

DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO
DE LA CLÍNICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S EN SAN PEDRO VALLE PARA
EL PERIODO 2024-2027

JUAN DIEGO GUTIERREZ OSPINA
BRYAN ALEXIS CARTAGENA VARGAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE TULUÁ
2024

DISEÑO DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO
DE LA CLINICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S EN SAN PEDRO VALLE PARA
EL PERIODO 2024-2027

JUAN DIEGO GUTIERREZ OSPINA
BRYAN ALEXIS CARTAGENA VARGAS

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de administrador
de empresas

Director (a)
Luz Karina García Contreras
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE TULUÁ
2024

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Formulación del problema	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4 OBJETIVOS.....	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 Justificación	18
1.5.1 Justificación Teórica	18
1.5.2 Justificación Metodológica.....	19
1.5.3 Justificación Empresarial	20
2 MARCO REFERENCIAL	23
2.1 ESTADO DEL ARTE	23
2.2 MARCO TEÓRICO.....	31
2.2.1 Paradigma Neoclásico.....	31
2.2.2 Estrategia.....	33
2.2.3 Direccionamiento Estratégico.....	33
2.2.4 Modelo de Direccionamiento Estratégica.....	34
2.2.5 Planeación estratégica	36
2.2.6 Modelo de planeación estratégica.....	37
2.2.7 Herramientas de planeación estratégica	37
2.3 MARCO CONCEPTUAL	52
2.4 MARCO EMPRESARIAL	54
2.4.1 Misión.....	56

2.4.2	Visión	56
2.4.3	Reseña histórica	57
2.4.4	Ubicación geográfica	58
2.4.5	Industria/Sector	58
2.4.6	Mercado	59
2.4.7	Portafolio de productos	59
2.4.8	Estructura organizacional	61
3	DISEÑO METODOLÓGICO	62
3.1	TIPO DE ESTUDIO	62
3.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	62
3.3	TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.3.1	Fuentes primarias	63
3.3.2	Fuentes secundarias	64
4	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1	ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA SERVIVET	67
4.1.1	Análisis Externo	67
4.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos	97
4.1.3	Análisis Interno	99
4.1.3.1	<i>Autodiagnóstico empresarial:</i>	100
4.1.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	110
4.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA CLÍNICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S MEDIANTE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON OTRAS ORGANIZACIONES SIMILARES (BENCHMARKING)	113
4.2.1	Descripción de los Competidores Directos de la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S.	114
4.2.2	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	117
4.2.3	Análisis de la Matriz MPC	121
4.2.4	Radares de comparación del valor y valor sopesado de los competidores.....	121
4.3	FORMULACIÓN ESTRATEGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA CLÍNICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S	131
4.3.1	Matriz PEEA para el posicionamiento de Servivet S.A.S.....	131

4.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SERVIVET S.A.S.....	136
4.4.1	Análisis de la misión	136
4.4.2	Análisis de la visión.....	138
4.4.3	Matriz DOFA cruzada.	140
4.4.4	Objetivos Estratégicos Servivet S.A.S.....	148
4.5	Plan de acción y costo beneficio para la clínica veterinaria Servivet S.A.S.....	152
4.5.1	Presupuesto PE Servivet.....	185
4.5.2	Costo beneficio PE Servivet S.A.S	185
	CONCLUSIONES	190
	RECOMENDACIONES.....	192
	BIBLIOGRAFÍA	193

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Número de clientes.....	12
Tabla 2. Datos de ventas.....	13
Tabla 3. Estado del arte.....	27
Tabla 4. Análisis PESTEL.....	38
Tabla 5. Matriz perfil competitivo.....	40
Tabla 6. EFE.....	43
Tabla 7. Matriz EFI.....	44
Tabla 8 Matriz Ansoff.....	45
Tabla 9. DOFA.....	48
Tabla 10. Empresas nuevas y renovadas Tuluá.....	54
Tabla 11. Tabla metodológica.....	65
Tabla 12. Variable económica 1.....	69
Tabla 13. Variable económica 2.....	70
Tabla 14. Variable económica 3.....	71
Tabla 15 Variable económica 4.....	73
Tabla 16 Variable económica 5.....	74
Tabla 17. Variable económica 6.....	75
Tabla 18 Variable económica 7.....	77
Tabla 19. Variable social 1.....	79
Tabla 20. Variable social 2.....	80
Tabla 21 Variable Política 1.....	82
Tabla 22. Variable política 2.....	84
Tabla 23 Variable geográfica 1.....	85
Tabla 24 Variable geográfica 2.....	86
Tabla 25. Variable geográfica 3.....	88
Tabla 26. Variable tecnológica 1.....	90

Tabla 27 Variable tecnológica 2	91
Tabla 28 Variable competitiva 1	93
Tabla 29 Matriz EFE	97
Tabla 30. Resultados Autodiagnóstico de Servivet S.A.S	103
Tabla 31 Matriz de evaluación de factores internos.....	110
Tabla 32. Matriz MPC	120
Tabla 33. PEEA Servivet	133
Tabla 34. Anexo 1.....	137
Tabla 35. Anexo 2.....	139
Tabla 36. Listado de oportunidades y debilidades DOFA.....	141
Tabla 37. Listado de amenazas y fortalezas DOFA.....	142
Tabla 38. Matriz cruzada DOFA Servivet S.A.S.....	143
Tabla 39 Plan de acción objetivo corporativo 1 a plazo de un año.....	153
Tabla 40. Plan de acción objetivo corporativo 2 a plazo de tres años.....	162
Tabla 41. Plan de acción objetivo corporativo 3 a plazo de tres años.....	169
Tabla 42. Plan de acción objetivo corporativo 4 a plazo de 1 años.....	177
Tabla 43. Valor Total Plan de Acción	184
Tabla 44. Presupuesto PE Servivet S.A.S	185
Tabla 45 TMAR Servivet S.A.S	186
Tabla 46. Escenario A sin EP Servivet S.A.S	187
Tabla 47. Valores en porcentaje de incremento de ingresos Servivet.....	187
Tabla 48. Escenario B Servivet S.A.S	188
Tabla 49 Beneficios esperados por el PE	188
Tabla 50. Presupuesto del PE Servivet.....	189
Tabla 51. Costos totales PE Servivet.....	189
Tabla 52. Análisis costo/beneficio PE Servivet S.A.S	189

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama de Ishikawa.....	15
Figura 2. Modelo Benjamín Betancourt.....	18
Figura 3. Modelo Fred David	36
Figura 4. Matriz PEYEA.....	49
Figura 5. Clínicas veterinarias ubicadas en Tuluá	55
Figura 6. Ubicación geográfica Servivet.....	58
Figura 7. Organigrama Servivet	61
Figura 8. Áreas funcionales Servivet S.A.S	100

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Resultado del análisis interno de Servivet S.A.S	104
Gráfica 2. Radar de valor y valor sopesado de Servivet S.A.S.....	122
Gráfica 3. Radar de valor y valor sopesado de Servivet S.A.S.....	122
Gráfica 4. Radar de valor y valor sopesado de Agrohacienda La Martina	123
Gráfica 5. Radar de valor y valor sopesado de Agrohacienda La Martina	124
Gráfica 6. Radar de valor y valor sopesado de Mercadeo Cali.....	125
Gráfica 7. Radar de valor y valor sopesado de Mercadeo Cali.....	125
Gráfica 8. Radar de valor y valor sopesado de Superagro Buga	126
Gráfica 9. Radar de valor y valor sopesado de Superagro Buga	126
Gráfica 10. Radar de valor y valor sopesado de Universal Avícola.....	127
Gráfica 11. Radar de valor y valor sopesado de Universal Avícola.....	128
Gráfica 12. Comparación de valor	129
Gráfica 13. PEEA Servivet.....	134

INTRODUCCIÓN

En este documento se puede evidenciar la importancia que tiene la planeación estratégica para lograr un posicionamiento en el mercado, de esta forma se puede observar como la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S ubicada en el municipio de San Pedro es capaz de incursionar y posicionar su marca en el sector veterinario en el centro del departamento vallecaucano. Es importante mencionar que, el sector veterinario en Colombia es uno de los que más ha experimentado crecimiento en estos últimos años, con base en los datos, que se relacionan en este estudio sobre el mercado de mascotas de la Federación Nacional de Comerciantes Fenalco citado en la Republica (2023) evidenció que 43% de los colombianos tiene una mascota, siendo en su mayoría perros (70%), aves o pájaros (15%) y gatos. De acuerdo con esto muestra la importancia de que las veterinarias se comprometan a mejorar y busquen brindar un servicio de calidad a sus consumidores.

Lo anterior muestra que, en los últimos cinco años, los colombianos invirtieron unos \$3 billones en sus mascotas. Esta cifra, además, se prevé que crezca hasta los \$5 billones al término de 2023, además que el segmento continúe creciendo (El Colombiano, 2023).

Por otro lado, para la elaboración de este proyecto de investigación, se desarrolló un plan estratégico para la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S, sus actividades se basan en la atención al estado de salud de las mascotas, comercialización de medicamentos veterinarios, accesorios y asesorías veterinarias para empresas del sector avícola. De esta manera, al evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado, el objetivo deseado es desarrollar un plan de acción y una estrategia de planificación que permita destacar en este entorno. Así mismo, se busca que en

la empresa se establezcan claramente los pasos para lograr un posicionamiento exitoso, considerando la calidad y eficiencia en los procesos a desarrollar.

Por lo tanto, se espera que Servivet S.A.S tenga una visión clara de su dirección futura, tanto a corto como a largo plazo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos misión, visión, análisis del entorno, establecimiento de objetivos y la formulación de la estrategia.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Servivet es una clínica veterinaria que está prestando sus servicios desde el año 2021. Anteriormente, operaba en el 2018 al 2020 como una distribuidora de medicamentos para diferentes tipos de animales principalmente aves de corral, aunque fue cuando Carlos Andrés Gutiérrez veterinario decidió emprender y formar la clínica que hoy se encuentra en funcionamiento, esta ha sido bien acogida en el municipio de San Pedro, debido a que, su servicio y calidad tanto en su atención como en las instalaciones ha logrado ganarse la aprobación de la comunidad San Pedreña, no obstante Servivet se proyecta en abarcar un mercado mucho más grande, a continuación se presenta la tabla 1 donde se muestra el porcentaje de clientes por región en el segundo semestre del año 2023 gracias a una entrevista que se realizó con el dueño y gerente de Servivet.

Tabla 1. Número de clientes

Municipio	Nro. de clientes	% de clientes	Total, de clientes
San Pedro	356	50%	712
Tuluá	72	10%	
Avícolas aledañas	284	40%	

Fuente: elaboración propia con base a la entrevista realizada a Carlos Andrés Gutiérrez.

De acuerdo con lo visto en la Tabla 1 se puede evidenciar que, la clínica tiene una operación mayormente enfocada en San Pedro, pero cabe resaltar que su especialidad es la avicultura debido a esto se denota un buen porcentaje en el sector de las avícolas, de igual manera son cifras que pueden ser más elevadas, pues la competencia no es muy amplia en este sector, pues de acuerdo a su gerente hay únicamente cinco competidores en la región, haciendo que la veterinaria trabajando

de la forma correcta, pueda conseguir posicionarse significativamente en este mercado sin olvidar mantener su posición dentro de la comunidad San Pedreña.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Clínica Veterinaria Servivet S.A.S se especializa en asesorías avícolas y ofrece una gama de servicios comerciales que incluyen consultoría, venta de medicamentos y productos veterinarios, así como atención clínica a las mascotas que acuden al establecimiento. Desde su fundación en el mercado el en 2021, Servivet S.A.S ha acumulado tres años de experiencia operativa. Su enfoque de ventas se dirige principalmente al municipio de San Pedro, complementado con visitas a granjas avícolas con las que se mantiene colaboración, como se detalla en la tabla 1.

La empresa veterinaria, al ser relativamente nueva en el mercado, enfrenta la probabilidad de cometer errores sobre la marcha debido a la falta de análisis previo de variables tanto internas como externas. Estas variables inciden significativamente en el desarrollo y posicionamiento de la empresa. Factores como la conciencia acerca de la importancia de la planificación y la tendencia a buscar resultados inmediatos contribuyen a un ambiente de improvisación durante la ejecución de actividades. Esta improvisación puede resultar en la pérdida de posicionamiento y en una disminución en las ventas, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Datos de ventas

Nro. Ventas	Variación %	Año
\$1.557.530.852	100%	2021
\$1.843.497.178	+ 18,36%	2022
\$1.700.514.015	- 8,75%	2023

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de ventas de Servivet S.A.S

Cómo se evidencia en la Tabla 2, donde hay una variación entre año y año dificultando que sea sostenible a futuro, en sus dos primero años generaron unas

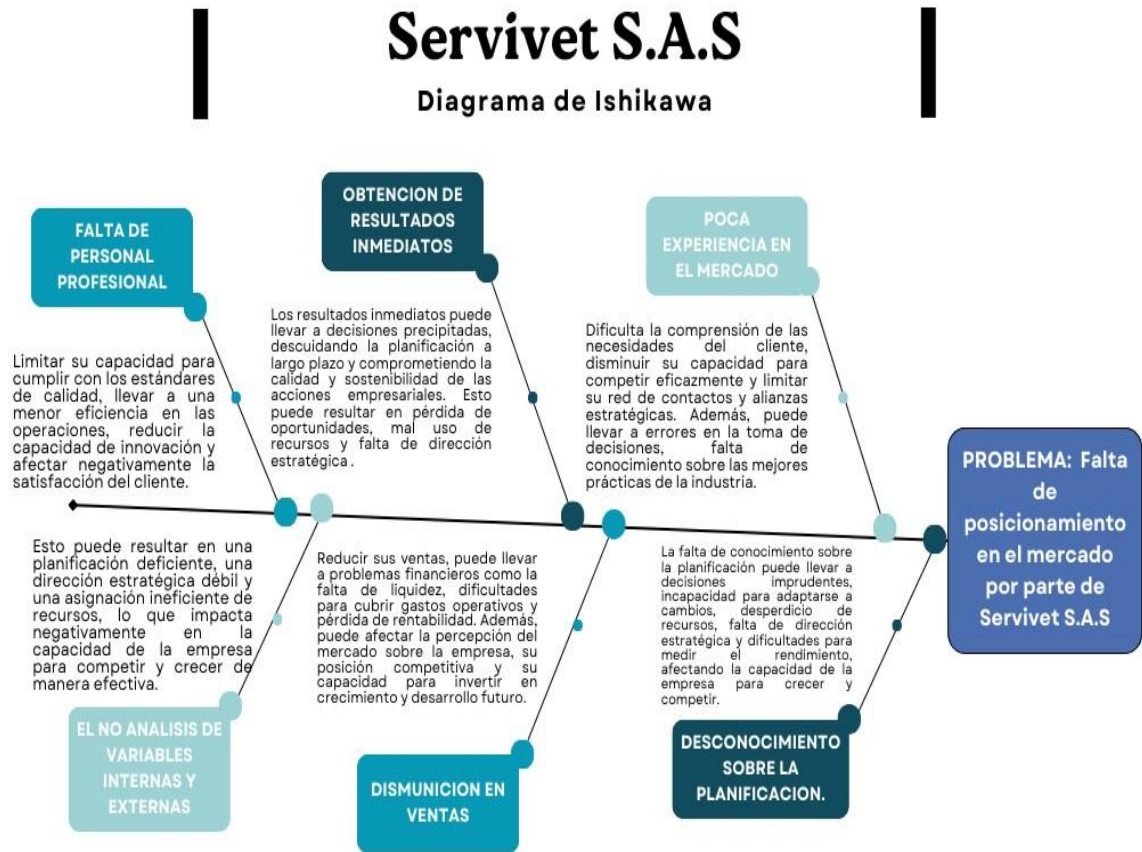
ganancias significativas con ganancias de hasta el 18% en el 2022 con respecto al año 2021 como se puede observar, para el año 2023 se denota una disminución en las ventas de un 8% con respecto a año 2022, esta problemática se puede dar debido a que su gerente y su zootecnista que son las personas encargadas de llevar operaciones vitales como diagnósticos y atención veterinaria, sin embargo, en ocasiones los dos no se encuentran en la clínica, debido a que deben cumplir otras labores como lo son las asesorías a las avícolas que lo requieren, este conjunto de problemas llevan a que Servivet no pueda tener un funcionamiento idóneo con el cual cumplir las exigencias que presenta la comunidad

Las circunstancias adversas mencionadas anteriormente llevarán a la empresa a perder oportunidades que el entorno les ofrece, junto con las fortalezas con las que ya cuenta. Esto impedirá el desarrollo de una estrategia que pueda garantizar el éxito futuro, así como la generación de una posición sólida en el mercado y una mayor rentabilidad para la clínica.

Esta situación lleva a ser necesaria la implementación de una planeación estratégica enfocada a el posicionamiento de la veterinaria, pues como lo deja saber Guerrero A. , (2018) la planeación estratégica nace como una manera de dar respuesta al entorno, para solventar de mejor forma todos los inconvenientes tanto internos como externos que se le presentan a las empresas de hoy; además se pretende potencializar lo positivo y mitigar los impactos negativos, permitiendo una mayor productividad y sostenibilidad.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, se presenta el diagrama de Ishikawa, para resumir las principales problemáticas que se evidenciaran en la empresa objeto de estudio.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

1.2.1 Formulación del problema

Con base a lo anteriormente mencionado, se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo debe ser la planeación estratégica que le permita a Servivet S.A.S posicionarse en San Pedro y Tuluá para el periodo 2024-2027?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el estado actual de la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. en cuanto a su desempeño organizacional, procesos internos y percepción en el mercado local de San Pedro, Valle del Cauca?
- ¿Como se posiciona Servivet S.A.S. frente a sus competidores en San Pedro y Tuluá, y qué herramientas estratégicas pueden utilizarse para evaluar su posición competitiva en el contexto local?
- ¿Qué estrategias específicas debe implementar Servivet S.A.S. para mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado veterinario local de San Pedro?
- ¿Cuál es el plan de acción detallado para implementar las estrategias propuestas, y qué análisis de costo-beneficio y viabilidad en el mercado local de San Pedro deben realizarse para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las estrategias a largo plazo?

Si no se implementan soluciones estratégicas, la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. enfrentará impactos significativos a mediano plazo, comprometiendo su sostenibilidad y posicionamiento. La disminución de ventas observada en 2023 podría agravarse, generando pérdida de clientes y dificultando la captación de nuevos frente a competidores más consistentes. Esto afectará su reputación, reduciendo la confianza de los clientes en sus servicios. Además, la inestabilidad financiera limitará inversiones en tecnología o personal, agravando la sobrecarga de funciones críticas sobre el gerente y el zootecnista, lo que podría desmotivarlos y afectar el rendimiento. Sin una estrategia clara, Servivet desaprovechará oportunidades de expansión en mercados clave, restringiendo su crecimiento. Estos riesgos resaltan la urgencia de implementar una planeación estratégica que optimice recursos, mejore la atención al cliente y asegure un crecimiento sostenible.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica para la clínica veterinaria Servivet S.A.S que permita su posicionamiento en San Pedro y Tuluá para el periodo 2024 -2027.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente interno y externo para la empresa con el fin de identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Elaborar un análisis de benchmarking competitivo con el fin de identificar cual es la posición en la que se encuentra Servivet frente a sus competidores.
- Formular estrategias que le ayuden a la clínica veterinaria Servivet S.A.S a mejorar su posicionamiento en el sector.
- Realizar un plan de acción y costo beneficio para la clínica veterinaria Servivet S.A.S con el fin de cumplir con la ejecución del plan propuesto.

Los objetivos planteados abordan las problemáticas de la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. al enfocarse en factores internos y externos que afectan su desempeño y posicionamiento. Diseñar una planeación estratégica para 2024-2027 establece una guía para fortalecer su presencia en mercados clave, reduciendo la improvisación. El análisis interno y externo permitirá identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, mientras que el benchmarking competitivo posicionará a la clínica frente a sus competidores y fomentará la adopción de mejores prácticas. Las estrategias diseñadas mejorarán su reputación e imagen, y el plan de acción y costo-beneficio asegurará la implementación efectiva de estas, optimizando recursos y garantizando estabilidad financiera. En conjunto, estos objetivos ofrecen un enfoque integral para superar los retos actuales, fortalecer su mercado y garantizar un crecimiento sostenible.

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación Teórica

En la investigación que se lleva a cabo, se basa en las ideas del teórico Betancourt B. (2013) también se fundamenta, en otros estudios relacionados con la planeación estratégica como lo es el propuesto por Guerreo (2018) en su artículo, Planeación estratégica: una manera de generar mayor competitividad en una microempresa; donde se realizan grandes aportes al proceso de investigación. El objetivo es aplicar estos principios a la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S, ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca. Donde se busca mejorar el posicionamiento de la clínica, abordando los desafíos presentes en cada una de sus áreas. El propósito final es alcanzar una posición sólida en el mercado, lo cual resulta en una mayor productividad y rentabilidad financiera para la clínica.

Figura 2. Modelo Benjamín Betancourt



Fuente: Betancourt B. (2013)

La planeación estratégica es fundamental para todo tipo de organizaciones ya que permiten llevar un control para el buen funcionamiento de los diferentes procesos y actividades que se realizarán en las empresas asimismo proyectarse a futuro para lograr un buen posicionamiento en el mercado para las empresas.

Asimismo, en el desarrollo de la investigación, se toma apoyo en autores relevantes como David (2003), quien ha desarrollado la teoría de conceptos de administración estratégica. Esta teoría proporciona un enfoque sistemático para la toma de decisiones estratégicas, con el propósito de determinar la dirección y la posición competitiva de la Clínica Veterinaria Servivet SAS, ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca. El análisis interno y externo de la organización nos permitirán llevar a cabo un análisis de la clínica dentro del sector avícola y veterinario donde se encuentra la misma, contribuyendo así a fortalecer su posición estratégica en el mercado.

1.5.2 Justificación Metodológica

El proceso metodológico de esta investigación se realiza en varias etapas y, con ello, la utilización de instrumentos de recolección de datos. Para la investigación se utilizan diferentes tipos de estudios descriptivos, ya que se toman fuentes de recolección de información cualitativa y cuantitativa, así como herramientas como MEFE, MEFI, MPC, Matriz PEYEA, (David, 2003) DOFA (Ponce, 2007), Análisis integrado del entorno PESTEL (Mármol et al., 2024) y matriz Ansoff (Sánchez ET AL., 2020).

El proceso metodológico de esta investigación se lleva a cabo en varias etapas y, con ello, se utilizan instrumentos de recolección de datos. Para la investigación se emplean diferentes tipos de estudios descriptivos, ya que se recopilan fuentes de información cualitativa y cuantitativa, así como herramientas como MEFE, MEFI, DOFA, MPC, Análisis integrado del entorno PESTEL, Matriz PEYEA y matriz Ansoff, entre otras, para analizar las situaciones internas y externas de la organización.

En la primera etapa (etapa exploratoria), se identifican y analizan las situaciones tanto de la veterinaria como las de las empresas consideradas competencia. En esta etapa se utilizan instrumentos de recolección de información primarios, como entrevistas y encuestas a miembros de la organización, así como instrumentos secundarios como artículos de revistas, páginas web, documentos académicos, etc., que permiten la realización de una evaluación detallada del entorno para determinar las condiciones internas y externas de la Clínica Veterinaria Servivet, con el fin de encontrar y desarrollar oportunidades de mejora de manera eficaz.

En la siguiente etapa de la investigación, se enfoca en la utilización de fuentes secundarias específicas. Estas fuentes proporcionan un análisis detallado para identificar de manera precisa las estrategias adecuadas destinadas a optimizar el desempeño de la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. También, se exploraron recomendaciones para mejorar la estructura organizacional en el ámbito del mercado veterinario en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca. En la última etapa del proyecto de investigación, se adapta la metodología en función de los hallazgos obtenidos a través de los análisis realizados en las fuentes primarias de información. Estos sirven como base para desarrollar un plan de acción ajustado y específico, que tome en consideración las necesidades y oportunidades identificadas durante la investigación.

1.5.3 Justificación Empresarial

El proyecto de investigación se enfoca en una planificación estratégica destinada a la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S., ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca. Se ha identificado un posicionamiento débil en los mercados de San Pedro y Tuluá, lo cual se refleja en las tablas 1 y 2, que muestran que la mayor parte del mercado está concentrada en San Pedro y en las avícolas ubicadas en las zonas rurales alrededor del Valle del Cauca. Esta distribución desigual del mercado es preocupante, ya que la clínica enfrenta una disminución del 8,75% en sus ventas en 2023 en comparación con el año anterior. Esta caída refleja una desventaja

competitiva frente a otras clínicas veterinarias en la región, lo que limita el crecimiento de Servivet en un mercado que, aunque competitivo, también presenta oportunidades para empresas bien posicionadas.

La situación descrita representa una oportunidad significativa para mejorar tanto el posicionamiento de la organización como el aumento de los ingresos. En el contexto del sector veterinario en Colombia, el mercado ha crecido de manera constante debido al aumento en la cantidad de mascotas y la concienciación sobre su salud, lo que ha generado una demanda creciente de servicios especializados (La República, 2023). Este auge en el sector es precisamente la oportunidad que Servivet puede aprovechar mediante la implementación de un plan estratégico que aborde su actual debilidad competitiva y permita una expansión en su presencia en el mercado.

La implementación de este plan estratégico es crucial para preparar a la clínica y posicionarla a la vanguardia frente a posibles escenarios negativos o desfavorables. La planificación estratégica no solo involucra la creación de metas claras y alcanzables, sino también la identificación de amenazas y oportunidades, lo cual se logra mediante el desarrollo de diversos procesos administrativos y productivos. Estos incluyen la optimización de los recursos, la mejora de los servicios ofrecidos y la adaptabilidad a los cambios del entorno.

Este trabajo impacta significativamente en Servivet S.A.S. en San Pedro, Valle, ya que la planificación estratégica no solo busca abordar las metas previamente establecidas, sino también solucionar la cuestión del posicionamiento de la clínica en un mercado tan competitivo. La investigación contribuirá al fortalecimiento de la calidad en los procesos internos, lo que permitirá a Servivet aumentar su competitividad y consolidarse en el creciente mercado veterinario del Valle del Cauca. Según (La República, 2023), el sector veterinario en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido del 10% anual en los últimos 5 años, lo que refleja una tendencia positiva en la demanda de servicios para mascotas. Esto subraya la

importancia de que Servivet adapte su modelo de negocio a este contexto dinámico y competitivo.

Un ejemplo comparativo de éxito en este tipo de contextos es el caso de la Clínica Veterinaria Vet-Plus, ubicada en Bogotá, que implementó con éxito un plan estratégico centrado en la diferenciación mediante la especialización en servicios de urgencias y el uso de tecnología avanzada en diagnóstico. Esta clínica logró aumentar su cuota de mercado en un 20% en tres años, destacándose por su capacidad de adaptación a las necesidades del cliente y por la calidad de su servicio (González, 2022). Este caso ilustra cómo la correcta implementación de una estrategia bien estructurada puede transformar a una clínica veterinaria y darle una ventaja competitiva en un mercado saturado.

Una vez implementado el plan estratégico, Servivet estará mejor preparada para prever y abordar diversos escenarios del entorno, mejorando su capacidad para competir y posicionarse como una veterinaria reconocida en el centro del Valle del Cauca. Al fortalecer sus procesos y adaptarse a los cambios del mercado, la clínica podrá mejorar su rentabilidad, asegurar su sostenibilidad a largo plazo y satisfacer de manera más eficiente las crecientes demandas de los dueños de mascotas en la región.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DEL ARTE

Tras una exhaustiva investigación se encontraron diferentes estudios acerca de planes estratégicos sobre veterinarias a nivel internacional, nacional y regional, y otros relacionados. En la universidad peruana de ciencias aplicadas, Palomino y Rondón (2019) desarrollaron un plan estratégico, para la clínica veterinaria Rondón, puesto que la empresa presentaba errores en la falta de explotación de los recursos empresariales; por este medio se realizó un análisis interno y externo de la empresa, como también se utilizaron herramientas como la fuerza competitiva de Porter, análisis PESTEL, entre otras herramientas de diagnóstico empresarial.

Otro trabajo a nivel internacional fue presentando por López (2020) el cual tiene como título plan estratégico para la clínica veterinaria planeta de cachorros en la ciudad de Ambato, Ecuador, este trabajo permitió el cumplimiento de los objetivos y garantiza el direccionamiento organizacional. Para esto se identificó que la empresa carecía de una estructura organizacional, ausencia de políticas administrativas y contables, logrando que sus recursos financieros fueran distribuidos de manera ineficiente, esto se dio por medios como entrevista a la propietaria y encuestas tanto a clientes como empelados.

En la ciudad Quito, Ecuador Morales Ramírez, (2024) elaboró un plan estratégico de comunicación para el posicionamiento de la marca de la clínica Veterinaria Animal Biocare, implementado en las plataformas de Facebook e Instagram. El objetivo principal del plan es posicionar la veterinaria en el mercado, además de establecer un canal de comunicación directo entre la clínica y su clientela. A través de este plan, se busca dar a conocer la marca mediante sus servicios, promociones, recomendaciones y cuidados para los animales.

En la ciudad de Ibagué, Saavedra Vargas, (2024) realizó un análisis estratégico de la situación de mercado para la veterinaria Peluditos, con el objetivo de evaluar la situación actual del mercado en el que se encuentra la clínica. Este análisis tiene como finalidad establecer estrategias que permitan a la veterinaria posicionarse de manera competitiva en el mercado, manteniendo un enfoque íntegro de acuerdo con la razón social que maneja la clínica.

Continuando con el enfoque competitivo y de posicionamiento en la ciudad de Surquillo, Perú, Hoempler Aranda & Ocampo Fuentes Rivera, (2023) implementaron mejoras para la veterinaria Puntovet. Su trabajo se centró en consolidar la presencia de la veterinaria en el mercado, teniendo en cuenta aspectos clave para su desarrollo, como la publicidad en línea, un público objetivo preciso y una comunicación activa. Como resultado, se logró diseñar el plan más adecuado para Puntovet

En el municipio de acacias-meta Betancourt R. (2020) enfocó su proyecto en un diseño e implementación de un plan estratégico que permitió la ampliación de los canales de venta de los servicios ofertados del consultorio veterinario cuatro patas, donde se centra en los beneficios para la permanencia de la organización y el fortalecimiento de la veterinaria por medio de una estrategia de mejoramiento en el negocio usando herramientas como Canvas y la matriz DOFA de análisis de información donde se pudo evidenciar la necesidad de ampliar los canales de ventas donde los clientes ya recurrentes como nuevos puedan tener facilidad para realizar los procesos transaccionales y de acceso a los servicios ofertados por el consultorio.

En la ciudad valencia, España Moreira (2020) realizó un plan estratégico para la clínica veterinaria 9 octubre, donde desarrolló un análisis estratégico de la situación interna de la clínica el cual buscaba definir las estrategias adecuadas para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado, y por otro lado se pretende desarrollar un plan mediante el cual se capten potenciales clientes y se mantengan a los clientes actuales, consolidándose su en el mercado veterinario.

También para Simancas et al. (2020) una planeación estratégica del caso MLS Central de servicios veterinarios, enfocados hacia la innovación, a la implementación de nuevos productos y servicios enfocados a sobresalir y crear ventajas con los mayores competidores, para con ello realizar una mayor satisfacción del cliente y optimizar sus utilidades.

En el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, se presentó una propuesta de planeación estratégica para el Depósito Quindío, por medio de Pérez, (2021), donde desarrolla una propuesta con el fin de incrementar el rendimiento, crecimiento y mejoramiento de la empresa, por medio del modelo de Thomas L. Wheelen J. David Hunger, que permite realizar cierto análisis de la organización tanto interna como externamente, por medio de diferentes instrumentos de apoyo, para con ello identificar tanto los riesgos y amenazas como las grandes oportunidades para poder sobresalir en el ámbito laboral en el que se desenvuelven.

De la misma manera, en la ciudad de Tunja, Boyacá, se desarrolló un plan estratégico para la clínica veterinaria *Stuart*, el cual fue elaborado por Fajardo y Rincón(2020), en el cual usaron factores de diagnósticos internos y externos de la empresa utilizando matriz DOFA y encuesta estratificada a los clientes de la clínica, por lo cual se evidenció que existen recursos de la empresa que no están siendo aprovechados correctamente por lo cual se plantearon estrategias de mejora en este sentido, y de igual manera se tuvo en cuenta un estudio de mercado que permita analizar el nivel de competitividad, análisis de los recursos operativos y humanos para una mejora de la atención al cliente.

Por otro lado, en la ciudad de Tuluá, Valle del Cauca, Restrepo y Marmolejo (2022), realizaron una planeación estratégica enfocada en la logística del ruteo urbano de la ciudad de Tuluá. Esto permitió identificar tanto las fallas de la logística para un desarrollo óptimo del transporte masivo en la ciudad, puesto que son cientos de habitantes tanto adultos como niños, que se ven afectados por la prestación del servicio en paupérrimas condiciones; también permitió identificar oportunidades de

mejora para una posible nuevo ruteo urbano apoyando con documentos de planeacion municipal y diferentes instrumentos de recoleccion de informacion como entrevistas semiestructuradas y encuestas a poblaciones afectadas, principalmente. (Ayala & Martín, 2023)

Por ultimo, Ayala y Martin (2023) realizan en la ciudad de Cali, en la Institucion Universitaria Antonio José Camacho, un direccionamiento estrategico para la empresa Servicios Veterinarios a domicilio Cali, enfocandose en sí, a mejorar diferentes aspectos de la organización por medio de diferentes estrategias y acciones. Mejorar la capacidad de respuesta dentro del rango urbano es fundamental para la empresa, puesto que, este es un factor diferenciador frente a la competencia, la atencion personalizada a domicilio, debido la alta capacidad de demanda que se presenta en el ultimo tiempo dentro de la ciudad de Cali, la organización presenta una baja capacidad de respuesta, que se ve amenazada por el nuevo surgimiento de empresas implementando estas tecnicas.

