

**Estrategias Comerciales para  
Servicios Integrales Veterinarios  
(SIV Mascotas)**



Sandra Milena García Gallego  
Yurany Andrea Henao Guarín  
David Esteban Henao Valencia

Trabajo para Optar al Título de Magíster en Gerencia

Asesor:

Juan Carlos Bañol Betancur

**Maestría en Gerencia  
Universidad Autónoma Latinoamericana  
Diciembre 2025**

## Resumen

Este Business Case evalúa la viabilidad estratégica, operativa y financiera de un modelo de suscripción en servicios veterinarios preventivos, con el propósito de sustentar decisiones orientadas a su sostenibilidad y escalabilidad en un mercado en crecimiento. El análisis integra un diagnóstico institucional apoyado en evidencia financiera real, la evaluación del modelo operativo y una proyección financiera a cinco años construida mediante escenarios comparativos. Los resultados evidencian que las brechas en digitalización, gestión comercial, fidelización y eficiencia logística afectan directamente la estabilidad del ingreso recurrente y la escalabilidad del modelo, a pesar de contar con una propuesta de valor diferencial y una demanda creciente por servicios preventivos domiciliarios.

Se formulan cuatro alternativas estratégicas evaluadas mediante VAN, TIR y análisis de sensibilidad, contrastadas con la estructura real de costos y el comportamiento histórico de la empresa. La alternativa recomendada prioriza la fidelización del afiliado y la modernización operativa y tecnológica, al combinar alta rentabilidad financiera, menor exposición a variables externas y mayor control interno sobre los resultados, ofreciendo el mejor equilibrio entre riesgo, impacto y capacidad de ejecución, con un retorno esperado estimado entre el 25 % y el 35 %, validado mediante VAN, TIR y análisis de sensibilidad.

**Palabras clave:** *medicina veterinaria preventiva, fidelización, servicios domiciliarios, ventas, sostenibilidad empresarial, modelos de suscripción y análisis financiero.*

## Abstract

This Business Case evaluates the strategic, operational, and financial viability of a subscription-based model for preventive veterinary services, aiming to support decisions related to its sustainability and scalability in a growing market. The analysis integrates an institutional diagnosis grounded in real financial evidence, an assessment of the operational model, and a five-year financial projection developed through comparative scenarios. Findings reveal that gaps in digitalization, commercial management, customer retention, and logistical efficiency directly affect the stability of recurring income and the scalability of the model, despite the organization's differentiated value proposition and increasing demand for preventive, home-based veterinary services.

Four strategic alternatives are formulated and assessed using Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), and sensitivity analysis, contrasted with the company's actual cost structure and historical performance. The recommended alternative prioritizes customer retention alongside operational and technological modernization, as it combines high financial returns, lower exposure to external variables, and greater internal control over outcomes. This approach provides the best balance between risk, impact, and execution capacity, with an expected return between 25% and 35%, validated through financial evaluation and scenario-based analysis.

**Keywords:** *preventive veterinary medicine, customer loyalty, home veterinary services, business sustainability, financial analysis.*

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Planteamiento del problema</b> .....	6
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>Objetivo General:</b> .....	7
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	7
<b>Metodología</b> .....	7
<b>Diagnóstico</b> .....	11
<b>Análisis del entorno</b> .....	11
<b>Diagnóstico institucional</b> .....	15
<b>Desarrollo de alternativas</b> .....	24
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	49

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno</i> .....	20
Tabla 2. <i>Oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo</i> .....	21
Tabla 3. <i>Síntesis operativa de la alternativa 1, estrategia adaptativa</i> .....	25
Tabla 4. <i>Impacto esperado y retorno de inversión — Estrategia adaptativa</i> .....	26
Tabla 5. <i>Síntesis operativa de la alternativa 2, estrategia ofensiva</i> .....	28
Tabla 6. <i>Impacto esperado y retorno de inversión — Estrategia ofensiva</i> .....	29
Tabla 7. <i>Síntesis operativa de la estrategia de modernización administrativa y tecnológica</i> .....	30
Tabla 8. <i>Impacto esperado y retorno de inversión — estrategia de modernización administrativa y tecnológica</i> .....	31
Tabla 9. <i>Síntesis operativa de la estrategia optimización operativa y alianzas estratégicas</i> .....	33
Tabla 10. <i>Impacto esperado y retorno de inversión - estrategia de optimización operativa y alianzas estratégicas</i> .....	34
Tabla 11. <i>Comparativa financiera por escenarios (Tasa de descuento 10% EA)</i> .....	37
Tabla 12. <i>Comparativa financiera a 5 años</i> .....	39
Tabla 13. <i>Flujo de ventas a 5 años por plan de suscripción</i> .....	40
Tabla 14. <i>Estructura de costos y gastos base de SIV Mascotas (2025)</i> .....	41
Tabla 15. <i>Recursos críticos para la implementación del plan estratégico</i> .....	46
Tabla 16. <i>Hitos de control y evaluación del plan de implementación</i> .....	47
Tabla 17. <i>Indicadores claves KPIs</i> .....	48

## Lista de Figuras

Figura 1. Tendencias globales del sector de servicios veterinarios y sus implicaciones...	14
Figura 2. <i>Diagrama de flujo SIV Mascotas</i> .....	17
Figura 3. <i>Mapa estratégico que articula diagnóstico y alternativas</i> .....	23
Figura 4. <i>Matriz de riesgos priorizada</i> .....	43
Figura 5. <i>Cronograma SIV Mascotas</i> .....	45

## Introducción

En el contexto actual de alta competitividad y transformación digital, las estrategias de ventas constituyen un componente esencial de la planeación empresarial, al articular las decisiones sobre a quién se vende, qué se ofrece y cómo se realiza la venta (Zoltners et al., 2004). Desde la perspectiva de la gerencia estratégica, el diseño de una estrategia comercial permite alinear las capacidades internas con las oportunidades del mercado, estableciendo un marco coherente para la generación de ingresos sostenibles y la creación de valor para el cliente (Grant, 2019). En entornos caracterizados por cambios en el comportamiento del consumidor, mayor disponibilidad de información y presión sobre los márgenes, la ausencia de una estrategia comercial estructurada puede traducirse en decisiones reactivas, uso ineficiente de recursos y dificultades para sostener el crecimiento en el mediano plazo.

Para empresas de servicios especializados como Servicios Veterinarios Integrales S.A.S. (en adelante SIV Mascotas), el desarrollo de estrategias de ventas integrales resulta determinante para fortalecer la sostenibilidad financiera y la permanencia en el mercado. Siguiendo a Kotler y Keller (2016), las organizaciones orientadas a la gestión del valor deben estructurar sus decisiones comerciales en torno a la segmentación y selección de clientes, la propuesta de valor diferencial y la gestión eficiente de los canales de contacto, bajo principios de orientación al cliente, entendida como la capacidad de diseñar propuestas que respondan exactamente a las necesidades del usuario en el momento y lugar adecuados y a un precio percibido como justo, y de focalización estratégica, que reconoce que ninguna organización puede atender eficientemente a todos los consumidores y, por tanto, debe concentrarse en aquellos segmentos donde puede generar mayor valor.

Estos principios son particularmente relevantes para SIV Mascotas, cuyo modelo de atención domiciliaria exige comprender con precisión los perfiles de los tutores de las mascotas (responsables de su cuidado y toma de decisiones), su disposición a pagar, sus patrones de consumo preventivo y los canales a través de los cuales esperan recibir información y servicio. En esta lógica, las estrategias de ventas se configuran como el conjunto de decisiones que guían la priorización de segmentos, la definición de la propuesta de valor por servicio, las metas de captación y retención, los canales de venta y las políticas de precios y descuentos aplicadas por el equipo comercial. Estas decisiones no solo determinan la efectividad del proceso de venta, sino que inciden directamente en la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

En este sentido, la planeación comercial debe traducir la orientación estratégica en metas financieras y operativas claras, actuando como un mecanismo de equilibrio entre crecimiento y rentabilidad. Para SIV Mascotas, este enfoque implica avanzar hacia el punto de equilibrio financiero y consolidar un superávit sostenible con crecimiento anual, lo que demanda decisiones comerciales ordenadas en el tiempo, sustentadas en información gerencial confiable y soportadas por una estructura comercial profesional. Desde la perspectiva de las finanzas corporativas, estas decisiones deben evaluarse en función de su capacidad para generar valor económico y sostener la viabilidad del negocio en el mediano plazo (Brigham y Ehrhardt, 2024). Ello requiere la formalización de procesos, la

definición de indicadores de desempeño y el fortalecimiento de la gestión comercial como un eje clave para la para la consolidación de relaciones de largo plazo con los clientes y la estabilidad de los ingresos recurrentes.

Este *Business Case* aborda dicha situación desde una perspectiva gerencial aplicada, con el propósito de identificar, evaluar y comparar alternativas estratégicas orientadas a optimizar la estructura comercial y operativa de la empresa. El análisis se enfoca en aquellas decisiones con impacto directo sobre la generación de ingresos recurrentes, la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad financiera del modelo de suscripción. En este marco, se evalúan distintas líneas de acción en términos de su viabilidad estratégica, operativa y financiera, considerando criterios de riesgo, impacto esperado y capacidad de implementación. Entre los efectos esperados de la intervención se incluyen el fortalecimiento de la fidelización, el incremento de las ventas, la mejora en la gestión de oportunidades comerciales y el control del desempeño de los procesos comerciales, contribuyendo así a consolidar la posición competitiva de SIV Mascotas en el sector de los servicios veterinarios.

El documento se estructura en seis apartados principales: el primero presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la metodología empleada; el segundo desarrolla el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA matemático; el tercero expone la formulación de las alternativas de acción; el cuarto realiza la evaluación financiera y el análisis de sensibilidad; el quinto consolida el plan de implementación y seguimiento; y el sexto presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Este orden permite avanzar de la comprensión del contexto hacia la formulación, valoración y validación de soluciones estratégicas, garantizando coherencia metodológica y analítica a lo largo del proceso.

## Planteamiento del problema

SIV Mascotas es una empresa dedicada a la prestación de servicios de salud veterinaria integral con un enfoque centrado en la medicina preventiva y la atención domiciliaria. Su portafolio abarca medicina general, atención de especialistas, vacunación, desparasitación, tratamientos ambulatorios, implantación de microchip, expedición de certificados de viaje y acompañamiento emocional, esterilizaciones, profilaxis, cirugías, servicio funerario, orientación telefónica ilimitada y traslado a centros especializados para exámenes de laboratorio y ayudas diagnósticas, en alianza con prestadores externos. Además, desarrolla programas de promoción y prevención que buscan acompañar de forma continua a los tutores de mascotas en el cuidado de la salud animal.

La empresa combina la prestación directa de servicios particulares con un modelo de medicina prepagada para mascotas, lo cual demanda una estructura comercial sólida y estrategias de ventas orientadas a la prospección, gestión del embudo, cierre, venta cruzada, retención posventa y fidelización. Sin embargo, actualmente el área comercial carece de procesos formalizados, indicadores de desempeño y herramientas tecnológicas que permitan gestionar de manera sistemática la relación con los clientes y el seguimiento a los planes de suscripción.

Este vacío estructural tiene efectos cuantificables en la dinámica de crecimiento y en la estabilidad financiera. Aunque la organización heredó una base cercana a 400 afiliados, solo 160 mantienen planes activos, lo que evidencia una pérdida de aproximadamente el 60 % del universo potencial y limita la capacidad de generar ingresos recurrentes. El comportamiento mensual confirma esta vulnerabilidad: ingresan en promedio cinco nuevos suscriptores, pero se pierden entre dos y tres, lo que produce un crecimiento neto marginal. Bajo los precios actuales, esta pérdida recurrente representa una disminución estimada de \$90.000 a \$135.000 mensuales en ingresos futuros, que se acumula y presiona la liquidez en un modelo donde los costos fijos superan los ocho millones de pesos mensuales. Adicionalmente, la dispersión en las fechas de pago obliga a una gestión manual y permanente de cartera, incrementando la carga administrativa y dificultando la planificación financiera.

En este contexto, SIV Mascotas enfrenta dificultades para sostener el ritmo de crecimiento y consolidar una base amplia de afiliados, lo que afecta su margen de rentabilidad y limita su capacidad para alcanzar el punto de equilibrio financiero. A pesar de contar con un portafolio competitivo y una reputación favorable en el mercado, las acciones comerciales se desarrollan de forma reactiva y dispersa, sin una planeación de ventas estructurada que permita orientar los esfuerzos hacia metas de crecimiento medibles y sostenibles.

En el ámbito de las empresas de servicios, el área de ventas cumple una función estratégica más allá de la simple transacción: actúa como el eje de comunicación entre la propuesta de valor y la experiencia del cliente. La ausencia de una estructura formal debilita la capacidad de anticipar la demanda, gestionar la cartera de clientes y aprovechar la información derivada de las interacciones comerciales. En consecuencia, SIV Mascotas se enfrenta al riesgo de perder competitividad frente a organizaciones que han incorporado

modelos de gestión comercial basados en analítica, automatización de procesos mediante sistemas CRM y herramientas digitales especializadas y seguimiento permanente del desempeño.

