria.

Alianzas para Reducción de Costos

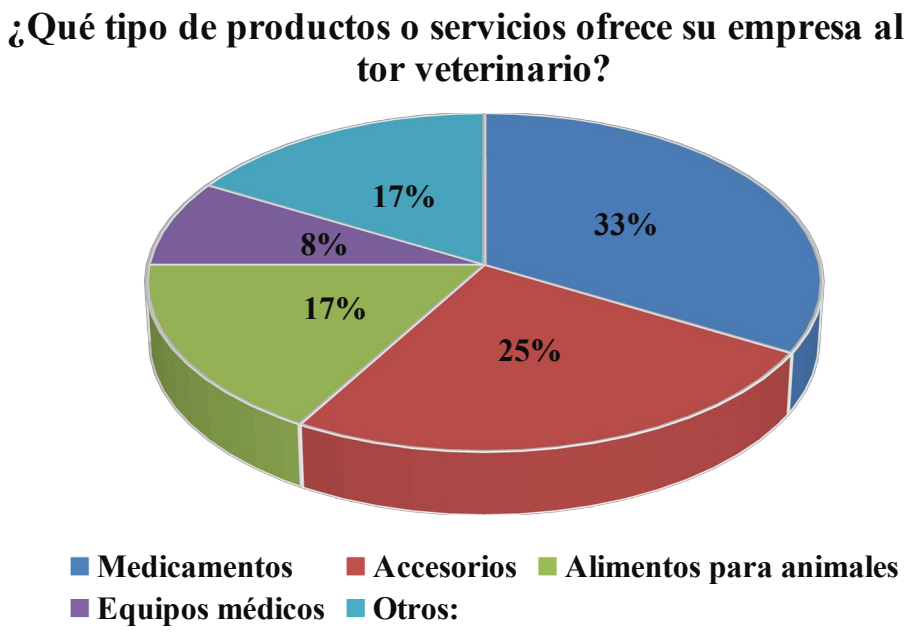
Las alianzas estratégicas permiten a las PYMES veterinarias reducir costos a través de varias vías:

Compartición de Recursos

Las PYMES pueden formar alianzas para compartir recursos, como equipos veterinarios costosos, instalaciones o personal especializado. Compartir estos recursos no solo reduce el costo unitario, sino que también permite a las empresas acceder a tecnología y capacidades que de otro modo serían inalcanzables. Por ejemplo, varias clínicas veterinarias pueden compartir una unidad de diagnóstico avanzada, lo que reduce los costos para cada una.

Ilustración 6

Comparación de Recursos



Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de las empresas (33%) ofrece medicamentos veterinarios. Esto destaca la importancia del suministro de fármacos como una de las principales actividades en el sector veterinario, siendo esencial para el tratamiento y el cuidado de los animales.

Un 25% de las empresas ofrece accesorios para mascotas, lo que refleja un enfoque en productos complementarios que mejoran la calidad de vida de las mascotas y satisfacen las necesidades de los dueños de mascotas.

El 17% de las empresas se dedica a la venta de alimentos para animales. Esto es crucial para el bienestar y la salud de las mascotas, siendo un sector clave dentro de la industria veterinaria.

Solo el 8% de las empresas ofrece equipos médicos, lo que sugiere que este es un nicho más especializado dentro del mercado veterinario, probablemente atendido por un número más reducido de proveedores.

Un 17% de las empresas se dedica a otros tipos de productos o servicios, lo que podría incluir servicios de grooming, adiestramiento, consultoría, o productos menos comunes. Esto indica una diversificación en la oferta, donde las empresas buscan cubrir necesidades adicionales dentro del sector.

En el sector veterinario del Valle de los Chillos, la mayor concentración de productos y servicios se encuentra en la provisión de medicamentos, accesorios y alimentos para animales. Sin embargo, hay un pequeño nicho de empresas que también ofrece equipos médicos y otros servicios especializados, lo que sugiere una diversificación en el mercado para atender diferentes necesidades dentro del sector. Esto puede indicar un mercado dinámico con oportunidades para expandir la oferta en áreas menos saturadas, como equipos médicos o servicios especializados.

Compras en Volumen

Al unirse en una alianza, las PYMES pueden negociar compras en volumen con proveedores, obteniendo descuentos por compras más grandes. Las alianzas permiten combinar la demanda de varias empresas para negociar mejores precios en insumos veterinarios, medicamentos, y equipos. Esto es especialmente valioso para PYMES que, por sí solas, no tienen el poder de negociación para obtener descuentos significativos.

Economías de Escala

Las alianzas estratégicas permiten a las PYMES aprovechar las economías de escala, ya que pueden reducir costos unitarios al aumentar el volumen de operaciones. Por ejemplo, al agrupar su demanda de productos o servicios, las empresas pueden obtener precios más bajos y reducir costos operativos. Esto no solo mejora la competitividad al reducir costos, sino que también puede liberar recursos para invertir en otras áreas del negocio.

Cálculo del Costo Unitario por Servicio

Con los datos de ingresos y egresos para calcular el **costo promedio por servicio**. Por ejemplo, si un año de operación genera ingresos de $34,823.03 y egresos de $1,741.57, se puede calcular cuántos servicios veterinarios se necesitan para cubrir estos costos.

Datos:

- **Ingresos anuales**: $34,823.03
- **Egresos anuales**: $1,741.57
- **Precio promedio por servicio**: Este dato lo asumiremos o lo calcularemos en base a la información disponible.

Cálculo del número de servicios prestados:

Para determinar cuántos servicios se prestan en un año, dividimos los ingresos totales entre el precio promedio por servicio. Vamos a asumir que el **precio promedio de un servicio veterinario es de $50**.

$$\textit{Número Promedio por servicio} = \frac{\textit{Ingresos anuales}}{\textit{Precio por Servicio}} = \frac{34823{,}03}{50} = 696{,}46 = 696 \textit{ servivios por año}$$

Cálculo del costo promedio por servicio:

Ahora, dividimos los egresos anuales entre el número de servicios prestados para obtener el costo promedio por servicio.

$$\textit{Costo promedio por servicio} = \frac{\textit{Egresos anuales}}{\textit{Número de servicios}} = \frac{1741.57}{696} = 2{,}50 \textit{ dólares por servicio}$$

Demostración:

Esto significa que, en este escenario, el costo promedio por cada servicio veterinario ofrecido es de aproximadamente **$2.50**. Si puedes aumentar el número de servicios sin incrementar

proporcionalmente los egresos, el costo por servicio disminuirá, lo que indica la presencia de **economías de escala**.

Luego, se puede comparar cómo el costo promedio por servicio disminuye cuando los **egresos** se mantienen constantes o crecen menos que los ingresos al aumentar la escala del negocio (más servicios prestados).

Implementación de Alianzas en PYMES Veterinarias

Para determinar los escenarios conservador, optimista y pesimista en las PYMEs del sector veterinario en el Valle de los Chillos, se presenta a continuación una tabla con las tasas de interés del mercado, obtenidas del Banco Central del Ecuador.

Junta de Política y Regulación Financiera

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS
Porcentajes

Septiembre 2024

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS MÁXIMAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO ESTABLECIDAS POR LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN FINANCIERA

Tasas de Interés Activas Máximas[1]	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento[2]	**% anual**
Productivo Corporativo	12,60
Productivo Empresarial	14,94
Productivo PYMES	13,13
Consumo	16,77
Educativo	9,50
Educativo Social	7,50
Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario[3]	11,45
Microcrédito Minorista	28,23
Microcrédito de Acumulación Simple	24,89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,05
Inversión Pública	9,33

1. De acuerdo a la Resolución No. JPRF-F-2023-070 de 22 de junio 2023, de la Junta de Política y Regulación Financiera
2. Según la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
3. Según la Resolución No. JPRF-F-2024-0104 de 15 de marzo de 2024, de la Junta de Política y Regulación Financiera.

Fuente: Banco Central del Ecuador Tasas de Interés

	OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA
Inversión	$100.000,00	$100.000,00	$100.000,00
Vida en años	7	5	4
Ingreso por Año	$34.823,03	$34.823,03	$34.823,03
Egreso por Año	$1.741,57	$2.741,57	$3.741,57
Interés anula	13,13%	13,13%	13,13%

Tabla 9 Escenarios PYMEs Veterinarias

Elaboración Propia

Este análisis muestra tres posibles escenarios para una inversión de $100,000 en el sector veterinario en el Valle de los Chillos: optimista, conservador y pesimista. La inversión inicial se mantiene constante en los tres escenarios, así como los ingresos proyectados por año, que son de $34,823.03. Sin embargo, el horizonte temporal y los egresos anuales varían en cada escenario, siendo más favorable en el optimista, donde la vida útil es de 7 años y los egresos anuales son los más bajos, con $1,741.57. En contraste, en el escenario pesimista, la vida útil del proyecto es de solo 4 años y los egresos anuales alcanzan los $3,741.57.