Tabla 3. Estado del arte

Nivel (Internacional , Nacional, Local)	Autor y año	Título de la investigación	Metodología	Resultados
Local	2023 Herminul Ayala Ramírez y Andrés Felipe Marín Hurtado	Direccionamiento Estrategico Servicios Vetrinarios a Domicilio	Estudio descriptivo. Fuente primaria (encuestas, entrevistas).	Se destaca una mejora sustancial en la capacidad de respuesta, con la reducción de tiempos de atención, generando así una ventaja competitiva y también, el enfoque en la atención personalizada a domicilio, que busca no solo satisfacer, sino también fidelizar a los clientes.
Local	2022 Restrepo Mejía Guillermo y Mario Germán Marmolejo	Formulación de un plan estratégico de logística en el área de ruteo urbano, municipio de Tuluá	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevista semiestructurada y encuestas). Fuentes secundarias (documentos de planeación municipal, libros, etc.)	Se identificó de manera detallada las fallas en la prestación del servicio de transporte masivo, resaltando con ello las condiciones precarias que afectan a una amplia población, incluyendo adultos y niños. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora, respaldadas por documentos de planeación municipal, con el objetivo de proponer un nuevo ruteo urbano.
Nacional	2022 Yuli Yolanda Rincón Coca y Sandra Lizeth Fajardo García	Plan estratégico para la clínica veterinaria STUART en la ciudad de Tunja, Boyacá	Estudio descriptivo y explicativo. Fuentes primarias (encuestas) Fuentes secundarias (estudios de caso)	Identificación de recursos subutilizados en la clínica. Se propusieron estrategias específicas para optimizar estos recursos y mejorar la eficacia operativa. Además, se llevó a cabo un estudio de mercado y análisis detallados de recursos operativos y humanos, buscando elevar la calidad de la atención al cliente.

Local	2021 Diego Alejandro Pérez Quintero	Diseño de un plan estratégico a la empresa Depósito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca para los años 2020 a 2024.	Estudio exploratorio y descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas, observación) Fuentes secundarias (apoyo bibliográfico de la UV, libros).	Basado en el modelo Wheelen-Hunger de Thomas L. Wheelen y J David Hunger, se obtuvo un análisis completo tanto interno como externo con el destaque de oportunidades y amenazas. Todo esto con el fin de aumentar el rendimiento y el estímulo del crecimiento empresarial.
Nacional	2020 María Lina Simancas Mogollon	Plan estratégico hacia la innovación, caso: MLS Central de servicios veterinarios	(Fuentes primarias) Árbol de problemas. Matriz DOFA.	Innovación al implementar nuevos productos y servicios enfocados a sobresalir y con ello crear ventajas competitivas con sus principales competencias. Aumento de la satisfacción del cliente al optimizar sus utilidades.
Internacional	2020 María Jessenia Moreira Párraga	Plan estratégico e implantación de mejora de las relaciones con los clientes en la clínica veterinaria 9 de octubre	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas).	Mejorar la competitividad de la empresa mediante diferentes estrategias, como análisis internos y externos y una base de análisis económicos fuertemente estructurados, teniendo como finalidad tanto la captación de nuevos clientes como la fidelización de los clientes existentes.
Nacional	2020 Ricardo Esteban Betancourt	Diseño e Implementación de un Plan Estratégico que Permita la Ampliación de los Canales de Venta de los Servicios Ofertados del Consultorio Veterinario “Cuatro Patas” en el	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Facilidad para los clientes recurrentes de la veterinaria el adquirir productos o solicitar servicios por la disponibilidad y la ampliación de los diversos canales de comunicación y fortalecimiento estructural organizacional de la empresa por medio diferentes estrategias o herramientas utilizadas como Canvas o la Matriz DOFA.

		Municipio de Acacias-Meta		
Internacional	2019 Gabriela Alexandra López Quizphi	Plan estratégico para la clínica veterinaria planeta de cachorros	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Fortalecimiento de la estructura organizacional por medio de la implementación de políticas administrativas y contables eficientes, que ayudó a una efectiva distribución de los recursos financieros que estaban siendo desaprovechados y malgastados.
Internacional	2019 Diego Rondón Berastegui y Tony Gabriel Palomino López	Propuesta de plan estratégico para clínica veterinaria en Lima	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Explotación óptima y eficaz de los recursos empresariales de la organización. Se realizó mediante análisis internos y externos de la empresa y con ello la utilización de herramientas para la optimización y mejora de procesos tanto internos como externos de la organización como la fuerza competitiva de Porter, análisis de PESTEL, etc.
Internacional	2024 Luis Miguel Morales Ramírez	Plan estratégico de comunicación para posicionamiento de marca de la Clínica Veterinaria Animal Biocare implementado en Facebook e Instagram	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Mejorar la comunicación para obtener un posicionamiento de marca en el mercado, además de instaurar un canal de comunicación permanente entre la clínica y su público objetivo, dando a conocer sus servicios, promociones, recomendaciones y consejos sobre el cuidado y la salud de las mascotas

Nacional	2023 Juliana Valentina Saavedra Vargas	Análisis estratégico de la situación de mercado para el plan de negocio Peluditos	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Construcción de un posicionamiento sólido en el mercado, mediante estrategias como producto de calidad, distribución, promoción, servicio al cliente y ventas.
Internacional	2023 Cuno Mauricio Hoempler Aranda y Karina Cristabel Ocampo Fuentes Rivera	Mejoras en la competitividad de la Clínica Veterinaria Puntovet.	Estudio descriptivo. Fuentes primarias (entrevistas y encuestas). secundarias: (libros, citas, casos de estudio)	Realización de mejorar en carácter competitivo en el mercado con posicionamiento, publicidad en línea y competencia en precio

Fuente: Elaboracion propia

Las investigaciones y trabajos previamente mencionados ofrecen valiosas contribuciones a este estudio. En efecto, delinean un claro camino a seguir y proporcionan una guía sumamente interesante en relación con las herramientas a utilizar, los referentes teóricos a considerar, la metodología a implementar, entre otros aspectos. Indudablemente, constituyen un sólido respaldo para la ejecución de este proyecto de investigación, centrado en mejorar el posicionamiento de la clínica veterinaria Servivet S.A.S. en una región altamente competitiva y dinámica, sujeta a constantes cambios derivados de situaciones externas. Cabe destacar que este mercado presenta desafíos adicionales debido a la presencia de organizaciones que operan de manera ilegal, resaltando sus prácticas mediante la oferta de precios bajos.

En este contexto, todas las investigaciones mencionadas se revelan como valiosos recursos para abordar de manera eficaz las complejidades que enfrentan estas empresas, a través de la realización e implementación de proyectos específicos.

2.2 MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el proyecto de investigación en curso, consecuente con la investigación descriptiva exhaustiva que se realizó, se toman en cuenta diferentes definiciones y teorías de diversos autores expertos en el tema de posicionamiento, planes estratégico y temas afines, con el fin en específico de obtener la información necesaria para diseñar y elaborar estructuralmente un plan estratégico para el posicionamiento de la clínica veterinaria Servivet SAS, ubicada en el municipio de San Pedro, Valle del Cauca.

2.2.1 Paradigma Neoclásico

el paradigma neoclásico surge después de los grandes problemas económicos que se vivieron en los años 1870 y 1920 las cuales ocasionaron grandes problemas dentro de las organizaciones, las ideas racionales y los procesos administrativos que fueron propuestos por Henry Fayol y Frederick Taylor impactaron a tantas

personas que se empezó a considerar un paradigma del hombre administrativo (Velásquez, 2002).

La influencia de la ciencia del comportamiento en la teoría administrativa ha dejado una huella significativa en la gestión administrativa. A lo largo del tiempo, la visión de los autores clásicos ha sido una constante en este campo. A pesar de las críticas a los supuestos clásicos y la introducción de nuevos enfoques organizacionales, se observa que los principios administrativos fundamentales, como la departamentalización, la racionalidad del trabajo y la estructura lineal, es decir, el enfoque clásico, no han sido completamente reemplazados por otras perspectivas.

El paradigma neoclásico implica reconocer las funciones de los administradores según la teoría clásica y luego derivar de ellas los principios esenciales para llevar a cabo la gestión de las organizaciones profesionales en el siglo actual, considerando su complejidad. En América del Sur, la Teoría Clásica de la administración ha influenciado, al parecer, a los miembros de las organizaciones y a su administración, sobre todo en la primera mitad del siglo XX, mientras que la Teoría Neoclásica lo ha hecho en la segunda mitad (Blacutt, 2010).

2.2.2 Teoría general de Sistemas

Actualmente, el enfoque de sistemas es un marco de referencia integrado a partir de conocimientos de las ciencias físicas, biológicas y sociales para la teoría organizacional contemporánea y su práctica administrativa (Dominguez et al., 2009). En teoría según Von Bertalanffy y Boulding, en general hablar de sistemas es como un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.

Esta teoría nace con el objetivo de solucionar los problemas que estaba pasando la biología con relación a los fenómenos biológicos como: el crecimiento, la regulación y el equilibrio, Bertalanffy defendió el gran hallazgo de las leyes organizacionales que gobiernan el funcionamiento de las distintas clases de sistemas al igual que

permite entender y comprender la realidad de la manera en cómo el ser humano se relaciona e interactúa con los demás de forma constante de la misma manera que orienta a realizar trabajos transdisciplinario (Dominguez et al., 2009).

2.2.2 Estrategia

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Sinónimo de rivalidad, competencia (Ronda, 2021).

En el año 1962 gracias a Alfred Chandler y Kenneth Andrews, se introduce este concepto en el mundo de la teoría del *management*. Estos lo definieron como una determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas (Ronda, 2021). Un aspecto vital para resaltar en estos conceptos es la importancia que tienen en las organizaciones los factores derivados del humano, como la solidaridad, el amor por las personas y por la naturaleza, y otros factores que enorgullecen a las personas. Estos, influyen en los comportamientos de los humanos en las organizaciones que deberían considerarse.

2.2.3 Direccionamiento Estratégico

Para Aguilera A. (2009) el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas. De este modo a la hora de realizar este proceso se deben realizar estudios y utilizar herramientas para identificar cuáles son las estrategias que verdaderamente serán de ayuda para Servivet es su crecimiento.

La dirección estratégica implica la toma de decisiones en una organización, donde las actividades están interrelacionadas en un sistema integral. Los cambios en objetivos o estrategias afectan a toda la organización debido a las fuertes conexiones entre elementos. Se proyecta hacia el futuro a largo plazo, no centrándose en resolver problemas inmediatos, y se enfoca en el uso de recursos críticos para aprovechar oportunidades y evitar amenazas en un entorno cambiante. Este proceso es tanto intelectual como social, dinámico y continuo. Se deben de tener en cuenta unos elementos que son importantes a la hora de darle dirección a una organización, los cuales son:

- La visión del futuro.
- La misión del futuro.
- Los objetivos estratégicos que le dan claridad a las estrategias.
- Las estrategias determinan la manera y los recursos para lograr los objetivos.
- Se cruzan objetivos estratégicos con las estrategias
- La estructura en donde se soporta la estrategia (Betancourt B., 2013)

2.2.4 Modelo de Direccionamiento Estratégica

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (David, 2013).

Para David (2013) La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Se precisa que durante los años 50s y 60s es el comienzo del término estrategia. Esta surge con el fin de enfrentar

y atacar los cambios del entorno que, desde ese entonces, surgían como un denominador fuerte. Con el paso del tiempo, el término se va definiendo gracias al ambiente hostil y competitivo en el que se encontraban las empresas a las cuales no solo se les exigía ser eficaces sino también efectivas a la hora de realizar sus procesos tanto internos como externos de la organización, con el único fin de alcanzar mejores resultados.

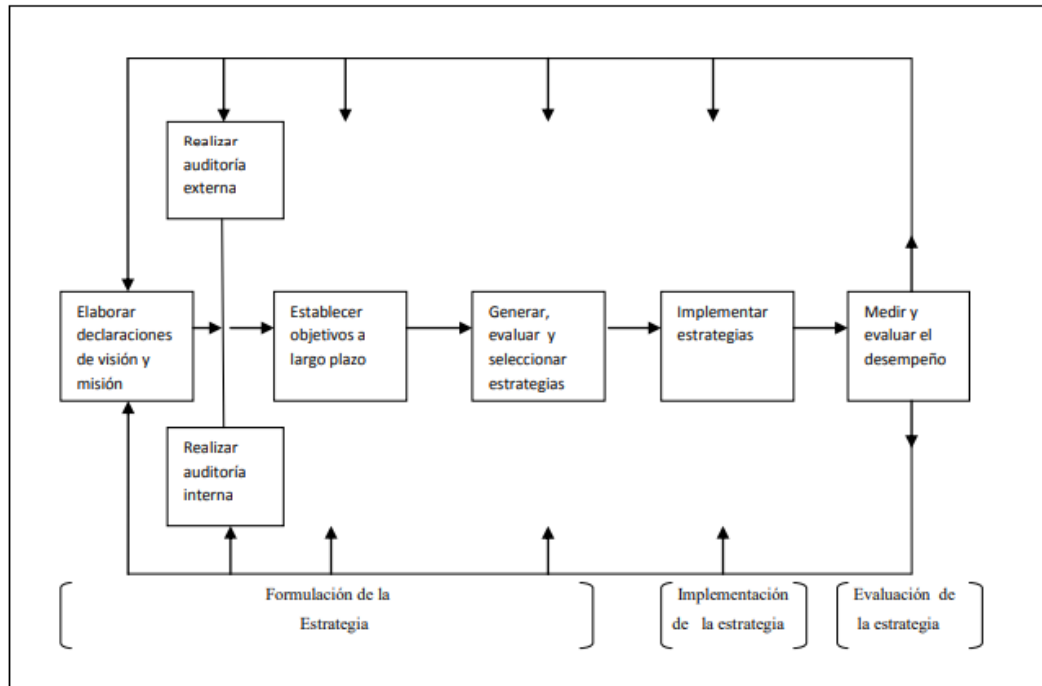
Según David (2013), la administración estratégica se define en tres grandes etapas como se puede evidenciar en la siguiente gráfica. La formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia implica que una organización defina metas anuales, elabore políticas, motive a su personal y gestione los recursos de la mejor manera, para que se lleven a cabo las estrategias desarrolladas. La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (David, 2003).

Y, por último, la evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no

garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen (Aguilera y Riascos, 2009)

Figura 3. Modelo Fred David



Fuente: Concepto de administración estratégica de (David, 2013)

2.2.5 Planeación estratégica

La planeación estratégica se basa en establecer objetivos a corto y largo plazo en la organización y trazar un plan de acción que determine las estrategias y recursos aptos y necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

La planeación estratégica es determinar cuáles son objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos para la consecución de los referidos objetivos; estos, en la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados antes, y los específicos de una empresa (Ronda, 2021).

2.2.6 Modelo de planeación estratégica

Según Betancourt B. (2013) la planeación estratégica busca simplificar el proceso de definir y seleccionar los objetivos a alcanzar en el futuro. También busca estructurar la empresa de manera que todas las actividades estén alineadas para lograr un objetivo común. En la figura siguiente figura se muestra el proceso de planeación estratégica sugerido por el profesor Betancourt como el que se presenta en la Figura 2.

En el contexto de la clínica veterinaria Servivet S.A.S., se utilizará como marco de referencia el modelo de proceso estratégico desarrollado por el profesor Benjamín Betancourt. Este modelo será aplicado para diseñar un plan de mejoramiento específico para la clínica.

2.2.7 Herramientas de planeación estratégica

En este marco teórico es importante mencionar las herramientas de diagnósticos que se emplearon para llevar a cabo la ejecución de los resultados como sigue:

2.2.7.1 *Análisis integrado del entorno PESTEL:*

Se incluye un análisis PESTEL que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en la comercialización de las fresas orgánicas. Este análisis proporciona una comprensión integral del entorno en el que opera el producto, ofreciendo información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Estos métodos cualitativos permiten obtener una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los consumidores, así como identificar oportunidades de mejora en la comercialización de las fresas orgánicas de Acora-Marca Esquema (Mármol et al., 2024).

Tabla 4. Análisis PESTEL

PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO						
FACTORES CLAVE DEL ENTORNO		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
P	FACTORES POLÍTICOS					
	Estabilidad política	1				
	Tendencias políticas		1			
	Regulaciones políticas		1			
	Políticas gubernamentales		1			
	Corrupcion			1		
	Adjudicacion de subsidios	1				
E	FACTORES ECONÓMICOS					
	Situacion actual de la economía de Colombia		1			
	Tasas de interes y tasas de cambio		1			
	Ciclos economicos			1		
	Líquidez de los clientes	1				
	Aumento de precios	1				
	Políticas fiscales				1	
S	FACTORES SOCIO - CULTURALES					
	Demografía en Colombia			1		
	Distribucion de riqueza		1			
	Distribucion de poblacion			1		
	Aspectos culturales		1			
	Patrones y tendencias de los clientes					1
	Cultura organizacional				1	
T	FACTORES TECNOLÓGICOS					
	Innovaciones aplicables					1
	Desarrollos tecnologicos					1
	Acceso a las nuevas tecnologias		1			
	Potencial de innovacion					1
	Obsolescencia tecnologica		1			
	Legislacion de uso de las nuevas tecnologias				1	
E	FACTORES ECOLÓGICOS					
	Gestion de residuos				1	
	Impacto sobre el medio ambiente	1				
	Certificaciones ambientales				1	
	Regulaciones ambientales				1	
	Cultura empresarial en terminos ambientales				1	
	Beneficios de adoptar practicas sostenibles					1
L	FACTORES LEGALES					
	Legislacion laboral				1	
	Normas y regulaciones					1
	Proteccion al consumidor				1	
	Organos de regulacion		1			
	Pleitos legales		1			
	Modalidad de administracion de proyectos				1	

Fuente: Ponce (2007)

Servivet S.A.S, como una clínica veterinaria, encuentra gran utilidad en realizar un análisis PESTEL, ya que este método proporciona una visión integral de los factores externos que pueden incidir en su funcionamiento. El entorno político, por ejemplo, impacta en las regulaciones y políticas relacionadas con la práctica veterinaria, incluyendo licencias de operación y normativas de bienestar animal. En términos

económicos, el acceso a recursos financieros por parte de los dueños de mascotas y las tendencias económicas son determinantes para la demanda de servicios veterinarios. Asimismo, el entorno social influye en las actitudes y comportamientos hacia las mascotas y su cuidado, influenciados por aspectos culturales y demográficos cambiantes.

La tecnología, por su parte, desempeña un rol crucial al introducir mejoras en diagnóstico, tratamiento y gestión de datos, elevando así la eficiencia y calidad de los servicios. Factores ambientales como la gestión de residuos y la incidencia de enfermedades zoonóticas también deben ser considerados, al igual que el marco legal que regula la práctica veterinaria, desde el uso de medicamentos hasta normativas de seguridad e higiene. Al evaluar estos elementos, Servivet S.A.S puede ajustar sus estrategias, detectar oportunidades de crecimiento y mitigar riesgos, asegurando su competitividad y cumplimiento normativo en el mercado de servicios veterinarios (Ariza y Monsalve, 2018).

2.2.7.2 *Matriz de perfil competitivo (MPC):*

Esta matriz permite realizar una observación profunda de cada uno de los competidores de diversas organizaciones, que estén relacionados, analizando diversos aspectos o factores internos, que puedan ayudar a mejorar o construir fortalezas o prevenir debilidades.

El proceso involucra los siguientes pasos:

- Recolectar información acerca de las empresas competidoras que se incluirán en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
- Enumerar los aspectos o factores a evaluar, que pueden considerarse fortalezas o debilidades, dependiendo del caso, de cada empresa u organización analizada.
- Asignar un valor ponderado a cada factor.

- Dar una calificación a cada una de las organizaciones enumeradas en la tabla, donde los valores de calificación se dividen en: 1 para debilidad, 2 para menor debilidad, 3 para menor fortaleza y 4 para mayor fortaleza.
- Calcular el producto del valor ponderado de la segunda columna por cada calificación otorgada a las organizaciones o empresas competidoras, resultando en un valor ponderado correspondiente.
- Sumar los totales de la columna de valores ponderados (que debe sumar 1.00) y las columnas de valores ponderados obtenidos.

Tabla 5. Matriz perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	EMPRESA 1		EMPRESA 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Fuente: David (2013)

2.2.7.3 *Benchmarking*

Según (Marciniak, 2017) “podemos decir que se trata de una herramienta utilizada para evaluar y mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas. El colectivo considerado líder es el que alcanza los mejores resultados en el sector donde desarrolla sus actividades.” Esto es importante para la aplicación del proyecto pues Servivet en el planteamiento estratégico busca la mejora de calidad siendo esta de forma continua por lo que sería de vital importancia que este tipo de herramientas sea aplicado para Servivet.

El benchmarking es una herramienta y un conjunto de pasos dentro de la gestión estratégica. Se utiliza para perfeccionar las prácticas y operaciones de una empresa. La esencia de este método radica en examinar otras compañías u organizaciones y absorber conocimientos a través de comparaciones o referencias.

Pero para (Betancourt Guerrero, 2013), el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo. Como proceso, el benchmarking contiene fases sucesivas y estructuradas que se realizan en el ámbito de la organización.

El benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como "un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria" (Camp, 1993)' El benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados.

2.2.7.4 *Matrices EFI y EFE:*

Esta matriz es un instrumento que ayuda a evaluar factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos, etc. Según David (2013) existen cinco pasos para desarrollar esta matriz

Primero se enumera los factores críticos de éxito se debe obtener mínimo 10 factores y máximo 20 factores que estén directamente afectando la empresa, por cada amenaza que se detecte se debe encontrar una oportunidad. En esta lista, escriba primero las oportunidades y luego las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y medidas cuando sea posible.

A cada factor se le debe asignar un valor entre 0.0 y 1.0 siendo, el valor más pequeño; sin importancia y el valor más alto; muy importante. Generalmente las oportunidades tienen un mayor peso, aunque puede que la amenaza tenga una gran influencia que afecta directamente la empresa en ese caso se debe asignar un valor alto. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Califique cada factor de éxito del 1 al 4 para indicar si la estrategia actual de la empresa aborda ese factor, donde 4 es una respuesta excelente, 3 una respuesta superior al promedio, 2 una respuesta promedio y 1 inferior. La formación se basa en la eficacia de la estrategia de la empresa. Así, las calificaciones son por empresa, mientras que la ponderación de la segunda etapa es por industria.

Multiplique la etapa de cada factor por su puntaje para obtener un puntaje ponderado y sume los puntajes ponderados de cada variable para determinar la organización ponderada general.

Independientemente de cuántas oportunidades y amenazas clave se incluyan en la matriz EFE, la puntuación final de cada factor no puede superar un valor de 4.0 ni ser menor que 1.0

Tabla 6. EFE

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.44

Fuente: David (2013)

La EFI es una evaluación que se le hace a las empresas identificando las fortalezas y debilidades de cada área empresarial y permite analizar las relaciones entre los departamentos. Debido a los elementos subjetivos, los resultados deben complementarse con las cinco fuerzas de Porter o con la FODA.

El primer paso consiste en realizar una lista de los factores internos detectados en la auditoria. Elija entre diez y veinte factores para un análisis efectivo incluyendo tanto las fortalezas y debilidades, estos deben ser lo más detallados posibles.

Tras hallar los factores críticos del éxito, se deberá dar un pase a cada factor donde 0.0 significa menos importantes y 1.0 más importante indicando el nivel de importancia de cada una con relación a la organización. Independientemente de que

sea una fortaleza o debilidad los mayores pesos se les otorga a los factores que mayor impactan en la empresa. Esta ponderación debe ser igual a 1.0.

En este caso se dará una calificación diferente a la anterior, donde la debilidad más grande tiene una calificación de 1 y la debilidad más pequeña tiene una de 2, para las fortalezas la más importante tiene una calificación de 3 y la menos importantes tiene una calificación de 4.

Para hallar la ponderación promedio se multiplica cada factor por su calificación.

Las organizaciones con una suma ponderada inferior a 2,5 son internamente débiles y las puntuaciones superiores a 2,5 son internamente sólidas (David, 2013.).

Tabla 7. Matriz EFI

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: (David, 2003.)

2.2.7.5 Matriz Ansoff:

La matriz Ansoff por otro lado es una excelente herramienta que nos permite determinar en qué punto del mercado la empresa se debe situar para aplicar las diferentes estrategias que su estudio designe. De esta forma saber si es necesario hacer una penetración del mercado, con los mismos clientes y productos, hacer un desarrollo de nuevos productos con igual mercado, un desarrollo de nuevos mercados con los mismos productos que tenemos y por último nos puede arrojar un desarrollo de nuevos productos con nuevos mercados a través de una estrategia de diversificación (Sánchez et al., 2020).

La matriz propuesta por Ansoff es de gran ayuda para las empresas para saber que estrategias se deben tomar para así hallar de qué forma pueden ubicarse estratégicamente en el mercado, por lo que es de gran importancia para que Servivet logre su objetivo de lograr un posicionamiento en el centro del Valle del Cauca.

Tabla 8 Matriz Ansoff

Componentes del vector de crecimiento		
Producto \ Misión	Actual	Nuevo
Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Lobatón, (2006)

Una pregunta que surge en la actualidad es si en realidad estas matrices como la de Ansoff aun es vigente para las empresas por lo que nos apoyamos en (Lobatón, 2006) hace más de cuarenta años, cuando no había computadoras personales en las oficinas, cuando el zapatófono de Maxwell Smart era pura fantasía, cuando la palabra *chat* no significaba nada para nosotros, Igor Ansoff escribió lo que usted acaba de leer para ser aplicado en los Estados Unidos. Con otras palabras, con otra perspectiva tal vez, pero en esencia es lo que acaba de leer. Y sigue vigente. Y se aplica todos los días en nuestro país. Esto nos brinda la claridad de que aún sigue vigente y muchas empresas aun aplican estos métodos que son de gran ayuda a las empresas, claramente el mundo evoluciona y se somete a cambios, pero esta matriz debe irse actualizando con los cambios a los cuales los clientes están sujetos pero esta matriz sigue siendo adaptable y sujeta a cambios según el mercado nos lo plantee.

2.2.7.6 DOFA

El análisis FODA implica la evaluación de los aspectos positivos y negativos que ayudan a diagnosticar la situación interna de una organización, además de la evaluación de factores externos, como las oportunidades y amenazas. También se puede considerar como una herramienta simple que proporciona una visión global de la situación estratégica de una organización específica.

Para poder realizar la matriz DOFA, es necesario dividir en interna y externamente

1. Inicialmente debemos identificar las fortalezas o en su defecto, los aspectos positivos que posee la organización, enumerándolos. Estas son áreas o aspectos puntuales en las que la organización destaca, respecto a la competencia.
2. También debemos identificar las debilidades internas, las áreas o aspectos negativos que afectan los diferentes procesos de la organización, que no permiten que la misma pueda mejorar.

3. Identifica las oportunidades externas que la organización o proyecto podría aprovechar. Estas son situaciones o tendencias del entorno que podrían beneficiar a la entidad.
4. Enumerar las amenazas externas que podrían afectar negativamente a la organización o proyecto. Estas son situaciones o tendencias que podrían representar desafíos.
5. Cuando se logre identificar todos los aspectos tanto positivos como negativos, internos y externos de la organización, se debe de llenar una tabla con cuatro secciones (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
6. Una vez completada la matriz, se deben analizar la interacción entre las categorías. Relacionar las fortalezas con las oportunidades (FO), como mitigar las debilidades con las oportunidades presentadas (DO), como utilizar las fortalezas propias para enfrentar las amenazas (FA) y, por último, como minimizar las debilidades y evitar las amenazas (DA).
7. Desarrollar estrategias respecto a lo identificado gracias a la matriz, basado en las combinaciones o relaciones presentadas en la gráfica.
8. Realizar un respectivo seguimiento de las estrategias presentadas, para evaluar su efectividad y realizar ajustes conforme sea necesario.

Tabla 9. DOFA

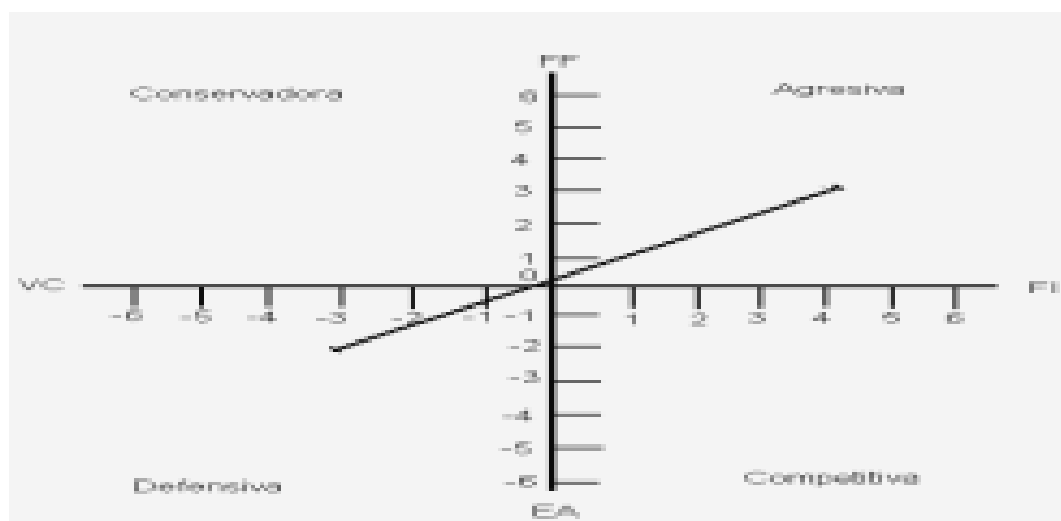
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Fuente: Navarro y Cabrera (2008)

2.2.7.7 **Matriz PEYEA:**

La "Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción" (PEYEA) es una herramienta de análisis estratégico que a menudo se utiliza en la planificación estratégica empresarial. Esta matriz es una variante de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que agrega una dimensión adicional para evaluar las acciones estratégicas. Esta matriz tiene un enfoque que es utilizado para establecer las situaciones estratégicas adecuadas para las organizaciones. Para realizar la matriz PEYEA, se puede determinar la ventaja competitiva y la fuerza financiera como los primeros importantes en la posición estratégica de una organización, en tanto que la estabilidad ambiental y la fuerza de la industria pueden utilizarse para describir la posición estratégica de toda la industria.

Figura 4. Matriz PEYEA



Fuente: David (2013)

2.2.7.8 **Plan de acción**

Plan de Acción, lo definen como el proceso de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan manejar la transición entre el presente y el futuro. El Plan de Acción en cambio y desarrollo organizacional es el proceso de planear

sistemáticamente un esfuerzo de cambio haciendo usado de sólidos principios y modelos de cambio. De esta forma es como lo plantean Beckhard & Harris (1977) y no lo ilustra con mayor claridad (Gaynor, 2003) de esta forma en su libro Gaynor nos deja saber cómo Beckhard y Harris nos plantean cuatro claves a la hora de llevar a cabo un plan de acción.

1. Determinar el grado de opción que tiene el Cliente respecto del cambio (cuánto control tiene los Clientes respecto de dos decisiones: la decisión de realizar el cambio, y la decisión de cómo cambiar).
2. Determinar qué es lo que se necesita cambiar.
3. Determinar dónde el consultor o agente de cambio debe comenzar a intervenir.
4. Realizar una elección de tecnologías / metodologías de intervención.

Además de estas claves estén claras se procede a el paso a paso a seguir para que de esta forma el plan de acción sea efectivo una vez dándonos como referencia a Beckhard y Harris grandes influyentes a la hora de llevar a cabo los planes de acción.

1. Las actividades a desarrollar deben estar fuertemente “linkeadas” con los objetivos y prioridades respecto del cambio que se ha identificado;
2. Las actividades deben ser identificadas claramente en lugar de ampliamente generalizadas;
3. Actividades discretas deben ser “linkeadas”;
4. Las actividades deben estar secuenciadas temporalmente;
5. Planes de contingencia deben existir para el caso que fuerzas inesperadas se desarrollen durante el proceso de cambio;
6. El Plan de Acción debe ser apoyado por la Alta Dirección de la organización; y
7. El plan debe ser efectivo en términos de su costo. (Gaynor, 2003).

2.2.7.9 Costo/Beneficio

El análisis de costo-beneficio implica examinar las decisiones empresariales. En el contexto de una decisión en consideración, se resta el costo de una opción de sus beneficios. Mediante este análisis, la administración puede determinar si una inversión resulta beneficiosa para el negocio o no.

En todas las instituciones, el análisis financiero implica evaluar toda la entidad entendiendo cada elemento constituyente. Este proceso implica examinar la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización, utilizando datos de diversas fuentes y recursos. En un contexto específico, se genera información que se convierte en un factor determinante para la toma de decisiones. Tanto las organizaciones con fines de lucro como las sin fines de lucro necesitan comprender los aspectos fundamentales de su desempeño financiero, su situación económica, social y política, las expectativas que generan y el logro de sus objetivos. La importancia de llevar a cabo un análisis preciso es innegable; se trata de una actividad estratégica que puede incidir en la continuidad, supervisión y crecimiento de la organización a través de las decisiones que se tomen, esto según lo que nos expresa en su libro (Padilla, 2015)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

La administración estratégica: abarca la totalidad de compromisos, decisiones y acciones necesarios para que una empresa alcance competitividad estratégica y logre un rendimiento superior al promedio. Este enfoque implica comprender tanto el entorno externo como interno de la organización (Abuabara y Martínez, 2017).

Las organizaciones: estas operan en un entorno externo caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Comprender e interpretar este entorno es fundamental para formular e implementar decisiones estratégicas efectivas. Por otro lado, el análisis interno implica examinar los recursos y capacidades internos de la organización para identificar fortalezas y debilidades (David, 2013).

Dentro de los sectores específicos, como el de las avícolas y las clínicas veterinarias, el benchmarking es una estrategia útil para comparar la posición de una empresa con respecto a la competencia y comprender mejor el entorno en el que operan (Betancourt, 2013). Además, la estructura organizacional, representada por la departamentalización y el organigrama, clarifica las relaciones entre niveles, funciones, coordinación y toma de decisiones (Turín, 2017).