La situación descrita evidencia la necesidad de fortalecer la gestión de ventas como pilar estratégico del modelo de negocio, mediante la definición de un esquema comercial funcional que articule la captación, el seguimiento y la fidelización de clientes bajo criterios de eficiencia y rentabilidad. En este marco, la responsabilidad de planificar y evaluar las estrategias comerciales recae en la alta dirección, mientras que la ejecución de dichas estrategias se delega a un equipo especializado en ventas, orientado a implementar los procesos y acciones definidos a partir de los indicadores clave de desempeño establecidos por la gerencia.

Bajo esta perspectiva, surge la siguiente pregunta orientadora del presente *Business Case*: ¿Qué alternativa de fortalecimiento de la gestión comercial resulta más viable para SIV Mascotas S.A.S., considerando los recursos técnicos, administrativos y financieros requeridos, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio y proyectar un crecimiento sostenible del 5 % anual?

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Formular estrategias de ventas para SIV Mascotas que contribuyan al incremento sostenido de las ventas y a la maximización de la sostenibilidad financiera de la organización, proyectando un crecimiento anual del 5 %.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual del área comercial de SIV Mascotas, identificando sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de gestión de ventas y fidelización.
2. Proponer un plan de acción integral para la implementación de las estrategias de ventas, que incorpore indicadores de desempeño, metas de crecimiento y criterios de evaluación financiera.
3. Evaluar la viabilidad técnica, operativa y financiera de las alternativas formuladas, mediante la estimación de costos, beneficios y retorno sobre la inversión (ROI) proyectado.

## **Metodología**

El presente *Business Case* adopta un enfoque mixto, articulando procedimientos cualitativos y cuantitativos para integrar múltiples fuentes de evidencia y obtener una comprensión robusta del funcionamiento comercial de SIV Mascotas. En la dimensión cualitativa, se analizaron documentos internos, protocolos operativos y percepciones del equipo administrativo, lo que permitió identificar brechas, prácticas emergentes y factores institucionales que influyen en la gestión comercial (Creswell & Plano Clark, 2018). En la

dimensión cuantitativa, se procesaron registros históricos de ventas, métricas de afiliación y datos operativos, aplicando análisis descriptivo y comparativo para estimar tendencias, variaciones y efectos financieros asociados a cada alternativa estratégica (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Conforme a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este diseño mixto se orienta a fortalecer la toma de decisiones mediante procesos sistemáticos y críticos, delimitando el análisis a la función comercial y operativa, sin abarcar actividades propias del marketing estratégico más allá de sus implicaciones para la captación y la fidelización.

## **Técnicas para recolección de información.**

### **a. Revisión Documental**

La revisión documental se utilizó como un procedimiento sistemático para identificar, recopilar, evaluar y analizar información relevante al objeto de estudio, incluyendo literatura académica, informes técnicos, bases de datos empresariales y documentos internos de SIV Mascotas. Este proceso permitió establecer referentes conceptuales, metodológicos y técnicos que orientan el diagnóstico comercial y la formulación de alternativas estratégicas. La revisión se desarrolló siguiendo principios establecidos por Hart (1998) y los lineamientos metodológicos planteados por Hernández-Sampieri et al. (2000).

### **b. Encuesta semiestructurada**

En este *business case*, la encuesta se empleó como técnica de recolección de datos orientada a obtener información sistemática sobre opiniones, percepciones y comportamientos asociados a la captación, retención y experiencia de los afiliados. Su diseño retoma aportes metodológicos relacionados con la formulación clara de preguntas, la estructuración lógica de cuestionarios, la reducción de sesgos de respuesta y la mejora de las tasas de calidad y consistencia de la información recolectada, de acuerdo con Creswell y Creswell (2018), Groves et al. (2009), Fowler (2014) y Dillman et al. (2014).

El instrumento combinó componentes previamente definidos —correspondientes a las dimensiones de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas— con espacios que permitieron a los participantes expresar y justificar sus valoraciones. La estructura del cuestionario estuvo dada por la identificación y ponderación de cada componente DOFA, lo que aseguró comparabilidad y sistematicidad en el análisis; mientras que la inclusión de preguntas abiertas permitió profundizar en las razones subyacentes a dichas ponderaciones y en experiencias específicas, sin perder el marco analítico común (De Vaus, 2014; Krosnick & Presser, 2010; Bradburn et al., 2004).

## **Métodos de análisis**

### **a. Cinco fuerzas de Porter**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye un marco analítico orientado a evaluar la intensidad competitiva y la rentabilidad de una industria mediante el análisis de cinco presiones estratégicas: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los

proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes. Su propósito es estimar la atractividad del sector y orientar decisiones sobre posicionamiento y generación de ventajas competitivas (Porter, 1979, 2008).

#### **b. Herramientas financieras**

Las herramientas permiten orientar decisiones comerciales relacionadas con cuotas, precios, descuentos y priorización de servicios, y apoyan el alcance del punto de equilibrio y la sostenibilidad. Su aplicación toma como referencia autores clásicos en finanzas corporativas como Brigham y Ehrhardt (2024), Gitman y Zutter (2012) y Garrison et al. (2015). Asimismo, se consideran los aportes de Brealey et al. (2020), quienes destacan el uso del valor presente neto, la tasa interna de retorno y el análisis de escenarios como instrumentos fundamentales para evaluar la conveniencia financiera de alternativas estratégicas bajo condiciones de riesgo e incertidumbre.

#### **c. Herramientas matemáticas y estadísticas**

Las herramientas estadísticas y matemáticas contienen un conjunto de procedimientos que permiten organizar, describir y analizar datos para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia. En este análisis, su uso se centra en operaciones como la descripción de tendencias, la comparación de valores y la estructuración de series de información, sin profundizar en análisis inferenciales avanzados. Su inclusión responde a la necesidad de garantizar rigor en la interpretación de la información comercial disponible, en línea con los planteamientos metodológicos de Montgomery y Runger (2018), Moore et al. (2018) y Hair et al. (2019).

#### **d. Matriz DOFA**

Para este *Business Case* se seleccionó la matriz DOFA en su versión ponderada como herramienta principal de diagnóstico estratégico, debido a su capacidad para integrar factores internos con factores externos y ofrecer una lectura estructurada de la posición competitiva de la organización. La incorporación de ponderaciones otorga un componente cuantitativo que refuerza la objetividad del análisis y respalda la priorización de alternativas estratégicas, alineando sus resultados con el propósito del *Business Case* de orientar decisiones de inversión y asignación eficiente de recursos. Su uso es especialmente pertinente para empresas pequeñas y medianas como SIV Mascotas, al permitir identificar brechas críticas sin requerir sistemas avanzados de información y facilitar la formulación de estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación o de supervivencia, según las combinaciones entre los factores analizados (Wehrich, 1982; David & David, 2017; Kotler & Keller, 2016).

Este Business Case integra los enfoques cualitativo y cuantitativo descritos previamente a través de la matriz DOFA ponderada como eje articulador del diagnóstico estratégico. Conforme al enfoque mixto planteado por Creswell y Plano Clark (2018), los hallazgos derivados de la revisión documental, la encuesta semiestructurada, el análisis operativo y el procesamiento de información financiera convergen en esta herramienta, permitiendo sintetizar en un solo marco analítico los factores internos y externos que inciden

en el desempeño de la organización. A partir de esta integración, y siguiendo la lógica metodológica propuesta por Weihrich (1982) y David y David (2017), el cruce estructurado de dichos factores no solo facilita la priorización de brechas críticas, sino que constituye el insumo directo para la formulación de las alternativas estratégicas que posteriormente son evaluadas desde una perspectiva financiera.

### **Consideraciones éticas**

El proyecto garantiza el uso responsable, confidencial y exclusivamente académico de la información suministrada por la organización objeto de estudio y por los informantes participantes. Se protege la privacidad de las personas involucradas mediante el tratamiento agregado de los datos, la anonimización de identificadores y la limitación de accesos a la información recolectada. Cuando aplica, se obtiene consentimiento informado para la participación en encuestas y entrevistas, y se establecen finalidades claras para el uso de la información. El tratamiento de datos se ajusta a la Ley 1581 de 2012 y su reglamentación (Decreto 1377 de 2013, compilado en el Decreto 1074 de 2015), así como a la Ley 1266 de 2008 para información financiera y crediticia, reconociendo a la Superintendencia de Industria y Comercio como autoridad de control aplicable.

### **Limitaciones del estudio**

El presente Business Case se circunscribe al análisis estratégico y financiero del área de ventas de SIV Mascotas. En consecuencia, no aborda de manera integral otros componentes del marketing mix, como la gestión publicitaria, la comunicación digital o la construcción de marca. Los resultados y recomendaciones se orientan exclusivamente a la formulación y evaluación de alternativas estratégicas comerciales, por lo que no constituyen un plan de mercadeo en sentido amplio ni un estudio exhaustivo de mercado. Adicionalmente, dadas las restricciones de tiempo y recursos propias del proyecto académico, la recolección de información primaria se limitó a encuestas semiestructuradas y a la revisión de documentación interna suministrada por la organización. Por ello, los hallazgos deben interpretarse como un insumo analítico para la toma de decisiones gerenciales contextualizadas, y no como una auditoría comercial formal.

Desde el punto de vista metodológico, algunas herramientas empleadas —como la matriz DOFA ponderada y la encuesta semiestructurada— incorporan valoraciones basadas en la percepción informada de actores clave de la organización, más que en mediciones externas independientes. Asimismo, el análisis financiero se apoya en información histórica disponible y en técnicas descriptivas, sin recurrir a modelos econométricos o proyecciones inferenciales avanzadas, en coherencia con el carácter aplicado del Business Case. Finalmente, aunque en las alternativas estratégicas se plantean acciones relacionadas con campañas digitales, segmentación y fortalecimiento de canales de captación, estas no corresponden al diseño técnico de una estrategia de marketing o comunicación, sino a lineamientos gerenciales derivados del diagnóstico comercial y operativo. Su desarrollo específico requiere estudios y definiciones complementarias que exceden el alcance del presente trabajo.

## Diagnóstico

El diagnóstico constituye la base analítica central del presente *Business Case* y tiene como propósito identificar las condiciones externas e internas que inciden en el desempeño comercial y financiero de SIV Mascotas. Para ello, se estructura en tres etapas complementarias. En primer lugar, se desarrolla un análisis del entorno, a partir de las principales tendencias del sector veterinario y de los servicios para animales de compañía. En segundo lugar, se realiza un diagnóstico organizacional y del proceso comercial, orientado a evaluar la situación actual de la empresa, sus capacidades, limitaciones y prácticas operativas relacionadas con la generación de ingresos, la prestación del servicio y el soporte operativo del modelo de suscripción. Finalmente, los hallazgos de ambas etapas se integran mediante un análisis DOFA con soporte cuantitativo, que sintetiza la posición estratégica de la organización y sirve como insumo para la formulación y evaluación de las alternativas estratégicas presentadas en los apartados posteriores.

### Análisis del entorno

El sector de los servicios para animales de compañía, a nivel global y en economías urbanas de América Latina, está experimentando una transformación estructural profunda, impulsada por cambios demográficos, culturales, tecnológicos y económicos que están redefiniendo tanto la oferta del mercado como las expectativas de los tutores. Estas tendencias configuran un nuevo entorno competitivo que exige modelos de atención más especializados, preventivos y centrados en la experiencia del cliente. A continuación, se presentan las principales tendencias globales identificadas y su implicación estratégica para empresas como SIV Mascotas, en la medida en que condicionan las decisiones comerciales, operativas y financieras del modelo de negocio.

#### 1. Humanización de mascotas y crecimiento del mercado

La humanización de las mascotas —entendidas como integrantes del núcleo familiar— ha impulsado un crecimiento sostenido del gasto en bienestar y salud animal a nivel global. En 2023, las ventas mundiales de productos y servicios para mascotas crecieron 5,9%, alcanzando USD 197,6 mil millones (Euromonitor International, 2024). De manera consistente, el mercado global de cuidado de mascotas fue valorado en USD 259,37 mil millones en 2024, con una proyección de crecimiento hasta USD 427,75 mil millones en 2032 a una tasa anual compuesta de 6,6% (Fortune Business Insights, 2024). Esta transformación en el comportamiento del consumidor se expresa en una mayor disposición a pagar por servicios de valor agregado —como medicina preventiva, atención domiciliar y programas de bienestar animal—, lo que abre oportunidades para modelos de servicio centrados en conveniencia, acompañamiento profesional y calidad percibida.