Además, la tasa de interés anual es fija en todos los escenarios, con un valor del 13.13%. Este porcentaje afecta el costo de financiamiento del proyecto, independientemente del escenario. En resumen, el escenario optimista es el más favorable, ya que tiene una vida útil más prolongada y menores egresos, mientras que el escenario pesimista es el más riesgoso, con una vida útil más corta y mayores costos operativos, lo que podría impactar la viabilidad financiera del proyecto.

OPTIMISTA				
PER.	INGRESOS PROMEDIO	EGRESOS		FLUJO
0		$100.000,00		-$100.000,00
1	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
2	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
3	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
4	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
5	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
6	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
7	$34.823,03	$1.741,57		$33.081,46
	TIR=	27%	VAN=	$45.716,33

Tabla 10 Escena Optimista

Elaboración Propia

Este escenario optimista muestra una proyección financiera detallada para un proyecto con una inversión inicial de $100,000. A continuación, se interpreta cada aspecto clave:

- **Ingresos Promedio**: Cada año, el proyecto genera ingresos constantes de **$34,823.03**. Estos ingresos se mantienen estables durante los 7 años de vida útil proyectados.
- **Egresos**: Los costos anuales del proyecto (egresos) ascienden a **$1,741.57** en cada uno de los 7 años. Los egresos son bajos en relación con los ingresos, lo que favorece la rentabilidad del proyecto.
- **Flujo de Caja**: El flujo de caja se calcula restando los egresos de los ingresos. El flujo de caja neto por año es de **$33,081.46** a partir del primer año y se mantiene constante hasta el séptimo año. En el año 0, el flujo de caja es negativo en **-$100,000**, que corresponde a la inversión inicial.
- **TIR (Tasa Interna de Retorno)**: La TIR del proyecto es del **27%**, lo que significa que la rentabilidad esperada es significativamente mayor que la tasa de interés del mercado (13.13%). Esto sugiere que el proyecto es financieramente atractivo en este escenario.
- **VAN (Valor Actual Neto)**: El VAN es **$45,716.33**, lo que indica el valor presente neto de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa de interés del mercado. Un VAN positivo

como este sugiere que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera ganancias adicionales de aproximadamente $45,716.33.

CONSERVADOR				
PER.	INGRESOS PROMEDIO	EGRESOS PROMEDIO		FLUJO
0		$100.000,00		-$100.000,00
1	$34.823,03	$2.741,57		$32.081,46
2	$34.823,03	$2.741,57		$32.081,46
3	$34.823,03	$2.741,57		$32.081,46
4	$34.823,03	$2.741,57		$32.081,46
5	$34.823,03	$2.741,57		$32.081,46
	TIR=	18%	VAN=	$12.480,92

Tabla 11 Escenario Conservador

Elaboración Propia

Este escenario es positivo, aunque más conservador en comparación con otros escenarios. Con una **TIR del 18%**, el proyecto es rentable, ya que supera las tasas de interés comunes en el mercado. El **VAN positivo de $12,480.92** indica que no solo se recupera la inversión inicial, sino que también se generan ganancias adicionales. Aunque los egresos anuales son constantes, el flujo de caja es sólido, lo que sugiere que el proyecto tiene un buen margen para cubrir los costos operativos y generar beneficios anuales.

PESISMISTA				
PER.	INGRESOS	EGRESOS		FLUJO
0		$100.000,00		-$100.000,00
1	$34.823,03	$3.741,57		$31.081,46
2	$34.823,03	$3.741,57		$31.081,46
3	$34.823,03	$3.741,57		$31.081,46
4	$34.823,03	$3.741,57		$31.081,46
	TIR=	9%	VAN=	$-7.798,25

Tabla 12 Escenario Pesimista

Elaboración Propia

En este escenario pesimista, el proyecto enfrenta dificultades financieras importantes. Aunque el flujo de caja anual sigue siendo positivo, los egresos más altos y la vida útil más corta reducen la

rentabilidad del proyecto. Con una **TIR del 9%**, el rendimiento es bajo, y el **VAN negativo** sugiere que el proyecto no es rentable y genera pérdidas al final del período. Este escenario muestra los riesgos asociados si los costos operativos son mayores de lo esperado o si las condiciones del mercado no son favorables.

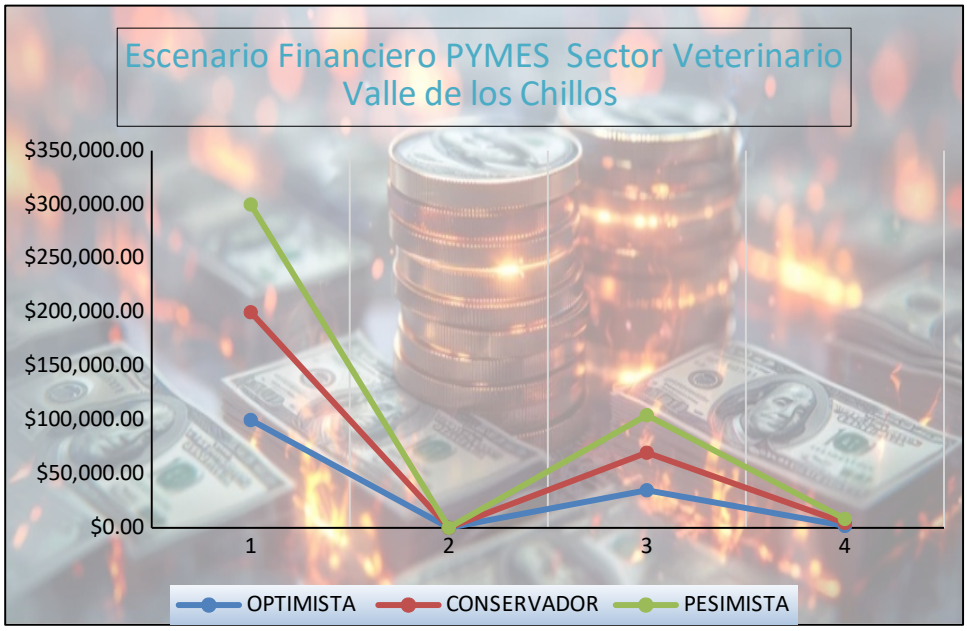


Tabla 13 Tendencia Escenarios

Elaboración Propia

- **Línea Optimista:** Muestra el flujo de efectivo más alto, sugiriendo que las expectativas sobre el rendimiento económico son positivas.
- **Línea Conservadora:** Representa un crecimiento moderado, con una visión más cautelosa sobre el futuro.
- **Línea Pesimista:** Muestra los flujos más bajos, lo que indica una expectativa negativa o desafíos económicos.
- Si la línea optimista presenta un crecimiento creciente, esto sugiere que las condiciones del mercado son favorables.
- La línea conservadora, si se mantiene estable o crece lentamente, indica una gestión cuidadosa que todavía permite ciertas ganancias.

- La línea pesimista, si disminuye o presenta un crecimiento muy limitado, refleja incertidumbre y posibles riesgos financieros.

Comparación entre Escenarios:

- Al observar las diferencias entre estas líneas, se puede evaluar el rango de variación en el ingreso que podría esperarse.
- Un análisis de cómo el escenario pesimista se compara con el optimista puede ayudar a tomar decisiones estratégicas, como la planificación de contingencias.
- **Análisis de Riesgos:** La distancia entre las líneas indica la variabilidad en los resultados posibles. Un mayor diferencial entre escenarios implica un mayor riesgo y la necesidad de estrategias de mitigación.
- **Toma de Decisiones:** Basado en esta visualización, los inversores o los gestores pueden tomar decisiones informadas, ajustando sus expectativas y estrategias según la dirección del flujo de efectivo proyectado.

Este análisis puede ayudar a proporcionar una visión clara sobre la salud financiera del proyecto en el Valle de los Chillos, evidenciando tanto el potencial de crecimiento como las áreas de riesgo.