El control y seguimiento involucra las actividades de preparación, revisión y presentación de informes para el control fiscal y la evaluación de los resultados. Es a través del control y seguimiento que se puede generar información transparente, completa y oportuna, del proceso de financiación de proyectos, para la evaluación de los resultados obtenidos y la toma de decisiones (Miranda, 2011). Esto se logra mediante la asignación de responsables, el establecimiento de estándares e indicadores, y la comparación de la ejecución con estos estándares.

El emprendimiento: este tema también juega un papel importante, ya que se refiere a la capacidad de una persona para realizar esfuerzos adicionales con el fin de alcanzar metas u objetivos. En este contexto, la estrategia competitiva se basa

en ser diferente, eligiendo un conjunto de actividades distintas para ofrecer un valor único.

Por último, la misión y la visión de una empresa definen su propósito, razón de ser y orientación a largo plazo, proporcionando un rumbo para la toma de decisiones estratégicas (Miranda, 2011). El plan de acción, por otro lado, establece el camino para alcanzar las metas del negocio, con una planificación exhaustiva que incluye actividades, tiempos y responsables, marcando el progreso en cada componente (Betancourt, 2013).

2.4 MARCO EMPRESARIAL

El Municipio de Tuluá está ubicado en la zona Centro del Departamento Del Valle del Cauca a 102 km. De Cali, a 172 km de Buenaventura y a 24 km de Buga. Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras cuya población total asciende aproximadamente a 600.000 habitantes según el DANE, (Proyección ajustada al censo de 2005). (Alcaldía de Tuluá, 2023)

Emprender, innovar y contribuir al desarrollo socioeconómico no es solo una tendencia, sino una realidad en constante evolución. Ser colombiano, joven y tener la determinación de ser independiente, cambiar el rumbo de tu vida, de tu entorno y trabajar en la creación de tu propia empresa, es ahora un poco más accesible que en tiempos anteriores.

Es importante considerar que las facilidades actuales para emprender se deben en gran medida a entidades públicas como la Cámara de Comercio de Tuluá. Esta institución ofrece constantemente capacitaciones gratuitas para el desarrollo personal y empresarial de los emprendedores de Tuluá. Su objetivo es aprovechar las nuevas ideas de negocios y el potencial de las personas en diversos sectores empresariales, generando así nuevos proyectos empresariales.

Tabla 10. Empresas nuevas y renovadas Tuluá

Tabla 1: Empresas Nuevas y Renovadas 2014 – 2023

Concepto	Año									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mat. Nuevas	1.868	1.686	1.667	2.159	2.198	2.152	2.058	2.273	1.998	1.661
Mat. Renovadas	6.894	7.266	7.219	7.752	8.530	8.974	8.439	9.049	9.596	9.497
Total Registros	8.762	8.952	8.886	9.911	10.728	11.126	10.497	11.322	11.594	11.158
Variación	-	2%	-1%	12%	8%	4%	-6%	8%	2%	-4%

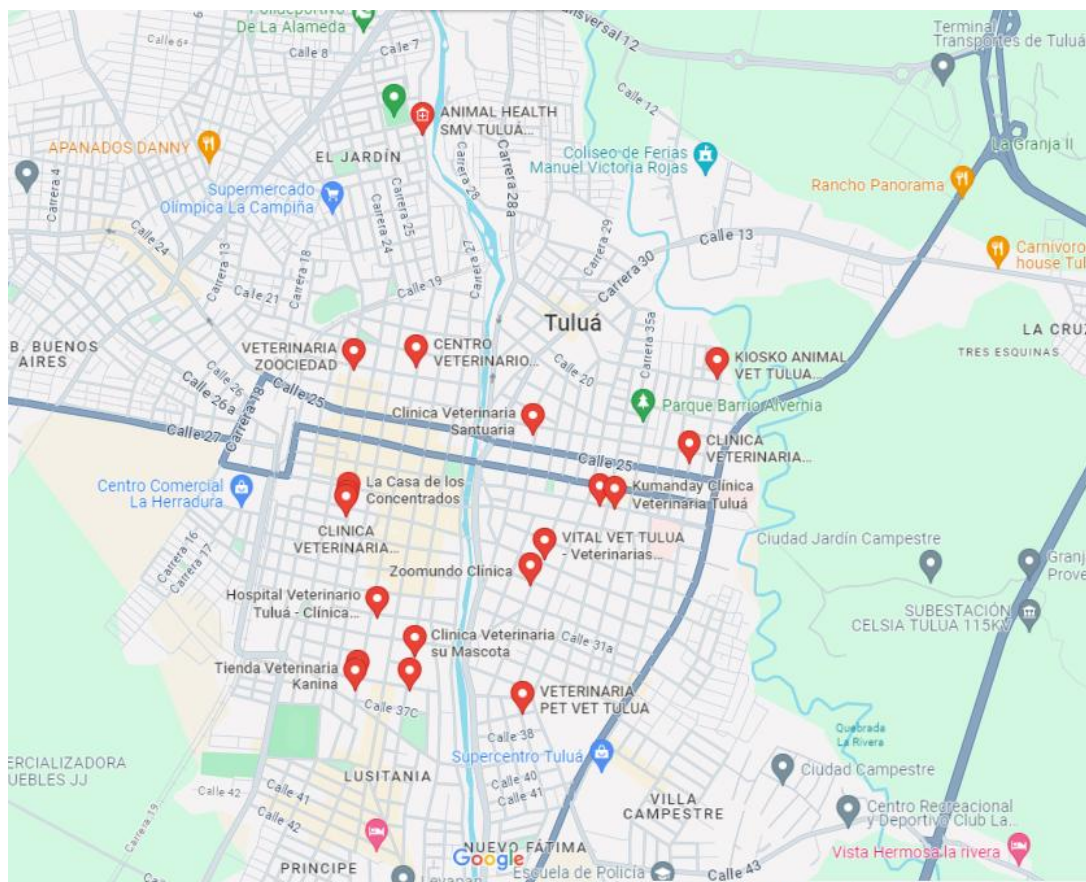
Fuente: Base de Datos Registro Mercantil CCT

Fuente: Cámara de comercio de Tuluá (2024)

En la Tabla 10 se puede evidenciar el número de empresas nuevas y renovadas matriculadas en el registro mercantil por lo últimos 10 años.

Respecto al sector veterinario en Tuluá, es un sector que tiene bastante competencia puesto que hay diversas opciones para los clientes según su necesidad.

Figura 5. Clínicas veterinarias ubicadas en Tuluá



Fuente: Google maps.

La presencia de 17 clínicas veterinarias en Tuluá indica un nivel de competencia significativo, sugiriendo que el mercado está bien establecido, pero aún puede soportar nuevas empresas. Cada clínica debe implementar estrategias para destacar entre la competencia, lo que podría incluir la oferta de servicios especializados, la promoción de la reputación y la optimización de la ubicación para

maximizar la accesibilidad y visibilidad. La evaluación detallada de la distribución geográfica de estas clínicas, así como la gama de servicios que ofrecen, junto con la percepción de los clientes sobre la calidad y la satisfacción del servicio, serían cruciales para comprender completamente la dinámica competitiva del sector veterinario en Tuluá.

2.4.1 Misión

Somos una organización dedicada a proporcionar atención, diagnóstico y soluciones de primera categoría para mascotas y aves de corral en las comunidades de San Pedro y sus alrededores. Nuestra misión es garantizar el bienestar de estos animales a través de la oferta de servicios y productos de alta calidad respaldados por procesos eficientes y tecnologías avanzadas. Nos esforzamos por destacar en la comunidad como un referente de responsabilidad, atención y calidad en nuestro sector, y estamos comprometidos en mejorar la vida de todas las mascotas y aves de corral que servimos.

2.4.2 Visión

En los próximos 5 años, Servivet se propone convertirse en la veterinaria más reconocida en San Pedro y extender su alcance para abarcar más del 50% de las avícolas en la región. Nuestro enfoque estará en proporcionar diagnósticos y productos de la más alta calidad. Uno de nuestros principales diferenciadores será la integración de tecnología avanzada para optimizar procesos, incluyendo análisis de muestras y cirugías, con el objetivo de brindar un servicio superior. Buscamos establecer una estructura organizacional sólida, compuesta por colaboradores altamente experimentados y capacitados, para llevar a cabo estas tareas con excelencia. Nuestra visión es ser líderes en el cuidado y la salud de los animales en nuestra comunidad, contribuyendo al bienestar de todas las mascotas y aves de corral que atendemos.

2.4.3 Reseña histórica

Servivet S.A.S es una veterinaria, ubicada en San Pedro valle del Cauca, que se fundó con clínica en el año 2021, fue fundada por Carlos Andrés Gutiérrez, gerente y veterinario en compañía de su esposa Carolina Rojas, decidieron emprender en este sector ya que el municipio De San Pedro no ha contado con una veterinaria formal, con todos sus procesos establecidos y con los productos de alta calidad que debe brindar una veterinaria, ellos incursionaron principalmente aplicando procesos más tecnológicos que no poseen otras veterinarias como los análisis de sangre por medio de una máquina que arroja los resultados en cuestión de minutos, de esta forma ellos buscan alcanzar su valor agregado gracias a la tecnología que les ayude agilizar procesos para actuar rápido ante cualquier situación presentada en las mascotas, algunos de los otros servicios que oferta Servivet son, procesos estéticos como lo son baño, peinados y arreglo de uñas, los ya mencionados exámenes sanguíneos, formulación de medicamentos, aplicación de vacunas, venta de alimento y juguetes, cirugías especializadas. Gracias a estos procesos Servivet busca posicionarse como la mejor veterinaria de San Pedro y en unos años lograr abarcar un gran sector del mercado dentro del centro y norte del valle del Cauca, por esto mismo ellos desean implantar una planeación estratégica que los ayude con estrategias como lograr estos objetivos de calidad, posicionamiento y generación de utilidades para Servivet S.A.S.

2.4.4 Ubicación geográfica

Servivet se encuentra en San Pedro valle del Cauca en la dirección calle 1 #5-22.

Figura 6. Ubicación geográfica Servivet



Fuente: Google Maps

2.4.5 Industria/Sector

Según la clasificación Única de Ocupaciones para Colombia, se posicionó la medicina veterinaria como parte de profesionales de la salud. La medicina veterinaria se incluye en el listado de profesionales de la salud en la clasificación 225(PetIndustry, 2021).

2.4.6 Mercado

Los grupos de clientes con los que cuenta y busca atender la empresa se dividen en clientes individuales y clientes comerciales. Personas que tengan un amor por sus mascotas y busquen su bienestar constante y también, granjas agrícolas que sea poseedoras de aves de corral, buscando con esto, atender así una gran parte del mercado del centro y norte del valle del cauca.

2.4.7 Portafolio de productos

- **Consulta general y especializada:**

Contamos con una atención especializada y personalizada en el diagnóstico de las diferentes patologías y su tratamiento más adecuado.

Dermatología: La casuística permite confirmar que las patologías más frecuentes en la consulta veterinaria son las dermatosis y apoyados por el laboratorio clínico se puede ayudar al paciente a mejorar su calidad de vida.

Traumatología y ortopedia: Gracias a los avances tecnológicos estamos en capacidad de aumentar la probabilidad de éxito en los procedimientos ortopédicos para la recuperación de los pacientes.

Odontología y profilaxis: Los signos de mal aliento y sensibilidad de los dientes son una de las patologías más frecuentes. En la Clínica se cuenta con un completo servicio odontológico, así como la limpieza dental con ultrasonido.

- **Laboratorio Clínico:**

Realizamos pruebas de Hematología, Química Sanguínea, Análisis de Orina, Raspados de piel, Citología y pruebas de Diagnóstico Parasitológico, y contamos con Registro Calificado para el Diagnóstico Veterinario, otorgado por el Instituto

Colombiano Agropecuario (ICA), Resolución No 000079 del 23 de enero de 2012 y Resolución No 003171 del 16 de Julio de 2013.

- **Imagenología:**

Ecografía y ecografía Doppler: La ecografía es un procedimiento sencillo, no invasivo de diagnóstico para visualizar los órganos internos del cuerpo; los equipos que tiene la clínica Servivet S.A.S permite mejores imágenes y más información para realizar un mejor diagnóstico.

- **Vacunación**

Las vacunas de cada mascota (según su especie) garantizara un correcto desarrollo de esta, fortalecerá su sistema inmune, evitando que padezca de enfermedades infectocontagiosas que afecten su estilo de vida y proporcionarán un óptimo estado de salud.

- **Estética canina y felina**

Ofrecemos una amplia variedad de cortes de pelo y baños, tanto estéticos como terapéuticos para tu mascota.

Antes de empezar con el baño, constamos en una ficha técnica de ingreso el estado de la piel y pelo del animal.

Se realiza corte de pelo según la raza, tipo de piel y manto, secado y cepillado, corte de uñas, limpieza de oídos y genitales, vaciado de los sacos anales, acabado y perfume.

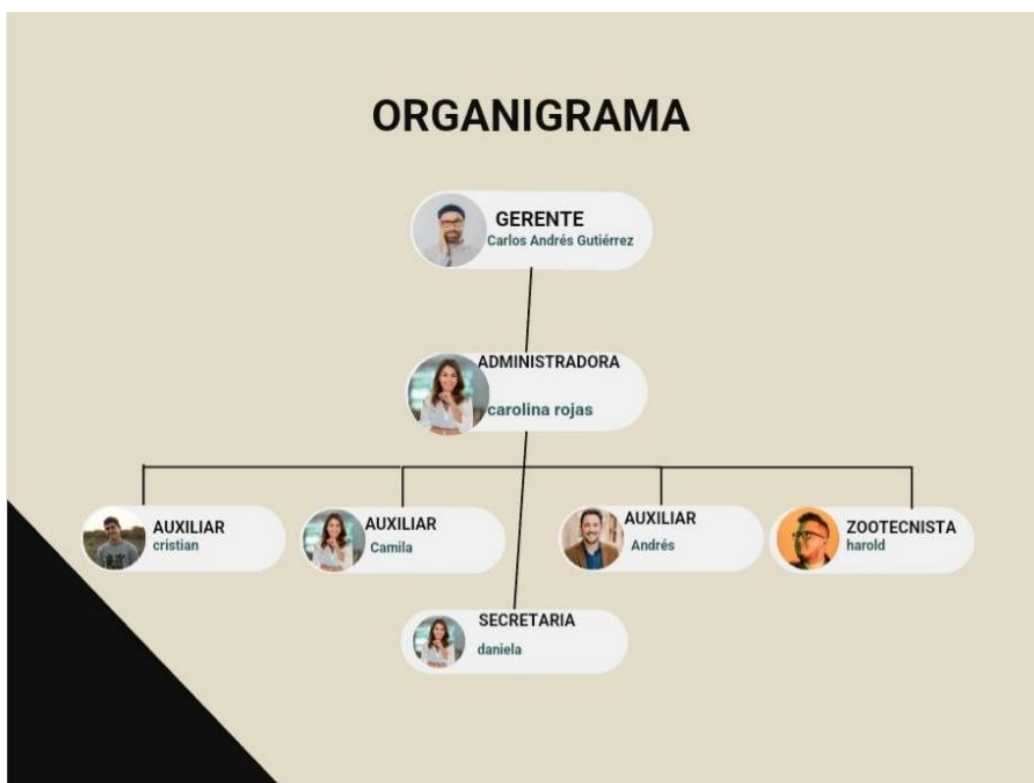
- **Farmacia**

Contamos con una amplia gama de medicamentos, las mejores marcas, insumos y accesorios para el cuidado y bienestar de las mascotas.

2.4.8 Estructura organizacional

En este apartado se presenta la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio, la cual se representa a través del siguiente organigrama.

Figura 7. Organigrama Servivet



Fuente: Elaboración propia

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Se empleará una metodología descriptiva para llevar a cabo el diseño de la planificación estratégica destinada al posicionamiento de la clínica veterinaria Servivet. Los estudios descriptivos se orientan a la especificación detallada de las propiedades, características y perfiles de individuos, comunidades, grupos y procesos dentro de organizaciones, así como cualquier otro fenómeno susceptible de análisis.

El estudio descriptivo en las ciencias de la administración, contables y la economía, su propósito principal es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación (Méndez, 1998). Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Debido a la necesidad de dicha investigación, el método de investigación que se lleva a cabo será de tipo deductivo, debido, se parte como un aspecto general como las teorías administrativas para así hallar resultados de aspectos específicos para que estos puedan apoyar la sustentación de las conclusiones y se comprueben la factibilidad de la investigación llevada a cabo. El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general (Méndez, 1998).

3.3 TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1 Fuentes primarias

Son aquellas fuentes de información orales o escritas que, son recopiladas directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento (Méndez, 1998). Las fuentes primarias que serán utilizadas para el proyecto son: Observación, encuestas y entrevistas.

Observación: técnica muy antigua. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación (Mendez,1998).

Observación participante: cuando el investigador pertenece activamente al grupo de los observados y asume sus comportamientos.

Observación no participante: cuando el investigador no pertenece al grupo y solo se hace presente con el fin de recolectar la información.

La encuesta: este tipo de recolección de información se realiza mediante formularios, los cuales tienen aplicación a problemas que se pueden investigar por medio de la observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. (Mendez,1998)

La encuesta trae consigo el riesgo o peligro de estar sujeta a subjetividades, y con ello la presunción de hechos y situaciones según a quien corresponda.

La entrevista: se define como un encuentro entre dos o más personas que participan en una conversación con el objetivo de intercambiar información.

En esta investigación es fundamental tener en cuenta este tipo de información primaria para de este modo tener información clara y concisa de la situación que presenta Servivet S.A.S por lo que la observación es importante para revisar los procesos en lo que puede haber déficit, mientras que las encuestas nos ayudaran

a saber la satisfacción de ambiente laboral, que tan satisfechos están los clientes con atención brinda y saber dentro de las ofertas de mercado si escogerían a Servivet como su primera opción, mientras que las entrevistas nos darán soporte de información recolectado para comparar datos brindados e hipótesis planteadas.

Las entrevistas, como método principal de recolección de datos primarios para llevar a cabo el proyecto, se realizaron con el objetivo de obtener información desde la perspectiva del dirigente de la organización. Este enfoque permitió recopilar datos específicos y actualizados sobre el estudio del posicionamiento de la clínica. Para garantizar la fiabilidad de los resultados, las preguntas fueron estandarizadas mediante guías estructuradas y se implementó un proceso riguroso de toma y registro de respuestas durante las sesiones de entrevista. Este instrumento fue seleccionado estratégicamente para abordar los objetivos específicos de la investigación, asegurando que los resultados reflejen fielmente la realidad de Servivet.

3.3.2 Fuentes secundarias

Este tipo de Fuentes se basa en información previamente escrita como lo son los textos, revistas, documentos, prensa entre otros de tal forma que dicha información se ha recibido a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentados(Mendez,1998).

Estas fuentes nos brindaran la capacidad de tener una ruta o guía para la elaboración, implementación, ejecución y evaluación del plan que se le presentara a Servivet, También se utiliza la información obtenida en investigaciones anteriores, como tesis, y se examina el conocimiento contenido en libros, los cuales son crucialmente importantes para el avance completo de este estudio.

Tabla 11. Tabla metodológica

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	FUENTE	TECNICA APLICAR	PROPÓSITO	ACTOR / AUTOR
Analizar el ambiente interno y externo para la empresa con el fin de identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.	Primaria Secundaria: -Entrevista -Revisión bibliográfica -Encuestas	Matrices EFI Y EFE	Se llevará a cabo un análisis tanto interno como externo de la empresa mediante entrevistas dirigidas al propietario, además de encuestas de satisfacción dirigidas a los clientes, con el fin de comprender los factores que influyen en el impacto de la empresa.	-Dueños de la empresa -Clientes - Asesores
Analizar la competencia de Servivet mediante estudios comparativos con otras organizaciones (Benchmarking).	Primaria Secundaria: -Entrevista -Revisión bibliográfica -Encuestas	Análisis benchmarking Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	Se realizará un estudio actual sobre la competencia directa, se examinará el posicionamiento en el mercado y su relación con ésta.	- Clientes
Desarrollar un direccionamiento estratégico, misión, visión, objetivos y estrategias	Secundaria: -Revisión bibliográfica	Modelo direccionamiento estratégico – Fred David	Identificar, a través de un diagnóstico, cuáles son las herramientas requeridas para gestionar la empresa de manera eficaz. - Teoría Direccionamiento estratégico” (2013)	-Benjamín Betancourt

Realizar un plan de acción y costo beneficio para evaluar la viabilidad financiera del mismo.	Secundaria: -Revisión bibliográfica	Modelo plan de acción de Gaynor y análisis de costo beneficio planteado por Padilla	Elaborar el plan de acción y el análisis costo-beneficio con el fin de estructurar previamente el cronograma de actividades y el presupuesto requerido, estableciendo objetivos claros y concisos para la ejecución del plan estratégico.	-Dueño de la empresa - Asesores
---	---	---	---	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

El uso de herramientas como PESTEL, DOFA y benchmarking es esencial para una clínica veterinaria como Servivet, ya que permiten un análisis estratégico integral. PESTEL ayuda a evaluar factores externos clave, como normativas legales, tendencias sociales, avances tecnológicos y prácticas sostenibles que impactan el sector veterinario. DOFA permite identificar fortalezas internas como personal capacitado y equipos avanzados, así como debilidades, oportunidades y amenazas, como la competencia o el crecimiento del mercado de mascotas. Por su parte, el benchmarking permite comparar su desempeño con clínicas líderes, identificando mejores prácticas en gestión, innovación y calidad del servicio. Estas herramientas combinadas garantizan que Servivet se mantenga competitiva, optimice recursos y se adapte estratégicamente a su entorno.

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA SERVIVET

Para el primer abordaje propuesto en esta investigación, se presenta el análisis externo e interno de la empresa Servivet.

4.1.1 Análisis Externo

En Colombia, el diagnóstico externo con el paso del tiempo ha obtenido una relevancia e importancia crucial para las diversas organizaciones de los diferentes ámbitos empresariales. Las clínicas veterinarias como Servivet SAS, no son ajenas a ello, pues estas al estar inmersas en un entorno de negocios marcado constantemente por transformaciones, evolución, competitividad y no menos importante, una economía globalizada; las empresas se enfrentan a una competencia desafiante y en ocasiones desleal, que no conoce de fronteras que incluso pueden estar siendo impulsadas por nuevas tecnologías y/o modelos de negocios modernos y exitosos que están redefiniendo el mundo.

Un análisis externo es una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades (Ponce, 2007).

Por lo tanto, las condiciones actuales del mercado requieren que las empresas se mantengan actualizadas y a la vanguardia para actuar con la estrategia requerida para no quedarse rezagadas. En el contexto del diagnóstico externo de la clínica veterinaria se analizarán diversas variables que la organización interactúa con la sociedad. Estas variables son económicas, políticas, demográficas, culturales, sociales, legales y ambientales.

4.1.1.1 *Dimensión económica:*

La dimensión económica es una dimensión fundamental que influye tanto directa como indirectamente en las actividades, desempeños y procesos de todas las organizaciones y claro, sin excepción las clínicas veterinarias como Servivet. De acuerdo a David (2013) en Conceptos de Administración Estratégica y a Serna, (2000) en Gerencia Estratégica, los factores económicos engloban el funcionamiento global de la economía, incluyendo el movimiento de capital, productos y servicios, tanto a nivel local como internacional.

El análisis económico de una clínica veterinaria como Servivet debe considerar una serie de variables clave, como el desempleo, el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación y otros indicadores económicos relevantes mencionados por Betancourt en su libro sobre el Entorno Organizacional. Estos factores externos pueden influir significativamente en las operaciones diarias y en la toma de decisiones estratégicas de la clínica.

De este modo, resulta importante el estudio de variables que sean determinantes, respecto a la dimensión, que nos permita evaluar y analizar la situación de la organización como las identificadas a continuación:

Amenazas:

- Incremento en los precios de los suministros veterinarios,
- El aumento precio del combustible,
- El difícil acceso a créditos (Falta de apoyo bancarios a el sector agro)

Oportunidades:

- La reducción en las tasas de interés
- El crecimiento del mercado avícola
- La disminución del IPC.

Tabla 12. Variable económica 1

Variable # 2		DIMENSION	ECONOMICO
Variable clave	Incremento en los precios de los suministros veterinarios	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
A pesar de que el mercado veterinario en Colombia, no se detuvo durante la pandemia, lo que cambio en este fue la forma del suministro y entrega de los suministros médicos veterinarios. Colombia como país, depende mucho de las importaciones de este sector pues, el mercado médico veterinario requiere y exige el cumplir de ciertos aspectos tanto técnicos, tecnológicos y certificaciones de calidad para cumplir y satisfacer las necesidades de todo el mercado en general incluyendo las exigencias del mercado competitivo y necesidades de los animales, en cuestión (CEPAL, 2020). El incremento de los costos de las materias primas, tienen un orden del 30% al 40%, básicamente por cuestión del costo de los fletes y de la tasa representativa, lo cual no era común en el último tiempo; que los ajustes se registraban cada cierto periodo de tiempo y ahora son cada vez más frecuentes.(CONtexto Ganadero, 2023) Todo esto es una cadena porque al subir el costo de la materia prima, se incrementa el precio del medicamento o del insumo y esto representa un mayor costo de		El incremento de los precios de los suministros veterinarios constituye un impacto significativo en el sector, dado que el alza en los costos representa una amenaza considerable. Este fenómeno repercute directamente en la economía y las finanzas de los clientes de las organizaciones o clínicas veterinarias. El aumento de precios puede dificultar el acceso a los servicios y productos veterinarios, lo que a su vez puede afectar la calidad de atención y el bienestar de las mascotas atendidas. Además, las clínicas veterinarias se enfrentan a la presión de mantener precios competitivos mientras intentan compensar el aumento de los costos, lo que puede impactar negativamente en su rentabilidad y estabilidad financiera.	El impacto de esta variable dentro de la organización es directo y significativo, ya que el aumento en los costos de los suministros veterinarios podría reducir considerablemente la cantidad de clientes atendidos. Esto se debe a que muchas personas podrían no poder acceder a los servicios debido al incremento de precios, lo que afectaría directamente las finanzas de la clínica. Esta situación podría llevar a una disminución en los ingresos y, por ende, afectar la rentabilidad y estabilidad financiera de la organización veterinaria.

producción para el ganadero, quien debe vender más cara, por ejemplo, la leche y así continúa toda la cadena hasta el consumidor. Ricardo Ferro, director de venta externa de Agrocampo. Las variaciones de los precios de los suministros médicos veterinarios son influidas por diversos factores externos como costos de fletes, estado de vías, incremento del precio de la gasolina, dificultad en las importaciones, incremento de servicios públicos tanto para su producción (los que son producidos en el país) como para su almacenamiento y distribución (los que son importados), etc. (López, 2024)		
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Variable económica 2

Variable # 3		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Aumento del precio al combustible	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
la tendencia alcista en los precios del combustible se basa en varios factores económicos y contextuales. En primer lugar, la proyección inicial para el año 2021 establecía un precio promedio nacional para el galón de gasolina de \$8.127 (Vargas , 2020), lo que indica que se esperaba cierta estabilidad en los precios en ese momento. Sin embargo, desde octubre de 2022, se observa un aumento mensual constante en el precio del combustible., Esto pues el ministro de hacienda tomo la decisión de que ese dinero podría subsanar demás problemas económica que maneja el país por		El aumento en los precios del combustible puede tener un impacto significativo en el sector veterinario. Primero, las clínicas veterinarias y los servicios móviles que necesitan desplazarse para atender a los animales enfrentarán mayores costos operativos debido al aumento en el precio del combustible. Esto puede llevar a un aumento en los precios de los servicios veterinarios para compensar estos costos adicionales, lo que	El impacto de esta variable en Servivet se torna evidente debido a que la clínica presta sus servicios a varias avícolas en el Valle del Cauca, abarcando desde Roldanillo hasta El Cabuyal. Por lo tanto, cualquier aumento en el precio del combustible resultaría en un incremento en los costos operativos asociados con las visitas a estas

lo que para dicho año 2022 cada mes el combustible aumentara 400 pesos (Vargas, 2023), lo que llevaría a que en el año 2023 para el mes de octubre el precio promedio se encontrara a unos cuantos pesos de los \$14.000, esta medida impuesta genero gran revuelo he inconformidad en la población donde se había expresado que para el 2024 no se movería más el precio. Sin embargo, el gobierno nacional tomo la decisión de incrementar los últimos 600 pesos a la tarifa haciendo que para el 2024 el precio estimado del combustible quedara en \$15.164, donde en 3 años se pasó de \$8.127 a \$15.164 (Rodríguez, 2023).	a su vez puede afectar la accesibilidad de los servicios para algunos propietarios de mascotas. Además, los costos de los productos utilizados en la práctica veterinaria, como medicamentos, alimentos y suministros, pueden aumentar debido al aumento en los costos de transporte. Esto puede resultar en un aumento en los precios de estos productos para los clientes, lo que a su vez puede influir en las decisiones de los propietarios sobre la atención veterinaria que buscan para sus animales.	avícolas. Teniendo en cuenta que, aproximadamente 284 de los clientes, que representan un 40% del total de estos, pertenecen a este sector durante (teniendo en cuenta el año 2023), estos incrementos en los costos impactan significativamente en la rentabilidad y eficiencia de las operaciones.
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14. Variable económica 3

Variable # 8		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Difícil acceso a créditos (Falta de apoyo bancarios a el sector agro)	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La tendencia en el sector agropecuario de Colombia apunta hacia una renovación enfocada en mejorar el acceso al crédito y financiamiento. Jorge Enrique Bedoya, en una reciente entrevista con el periódico el Tiempo (2023), resalta la importancia de abordar este tema para impulsar la rentabilidad del sector, reconociendo que el crédito agropecuario requiere una estrategia que verdaderamente		El difícil acceso al crédito en el sector agrícola de Colombia no solo afecta a los millones de personas que trabajan en el campo, sino que también tiene repercusiones directas en el sector veterinario. La limitación en los recursos financieros para los productores agropecuarios dificulta la inversión en tecnología médica veterinaria, lo que puede restringir la capacidad de los veterinarios	El difícil acceso a créditos en el sector agrícola y veterinario en el país, debido a las tasas poco preferenciales ofrecidas por los bancos a quienes trabajan en estos sectores, podría afectar a empresas como Servivet

beneficie a los productores. (El Tiempo, 2024). Además, se destaca la necesidad de inversión en tecnología médica veterinaria para mantenerse al día con los avances en diagnóstico y tratamiento, lo que implica costos significativos en equipos y formación continua para los profesionales (Dinbeat, 2023) El sector agropecuario en Colombia enfrenta desafíos en cuanto al acceso al crédito, como señala el Banco de la República en su reporte hasta diciembre de 2022, lo que se convierte en un obstáculo para su rentabilidad y desarrollo Vargas (2020) enfatiza la necesidad de revisar y reformar el sistema de crédito agropecuario para garantizar su efectividad y beneficio para los productores, más allá de solo proveer fondos. Esta revisión busca asegurar que el acceso al crédito sea efectivo y beneficioso para los agricultores y ganaderos, impulsando así el crecimiento y desarrollo sostenible del sector.	para ofrecer servicios de diagnóstico y tratamiento avanzados. Además, la reducción en la demanda de servicios veterinarios debido a la disminución de gastos por parte de los productores agropecuarios impacta negativamente en los ingresos y el desarrollo profesional de los veterinarios. Esta situación no solo obstaculiza el acceso a créditos necesarios para abordar las problemáticas en la salud animal, sino que también limita las oportunidades de actualización en nuevas técnicas y tecnologías, lo que pone en riesgo la calidad de la atención veterinaria y el bienestar de los animales en el sector agropecuario.	S.A.S. Esto se traduciría en una dificultad para adquirir tecnología y otros implementos que facilitan gran parte de sus labores operativas, tanto en la práctica veterinaria como en las asesorías relacionadas con la avicultura. La limitación en el acceso a créditos no solo impacta en la capacidad de inversión en tecnología médica veterinaria, como se mencionó anteriormente, sino que también afecta la operatividad y la eficiencia de empresas dedicadas a ofrecer servicios veterinarios y asesorías especializadas en el sector agropecuario.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Variable económica 4

Variable # 3		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Reducción en las tasas de interés	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
31/01/2022: 4,00% 19/12/2022: 12,00% 20/12/2023: 13,00% 26/03/2024: 12,25% La tendencia general de las tasas de interés en Colombia muestra un aumento significativo desde 2021 hasta 2023, con un incremento considerable de 3,00% a 13,00%. Sin embargo, en marzo de 2024, hubo una ligera disminución del 0,75%, pasando del 13,00% al 12,25%. (DatosMacro, 2023) Esto sugiere que, después de alcanzar un pico en 2023, la tendencia al alza en las tasas de interés se ha revertido, al menos temporalmente, con el reciente recorte de 0,5 puntos porcentuales anunciado por el Banco Central de Colombia. Las razones detrás de la disminución de los tipos de interés, que incluyen contrarrestar la debilidad en los precios, estimular la economía y aumentar las exportaciones. (DatosMacro, 2023)		La reducción de las tasas de interés en Colombia puede representar una oportunidad parcial para el sector veterinario. Con tasas más bajas, los consumidores podrían gastar más en servicios para sus mascotas, aumentando la demanda de consultas y productos veterinarios. Las empresas del sector podrían aprovechar para invertir en expansión o lanzar nuevos productos. Además, los veterinarios individuales podrían acceder a financiamiento más fácilmente para mejorar sus instalaciones o adquirir equipos modernos, lo que mejoraría la calidad de sus servicios.	La reducción de las tasas de interés en Colombia puede ser beneficiosa para Servivet, una clínica veterinaria especializada en asesorías avícolas, de varias maneras. Con tasas más bajas, los productores avícolas podrían estar más inclinados a invertir en la mejora de sus operaciones, lo que aumentaría la demanda de servicios de asesoría avícola. La veterinaria podría aprovechar esta oportunidad para expandir sus servicios, invertir en tecnología y equipos especializados, y ofrecer programas de capacitación más amplios para los productores avícolas. Esto les permitiría mejorar su competitividad en el mercado y satisfacer mejor las necesidades de sus

		clientes en el sector avícola.
--	--	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Variable económica 5