#### 2. Modelos de suscripción y financiamiento continuo del cuidado animal

El sector veterinario global avanza hacia esquemas de ingresos recurrentes basados en planes de membresía, programas de bienestar y seguros para mascotas (premiumización), como alternativa al tradicional pago por evento. Por su parte, el mercado mundial de seguros para mascotas creció a una tasa de 18 % anual entre 2020 y 2024,

impulsado por tutores que buscan estabilidad financiera, previsibilidad en gastos y acceso permanente a servicios veterinarios (Allied Market Research, 2024). De forma paralela, los modelos de suscripción alcanzan niveles de retención hasta un 40 % superiores a los servicios tradicionales (American Pet Products Association [APPA], 2024).

Estos sistemas no solo estabilizan los flujos de caja de los prestadores, sino que permiten construir relaciones de largo plazo mediante servicios periódicos de promoción y prevención. Para empresas con un enfoque en atención domiciliaria, como SIV Mascotas, los modelos de suscripción representan una ventaja competitiva directa: mejoran la retención, aumentan el valor del cliente en el tiempo y facilitan estrategias de crecimiento escalable a partir de ingresos estables y predecibles. De manera transversal, estas tendencias evidencian un desplazamiento progresivo del modelo veterinario reactivo — centrado en la atención puntual de la enfermedad— hacia esquemas de medicina preventiva, seguimiento continuo y gestión anticipada del riesgo en salud animal. Este enfoque refuerza la relevancia de modelos basados en suscripción y atención domiciliaria, como el desarrollado por SIV Mascotas, y condiciona las decisiones estratégicas en materia comercial, operativa y financiera.

### 3. Digitalización y telemedicina veterinaria

La tecnología está transformando profundamente la prestación del servicio veterinario: teleconsultas, plataformas de gestión, sistemas CRM (*Customer Relationship Management*), seguimiento remoto y monitorización de la salud de mascotas han dejado de ser “extras” para convertirse en factores críticos de competitividad. El mercado global de telemedicina veterinaria fue estimado en USD 306,7 millones en 2024 y se proyecta que alcance USD 921,4 millones para 2030, con una tasa anual compuesta (CAGR) del 20,3 % entre 2025 y 2030 (Grand View Research, 2024). En 2024, las teleconsultas representaron el 36,36 % del mercado, mientras que la teleradiología se proyecta como el segmento de mayor crecimiento, impulsado por la demanda de diagnósticos remotos y servicios especializados (Grand View Research, 2024).

El aumento de enfermedades comunes en mascotas —como obesidad, artritis, problemas articulares y cardiovasculares—, junto con el incremento de la población animal y la tenencia de mascotas, ha generado una demanda de atención veterinaria rápida, accesible y efectiva. En este escenario, la elevada penetración de dispositivos móviles y plataformas basadas en la nube facilita consultas rápidas, seguimiento en tiempo real y comunicación directa entre veterinarios y tutores, reforzando la eficiencia y la calidad del cuidado animal reduciendo tiempos de espera, costos y ampliando el volumen de pacientes atendidos (Grand View Research, 2024). Este desarrollo se ve potenciado por la adopción del Internet de las Cosas y por un entorno regulatorio cada vez más favorable, consolidando la capacidad tecnológica como un requisito indispensable para escalar la atención domiciliaria, incrementar la retención de clientes, mejorar el acceso en regiones geográficas amplias y optimizar los costos operativos.

#### 4. Segmentación generacional y cambio en el comportamiento del tutor

Los tutores de mascotas están cambiando: generaciones como los *millennials* y la Gen Z han crecido con mascotas en entornos urbanos, muestran mayor disposición al gasto en servicios de salud animal, y buscan conveniencia, digitalización y modelos de atención flexibles. Este comportamiento implica que las empresas deben adaptar sus canales, propuesta de valor y comunicación a esos perfiles. Asimismo, el uso intensivo de móviles, apps, canales digitales y suscripciones es más frecuente en esos segmentos, lo que favorece modelos domiciliarios y de atención personalizada.

#### 5. Intensificación de la competencia y presión sobre márgenes

Aunque el mercado de servicios veterinarios continúa expandiéndose, también lo hace la competencia: grandes cadenas, plataformas digitales, aseguradoras y *retailers* están ingresando con estructuras de costos más eficientes y modelos altamente estandarizados, lo que presiona los márgenes y exige diferenciar la oferta por valor agregado y calidad del servicio. La Competition and Markets Authority del Reino Unido (CMA, 2024) evidencia que los precios veterinarios han crecido por encima de la inflación, fenómeno que aumenta la sensibilidad de los consumidores y acelera la entrada de competidores de bajo costo o basados en digitalización. Además, la CMA advierte una limitada transparencia en tarifas, opciones de tratamiento y diferencias entre clínicas independientes y grupos corporativos, lo que refuerza la necesidad de prácticas comerciales claras y orientadas a la confianza. En este escenario, persuadir al tutor por la experiencia de servicio —y no únicamente por el precio— se convierte en un eje estratégico para la fidelización y la sostenibilidad.

#### Implicaciones estratégicas para SIV Mascotas.

Para una empresa como SIV Mascotas, que opera bajo un modelo de atención domiciliaria y planes de suscripción, las tendencias globales analizadas confirman la existencia de una ventana de oportunidad para consolidar y escalar su propuesta de valor. La creciente humanización de las mascotas y el aumento del gasto en bienestar animal respaldan la estructuración de paquetes de servicios preventivos, programas de acompañamiento continuo y esquemas de suscripción con valor agregado. De manera complementaria, los avances en digitalización y telemedicina amplían las posibilidades de expansión del modelo domiciliario hacia estrategias de seguimiento remoto, gestión de relaciones con clientes y fidelización proactiva.

Asimismo, los cambios en el comportamiento de los tutores —especialmente en segmentos urbanos y generaciones más jóvenes— refuerzan la necesidad de adaptar los canales de contacto, la experiencia de servicio y la oferta comercial hacia formatos más flexibles y digitales. En paralelo, la intensificación de la competencia y la presión sobre los márgenes imponen un enfoque estratégico basado en la diferenciación por calidad del servicio, conveniencia y cercanía con el cliente, acompañado de mejoras en eficiencia operativa que permitan preservar la rentabilidad del modelo.

La Figura 1 presenta una síntesis de las tendencias globales relevantes para el sector veterinario, integrando indicadores clave, la descripción del fenómeno y su impacto estratégico sobre el modelo de atención domiciliaria y suscripción de SIV Mascotas.

Figura 1. *Tendencias globales del sector de servicios veterinarios y sus implicaciones*

Tendencia global	Indicador / Cifra clave	Descripción del fenómeno	Implicación estratégica
Humanización de las mascotas y expansión del gasto en salud animal	Crecimiento global de ventas del sector del 5,9 % en 2023 (USD 197,6 mil millones)	Las mascotas son vistas como miembros del hogar, lo que impulsa el gasto en salud, bienestar y servicios premium.	Oportunidad para consolidar su modelo de atención domiciliaria y ampliar servicios preventivos y de bienestar integral.
Crecimiento sostenido del mercado mundial de cuidado animal	Valor del mercado USD 259,37 mil millones (2024) → USD 427,75 mil millones (2032); CAGR 6,6 %.	La industria de cuidado de mascotas mantiene un crecimiento acelerado, impulsado por innovación, urbanización y digitalización.	Posibilidad de expansión a mercados regionales mediante alianzas o franquicias y diversificación de servicios.
Adopción de modelos de suscripción y seguros para mascotas	Incremento global de membresías y seguros veterinarios (+18 % entre 2020–2024).	El pago recurrente sustituye los esquemas por evento, generando ingresos más estables.	Fortalece la viabilidad de su esquema de afiliación mensual, con ajustes en precios, retención y beneficios.
Digitalización y telemedicina veterinaria	Valor del mercado de telemedicina USD 306,7 millones (2024) → USD 921,4 millones (2030); CAGR 20,3%.	La tecnología redefine la relación veterinario-cliente: consultas virtuales, CRM y automatización comercial.	Requiere invertir en plataformas digitales y automatización de seguimiento para mantener competitividad.
Cambio generacional y nuevos perfiles de consumidores	El 68 % de los millennials en América Latina tiene al menos una mascota.	Las generaciones jóvenes demandan conveniencia, atención digital y bienestar continuo para sus mascotas.	Exige adaptar canales de venta, lenguaje de comunicación y modelos de servicio a públicos urbanos y digitales.
Intensificación de la competencia y presión regulatoria	Los precios veterinarios crecen más rápido que la inflación; se exige más transparencia y eficiencia.	Grandes cadenas y plataformas digitales ingresan al mercado con economías de escala.	Necesidad de diferenciarse por servicio, empatía y tiempos de respuesta; implementar métricas de calidad y retención.

Fuente: elaboración propia con base en Euromonitor International (2024); Fortune Business Insights (2024); Allied Market Research (2024); APPA (2024); Grand View Research (2024); Kantar Latam (2023); Competition and Markets Authority – CMA (2024).

En este contexto, el entorno sectorial no solo favorece el crecimiento de la industria veterinaria, sino que exige que SIV Mascotas fortalezca sus capacidades comerciales, tecnológicas y operativas para capitalizar las oportunidades del mercado y asegurar su sostenibilidad financiera. Estas tendencias constituyen el marco externo que condiciona y orienta el desempeño de la organización; a continuación, se presenta el diagnóstico institucional, con el fin de evaluar la capacidad interna de la empresa para responder y adaptarse de manera efectiva a dichas dinámicas.

## Diagnóstico institucional

SIV Mascotas es una empresa que, tras cinco años de operación y un cambio reciente de propietarios, atraviesa una fase de transición organizacional. Este relevo ha implicado reorganizar procesos internos, redefinir prioridades estratégicas y el ajuste del modelo de negocio centrado en servicios veterinarios a domicilio y planes de suscripción. La organización heredó una base aproximada de 400 afiliados, de los cuales cerca de 160 mantienen planes activos, lo que evidencia una brecha significativa entre afiliaciones registradas y clientes efectivamente vinculados. Este comportamiento es consistente en emprendimientos de servicios que carecen de estructuras formales de gestión comercial, donde la ausencia de mecanismos sistemáticos de retención favorece la pérdida progresiva de clientes y limita la estabilidad de los ingresos recurrentes (Reinartz & Kumar, 2002; Payne & Frow, 2005). En este contexto, la gestión de la relación con el cliente se convierte en un factor crítico para la sostenibilidad del modelo.

El comportamiento mensual de la afiliación confirma esta situación: la empresa incorpora en promedio cinco afiliados nuevos, pero pierde entre dos y tres, manteniendo un crecimiento neto limitado. Este nivel de rotación, aunque moderado en términos absolutos, tiene impactos relevantes en modelos basados en ingresos recurrentes, ya que restringe la capacidad de proyectar flujos de caja estables y predecibles, incrementa los costos de adquisición de clientes y diluye el retorno de las inversiones comerciales. Adicionalmente, la necesidad constante de reemplazar clientes que abandonan el servicio desplaza recursos operativos hacia actividades de captación, en detrimento de acciones orientadas a la profundización de la relación, la venta de servicios complementarios y la fidelización. En conjunto, esta dinámica debilita la capacidad del modelo para consolidarse y escalar de manera sostenible.

En cuanto a la oferta de valor y la estructura de prestación del servicio, SIV Mascotas adoptó un modelo sin sede física ni infraestructura clínica propia, operando mediante atención domiciliaria directa y una red de aliados externos para servicios especializados — cirugías, hospitalización, imágenes diagnósticas y tratamientos avanzados—. Esta configuración responde a una creciente preferencia por servicios personalizados, preventivos y recurrentes, basados en la cercanía y el acompañamiento continuo, y presenta ventajas asociadas a menores cargas fijas y mayor flexibilidad operativa. No obstante, también genera dependencias críticas de terceros, ya que la calidad del servicio, los tiempos de respuesta y la claridad tarifaria no siempre están bajo el control directo de la empresa, lo que puede generar experiencias desiguales entre los tutores y limitar la estandarización del servicio.

En este mismo sentido, la movilidad constante del personal médico, la gestión de urgencias, la articulación con aliados, la variabilidad en la demanda y la coexistencia de planes de suscripción con servicios puntuales configuran una operación con múltiples flujos simultáneos que, sin mecanismos adecuados de planificación, control y seguimiento, incrementa el riesgo de ineficiencias y deterioro en la experiencia del usuario (Euromonitor International, 2024; Porter, 2008). En este contexto, la capacidad de la organización para sostener niveles consistentes de calidad, oportunidad y coherencia en la experiencia del

cliente depende de su habilidad para ordenar y sincronizar múltiples procesos que, por su naturaleza, tienden a dispersarse en el tiempo y el espacio.