Para implementar eficazmente estas alianzas en el sector veterinario, las PYMES deben considerar lo siguiente:

- **Identificación de Socios Estratégicos:** Seleccionar socios con necesidades y objetivos complementarios para maximizar los beneficios mutuos.
- **Definición Clara de Términos:** Establecer acuerdos claros sobre cómo se compartirán los recursos, se coordinarán las compras y se gestionarán las economías de escala.
- **Gestión de Relación:** Mantener una comunicación abierta y efectiva con los socios para resolver problemas y ajustar las estrategias según sea necesario.

- **Evaluación Continua:** Monitorear el impacto de las alianzas en la reducción de costos y la competitividad para ajustar las estrategias y maximizar los beneficios.

Las alianzas estratégicas bien gestionadas pueden ser una herramienta poderosa para las PYMES veterinarias, permitiéndoles competir más eficazmente y reducir costos de manera significativa.

Alianzas para Acceso a Tecnología y Conocimientos Especializados

Innovación Conjunta

Las alianzas estratégicas pueden fomentar la **innovación conjunta** entre las PYMES veterinarias al combinar recursos y conocimientos para desarrollar nuevas soluciones. Por ejemplo, varias clínicas veterinarias podrían colaborar en proyectos de investigación para desarrollar nuevos tratamientos o tecnologías. Esta cooperación permite compartir costos de I+D y combinar diferentes perspectivas y experticias, lo que puede acelerar el desarrollo de innovaciones y mejorar la oferta de servicios.

Acceso a Nuevas Tecnologías

Una de las ventajas de las alianzas es el **acceso a nuevas tecnologías** que podrían estar fuera del alcance financiero de una sola PYME. Al asociarse con otras empresas, las clínicas veterinarias pueden acceder a equipos avanzados, software especializado o técnicas de diagnóstico que de otro modo serían demasiado costosos. Por ejemplo, una alianza podría facilitar el acceso a un sistema de imagenología de última generación compartido entre varias clínicas, beneficiando a todas las partes sin que cada una deba invertir individualmente en el equipo.

Capacitación y Mejora de Habilidades

Las alianzas también pueden proporcionar **capacitación y mejora de habilidades** al personal de las PYMES veterinarias. Al colaborar con instituciones educativas, empresas tecnológicas o

expertos en el campo, las clínicas pueden ofrecer a su equipo formación en nuevas tecnologías o prácticas avanzadas. Por ejemplo, un acuerdo de alianza con una universidad puede permitir que el personal participe en programas de formación continua o workshops especializados, mejorando sus competencias y, en consecuencia, la calidad de los servicios ofrecidos.

Implementación de Alianzas para Tecnología y Conocimientos

Para maximizar los beneficios de las alianzas en términos de acceso a tecnología y conocimientos, las PYMES veterinarias deben considerar los siguientes pasos:

- **Establecer Objetivos Claros:** Definir qué tecnología o conocimientos específicos se buscan y cómo la alianza puede ayudar a alcanzar estos objetivos.
- **Seleccionar Socios Adecuados:** Buscar alianzas con entidades que posean las tecnologías o conocimientos deseados y que compartan objetivos similares.
- **Desarrollar Acuerdos de Colaboración:** Formalizar acuerdos que detallen cómo se compartirá la tecnología, los costos de desarrollo, y la responsabilidad en la capacitación y transferencia de conocimientos.
- **Fomentar la Innovación:** Crear un ambiente colaborativo que incentive la innovación y la experimentación entre los socios.
- **Monitorear y Evaluar:** Revisar regularmente el impacto de las alianzas en el acceso a tecnología y habilidades, ajustando estrategias según sea necesario para maximizar el retorno de la inversión.

Las alianzas estratégicas en el sector veterinario pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa al facilitar el acceso a tecnología avanzada y conocimientos especializados, lo que a su vez puede mejorar la calidad del servicio y la innovación en el sector.

Además de los beneficios directos en reducción de costos y acceso a tecnología, las alianzas estratégicas ofrecen varios **beneficios adicionales** que pueden fortalecer aún más la posición

competitiva de las PYMES en el sector veterinario. Aquí te explicamos cómo estas alianzas pueden contribuir a la **expansión de la red de clientes** y la **colaboración en marketing**:

Beneficios Adicionales de las Alianzas Estratégicas

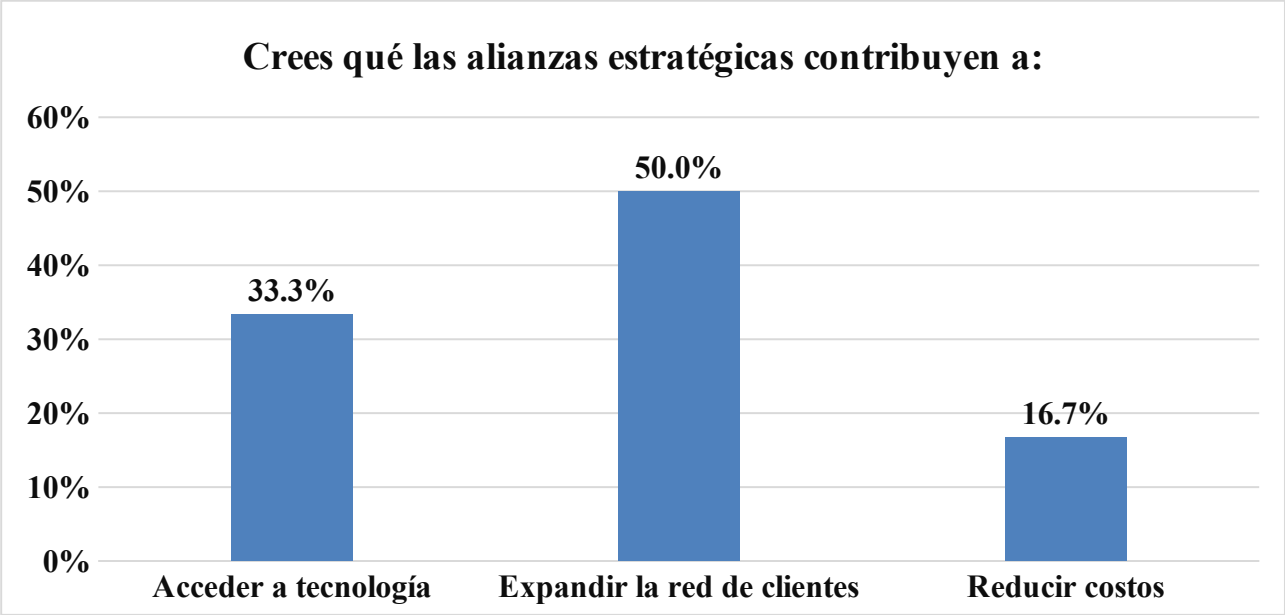
Expansión de la Red de Clientes

Las alianzas estratégicas permiten a las PYMES veterinarias **expandir su red de clientes** al aprovechar la base de clientes de los socios. Cuando dos o más empresas se asocian, pueden referirse clientes mutuamente, aumentar su visibilidad en diferentes mercados y acceder a nuevos segmentos de clientes. Por ejemplo:

- **Referencias Mutuas:** Las clínicas veterinarias que forman alianzas pueden referirse clientes a sus socios cuando surgen necesidades que el socio puede satisfacer, ampliando su base de clientes.
- **Eventos y Ferias:** Participar en eventos conjuntos o ferias del sector puede ayudar a las empresas a llegar a nuevos clientes que quizás no hubieran conocido de otra manera.
- **Acceso a Nuevas Áreas Geográficas:** Si una PYME se asocia con otra que opera en una región diferente, puede acceder a clientes en esas nuevas áreas geográficas.

Ilustración 7

Contribución de las Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia

La mitad de las veterinarias (50%) considera que las alianzas estratégicas son más beneficiosas para expandir su red de clientes. Esto indica que las empresas ven en las alianzas una oportunidad clave para llegar a un mayor número de clientes y potencialmente ingresar a nuevos mercados. Esta percepción refleja la importancia de la colaboración en un sector competitivo para aumentar la base de clientes y mejorar la visibilidad en el mercado.

Un 33% de las empresas cree que las alianzas estratégicas les permiten acceder a tecnología más avanzada. Esto sugiere que las empresas reconocen el valor de compartir recursos tecnológicos o de colaborar con socios que puedan ofrecer herramientas o conocimientos tecnológicos que ellos no poseen, lo cual puede mejorar la eficiencia y la competitividad.

Solo el 17% de las empresas considera que las alianzas estratégicas son principalmente útiles para reducir costos. Esto podría indicar que, aunque las empresas reconocen los beneficios financieros

de las alianzas, estos son vistos como secundarios en comparación con la expansión de la red de clientes y el acceso a tecnología.