Variable # 4		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Crecimiento del mercado avícola	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
El sector avícola en Colombia está experimentando un crecimiento sólido y constante, como lo demuestran varios indicadores clave. El consumo per cápita de productos avícolas, como huevos y pollo, ha experimentado un aumento significativo, alcanzando niveles de 323 unidades por año en el caso de huevos y 36,7 kilogramos por habitante al año en pollo. Este incremento refleja un creciente interés y preferencia de los consumidores colombianos por estos productos en su alimentación diaria. Es particularmente notable el aumento en la demanda de huevos, que ha superado el crecimiento histórico observado antes del 2019, con un crecimiento estimado en más de dos puntos porcentuales. Para el año 2024, se proyecta una producción de huevos de 17,497 millones de unidades, con una tasa de crecimiento del 3,7%. Este pronóstico sugiere una tendencia alcista en la producción avícola, respaldada por la fuerte demanda del mercado. Aunque el crecimiento de la producción de pollos es más moderado en comparación con los huevos, se espera un aumento gradual. Se proyecta una		El crecimiento sólido del sector avícola en Colombia presenta beneficios significativos para el sector veterinario del país. Con un aumento en la producción avícola, se espera una mayor demanda de servicios veterinarios, incluyendo consultas regulares, vacunaciones y tratamiento de enfermedades, lo que aumentaría la clientela para los veterinarios. Además, los veterinarios pueden ofrecer asesoramiento especializado en bioseguridad y manejo sanitario para prevenir enfermedades y garantizar estándares de salud óptimos en las granjas avícolas. También pueden colaborar en el desarrollo de programas de salud preventiva y en la investigación de nuevos tratamientos y tecnologías para mejorar la salud y el rendimiento de las aves. Además, pueden proporcionar educación y capacitación a los productores avícolas sobre prácticas de manejo adecuadas y cumplimiento de normativas sanitarias, lo que contribuiría a mejorar la calidad y seguridad de los productos avícolas en el país.	El sólido crecimiento del sector avícola en Colombia representa una valiosa oportunidad para Servivet S.A.S, especializada en asesorías a granjas avícolas. Con el aumento de la producción avícola, la demanda de servicios de asesoría veterinaria especializada también crecerá. Servivet S.A.S puede ofrecer consultoría en bioseguridad, manejo sanitario y programas de salud preventiva, colaborando estrechamente con las granjas para desarrollar estrategias efectivas. Además, pueden proporcionar programas

producción de pollos de 1,82 millones de toneladas para el año 2024, con una tasa de crecimiento del 0,5%. Estos datos indican una expansión continua en la industria avícola en Colombia, lo que refleja un panorama prometedor para el sector en el futuro cercano (Avinews, 2023).		educativos para los trabajadores de las granjas, mejorar la calidad y la salud de las aves. La oportunidad también se extiende a la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras para los desafíos específicos en las granjas avícolas, lo que podría incluir nuevos tratamientos, vacunas o tecnologías de manejo.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Variable económica 6

Variable # 7		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Disminución del IPC	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La tendencia del IPC en Colombia, muestra cierta volatilidad, pero con una tendencia general al alza en los últimos años. En 2021, el IPC fue del 5,6%, indicando un nivel de inflación moderado (Departamento Administrativo Nacional de Estadística,[DANE, 2024]) En 2022, hubo un aumento significativo, alcanzando el 13,1%, lo que sugiere un período de inflación considerable. En 2023, el IPC disminuyó a 9,3%,		La tendencia general del IPC en Colombia ha sido volátil, con aumentos notables en los últimos años. Sin embargo, la reciente disminución hasta febrero de 2024 puede beneficiar al sector veterinario de varias maneras. Con una inflación más baja, los propietarios de mascotas tienen más poder adquisitivo para invertir en servicios veterinarios, lo que puede estimular la demanda. Además, los costos operativos pueden	La disminución del IPC y la estabilidad económica presentan varios beneficios para Servivet, una clínica veterinaria especializada en granjas avícolas. Con costos operativos más bajos, la clínica puede mejorar su rentabilidad y

lo que podría interpretarse como una estabilización o una ligera desaceleración en la inflación después del pico de 2022. (DatosMacro, 2023) Hasta febrero de 2024, el IPC parcial se sitúa en 7,7%, mostrando una reducción de siete décimas con respecto al mes anterior. (DatosMacro, 2023) La inflación acumulada en 2024 hasta febrero se sitúa en un moderado 2%, lo que sugiere una tendencia más estable en comparación con los años anteriores. Sin embargo, es importante monitorear de cerca la evolución del IPC en los próximos meses para detectar cualquier cambio en la tendencia y evaluar su impacto en la economía colombiana.	estabilizarse, lo que ayuda a mantener márgenes de ganancia saludables para las clínicas veterinarias. Esta estabilidad también puede evitar aumentos significativos en los precios de los servicios veterinarios, lo que facilita el acceso a un cuidado de calidad para las mascotas. En última instancia, una inflación más baja puede fomentar un compromiso a largo plazo con el cuidado de las mascotas, lo que impulsa la demanda sostenida de servicios veterinarios en el futuro.	reinvertir en programas de salud animal más completos. Además, precios más estables pueden hacer a Servivet más competitivo en el mercado, atrayendo así a más clientes. Esto también puede permitir inversiones en tecnología y formación para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. En resumen, la estabilidad económica proporciona a Servivet la oportunidad de crecer y mejorar sus servicios en el sector avícola.
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Variable económica 7

Variable # 8		DIMENSION	ECONOMICA
Variable clave	Disminución de la tasa de desempleo	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
En el primer mes del 2024 el mercado laboral se mantuvo sólido, la tasa de desempleo se ubicó en 12,7%, disminuyendo 1,0 punto porcentual (p.p.) respecto a la cifra de enero de 2023 (13,7%) y registrando el menor nivel para el mes de enero en los últimos cinco años (Departamento Nacional de Planeación, 2023) El desempleo en Colombia, en el último tiempo se ha podido mantener en una disminución continua, lo que indica que hay un pequeño crecimiento en la economía de los habitantes. Par nadie es un secreto que los tiempos de pandemia fueron difíciles para todos los sectores de la economía, no solo en Colombia sino en el mundo entero y era predecible que, después del tiempo en mención, los diferentes sectores de la economía se recuperaran, consiguiendo con esto la disminución considerable del desempleo hasta llegar al punto de obtener la MENOR tasa desempleo que desde junio del 2017 no se conseguía. Esta marcó un 9% en noviembre del 2023 (Becerra, 2023)		Cuando el desempleo disminuye, la economía tiende a mejorar y más personas tienen empleo y, por ende, un mayor ingreso disponible. Esto podría llevar a un aumento en los gastos en cuidado y prevención especializado de mascotas, incluyendo visitas a clínicas veterinarias, compra de alimentos especializados, y servicios de salud animal.	Una economía más sólida puede permitir que las clínicas veterinarias como Servivet, inviertan en mejorar sus instalaciones, tecnología y servicios, lo que a su vez podría atraer a más clientes y mejorar la calidad de la atención médica animal en general. También, que más clientes tengan empleo significa que pueden tener cada vez más capacidad adquisitiva para adquirir tanto productos o servicios de la clínica que mejorarían los ingresos y utilidades de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.2 Dimensión social:

La dimensión social representa un aspecto o factor fundamental en el análisis de las organizaciones ya sea interno o externo, gracias a que es influenciado directamente al desarrollo del ser humano y a las dinámicas del mercado. Según David (2013) los cambios sociales junto con otros tienen un impacto significativo en prácticamente todos los aspectos ya sean productos, servicios, mercados y clientes.

El análisis de la dimensión social, como señala David (2013), permite comprender la demanda actual de los clientes y usuarios, así como anticipar las tendencias futuras relevantes para adaptar adecuadamente la oferta de productos y servicios.

El explorar las variables sociales identificadas en el estudio, como el comportamiento de extorsiones en el sector, el aumento de la población de mascotas y la disminución de la tasa de desempleo puede resultar crucial para comprender el entorno o comportamientos sociales en el que opera la organización. Este conocimiento facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas a mantener la relevancia y competitividad en un entorno cambiante y dinámico.

Tabla 19. Variable social 1

Variable # 6		DIMENSION	SOCIAL
Variable clave	Incremento en las extorsiones para las empresas	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La situación de extorsión en Colombia es preocupante y muestra una tendencia al alza en los últimos años. Las estadísticas revelan un aumento significativo en el número de denuncias por este delito, lo que representa una seria amenaza para la seguridad y el bienestar de los ciudadanos. Entre enero de este año se han presentado 963 denuncias por extorsión en todo el país, lo que indica una continua actividad criminal en este ámbito. Este aumento se suma a una tendencia observada en los años anteriores, como lo demuestran las cifras reportadas por el portal Siedco de la Policía Nacional (Beltrán, 2024). Desde 2020 hasta 2023, el número de casos de extorsión ha ido en constante aumento, pasando de 8188 casos en 2020 a 9871 en 2023, lo que representa un incremento del 20.5% (Defensoría del Pueblo, 2024)		La situación de extorsión en Colombia puede tener un impacto significativo en el sector veterinario. Las extorsiones pueden aumentar los costos operativos para las clínicas veterinarias, ya que los propietarios pueden ser obligados a pagar sumas de dinero adicionales para protegerse de posibles amenazas. Esto, a su vez, puede afectar la capacidad de invertir en equipos, medicamentos y otros recursos necesarios para brindar una atención médica adecuada a los animales. La percepción de inseguridad también puede disuadir a los propietarios de mascotas de acudir a las clínicas veterinarias, lo que podría resultar en una disminución de la clientela y, por lo tanto, en una reducción de los ingresos para los negocios del sector.	En Servivet S.A.S, aumentarían los costos operativos debido a pagos adicionales para garantizar la protección de la empresa como de sus trabajadores. La percepción de inseguridad disuadiría a clientes y podría afectar la moral de los empleados. Además, la empresa podría enfrentar dificultades para atraer inversión y expandirse a nuevos mercados. Si la problemática persiste, existe el riesgo de que Servivet tenga que enfrentar un posible cierre debido a la falta de viabilidad económica en un entorno inseguro.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Variable social 2

Variable # 5		DIMENSION	SOCIAL
Variable clave	Aumento de la población de mascotas	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
El mercado de mascotas en Colombia está experimentando un crecimiento significativo, reflejando cambios demográficos y sociales en el país. Según estudios recientes, cerca del 40% de los hogares colombianos tienen al menos una mascota, lo que muestra un aumento en la popularidad de las mascotas en los hogares. (Rodríguez, P. 2023) Además, Colombia se posiciona como el cuarto país en Latinoamérica en liderar el sector de mascotas, con un crecimiento anual del 13%. Este crecimiento se ha mantenido constante desde el año 2015, con un incremento del mercado de mascotas del 10% año tras año hasta el presente 2024. En los últimos años, diferentes países, incluido Colombia, han reportado una reducción en las cifras de natalidad anual. Simultáneamente, cada vez son más las familias que deciden incorporar animales de compañía a sus hogares. Aunque es complicado deducir que la disminución de nacimientos está directamente relacionada con el aumento de mascotas, debido a que la contabilidad de estas no es tan minuciosa, los datos parecen indicar que las nuevas generaciones prefieren tener perros o gatos en lugar de bebés (Vargas L., 2023).		El crecimiento en la popularidad de las mascotas en los hogares colombianos puede tener un impacto positivo significativo en el sector veterinario. Con más hogares teniendo mascotas, habrá una mayor demanda de servicios veterinarios, incluyendo consultas regulares, vacunaciones y tratamientos médicos, lo que generará un aumento en la clientela para los veterinarios. Además, habrá una mayor demanda de productos veterinarios como alimentos especializados, medicamentos y accesorios para mascotas, lo que puede generar oportunidades de negocio adicionales. Este aumento en la población de mascotas también puede llevar a una diversificación de servicios ofrecidos por veterinarios, como servicios de atención domiciliaria, terapias especializadas y entrenamiento de mascotas. Además, con más propietarios de mascotas buscando el mejor cuidado para sus animales, habrá una mayor conciencia sobre la importancia de la educación y la prevención de enfermedades, lo que brinda oportunidades para ofrecer programas educativos y servicios de prevención. En resumen, el crecimiento en la popularidad de las mascotas en Colombia puede	Para Servivet S.A.S, clínica veterinaria en San Pedro Valle, el crecimiento en la popularidad de las mascotas y la expansión del mercado de animales de compañía, así como el desarrollo del sector avícola en el Valle del Cauca, presenta una oportunidad emocionante para expandir y mejorar sus servicios.

Este fenómeno demuestra una evolución en las preferencias y estilos de vida de la población, donde las mascotas se han convertido en parte integral de la vida familiar para un número cada vez mayor de personas, reflejando una tendencia hacia una mayor presencia de animales de compañía en los hogares colombianos.	generar un aumento en la demanda de servicios veterinarios y productos relacionados, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo para los profesionales veterinarios y empresas del sector.	
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.3 Dimensión política:

La dimensión política y legal ejerce una presión e influencia significativa en las operaciones y el desarrollo de las empresas u organizaciones cuya actividad principal está relacionada con el sector comercial o de prestación de servicios. Según Humberto Serna en “Gerencia estratégica”, la política se refiere al uso y asignación del poder por parte de los gobiernos nacionales, departamentales y locales, así como a las normas y regulaciones que rigen la actividad empresarial (Serna, 2000).

El análisis del entorno político permite identificar como las decisiones, actividades o comportamientos políticos y las regulaciones gubernamentales y locales, pueden impactar tanto positiva como negativamente en los diferentes campos de acción de las organizaciones como procesos, decisiones, actividades, etc. Hay que recalcar que, la dimensión política está implícitamente relacionado con la dimensión legal, como lo menciona Betancourt (2013) consecuente a ello, el análisis profundo de esta dimensión permite identificar o conocer los diferentes comportamientos del entorno externo, todo desde la percepción política.

Tabla 21 Variable Política 1

Variable # 1		DIMENSION	POLITICA
Variable clave	Estricta normatividad con la disposición de desechos especiales (Resolución 1441 de 2013 del ministerio de salud y protección social).	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La Resolución 1441 de 2013, en conjunto con otras normativas y lineamientos vigentes, orienta y regula las acciones necesarias para una gestión adecuada de los desechos especiales en Colombia. En Colombia, la gestión y disposición de residuos sólidos es un proceso obligatorio para todas las empresas u organizaciones involucradas en la prestación de servicios, la producción o la comercialización de productos (Congreso de Colombia, 2013) Es crucial que estas entidades implementen un plan integral para evitar el daño a los ecosistemas y a la salud humana, así como posibles multas y sanciones por parte de las autoridades gubernamentales a nivel nacional, departamental y local (Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, 2023). Los residuos especiales se clasifican en peligrosos, no peligrosos, comunes e industriales, según su naturaleza específica. Desde 2021, entró en		El no realizar una correcta disposición de estos desechos clínicos, presenta una amenaza para la clínica, puesto que, la entidad como prestadora de un servicio de salud veterinario, dispone de desechos como jeringas usadas, materiales contaminados con sangre, productos químicos utilizados en tratamientos, entre otros. Si estos residuos no se manejan de manera adecuada, podrían representar una amenaza para la salud pública, el personal de la clínica, los animales y el medio ambiente circundante. Por ultimo y no menos importante, el riesgo o la amenaza de multas o correctivos por entes gubernamentales o por la entidad ambiental autorizada o correspondiente por la incorrecta gestión y disposición de estos desechos especiales, que son de alto riesgo para la comunidad en general. La Ley 1333 de 2009, es considerada	La Clínica Veterinaria Servivet enfrenta una grave amenaza por las multas y correctivos impuestos por la entidad ambiental correspondiente, en este caso la CVC, que podrían ascender hasta 5000 SMMLV, dependiendo de la complejidad y gravedad de las sanciones. La gestión inadecuada de desechos clínicos en la clínica representa riesgos significativos para la salud pública y el medio ambiente, al propagar enfermedades y contaminar suelos y aguas con materiales como

vigor a nivel nacional un nuevo código unificado de colores para la segregación de residuos sólidos. Este código clarifica los tipos de residuos que deben ser depositados en cada color de los "puntos ecológicos", pero también enfatiza que los residuos especiales, como los residuos y desechos clínicos, no deben ser depositados junto con los residuos ordinarios debido a sus características corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, entre otras. Por el contrario, estos residuos deben ser almacenados y entregados para su gestión a un gestor debidamente acreditado ante la autoridad ambiental competente, o a los sitios designados por los programas de posconsumo, los cuales suelen ubicarse en oficinas de la administración territorial, centros comerciales, almacenes de cadena y grandes superficies. Es fundamental seguir estas regulaciones y tendencias para evitar posibles multas y sanciones, así como para contribuir a la protección del medio ambiente y la salud de la población (Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible, 2023)	el catálogo de sanciones que tiene la autoridad ambiental para imponer y corregir a una empresa u organización.	sangre, jeringas y productos químicos. Estas acciones podrían resultar en sanciones por incumplimiento de regulaciones ambientales, dañando la reputación de la clínica y generando un incremento en costos adicionales asociados con correcciones y medidas preventivas impuestas por la autoridad correspondiente. Por lo tanto, es crucial que la clínica adopte prácticas responsables de gestión de residuos para mitigar estos riesgos y proteger tanto la salud pública, el entorno ambiental como también su propia reputación y finanzas.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Variable política 2

Variable # 7		DIMENSION	POLITICA
Variable clave	Inestabilidad Política	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La incertidumbre política se puede analizar a partir de estos datos de la siguiente manera: aunque la favorabilidad de Iván Duque aumentó del 23% al 27% (La República, 2022), este incremento pudo interpretarse como una señal de estabilización o incluso recuperación en su respaldo público, pero la base de apoyo aún se encuentra relativamente baja, lo que sugiere que sigue enfrentando desafíos para consolidar su respaldo entre la población. Por otro lado, la aprobación de Gustavo Petro ha disminuido del 57% que fue el momento en el que asumió su mandato al 35%, indicando un cambio significativo en la percepción pública sobre su gestión (Torrado, 2024), lo que refleja la volatilidad y la fluctuación en el respaldo público hacia los líderes políticos y genera incertidumbre sobre el rumbo político del país y la dirección de las políticas gubernamentales en el futuro cercano.		Los cambios de gobierno y la incertidumbre política pueden afectar al sector veterinario de diversas maneras, incluyendo cambios en las políticas de salud animal, reducción de financiamiento para programas veterinarios, disminución en la demanda de servicios veterinarios debido a la incertidumbre económica, y migración de profesionales veterinarios hacia países más estables, lo que podría generar escasez de talento en el país, etc.	El cambio de gobiernos y la incertidumbre podrá llevar a que Servivet se le dificulte la planeación de objetivos y metas a mediano y largo plazo pues las diferentes reformas, leyes y demás cambios que propongan los gobiernos pueden afectar el funcionamiento de Servivet dentro de los planes de gobierno, así como también la economía de la población en general que en este caso, actuarían como usuarios o público objetivo de la clínica provocando con ello, desestabilización económica de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.4 Dimensión geográfica:

De acuerdo a Serna (200) los factores como la ubicación, el espacio físico, la topografía, el clima, las plantas, los animales y los recursos naturales son cruciales para comprender el entorno de una organización.

Hay que tener en cuenta los demás factores que se incluyen en la dimensión demográfica como el tamaño de la población humana y su distribución. La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones (Chiavenato, 2017)

Tabla 23 Variable geográfica 1

Variable # 4		DIMENSION	GEOGRAFICA
Variable clave	Deficiencia en la infraestructura vial rural	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La tendencia evidente es la preocupación por el estado de la infraestructura vial en el Valle del Cauca, sobre todo en las zonas rurales, y la necesidad de una acción más efectiva para abordar los problemas relacionados con el mal estado de las carreteras. Se registran caídas de puentes y cierres viales debido al mal estado de la malla vial del departamento, lo que indica serios problemas de mantenimiento y posiblemente de construcción inicial (El País, 2023a). Los campesinos se ven afectados por el difícil acceso a servicios básicos y transporte de productos debido al mal estado de las vías		En el sector veterinario estas problemáticas pueden suponer problemas a la hora de realizar sus servicios veterinarios móviles que ofrecen atención a domicilio, el mal estado de las carreteras puede dificultar o incluso imposibilitar el desplazamiento hacia las ubicaciones de los clientes además se debe tener en cuenta el transporte de suministros veterinarios, como alimentos, medicamentos y equipo médico, puede verse afectado por las malas condiciones de las carreteras. Esto podría resultar en retrasos en la entrega de suministros	Además de lo mencionado anteriormente sobre el impacto en el sector, en Servivet, también se vería afectado en la entrega de insumos vitales para sus operaciones. Principalmente, esta variable impacta a la organización en el acceso a las zonas rurales, donde realizan visitas a las

rurales, exacerbado por deslizamientos e inundaciones. (El País, 2023b) Aunque se menciona una intervención gubernamental en la construcción y mejora de una carretera, persisten las fallas en las vías, revelando una brecha entre las acciones tomadas y la solución efectiva de los problemas de infraestructura vial.	vitales para las clínicas veterinarias, lo que a su vez puede afectar la calidad de la atención médica que pueden proporcionar.	avícolas con las que tienen contratos establecidos, así como en el acceso a las vías rurales de Calima, Buga, Roldanillo, entre otras. Esta situación afecta de manera evidente la capacidad de brindar una atención efectiva y continua, así como la garantía de proporcionar un servicio de calidad al 100%.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 Variable geográfica 2

Variable # 5		DIMENSION	COMPETITIVA
Variable clave	Ausencia de profesionales veterinarios en el área central del Valle del Cauca.	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
Convertirse en médico veterinario es una profesión que demanda una		En el sector veterinario, la escasez de profesionales	La escasez o ausencia de

Variable # 5		DIMENSION	COMPETITIVA
Variable clave	Ausencia de profesionales veterinarios en el área central del Valle del Cauca.	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
profunda vocación y un amor inquebrantable por los animales. No obstante, las circunstancias del mercado laboral en Colombia, como los sueldos bajos, las extenuantes horas de trabajo, la escasez de recursos y el agotamiento emocional, así como las expectativas poco realistas de los clientes, convierten el ejercicio de esta profesión en un desafío formidable. (Arman et al., 2023) Ahora bien, si estudiamos a profundidad, los médicos veterinarios cada vez están más insatisfechos con su carrera, puesto que, no logran sentirse realizados ni 100% valorados por la comunidad en la que desempeñan sus valores. Jornadas extenuantes, malos pagos etc., son factores por las que cada vez mas o los profesionales del área se enferman o no realizan sus funciones gracias a la depresión (1 de cada 3 veterinarios padece de depresión), emigran a otros países buscando mejores oportunidades laborales en su misma rama académica o incluso en tareas que no tienen nada que ver en lo que son profesionales. (El Espectador, 2023). Cada vez es más difícil encontrar un profesional capacitado, idóneo y responsable con su labor, para desempeñar cargos en clínicas veterinarias y con ello, se dificulta la efectividad de los procesos.		capacitados puede tener consecuencias directas significativas. Encontrar un profesional idóneo para cubrir las necesidades de las clínicas veterinarias se convertirá en un desafío cada vez mayor. Como resultado, la calidad de la atención veterinaria disminuirá considerablemente debido a la falta de personal adecuado. Esta disminución en la calidad de la atención conlleva una serie de problemas adicionales. Los médicos veterinarios restantes se enfrentarán a una mayor carga de trabajo, lo que podría resultar en menos tiempo disponible para asesorar y brindar citas personalizadas a cada mascota. Esta sobrecarga laboral puede afectar negativamente tanto a los profesionales como a los clientes, comprometiendo el bienestar de los animales y la satisfacción de los propietarios.	profesionales veterinarios en el área, en Servivet comprometería la calidad de la atención, generando una mayor carga laboral y estrés para el equipo, lo que podría afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la clínica. Esto podría resultar en una disminución de los ingresos y una pérdida de clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Variable geográfica 3

Variable # 6		DIMENSION	GEOGRAFICA
Variable clave	Ubicación geográfica de San Pedro - Valle del Cauca	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
En cuanto a la actividad de aves de postura: Buga lidera con 2,464,984 aves de postura. San Pedro sigue en segundo lugar con 2,232,900 aves. Cali ocupa el tercer lugar con 1,953,000 aves de postura. 2) En la categoría de engorde (Pollos de engorde): Candelaria se destaca con 14,950,242 aves de engorde. Caicedonia sigue en segundo lugar con 7,290,000 aves. Buga se sitúa en el tercer lugar con 6,186,180 aves de engorde.(cita) Buga destaca en ambas categorías, tanto en aves de postura como en aves de engorde. Esto sugiere que Buga es un importante centro de producción avícola en el Valle del Cauca. San Pedro también muestra una participación significativa en la actividad de aves de postura, ocupando el segundo lugar en esta categoría. Esto puede indicar una fuerte presencia de la industria avícola en este municipio. Candelaria lidera en la categoría de aves de engorde, seguido por Caicedonia y luego Buga. (DatosGov, 2024) Esto sugiere que Candelaria es un centro importante para la		Estos datos permiten identificar oportunidades de negocio en áreas donde la cría de aves es más activa, así como desarrollar servicios especializados adaptados a las necesidades de cada sector. Además, conocer los municipios líderes en producción avícola permite establecer alianzas estratégicas con productores locales, lo que puede resultar en colaboraciones beneficiosas para ambas partes. Este conocimiento también puede motivar a las clínicas veterinarias a invertir en innovación y desarrollo tecnológico para mejorar sus servicios y apoyar de manera más efectiva a la industria avícola.	Las cifras sobre la cría de aves en el Valle del Cauca representan una oportunidad estratégica para Servivet, una clínica veterinaria especializada en asesorías avícolas ubicada en San Pedro. Dado que San Pedro está cerca del centro del Valle, donde la cría de aves es una actividad importante, la demanda de servicios de asesoría avícola es alta. Servivet puede aprovechar esta demanda ofreciendo servicios altamente especializados y adaptados a las necesidades de los productores locales. Al brindar asesoría avícola y establecer relaciones comerciales sólidas con los productores de la región, Servivet puede fortalecer su reputación y generar oportunidades para ofrecer servicios veterinarios adicionales. Diversificando su oferta de servicios y posicionándose como líder del mercado en el sector avícola, Servivet puede lograr un crecimiento significativo y sostenido de su negocio en la región y más allá

producción de pollos de engorde en la región. La ubicación geográfica y las condiciones climáticas pueden jugar un papel importante en la elección de ciertos municipios para la cría de aves.		
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.5 Dimensión tecnológica:

La dimensión tecnológica en el análisis externo de una organización es crucial debido a varios factores que impactan significativamente las operaciones y la competitividad de las empresas como nos lo hace saber (David, 2003). Los avances tecnológicos, como la superconductividad, tienen el potencial de revolucionar productos y servicios. Las empresas que adoptan rápidamente estas innovaciones pueden ganar una ventaja competitiva significativa en sus mercados. Además, la tecnología puede mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales al reducir costos y aumentar la productividad.

Por ejemplo, en la industria de la energía eléctrica, los avances tecnológicos pueden reducir la resistencia a la electricidad, aumentando la eficiencia de los productos eléctricos. Los descubrimientos tecnológicos también pueden abrir nuevas áreas de negocio y mercados. Industrias como la atención médica y las computadoras pueden desarrollar productos y servicios que antes no eran posibles, creando nuevas fuentes de ingresos. Por otro lado, las empresas deben adaptarse a los cambios tecnológicos para sobrevivir a largo plazo. Las organizaciones que no se adaptan corren el riesgo de quedar obsoletas frente a competidores que sí lo hacen.

Además, la tecnología puede transformar industrias enteras. Por ejemplo, la industria del transporte podría ser revolucionada por los avances en superconductividad, afectando tanto a los fabricantes como a los proveedores de servicios. Los avances tecnológicos también pueden mejorar la calidad y funcionalidad de los productos y servicios, lo cual es especialmente relevante en

sectores como la atención médica, donde la tecnología puede mejorar los resultados de salud de los pacientes.

Tabla 26. Variable tecnológica 1

Variable # 9		DIMENSION	TECNOLOGICA
Variable clave	Modalidades de telemedicina	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
Existen varios tipos de telemedicina. La telemedicina incluye servicios que se realizan directamente sobre el paciente, como la tele consulta, tele cuidado, Tele mentoría y otros que complementan los procesos de continuidad del cuidado. (Organización Panamericana de la Salud, 2016) La implementación de la telemedicina ha emergido como una tendencia revolucionaria en el ámbito de la atención médica, extendiendo sus beneficios más allá de las fronteras físicas de las clínicas y hospitales tradicionales. (Lozano, 2020) En el contexto de la medicina veterinaria, esta tendencia ha ganado tracción rápidamente debido a una serie de factores, incluyendo avances tecnológicos, cambios en las expectativas de los propietarios de mascotas y la necesidad de mejorar la accesibilidad a la atención veterinaria en áreas remotas o con limitaciones de movilidad.		La telemedicina permite a los propietarios de mascotas o clientes comerciales acceder a servicios veterinarios de calidad desde la comodidad de sus hogares, eliminando barreras geográficas y reduciendo la necesidad de desplazamientos físicos, especialmente en áreas rurales o con limitaciones de transporte. Al integrar tecnologías de comunicación y monitoreo remoto, la telemedicina facilita una comunicación rápida y eficaz entre veterinarios y propietarios de mascotas, lo que agiliza el proceso de diagnóstico, tratamiento y seguimiento, minimizando así los tiempos de espera y optimizando la utilización de recursos.	Mejoraría la eficiencia operativa, gracias a la interacción de tecnologías de comunicación, permitiría al personal capacitado de Servivet interactuar con los propietarios de mascotas y clientes comerciales de manera más rápida y efectiva. Esto agilizaría el proceso de diagnóstico, tratamiento y seguimiento, lo que a su vez reduciría los tiempos de espera para los pacientes y optimizaría la utilización de recursos, como salas de consulta y la optimización de costos utilizando en menor cantidad los equipos médicos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27 Variable tecnológica 2

Variable # 2		DIMENSION	TECNOLOGICA
Variable clave	Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La transformación digital está revolucionando rápidamente la operación empresarial a nivel mundial. Empresas de diversos sectores están adoptando tecnologías emergentes como análisis de datos, inteligencia artificial, realidad aumentada, blockchain e impresión 3D para simplificar procesos y aumentar su competitividad en el mercado global. (La República, 2023) En Colombia, este impulso hacia la transformación digital se refleja en avances significativos en la expansión de la infraestructura de conectividad. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el país ha alcanzado logros positivos al conectar el 70% del territorio antes de agosto de 2022 (MinTIC, 2021), sentando las bases para una mayor integración digital en diversos sectores económicos. Además, el Gobierno colombiano está enfocado en el desarrollo de un documento CONPES en Inteligencia Artificial (IA) (MinCiencias, 2024), reflejando las acciones delineadas en una reciente Hoja de Ruta. Este plan incluye la colaboración con mesas de trabajo, consultas públicas y estrecha cooperación regional para garantizar la inclusión de diversas perspectivas y		La transformación digital puede beneficiar ampliamente los procesos administrativos del sector veterinario en Colombia. La automatización de tareas como la gestión de citas, facturación y registros médicos puede mejorar la eficiencia y reducir errores. Además, las tecnologías de análisis de datos permiten una mejor gestión de la información relacionada con pacientes, tratamientos y finanzas, lo que facilita la toma de decisiones informadas. La telemedicina también juega un papel crucial al permitir consultas virtuales, lo que amplía el acceso a la atención veterinaria y reduce costos operativos. La gestión digital de inventario garantiza un suministro eficiente de productos, mientras que la implementación de sistemas de gestión de relaciones con el cliente mejora la experiencia del cliente. En conjunto, la adopción de tecnologías digitales fortalece la operación administrativa de las clínicas veterinarias,	La transformación digital ofrece oportunidades significativas para mejorar los procesos administrativos de Servivet S.A.S, una veterinaria especializada en avicultura. A través de la automatización de tareas, como la programación de citas y la gestión de inventario, se puede aumentar la eficiencia y reducir errores. La utilización de herramientas de análisis de datos específicas para la avicultura permite una mejor toma de decisiones basada en información precisa sobre el manejo y la salud de las aves. La telemedicina proporciona la posibilidad de consultas virtuales con productores avícolas, optimizando la atención y reduciendo los tiempos de desplazamiento. La gestión de relaciones con los clientes

Variable # 2		DIMENSION	TECNOLOGICA
Variable clave	Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos	CLASIFICACION	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
necesidades. El objetivo es obtener la aprobación del CONPES en agosto de 2024, demostrando el compromiso del país con la adopción y aprovechamiento de las tecnologías digitales para impulsar la innovación y el crecimiento económico.		promoviendo su crecimiento y eficacia en el mercado.	avícolas se fortalece mediante sistemas especializados que permiten un seguimiento eficiente y una atención personalizada. Además, la capacitación y educación digital brinda recursos para mejorar las habilidades y conocimientos del personal y de los clientes en el campo avícola. En conjunto, estas iniciativas digitales posicionan a Servivet S.A.S para ofrecer un servicio de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1.6 Dimensión competitiva:

Esta dimensión es esencial debido a varios factores que impactan directamente la formulación de estrategias exitosas en una organización. Según la información de David (2013), es fundamental identificar a las empresas rivales para comprender con quién se está compitiendo directamente, lo que permite a la organización posicionarse mejor en el mercado y anticipar movimientos de la competencia. Determinar las fortalezas y debilidades de los competidores ayuda a una empresa

a evaluar sus propias capacidades en comparación y encontrar áreas donde puede mejorar o aprovechar ventajas competitivas.

Conocer las capacidades y estrategias de los competidores permite a la empresa diseñar estrategias que puedan contrarrestar o superar a las de los rivales, mejorando así su posición en el mercado. La información sobre los competidores también revela oportunidades en el mercado que la empresa puede explotar y amenazas que debe mitigar, lo cual es vital para la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas, la recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de una estrategia exitosa, ya que, sin un conocimiento claro del entorno competitivo, una empresa puede quedar rezagada o tomar decisiones estratégicas incorrectas. Además, identificar a los competidores principales no siempre es fácil, ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias, lo que requiere un análisis detallado y preciso para asegurar que todas las posibles fuentes de competencia sean consideradas.