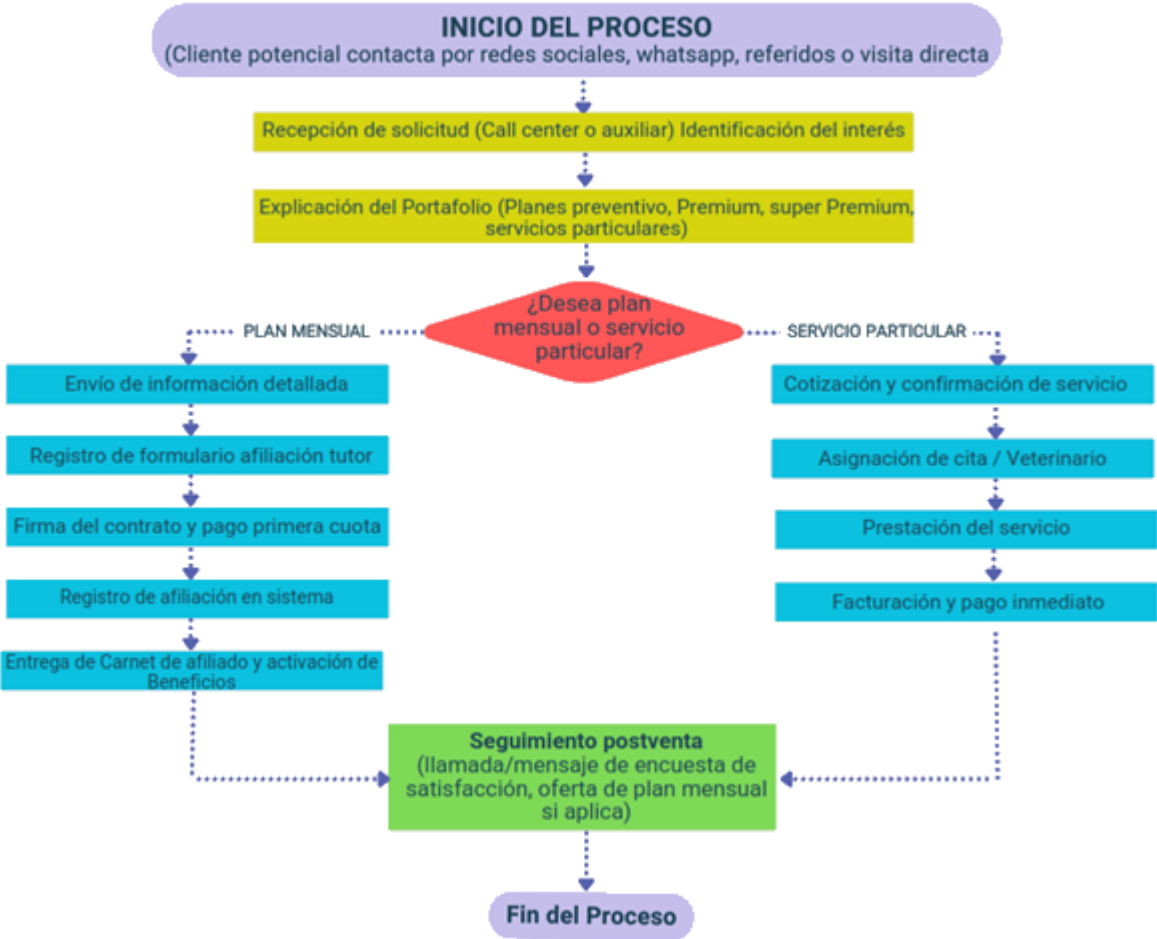
Estas exigencias operativas encuentran un límite relevante en la actual configuración tecnológica de la empresa. SIV Mascotas utiliza diversas plataformas — Velneo para la historia clínica, Canvas para la gestión operativa, Alegra para la contabilidad y Dropbox para el almacenamiento documental— que operan de manera fragmentada y sin integración estructural. Esta situación reduce la trazabilidad de la información, genera reprocesos asociados a la duplicación de registros, conciliaciones manuales y validaciones cruzadas entre sistemas, y dificulta tanto la gestión de cartera como el seguimiento comercial. La ausencia de un CRM integrado constituye una brecha relevante, pues la gestión comercial depende de la memoria operativa del *call center* y la gerencia, restringiendo la segmentación, la activación de campañas y la medición consistente de indicadores como conversión, retención y reactivación. Adicionalmente, la dependencia de un informático externo para su administración introduce riesgos a la continuidad técnica y a la disponibilidad oportuna de la información para la toma de decisiones.

En relación con la estructura organizacional, el equipo humano está compuesto por un médico veterinario, una auxiliar veterinaria, una auxiliar administrativa y una persona encargada del *call center*. Este cargo concentra múltiples funciones operativas, incluyendo atención al usuario, coordinación logística, gestión de cobros, recordatorios de uso del plan, apoyo a la retención de afiliados, ventas cruzadas, comunicación de eventos y gestión emocional con los tutores. En adición, la empresa cuenta con apoyo externo en contabilidad, redes sociales, asesoría estratégica y soporte administrativo, lo que configura una estructura funcional flexible, pero con bajo nivel de formalización. Aunque esta estructura flexible ha permitido sostener la operación, presenta un bajo nivel de formalización y una alta dependencia de roles individuales. La ausencia de una estructura comercial definida (con responsabilidades, procesos e indicadores claros) y de sistemas integrados de información incide directamente en la captación, retención y monetización de los servicios y productos complementarios —que concentran los márgenes más altos de la operación—, y limita la capacidad de escalar y mejorar la productividad del modelo, afectando de manera directa la previsibilidad de los ingresos recurrentes y la proyección financiera del negocio.

En el ámbito financiero y administrativo, estas debilidades, o desafíos propios de organizaciones que se encuentran en una fase intermedia de consolidación, se traducen en una operación con altos niveles de fricción interna. Entre los principales síntomas se encuentran los ingresos irregulares derivados de la ausencia de una fecha única de facturación, la carga operativa asociada al seguimiento diario de la cartera, los pagos recurrentes por herramientas tecnológicas que no se aprovechan en su totalidad, la alta dependencia del número de suscriptores activos y los márgenes ajustados por los costos logísticos inherentes al modelo domiciliario. Esta configuración incrementa el esfuerzo administrativo diario y limita la eficiencia operativa del equipo, reforzando la necesidad de avanzar hacia la estandarización de procesos de facturación y cobranza, la automatización de la comunicación con los usuarios, el fortalecimiento de la gestión de cartera y la integración de los sistemas de información.

Con el fin de integrar los elementos operativos, comerciales y financieros descritos, la Figura 2 presenta un flujograma del modelo operativo–económico de SIV Mascotas, que sintetiza la lógica de funcionamiento del esquema de suscripción, desde la captación de afiliados y la generación de ingresos recurrentes hasta la prestación del servicio y la estructura de costos asociada. Este esquema permite visualizar de manera articulada cómo las decisiones operativas y comerciales se traducen en resultados financieros, y constituye un insumo clave para comprender las brechas identificadas y la formulación de las alternativas estratégicas desarrolladas posteriormente.

Figura 2. Diagrama de flujo SIV Mascotas



Fuente: elaboración propia

Desempeño reciente y evidencia financiera de las brechas del modelo

Con el fin de complementar el diagnóstico cualitativo y operacional previamente desarrollado, y aportar una base empírica para la identificación de las brechas estructurales del modelo, se analizó el desempeño financiero reciente de SIV Mascotas a partir de la información contable y operativa correspondiente al período enero–octubre de 2025. Este análisis permite contrastar la lógica del modelo de suscripción con su comportamiento

económico real y dimensionar, en términos cuantitativos, las tensiones que enfrenta la operación.

Durante el período analizado, la empresa registró ingresos operacionales acumulados por COP \$137,7 millones, con una alta variabilidad mensual asociada tanto al comportamiento de las afiliaciones como al consumo irregular de servicios complementarios. Si bien existen meses con resultados positivos, el desempeño agregado evidencia una estructura financiera frágil: el resultado acumulado del período corresponde a una pérdida de aproximadamente COP \$14,3 millones, lo que indica que, en su configuración actual, el modelo no logra cubrir de manera consistente su estructura de costos.

El análisis de la estructura de gastos muestra una elevada rigidez en los costos fijos y semifijos. Solo en nómina, honorarios y software, la empresa incurre en un gasto anualizado cercano a COP \$61,8 millones, a lo que se suman aproximadamente COP \$72,3 millones en gastos operativos, dentro de los cuales los servicios médicos, laboratorios, especialistas e insumos clínicos representan el componente más significativo y directamente proporcional al volumen de atención. Esta combinación genera un esquema en el que el crecimiento de la operación incrementa simultáneamente una parte relevante de los costos, limitando el apalancamiento operativo del modelo.

Adicionalmente, la dispersión en la facturación —derivada de la ausencia de una fecha única de cobro de los planes de suscripción— introduce una alta volatilidad en el flujo de caja mensual, incrementa la carga administrativa de seguimiento de cartera y dificulta la planificación financiera de corto plazo. En varios de los meses analizados, aun con niveles de facturación razonables, el peso combinado de los gastos fijos, los costos variables de prestación del servicio y los gastos financieros conduce a resultados operativos negativos.

Este comportamiento pone en evidencia una brecha estructural entre la lógica económica esperada del modelo de suscripción —basado en ingresos recurrentes, previsibilidad y escalabilidad— y su desempeño real, aún dependiente de un volumen inestable de afiliaciones activas, de la venta ocasional de servicios complementarios y de una estructura operativa con bajos niveles de automatización y control. En términos gerenciales, la información financiera confirma que las debilidades identificadas en materia de gestión comercial, integración tecnológica, control operativo y estandarización administrativa no son únicamente problemas organizativos, sino que tienen un impacto directo y medible sobre la sostenibilidad económica del negocio.

En consecuencia, el diagnóstico no solo revela oportunidades de mejora cualitativa en los procesos y en la propuesta de valor, sino que demuestra la urgencia de intervenir el modelo desde una perspectiva estratégica y financiera, con el fin de estabilizar los ingresos, mejorar la eficiencia operativa y construir condiciones reales de viabilidad económica de mediano y largo plazo.

## Síntesis gerencial del diagnóstico

En conjunto, y a la luz del modelo operativo–económico sintetizado en la Figura 2 y del análisis del desempeño reciente de la empresa, el diagnóstico evidencia que SIV Mascotas combina una propuesta de valor claramente diferenciada —basada en la cercanía con los tutores, la orientación preventiva, la flexibilidad operativa y su alineación con las principales megatendencias del cuidado animal— con un conjunto de brechas estructurales que limitan su capacidad de consolidación y crecimiento. Estas brechas se manifiestan, principalmente, en la insuficiente integración tecnológica, la ausencia de una estructura comercial formal, la fragmentación de los procesos administrativos, la alta dependencia de aliados externos para servicios críticos y la creciente complejidad operativa derivada del modelo domiciliario y del esquema de suscripción.

Si bien las fortalezas institucionales —como el capital relacional acumulado, la experiencia de servicio valorada por los clientes, la aceptación del modelo de suscripción y el posicionamiento diferenciador en el mercado local— constituyen una base relevante para avanzar hacia la sostenibilidad y la expansión, su aprovechamiento efectivo se ve condicionado por la falta de mecanismos formales de gestión, seguimiento y control. En particular, la inexistencia de una estructura comercial definida y de sistemas integrados de información limita la capacidad de capturar valor económico del propio crecimiento de la operación, afectando la previsibilidad de los ingresos recurrentes y la proyección financiera del negocio.

Desde una perspectiva gerencial, estas brechas no responden a un único factor aislado, sino al desajuste entre una propuesta de valor preventiva y domiciliaria, que demanda altos niveles de coordinación y gestión de información, y unos mecanismos organizacionales, tecnológicos y comerciales que aún se encuentran en un estado incipiente de formalización. Esta tensión sitúa a la empresa en un punto de inflexión, en el que la continuidad del crecimiento basado únicamente en la vocación de servicio resulta insuficiente sin un tránsito deliberado hacia esquemas más estructurados, profesionales y orientados a la toma de decisiones basada en datos.

Con el propósito de sistematizar estos hallazgos y facilitar su priorización estratégica, se desarrolla el análisis DOFA en su versión ponderada, que permite integrar de manera estructurada los factores internos y externos identificados en el diagnóstico, evaluar su impacto relativo y servir como insumo para la formulación y evaluación de las alternativas estratégicas.

## Análisis DOFA ponderado

El análisis interno de SIV Mascotas se desarrolló mediante una matriz DOFA matemática, complementada con un proceso de valoración estructurado en tres momentos: (1) la identificación de fortalezas y debilidades a partir del diagnóstico, entrevistas y observación directa de los procesos; (2) la definición de criterios de evaluación; y (3) la asignación de ponderaciones por parte del equipo directivo y de los responsables operativos clave. Estos actores fueron seleccionados por su conocimiento directo del

servicio domiciliario, de la gestión clínica y del funcionamiento administrativo de la empresa, lo que garantiza una lectura contextualizada y técnicamente informada de la situación interna.

Para la valoración se empleó una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a un nivel de desempeño o aprovechamiento irrelevante y 5 a un nivel máximo. Las variables evaluadas incluyeron, entre otras, la calidad del servicio, la satisfacción y relación con los tutores, las capacidades del personal, la reputación de la empresa, el alcance logístico, la madurez tecnológica, la solidez administrativa, la visibilidad digital, la segmentación de clientes, la gestión postventa y la rentabilidad operativa. Estas dimensiones permitieron consolidar un perfil integral del desempeño organizacional y fundamentar la formulación estratégica posterior. La Tabla 1 presenta la síntesis de los factores evaluados.