En el sector veterinario del Valle de los Chillos, las alianzas estratégicas son principalmente valoradas por su capacidad para expandir la red de clientes. Las empresas parecen priorizar el crecimiento del mercado y el acceso a nuevos clientes sobre otras posibles ventajas, como la reducción de costos o el acceso a tecnología. Sin embargo, el acceso a tecnología también es considerado importante, lo que sugiere que las alianzas son vistas como un medio para mejorar tanto la infraestructura tecnológica como la base de clientes, fortaleciendo la posición competitiva de las empresas en el sector.

Colaboración en Marketing

La colaboración en marketing es otro beneficio significativo de las alianzas estratégicas. Al trabajar juntos en campañas de marketing, las PYMES pueden aprovechar recursos compartidos y aumentar el impacto de sus esfuerzos promocionales. Aquí te explico algunas formas en que esto puede ocurrir:

- **Campañas Conjuntas:** Las empresas pueden desarrollar campañas de marketing conjuntas que resalten las fortalezas y ofertas combinadas de los socios. Esto puede incluir publicidad compartida, promociones y eventos que atraigan a una mayor audiencia.
- **Co-Branding:** Utilizar estrategias de co-branding puede ayudar a las PYMES a mejorar su reputación y aumentar su visibilidad. Por ejemplo, una clínica veterinaria puede asociarse con una marca de alimentos para mascotas y lanzar productos o promociones en conjunto.
- **Compartición de Costos:** Compartir los costos de publicidad y marketing puede ser ventajoso para ambas partes. Al combinar recursos, las empresas pueden financiar campañas más grandes o más efectivas que las que podrían costear por sí solas.

- **Acceso a Nuevas Plataformas:** Al colaborar con socios, las PYMES pueden acceder a nuevas plataformas de marketing, como newsletters de socios, redes sociales, o sitios web, ampliando así su alcance.

Implementación de Beneficios Adicionales

Para aprovechar estos beneficios adicionales, las PYMES veterinarias deben considerar los siguientes pasos:

- **Desarrollar Estrategias de Referencia:** Establecer sistemas para referir clientes entre socios y garantizar que ambas partes se beneficien equitativamente.
- **Planificar Campañas Conjuntas:** Crear planes de marketing que definan claramente los objetivos, las responsabilidades y los recursos compartidos.
- **Explorar Oportunidades de Co-Branding:** Identificar oportunidades para co-branding que sean beneficiosas para ambas partes y que resuenen con los clientes.
- **Evaluar el Impacto:** Medir y analizar el impacto de las iniciativas de marketing colaborativo y las referenciaciones para ajustar las estrategias y maximizar los beneficios.

Las alianzas estratégicas no solo pueden ayudar a reducir costos y acceder a tecnología, sino que también pueden ofrecer importantes beneficios en términos de expansión de clientes y marketing, contribuyendo al crecimiento y éxito de las PYMES en el sector veterinario.

Para analizar cómo las alianzas estratégicas en las PYMES del sector veterinario pueden mejorar la competitividad y reducir los costos de negociación con proveedores, utilizando la Teoría de la Cartera de Markowitz como base, podemos desglosar los puntos clave como sigue:

Teoría de la Cartera de Markowitz

La Teoría de la Cartera de Markowitz, aplicada en este contexto, se centra en la optimización de riesgos y retornos mediante la diversificación. Aquí, la teoría se adapta para abordar aspectos

específicos del sector veterinario: (Mendizabal Zubeldia, A., Miera Zabalza, L. M., & Zubia Zubiaurre, M., 2018)

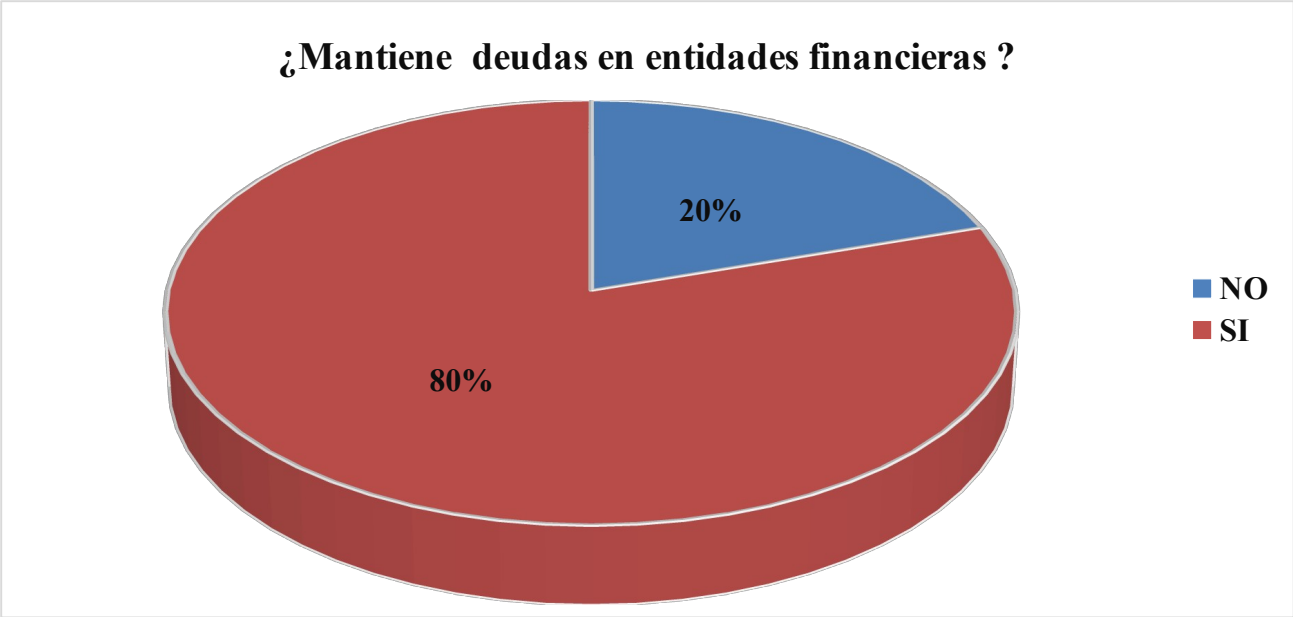
Diversificación de Riesgos Financieros

Reducción de Riesgos Financieros

Las alianzas estratégicas permiten a las PYMES veterinarias compartir y reducir riesgos financieros al diversificar sus fuentes de ingresos y sus exposiciones a los riesgos de mercado. Al formar asociaciones con otros actores del sector (como clínicas, laboratorios y proveedores), las PYMES pueden mitigar el impacto de posibles pérdidas en un área específica.

Ilustración 8

Riesgo Financiero



Fuente: Elaboración propia

Un alto porcentaje de veterinarias depende de financiamiento externo, lo que les permite crecer y mantener sus operaciones. Sin embargo, esta dependencia también incrementa su exposición a riesgos financieros, como cambios en las tasas de interés o dificultades económicas. Por otro lado, el

20% de las empresas que no mantienen deudas tienen una menor exposición a estos riesgos, lo que podría darles una mayor estabilidad financiera a largo plazo. Las alianzas estratégicas y la gestión adecuada del endeudamiento son clave para reducir estos riesgos financieros y asegurar una operación sostenible en el tiempo.

Proyectos Conjuntos

El desarrollo de proyectos conjuntos entre PYMES permite a las empresas asociadas compartir los costos y riesgos de nuevos emprendimientos o innovaciones. Por ejemplo, dos clínicas veterinarias podrían colaborar en la implementación de una nueva tecnología o en el desarrollo de un programa de bienestar animal, reduciendo así los costos individuales y los riesgos asociados.

Diversificación de Ingresos

Las alianzas pueden abrir nuevas oportunidades de ingresos al permitir que las PYMES veterinarias ofrezcan una gama más amplia de servicios y productos en colaboración con sus socios. Por ejemplo, una clínica podría asociarse con un proveedor de alimentos especializados para ofrecer productos exclusivos a sus clientes, generando ingresos adicionales.

Mitigación de Impactos Temporales

Colaborar con otras PYMES puede ayudar a mitigar los impactos de fluctuaciones estacionales en la demanda de servicios. Por ejemplo, una alianza puede permitir la combinación de servicios durante periodos de baja demanda para mantener una base de ingresos estable a lo largo del año.