Tabla 28 Variable competitiva 1

Variable # 9		DIMENSION	COMPETITIVA
Variable clave	Competencia desleal en el mercado	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
La competencia desleal es un fenómeno económico y comercial que puede tener un impacto significativo en cualquier país, incluyendo Colombia. Se define como cualquier práctica comercial que viola las normas éticas y legales establecidas para el funcionamiento justo y equitativo del mercado. (SIC, s. f.) La ley 256 de 1996 señala que las acciones que configuran la competencia desleal son: actos de desviación de clientela,		La competencia desleal en el sector veterinario en Colombia puede manifestarse de diversas formas y tener repercusiones significativas tanto para los profesionales veterinarios como para los consumidores de servicios relacionados con la salud y el bienestar animal. La promoción de servicios veterinarios con información falsa o engañosa puede	Los impactos que la competencia desleal pueden presentar en la clínica veterinaria Servivet pueden ser varios como: La pérdida de clientes, gracias a que las clínicas competencia pueden ofrecer precios mucho más bajos, debido a las modalidades de

Variable # 9		DIMENSION	COMPETITIVA
Variable clave	Competencia desleal en el mercado	CLASIFICACION	AMENAZA
JUSTIFICACION Y TENDENCIA		RELACION CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACION
desorganización, confusión, engaño, descrédito, comparación y delimitación; explotación de la reputación ajena; violación de secretos; inducción a la ruptura contractual; violación de normas; y actos desleales de exclusividad. (Congreso de la República, 1996) Ahora bien, necesariamente el bajar los precios de los productos o servicios que se ofrecen puede ser catalogado como una competencia desleal, pero si entramos a juicio y estudio, habría que investigar las razones a las cuales se les debe la disminución de precios. Estos pueden ser por desviación o exonerarse el pago de algunos impuestos, prestaciones sociales a trabajadores o el no pago de aspectos legales, que disminuirían considerablemente el valor de los productos, posicionándose como primera opción para los clientes gracias a su economía. (Actualícese, 2016)		inducir a los consumidores a tomar decisiones basadas en información incorrecta. Algunas clínicas veterinarias pueden participar en prácticas comerciales desleales, como la manipulación de precios, el uso de información privilegiada o la competencia desleal para atraer clientes de otros establecimientos, como “descuentos o precios económicos” en relación con la competencia. Esto se debe a que algunas veterinarias del sector pueden incurrir en prácticas como la no acreditación formal para prestar un servicio clínico veterinario, contratar a personas que no estén capacitadas profesionalmente para ejercer tal responsabilidad o contratar el personal bajo irregularidades legales, como el no pagarles las prestaciones sociales y darles un tipo de contrato formalmente establecido.	reducción de costos mencionadas anteriormente; puede dañarse la reputación de la clínica, si la competencia se dedica a difundir información falsa o rumores negativos sobre la calidad de los productos y procesos ofertados por la clínica, los clientes podrán sentirse engañados y dejaran de adquirir tanto los productos y servicios y esto desencadenará en pérdida de ingresos y utilidades para la organización.

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de factores externos realizado para Servivet ha permitido identificar diversas amenazas y oportunidades en múltiples dimensiones del entorno, proporcionando una base sólida para la planificación estratégica. En el ámbito político, se identificó como amenaza la inestabilidad política debido a los cambios

de gobiernos, lo cual puede generar incertidumbre y afectar la estabilidad operativa de Servivet.

En la dimensión geográfica y ambiental, se encontró una amenaza clave como lo es la deficiencia en la infraestructura vial rural, que dificulta el acceso a la clínica, afectando tanto el suministro de productos como la llegada de clientes. Sin embargo, también se evidenciaron dos oportunidades importantes, la ubicación geográfica de San Pedro, Valle del Cauca, que puede favorecer la atracción de clientes y el acceso a mercados cercanos además del aumento en ventas de productos debido al cambio climático, que puede incrementar la demanda de servicios y productos veterinarios específicos.

En el ámbito social, una amenaza significativa para la organización es el incremento en las extorsiones para las empresas, lo que representa riesgos que pueden afectar la operación y los costos de la clínica. Por otro lado, se identificó una oportunidad de gran importancia: el aumento de la población de mascotas en la región, lo cual incrementa la demanda de servicios y productos veterinarios.

En el análisis de la competencia, se detectó una clara amenaza que es la competencia desleal en el mercado del Valle del Cauca, que puede perjudicar a Servivet al distorsionar el mercado afectando de igual forma su competitividad.

La dimensión tecnológica reveló dos oportunidades que podrían ser de gran utilidad para la veterinaria como la implementación de modalidades de telemedicina, que puede ampliar el alcance de la clínica y mejorar la atención al cliente y la adopción de nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos, lo que puede aumentar la eficiencia y reducir costos.

En la dimensión económica se encontraron varias amenazas significativas como el incremento en los precios de los suministros veterinarios, que afecta directamente los márgenes de ganancia de la clínica, de igual forma el aumento del precio del combustible, que impacta los costos de transporte y suministro y el difícil acceso a

créditos debido a la falta de apoyo bancario al sector agro, lo cual limita la capacidad de inversión y expansión de la clínica. No obstante, también se identificaron oportunidades con un gran impacto sobre la empresa como la reducción en las tasas de interés, que facilita la obtención de créditos y financiamiento para proyectos de expansión o mejora también el crecimiento del mercado avícola, que representa un potencial aumento en la demanda de servicios veterinarios especializados además de la disminución de la tasa de desempleo, que puede incrementar el poder adquisitivo de los clientes, favoreciendo el consumo de servicios y productos veterinarios.

Este análisis de factores externos ha permitido identificar y priorizar las variables más influyentes. La constante vigilancia y adaptación a estos factores asegurarán una respuesta ágil y efectiva a las dinámicas del entorno externo, manteniendo la competitividad y asegurando el crecimiento sostenido de la clínica.

4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

A continuación, se presenta la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos aplicada a la clínica veterinaria Servivet S.A.S, en la cual se escogieron 14 variables que se dividen en 7 amenazas y 7 oportunidades, las cuales son las que presentan un mayor impacto en la organización, de acuerdo con esto se le dará una calificación a cada una de estas, teniendo en cuenta el conocimiento de las investigadas previamente.

Tabla 29 Matriz EFE

Factores determinantes de éxito			
Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
Aumento en ventas de productos debido al cambio climático.	0,03	1	0,03
Reducción en las tasas de interés.	0,07	2	0,14
Aumento de la población de mascotas.	0,1	4	0,4
Ubicación geográfica de San Pedro - Valle del Cauca.	0,06	2	0,12
Modalidades de telemedicina.	0,04	1	0,04
Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos.	0,04	2	0,08
Crecimiento del mercado avícola.	0,12	4	0,48
Disminución de la tasa de desempleo.	0,05	2	0,1
Amenazas			
Incremento en los precios de los suministros veterinarios.	0,08	3	0,24
Aumento precio del combustible.	0,05	2	0,1
Deficiencia en la infraestructura vial rural.	0,06	3	0,18
Difícil acceso a créditos (Falta de apoyo bancarios a el sector agro).	0,1	3	0,3

Incremento en las extorsiones para las empresas.	0,12	4	0,48
Inestabilidad política (Cambios de gobiernos).	0,04	1	0,04
Competencia desleal en el mercado (Valle del Cauca).	0,04	2	0,08
Total	1		2,81

Fuente: elaboración propia

El análisis de la matriz MEFE facilita a empresas y organizaciones resumir y analizar detalladamente cómo el entorno externo influye en ellas. Considera la interrelación de varios factores evaluados cuantitativamente y ponderados para determinar su impacto en la empresa.

Los resultados del análisis externo de la Clínica Veterinaria Servivet arrojaron un puntaje de (2,81). Estos resultados indican que la organización puede mejorar y optimizar sus oportunidades, respondiendo mejor a las necesidades del entorno. De esta manera, podrá mantener un balance positivo entre las oportunidades y las amenazas.

Aunque la sumatoria de las oportunidades (1,66) es mayor comparándolo con las amenazas (1,42) se puede evidenciar que la Clínica Veterinaria Servivet no está aprovechando las variables que tiene a favor para lograr un mayor crecimiento y desarrollo para poder ser más competitiva en la región.

También se puede evidenciar que, uno de los impactos a los cuales Servivet responde de forma positiva es al crecimiento del mercado avícola (0,12). Dado que en el sector se ha presentado un incremento de empresas dedicadas a la producción del mercado agrícola, la organización utilizando la red de contactos y el ofrecimiento de sus servicios por diferentes medios como redes sociales, voz a voz de clientes y promociones, aprovechan para ampliar su mercado.

Por otro lado, los impactos que generan las amenazas del entorno a la Clínica Veterinaria Servivet, son variables que requieren acciones por parte de entes

gubernamentales, departamentales y locales, para evitar que estas afecten directamente a la organización como lo pueden ser el incremento de las extorsiones (0,12).

De acuerdo a todo lo mencionado anteriormente, es necesario que la organización emprenda acciones para solucionar o mitigar impactos que estén dentro de sus posibilidades, colaborar con los entes encargados para la solución de los mismos y lo mismo para potenciar las variables que no están siendo aprovechadas en pro de la organización para potenciar el crecimiento y desarrollo de la misma.

4.1.3 Análisis Interno

El análisis interno es un componente crucial, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, proporcionando una comprensión clara de los recursos, capacidades, procesos y estructuras que definen el funcionamiento de una organización. Según Fred R. David, "la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos" (David, 2013, p. 123)

Según Michael Porter, en la teoría de las cinco fuerzas, se destaca la importancia de comprender los factores internos para posicionar estratégicamente a la organización en el mercado (Porter, 1985). Al evaluar los elementos internos, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, así como aprovechar sus fortalezas para competir de manera más efectiva en el mundo, que cada vez se torna más competitivo y complejo a la hora de destacar.

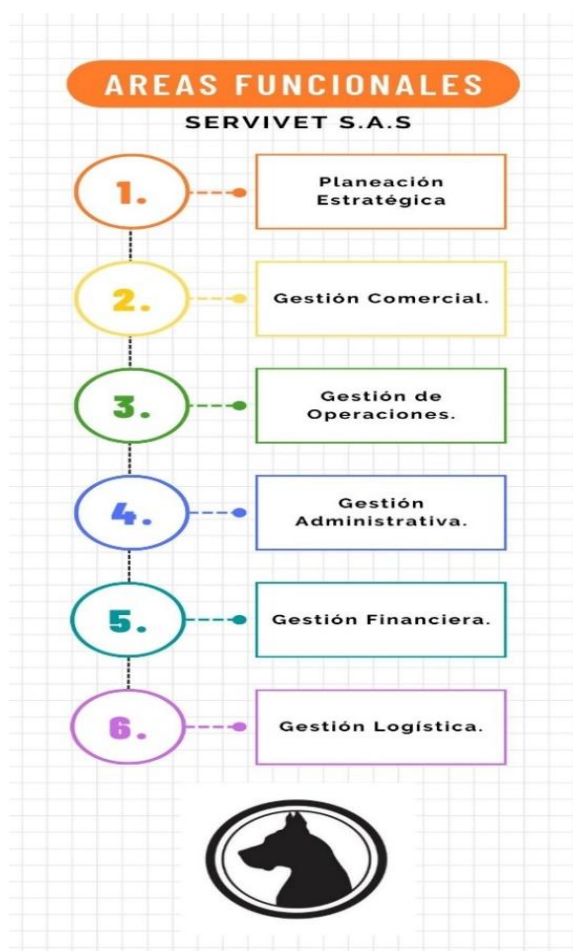
Consecuente a ello, en el análisis interno se emplearon dos técnicas de recolección de datos: la observación directa y la aplicación de un autodiagnóstico adaptado del formato empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá.

El autodiagnóstico se les realizó a el señor Carlos Andrés Gutierrez. con el cargo de gerente de la Clínica veterinaria Servivet, el día 20 de mayo de 2024.

4.1.3.1 Autodiagnóstico empresarial:

En la reunión que se tuvo con la Clínica Veterinaria Servivet, gracias a sus afirmaciones y a la observación de los diferentes procesos dentro del establecimiento, para evaluar y detallar su situación actual interna, se tuvieron en cuenta las siguientes áreas que se verán en la siguiente ilustración.

Figura 8. Áreas funcionales Servivet S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.2 Análisis del autodiagnóstico

En el autodiagnóstico, la escala se maneja del 0 a 5, donde un valor de cero o cercano indica que la empresa no responde de forma eficiente y eficaz a sus debilidades, mientras que un valor de 5 o cercano, refleja que la organización maximiza sus fortalezas y tiene pocas debilidades. Teniendo en cuenta lo anterior, la Clínica Veterinaria Servivet obtuvo un resultado de 3,57 lo que nos indica que, la organización puede estar gestionando sus debilidades de manera moderadamente bien y está aprovechando sus fortalezas razonablemente bien. Aunque hay un gran margen de mejora, la clínica demuestra un desempeño por encima de la media, indicando un enfoque relativamente sólido en la optimización de sus recursos y la mitigación de sus puntos débiles.

Planeación estratégica: Este factor ayuda a las empresas a diseñar un plan para futuras acciones, tanto a corto, mediano como a largo plazo. Por lo tanto, la Clínica Veterinaria Servivet cuenta con un puntaje de 3.41, que nos indica que la organización a pesar de tener un enfoque y un plan definido puede ser mejorado o reestructurado para darle cierta confianza y firmeza a las decisiones que se puedan tomar en un futuro gracias a factores externos o internos que puedan influir o interferir con el desarrollo de los procesos.

Gestión comercial: El área comercial permite a las empresas planificar objetivos y metas de ventas, como también realizar un seguimiento de su cumplimiento y, en consecuencia, contribuir a su rentabilidad. La Clínica veterinaria Servivet, en el área de la gestión comercial, marca un puntaje de 3.06, lo que nos indica que es un punto funcional pero que, se puede mejorar estableciendo metas y control para optimizar y mejorar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Gestión de operaciones: Esta área permite a las empresas y organizaciones definir cómo crear, desarrollar y organizar funcionalmente todos sus departamentos, con el fin específico de que todos compartan el mismo horizonte. Esta sirve también para planificar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la

producción de bienes y servicios en una organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia, calidad y rentabilidad de las operaciones. La clínica veterinaria Servivet no muestra una calificación de 3.88, que nos arroja que tienen un buen desarrollo de esta área. Esto permitirá un crecimiento óptimo de la misma, que, sin embargo, puede obtener mejoras para la optimización tanto de recursos como de procesos internos.

Gestión administrativa: Esta área se encarga de organizar, planificar, dirigir y controlar los recursos y actividades administrativas de una organización, con el fin de garantizar su eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos establecidos. Servivet en esta área nos marca una calificación de 3.71, que muestra un punto positivo y funcional a favor de la organización, que en consecuencia se lograra de una forma más fácil alcanzar metas y objetivos propuestos.

Gestión financiera: Esta área se encarga de administrar los recursos financieros de una organización, incluyendo la planificación, control y seguimiento de los ingresos, gastos, inversiones y financiamiento, con el objetivo de garantizar la viabilidad económica y financiera de la empresa a corto, mediano y largo plazo. El resultado de esta área en la clínica veterinaria Servivet es de 3.88, lo que indica un punto bastante funcional para la organización en cuestión del manejo de los recursos económicos y financieros. De esta forma se garantiza que los recursos que tenga la organización no sean malgastados y sean utilizados de la mejor manera posible.

Gestión humana: Esta área se encarga de gestionar el talento o recursos humanos de una organización. Su objetivo es atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados, asegurando que la organización cuente con el personal adecuado y comprometido para alcanzar sus objetivos. El resultado de esta área para la clínica es de 3.53, mostrándonos que a pesar de que funciona correctamente puede haber ajustes para perfeccionar y optimizar el funcionamiento de los colaboradores, para la obtención de los objetivos propuestos.

Gestión de la calidad: Esta área se encarga de garantizar que los productos, servicios y procesos de una organización cumplan con los estándares de calidad establecidos. Su objetivo es mejorar continuamente la calidad y satisfacción del cliente, identificando y corrigiendo posibles problemas o defectos en los productos o servicios ofrecidos al cliente. 3.41 fue el puntaje para la clínica obtenido en esta área. Se pueden tomar medidas de corrección y mejora para buscar mejorar los procesos y estándares de calidad tanto de productos como de los servicios de la clínica, obteniendo con ello una mejora continua para mayor satisfacción del cliente.

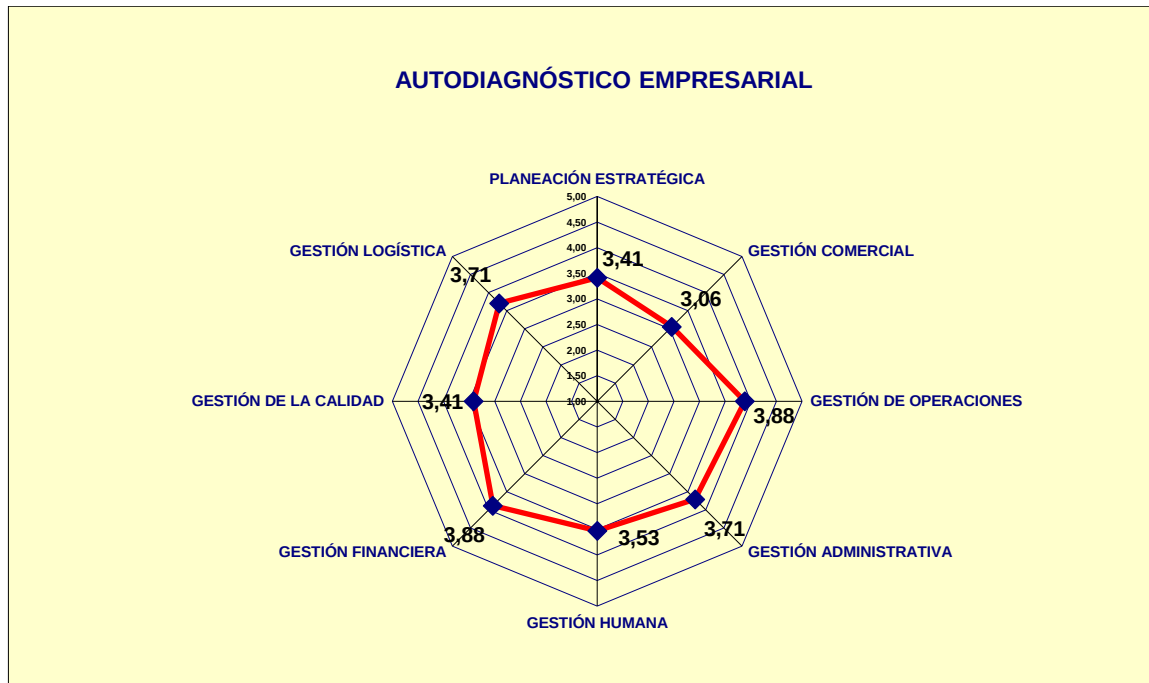
Gestión logística: Esta área se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente y efectivo de materias primas, productos terminados e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente al menor costo posible. La clínica veterinaria Servivet en esta área nos marca un puntaje de 3.71, que nos indica a concluir que tienen positivos procesos logísticos tanto para el suministro de productos o la oferta como tal de los servicios de la clínica.

Tabla 30. Resultados Autodiagnóstico de Servivet S.A.S

TABLA DE RESULTADOS		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	3,41
2	GESTIÓN COMERCIAL	3,06
3	GESTIÓN DE OPERACIONES	3,88
4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3,71
5	GESTIÓN HUMANA	3,53
6	GESTIÓN FINANCIERA	3,88
7	GESTIÓN DE LA CALIDAD	3,41
8	GESTIÓN LOGÍSTICA	3,71
	PUNTAJE TOTAL	3,57

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 1. Resultado del análisis interno de Servivet S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.3 Identificación fortalezas y debilidades.

Considerando el análisis y los resultados del autodiagnóstico empresarial realizado a Servivet S.A.S, una clínica veterinaria, a continuación, se detallan las fortalezas y debilidades identificadas.

Fortalezas:

- **La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación:** la clínica veterinaria realiza semestralmente programas de capacitación para sus empleados, enfocándose en la prevención de riesgos laborales y la salud mental en el entorno de trabajo. Estas capacitaciones permiten que el personal esté continuamente instruido en estrategias para mitigar los riesgos asociados a su labor y mantener su bienestar psicológico.
- **La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros:** la empresa está protegida por una póliza de seguro todo riesgo, la cual

cubre tanto hurto como desastres naturales. Esta cobertura garantiza la continuidad operativa de Servivet, incluso en caso de daños materiales significativos, proporcionando tranquilidad tanto a directivos como a empleados en las instalaciones. Además, asegura la estabilidad financiera al proteger todos los activos tangibles e intangibles, lo cual es fundamental para el crecimiento y la estabilidad continua de la empresa.

- **La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control:** algo por lo cual se caracteriza muy bien Servivet es por la organización de los inventarios, pues siempre se busca una solvencia para los productos que estén allí, permitiendo un flujo de inventarios continuo, gracias a esto son muy pocos los productos que no tienen rotación de inventarios. La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control, lo cual optimiza el uso de recursos financieros y de almacenamiento, mejorando la eficiencia operativa al asegurar la disponibilidad de insumos necesarios para la producción o para satisfacer la demanda de los clientes sin retrasos.
- **La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores:** la clínica veterinaria tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo ya que para la veterinaria es crucial por varias razones. A la hora de delegar función en la atención proporciona claridad y transparencia al definir claramente qué se espera de cada empleado, reduciendo la confusión y asegurando que todos comprendan sus deberes y responsabilidades. Segundo, mejora la eficiencia operativa al optimizar el flujo de trabajo y la productividad, garantizando que cada tarea se asigne a la persona adecuada con las habilidades y conocimientos necesarios. Al establecer estas definiciones facilita la asignación de responsabilidades, ya que es claro quién es responsable de qué tareas.

- **La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna:** en Servivet, se mantiene un excelente ambiente laboral gracias a una comunicación ágil y oportuna entre los distintos niveles de personal. Esto es posible debido al tamaño compacto de la veterinaria, lo que facilita la convivencia diaria y fomenta una fuerte relación entre todos los colaboradores. Esta dinámica permite un funcionamiento óptimo y un apoyo mutuo entre las diversas divisiones de trabajo, asegurando el cumplimiento eficiente de las labores diarias y minimizando los conflictos personales y laborales.

- **La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador:** Servivet cuenta con instalaciones diseñadas para llevar a cabo todas sus funciones, incluyendo quirófano, sala de lavado, atención médica general, oficina, recepción y bodega de inventarios. Todas estas áreas están organizadas de manera óptima para garantizar la seguridad de los colaboradores dentro de la clínica. Los equipos son sometidos a mantenimiento regular y el quirófano cumple con los estándares de desinfección y gestión de desechos biológicos. Estas instalaciones constituyen una gran fortaleza para la veterinaria.

- **Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica:** Servivet se adhiere a las diversas normativas establecidas por la WOA (World Organization for Animal Health), las cuales incluyen los siguientes principios generales:
 1. Respeto de la jerarquía normativa.
 2. Bases legales.
 3. Transparencia.
 4. Consulta.

5. Calidad de la legislación y seguridad jurídica.

En cuanto a los veterinarios y para profesionales de veterinaria, Servivet cumple con las disposiciones que estipulan:

1. La determinación de los requisitos mínimos de formación inicial y continua para veterinarios y para profesionales de veterinaria, así como sus competencias mínimas.
2. El establecimiento de las condiciones requeridas para el ejercicio de la medicina o ciencia veterinaria.

Estas son solo algunas de las normas contempladas en las regulaciones de la WOAHA a las cuales Servivet se ajusta rigurosamente. (WOAH, 2013)

Debilidades:

- **La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad:** la clínica no cuenta con una regularidad en la promoción, ya sea virtual o física, lo que impide disponer de un mecanismo para medir su efectividad. Establecer una estrategia de promoción regular es crucial para captar nuevos segmentos del mercado, permitiendo abarcar una mayor cuota de mercado. Además, contar con un sistema de medición y seguimiento de la efectividad de las promociones es esencial para incrementar su impacto de manera periódica.
- **La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones:** Servivet no cuenta con un sistema de recepción de PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos), lo que impide a la veterinaria dar seguimiento a las opiniones de los clientes sobre sus servicios. Esta ausencia de un canal anónimo para la retroalimentación de los clientes impide identificar y abordar posibles deficiencias en los servicios o productos ofrecidos por Servivet.

- **La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos:** Servivet no posee un proceso de investigación de nuevas tecnologías, puesto que la mayoría del personal disponga del tiempo necesario para realizar estas actividades. La falta de este proceso puede resultar en una menor competitividad, ineficiencia operativa y la imposibilidad de mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos.
- **Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor:** aunque las personas vinculadas a la clínica comprenden sus labores, no existe un manual de funciones o tareas formalmente estipulado. Esto impide que cada empleado tenga claras sus responsabilidades específicas, lo que puede generar complicaciones en caso de rotación de personal. La ausencia de este manual dificultaría la integración de nuevos miembros y la gestión por parte de los dirigentes, debido a la falta de claridad sobre las funciones asociadas a cada puesto en la clínica.
- **Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados:** la falta de documentación de los procesos críticos en la clínica provoca que estos temas, si no tienen una solución inmediata, puedan quedar en una simple observación, generando así una mala gestión. Esto puede hacer que los procesos críticos se acumulen sin llegar a una solución, volviéndolos menos eficientes. Además, sin documentación, se pierde la consistencia y estandarización en la ejecución de tareas, lo que afecta la calidad y eficiencia de los resultados. La falta de documentación también impide la mejora continua, ya que no hay una base formal para evaluar y optimizar los procesos.

Esto incrementa la probabilidad de errores operativos (punto 6), debido a la ausencia de guías claras y detalladas. De igual manera la carencia de documentación afecta la transparencia y responsabilidad dentro de la organización,

ya que no se clarifican las expectativas y responsabilidades de cada empleado, lo que dificulta la rendición de cuentas y la gestión eficiente de los procesos críticos.

- **La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere:** aunque la empresa posee una buena capacidad de bodega para su funcionamiento habitual, carece de un plan de contingencia para hacer frente a situaciones imprevistas. Esta falta de previsión podría resultar en la falta de flexibilidad y adaptabilidad, lo que dificultaría su capacidad para responder rápidamente a cambios repentinos en la demanda. Además, la ausencia de un plan de contingencia afectaría la continuidad del negocio, puesto que la empresa podría enfrentar interrupciones operativas significativas si se enfrenta a situaciones de alta demanda o crisis inesperadas. Asimismo, la falta de previsión aumentaría los riesgos operativos, ya que la empresa estaría menos preparada para gestionar desafíos logísticos y garantizar la satisfacción del cliente en las diferentes situaciones que se puedan presentar.

- **La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico:**

Servivet no cuenta con un plan estratégico establecido para llevar a cabo sus operaciones, lo que implica la falta de un rumbo claro hacia el futuro y podría estar reduciendo su capacidad de tomar decisiones informadas, medir el desempeño de manera efectiva y mantener una comunicación y compromiso adecuados dentro de la organización.

4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Por consiguiente, se presenta la matriz de evaluación de factores internos aplicada a la clínica veterinaria Servivet S.A.S.

Tabla 31 Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes de éxito			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso ponderado
La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	0,06	4	0,24
La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros	0,1	3	0,3
La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	0,08	3	0,24
La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	0,06	4	0,24
La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	0,07	4	0,28
La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	0,09	3	0,27
Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	0,08	3	0,24
Debilidades			
La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad	0,07	2	0,14

La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones.	0,08	1	0,08
La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	0,03	2	0,06
Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	0,04	1	0,04
Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	0,07	1	0,07
La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	0,07	2	0,14
La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	0,1	1	0,1
Total	1		2,44

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la aplicación e implementación de la MEFI en la Clínica Veterinaria Servivet arrojó un resultado de 2,44. A simple vista, esto indica que la empresa no está optimizando ni aprovechando sus fortalezas y no actúa frente a sus debilidades para mejorar la organización en términos generales.

Analizando detenidamente, se puede observar que, desde las fortalezas (que tuvieron una calificación ponderada de 1,81), las áreas de operaciones y logística son las que tienen un mayor impacto en Servivet. Se nota un arduo esfuerzo por parte de la dirigencia de la organización para mantener la eficiencia y calidad, haciendo que formen parte indispensable de sus procesos. Las variables que más impacto tienen en las fortalezas son el seguro que cubre todas las maquinarias y equipos contra todo riesgo (0,3) y la comunicación efectiva, ágil y proactiva entre todos los niveles de la organización (0,28). El seguro garantiza la producción y eficiencia de los productos y procesos ofrecidos a los clientes en caso de alguna

falla técnica o natural. Por otro lado, la comunicación efectiva permite una optimización de los procesos y una mayor efectividad en la producción y los servicios ofrecidos. Se puede concluir que la organización debe aprovechar y optimizar sus fortalezas para marcar la diferencia frente a la competencia.

En cuanto a las debilidades (que representan una calificación de 0,63), se observa que estas tienen un impacto significativo en la organización y es necesario que se tomen medidas al respecto. Evaluar regularmente la efectividad de las publicidades y promociones (0,14) debe ser más constante para tomar acciones inmediatas sobre qué estrategias seguir, reestructurar o cambiar por otras nuevas, evitando así pérdidas de tiempo y dinero. La ampliación de la capacidad instalada (0,14) también es una debilidad considerable, ya que, en el proceso de expansión y potenciación en la región, es necesario contar con una mayor capacidad de producción y oferta de servicios para satisfacer las necesidades del entorno.

Finalmente, teniendo en cuenta los resultados de la matriz MEFI, se observa que la organización ha logrado cierta estabilidad en sus procesos internos, priorizando la calidad en todos ellos, como los logísticos, administrativos y operacionales. Mantener la calidad y funcionalidad permitirá a la organización diferenciarse de la competencia. Además, es necesario implementar un proyecto de gestión y contingencia para minimizar los riesgos e impactos que puedan surgir debido a cambios abruptos en el entorno externo o fallas internas, garantizando así la operatividad y excelente funcionalidad por la que se quiere destacar.

4.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA CLÍNICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S MEDIANTE ESTUDIOS COMPARATIVOS CON OTRAS ORGANIZACIONES SIMILARES (BENCHMARKING)

Para llevar a cabo un análisis de la competencia, es esencial emplear el método de benchmarking, el cual se basa en un proceso estratégico que permite un estudio detallado de los competidores. Este enfoque ayuda a identificar áreas de mejora y adoptar estrategias exitosas para el negocio. Como plantea Betancourt, (2013) el benchmarking es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo. Esta búsqueda implica comprender a fondo el problema a tratar, analizando cómo se realiza cada proceso y cuáles son las causas que lo ocasionan para proceder a su solución. Este enfoque permitirá que la empresa pueda estar a la par de sus competidores, generando un mejor posicionamiento en el mercado si se adoptan las estrategias correctas.

Una vez claro el proceso de benchmarking para identificar los diferentes competidores que tiene la clínica veterinaria Servivet S.A.S, se obtuvo información gracias a su gerente. Según lo expresado por él, los competidores directos tanto en veterinaria como en servicios de asesorías avícolas son La Martina (Tuluá), Mercadeo (Cali), SuperAGRO (Buga) y Universal Avícola (Cali). Estos competidores directos en la región ofrecen tanto servicios veterinarios como asesorías avícolas. Estos competidores se utilizarán como referencia clave en el análisis de benchmarking para diagnosticar, evaluar y mejorar las operaciones y servicios de Servivet S.A.S.

4.2.1 Descripción de los Competidores Directos de la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S.

SuperAgro (Buga):



Superagro fue fundada el 25 de octubre de 1988. Inició operaciones con cuatro personas en una pequeña casa diagonal al parque Santa Bárbara en la ciudad de Guadalajara de Buga y fue creciendo en otra sede en el barrio San Antonio.

A partir del año 2016, Superagro se trasladó al sector Bizerta, lugar donde cuenta con una amplia infraestructura y un parque automotor para el desarrollo de sus actividades comerciales, administrativas y logísticas. Ofrece un amplio portafolio de productos entre los que se encuentran: aditivos y materias primas para nutrición animal, aceite crudo de palma, medicamentos veterinarios, ferretería, equipos para uso avícola y porcícola, artículos de aseo, desinfectantes, línea ambiental, entre otros. (Superagro, s. f.)

Cuenta con algunos factores claves que le permite mantener su competitividad en el mercado como:

- Infraestructura.
- Antigüedad en el mercado.
- Portafolio de productos.
- Reconocimiento de marca.
- Servicio al Cliente.
- Portafolio de productos.

La Martina (Tuluá):



Nació el 13 mayo 2011 en la ciudad de Tuluá de una idea de negocio de su fundador Ángelo Londoño, inició con la venta y distribución de heno y melaza, se cierra por motivos económicos. Después de unos meses retomó su funcionamiento con el nombre de su madre y al empezar a crecer cambia su razón social a Agrohacienda La Martina S.A.S en cumplimiento de todos los requisitos legales. (La Martina S.A.S, s. f.)

Cuenta con algunos factores claves que le permite mantener su competitividad en el mercado como:

Calidad en los productos y servicios.

- Infraestructura.
- Servicio al cliente.

Mercadeo (Cali):



Mercadeo Cali es una distribuidora de equipos agropecuarios en el Valle del Cauca. Fundada en 1982, se ha consolidado como uno de los líderes en la venta de estos equipos en la región. Además, ofrece una variedad de productos como aceites, aditivos, medicamentos, alistamiento, transporte, almacenamiento y equipos, todos destinados al sector agropecuario. (Mercadeo S.A.S, s. f.)

Cuenta con algunos factores claves que le permite mantener su competitividad en el mercado como:

- Infraestructura.
- Reconocimiento de marca.
- Antigüedad en el mercado.
- Calidad en los productos y servicios.

Universal Avícola:



Universal Avícola S A S nace como una empresa familiar en 1996, concentramos nuestros esfuerzos en conservar un equipo técnico competente y confiable

comprometido con el éxito de nuestros clientes. Nuestra prioridad es presentar productos y servicios que mejor suplan sus necesidades mediante una atención diligente y profesional. Inicialmente representamos laboratorios nacionales en el departamento del Valle del Cauca y con el tiempo logramos ampliar nuestra cobertura a la zona cafetera. (Universal Avícola, s. f.)