Tabla 1. *Fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno*

Fortalezas	Debilidades
F1. Atención rápida, puntual y respetuosa hacia los tutores y sus mascotas.	D1. Recursos limitados para ampliar cobertura y optimizar tiempos de respuesta.
F2. Comunicación cercana y empática con los clientes, generando confianza y fidelización.	D2. Falta de herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión comercial y seguimiento de afiliados.
F3. Alta satisfacción de los afiliados por la atención domiciliaria y el acompañamiento continuo.	D3. Dependencia de pocos canales de comunicación para captar nuevos clientes.
F4. Personal con sentido de pertenencia y compromiso hacia el bienestar animal.	D4. Limitada capacidad logística para atender zonas más alejadas o con difícil acceso.
F5. Reputación positiva en el mercado por su calidez humana y orientación al servicio.	D5. Escasa visibilidad en redes sociales y marketing digital estructurado.
F6. Cultura organizacional centrada en el bienestar animal y la empatía con los tutores.	D6. Falta de un sistema estructurado de seguimiento postventa y fidelización.
F7. Adaptabilidad del equipo ante cambios del entorno y necesidades del mercado.	D7. Carencia de indicadores comerciales y métricas de desempeño en ventas.
F8. Servicio domiciliario como núcleo del modelo de valor.	D8. Escaso presupuesto asignado a marketing estratégico y posicionamiento digital.
F9. Alianzas estratégicas en consolidación con funerarias, aseguradoras y empresas	D9. Falta de segmentación clara de los clientes según perfil, plan o comportamiento de compra.
F10. Reputación basada en la confianza y el voz a voz positivo.	D10. Procesos administrativos y financieros en desarrollo.
F11. Fuerte enfoque en medicina preventiva.	D11. Margen de beneficio reducido.

Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian un perfil organizacional sólido. Las fortalezas alcanzaron un promedio general de 4,0, lo que indica un aprovechamiento alto de las capacidades internas disponibles para el crecimiento. Sobresalen la atención rápida y empática, los altos niveles de satisfacción de los afiliados, el compromiso del personal y, especialmente, el servicio domiciliario como núcleo del modelo de valor. Estas capacidades, reflejadas en los principales atributos operativos y relacionales de la empresa, sustentan la ventaja competitiva de SIV Mascotas en términos de cercanía, calidad y confianza.

En contraste, las debilidades presentaron promedios entre 2,4 y 2,9, correspondientes a niveles bajos y moderados de aprovechamiento. Estas brechas se relacionan principalmente con la ausencia de herramientas tecnológicas de gestión comercial, la limitada visibilidad digital, la falta de métricas de desempeño, la capacidad logística restringida y los márgenes operativos ajustados. Su impacto es significativo, en la medida en que reducen la eficiencia interna, generan reprocesos e impiden escalar el

modelo de negocio hacia una operación más sistemática y sostenible. La identificación y ponderación de estos factores permitió orientar la formulación de líneas estratégicas diferenciadas, alineadas con los elementos más críticos del diagnóstico interno.

El análisis externo, se desarrolló bajo la misma lógica metodológica de la matriz DOFA, con énfasis en la identificación y ponderación de oportunidades y amenazas del entorno. Para ello, se realizó una revisión documental y sectorial, complementada con la validación del equipo directivo y del personal con responsabilidad operativa y comercial, quienes aportaron su conocimiento sobre el mercado veterinario, la dinámica competitiva, el comportamiento de los tutores y la estructura de costos del sector. Las variables evaluadas se agruparon en cuatro dimensiones: mercado y demanda, dinámica competitiva, tendencias tecnológicas y condiciones económicas y regulatorias, permitiendo caracterizar de manera integral el entorno en el que compite SIV Mascotas y su impacto sobre la captación, permanencia y rentabilidad del modelo de suscripción domiciliaria. La Tabla 2 presenta la síntesis de las oportunidades y amenazas considerados.

Tabla 2. *Oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo*

Oportunidades	Amenazas
O1. Creciente interés de los tutores por servicios de salud preventiva y medicina domiciliaria para mascotas.	A1. Competencia creciente de clínicas y servicios de medicina prepagada para mascotas.
O2. Alta satisfacción actual que facilita estrategias de referidos y fidelización.	A2. Percepción del cliente de que un seguro tradicional puede ofrecer mayor cobertura.
O3. Expansión del mercado de mascotas en Medellín y su área metropolitana.	A3. Factores económicos que pueden afectar la capacidad de pago mensual de los afiliados.
O4. Posibilidad de alianzas con aseguradoras, funerarias y clínicas veterinarias complementarias.	A4. Cambios de residencia o ciudad que limitan la continuidad del servicio.
O5. Uso de canales digitales para mejorar promoción, educación y venta de planes.	A5. Riesgo de imitaciones o pérdida de exclusividad del modelo de atención domiciliaria.
O6. Crecimiento sostenido del mercado <i>pet friendly</i> y del gasto familiar en salud animal.	A6. Ingreso de clínicas veterinarias de alto y bajo costo.
O7. Tendencia global hacia la prevención y el bienestar integral de los animales.	A7. Gravamen del IVA sobre los servicios médicos veterinarios, que encarece los costos y reduce la competitividad.
O8. Avance en transformación digital y herramientas de automatización comercial.	A8. Dificultad de retener personal altamente calificado ante mejores ofertas del mercado.
O9. Posibilidad de expansión a nivel regional y nacional mediante franquicias o aliados locales.	A9. Volatilidad económica y disminución del poder adquisitivo de los hogares.
O10. Interés de empresas, conjuntos residenciales y aseguradoras por programas de bienestar animal.	A10. Saturación progresiva del mercado digital de servicios veterinarios.
O11. Fuerte enfoque en medicina preventiva.	A11. Alto nivel de informalidad o veterinarios que atienden a domicilio sin licencia.

Fuente: elaboración propia

Los resultados evidencian un entorno con oportunidades significativas, entre las que destacan la demanda creciente de servicios veterinarios a domicilio, la mayor adopción de servicios preventivos, el crecimiento del mercado *pet-friendly*, el fortalecimiento del gasto en bienestar animal y la expansión de canales digitales para la captación y comunicación. Estas oportunidades, que obtuvieron promedios ponderados entre 3,7 y 4,2, reflejan condiciones favorables para expandir la base de afiliados y mejorar la visibilidad de la empresa, especialmente mediante estrategias orientadas a la segmentación y la personalización del servicio.

Por otro lado, las amenazas muestran valores entre 3,3 y 3,7, lo que indica un nivel de riesgo relevante para la estabilidad financiera y operativa. Entre las amenazas identificadas destacan la entrada de competidores de bajo costo, la estandarización creciente de servicios veterinarios, la saturación de canales digitales, la sensibilidad del tutor al precio, la volatilidad económica y el incremento en los costos de insumos y combustibles. Estas presiones externas exigen a la empresa fortalecer su diferenciación, mejorar la eficiencia y adoptar herramientas tecnológicas que permitan sostener la propuesta domiciliaria sin incrementar costos fijos.

En conjunto, el análisis externo muestra un entorno dinámico, con oportunidades claras para crecer y amenazas que requieren estrategias adaptativas y defensivas. Al integrar estos resultados con el análisis interno, se conforma una base sólida para la formulación de alternativas estratégicas coherentes con el propósito del *Business Case* y las prioridades de inversión de SIV Mascotas. La integración de los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA revela que SIV Mascotas se ubica en una posición estratégica de tipo ofensivo dominante, caracterizada por fortalezas centrales —como el valor del servicio domiciliario, la cercanía con los tutores y la reputación positiva— que permiten aprovechar un entorno altamente favorable para el crecimiento impulsado por la humanización de las mascotas, la demanda creciente de servicios preventivos y el auge de los modelos de suscripción. Al mismo tiempo, persisten brechas internas que requieren intervenciones orientadas a fortalecer la sostenibilidad operativa y financiera del modelo.

A partir del cruce entre factores internos y externos emergen cuatro líneas de acción estratégicas, cada una asociada a un tipo de respuesta gerencial distinta y plenamente coherente con el perfil organizacional:

- Estrategia ofensiva: Expansión comercial basada en el servicio domiciliario y la captación digital. Potenciar la principal ventaja competitiva de la empresa mediante mayor visibilidad, campañas segmentadas e integración tecnológica orientada a incrementar la base de afiliados.
- Estrategia adaptativa: Fidelización y personalización de la experiencia del cliente. Fortalecer los mecanismos relacionales para sostener la permanencia, aumentar la recurrencia y diferenciarse frente a la creciente competencia del sector.
- Estrategia de reestructuración interna: Modernización administrativa y tecnológica. Integrar plataformas, automatizar procesos críticos y consolidar la gestión de información para mejorar eficiencia, trazabilidad y capacidad analítica.
- Estrategia de supervivencia operativa: Optimización logística y alianzas para reducir costos. Aumentar la eficiencia de la operación domiciliaria, disminuir gastos variables y asegurar continuidad mediante redes de apoyo externas.

Los resultados de la identificación y análisis de las brechas evidencian que SIV Mascotas cuenta con una base competitiva sólida; sin embargo, requiere ordenar procesos, integrar tecnología, profesionalizar la gestión comercial y fortalecer su disciplina financiera para asegurar la sostenibilidad del modelo. La viabilidad del crecimiento depende no solo de mejorar la eficiencia operativa y comercial, sino también de estabilizar el flujo de ingresos, reducir los costos asociados al modelo domiciliario y fortalecer la capacidad de

medición y proyección financiera. Este panorama constituye el punto de partida para la formulación de alternativas estratégicas, cuyo análisis permitirá identificar las rutas de acción con mayor impacto operacional, comercial y financiero para la organización.

En la Figura 3 se presenta un esquema integrador del diagnóstico desarrollado en este Business Case, cuyo propósito es sintetizar los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis del entorno, el examen interno de la empresa y la aplicación de la matriz DOFA ponderada. El esquema permite visualizar cómo los factores internos y externos identificados se articulan en brechas y ejes de acción, los cuales orientan la formulación de alternativas para la mejora de los procesos que la organización busca optimizar. De este modo, la figura facilita la comprensión del razonamiento analítico seguido y establece la transición hacia el análisis y evaluación de dichas alternativas en el apartado siguiente.

Figura 3. *Mapa estratégico que articula diagnóstico y alternativas*

Componente	Elementos clave identificados	Implicación estratégica
<b>Fortalezas (F)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio domiciliario como diferenciador (F8, 4.6).</li> <li>- Alta satisfacción de afiliados y reputación positiva (F3, F5, F10).</li> <li>- Atención rápida y empática (F1).</li> <li>- Compromiso del equipo (F4).</li> <li>- Alianzas clínicas emergentes (F9).</li> </ul>	Permiten construir una estrategia basada en cercanía, experiencia del cliente y oferta de valor diferenciada. Constituyen la base para captación, fidelización y crecimiento.
<b>Debilidades (D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de CRM y tecnología integrada (D2).</li> <li>- Escasa visibilidad digital (D5).</li> <li>- Procesos administrativos fragmentados (D4, D7).</li> <li>- Dependencia de memoria operativa del call center.</li> <li>- Limitada capacidad logística.</li> </ul>	Requieren profesionalizar ventas, unificar procesos, automatizar tareas críticas y mejorar eficiencia interna. Condicionan el ritmo de crecimiento y la sostenibilidad financiera.
<b>Oportunidades (O)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento del mercado pet friendly (O3).</li> <li>- Mayor demanda por medicina preventiva y modelos de suscripción (O1, O7).</li> <li>- Posibles alianzas con aseguradoras y clínicas (O4).</li> <li>- Digitalización del sector y telemedicina.</li> </ul>	Favorecen estrategias de expansión comercial, aumento de retención, monetización de servicios y ampliación de la propuesta de valor con soporte tecnológico.
<b>Amenazas (A)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores (A1).</li> <li>- Saturación del entorno digital (A10).</li> <li>- Volatilidad económica (A9).</li> <li>- Presión sobre precios y márgenes.</li> </ul>	Exigen diferenciación por servicio, eficiencia operativa y una gestión comercial sólida que reduzca vulnerabilidad competitiva y financiera.
<b>Brechas estratégicas identificadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración tecnológica insuficiente.</li> <li>- Ausencia de estructura comercial formal.</li> <li>- Procesos administrativos no estandarizados.</li> <li>- Logística compleja por modelo domiciliario.</li> <li>- Dependencia de aliados para servicios críticos.</li> </ul>	Necesidad de ordenar, profesionalizar y escalar el modelo actual mediante capacidades organizacionales fortalecidas.
<b>Ejes estratégicos resultantes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación comercial y posicionamiento digital (FO1).</li> <li>2. Fidelización y personalización de la experiencia (FA1).</li> <li>3. Integración administrativa y tecnológica (DO1).</li> <li>4. Optimización operativa y uso eficiente de alianzas (DA4).</li> </ol>	Constituyen el punto de partida para las alternativas estratégicas que se desarrollan en la siguiente sección del documento.