Acceso a Recursos Compartidos

Las alianzas estratégicas pueden facilitar el acceso a recursos compartidos, como instalaciones, tecnología y personal especializado. Esto no solo reduce los costos operativos, sino que también permite a las PYMES mejorar su capacidad operativa y ofrecer servicios de mayor calidad sin necesidad de realizar grandes inversiones individuales.

Optimización Operativa

La colaboración entre PYMES puede llevar a una optimización operativa al aprovechar economías de escala y compartir mejores prácticas. Las empresas pueden colaborar en la compra de suministros y equipos, negociar mejores condiciones con proveedores y estandarizar procesos, lo que resulta en una reducción de costos operativos y una mejora en la eficiencia.

Aplicar la Teoría de la Cartera de Markowitz en el contexto de alianzas estratégicas en el sector veterinario implica enfocar la diversificación como una estrategia para reducir riesgos financieros, diversificar ingresos, compartir recursos y optimizar operaciones. Esto ayuda a las PYMES a mejorar su competitividad en el mercado y a negociar de manera más efectiva con proveedores.

La gestión de riesgos estratégicos es crucial para asegurar que las PYMES puedan navegar de manera efectiva en un entorno de negocios dinámico y competitivo. Aquí te explico cómo las PYMES en el sector veterinario pueden abordar la adaptabilidad y flexibilidad, así como la mitigación de riesgos de innovación**:**

Gestión de Riesgos Estratégicos

Adaptabilidad y Flexibilidad

La adaptabilidad y flexibilidad son esenciales para que las PYMES gestionen eficazmente los riesgos estratégicos. Estos conceptos se refieren a la capacidad de una empresa para ajustar sus estrategias y operaciones en respuesta a cambios en el entorno externo o interno. En el sector veterinario, esto puede incluir:

- **Monitoreo del Entorno Externo:** Mantenerse al tanto de las tendencias del mercado, cambios en la regulación, avances tecnológicos y las necesidades cambiantes de los clientes.

Adaptarse rápidamente a estas tendencias permite a las PYMES aprovechar oportunidades y mitigar amenazas.

- **Revisión Continua de Estrategias:** Implementar procesos para revisar y ajustar las estrategias regularmente. Esto puede incluir la evaluación de la efectividad de las alianzas estratégicas, la respuesta a las necesidades emergentes del mercado, y la revisión de los objetivos comerciales.
- **Desarrollo de Planes de Contingencia:** Establecer planes de contingencia para diferentes escenarios de riesgo, como crisis económicas, desastres naturales, o problemas con proveedores. Estos planes deben incluir procedimientos claros para manejar situaciones inesperadas.
- **Flexibilidad Operativa:** Implementar prácticas que permitan ajustes rápidos en operaciones y procesos. Por ejemplo, adaptar horarios de atención, servicios ofrecidos, o métodos de entrega en respuesta a cambios en la demanda o en las condiciones del mercado.

Mitigación de Riesgos de Innovación

La **mitigación de riesgos de innovación** se enfoca en gestionar los riesgos asociados con el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, procesos o productos. En el sector veterinario, esto puede involucrar: (Muñoz Holguín, D.; Cuadros Mejía, A., 2017)

- **Evaluación de Viabilidad:** Realizar estudios de viabilidad antes de invertir en nuevas tecnologías o métodos. Esto incluye análisis de costos, beneficios, y riesgos potenciales, así como la investigación de la aceptación del mercado.
- **Pruebas y Pilotos:** Implementar proyectos piloto o pruebas antes de un lanzamiento completo. Esto permite identificar problemas y ajustar la innovación antes de una inversión significativa.
- **Diversificación de Innovaciones:** No depender de una sola innovación o tecnología. Diversificar las inversiones en diferentes áreas de innovación puede reducir el riesgo asociado con la falla de una sola iniciativa.

- **Colaboración con Socios:** Trabajar con socios estratégicos que tienen experiencia en innovación puede ayudar a mitigar riesgos. Estas colaboraciones pueden aportar experiencia adicional y compartir la carga de inversión y el riesgo.
- **Monitoreo y Evaluación:** Evaluar continuamente el desempeño de las innovaciones y ajustar las estrategias según sea necesario. Esto incluye monitorear el impacto en los clientes y en las operaciones, así como ajustar las prácticas para mejorar los resultados.

Implementación de Estrategias de Gestión de Riesgos

Para implementar efectivamente estas estrategias, las PYMES deben:

- **Establecer un Comité de Gestión de Riesgos:** Formar un equipo responsable de identificar, evaluar y gestionar riesgos estratégicos, incluyendo adaptabilidad y riesgos de innovación.
- **Desarrollar Políticas y Procedimientos:** Crear políticas y procedimientos claros para la adaptación y flexibilidad, así como para la gestión de riesgos de innovación.
- **Capacitar al Personal:** Asegurarse de que el personal esté capacitado para manejar situaciones de riesgo y para adaptar sus roles y responsabilidades según las necesidades cambiantes.
- **Evaluar y Ajustar:** Revisar regularmente la eficacia de las estrategias de gestión de riesgos y hacer ajustes según los cambios en el entorno o los resultados de las innovaciones.

Una gestión de riesgos estratégica efectiva permite a las PYMES veterinarias mantenerse competitivas y resilientes frente a cambios y desafíos, asegurando un crecimiento sostenible y una mayor capacidad para aprovechar oportunidades en el mercado.

Métodos de Recolección de Datos

Encuestas

Se realizaron encuestas a diversas clínicas veterinarias y negocios relacionados en el Valle de los Chillos. Las preguntas se centraron en la utilización de alianzas estratégicas, herramientas tecnológicas, productos y servicios ofrecidos, y la percepción sobre la competencia.

Nos permitió obtener una visión clara sobre cómo las alianzas estratégicas influyen en la operación y competitividad de las empresas del sector veterinario.

Técnicas Estadísticas y Cuantitativas

Se utilizaron técnicas estadísticas para analizar las respuestas de las encuestas, identificando patrones y tendencias clave. Se calcularon porcentajes para cada categoría de respuesta y se realizaron análisis comparativos entre diferentes grupos de datos.

Cuantificar el impacto de las alianzas estratégicas en aspectos específicos como el acceso a tecnología, la expansión de la red de clientes, y la reducción de costos.

Análisis Cualitativo

Se llevó a cabo un análisis cualitativo de las respuestas abiertas en las encuestas realizadas a líderes de empresas veterinarias. Este análisis permitió comprender en profundidad las percepciones y actitudes hacia las alianzas estratégicas y su impacto.

Evaluación de Resultados

Al analizar la estructura financiera de 3 empresas veterinarias, las veterinarias restantes reflejan un crecimiento de la utilidad una vez aplicada la alianza viendo mejores saltos de variación porcentual desde el segundo año proyectado, puesto que se ve como necesario un incremento de los gastos

financieros al invertir en inventario y diversificación de los servicios brindados que es una de las recomendaciones dentro del análisis de las ventajas competitivas de Porter lo que origina afectación a los resultados del primer año proyectado.

5.6.1 Comparación de datos antes y después de las alianzas

Vetcarecenter

Al 2026 su utilidad neta llegaría a presentar incremento del 74% frente al cierre del 2023, esto se produce gracias a su estructura de gastos sostenible al mantener bajo nivel de gastos financiero y congelando el costo de ventas plasmado desde el 2024, todo esto acompañado de un incremento anual del 5%.

Hospital Lucky

A pesar del crecimiento bajo del 0.1% en la utilidad neta, recupera resultados y se mantiene con una variación porcentual positiva de 1,3% manteniendo el costo de ventas fijo desde el año 2024 y los gastos financieros manteniéndolos con un pequeño decrecimiento entre año a año de $500, este valor de gastos financieros resulta necesario por la valoración del stock y demás servicios.

Vet Mi Huella

En el caso de esta empresa que es nueva dentro del mercado, con declaraciones oficiales desde el 2023 debido a su constitución, la recuperación de la utilidad neta es más lenta puesto que para el correcto mantenimiento de las operaciones debe incurrir en gastos administrativos y financieros que encarecen la producción y desempeño financiero del negocio. Debido al impacto de gasto financiero, la empresa estaría generando una utilidad negativa para el primer año, presentando una recuperación parcial desde el 2025 en adelante, para el caso de pequeñas empresas como esta, se recomienda encontrar un punto de equilibrio con el flujo de efectivo que especifique el tiempo que va a tomar

recuperar la utilidad perdida el primer año. y juzgar en un futuro si es recomendable incrementar costo de ventas para buscar un incremento de ventas mayor al 5% establecido

5.6.2 Evaluación de impacto en competitividad y costos

Se evaluó el impacto de las alianzas estratégicas en la competitividad del sector veterinario, así como en la reducción de costos operativos. Esto incluyó el análisis de cómo las alianzas han facilitado el acceso a tecnologías avanzadas, ampliado la base de clientes, y reducido los costos a través de economías de escala.