Cuenta con algunos factores claves que le permite mantener su competitividad en el mercado como:

- Infraestructura.
- Reconocimiento de marca.
- Antigüedad en el mercado.
- Calidad en los productos y servicios.
- Servicio al Cliente.
- Portafolio de productos.

4.2.2 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

El desarrollo de un Modelo de Proceso de Comparación (MPC) implica varios pasos: identificación de áreas a comparar, selección de competidores o líderes del sector, recolección y análisis de datos, identificación de mejores prácticas, desarrollo e implementación de estrategias, y monitoreo y evaluación de los resultados. Este proceso es importante porque fomenta la mejora continua, identifica oportunidades de mejora, promueve la innovación y permite a las organizaciones entender su desempeño en comparación con sus competidores. Como lo expresó (Betancourt, 2013) es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como 'un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria'.

4.2.2.1 Factores claves de éxito:

Infraestructura: Contar con instalaciones modernas y bien equipadas permite ofrecer una atención de calidad, mejorando la eficiencia en diagnósticos y tratamientos, lo que incrementa la confianza y satisfacción de los clientes. Equipos avanzados y espacios bien diseñados facilitan la labor del personal y ofrecen un entorno cómodo y seguro tanto para las mascotas como para sus dueños.

Reconocimiento de marca: Una marca reconocida y confiable atrae más clientes, ya que los propietarios de mascotas prefieren llevar a sus animales a un lugar con buena reputación y trayectoria comprobada. El reconocimiento de marca se construye a través de años de servicio consistente y positivo, marketing efectivo y participación en la comunidad.

Antigüedad en el mercado: La experiencia y estabilidad de una veterinaria con años en el mercado genera confianza en los clientes, demostrando solidez y conocimiento profundo en el cuidado de las mascotas. Las clínicas con larga trayectoria a menudo tienen relaciones establecidas con proveedores de calidad y una base de clientes leales.

Número de empleados: Tener un equipo adecuado y bien capacitado garantiza que la veterinaria pueda manejar una alta demanda y ofrecer atención personalizada, reduciendo tiempos de espera y mejorando la experiencia del cliente. Un personal suficiente y especializado también permite la diversificación de servicios y una mejor gestión de emergencias.

Precios competitivos: Ofrecer servicios y productos a precios competitivos atrae a una mayor cantidad de clientes, especialmente en un mercado donde el costo de la atención veterinaria puede ser un factor decisivo para los propietarios de mascotas. Precios justos, junto con programas de descuentos y paquetes promocionales, pueden incrementar la accesibilidad y la fidelidad de los clientes.

Calidad en los productos y servicios (Medicamentos): La utilización de medicamentos y tratamientos de alta calidad asegura mejores resultados de salud para las mascotas y las aves de las diferentes avícolas, fomentando la lealtad del cliente y estableciendo la veterinaria como un lugar de confianza. La calidad en los productos también implica seguridad y eficacia, aspectos esenciales para mantener la salud de las mascotas y de las aves de corral.

Portafolio de productos: Un amplio portafolio de productos permite a la veterinaria satisfacer diversas necesidades de los clientes, desde medicamentos hasta alimentos y accesorios, aumentando las ventas y la satisfacción del cliente. La variedad en el portafolio también demuestra el compromiso de la clínica con el bienestar integral de las mascotas.

Servicio al cliente: Un excelente servicio al cliente es crucial para retener a los clientes y generar recomendaciones boca a boca. La atención amable, profesional y empática hace que los propietarios de mascotas se sientan valorados y comprendidos. Un buen servicio al cliente incluye una comunicación clara, un seguimiento efectivo y una resolución rápida de problemas.

Tabla 32. Matriz MPC

Factores Críticos para el Éxito	Peso	SERVIVET S.A.S		LA MARTINA		MERCADERO CALI		SUPER AGRO BUGA		UNIVERSAL AVICOLA	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Infraestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Reconocimiento de marca	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Antigüedad en el mercado	0,14	2	0,28	2	0,28	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Número de empleados	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Precios competitivos	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Calidad en los productos y servicios (Medicamentos y asesorías)	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Portafolio de productos	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1	24	3,05	20	2,53	28	3,58	29	3,63	30	3,78

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Análisis de la Matriz MPC

El análisis comparativo del Modelo de Proceso de Comparación (MPC) revela que SERVIVET S.A.S (San Pedro) se encuentra en un nivel medio-bajo en comparación con sus competidores directos en el sector veterinario y de servicios de asesorías avícolas eso de acuerdo con lo visto en la tabla 32 y en el análisis que se expresa a continuación.

Universal Avícola (Cali) lidera el grupo con una puntuación de 3,78, seguido por SuperAGRO (Buga) con 3,63 y Mercadeo (Cali) con 3,58. Estos competidores muestran un desempeño sólido en áreas como calidad de servicios, eficiencia operativa y diversificación de servicios, lo que les ha permitido posicionarse como líderes en el mercado.

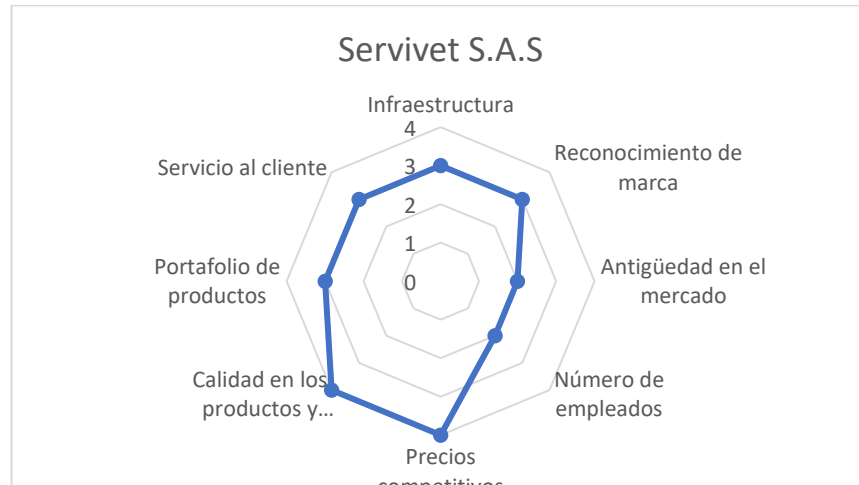
De acuerdo con esto se puede observar que Servivet tiene margen para mejorar y competir de manera más efectiva. Debido que, al observar las prácticas exitosas de sus competidores, especialmente de Universal Avícola, SuperAGRO y Mercadeo, Servivet puede identificar áreas específicas de mejora. Esto incluye la implementación de procesos más eficientes, así como la diversificación de su oferta de productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del mercado.

4.2.4 Radares de comparación del valor y valor sopesado de los competidores

Continuando con los análisis de la competencia, se presentan las gráficas individuales de las empresas utilizadas para desarrollar este ejercicio. Esto se realizó a través de la herramienta de benchmarking, donde las siguientes gráficas evidencian los valores ponderados de cada una de las organizaciones.

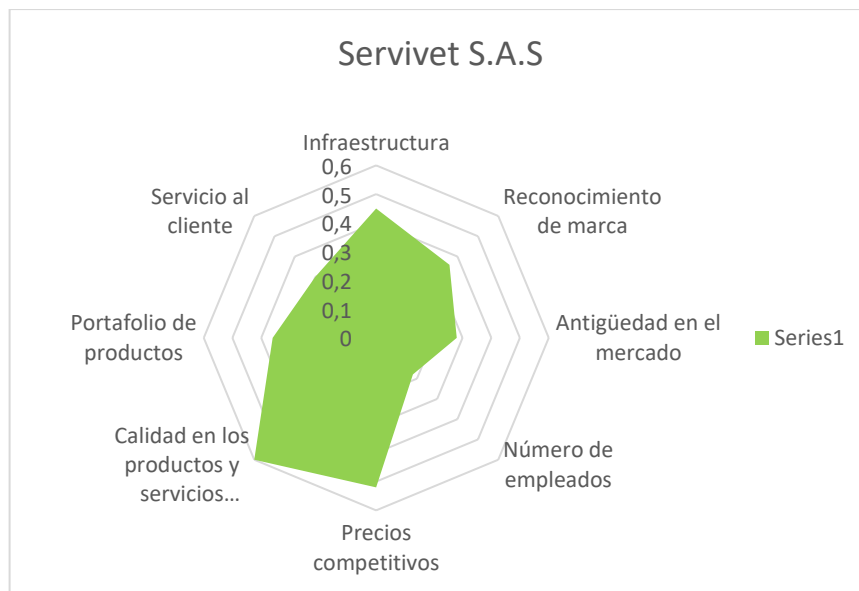
Servivet S.A.S:

Gráfica 2. Radar de valor y valor sopesado de Servivet S.A.S



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Radar de valor y valor sopesado de Servivet S.A.S



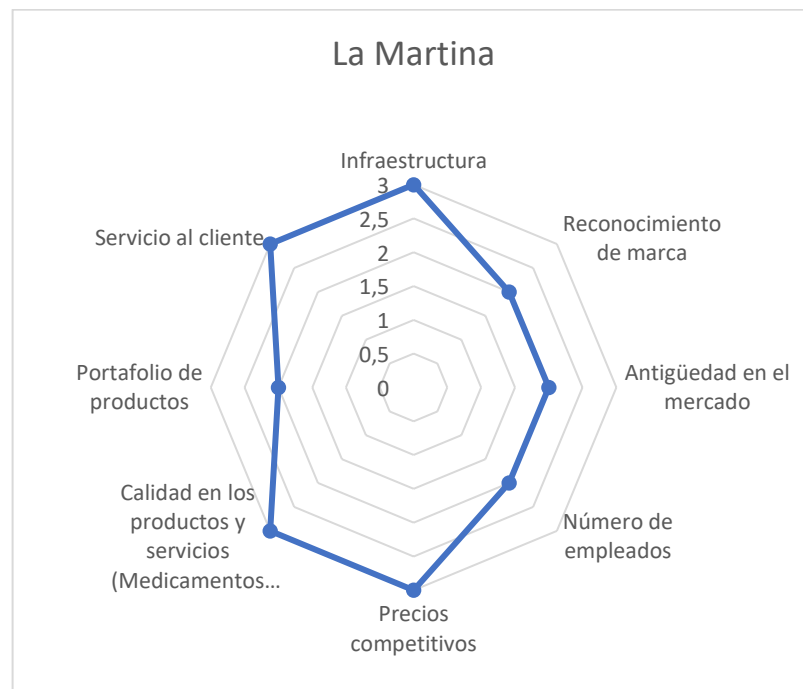
Fuente: Elaboración propia.

Al observar estos gráficos, se pueden identificar algunas fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas de Servivet S.A.S. están su sólida infraestructura y sus precios competitivos. También destacan en reconocimiento de marca y antigüedad en el

mercado. Por otro lado, hay áreas que requieren atención, como el portafolio de productos y servicios y la calidad de sus productos y servicios. Además, el servicio al cliente es otra área que necesita mejoras, lo que podría estar afectando la satisfacción de los clientes. Dentro de las cinco empresas analizadas, Servivet ocupa el cuarto puesto, dejándola bien posicionada ante su competencia más directa, que sería La Martina, pero con la proyección de querer acercarse o superar a las empresas que aún se encuentran por encima en el mercado.

Agrohacienda La Martina:

Gráfica 4. Radar de valor y valor sopesado de Agrohacienda La Martina



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 5. Radar de valor y valor sopesado de Agrohacienda La Martina



Fuente: Elaboración propia.

Entre las fortalezas de La Martina se destacan la infraestructura y el reconocimiento de marca. También sobresalen en la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo, los precios competitivos son consistentemente bajos en ambos radares, lo que indica que podrían no ser tan atractivos en términos de costos para los consumidores. El portafolio de productos y el servicio al cliente presentan evaluaciones medianas a bajas. La Martina se percibe como el competidor más débil, incluso por debajo de Servivet, lo que indica que Servivet no se encuentra tan lejos de su competencia en el mercado.

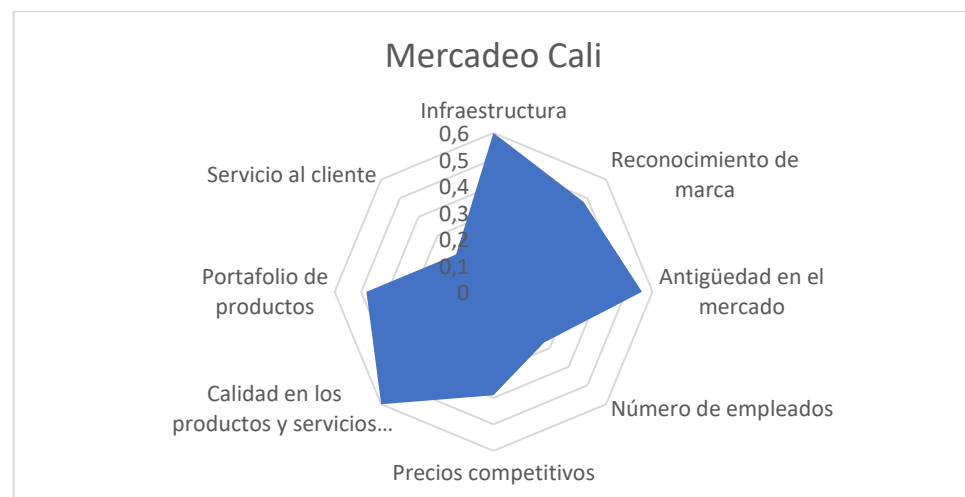
Mercadeo:

Gráfica 6. Radar de valor y valor sopesado de Mercadeo Cali



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Radar de valor y valor sopesado de Mercadeo Cali



Fuente: Elaboración propia.

Entre las fortalezas de Mercadeo Cali se destacan su infraestructura sólida, reconocimiento de marca y larga trayectoria en el mercado, lo que indica una presencia fuerte y estable. Sin embargo, presenta debilidades significativas en cuanto a precios competitivos y su servicio al cliente muestra valores moderados a bajos. Mercadeo Cali ocupa el tercer lugar entre los competidores de Servivet,

debido en parte a que enfocan sus servicios más en equipos de operación que en asesorías y medicamentos.

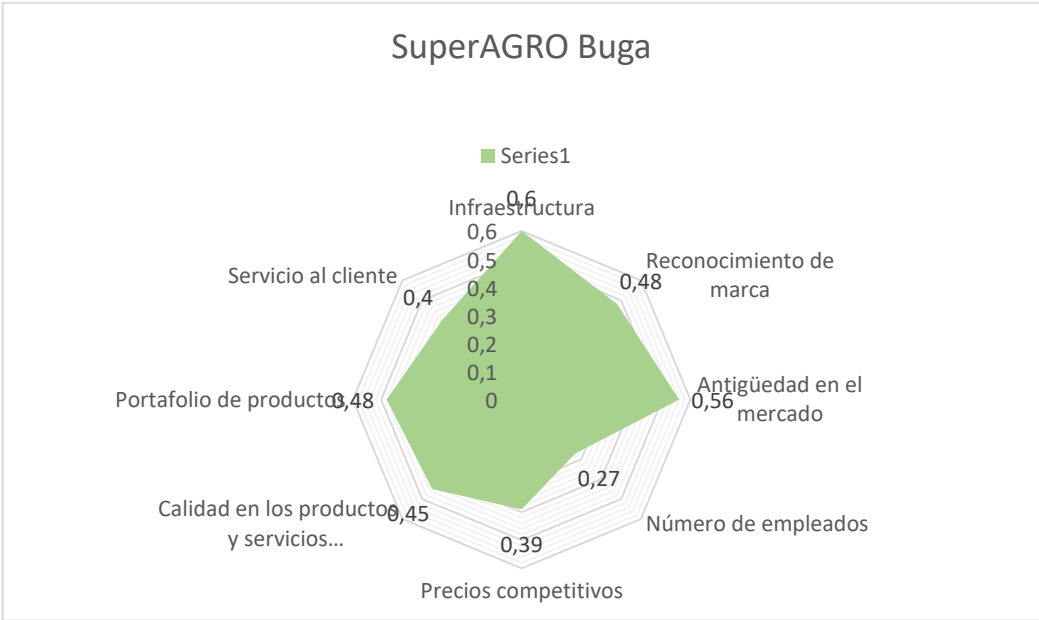
Superagro Buga:

Gráfica 8. Radar de valor y valor sopesado de Superagro Buga



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 9. Radar de valor y valor sopesado de Superagro Buga



Fuente: Elaboración propia.

Al observar los gráficos de radar sobre Superagro Buga, se pueden identificar algunas fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas de Superagro Buga en el primer radar destacan su infraestructura sólida, buen reconocimiento de marca y larga trayectoria en el mercado, lo cual indica una presencia fuerte y estable. Además, cuenta con un considerable número de empleados. Sin embargo, presenta debilidades significativas en precios competitivos, evaluados muy bajos. La calidad de los productos y servicios, así como el portafolio de productos, también muestran puntuaciones bajas. Estos factores posicionan a Superagro como el segundo competidor más fuerte en el mercado.

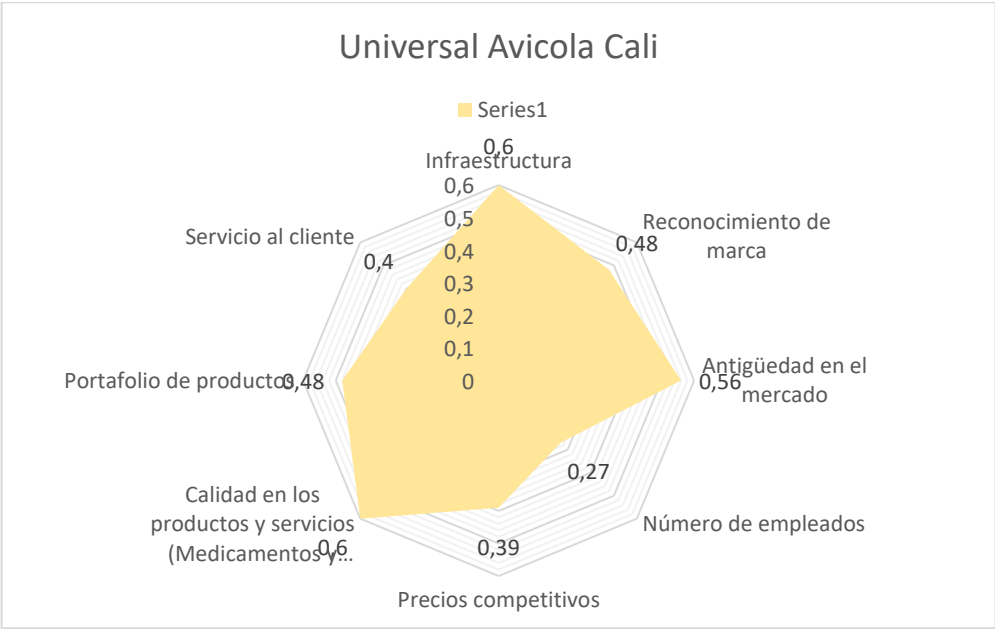
Universal Avícola:

Gráfica 10. Radar de valor y valor sopesado de Universal Avícola



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Radar de valor y valor sopesado de Universal Avícola

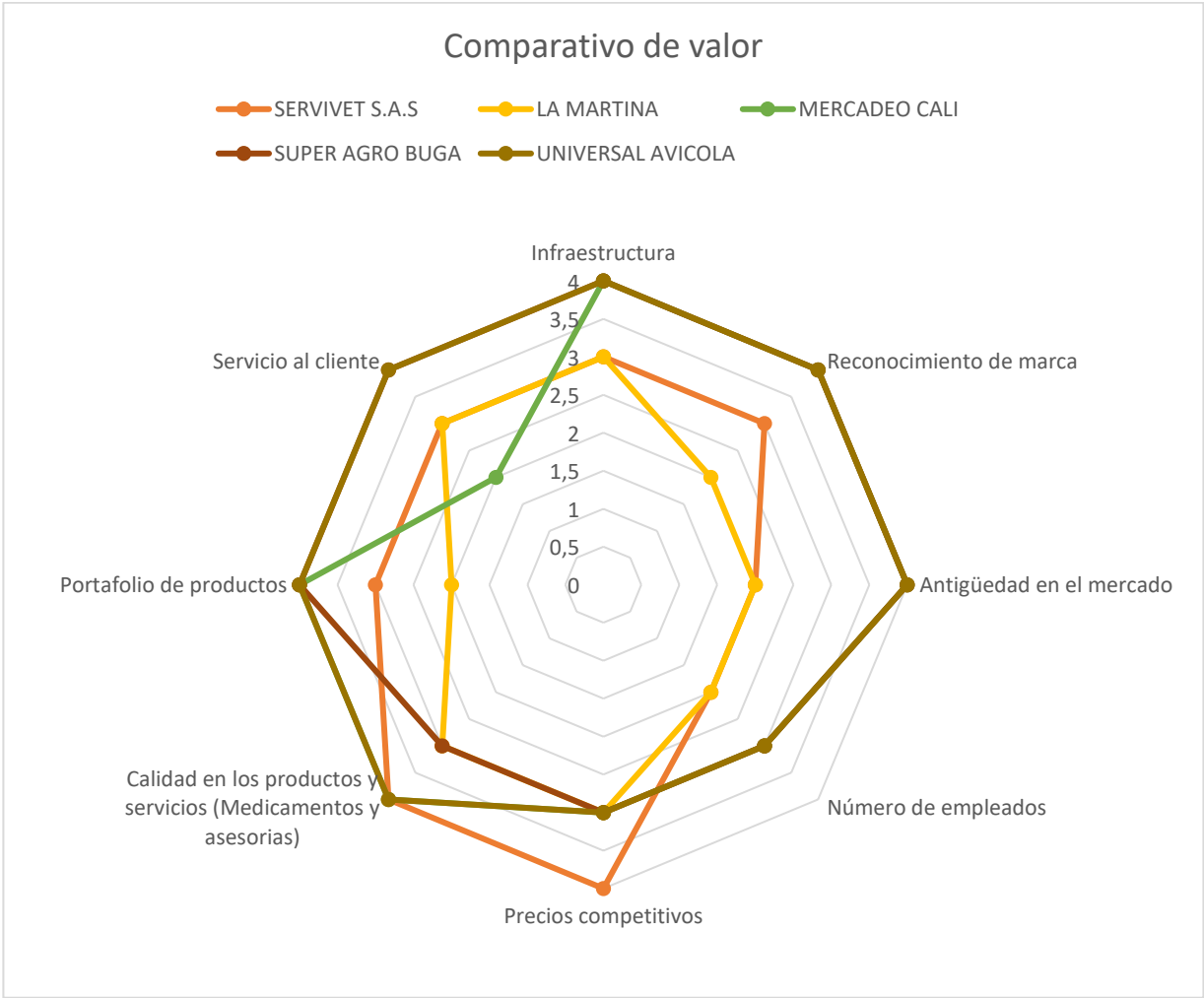


Fuente: Elaboración propia.

Entre las fortalezas de Universal Avícola Cali se destacan su infraestructura sólida, lo que sugiere que cuentan con excelentes recursos físicos. Además, tienen un buen reconocimiento de marca y una larga trayectoria en el mercado, lo cual indica una fuerte presencia en el sector. El número de empleados también es considerable. Sin embargo, presentan debilidades significativas en precios competitivos, siendo esta su calificación más baja. Esto posiciona a Universal Avícola como una de las competencias más sólidas en el mercado.

4.2.4.1 Radares de comparación de valor de los competidores de Servivet S.A.S.

Gráfica 12.Comparación de valor



Fuente: Elaboración propia.

Tomando como referencia la matriz MPC en la comparación de valor y en el valor sopesado de cada una de las empresas que fueron tomadas como competencia de Servivet, se logró identificar que, la empresa que mejor compite a pesar de las diferencias en cuanto a las condiciones presentadas es la empresa Universal Agrícola. Esta organización obtuvo una puntuación en la matriz MPC de 3.78, lo que muestra que está siendo líder en la región, teniendo en cuenta las empresas

seleccionadas. En la segunda posición se encuentra Super Agro Buga con una puntuación total de 3.63, estando un poco cerca de la líder mencionada anteriormente y en tercera posición se encuentra la empresa Mercadeo Cali, con un puntaje de 3.58. Se puede concluir inicialmente, teniendo en cuenta los puntajes totales obtenidos en la matriz MPC que las tres primeras empresas están siendo altamente competitivas y que se mantienen cerca una de la otra por las diferentes situaciones competitivas a las que se enfrentan.

También es importante resaltar la diferencia notable que tienen estas tres empresas que se perfilan como líderes, con la clínica veterinaria Servivet, pues esta obtuvo un puntaje total de 3.05.

Por consiguiente, la clínica veterinaria Servivet debe tomar medidas inmediatas para abordar las notables diferencias y deficiencias en comparación con sus competidores. Es crucial mantener precios competitivos en el mercado, así como especializar y formalizar a los colaboradores para ofrecer un servicio más especializado, óptimo y de calidad.

4.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA CLÍNICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S

La formulación estratégica para el posicionamiento es crucial en el direccionamiento estratégico, ya que guía las decisiones clave de una organización al definir cómo y dónde quiere posicionarse en el mercado. Esto facilita la diferenciación competitiva al destacar características únicas, optimiza la asignación de recursos hacia áreas de mayor valor, y permite una rápida adaptación a cambios del entorno.

El posicionamiento y sus herramientas como nos lo deja ver (Serna, 2000) sirven como base para evaluar la posición de la compañía y desarrollar una estrategia competitiva para la misma. En este caso la matriz PEEA o PEYEA para otros autores será clave para ver el posicionamiento actual en el que se encuentra Servivet y de esta forma hallar posibles estrategias según lo encontrado en el desarrollo de la matriz.

4.3.1 Matriz PEEA para el posicionamiento de Servivet S.A.S

El proceso de creación de una Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) se desarrolla en varias etapas clave. Primero, es necesario identificar los factores de análisis para cada variable importante que permitirá su evaluación. Esto incluye determinar factores que midan la estabilidad ambiental (EA), la fuerza de la industria (FI), la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC). Una vez definidos estos factores, se seleccionan indicadores específicos para cada uno de ellos. Estos indicadores se califican en una escala del 0 al 6, donde 0 representa una gran debilidad o amenaza y 6 indica una gran fortaleza u oportunidad. Para asignar estas calificaciones, se utiliza tanto información primaria como el juicio de los gerentes de la empresa, por lo que es recomendable realizar una sesión estratégica con la participación de los niveles gerenciales.

Después de calificar cada indicador, se calcula el promedio de las calificaciones para cada factor sumando las calificaciones individuales y dividiéndolas por el número total de indicadores. Los resultados se registran en los vectores

correspondientes de la gráfica PEEA, donde las fuerzas financiera e industrial se reflejan en valores positivos, y la ventaja competitiva en valores negativos. Finalmente, se grafica el vector en la matriz basándose en los resultados obtenidos. Este proceso permite determinar la posición estratégica de la empresa dentro de uno de los cuatro cuadrantes: agresiva, competitiva, conservadora o defensiva. Esta posición servirá como punto de partida para la formulación de estrategias que permitirán a la empresa mantener su posición actual o moverse hacia un nuevo cuadrante, dependiendo de sus objetivos estratégicos, estos procesos nos los deja saber (Serna, 2000)

Tabla 33. PEEA Servivet

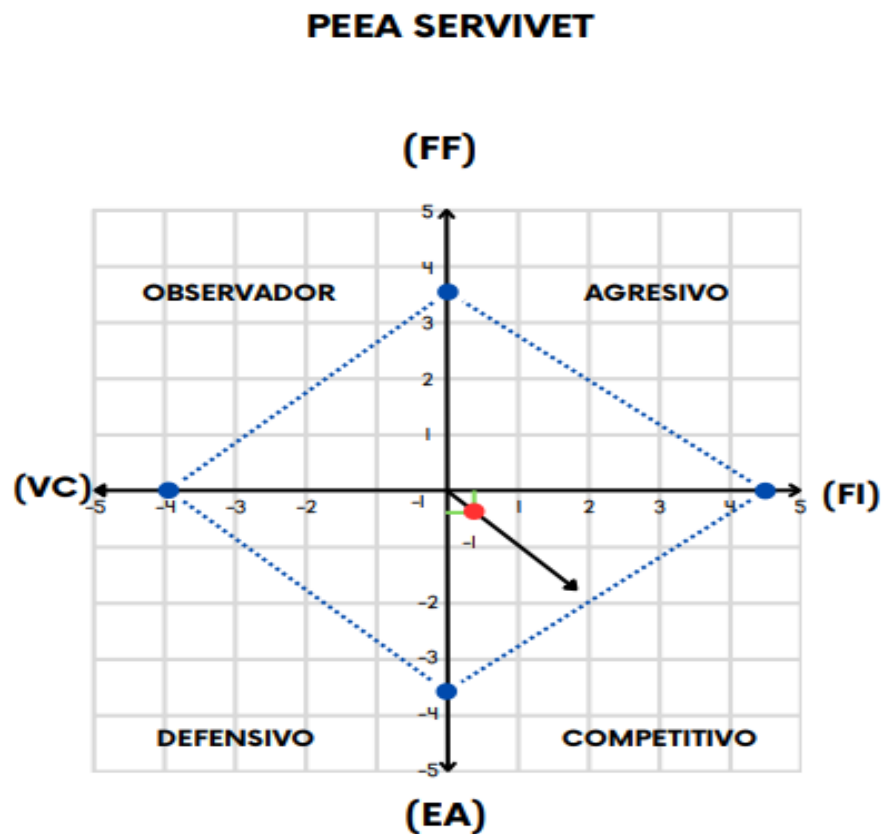
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Apalancamiento	4	Ubicación geográfica del municipio de San Pedro - Valle del cauca	-5
Capital de trabajo	4	Disminución de la tasa de desempleo	-3
Facilidad para salir del mercado	3	Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos	-3
Liquidez	3	Reducción de tasas de interés	-4
Total, FF:	3,5	Total, EA:	-3,75
Ventaja Competitiva (VC)	de -1 a -6	Fuerza de la industrial (FI)	de 1 a 6
Calidad de los productos y servicios	-5	Crecimiento del mercado avícola	6
Competitividad en los precios	-4	Aumento en la población de mascotas	5
Infraestructura	-4	Aumento de ventas por el cambio climático	3
Servicio al cliente	-3	Modalidades de telemedicina	3
Total, VC:	-4	Total, FI:	4,25

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez analizados los resultados que arrojó el estudio de las diferentes fuerzas de Servivet, se puede interpretar lo siguiente, la fuerza financiera (FF) y Estabilidad en el Ambiente (EA), Servivet tiene una (FF) moderada (3.5) y una (EA) moderada-alta (3.75). Esto sugiere que la empresa opera en un entorno relativamente estable, con una capacidad financiera razonable para soportar cambios. Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI) con una (VC) de 4 y una (FI) de 4.25, Servivet muestra una posición competitiva fuerte en una industria igualmente robusta, lo que es un buen indicador de potencial de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

De esta manera, se puede graficar en un plano cartesiano los resultados y determinar la posición estratégica de la clínica. Como explica (Serna, 2000) en su libro Gerencia Estratégica, para hallar el cuadrante en el cual se encuentra la organización, se deben sumar la Fuerza Financiera (FF) y la Estabilidad en el Ambiente (EA) para obtener el punto en el eje vertical. Para el punto en el eje horizontal, se suman la Ventaja Competitiva (VC) y la Fuerza de la Industria (FI). En este caso, para Servivet, el cálculo se realiza de la siguiente manera: $(FF: 3.5) + (EA: -3.75)$, lo que da un resultado de -0.25 en el eje Y. Siguiendo con $(VC: -4) + (FI: 4.25)$, se obtiene un resultado de 0.25 en el eje X. A continuación, se presentará un gráfico que ilustrará estos resultados en el plano cartesiano de manera más explícita.

Gráfica 13.PEEA Servivet



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el resultado que nos arrojó el grafico es que Servivet se encuentra en el cuadrante competitivo por lo que las estrategias que se deben formular deben ser correspondientes a dicho cuadrante, por lo que algunas de las estrategias fortalecimiento de la marca, eficiencia operativa, etc.

4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SERVIVET S.A.S

El direccionamiento estratégico brinda a las organizaciones un propósito claro, permitiéndoles alinear sus objetivos de corto, mediano y largo plazo con el fin de que con estos puedan asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, como lo menciona el profesor Serna, (2000), las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecerán el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Por lo que deja claridad en la importancia de estos elementos para el funcionamiento idóneo de las organizaciones ya que esto contribuye tanto a su crecimiento como a su enfoque empresarial.

4.4.1 Análisis de la misión

La misión es la formulación de los propósitos de la organización con la cual se distingue de la competencia en el cubrimiento de las operaciones que realiza todo esto no lo deja saber (Serna, 2000) donde también propone las siguientes preguntas para la elaboración de una misión.

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para que existe la empresa?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?

Teniendo en cuenta lo anterior, Servivet S.A.S debe realizar una nueva misión, la cual se formuló en compañía de su dueño y gerente, teniendo en cuenta cada una de las preguntas propuestas por el profesor Humberto Serna. (Ver Anexo 1)

Tabla 34. Anexo 1

Pregunta	Respuestas (Carlos Andrés Gutierrez)
¿En qué negocio estamos?	En el de servicios y comercialización de productos veterinarios
¿Para que existe la empresa?	Para cubrir las necesidades de los predios avícolas del valle del cauca (Centro) y a partir del 2020 servicio en clínica veterinaria de mascotas.
¿Cuáles son los elementos diferenciales?	Nuestro servicio de calidad, eficiencia en despacho y entregas de productos.
¿Quiénes son nuestros clientes?	En la parte avícola se tienen granjas productoras de huevo y pollo, comercialización de productos de mascotas, servicio de clínica veterinaria a las mascotas de San Pedro y municipios aledaños.
¿Cuáles son los productos o servicios?	En la parte avícola, medicamentos, vacunas, servicios técnicos y desinfectantes, en la parte de mascotas diagnostico integral medicina preventiva, cirugía, además de la comercialización de diferentes productos para mascotas.
¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?	El fuerte es el mercado avícola y los servicios veterinarios de la región, con motivación de empezar en el mercado Porcicola.
¿Cuáles son los principios organizacionales?	Disciplina, Amabilidad, compromiso, honestidad y ética profesional.
¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?	Brindar asesorías técnicas de calidad, mejorar parámetros productivos, realizar medicina preventiva en la parte avícola y brindar un diagnóstico de alta calidad, medicina preventiva y curativa.