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico, la matriz DOFA y los lineamientos metodológicos de análisis estratégico de Fred R. David (2017) y Hitt et al. (2018).

## Desarrollo de alternativas

La formulación de alternativas estratégicas constituye el vínculo entre el diagnóstico desarrollado en este Business Case y la identificación de cursos de acción orientados a atender las brechas detectadas en la gestión comercial, operativa y financiera de SIV Mascotas. A partir de los resultados del análisis del entorno, del examen interno de la empresa y de la síntesis obtenida mediante la matriz DOFA ponderada, se construyen alternativas que permiten abordar de manera estructurada los factores que inciden en la sostenibilidad del modelo de suscripción. Las alternativas propuestas se orientan al fortalecimiento de los procesos comerciales, la gestión de la relación con los clientes, la organización operativa y el soporte tecnológico del modelo de negocio, así como al uso más eficiente de los recursos disponibles. Su formulación responde a la necesidad de mejorar la captación y retención de afiliados, reducir ineficiencias operativas y estabilizar los flujos de ingresos, elementos necesarios para avanzar hacia el punto de equilibrio y sostener la viabilidad del negocio en el mediano plazo.

A continuación, se desarrolla cada alternativa, detallando su justificación, alcance, requerimientos de implementación, riesgos asociados y métricas de seguimiento, con el fin de facilitar su posterior evaluación comparativa y la selección de la opción más consistente desde el punto de vista estratégico, operativo y financiero.

### 1. Estrategia adaptativa: Fidelización y personalización de la experiencia del cliente.

La estrategia de fidelización y personalización del servicio responde directamente a una de las brechas críticas identificadas en el diagnóstico institucional: la ausencia de un proceso estructurado de posventa que asegure estabilidad en los ingresos recurrentes. Aunque SIV Mascotas ha construido una relación e interacción frecuente con sus afiliados gracias al modelo de atención domiciliaria y a la comunicación empática del equipo, esta fortaleza aún no se traduce en mecanismos formales orientados a prolongar la permanencia, anticipar la deserción o incrementar el valor de vida del cliente.

El análisis estratégico evidenció que los niveles de satisfacción, confianza y cercanía con los tutores constituyen activos relevantes para la organización; sin embargo, estas capacidades conviven con debilidades asociadas a la falta de seguimiento posventa, la limitada segmentación de los afiliados y el uso de canales informales de comunicación. Estas brechas reducen la capacidad de retención frente a un entorno competitivo caracterizado por la estandarización de servicios, la creciente penetración de seguros para mascotas y una mayor sensibilidad al precio por parte de los tutores.

En este contexto, la estrategia adaptativa busca transformar la experiencia de afiliación en un ciclo continuo de acompañamiento y personalización, fortaleciendo el vínculo de largo plazo entre la empresa y sus clientes. En modelos de suscripción, la fidelización constituye un motor financiero de alto impacto, al reducir los costos de adquisición, estabilizar el flujo de caja y generar ingresos recurrentes más predecibles. Esta orientación resulta coherente con las tendencias globales del sector veterinario, que reflejan

una preferencia creciente por relaciones duraderas, seguimiento preventivo y servicios que aporten bienestar clínico y emocional.

Tabla 3. *Síntesis operativa de la alternativa 1, estrategia adaptativa.*

Componente	Detalle
Alcance táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de plan de fidelización con beneficios por antigüedad.</li> <li>• Automatización posventa: recordatorios, flujos segmentados y seguimiento.</li> <li>• Reactivación de inactivos con campañas específicas.</li> <li>• Comunidad digital educativa y exclusiva para afiliados.</li> </ul>
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional de comunicaciones (20 %).</li> <li>• Soporte técnico para automatización.</li> <li>• Plataforma de CRM o módulo equivalente.</li> </ul>
Inversión total estimada	COP \$2.500.000
Distribución mensual del gasto	<p>Mes 1: \$1.200.000 (diseño + automatización).            Mes 2: \$700.000 (campañas y reactivación).            Mes 3: \$600.000 (comunidad digital + ajustes).</p>
Momento del gasto	70 % inicial / 30 % en ejecución continua de 2 meses.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de retención mensual = (Afiliados activos fin de mes / inicio de mes) × 100</li> <li>• Tasa de chrun mensual = (Afiliados perdidos mes / Afiliados inicio del mes) × 100</li> <li>• <i>Customer Lifetime Value</i> (CLV) promedio.</li> <li>• % clientes reactivados.</li> <li>• Nivel de <i>engagement</i> en la comunidad digital.</li> </ul>
Responsable funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general: Gerencia.</li> <li>• Ejecución operativa: Call center / área comercial.</li> <li>• Soporte técnico: proveedor CRM / informático externo.</li> </ul>
Riesgos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación inicial → mitigación: incentivos y contenidos de valor.</li> <li>• Dependencia de CRM → mitigación: plantillas paralelas manuales.</li> </ul>
Dependencias	Definición final del CRM o módulo alterno para automatización.
Plazo estimado de implementación	8 a 12 semanas.

Notas: Las cifras presentadas corresponden a rangos estimativos construidos a partir de la línea base actual de desempeño y de las tendencias observadas en modelos similares. No constituyen proyecciones exactas, sino aproximaciones orientativas para la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

Desde una perspectiva operativa, la estrategia plantea la implementación de un sistema estructurado de lealtad basado en la personalización del servicio, la automatización del seguimiento posventa, la reactivación de usuarios inactivos y la consolidación de una comunidad digital que refuerce el sentido de pertenencia. Su ejecución aprovecha las capacidades actuales del equipo, requiere una inversión moderada y ofrece retornos relevantes en términos de estabilidad financiera, retención de afiliados y uso recurrente de los planes preventivos. Los principales componentes operativos, la inversión estimada y los

escenarios de impacto —pesimista, conservador y optimista— se presentan de manera sintetizada en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Una vez definidos los componentes operativos y tácticos de la estrategia, es posible estimar sus efectos potenciales sobre la retención, el *Customer Lifetime Value* (CLV) y la estabilidad del ingreso recurrente. Para ello se plantean tres escenarios —pesimista, conservador y optimista— que permiten visualizar el rango probable de impacto, con base en la información histórica disponible y los hallazgos del diagnóstico institucional y la DOFA. La Tabla 4 presenta la estimación del impacto esperado y el retorno de la inversión asociado a la estrategia adaptativa, considerando variaciones en la tasa de retención, la reactivación de afiliados inactivos y el incremento del valor del cliente en el tiempo.

Los resultados proyectados indican que la estrategia adaptativa constituye una alternativa con alto potencial para estabilizar y fortalecer el modelo de ingresos recurrentes de SIV Mascotas. Al profundizar el vínculo con los afiliados actuales, sistematizar la gestión posventa y personalizar la experiencia del cliente, la estrategia genera impactos sostenidos en retención, CLV y recurrencia de uso del servicio. Su alineación con las fortalezas institucionales, su nivel de inversión moderado y su capacidad de producir retornos tempranos la consolidan como una de las iniciativas más sólidas y costo-efectivas dentro del portafolio estratégico evaluado.

Tabla 4. *Impacto esperado y retorno de inversión — Estrategia adaptativa*

Escenario	Impacto esperado y retorno de inversión
Escenario pesimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto limitado sobre la retención y la permanencia de los afiliados.</li> <li>• Efecto marginal sobre el CLV y baja reactivación de usuarios inactivos.</li> <li>• Incremento moderado del ingreso recurrente, sujeto a una adopción parcial de la estrategia.</li> <li>• Incremento estimado del ingreso recurrente: \$0,5 – \$1,0 millones mensuales, a partir del mes 6.</li> <li>• Retorno de la inversión: recuperación tardía (9–12 meses) o no recuperación si la adopción es insuficiente.</li> </ul>
Escenario conservador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora sostenida en la estabilidad de la base de afiliados y reducción gradual de la deserción.</li> <li>• Incremento moderado del CLV y reactivación efectiva de una proporción relevante de usuarios inactivos.</li> <li>• Fortalecimiento del ingreso recurrente con mayor previsibilidad financiera.</li> <li>• Incremento estimado del ingreso recurrente: \$2,0 – \$2,8 millones mensuales, a partir del mes 6.</li> <li>• Retorno de la inversión: recuperación total en un horizonte de 5–6 meses.</li> </ul>
Escenario optimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto impacto en la retención, permanencia y recurrencia de uso del servicio.</li> <li>• Incremento significativo del CLV y reactivación efectiva de usuarios inactivos.</li> <li>• Consolidación del ingreso recurrente como pilar del modelo financiero.</li> <li>• Incremento estimado del ingreso recurrente: \$4,2 – \$5,0 millones mensuales, desde el mes 6.</li> <li>• Retorno de la inversión: recuperación total en 3–4 meses.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

2. Estrategia ofensiva: Fortalecimiento comercial basado en el servicio domiciliario y la captación digital.

La estrategia de fortalecimiento comercial basada en el servicio domiciliario parte de la principal ventaja competitiva identificada en el diagnóstico estratégico: la atención a domicilio como eje diferenciador del modelo de valor de SIV Mascotas. Esta capacidad interna —altamente reconocida por los tutores por su comodidad, rapidez y cercanía— obtuvo una de las mayores ponderaciones dentro de las fortalezas analizadas, lo que evidencia un nivel de aprovechamiento superior frente a competidores tradicionales y plataformas estandarizadas del mercado.

Simultáneamente, el entorno presenta oportunidades significativas: crecimiento del mercado *pet friendly*, mayor disposición al consumo preventivo, preferencia por servicios convenientes y expansión de los canales digitales para la adquisición de servicios veterinarios. Estas tendencias configuran un contexto favorable para escalar la captación y consolidar la base de afiliados. No obstante, el diagnóstico reveló brechas que limitan la capacidad de la empresa para transformar esta fortaleza en crecimiento sostenido: ausencia de un proceso sistemático de prospección, escasa visibilidad digital, dependencia del voz a voz no estructurado y falta de un embudo comercial soportado en herramientas tecnológicas. Estas limitaciones reducen la velocidad de adquisición de nuevos afiliados y retrasan el avance hacia el punto de equilibrio financiero.

En este contexto, la estrategia ofensiva propone reposicionar el servicio domiciliario como la principal palanca de diferenciación y expansión comercial. La lógica estratégica descansa en tres ejes complementarios: (1) aumentar la visibilidad del modelo de atención a domicilio, (2) incrementar la captación mensual mediante campañas digitales segmentadas y procesos automatizados, y (3) fortalecer el voz a voz a través de incentivos y alianzas que amplíen el alcance institucional. Esta orientación permite dinamizar los ingresos recurrentes y acelerar la adquisición de nuevos afiliados con un nivel de inversión moderado y efectos tempranos.

La estrategia articula acciones digitales, presenciales y relacionales que robustecen el flujo de prospectos, mejoran las tasas de conversión y profesionalizan el proceso comercial mediante herramientas tecnológicas de seguimiento. Su implementación requiere una inversión accesible, con impactos directos en captación, posicionamiento y sostenibilidad del modelo de suscripción, y se sintetiza en la Tabla 5, donde se presentan el alcance táctico, los recursos, los costos y los riesgos asociados.

En conjunto, la estrategia de fortalecimiento comercial basado en el servicio domiciliario constituye una apuesta ofensiva coherente con las capacidades institucionales y con la dinámica del mercado. Al posicionar la atención a domicilio como motor de expansión y fortalecer la gestión comercial con soporte tecnológico, la alternativa contribuye de manera directa a ampliar la base de afiliados, mejorar el flujo de caja y acelerar la llegada al punto de equilibrio financiero. Por su capacidad para generar retornos tempranos, su bajo nivel de complejidad operativa y su alineación con el modelo de ingresos recurrentes, se consolida como una de las iniciativas más sólidas dentro del portafolio estratégico evaluado.