Determinar el valor real de las alianzas estratégicas para las empresas del sector veterinario en términos de competitividad y eficiencia económica.

Se calculó el costo promedio por servicio en las clínicas veterinarias del Valle de los Chillos, tomamos los ingresos y egresos anuales. Si la clínica genera $34,823.03 en ingresos al año y tiene $1,741.57 en egresos, y asumimos que el precio promedio de un servicio veterinario es de $50, se prestarían alrededor de 696 servicios al año. Esto nos da una idea del volumen de operaciones necesarias para cubrir los costos y generar ingresos estables.

Se dividió los egresos anuales entre el número de servicios, obteniendo un costo promedio por servicio de aproximadamente $2.50. Este cálculo muestra que, si la clínica aumenta el número de servicios ofrecidos sin aumentar proporcionalmente los costos, el costo promedio por servicio disminuirá, lo que refleja la presencia de **economías de escala**. En otras palabras, a mayor volumen de servicios, el negocio se vuelve más eficiente y competitivo en el mercado, es lo que se busca cuando se generé las alianzas.

Capítulo 6

Aspectos Administrativos

Presupuesto

El presupuesto que se utilizó para la generación del análisis de la alianza estratégica en las PYMES del sector veterinario fueron las siguientes:

PRESUPUESTO		
RUBRO	**PARCIAL**	**TOTAL**
Recurso Humano		**$ 200,00**
Encuestadores	$ 100,00	
Digitadores	$ 100,00	
Suministros		**$ 1.450,00**
Material de escritorio	$ 150,00	
Material de impresión	$ 500,00	
Laptop	$ 800,00	
Servicios		**$ 1.000,00**
Servicio de Internet	$ 300,00	
Transporte	$ 500,00	
Tipeo y fotocopias	$ 200,00	
TOTAL		**$ 2.650,00**

Tabla 14 Presupuesto

Elaboración propia

PRESUPUESTO ASESORÍA TÉCNICA

Equipo Mínimo:	Sueldos Mensual	Valor/hora	Horas de Asesoría	Valor
Asesor 1	600	$ 20,00	40	$ 800,00
Asesor 2	600	$ 20,00	40	$ 800,00
Asesor 3	600	$ 20,00	40	$ 800,00
C.F.		$ 460,00		$ 460,00
C.V.		$ 300,00		$ 300,00
TOTAL				**$ 3.160,00**

Tabla 15 Presupuesto Asesoría Técnica

Elaboración Propia

6.1.2 Cronograma

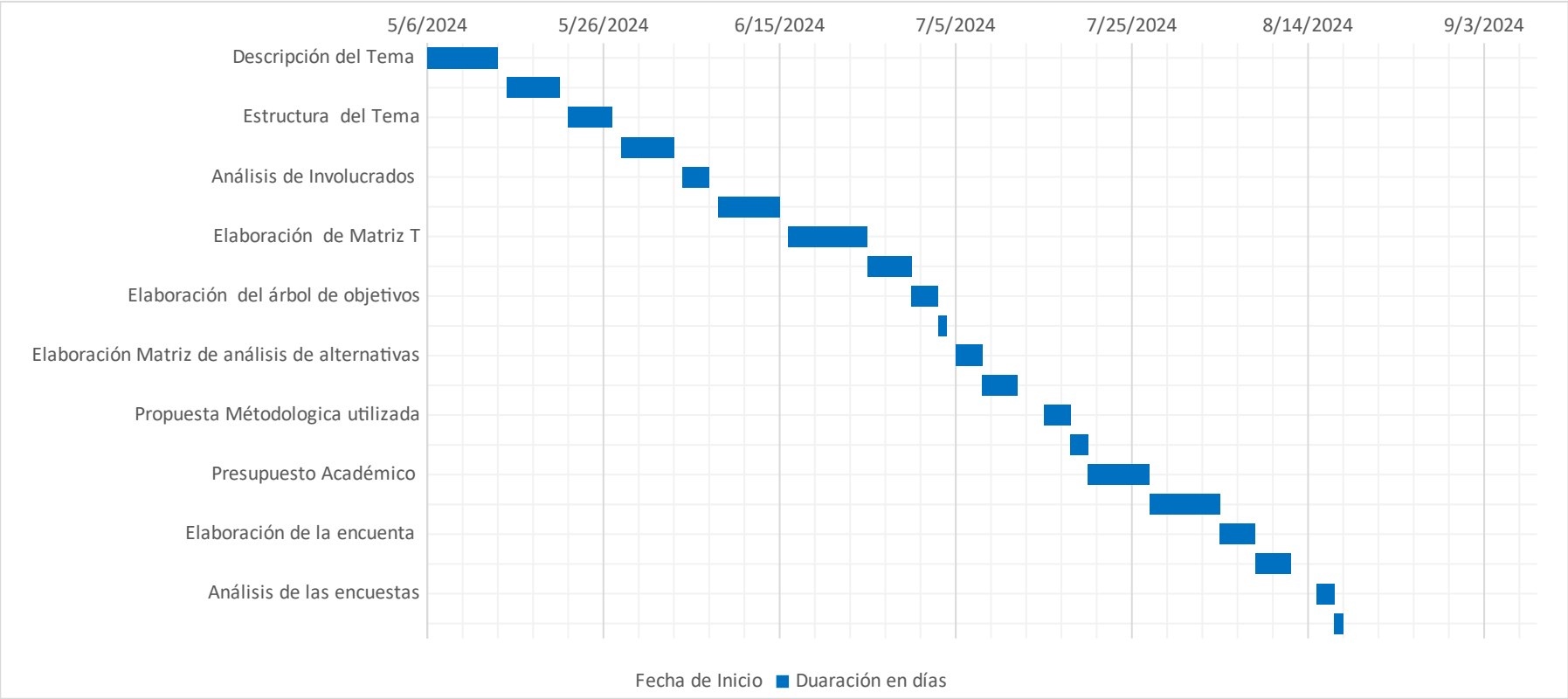


Tabla 16 Cronograma

Elaboración Propia

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

Se realizó una comparación de los datos financieros y operativos de las empresas antes y después de establecer alianzas estratégicas. Esto incluyó la revisión de indicadores clave como ingresos, costos, y expansión de la clientela.

Evaluar si las alianzas han tenido un efecto positivo en los resultados empresariales, permitiendo a las empresas mejorar su desempeño general.

Conclusiones

Impacto en la Competitividad:

- Las alianzas estratégicas han demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la competitividad de las PYMES en el sector veterinario del Valle de los Chillos. Las empresas que participan en alianzas han logrado acceder a tecnología avanzada y ampliar su red de clientes, lo que ha incrementado su participación en el mercado.
- Sin embargo, aunque la formación de alianzas ha permitido a algunas empresas obtener beneficios notables, todavía existe una proporción significativa de empresas que no ha percibido un impacto positivo directo de la competencia, lo que sugiere la necesidad de una mayor integración y colaboración entre las PYMES.

Reducción de Costos y Optimización Operativa:

- Las alianzas estratégicas facilitan la reducción de costos de negociación con proveedores. Al unirse, las PYMES han podido negociar en bloque, obteniendo mejores condiciones de compra, lo que ha impactado positivamente en sus márgenes de utilidad.

Este enfoque colectivo ha demostrado ser esencial para mantener la estabilidad financiera en un mercado competitivo.

- Las economías de escala logradas a través de estas alianzas han permitido que las PYMES optimicen sus costos operativos, especialmente en la adquisición de medicamentos, equipos médicos y otros insumos clave, lo que refuerza la viabilidad financiera a largo plazo.

Estabilidad Financiera y Gestión de Riesgos:

- Las alianzas estratégicas han contribuido a mejorar la estabilidad de ingresos y la gestión de riesgos financieros en las PYMES del sector veterinario. Empresas como VETCARECENTER y VETERINARIA MI HUELLA han mostrado mejoras en sus márgenes netos y eficiencia operativa, en parte debido a la colaboración entre empresas que les ha permitido manejar de manera más efectiva los gastos operativos y los costos de ventas.
- No obstante, HOSPITAL LUCKY experimentó una variabilidad en sus márgenes, lo que indica que no todas las alianzas resultan uniformemente beneficiosas, subrayando la importancia de elegir cuidadosamente los socios estratégicos y definir claramente los términos de la colaboración.