Fuente: Elaboración propia.

Misión propuesta: En Servivet S.A.S., nos dedicamos a ofrecer soluciones veterinarias integrales, combinando servicios clínicos especializados para mascotas y productos avanzados para el sector avícola en el Valle del Cauca. Desde 2020,

priorizamos la innovación, la eficiencia y el bienestar animal, con planes de expansión al sector porcino. Guiados por principios de ética, compromiso y excelencia, buscamos mejorar la salud y productividad de nuestros clientes.

4.4.2 Análisis de la visión

La visión son ideas generales que tiene un marco de referencia de lo que la empresa es y lo que quiere ser en el futuro, esta señala el rumbo que debe tener la empresa del presente al futuro, proporciona un propósito lo que es clave para el proceso estratégico de una organización además de explicar la importancia de la misma (Serna, 2000) al igual que en la misión nos brinda unas preguntas guías para el desarrollo de la visión.

- Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar en cinco años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?
- ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Al igual que con la misión Servivet debe realizar la visión donde también se realizó en compañía y teniendo en cuenta los lineamientos propuestos por Serna, (2002). (Ver Anexo 2)

Tabla 35. Anexo 2

Preguntas	Respuestas
Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?	Incrementar la participación en el mercado de la mano de nuevas tecnologías que ayuden a prestar un servicio de calidad.
¿Qué logros de su área le gustaría recordar en cinco años?	La veterinaria con más capacidad de solución en el centro del valle ser reconocida por la innovación tecnológica que se tiene.
¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?	Aumentar capacidad humana e invertir en equipos tecnológicos para eficiencia y calidad.
¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?	Termo-nebulización, vacunas en aspersión, aplicación de venenos en polvo.
¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años	Brindar alistamiento de galpones, diferentes exámenes de laboratorio.
¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?	2 veterinarios uno especializado en clínica veterinaria y otro en tema avícola.

Fuente: Elaboración propia.

Visión: En los próximos tres años, en Servivet S.A.S. aspiramos a consolidarnos como líderes en el sector veterinario del Valle del Cauca, diferenciándonos por la integración de tecnologías avanzadas y un equipo especializado. Nos enfocaremos en ofrecer soluciones completas y de alto impacto, garantizando la eficiencia, calidad y satisfacción en el ámbito avícola y veterinario, con el objetivo de ser la opción más confiable del mercado.

4.4.3 Matriz DOFA cruzada.

La elaboración de la matriz DOFA se desarrolló con base en los resultados que arrojó la matriz PEYEA, donde permite ver que para Servivet es necesario la implementación de un enfoque competitivo en sus estrategias para lograr un posicionamiento en el mercado. Esta matriz es esencial para las organizaciones, ya que permite identificar y analizar las variables clave que influyen en los procesos internos y externos. Este análisis proporciona información crítica que sirve como base para la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad y alcanzar los objetivos organizacionales.

En el desarrollo de la matriz (David, 2003) otorga un boceto para su realización en 8 pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO (Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades) resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO (Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades) resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA (Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas) resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA (Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas) resultantes."

David, (2013) señala que el objetivo de utilizar esta herramienta es explorar todas las estrategias posibles. Sin embargo, aclara que no todas las estrategias

identificadas serán implementadas. A través de este proceso, se seleccionarán aquellas que resulten más viables y estén alineadas con los objetivos de la organización, de acuerdo con estos lineamientos se procese a realizar la matriz DOFA cruzada para Servivet S.A.S

Tabla 36. Listado de oportunidades y debilidades DOFA

OPORTUNIDADES (O)		DEBILIDADES (D)	
O1.	Aumento en ventas de productos debido al cambio climático.	D1.	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.
O2.	Reducción en las tasas de interés.	D2.	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones.
O3.	Aumento de la población de mascotas.	D3.	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.
O4.	Ubicación Geográfica de San Pedro - Valle del Cauca.	D4.	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.
O5.	Modalidades de telemedicina.	D5.	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.
O6.	Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos.	D6.	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.
O7.	Crecimiento del mercado avícola.	D7.	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.

OPORTUNIDADES (O)		DEBILIDADES (D)	
O8.	Disminución de la tasa de desempleo.	D8.	La empresa no tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Listado de amenazas y fortalezas DOFA

AMENAZAS (A)		FORTALEZAS (F)	
A1.	Incremento en los precios de los suministros veterinarios.	F1.	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.
A2.	El aumento precio del combustible.	F2.	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.
A3.	Deficiencia en la infraestructura vial rural.	F3.	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.
A4.	El difícil acceso a créditos (Falta de apoyo bancarios a el sector agro).	F4.	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.
A5.	Incremento en las extorsiones para las empresas.	F5.	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.
A6.	Inestabilidad política (Cambios de gobiernos).	F6.	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
A7.	Competencia desleal en el mercado (Valle del Cauca).	F7.	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.
A8.	Escasez de talento humano con las competencias necesarias.	F8.	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Matriz cruzada DOFA Servivet S.A.S

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	F1.	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	D1.	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.
	F2.	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	D2.	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones.
	F3.	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	D3.	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.
	F4.	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	D4.	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.
	F5.	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	D5.	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.
	F6.	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	D6.	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.

		F7.	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	D7.	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.
		F8.	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.	D8.	La empresa no tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (F-O)		ESTRATEGIAS (D-O)	
O1.	Aumento en ventas de productos debido al cambio climático.	FO1: Implementar modalidades de telemedicina en los servicios y capacitar al personal para expandir la cobertura en el mercado, aprovechando el aumento de la población de mascotas. (F7, F1, O5)		DO1: Aumentar la capacidad instalada de la clínica mediante financiamiento bancario, con el objetivo de optimizar los inventarios. Esta optimización se basará en estudios rigurosos que identifiquen las temporadas altas y bajas de ventas en la clínica. De esta manera, se busca satisfacer la creciente demanda derivada del aumento de la población de mascotas, el crecimiento del mercado avícola y los impactos del cambio climático en la región. (O2, O3, O7, D6)	
O2.	reducción en las tasas de interés.	FO2: Diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional, destacando la seguridad y las claras líneas de comunicación como un valor añadido para los empleados, mejorando así la retención y atracción de talento en un entorno de menor desempleo. (F6, F4, O8, F1)			
O3.	Aumento de la población de mascotas.	FO3: Optimizar el manejo de los inventarios por medio de un sistema integrado en la organización “QualityColombia”, para asegurar la disponibilidad de los productos y también una rotación frecuente de los mismos para atender eficazmente a los clientes, en respuesta a los cambios climáticos que afectan a las mascotas y aves de corral. (F3-O1)		DO2: Optimización del sistema de atención al cliente mediante nuevas tecnologías y documentación detallada (implementación CRM) para mejorar la eficiencia y efectividad del sistema de atención al cliente, integrando nuevas tecnologías y perfeccionando la documentación de los métodos de trabajo. (D5, D2, O6)	

O4.	Ubicación Geográfica de San Pedro - Valle del Cauca.	FO4: Expandir la presencia de la empresa en los mercados porcino y ganadero, aumentando la diversificación de productos y servicios, así potenciando el crecimiento y la competitividad de la empresa. Esto a partir de inversiones en equipos y garantizando la calidad de los productos y servicios. (F7, O4, O2)	DO3: Implementación de una estructura organizacional digital mediante nuevas tecnologías para optimizar los procesos administrativos y mejorar la comunicación interna. Con esto definir y visualizar claramente la estructura jerárquica de la empresa, así como las relaciones entre los diferentes departamentos y roles, con el uso de software de organigramas dinámicos, que permitan reflejar de manera precisa y actualizada la organización interna, facilitando así la toma de decisiones y la colaboración entre equipos. (D8, O6)
O5.	Modalidades de telemedicina.	FO5: Establecer alianzas con otras empresas del sector avícola que también cumplan con las normativas técnicas, con el fin de incrementar la cuota de mercado y acceder a nuevas áreas de segmento de potenciales clientes por medio de recursos compartidos con socios estratégicos. (F7-O7)	DO4: Implementación de un sistema de indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las campañas publicitarias en redes sociales, utilizando herramientas como Google Analíticas y Facebook Insights. Además, se incluirán campañas educativas en colaboración con la comunidad, enfocadas en el cuidado de las mascotas. (D1, O3, O6)
O6.	Nuevas tecnologías para optimizar procesos administrativos.		
O7.	Crecimiento del mercado avícola.	FO6: Expandir operaciones en la región por medio de servicios a domicilio tanto de consultoría y	

O8.	Disminución de la tasa de desempleo.	asesoría, como de consulta en medicina general, entrada y aplicación de medicamentos; aprovechando la ubicación favorable que tiene la clínica, no sin antes asegurar que las nuevas operaciones estén protegidas y aseguradas contra posibles riesgos, garantizando la calidad de los productos. (seguros de transporte y logísticos). (F2-O4- F7)	DO5: Aumentar la capacidad instalada de la clínica (mejora de infraestructura, adquisición de nuevos equipos veterinarios, adquisición de nuevos sistemas gestión, etc.) por medio de financiamientos con instituciones bancarias aprovechando la reducción de las tasas de interés. Esto permitirá que la organización pueda adaptarse a los cambios y aumentos en la demanda sin tener interrupciones en sus operaciones. (D6-O2)
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
A1.	Incremento en los precios de los suministros veterinarios.	FA1: Fortalecer el posicionamiento de la marca y diferenciarse de la competencia mediante un enfoque riguroso en la calidad y la transparencia del producto, aprovechando el cumplimiento de las normas técnicas nacionales e internacionales y el sistema de codificación de productos de la empresa. (F7, F8, A7)	DA1: Evaluar los mecanismos de promoción y publicidad ofrecidos por la clínica, para verificar su efectividad y su impacto directo tanto en los ingresos de la organización como en la atracción de nuevos clientes. En la implementación de las futuras campañas de promoción y publicidad, hay que destacar los beneficios de los productos de alta calidad, como de los servicios ofrecidos por la clínica (espacios, infraestructura, profesionales acreditados, etc.) respecto a la competencia (desleal). (D1, A7)
A2.	El aumento precio del combustible.		
A3.	Deficiencia en la infraestructura vial rural.		DA2: Utilizar el sistema de atención al cliente para recopilar feedback valioso que informe sobre áreas críticas que requieren mejoras. La documentación detallada
A4.	El difícil acceso a créditos (Falta de	(información minvias),	

	apoyo bancarios a el sector agro).	garantizando entregas puntuales y reduciendo costos de transporte. Se implementará una estructura clara de responsabilidades para mitigar los efectos de la infraestructura deficiente y asegurar una gestión eficiente del transporte. (F4, A3)	de los métodos de trabajo facilitará la capacitación rápida y efectiva de nuevos empleados, mitigando la escasez de talento humano y asegurando la continuidad operativa. (D2, D5, A8)
A5.	Incremento en las extorsiones para las empresas.	FA3: Crear un equipo especializado en la gestión financiera y de inventarios, usando el sistema de codificación para optimizar la gestión de recursos y facilitar la presentación de informes claros y precisos a posibles fuentes alternativas de financiamiento. (F4, F8, A4)	DA3: Diversificar las fuentes de financiamiento tanto para clientes como para la propia organización, explorando alternativas financieras como inversionistas privados, crowdfunding, asociaciones estratégicas y empresas para el manejo el manejo de créditos de consumo como Sistecredito o Addi. Ajustar el plan estratégico de la empresa para incluir escenarios de financiamiento alternativo y adaptaciones a la falta de apoyo bancario. (D7-A4)
A6.	Inestabilidad política (Cambios de gobiernos).		
A7.	Competencia desleal en el mercado (Valle del Cauca).	FA4: Estandarizar los productos y servicios, cumpliendo con los requerimientos de las políticas nacionales e internacionales y aplicando la codificación de productos, para mantener en regla todos los asuntos legales y adaptarse a posibles cambios políticos en el entorno. (F7, F8, A6)	
A8.	Escasez de talento humano con las competencias necesarias.	FA5: Realizar un plan de capacitaciones interno para los empleados que deseen continuar su formación y/o para fortalecer las competencias débiles o faltantes. Estos programas pueden incluir cursos técnicos, talleres prácticos y formación en habilidades blandas de atención al cliente y técnicas especializadas veterinarias. Este plan garantizara una mejor productividad y efectividad de la clínica, al tener mejor capacitados y buscando la constante mejora a los empleados de la organización. (F6, A8)	DA4: Crear alianzas con instituciones educativas especializadas o centros de investigación (Sena, Uceva, Cenal) para poder suplir y/o fortalecer las competencias necesarias de los profesionales encargados. Atraer el talento humano positivo por medio de una oferta laboral llamativa en donde se destaque las buenas prácticas de la empresa, su buen ambiente laboral, los beneficios que puede conllevar pertenecer a ella y las oportunidades de desarrollo profesional y

		capacitación en tecnologías innovadoras y emergentes. (D2-A8)
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Objetivos Estratégicos Servivet S.A.S

El análisis DOFA permite a la organización definir estrategias para capitalizar sus fortalezas, revisar y mitigar el impacto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades, y prevenir de manera proactiva el efecto de las amenazas. Según (Serna, 2000), este es el principal valor que el DOFA aporta a las organizaciones.

Tras realizar el análisis DOFA cruzado de Servivet y evaluar las estrategias propuestas, se han definido los objetivos estratégicos más relevantes para mejorar el posicionamiento de la clínica en el sector veterinario. Este análisis permitió identificar las fortalezas que pueden ser potenciadas, así como las oportunidades del mercado que Servivet puede aprovechar para destacarse frente a la competencia. Los objetivos definidos consideran tanto las necesidades actuales de la organización como los retos del entorno competitivo, asegurando que las acciones sean efectivas y estén alineadas con las metas de crecimiento. Además, se han priorizado aquellas estrategias que no solo fortalecerán la presencia de Servivet en el mercado, sino que también impulsarán su reputación y capacidad para responder a las demandas de sus clientes. A continuación, se detallan los objetivos estratégicos específicos diseñados para alcanzar este propósito.

4.4.4.1 *Objetivos estratégicos:*

Objetivo 1 Ampliación en el mercado avícola:

Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Establecer alianzas estratégicas con diversas empresas avícolas y proveedores que cumplan con las normativas vigentes, con el objetivo de aumentar la cuota de mercado.
- Contactar a los avicultores de la región para ofrecer servicios de asesoría y medicinas preventivas, aprovechando la ubicación estratégica en el municipio de San Pedro.

Realizar una evaluación exhaustiva de las organizaciones con las que se formarán alianzas estratégicas, asegurando que cumplan con todas las normativas legales aplicables.

Objetivo 2 Expansión de capacidad operativa:

Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.

- Expandir la capacidad instalada mediante financiamiento bancario, con el propósito de atender el incremento en la población de mascotas, el crecimiento del sector avícola y los distintos impactos ambientales.
- Adquirir equipos tecnológicos innovadores, incluyendo dispositivos veterinarios especializados para la realización de exámenes avanzados.

Realizar estudios de viabilidad y cumplimiento normativo sobre los equipos e instalaciones a adquirir, asegurando que cumplan con los estándares nacionales e internacionales, y que estén en conformidad con las regulaciones legales pertinentes.

Objetivo 3: Expansión a Mercados Alternativos

Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.

- Establecer alianzas estratégicas con granjas porcícolas locales para asegurar una penetración efectiva y oportuna en el mercado.
- Aprovechar fuentes de financiación para la adquisición de equipos y productos necesarios para la incursión en el mercado porcino.
- Ampliar la capacidad instalada para garantizar espacio adecuado para los nuevos equipos y productos requeridos.
- Implementar tecnologías avanzadas en la gestión de inventarios para optimizar la rotación de productos avícolas y porcinos.

Objetivo 4: Posicionamiento y competitividad Innovadora

Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.

- Reforzar el posicionamiento de la marca a través de la calidad y transparencia de los productos, diferenciándose de la competencia desleal.
- Implementar un sistema de indicadores para evaluar la eficacia de las campañas publicitarias y ajustar estrategias en función de los resultados obtenidos.
- Expandir las operaciones regionales a través de consultoría y asesoría veterinaria en línea.

- Capacitar al personal de la clínica en telemedicina para asegurar la prestación de servicios conforme a los estándares nacionales e internacionales.
- Optimizar el servicio al cliente mediante la implementación de encuestas post-consulta y nuevas tecnologías para identificar y corregir áreas de mejora.

4.5 Plan de acción y costo beneficio para la clínica veterinaria Servivet S.A.S

El plan de acción para las organizaciones permite que todas las áreas funcionales se les realice un seguimiento además de una evaluación para el cumplimiento de los objetivos y metas acordadas por la empresa Según Serna (2000), los planes de acción son las tareas que se debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

El plan de acción que se propone para la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. tiene como propósito implementar diferentes estrategias previamente planeadas para lograr el objetivo de posicionarse dentro del mercado, incrementando su competitividad. Este plan se desarrollará en un periodo de tres años.

A continuación, se presenta la propuesta basada en los objetivos corporativos, junto a sus respectivas estrategias, acciones, tiempo, indicadores, responsables y el presupuesto necesario para su realización en cada objetivo, todos enfocados en un horizonte de tres años.

El plan de acción para la Clínica Veterinaria Servivet S.A.S. está diseñado para implementar estrategias que permitan el posicionamiento en el mercado y el incremento de su competitividad dentro de este en un plazo de tres años.

De este modo, a continuación, se presenta la propuesta con base en los objetivos corporativos, junto con sus respectivas estrategias, acciones, tiempos, indicadores, responsables y el presupuesto necesario para alcanzar cada objetivo en este periodo.

Tabla 39. Plan de acción objetivo corporativo 1 a plazo de un año

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
1.1 Establecer alianzas con otras empresas del sector avícola que también cumplan con las normativas técnicas, con el fin de incrementar la cuota de mercado y acceder a nuevas áreas de segmento de potenciales clientes por medio de recursos compartidos	Realizar un análisis del sector avícola para identificar empresas que cumplan con las normativas técnicas	3 meses	(Número de socios identificados con reuniones programadas / Número total de socios analizadas) x 100 Meta: al menos el 70% de las empresas analizadas como potenciales socios	Administrativos	50.000 Total, en los 3 meses
	Programación de reuniones con socios potenciales, enfocándose en discutir oportunidades de colaboración que maximicen los beneficios mutuos y optimicen el	3 meses	(Número de reuniones programadas / Número total de reuniones a programar) x 100 Meta: Programar reuniones con al menos el 50% de ellas con frecuencia mensual.	Administrativos	300.000 Total, en los 3 meses

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
con socios estratégicos.	uso de recursos compartidos.				
	Desarrollar propuestas de valor para presentar a los socios potenciales,	6 meses	<i>(Propuestas de valor desarrolladas / Propuestas de valor a desarrollar) x 100</i> Meta: Desarrollar propuestas de valor con una frecuencia bimensual.	. Gerente y administrativos	100.000 Total, en los meses 6

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	Negociar acuerdos que detallen la cooperación en áreas como distribución, tecnología y promoción, para luego formalizar estos acuerdos mediante contratos que definan claramente los roles, responsabilidades y objetivos conjuntos.	6 meses	(Propuestas de valor formalizadas y acordadas/ Propuestas de valor a formalizar y acordar) x 100 Meta: Formalizar acuerdos con al menos el 60% de los socios potenciales identificados	Gerente	50.000 Total, en los meses 6
1.2 Expandir operaciones en la región por medio de servicios a domicilio tanto de	Crear un plan detallado que incluya la asignación de recursos, rutas de transporte óptimas,	3 meses	(Número de componentes del plan implementados / Total de componentes del plan) x 100	Administrativos	30,000

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
consultoría y asesoría, como de consulta en medicina general, entrada y aplicación de medicamentos;	horarios de atención y personal especializado para la consultoría, asesoría y aplicación de medicamentos		Meta: Implementar el 100% del plan y capacitar a todo el equipo en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.		Total, en los meses 3
os; aprovechan do la ubicación favorable que tiene la clínica, no sin antes asegurar que las nuevas operaciones estén protegidas y aseguradas contra posibles	Investigar y seleccionar proveedores de seguros que cubran riesgos de transporte y operaciones a domicilio, asegurando la protección de los productos y servicios.	3 meses	(Contratos de seguros analizados / Contratos de seguros formalizados) x 100 Meta: Analizar al menos 3 proveedores de seguros en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	100.000 Total, en los meses 3

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
riesgos, garantizando la calidad de los productos. (seguros de transporte y logísticos).	Formalizar los contratos de seguros que incluyan coberturas específicas para los medicamentos y equipos utilizados en el servicio a domicilio.	3 meses	Contratos de seguros formalizados / Contratos de seguros a formalizar) x 100 Meta: Formalizar al menos 1 contrato con un proveedor de seguros en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.	Gerente	150.000 Total, en los meses 3
1.3 Estandarizar los productos y servicios, cumpliendo con los	Crear un plan que asegure la adaptación de los procesos productivos y de servicio para cumplir		(Componentes del plan completados / Total de componentes del plan) x 100		

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
requerimientos de las políticas nacionales e internacionales y aplicando la codificación de productos, para mantener en regla todos los asuntos legales y adaptarse a posibles cambios políticos en el entorno.	con todas las regulaciones.	6 meses	Meta: Completar el 100% del plan de adaptación de procesos en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición bimensual.	Administrativos	50.000 Total, en los meses 6
	Implementar un nuevo sistema de codificación de productos que permita una fácil identificación, trazabilidad y cumplimiento de estándares internacionales.	3 meses	(Componentes del sistema implementados / Total de componentes del sistema) x 100 Meta: Implementar el 100% del nuevo sistema de codificación en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	1,000,000 Total, en los meses 3

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
1.4 Crear un equipo especializado en la gestión financiera y de inventarios, usando el sistema de codificación para optimizar la gestión de recursos y facilitar la presentación de informes claros y precisos a posibles fuentes alternativas de financiamiento.	Reclutar y seleccionar personal con experiencia en gestión financiera y control de inventarios, asegurándose de que cuenten con las competencias necesarias para manejar herramientas de codificación y análisis de datos, así como definir claramente los roles y responsabilidades del equipo, enfocándolos en la optimización de los recursos	6 meses	(Número total de equipos financieros formados / Número de equipos financieros a formar) x 100 Meta: Formar un equipo completo con personal capacitado y con roles definidos en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición bimensual.	Gerente y administrativos	30,000 Total, en los meses 6

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	y en la preparación de informes financieros precisos y oportunos.				
	Capacitar al equipo en la generación de informes financieros claros y precisos, utilizando los datos obtenidos del sistema de codificación para facilitar la presentación de informes a posibles inversionistas o fuentes de financiamiento alternativas, como bancos o	6 meses	(Número de miembros capacitados y competentes / Número total de miembros del equipo) x 100 Meta: Capacitar al 100% del equipo en la generación de informes financieros en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	500,000 Total, en los meses 6

Objetivo estratégico 1	Ampliación en el mercado avícola				
	Aumentar en un 30% la participación en el mercado avícola (granjas intervenidas) en un período de 1 año, mediante revisiones periódicas trimestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
	inversionistas privados.				
Total, del objetivo 1				2.360.000	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Plan de acción objetivo corporativo 2 a plazo de tres años

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
2.1 Aumentar la capacidad instalada de la clínica mediante financiamiento bancario, con el objetivo de optimizar los inventarios. Esta optimización se basará en estudios rigurosos	Identificar diversas alternativas de financiamiento, examinando las opciones como préstamos bancarios tradicionales, líneas de crédito comerciales y financiamientos especializados para adquisición de equipos. considerando las tasas de interés anuales	6 meses	(Número de alternativas evaluadas y documentadas / Número total de alternativas a evaluar) x 100 Meta: Evaluar y documentar al menos el 80% de las alternativas de financiamiento identificadas en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición bimensual.	Equipo financiero.	30.000 Total, en los 6 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
que identifique en las temporadas altas y bajas de ventas en la clínica. De esta manera, se busca satisfacer la creciente demanda derivada del aumento de la población de mascotas, el crecimiento del mercado	(APR), los plazos de pago en los meses y los montos máximos disponibles.				
	Evaluar la infraestructura actual de la empresa, como también los equipos y el personal para identificar las áreas que requieran expansión determinando las necesidades específicas de la organización.	3 meses	(Número de áreas evaluadas / Número total de áreas a evaluar) x 100 Meta: Completar la evaluación del 100% de las áreas identificadas en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición: Mensual.	Personal en general	200.000 Total, en los 3 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
avícola y los impactos del cambio climático en la región.					
2.2 Aumentar la capacidad instalada de la clínica (mejora de infraestructura, adquisición de nuevos equipos	Identificar proveedores de equipos veterinarios y sistemas de gestión que puedan ofrecer condiciones favorables, como plazos de pago extendidos o descuentos por volumen.	8 meses	(Número de proveedores con condiciones favorables identificados / Número total de proveedores evaluados) x 100 Meta: Identificar al menos el 70% de los proveedores evaluados con condiciones favorables en un plazo de 8 meses con una frecuencia de medición bimensual.	Admirativos y gerente	50.000 Total, en los 8 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
veterinarios, adquisición de nuevos sistemas gestión, etc.) por medio de financiamientos con instituciones bancarias aprovechando la reducción de las tasas de interés.	Monitorear y evaluar el impacto de las mejoras en la capacidad operativa, mediante el establecimiento de un sistema de seguimiento que mida cómo las mejoras en la infraestructura y los equipos adquiridos afectan la capacidad de la clínica.	12 meses	(Sistemas de seguimiento configurados / Sistemas de seguimiento a configurar) x 100 Meta: Completar el 100% del sistema de seguimiento en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Operativos	300.000 Total, en los 12 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Esto permitirá que la organización pueda adaptarse a los cambios y aumentos en la demanda sin tener interrupciones en sus operaciones.	Realizar evaluaciones trimestrales para verificar que los nuevos recursos estén incrementando la eficiencia y permitiendo a la clínica adaptarse a las demandas sin interrupciones.	12 meses	(Número de evaluaciones completadas / Número total de evaluaciones programadas) x 100 Meta: Completar el 100% de las evaluaciones trimestrales programadas en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Operativos	150.000 Total, en los 12 meses
2.3 Diversificar las fuentes de financiamiento tanto para clientes	Identificar los posibles inversionistas interesados, utilizando redes de contacto, plataformas	6 meses	(Número de inversionistas potenciales identificados / Inversionistas potenciales 3) x 100 Meta: Identificar al menos el 100% de los 3 inversionistas	Equipo financiero	200.000

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
como para la propia organización, explorando alternativas financieras como inversionistas privados, crowdfunding, asociaciones estratégicas y empresas para el	de inversión y asistiendo a eventos de networking para establecer relaciones.		potenciales en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.		Total, en los 6 meses
	Realizar reuniones con potenciales inversionistas donde se detalle el valor empresarial, proyecciones de crecimiento y rentabilidad esperada.	3 meses	(Número de reuniones realizadas / Total de reuniones a realizar) x 100 Meta: Realizar reuniones y presentaciones con el 100% de los 3 inversionistas potenciales identificados en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.	Equipo financiero y gerente	100.000 Total, en los 3 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
manejo el manejo de créditos de consumo como Sistecredito o o Addi. Ajustar el plan estratégico de la empresa para incluir escenarios de financiamiento alternativo y adaptaciones a la falta de apoyo bancario.	Examinar empresas como Sistecredito y Addi para evaluar sus opciones de financiamiento al consumidor. Analizando sus tasas de interés, plazos de pago, requisitos de aprobación y costos adicionales en pro de la mejora en el servicio al cliente.	3 meses	(Número de opciones de financiamiento evaluadas / Número total de opciones a evaluar) x 100 Meta: Evaluar el 100% de las opciones de financiamiento de Sistecredito y Addi en un plazo de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.	Equipo financiero	60.000 Total, en los 3 meses

objetivo corporativo 2	Expansión de capacidad operativa				
	Incrementar en un 25% la capacidad instalada de la clínica a través de financiamiento bancario, con un horizonte temporal de 2 años, para optimizar las operaciones y satisfacer la creciente demanda de servicios.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Total, del objetivo 2					990.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Plan de acción objetivo corporativo 3 a plazo de tres años

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
3.1 Expandir la presencia de la empresa en los mercados porcino y ganadero, aumentando la diversificación de productos y servicios, así potenciando el crecimiento y la	Adquirir y poner en funcionamiento equipos tecnológicos que mejoren la eficiencia y calidad de los productos y servicios ofrecidos.	24 meses	(Números de equipos adquiridos y puestos en funcionamiento / Número total de equipos planificados) x 100 Meta: Implementar el 100% de los equipos tecnológicos.	Gerente y administrativos	80.000.000 Total, en los 24 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
competitividad de la empresa. Esto a partir de inversiones en equipos y garantizando la calidad de los productos y servicios.	Implementar un sistema de control de calidad riguroso que garantice que todos los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad requeridos.	6 meses	(Números de sistema de control en funcionamiento / Número total de sistemas de control planificados) x 100 Meta: Implementar el un sistema para los procedimientos de control de calidad planificados en un plazo de 6 meses con frecuencia de medición trimestral.	Administrativos	300.000 Total, en los 6 meses
	Crear un programa dirigido a granjas porcinas que ofrezca visitas regulares y asesoría personalizada en temas de salud animal, nutrición y manejo.	12 meses	(Número de componentes del programa implementados / Número total de componentes del programa) x 100 Meta: Crear y poner en marcha el 100%	Gerente y zootecnista	200.000 Total, en los 12 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
			del programa de visitas y asesoría dirigido a granjas porcinas en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición mensual.		
	Formar un equipo de especialistas que pueda brindar soporte técnico en el sitio y establecer relaciones sólidas con los propietarios de las granjas.	12 meses	(Número de equipos formados/ Número total de equipos a formar) x 100 Meta: Formar el 100% de un equipo de visitas y asesoría dirigido a granjas porcinas en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	100.000 Total, en los 12 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
3.2 Aumentar la capacidad instalada de la clínica (mejora de infraestructura, adquisición de nuevos equipos veterinarios, adquisición de nuevos sistemas gestión, etc.) por medio de financiamientos con instituciones bancarias aprovechando la reducción de las tasas de interés. Esto permitirá que la organización pueda adaptarse a los cambios y aumentos en la demanda sin tener interrupciones en sus operaciones.	Desarrollar un plan de inversión que incluya un análisis de las necesidades de mejora de infraestructura, adquisición de equipos veterinarios y sistemas de gestión.	6 meses	(Número de etapas del plan completadas y presentado / Número total de etapas del plan) x 100 Meta: Completar y presentar el 100% del plan de inversión a instituciones bancarias en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.	Equipo financiero.	100,000 Total, en los 6 meses
	Presentar este plan a instituciones bancarias para solicitar financiamiento, aprovechando las tasas de interés reducidas.	6 meses	(Número de planes presentados / Número total de planes a presentar) x 100 Meta: Presentar el 100% del plan de inversión a	Gerente y equipo financiero	300.000 Total, en los 6 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
			instituciones bancarias en un plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.		
	Proceder con la ejecución de las mejoras en infraestructura, la adquisición de nuevos equipos veterinarios y sistemas de gestión, coordinando la contratación de los proveedores adecuados y la instalación de los equipos, así como la capacitación del personal en el uso de los nuevos sistemas.	24 meses	(Número de mejoras implementadas en infraestructura/ Número total de mejorar planificadas en infraestructura) x100 Meta: Implementar el 100% de las mejoras en infraestructura y adquirir y poner en funcionamiento el 100% de los nuevos equipos y sistemas planificados en un	Administrativos	45.000.000 Total, en los 24 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
			plazo de 24 meses frecuencia de medición trimestral.		
3.3 Expandir operaciones en la región por medio de servicios a domicilio tanto de consultoría y asesoría, como de consulta en medicina general, entrada y aplicación de medicamentos; aprovechando la ubicación favorable que tiene la clínica, no sin antes asegurar que las nuevas operaciones estén protegidas y aseguradas contra posibles riesgos, garantizando la	Intervenir en granjas porcinas de la región, brindando servicios especializados que incluyan consultoría en manejo y salud porcina, asesoría técnica y aplicación de medicamentos, coordinando con los propietarios de las granjas para programar las visitas	24 meses	(Número de granjas intervenidas / Número total objetivo de granjas) x 100 Meta: Intervenir entre el 50% y el 100% del rango objetivo de 10 a 20 granjas en un plazo de 24 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Veterinarios y zootecnistas	1.500.000 Total, en los 24 meses
	Establecer procedimientos de control de calidad para asegurar que los productos y		(Número de procedimientos de control implementados / Número total de		

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
calidad de los productos.	servicios proporcionados cumplan con los estándares de la clínica, con el fin de obtener un marco que incluya la definición de indicadores de rendimiento, la realización de auditorías internas periódicas y la capacitación continua del personal	24 meses	<i>procedimientos planificados) x 100</i> Meta: Implementar y cumplir con el 100% de los procedimientos de control de calidad planificados en un plazo de 24 meses con frecuencia de medición trimestral.	Zootecnistas y auxiliares	500.000 Total, en los 24 meses
3.4 Optimizar el manejo de los inventarios por medio de un sistema integrado en la organización "QualityColombia", para asegurar la disponibilidad de los productos y	instalar el sistema de gestión de inventarios "QualityColombia", asegurando que se adapte a las necesidades específicas de la clínica.	6 meses	<i>(Número de etapas completadas del sistema / Número total de etapas del sistema) x 100</i> Meta: Completar el 100% de la instalación y adaptación del	Administrativos y asesores	500.000 Total, en los 6 meses

Objetivo estratégico 3	Expansión a Mercados Alternativos				
	Incrementar la competitividad de la clínica mediante la expansión hacia nuevos mercados, particularmente el sector porcino, con el objetivo de lograr un crecimiento del 20% en la cuota de mercado de este sector en un plazo de 3 años.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
también una rotación frecuente de los mismos para atender eficazmente a los clientes, en respuesta a los cambios climáticos que afectan a las mascotas, aves de corral y porcinos.			sistema de gestión de inventarios dentro del plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.		
	Instalar y configurar el sistema para que registre y rastree todos los productos, incluidas medicinas y equipos, y permita una visualización en tiempo real de los niveles de inventario, la rotación de productos y las fechas de vencimiento.	12 meses	(Número de componentes del sistema configurados / Número total de componentes objetivo) x 100 Meta: Completar el 100% la instalación y configuración del sistema de inventarios dentro del plazo de 12 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Administrativos y asesores	200.000 Total, en los 12 meses
Total, del objetivo 3					128.700.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Plan de acción objetivo corporativo 4 a plazo de 1 años

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
4.1 Fortalecer el posicionamiento de la marca y diferenciarse de la competencia desleal mediante un enfoque riguroso en la calidad y la transparencia del producto, aprovechando el cumplimiento de las normas técnicas nacionales e internacionales y el sistema	Obtener certificaciones de calidad mediante normas como Iso 9001 para demostrar el cumplimiento de estándares internacionales.	12 meses	(Número de certificaciones obtenidas / Número total de certificaciones objetivo) x 100 Meta: Obtener la certificación ISO 9001 al 100% dentro del plazo de 12 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	250.000 Total, en los 12 meses
	Implementar un sistema de control de calidad mediante inspecciones en cada área de la organización, tanto en productos como en	3 meses	(Número de áreas con sistema de control implementado / Número total de áreas objetivo) x 100 Meta: Implementar el sistema de control de calidad en el 100% de las áreas objetivo dentro del plazo de 3 meses con una	Administrativos	300.000 Total, en los 3 meses

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
de codificación de productos de la empresa.	servicio al cliente.		frecuencia de medición mensual.		
4.2 Implementación de un sistema de indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las campañas publicitarias en redes sociales, utilizando herramientas como Google Analytics y Facebook Insights. Además, se	Implementar y configurar Google Analytics y Facebook Insights para rastrear métricas clave como alcance, interacción, conversiones y retorno de inversión (ROI) de las campañas publicitarias en redes sociales.	6 meses	(Número de herramientas implementadas y configuradas / Número total de herramientas objetivo) x 100 Meta: Implementar y configurar al menos 1 de las 2 herramientas (Google Analytics o Facebook Insights) dentro del plazo de 6 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos	150.000 Total, en los 6 meses
	Crear una serie de	12 meses	(Número de campañas lanzadas / Número total de	Administrativos.	