Tabla 5. *Síntesis operativa de la alternativa 2, estrategia ofensiva*

Componente	Detalle
Alcance táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas digitales segmentadas enfocadas en bienestar preventivo y atención domiciliaria.</li> <li>• Programa de referidos con incentivos y seguimiento automatizado.</li> <li>• Activaciones presenciales en zonas estratégicas.</li> <li>• Integración del Sistema CRM con WhatsApp Business para seguimiento comercial.</li> <li>• Alianzas con aseguradoras y clínicas complementarias para ampliar visibilidad.</li> </ul>
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista en marketing digital (freelance 20 %).</li> <li>• Diseñador para piezas y contenidos.</li> <li>• Soporte técnico para integración CRM–WhatsApp Business.</li> <li>• Personal comercial presencial (activaciones puntuales).</li> </ul>
Inversión total estimada	COP \$4.300.000
Distribución mensual del gasto	Mes 1: \$2.000.000 (campañas digitales + integración tecnológica). Mes 2: \$1.100.000 (activaciones + referidos). Mes 3: \$1.200.000 (alianzas, contenidos y optimización).
Momento del gasto	50 % inicial / 50 % distribuido a lo largo de tres meses.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliaciones mensuales nuevas.</li> <li>• Costo de adquisición de clientes (CAC).</li> <li>• Tasa de conversión digital = Prospectos / Afiliaciones.</li> <li>• Incremento del ingreso mensual recurrente.</li> <li>• Alcance y <i>engagement</i> de campañas.</li> </ul>
Responsable funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general: Gerencia.</li> <li>• Ejecución operativa: Marketing digital (freelance) y call center / área comercial.</li> <li>• Soporte técnico: Proveedor CRM / informático externo.</li> </ul>
Riesgos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja respuesta a campañas → mitigación: segmentación por zona y perfil de mascota.</li> <li>• Dependencia de un solo canal digital → mitigación: diversificación con activaciones presenciales.</li> </ul>
Dependencias	Revisión final del CRM para integración y automatización del seguimiento comercial.
Plazo estimado de implementación	10 a 12 semanas.

Notas: La línea base de afiliaciones nuevas es de 5 al mes. Las proyecciones se basan en el efecto combinado de campañas digitales, referidos, activaciones y automatización del seguimiento comercial. Las cifras son rangos indicativos sujetos al desempeño real y la respuesta del mercado. Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico, la matriz DOFA y los supuestos de crecimiento comercial estimados para SIV Mascotas.

Una vez establecidos los componentes tácticos y la inversión requerida, es posible estimar el impacto esperado de la estrategia ofensiva sobre la captación de afiliados, la conversión digital y el ingreso recurrente. Para ello, se construyeron tres escenarios — pesimista, conservador y optimista— que permiten visualizar el rango probable de resultados y el tiempo estimado de recuperación de la inversión. Estos escenarios se elaboran a partir del efecto agregado de múltiples variables operativas y comerciales — como la visibilidad digital, la eficiencia del embudo comercial, la efectividad de los referidos,

el posicionamiento del servicio domiciliario y la capacidad de seguimiento—, las cuales se sintetizan en tres ámbitos de referencia: crecimiento de afiliaciones, incremento del ingreso recurrente y plazo de recuperación de la inversión. Esto se presenta de manera comparativa en la **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida..**

Tabla 6. *Impacto esperado y retorno de inversión — Estrategia ofensiva*

<b>Escenario</b>	<b>Impacto esperado y retorno de inversión</b>
Escenario pesimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento marginal de afiliaciones nuevas como resultado de una adopción gradual de las campañas y activaciones.</li> <li>• Crecimiento limitado del ingreso recurrente, asociado a tasas de conversión moderadas y a un posicionamiento aún incipiente del servicio domiciliario.</li> <li>• Recuperación de la inversión estimada entre 7 y 9 meses, condicionada a la maduración progresiva del embudo comercial y a la respuesta del mercado.</li> </ul>
Escenario conservador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento sostenido de afiliaciones nuevas, derivado de la combinación entre campañas digitales segmentadas, referidos estructurados y activaciones territoriales.</li> <li>• Aumento relevante del ingreso recurrente mensual, apoyado en mejoras consistentes en la conversión comercial y en la visibilidad del modelo domiciliario.</li> <li>• Recuperación total de la inversión estimada entre 5 y 6 meses, una vez estabilizado el proceso de captación y seguimiento.</li> </ul>
Escenario optimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento significativo de afiliaciones nuevas y consolidación del servicio domiciliario como principal palanca de captación.</li> <li>• Crecimiento acelerado del ingreso recurrente mensual, impulsado por una alta efectividad del embudo comercial y un posicionamiento sólido de la propuesta de valor.</li> <li>• Recuperación total de la inversión estimada entre 3 y 4 meses, asociada a retornos tempranos y sostenidos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

En síntesis, la estrategia ofensiva presenta un alto potencial para dinamizar el crecimiento comercial de SIV Mascotas. Al posicionar el servicio domiciliario como palanca central de diferenciación, automatizar la captación y fortalecer la presencia digital y territorial, la iniciativa contribuye de manera directa a ampliar la base de ingresos recurrentes y acelerar la ruta hacia el punto de equilibrio financiero. Su coherencia con las fortalezas institucionales, su impacto directo en los ingresos recurrentes y su capacidad de generar retornos tempranos la posicionan como una de las alternativas más robustas dentro del portafolio estratégico evaluado.

### 3. Estrategia de modernización administrativa y tecnológica: fortalecimiento de la eficiencia operativa y la experiencia del cliente

La estrategia de modernización administrativa y tecnológica se fundamenta en una brecha estructural identificada de manera consistente en el diagnóstico institucional: aunque el entorno ofrece oportunidades relevantes asociadas a la digitalización del sector veterinario, SIV Mascotas continúa operando con procesos manuales, información fragmentada y capacidades limitadas para generar análisis comerciales y financieros confiables. Este desbalance —reflejado en la diferencia entre las ponderaciones de

debilidades ( $\approx 2,6$ ) y oportunidades ( $\approx 4,0$ )— afecta la eficiencia, incrementa reprocesos y restringe la capacidad de escalar el modelo de suscripción domiciliaria.

Tabla 7. *Síntesis operativa de la estrategia de modernización administrativa y tecnológica*

Componente	Detalle
Alcance táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un Sistema CRM y un Sistema ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) veterinario especializado.</li> <li>• Integración tecnológica con WhatsApp Business, calendario, facturación electrónica y módulos clínicos.</li> <li>• Automatización de procesos administrativos (agendamiento, seguimiento, alertas de renovación, reportes).</li> <li>• Digitalización de flujos operativos: formularios inteligentes, historias clínicas sistematizadas, registros automáticos.</li> <li>• Desarrollo de un <i>dashboard</i> integrado, estructurado en módulos financieros y comerciales para toma de decisiones.</li> <li>• Programa estructurado de fidelización y referidos con automatización de comunicaciones.</li> </ul>
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias de software CRM–ERP.</li> <li>• Consultor tecnológico para parametrización del sistema.</li> <li>• Capacitación para personal administrativo, médicos y auxiliares.</li> <li>• Especialista en analítica para diseño de <i>dashboards</i>.</li> </ul>
Inversión total estimada	COP \$7.000.000
Distribución mensual del gasto	<p>Mes 1: \$3.200.000 (licencias, parametrización inicial, automatización base).            Mes 2: \$2.000.000 (digitalización de procesos y módulos operativos).            Mes 3: \$1.800.000 (<i>dashboards</i>, fidelización, pruebas de sistema y ajustes).</p>
Momento del gasto	60 % inicial / 40 % distribuido en los siguientes dos meses.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de procesos automatizados.</li> <li>• Tiempo administrativo por cita.</li> <li>• Número de reprocesos operativos mensuales.</li> <li>• Disponibilidad de datos para decisiones (calidad y oportunidad de la información).</li> <li>• Estabilidad del ingreso recurrente (variación mensual de la base activa de afiliados).</li> </ul>
Responsable funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general: Gerencia.</li> <li>• Ejecución operativa: Área administrativa y call center.</li> <li>• Soporte técnico: Proveedor CRM–ERP / consultor tecnológico externo.</li> </ul>
Riesgos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja adopción interna → mitigación: capacitaciones escalonadas y soporte continuo.</li> <li>• Retrasos en integración de plataformas → mitigación: pruebas previas y cronograma técnico.</li> <li>• Sobrecarga inicial del equipo → mitigación: implementación por fases y priorización de módulos críticos.</li> <li>• Subutilización de la plataforma tecnológica y de los módulos implementados → mitigación: definición de casos de uso prioritarios, indicadores de utilización y revisión de beneficios.</li> </ul>
Dependencias	Disponibilidad del proveedor de software; acceso a la base de datos actual; compromiso del equipo administrativo.
Plazo estimado de implementación	12 a 14 semanas.

Notas: Los impactos estimados corresponden a mejoras internas derivadas de la automatización, la digitalización y la reducción de reprocesos. No representan ventas nuevas, sino eficiencias operativas que fortalecen la retención, la calidad del servicio y la estabilidad del ingreso recurrente. Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

En modelos de membresía y atención preventiva, la tecnología funciona como un habilitador transversal: sin procesos integrados, una estructura administrativa sólida y un sistema centralizado de información, las estrategias comerciales y relacionales pierden efectividad. La estrategia responde a esta necesidad mediante una intervención orientada a cerrar brechas internas a través de la integración tecnológica, la estandarización de flujos operativos y la automatización del seguimiento administrativo y comercial. La Tabla 7 sintetiza los componentes tácticos, los recursos requeridos, la inversión estimada, la distribución del gasto y los principales riesgos asociados a su puesta en marcha.

La modernización de la operación cumple una función transversal en el modelo de negocio, al incidir simultáneamente en la productividad interna, la experiencia del tutor y la capacidad de gestión de la información. La incorporación de procesos y herramientas más estructurados contribuye a reducir errores operativos, habilita la toma de decisiones basada en datos y crea condiciones para fortalecer la fidelización y la eficiencia del modelo de suscripción. En este sentido, esta estrategia actúa como un soporte estructural para el conjunto de alternativas propuestas, al establecer las bases administrativas, tecnológicas y analíticas necesarias para sostener un crecimiento ordenado y una operación financieramente viable.

Tabla 8. *Impacto esperado y retorno de inversión — estrategia de modernización administrativa y tecnológica*

Escenario	Impacto esperado y retorno de inversión
Escenario pesimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora limitada en eficiencia operativa y trazabilidad administrativa.</li> <li>• Automatización parcial de procesos críticos, con adopción interna lenta.</li> <li>• Reducción marginal de reprocesos y tiempos administrativos.</li> <li>• Impacto indirecto bajo en estabilidad del ingreso recurrente.</li> <li>• Recuperación de la inversión: 10–12 meses o superior</li> </ul>
Escenario conservador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora significativa en eficiencia operativa y estandarización de procesos.</li> <li>• Integración funcional de información administrativa, clínica y comercial.</li> <li>• Reducción consistente de reprocesos y carga administrativa.</li> <li>• Impacto positivo indirecto en retención y estabilidad del ingreso recurrente.</li> <li>• Recuperación de la inversión: 6–7 meses.</li> </ul>
Escenario optimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta eficiencia operativa y automatización transversal de procesos clave.</li> <li>• Disponibilidad oportuna de información integrada para la toma de decisiones (<i>dashboard</i> integrado plenamente operativo).</li> <li>• Reducción sustancial de reprocesos y optimización del tiempo operativo.</li> <li>• Impacto indirecto alto en fidelización, experiencia del cliente y sostenibilidad financiera. Incremento del ingreso recurrente: \$3,5–\$4,2 millones/mes.</li> <li>• Recuperación de la inversión: 4–5 meses.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

A partir de los componentes tácticos definidos y del nivel de automatización que puede alcanzarse con su implementación, es posible estimar el impacto esperado de esta estrategia sobre la eficiencia operativa, la productividad interna y la estabilidad financiera

del modelo. Para tal efecto, se construyeron tres escenarios —pesimista, conservador y optimista— que permiten dimensionar el rango probable de resultados y el tiempo estimado de recuperación de la inversión, considerando los efectos indirectos de la modernización administrativa y tecnológica. Estos escenarios se presentan de manera comparativa en la Tabla 8.

En conjunto, los resultados proyectados evidencian que la estrategia de reestructuración interna cumple un rol habilitador esencial dentro del portafolio estratégico de SIV Mascotas. Su implementación no busca generar crecimiento comercial directo, sino crear las condiciones administrativas, tecnológicas y analíticas necesarias para que las estrategias de expansión y fidelización alcancen su máximo impacto. Al ordenar la operación, reducir la dependencia de procesos manuales y fortalecer la toma de decisiones basada en datos, esta alternativa contribuye de manera decisiva a la profesionalización de la organización y a la sostenibilidad de un modelo de suscripción escalable y rentable en el mediano plazo.

#### 4. Estrategia de optimización operativa y alianzas estratégicas: enfoque de supervivencia para reducir costos y asegurar la sostenibilidad

La estrategia de optimización operativa y alianzas estratégicas responde a una combinación crítica de debilidades operativas dentro de SIV Mascotas, tales como la capacidad logística limitada, baja digitalización y escaso control sobre los recursos móviles, las cuales se ven reflejadas en amenazas externas de alto impacto, como la saturación digital del sector, la entrada de competidores de bajo costo, la volatilidad económica y la presión asociada al modelo domiciliario, intensivo en desplazamientos. Según los resultados de la matriz DOFA, estas amenazas alcanzan valores entre 3,3 y 3,7, lo que confirma un riesgo significativo para la sostenibilidad financiera de la organización si no se mejora la eficiencia operativa.