Recomendaciones

Fomentar Mayor Colaboración y Educación en Alianzas:

- Se recomienda que las PYMES del sector veterinario en el Valle de los Chillos aumenten la formación y consolidación de alianzas estratégicas. Para lograrlo, se debe promover la educación sobre los beneficios de las alianzas y ofrecer recursos que faciliten la identificación de socios estratégicos adecuados.

- Desarrollar plataformas de colaboración o redes de apoyo donde las empresas puedan compartir experiencias y mejores prácticas en la formación de alianzas, fortaleciendo la confianza mutua y promoviendo un entorno competitivo saludable.

Optimización de la Negociación Colectiva:

- Se debe continuar impulsando la negociación colectiva como una herramienta clave para reducir costos. Esto podría incluir la creación de grupos de compra que representen a varias PYMES, lo que incrementaría el poder de negociación frente a proveedores y permitiría obtener descuentos significativos en insumos críticos.
- Además, es esencial establecer contratos claros y beneficiosos que especifiquen cómo se compartirán los ahorros y beneficios entre las empresas aliadas, asegurando una distribución equitativa de los recursos y las ganancias.

Monitoreo y Evaluación Continua de Alianzas:

- Es crucial implementar sistemas de monitoreo y evaluación continua para medir el impacto de las alianzas estratégicas en la competitividad y la estabilidad financiera de las empresas. Esto permitirá ajustar las estrategias según sea necesario, identificando áreas de mejora y maximizando los beneficios de la colaboración.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de los resultados financieros y operativos de las empresas que forman parte de alianzas, comparando su rendimiento con aquellas que operan de manera independiente, para identificar y replicar las mejores prácticas.

Diversificación y Gestión de Riesgos:

- Las empresas deben considerar la diversificación en sus alianzas, no limitándose a un solo tipo de colaboración. Involucrarse en diferentes tipos de alianzas (tecnológicas, comerciales, logísticas) puede distribuir mejor los riesgos y aumentar las oportunidades de crecimiento.
- También es importante que las PYMES establezcan mecanismos de gestión de riesgos específicos dentro de las alianzas, para mitigar los posibles impactos negativos de la colaboración y asegurar la sostenibilidad de la alianza a largo plazo.

Bibliografía

Anónimo. (04 de 11 de 2022). *Alianzas estratégicas y su importancia para las empresas*. Obtenido de https://finaktiva.com/blog/alianzas-estrategicas-y-su-importancia-para-las-empresas

Araya, L. (18 de 02 de 2013). Cooperación Empresarial en PYMES. *Tecnológico de Costa Rica*, 44-48. Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/877

Cerdá Tena E, Pérez Navarro J, Jimeno Pastor J.L. (2004). *Teoria de Juegos*. (P. E. S.A, Editor) Obtenido de https://www.academia.edu/31932618/Libro_Teor%C3%ADa_de_Juegos_pdf

Mendizabal Zubeldia, A., Miera Zabalza, L. M., & Zubia Zubiaurre, M. (18 de 09 de 2018). El modelo de Markowitz en la gestión de carteras. *Portal de Revistas Científicas, Cuadernos De Gestión*, 33-46. Obtenido de https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19217

Moliniers, I. (05 de 01 de 2022). *Conceptos.* Obtenido de https://marketdata.com.py/educacion/conceptos/analisis-de-porter-66824/

Muñoz Holguín, D.; Cuadros Mejía, A. (12 de 2017). Comparación de metodologías para la gestión de riesgos en los proyectos de las Pymes. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 319-338. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939004.pdf

Riquelme, M. (09 de 07 de 2020). *Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es.* Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf

Velasco, P. (2012). Equilibrio y fuerzas de mercado. *Universidad Nacional de la Plata*, 72-94. Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/27080

Zapardiel Quirós C., Colussi A. (2014). *LA TEORIA DE LOS JUEGOS Y SUS APLICACIONES EN LA ECONOMÍA ACTUAL*. Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/1184/retrieve

Stalin, J., Erazo, C., Patricio, A., Tabango, P., Francisco, I., Mgtr, S., & Mba. (n.d.). Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Retrieved September 6, 2024, from https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/5518/1/UIDE-D-TCA-2022-3.pdf

Qué es el stakeholder mapping o mapeo de stakeholders (con ejemplo). (2022, July 5). Hubspot.es. https://blog.hubspot.es/sales/que-es-mapa-stakeholders

Árbol de problemas - Lab 717. (2019, September 6). Lab 717. https://laboratorio717.org/explorar/metodologias/ver/arbol-de-problemas/

Cómo elaborar la matriz de stakeholders de tu empresa - Acceso360. (2021, September 13). Acceso360Pre. https://www.acceso360.com/como-hacer-matriz-de-stakeholders-de-una-empresa/

Anexos

Anexo 1 Reporte de Similitud

Anexos 1 Reporte de Similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

UIC_Finanzas_Alianza_Estrátegica_2024-1.docx

RECUENTO DE PALABRAS **10467 Words**	RECUENTO DE CARACTERES **61280 Characters**
RECUENTO DE PÁGINAS **54 Pages**	TAMAÑO DEL ARCHIVO **237.7KB**
FECHA DE ENTREGA **Sep 5, 2024 11:23 AM GMT-5**	FECHA DEL INFORME **Sep 5, 2024 11:24 AM GMT-5**

6% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 5% Base de datos de Internet
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

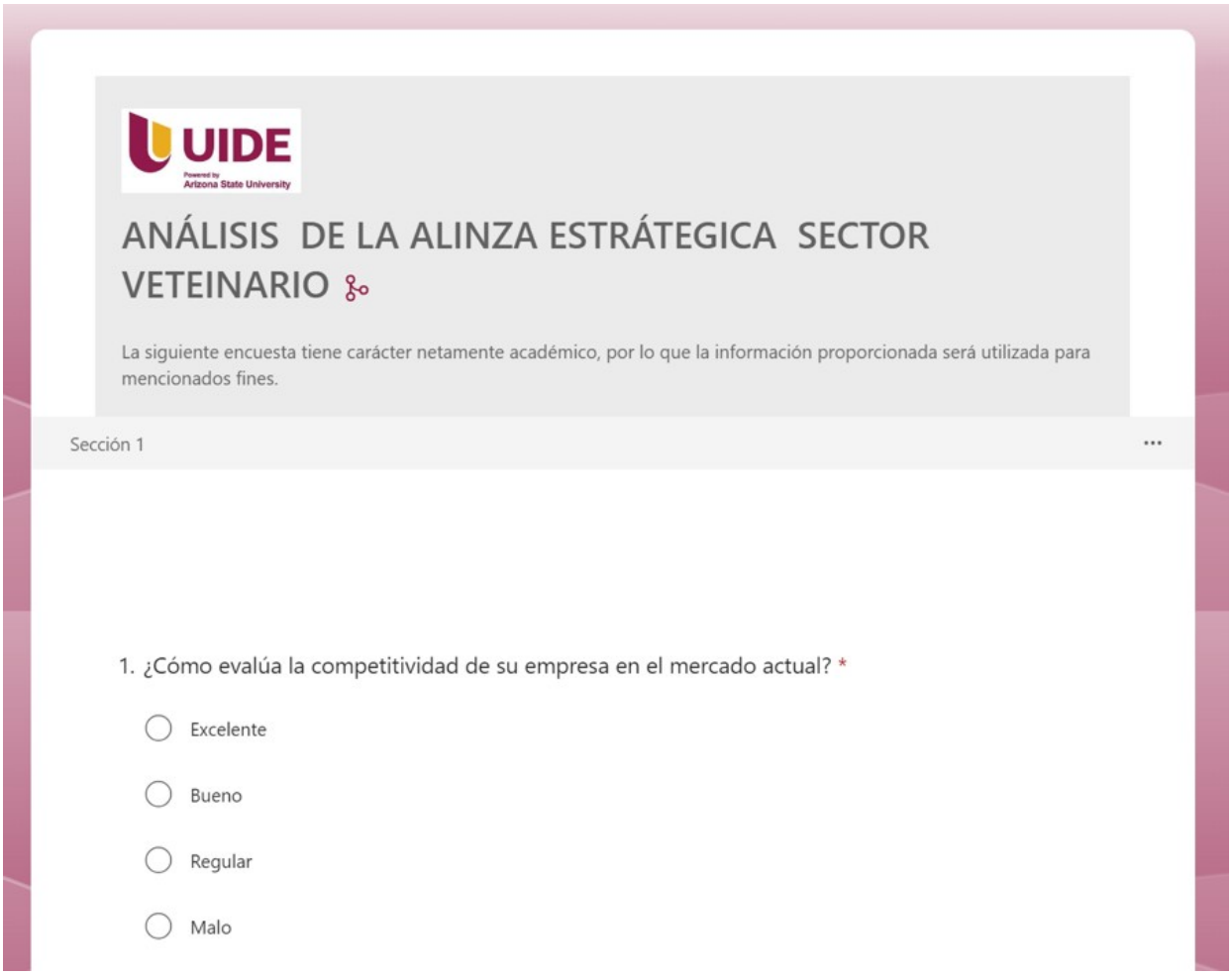
Anexo 2: Listado de Veterinarias Encuestadas