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
incluirán campañas educativas en colaboración con la comunidad, enfocadas en el cuidado de las mascotas.	campañas educativas en redes sociales y en colaboración con asociaciones locales o escuelas, enfocadas en la importancia del cuidado de las mascotas, la prevención de enfermedades y la tenencia responsable. Estas campañas pueden incluir videos e infografías.		<i>campañas planificadas) x 100</i> Metas: Lanzar el 100% de las campañas planificadas en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición trimestral.		150.000 Total, en los 12 meses
4.3 Realizar un plan de	Implementar dentro de la		<i>(Número de talleres implementados / Número</i>		

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
capacitaciones internas para los empleados que deseen continuar su formación y/o para fortalecer las competencias débiles o faltantes. Estos programas pueden incluir cursos técnicos, talleres prácticos y formación en habilidades blandas de atención al cliente y técnicas especializadas	organización de talleres prácticos sobre técnicas veterinarias avanzadas, manejo de emergencias, y uso de nuevas tecnologías o equipos.	12 meses	<i>total de talleres planificados</i>) x 100 Meta: Implementar el 100% de los talleres planificados en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Administrativos y operarios.	300.000 Total, en los 12 meses
	Ofrecer a el personal cursos con énfasis experiencia quirúrgica y manejo de equipos veterinarios para el desarrollo de habilidad del personal.	12 meses	<i>(Número de cursos completados por el personal / Número total de cursos planificados)</i> x 100 Meta: Lograr que el 100% del personal complete los cursos programados en un plazo de 12 meses con una frecuencia de medición semestral.	Administrativos.	400.000 Total, en los 12 meses

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
s veterinarias. Este plan garantizará una mejor productividad y efectividad de la clínica, al tener mejor capacitados y buscando la constante mejora a los empleados de la organización.					
4.4 Implementar modalidades de telemedicina en los servicios y capacitar al personal para expandir la	Diseñar paquetes que combinen consultas virtuales y presenciales para ofrecer a los clientes mayor	3 meses	(Número de paquetes diseñados / Número total de paquetes planificados) x 100 Meta: Tener el 100% de los paquetes diseñados y listos para su implementación en un plazo de 3 meses con una		30.000 Total, en los 3 meses

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
cobertura en el mercado, aprovechando el aumento de la población de mascotas.	flexibilidad y ahorro.		frecuencia de medición mensual.	Administrativos, zootecnistas y veterinarios	
	Desarrollar campañas publicitarias en redes sociales, correo electrónico y el sitio web de la clínica para informar a los clientes sobre las nuevas modalidades de telemedicina.	6 meses	(Número de campañas desarrolladas y lanzadas / Número total de campañas planificadas) x 100 Meta: Tener el 100% de las campañas publicitarias desarrolladas y lanzadas dentro de los 6 meses con una frecuencia de medición mensual.	Administrativos.	150.000 Total, en los 6 meses
4.5 Optimización del sistema de atención al cliente mediante nuevas	Desarrollar manuales y guías de trabajo detallados que estandaricen los procesos	3 meses	(Número de manuales desarrollados y aprobados / Número total de manuales planificados) x 100	Administrativos.	20.000 Total, en los 3 meses

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
tecnologías y documentación detallada (implementación CRM) para mejorar la eficiencia y efectividad del sistema de atención al cliente, integrando nuevas tecnologías y perfeccionando la documentación de los métodos de trabajo.	de atención al cliente, como el manejo de quejas, la programación de citas y el seguimiento post-consulta.		Metas: Tener el 100% de los manuales y guías de trabajo desarrollados y aprobados dentro de 3 meses con una frecuencia de medición mensual.		
	Investigar y seleccionar un CRM adecuado para centralizar la información de los clientes, automatizar tareas como el seguimiento de consultas y la programación de citas.	9 meses	(Etapas completadas en la implementación del CRM / Número total de etapas planificadas) x 100 Metas: Tener el CRM seleccionado e implementado en su totalidad dentro de los 9 meses con una frecuencia de medición trimestral.	Administrativos.	50.000 Total, en los 9 meses

Objetivo estratégico 4	Posicionamiento y competitividad Innovadora				
	Aumentar la competitividad de la clínica mediante la adopción de modalidades de telemedicina y optimización de la estrategia publicitaria, con el objetivo de aumentar la captación de nuevos clientes en un 25% dentro del próximo año.				
Estrategias	Acciones	Tiempo	Indicador	Responsable	Presupuesto
Total, del objetivo 4					1.800.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Valor Total Plan de Acción

Valor total del plan por 3 años	133'950.000
--	--------------------

Fuente: elaboración propia.

4.5.1 Presupuesto PE Servivet

La realización de presupuestos llega a ser fundamental para toda clase de empresas puesto que abarca todas las operaciones que estas realizan además de los recursos para llegar a lograr los diferentes objetivos planteados por las organizaciones así como diferentes resoluciones de problemas como lo resalta Burbano (2011) el papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de liquidez y evaluar cualquier inversión. (Burbano, 2011)

Tabla 44. Presupuesto PE Servivet S.A.S

PRESUPUESTO PARA PLAN ESTRATEGICO DE LA CLINICA VETERINARIA SERVIVET S.A.S 2024-2027				
Costos implementación del PE	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ampliación en el mercado avícola	\$ 2.360.000,00			\$ 2.360.000,00
Expansión de capacidad operativa	\$ 640.000,00	\$ 450.000,00		\$ 1.090.000,00
Expansión a Mercados Alternativos	\$ 1.668.000,00	\$ 63.865.000,00	\$ 63.167.000,00	\$ 128.700.000,00
Posicionamiento y competitividad Innovadora	\$ 550.000,00	\$ 600.000,00	\$ 650.000,00	\$ 1.800.000,00
Costos totales por año	\$ 5.218.000,00	\$ 64.915.000,00	\$ 63.817.000,00	\$ 133.950.000,00

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Costo beneficio PE Servivet S.A.S

El costo beneficio permite a las organizaciones tener claridad a la hora de tomar una deducción sobre los costos y beneficios que un proyecto pueda brindarles, así como nos lo dejan saber El análisis costo – beneficio (ACB) consiste en crear un marco para valorar si en un momento específico en el tiempo, el costo de una medida específica es mayor en relación con los beneficios procedentes de la misma.

El costo beneficio permite pronosticar cual decisión es la más apropiada en términos económicos en un proyecto específico (Jácome yCarvache, 2017).

El análisis de costoso beneficio del plan estratégico para Servivet se relacionó de la siguiente manera:

- La inflación de 9,28 que se tomó de la publicación del Dane en el año 2023.
- Se estableció para el premio al riesgo un porcentaje de 4%

Finalmente se suman las variables para determinar el TMAR del PE de la clínica

Tabla 45 TMAR Servivet S.A.S

% de inflacion 2023 (DANE)	9,28%
Premio al riesgo	4%
TMAR	13,28%

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se obtuvieron los resultados del análisis costo-beneficio, los cuales fueron entregados al gerente de Servivet, Sr. Carlos Andrés Gutiérrez, para su revisión y toma de decisiones estratégicas.

A continuación, se presenta el escenario actual sin considerar la implementación del plan estratégico. Para el análisis, se toman como referencia los ingresos generados por la clínica durante el año 2023, proyectando un incremento para los años 1, 2 y 3, en función del IPC del año 2023, que registra un valor del 9,28%.

La variable utilizada para establecer la relación es la siguiente:

- Ingresos por actividades propias: Esta variable corresponde a los ingresos generados por las actividades realizadas en Servivet S.A.S., tales como asesorías y consultorías, venta de productos y prestación de servicios, entre otros.

Tabla 46. Escenario A sin EP Servivet S.A.S

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos escenario A (actual)	2023	2024	2025	2026
Ingresos por actividades propias	\$ 1.525.989.874	\$ 1.667.601.734	\$ 1.822.355.175	\$ 1.991.469.736
Ingresos totales por año	\$ 1.525.989.874	\$ 1.667.601.734	\$ 1.822.355.175	\$ 1.991.469.736
VP (Ingresos A)	\$ 4.337.661.354			

Fuente: Elaboración propia

Considerando la implementación del plan estratégico, se anticipan incrementos en los próximos años, a continuación, se detalla en la tabla 47.

Tabla 47. Valores en porcentaje de incremento de ingresos Servivet

	Año 1	Año 2	Año 3
% incremento ingresos AP	5%	15%	25%

Fuente: Elaboración propia

El incremento porcentual de los ingresos se establece considerando las proyecciones y expectativas del gerente de Servivet S.A.S., Carlos Andrés Gutiérrez, junto con el proceso de implementación del plan estratégico formulado. En el primer año, no se anticipa una participación significativa debido a la cercanía con el cierre del ejercicio. Sin embargo, para el segundo año se prevé el inicio de los procesos de expansión operativa, mientras que en el tercer año se espera la consolidación total de dichos procesos. Para el año 2027, el objetivo es alcanzar una estabilidad sostenida en los ingresos.

En este contexto, se analiza la relación entre los ingresos y la implementación del plan estratégico bajo el escenario B. Las cifras proyectadas para los años 1, 2 y 3 se calcularon utilizando los porcentajes establecidos en la tabla 47, y dichos ingresos se han ajustado a valor presente para garantizar su comparabilidad.

Tabla 48. Escenario B Servivet S.A.S

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos escenario B (Implementando PE)	2023	2024	2025	2026
Ingresos por actividades propias	\$ 1.525.989.874	\$ 1.602.289.368	\$ 1.842.632.773	\$ 2.303.290.966
Ingresos totales por año	\$ 1.525.989.874	\$ 1.602.289.368	\$ 1.842.632.773	\$ 2.303.290.966
VPN (Ingresos B)	\$ 4.515.868.686			

Fuente: Elaboración propia

Considerando los ingresos ajustados a valor presente de los escenarios A y B, se proyecta que la clínica alcance beneficios estimados de \$178.207.333.

Tabla 49 Beneficios esperados por el PE

Beneficios Esperados por implementación del PE	\$ 178.207.333
---	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

El beneficio esperado de la implementación del Plan Estratégico (PE) se calcula como la diferencia entre el Valor Presente Neto (VPN) del ingreso en el escenario B y el VPN del ingreso en el escenario A.

A continuación, se detallan los costos asociados a la implementación del plan estratégico, vinculándolos con cada objetivo estratégico y el periodo en el que se realizará la inversión correspondiente.

Tabla 50. Presupuesto del PE Servivet

Costos implementación del PE	Año 1	Año 2	Año 3
Ampliación en el mercado avícola	\$ 2.360.000		
Expansión de capacidad operativa	\$ 640.000	\$ 450.000	
Expansión a Mercados Alternativos	\$ 1.668.000	\$ 63.865.000	\$ 63.167.000
Posicionamiento y competitividad Innovadora	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 650.000
Totales	\$ 5.218.000	\$ 64.915.000	\$ 63.817.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Costos totales PE Servivet

Costos totales PE	\$ 133.950.000
--------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

El costo total del plan se determina con la suma de los totales de cada año.

Tabla 52. Análisis costo/beneficio PE Servivet S.A.S

Beneficio/costo	1,3	>1
------------------------	------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que el proyecto es factible, dado que los beneficios esperados por la implementación del plan estratégico (\$178.207.333) divididos entre los costos de su ejecución (\$133.945.000) arrojan un índice de rentabilidad de 1,3. Desde una perspectiva financiera, esto indica que, por cada peso invertido en el proyecto, se genera un retorno de 1,3 pesos. Este desempeño positivo impacta favorablemente en Servivet, mejorando su infraestructura, productividad, situación económica y, lo más importante, su posicionamiento en el sector veterinario.

CONCLUSIONES

Se realizó el análisis externo de la clínica veterinaria SERVIVET S.A.S., considerando las dimensiones: económica, política, social, demográfica, legal, cultural y ambiental. Entre las principales amenazas identificadas se encuentran: el incremento en los costos de los suministros veterinarios, el aumento del precio del combustible, el difícil acceso al crédito debido a la falta de apoyo bancario al sector agrícola, el incremento de las extorsiones empresariales, la inestabilidad política, la competencia desleal en el mercado y las deficiencias en la infraestructura vial rural.

Asimismo, se analizaron las oportunidades para la clínica, destacándose como principales: el aumento en las ventas de productos veterinarios debido al cambio climático, la reducción de tasas de interés, el crecimiento de la población de mascotas, la ubicación estratégica en San Pedro, Valle del Cauca, el uso de modalidades de telemedicina, la incorporación de nuevas tecnologías para optimizar procesos, el crecimiento del sector avícola y la disminución en la tasa de desempleo.

El análisis concluyó que Servivet S.A.S. puede mejorar significativamente su desempeño aprovechando las oportunidades identificadas para mitigar las amenazas, promoviendo así el crecimiento, el desarrollo y una mayor competitividad en el mercado.

Por otro lado, se llevó a cabo el análisis interno de la clínica, identificando las principales fortalezas, entre las que destacan: la contratación de servicios de consultoría y capacitación, la cobertura de equipos e instalaciones bajo seguros, la eficiente administración de inventarios, la clara definición de responsabilidades y funciones, la comunicación ágil y oportuna, un ambiente laboral seguro, y el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales en productos y servicios. No obstante, se identificaron debilidades como la falta de evaluación periódica de estrategias de promoción y publicidad, un sistema formal de recepción y atención

de quejas, procedimientos para la investigación de nuevas tecnologías, la documentación de procesos críticos y la gestión estratégica de la protección empresarial. El análisis evidenció que la clínica no está aprovechando plenamente sus fortalezas para contrarrestar estas debilidades.

Posteriormente, se realizó el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para evaluar el posicionamiento de SERVIVET frente a cuatro competidores directos: La Martina, Mercadeo Cali, Súper Agro Buga y Universal Avícola. SERVIVET se ubicó en el cuarto lugar de cinco, lo que refleja un posicionamiento medio-bajo en el mercado, pero con un margen considerable para mejorar mediante la implementación de procesos y la diversificación de su oferta de servicios y productos.

Se llevó a cabo también la Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acción), la cual indicó que SERVIVET debe adoptar una posición competitiva en el mercado para fortalecer su posicionamiento. Esto condujo al desarrollo de estrategias enfocadas en fomentar la competitividad dentro de su entorno.

Finalmente, se realizó el análisis DOFA y se identificaron 21 estrategias competitivas al combinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. A partir de estas estrategias, se definieron cuatro objetivos estratégicos para la clínica: ampliación en el mercado avícola, expansión de la capacidad operativa, incursión en mercados alternativos, y fortalecimiento del posicionamiento y la competitividad innovadora.

En función de estos objetivos, se diseñó un plan de acción que incluyó la descripción de estrategias, acciones específicas, plazos, indicadores de rendimiento, responsables y presupuesto asociado. El costo total de los cuatro objetivos se estimó en \$133.950.000, con un análisis costo-beneficio que resultó en un índice de 1,3, indicando que la implementación del plan estratégico es rentable para SERVIVET. Este resultado reafirma que la ejecución de estas estrategias contribuirá al desarrollo y posicionamiento de la clínica en el mercado.

RECOMENDACIONES

Una vez implementado el plan estratégico, se recomienda realizar un análisis competitivo de manera continua para evaluar la posición de la clínica en el mercado, identificando áreas de mejora y oportunidades para fortalecer su desempeño. Es clave integrar correctamente los objetivos estratégicos, por lo que se recomienda expandir el mercado avícola, enfocándose en granjas ubicadas en el sector centro del Valle del Cauca para operar de manera inmediata. Asimismo, se sugiere la compra de equipos para la expansión operativa, asegurándolos con garantías, ya que cualquier daño o defecto imprevisto podría retrasar las operaciones para las cuales fueron adquiridos. Además, es recomendable tener en cuenta que el presupuesto puede variar dependiendo de las dificultades que puedan surgir durante la implementación del plan, tales como daños, errores o imprevistos que afecten directamente los costos y plazos previamente establecidos. Por lo tanto, se aconseja adoptar un enfoque flexible, con la capacidad de ajustar los recursos según sea necesario.

Además, se debe implementar la telemedicina y optimizar la estrategia publicitaria para mejorar la captación de nuevos clientes. Es esencial aprovechar los medios de comunicación y las redes sociales para aumentar la visibilidad de Servivet S.A.S. y consolidar su posición como un referente en la región. Para ello, se recomienda crear contenido interactivo que refuerce la conexión con los clientes y proporcione información útil sobre los servicios. También se debe considerar la implementación de las estrategias no incluidas en el plan actual, ya que podrían guiar futuras fases estratégicas que fortalezcan la competitividad de la clínica. Estas acciones contribuirán al fortalecimiento y sostenibilidad de la clínica en el mercado, asegurando que Servivet S.A.S. se mantenga a la vanguardia en el sector y continúe ofreciendo servicios innovadores y de alta calidad a sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualícese. (2016, enero 11). *Precios de venta por debajo del mercado, ¿configura competencia desleal?* <https://actualicese.com/precios-de-venta-por-debajo-del-mercado-configura-competencia-desleal/>
- Alcaldía de Tuluá. (2023, octubre 10). *Información Geográfica*. Alcaldía de Tuluá. [https://tulua.gov.co/publicaciones/343/informacion-geografica-alcaldia-de-tulua/\(s.f.\)](https://tulua.gov.co/publicaciones/343/informacion-geografica-alcaldia-de-tulua/(s.f.)).
- Abuabara, D., & Martínez, J. (2017). *Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla*. [Trabajo de grado, Universidad de la costa Cuc].
Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51f78008-63e6-4371-964c-6998900e5b37/content>
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*(28), 85-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Aguilera, A., & Riascos, S. (20 de Abril de 2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/>:
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21211972007.pdf>
- Alzate, C. (2010). *de desarrollo e implementación de un plan estratégico enfocado en calidad para centros médicos veterinarios*. [Trabajo de grado,

Universidad CES], Medellín. Obtenido de

<https://repository.ces.edu.co/handle/10946/2346>

Arhuata, Y., Chuquimi, D., Incahuanaco, F., & Gutiérrez, P. (2023). Análisis sobre la comercialización de las fresas orgánicas de Cora- Marca Esqueña en el tercer trimestre del 2023. *Universidad Nacional del Altiplano*, 15(32), 1-7.

doi:10.13140/RG.2.2.14973.33763

Ariza, K., & Monsalve, D. (2018). *Análisis de la competitividad en los centros veterinarios de la Asociación de Médicos Veterinarios y Zootecnistas del Centro del Valle (ASMEVEZCEVA)*. [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/df2b8025-b9d0-47ba-9e79-05617458508b>

Avinews. (12 de diciembre de 2023). *Avinews*. Obtenido de Avinews:

<https://avinews.com/avicultura-colombiana-registra-un-crecimiento-sostenido-de-12-en-el-2023/>

Ayala, H., & Martín, A. (2023). *Propuesta de Direccionamiento estratégico para Servicios Veterinarios a Domicilio Cali 2024 - 2027*. [Trabajo de grado, Institución Universitaria Antonio José Camacho]. Obtenido de

<https://repositorio.uniajc.edu.co/bitstream/handle/uniajc/1892/Direccionamiento%20Estrategico%20Servicios%20Veterinarios%20a%20Domicilio.pdf?sequence=1>

Becerra, L. (31 de Julio de 2023). Tasa de desempleo en Colombia bajó a 9,3% en junio. *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/economia/desempleo-en-colombia-junio-de-2023-586610>

Betancouert, B. (2013). *Benchmarking competitivo. Un enfoque practico*.
Universidad del valle.

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Escuela nacional del deporte. Obtenido de <https://catalogo.endeporte.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=5440>

Betancourt, R. (2020). *Diseño e Implementación de un Plan Estratégico que Permita la Ampliación de los Canales de Venta de los Servicios Ofertados del Consultorio Veterinario “Cuatro Patas” en el Municipio de Acacias-Meta*. [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño], Meta. Obtenido de <http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/3241/2/2020RicardoEstebanBetancourtMonta%C3%B1ez.pdf>

Blacutt, A. (24 de Junio de 2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. *Ciencia y cultura*(24), 55-73. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004#:~:text=El%20enfoque%20neocl%C3%A1sico%20consiste%20en,organizaciones%20profesionales%20en%20este%20siglo.

Burbano, J. (2011). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Universidad del Valle. Obtenido de <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/14523551>

Cámara de comercio de Tuluá. (2024). *Informe demografico, económico y social región area de influencia cámara de comerico de Tuluá*. [Informe institucional]. Obtenido de <https://camaratulua.org/es/informe-socioeconomico-regional>

CEPAL. (2020). *Colombia, no se detuvo durante la pandemia, lo que cambio en este fue la forma del suministro y entrega de los suministros médicos veterinarios. Colombia como país, depende mucho de las importaciones de este sector pues, el mercado médico veterinario requ.* [Informe gubernamental]. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45510-restricciones-la-exportacion-productos-medicos-dificultan-esfuerzos-contener-la>

Chiavenato , I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Congreso de Colombia. (2013). *Resolución 1441 de 2013*. [Informe gubernamental]. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1441-de-2013.pdf>

CONtexto Ganadero. (2023). *CONtexto Ganadero*. Obtenido de CONtexto Ganadero: <https://www.contextoganadero.com/economia/mercado-farmaceutico-sigue-al-alza-pese-a-incremento-de-precios>

Contreras, R. T. (2018). *Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/>:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31265/Tineo_CR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

DatosMacro. (20 de Julio de 2023). *DatosMacro*. Obtenido de DatosMacro: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/colombia>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estrategica*. Pearson. Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Defensoría del Pueblo. (2024). *Extorsión en Colombia preocupa a la Defensoría del Pueblo, pues creció el 20,5% en los últimos cuatro años*. [Informe institucional]. Obtenido de <https://www.defensoria.gov.co/-/extorsi%C3%B3n-en-colombia-preocupa-a-la-defensor%C3%ADa-del-pueblo-pues-creci%C3%B3-el-20-5-en-los-%C3%BAltimos-cuatro-a%C3%B1os>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). *IPC*. Obtenido de dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Planeación y desarrollo*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/ediciones-magazines.aspx>

Dinbeat. (25 de Junio de 2023). *Dinbeat*. Obtenido de Dinbeat: <https://www.dinbeat.com/blog/los-cambios-tecnologicos-que-estan-revolucionando-la-medicina-veterinaria/>

Dominguez, A., Murillo, G., Martinez, J., González, C., Salas, J., Ávila , H., & Caicedo , A. (2009). *Teorías contemporaneas de la organización y el management*. Universidad del Valle. Obtenido de https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781449253608_A45377941/preview-9781449253608_A45377941.pdf

El Colombiano. (04 de octubre de 2023). Colombianos han invertido en sus mascotas cerca de \$3 billones en los últimos cinco años. *El Colombiano*, págs. 12-16. Obtenido de <https://www-pil.elcolombiano.com/negocios/colombianos-han-invertido-en-sus-mascotas-cerca-de-3-billones-en-los-ultimos-cinco-anos-ED22560141>

El Tiempo. (15 de 02 de 2024). Sin reactivación económica de todos los sectores, el agro podría dar marcha atrás: entrevista al presidente de la SAC. *El Tiempo*, págs. 36-45. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/sin-reactivacion-economica-de-todos-los-sectores-el-agro-podria-dar-marcha-atras-entrevista-al-presidente-de-la-sac-3403005>

- Etkin, J. (2000). *POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS*. Obtenido de rionegro.gov.ar: <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002659.pdf>
- Fajardo, S., & Rincón, Y. (2022). *Plan estratégico para la clínica veterinaria STUART en la ciudad de Tunja, Boyacá*. [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño]. Obtenido de http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6950/3/2022_SandraFajardo.pdf
- Gaynor, E. (2003). *Fases de desarrollo organizacional*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/\[1library.co\]%20cambio%20organizacional%20y%20desarrollo%20organizacional.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/[1library.co]%20cambio%20organizacional%20y%20desarrollo%20organizacional.pdf)
- González, L. (2022). Estrategias de diferenciación en el sector veterinario: El caso de Vet-Plus en Bogotá. *Revista de Marketing y Competitividad*, 14(2), 22-35.
- Guerrero, A. (30 de Agosto de 2018). Planeación estratégica: una manera de generar mayor competitividad en una empresa. *Investigación en gestión administrativa y ciencias de la información*, 2, 17-25. Obtenido de <https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1838>: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1838/1948>
- Guerrero, B. B. (2013). *Dirreccionamiento estrategico de organizaciones deportivas*. Cali: Escuela Nacional del deporte programa editorial.
- Jácome, I., & Carvache, O. (2017). Análisis del Costo-Beneficio una herramienta de gestión. *Contribuciones a la Economía*, 1-14. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2017/2/costo-beneficio.html>

La República. (18 de agosto de 2023). Los productos para mascotas, un mercado que ha movido \$3 billones en cinco años. *La República*, págs. 25-32.

Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/los-productos-para-mascotas-un-mercado-que-ha-movido-3-billones-en-cinco-anos-3682778>

Lobatón, J. I. (julio de 2006). *Estrategia empresarial*. Obtenido de La Matriz de

Ansoff, sigue vigente cuarenta años después?:

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/409-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1602-1-10-20120314.pdf>

López, G. (2020). *Plan estratégico para la Clínica Veterinaria Planeta de*

Cachorros en la ciudad de Ambato 2019 – 2024. [Trabajo de grado, Escuela

Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba]. Obtenido de

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/14325>

Lopez, G. A. (2019). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA VETERINARIA*

PLANETADE CACHORROS. Trabajo de grado, Escuela Superior

Politecnica de Chimborazo , Riobamba. Obtenido de

[https://www.studocu.com/ec/document/universidad-estatal-de-](https://www.studocu.com/ec/document/universidad-estatal-de-bolivar/laboratorio-clinico/plan-estrategico-para-la-clinica-veterinaria/20916391)

[bolivar/laboratorio-clinico/plan-estrategico-para-la-clinica-](https://www.studocu.com/ec/document/universidad-estatal-de-bolivar/laboratorio-clinico/plan-estrategico-para-la-clinica-veterinaria/20916391)

[veterinaria/20916391](https://www.studocu.com/ec/document/universidad-estatal-de-bolivar/laboratorio-clinico/plan-estrategico-para-la-clinica-veterinaria/20916391)

Marciniak, R. (29 de Septiembre de 2016). *El benchmarking como herramienta de*

mejora de la. Obtenido de <https://raco.cat/>:

<https://raco.cat/index.php/EducAR/article/view/v53-n1-marciniak/407370>

Mármol, A., Moreno, A., Plaza, F., Molina, D., Martín, T., Ureña, A., & Montejó, A.

(2024). Overview of MentalRiskES at IberLEF 2024: Early Detection of

- Mental Disorders Risk in Spanish. *Procesamiento del lenguaje natural*, 73(18), 435-448. Obtenido de <http://journal.sepln.org/sepln/ojs/ojs/index.php/pln/article/view/6629>
- Méndez, C. (1998). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá, Colombia: D'Vinni Editorial Ltda.
- Ministerio de medio ambiente y desarrollo sostenible. (2023). *Política Nacional para la Gestión integral de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/direccion-de-bosques-biodiversidad-y-servicios-ecosistemas/politica-nacional-para-la-gestion-integral-de-la-biodiversidad-y-sus-ser>
- Miranda, P. (2011). El control y seguimiento: una herramienta para la eficacia de la cooperación internacional para el desarrollo. *Investigación y desarrollo*, 19(2), 366-397. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v19n2/v19n2a06.pdf>
- Moreira, M. (julio de 2020). *Plan estratégico e implantación de mejora de las relaciones con los clientes en la clínica veterinaria 9 d'octubre*. [Trabajo de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152210/Moreira%20-%20Plan%20estrat%C3%A9gico%20e%20implantaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20de%20mejora%20de%20las%20relaciones%20con%20los%20clie....pdf?sequence=1>

- Navarro, R., & Cabrera, E. (2008). Tipología de relaciones de empleo: una propuesta integradora. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1). Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a05.pdf>
- Padilla, V. M. (2015). *Análisis Financiero. Un enfoque integral*. Mexico: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V.
- Palomino, T., & Rondón, D. (19 de Marzo de 2019). *Propuesta de plan estratégico para clínica veterinaria en Lima*. [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas(UPC)], Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625552>
- Peñafiel, J. F., Pibaque, M. S., & Pin, J. A. (8 de Noviembre de 2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Pérez, D. (2021). *Diseño de un plan estratégico a la empresa Depósito Quindío ubicada en el municipio de Caicedonia, Valle del Cauca para los años 2020 a 2024*. [Trabajo de grado, Universidad del Valle]. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/084fde71-307c-464d-a236-c483cef35b57/content>
- Pet Industry. (12 de Mayo de 2021). *Pet Industry*. Obtenido de Pet Industry: <https://petindustry.co/veterinaria/la-medicina-veterinaria-clasificada-como-profesion-del-sector-salud/>

- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Porter, M. E. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Restrepo , G., & Marmolejo, M. (2022). *Formulación de un plan estratégico de logística en el área de ruteo urbano municipio de Tuluá*. [Trabajo de grado, Unidad Central del Valle-UCEVA]. Obtenido de <https://repositorio.uceva.edu.co/handle/20.500.12993/2405>
- Rodriguez, D. P. (3 de Octubre de 2023). *La Republica*. Obtenido de El negocio de las mascotas proyecta una inversión de \$5 billones al término de 2023: <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-mascotas-proyecta-una-inversion-de-5-billones-al-termino-de-2023-3719424#:~:text=y%20salud%20animal.-,En%20los%20%C3%BAltimos%20cinco%20a%C3%B1os%2C%20los%20colombianos%20invertieron%20alrededor%20de,c>
- Rodríguez, J. (29 de Diciembre de 2023). Precio de la gasolina en Colombia se incrementará \$600 en enero de 2024. *Portafolio*, págs. 12-18. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/precio-de-la-gasolina-enero-2024-gobierno-anuncia-incremento-de-600-595148>
- Rodríguez, P. (21 de octubre de 2023). Las mascotas son cada vez más comunes en los hogares colombianos: ¿cuáles son los nombres más usados?

Infobae, págs. 35-48. Obtenido de

<https://www.infobae.com/colombia/2023/10/21/las-mascotas-son-cada-vez-mas-comunes-en-los-hogares-colombianos-cuales-son-los-nombres-mas-usados/>

Ronda, G. (11 de Marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos*. [Informe corporativo]. Obtenido de <https://gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/#autores>

Sánchez, J., Rua, V., Pino, A., & Gómez, R. (2020). Vigencia de los conceptos, métodos, herramientas y matrices de planeación estratégica, una revisión bibliográfica. *Revista MODUM*, 2, 89–204. Obtenido de https://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/3030/3538

Serna, H. (2000). *Gerencia Estrategica*. 3R Editores. Obtenido de https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01

Simancas, M., Arraut, L., Jiménez, Y., & Meza, L. (2020). *Plan estrategico hacia la innovacion, caso: MLS Central de servicios veterinarios*. [Trabajo de grado, Universidad Tecnologica de Bolivar]. Obtenido de <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/11252>

Turín, N. (2017). *Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo*. [Manual, Universidad Continental]. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4292/1/DC_FCE_EE_MAI_UC0638_2018

- Vargas , L. (21 de diciembre de 2020). Precio del galón de gasolina para 2021 será de \$8.127, el ACMP quedará en \$8.149. *La Republica*, págs. 25-28. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/precio-del-galon-de-gasolina-para-2021-sera-de-8-127-el-del-acmp-quedara-en-8-149-3107274>
- Vargas, L. (31 de Marzo de 2023). ¿Las nuevas generaciones prefieren tener mascotas a tener hijos? Se abre el debate. *El Espectador*, págs. 18-25. Obtenido de <https://www.elespectador.com/la-red-zoocial/las-nuevas-generaciones-prefieren-tener-mascotas-a-tener-hijos-se-abre-el-debate-noticias-hoy/>
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e iterpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n83/v18n83a02.pdf>
- Zapata Dominguez, A., Murillo Vargas, G., & Martinez Crespo , J. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Bogotá, Colombia: Universidad del Valle.