Anexos 2 Listado de Veterinarias Encuestadas

N°	Nombre	Correo	Teléfono	Dirección
1	Nova Vet Valle Clínica Veterinaria	javiercalvachimvz@hotmail.com	099 923 2312	CALLE A Y VIÑEDOS ATRAS DE LOS HORNADOS EL CASERITO 3, Sangolquí, Ecuador
2	Clínica Veterinaria Los Chillos	alfonsoveter1@hotmail.com	099 966 4301	Av. General Pintag a 50 metros del Redondel el Choclo vía al Colibrí
3	Veterinaria Tu Huella Mi Huella		098 389 9798	El Valle de los Chillos, Av Rumiñahui e Isla Pinta, Pichincha, Ecuador
4	Clínica Veterinaria Sinaí San Rafael	info@hvdes.com	099 821 2624	Av. Gral. Rumiñahui e Isla Española y 144
5	Hospital Veterinario Lucky	info@hvlucky.com	(02) 2348 678 | (02) 2340 139	Av. Lola Quintana N8-138 a 200m de la Autopista General Rumiñahui
6	Clínica Veterinaria WOLF	mimundoanimal2015@hotmail.com	(02) 510-8337	San Rafael, Novicentro del Valle local # 2., Sangolquí, Ecuador
7	Vet Care Center	hola_vetcarecenter@outlook.com	098 425 2136 / 099 9941093	Av. Mariana de Jesús y los Cedrones Portal San Pedro 593.
8	Clínica Veterinaria Sinaí San Rafael	info@hvdes.com	info@hvdes.com	Av. De la Prensa N70-174 y Gustavo Lemos
9	Nova Vet Valle Consultorio Veterinar	javiercalvachimvz@hotmail.com	099 923 2312	C. A lote 78 y, Sangolquí 171103, Ecuador
10	Clínica "La Peterinaria"	lapeterinaria1@outlook.com	(02) 2334231 /0984437460	Sobre la calle Viñedos, entre Nopales y Almendros , Sangolquí, Ecuador
11	Ecuavet.		098 443 7460	Avenida General Enriquez, Sangolquí, Ecuador
12	Veterinaria Arévalo	veterinaria.arevalo@gmail.com	099 496 7839	Av. Atahualpa entre Zopozopanqui y Syna (detrás del Monumento a Rumiñahui), Sa
13	Clínica Veterinaria Integral	iaraecu@gmail.com	099 492 0621	Avenida Luis Cordero 876 . Redondel El Aguacate Sangolqui , Sangolquí, Ecuador
14	All Is Vet.		099 817 1941	Alfredo Albornoz y Chimbo, Esquina junto a Saori KLM, Sangolquí, Ecuador
15	Clínica Veterinaria Sira Pets		0962237343	Av de los Shyris y 24 de Enero, Sangolquí, Pichincha, Ecuador 171103
16	CERBGEN		22080230	Av. Luis Cordero 876, Sangolquí 171103
17	Clínica Veterinaria Los Chillos		0999664301	Av. General Pintag a 50 mts del redondel el choclo vía al Colibrí Sangolquí
18	Vetservice Veterinaria	vetserviceec.com	096 964 8482 – 099 507 9391	Joaquin Tipantuña S10-327 e Iturralde
19	Veterzoo DM		099 758 7766 / 0984495962	Av. Gral. Rumiñahui s/n, Sangolquí 171103, Ecuador La Colina, vía al San Luis Shopir
20	Royal Pet		098 489 4939	Av. Mariana De Jesús y panzaleo Arupos de la hacienda local 18.

Anexo 3: Encuesta

Anexos 3 Encuesta



UIDE

Powered by Arizona State University

ANÁLISIS DE LA ALINZA ESTRÁTEGICA SECTOR VETEINARIO

La siguiente encuesta tiene carácter netamente académico, por lo que la información proporcionada será utilizada para mencionados fines.

Sección 1

1. ¿Cómo evalúa la competitividad de su empresa en el mercado actual? *

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

2. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores? *

Escriba su respuesta

3. ¿Qué ventajas tiene su veterinaria frente a la competencia? *

Escriba su respuesta

4. ¿Cómo evalúa la salud financiera actual de su empresa? *

- ◯ Excelente
- ◯ Bueno
- ◯ Regular
- ◯ Malo

5. ¿ Seleccione cuáles son los principales indicadores de control que monitorean sus ingresos y gastos? *

- ☐ Ingresos / Ventas
- ☐ Gastos
- ☐ Costos
- ☐ Inversión Propia
- ☐ Prestamos Bancarios

6. ¿Cuáles son las principales proyecciones financieras para los próximos 5 años? *

Valor estimado:

Escriba su respuesta

7. ¿Ha participado su veterinaria en alguna alianza estratégica en el pasado? *

- ◯ SI
- ◯ NO

8. ¿ Conoces de alianzas estratégicas en el sector veterinario? *

Si conoces o has escuchado de alianzas estratégicas genera una opinión (Otras)

- ◯ Conozco
- ◯ No conozco
- ◯ He escuchado
- ◯ Otras

9. ¿Qué ventajas piensas que se generan al pertenecer a una alianza con otras veterinarias o proveedores ? *

Escriba su respuesta

10. ¿Qué opinas de tu competencia ? *

- ◯ Amenaza
- ◯ Te beneficia
- ◯ Ninguna

11. Crees qué las alianzas estratégicas contribuyen a: *

- ☐ Reducir costos
- ☐ Acceder a tecnología
- ☐ Expandir la red de clientes

12. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizas en tu Veterinaria? *

Si su respuesta es Otros especifique que herramienta tecnológica utilizas

- ◯ Aplicaciones
- ◯ Software
- ◯ Equipos de punta
- ◯ Otras

13. ¿Mantiene deudas en entidades financieras ? *

- ◯ SI
- ◯ NO

14. Selecciona las opciones que considera es un riesgo para su veterinaria *
(Puede seleccionar más de una opción)

- ☐ Competencia
- ☐ Mala práctica profesional
- ☐ Entorno Económico

15. ¿Considera que su veterinaria es adaptable a los cambios del mercado? *

- ◯ SI
- ◯ NO

16. ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece su empresa al sector veterinario? *
(Puede seleccionar más de una opción)

- ☐ Medicamentos
- ☐ Equipos médicos
- ☐ Alimentos para animales
- ☐ Accesorios

17. ¿Ha notado alguna vez que clínicas veterinarias que forman parte de alianzas estratégicas obtienen condiciones de precios diferentes a las que no lo hacen? *

- ◯ SI
- ◯ NO

18. Si respondió "Sí" a la pregunta anterior, ¿en qué aspectos ha notado diferencias? *
(Puede seleccionar más de una opción)

- ☐ Descuentos en precios
- ☐ Mejores términos de pago
- ☐ Entregas prioritarias
- ☐ Mayor flexibilidad en cantidades mínimas de pedido
- ☐ Otros:

19. ¿Cuán influyentes son las alianzas estratégicas entre clínicas veterinarias al momento de negociar precios y condiciones? *

- ◯ Muy influyentes
- ◯ Algo influyentes
- ◯ Poco influyentes
- ◯ Nada influyentes

20. ¿Considera que las alianzas estratégicas entre sus clientes les permiten obtener mejores condiciones de su empresa en comparación con clínicas que negocian individualmente? *

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Depende de otros factores (especifique):

21. ¿Qué recomendaciones daría a las clínicas veterinarias que buscan formar alianzas estratégicas para mejorar sus condiciones de negociación? *

Escriba su respuesta