En este contexto, la supervivencia operativa se plantea como una estrategia de carácter defensivo–adaptativo orientada a estabilizar la operación, reducir costos logísticos, aumentar la productividad del equipo móvil y fortalecer la capacidad de respuesta mediante alianzas estratégicas que sustituyan inversiones fijas. Su lógica central consiste en maximizar la eficiencia de cada unidad de tiempo, desplazamiento y recurso, protegiendo la viabilidad del modelo de suscripción y preparando a la organización para escenarios financieros más exigentes. Esta orientación resulta especialmente relevante en etapas de consolidación, donde la prioridad estratégica no es crecer aceleradamente, sino preservar márgenes, ordenar la operación y asegurar la continuidad del servicio.

La estrategia articula tres ejes principales: optimización logística, digitalización operativa y conformación de una red de aliados que soporte la operación sin incrementar los costos fijos. Implementados de manera integrada, estos ejes permiten reducir los gastos, mejorar la puntualidad y trazabilidad del servicio, aumentar la eficiencia del equipo móvil y asegurar la continuidad operativa en un entorno de alta competencia. Con estos componentes, la estrategia no solo genera impactos inmediatos en la reducción de costos y en la productividad, sino que también refuerza la experiencia del cliente —un aspecto

crítico en modelos domiciliarios— al mejorar la calidad del servicio, la capacidad de respuesta y la confiabilidad de la operación. Esto contribuye indirectamente a fortalecer la fidelización y la estabilidad del ingreso recurrente, consolidándola como una estrategia clave para asegurar la sostenibilidad operativa y financiera de SIV Mascotas. La Tabla 9 presenta de forma sintetizada los componentes tácticos, recursos, costos y riesgos asociados a esta alternativa.

Tabla 9. *Síntesis operativa de la estrategia optimización operativa y alianzas estratégicas*

Componente	Detalle
Alcance táctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de zonas de atención basadas en densidad de afiliados.</li> <li>• Implementación de rutas georreferenciadas para reducir tiempos improductivos.</li> <li>• Plataforma de agendamiento en línea integrada con recordatorios y pagos electrónicos.</li> <li>• Fortalecimiento de la red de aliados (clínicas, laboratorios, funerarias, aseguradoras, transporte especializado).</li> <li>• Monitoreo del uso eficiente de recursos móviles (vehículos, insumos, personal).</li> </ul>
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software de agendamiento y georreferenciación.</li> <li>• Consultor logístico para diseño de rutas.</li> <li>• Encargado de gestión de aliados estratégicos.</li> <li>• Tecnología para trazabilidad y medición operativa.</li> </ul>
Inversión total estimada	COP \$4.000.000
Distribución mensual del gasto	<p>Mes 1: \$2.200.000 (consultoría logística, diseño de rutas, adquisición del sistema).            Mes 2: \$1.100.000 (implementación del sistema de agendamiento y pruebas).            Mes 3: \$700.000 (consolidación de alianzas, capacitación, ajustes operativos).</p>
Momento del gasto	55 % inicial / 45 % distribuido en los siguientes dos meses.
Indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de reducción de costos logísticos.</li> <li>• % de citas gestionadas digitalmente.</li> <li>• Número de aliados activos.</li> <li>• Índice de utilización eficiente de recursos móviles (vehículos, tiempo de desplazamiento y capacidad del personal).</li> </ul>
Responsable funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general: Gerencia.</li> <li>• Ejecución operativa: Responsable operativo del servicio domiciliario (o quien haga sus veces).</li> <li>• Gestión de alianzas: Gerencia / coordinación administrativa.</li> <li>• Soporte tecnológico: Proveedor de software de agendamiento y georreferenciación.</li> </ul>
Riesgos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja adopción del sistema digital → mitigación: tutoriales, incentivos por uso, <i>onboarding</i> asistido.</li> <li>• Resistencia del personal operativo a la redefinición de rutas → mitigación: validación participativa y ajustes iterativos.</li> <li>• Alianzas estratégicas poco sostenibles o de bajo uso efectivo → mitigación: acuerdos formales, evaluación trimestral y diversificación de aliados.</li> <li>• Desfase entre el cronograma operativo y la ejecución del gasto → mitigación: planificación mensual y control de hitos logísticos.</li> </ul>
Dependencias	Mapas actualizados, acceso a bases de afiliados georreferenciadas, disponibilidad de proveedores aliados.
Plazo estimado de implementación	10 a 12 semanas.

Notas: Las estimaciones se basan en la estructura actual de costos logísticos, la digitalización y la productividad del equipo móvil de SIV Mascotas. Son rangos indicativos y no cálculos exactos, aproximaciones razonadas a partir del diagnóstico institucional y la matriz DOFA ponderada.

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

Una vez descritos los componentes operativos, los recursos requeridos y los riesgos asociados, es posible estimar los efectos potenciales de la estrategia sobre la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y la estabilidad del modelo de suscripción. Para ello, se proponen tres escenarios —pesimista, conservador y optimista— que permiten visualizar el rango probable de resultados y el tiempo estimado de recuperación de la inversión. Estos escenarios no constituyen proyecciones exactas, sino aproximaciones estratégicas basadas en el diagnóstico institucional, el comportamiento histórico de la operación y los factores críticos identificados en la matriz DOFA. Los resultados se presentan de manera comparativa en la Con base en esta lectura de riesgo y sensibilidad derivada del análisis por escenarios, se construyó una estimación financiera de las cuatro alternativas, considerando flujos de caja incrementales, la inversión asociada a cada estrategia y un horizonte de evaluación de cinco años con una tasa de descuento del 10% efectivo anual. El análisis incorpora únicamente los impactos adicionales atribuibles a cada alternativa —ya sea por mejoras en retención, eficiencia, crecimiento comercial o reducción de costos—, lo que permite comparar de manera objetiva su rentabilidad y su aporte a la estabilidad del modelo de suscripción. La **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.** resume los valores de VAN y TIR para cada estrategia, facilitando la identificación de aquellas que ofrecen el mayor retorno financiero y el mejor balance entre riesgo, impacto y viabilidad operativa.

Estos indicadores permiten identificar no solo la alternativa con mayor rentabilidad financiera, sino también aquella que ofrece el mejor equilibrio entre retorno esperado, nivel de inversión inicial y tiempo de recuperación, criterios centrales para la toma de decisiones en un contexto de recursos limitados. Los resultados muestran que todas las alternativas presentan valores positivos de VAN y tasas internas de retorno superiores a la tasa de descuento, lo que indica viabilidad financiera bajo los supuestos planteados. Sin embargo, se observan diferencias relevantes en el perfil de retorno y riesgo: mientras las estrategias orientadas a captación y fidelización exhiben mayores VAN y menores tiempos de recuperación, las alternativas de modernización y optimización destacan por su contribución estructural a la eficiencia y la estabilidad del modelo. Estas diferencias justifican un análisis complementario del comportamiento de los ingresos y su sensibilidad ante variaciones en las principales variables del modelo, desarrollado a continuación.

Tabla 12.

Tabla 10. *Impacto esperado y retorno de inversión - estrategia de optimización operativa y alianzas estratégicas*

Escenario	Impacto esperado y retorno de inversión
Escenario pesimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción marginal de costos logísticos, con mejoras limitadas en eficiencia del equipo móvil.</li> <li>• Digitalización parcial de la programación de citas, con uso irregular del sistema.</li> <li>• Alianzas estratégicas activas, pero con bajo nivel de articulación operativa.</li> <li>• Impacto moderado en la estabilidad del ingreso recurrente (\$1,0–\$1,5 millones/mes)</li> <li>• Retorno de la inversión: recuperación tardía (9–12 meses) o no recuperación si la adopción es insuficiente.</li> </ul>
Escenario conservador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización progresiva de los costos logísticos y mejora consistente en la productividad del equipo móvil.</li> <li>• Digitalización operativa funcional, con adopción mayoritaria del sistema de agendamiento.</li> <li>• Red de aliados operativa y utilizada de manera regular.</li> <li>• Contribución clara a la estabilidad financiera y al ingreso recurrente</li> <li>• Recuperación de inversión: 5–6 meses</li> </ul>
Escenario optimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización significativa de la operación logística y alta eficiencia del equipo móvil.</li> <li>• Digitalización operativa consolidada como estándar del servicio domiciliario.</li> <li>• Alianzas estratégicas activas, bien articuladas y generadoras de valor operativo.</li> <li>• Impacto relevante en la sostenibilidad financiera y la experiencia del cliente (\$3,5–\$4,2 millones/mes)</li> <li>• Recuperación de inversión: 3–4 meses</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

En resumen, los resultados proyectados evidencian que esta estrategia tiene un potencial significativo para estabilizar la operación y fortalecer la sostenibilidad financiera a corto y mediano plazo. La combinación de reducción de costos, aumento de productividad y ampliación de la red de servicios sin incrementar la estructura fija resulta particularmente valiosa en un modelo domiciliario que enfrenta alta presión competitiva. Además, los impactos asociados —tanto en eficiencia como en la experiencia del cliente— generan efectos indirectos sobre la retención y el ingreso recurrente, consolidándola como una alternativa defensiva-adaptativa clave dentro del portafolio estratégico de SIV Mascotas.

### Supuestos financieros y metodología de evaluación

Con el fin de evaluar de manera homogénea y comparable el desempeño financiero de las alternativas estratégicas formuladas, se definió un conjunto de supuestos financieros y criterios metodológicos comunes. Dado el carácter del Business Case, la evaluación no busca proyectar el desempeño financiero total de la empresa, sino estimar los impactos incrementales atribuibles a cada alternativa, permitiendo comparar su contribución relativa a la sostenibilidad del modelo de suscripción de SIV Mascotas. El análisis se desarrolla bajo un horizonte de evaluación de cinco años, periodo consistente con el ciclo de maduración de un modelo de suscripción, el tiempo esperado de adopción y estabilización de las estrategias propuestas y la necesidad de capturar efectos sostenidos en retención, eficiencia operativa y crecimiento comercial, evitando proyecciones excesivamente especulativas.

Para el cálculo del Valor Presente Neto (VAN), se emplea una tasa de descuento del 10 % efectivo anual, coherente con el perfil de riesgo del negocio, el tamaño de la organización y las condiciones del entorno económico colombiano. Esta tasa se encuentra por encima de las referencias de rentabilidad libre de riesgo y se aproxima al costo de oportunidad esperado para proyectos estratégicos en pymes de servicios con ingresos recurrentes, considerando tasas de referencia financieras nacionales y el nivel de exposición operativa y comercial identificado en el diagnóstico. Las proyecciones financieras se construyen a partir de un conjunto de variables críticas identificadas en el diagnóstico institucional y la matriz DOFA ponderada, entre las que se destacan: (i) la tasa de retención y la reducción del *churn*, (ii) la eficiencia operativa y logística, (iii) el nivel de adopción tecnológica y estandarización de procesos, (iv) la capacidad de captación y conversión comercial y (v) la reducción de costos operativos. Estas variables determinan el comportamiento de los flujos de caja incrementales y explican las diferencias entre los escenarios de desempeño analizados.

La inversión inicial asociada a cada alternativa estratégica corresponde a recursos destinados a tecnología, adecuaciones operativas, consultoría especializada, fortalecimiento de capacidades internas y activación de mecanismos comerciales y relacionales. Aunque parte de estos desembolsos se ejecuta como gasto operativo, su impacto estratégico y su contribución a la generación futura de beneficios justifican su tratamiento como una inversión incremental para efectos de la evaluación financiera. Los flujos de caja considerados incluyen exclusivamente los beneficios incrementales atribuibles a cada alternativa, ya sea por mejoras en retención, aumentos en eficiencia, crecimiento comercial o reducción de costos. Sobre esta base se calculan los indicadores financieros de evaluación —VAN, Tasa Interna de Retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión—, entendiendo este último como el momento en el cual los beneficios incrementales acumulados compensan la inversión inicial realizada.

Finalmente, el análisis incorpora tres escenarios de desempeño —pesimista, conservador y optimista— que reflejan distintos niveles de adopción, madurez operativa y respuesta del mercado, contruidos a partir de la combinación de información histórica de la empresa, supuestos operativos derivados del diagnóstico institucional y referencias macroeconómicas y sectoriales oficiales. En particular, se consideran como insumo las proyecciones de inflación (IPC) y tasas de referencia financieras del DANE y el Banco de la República, así como información sectorial proveniente de fuentes institucionales como el DANE, la ANDI, la ANIF y Camacol, utilizadas para validar supuestos de crecimiento económico y comportamiento del sector y subsector. Estos escenarios no buscan predecir resultados exactos, sino ofrecer una aproximación razonada y coherente con la capacidad instalada y las oportunidades y amenazas identificadas, permitiendo evaluar la relación costo–beneficio de cada alternativa bajo distintos niveles de riesgo.

### **Evaluación financiera y análisis costo–beneficio**

Las proyecciones y flujos de caja incrementales utilizados en la evaluación no parten de supuestos genéricos ni de estructuras teóricas, sino de la realidad financiera actual de SIV Mascotas previamente analizada en el diagnóstico. Esto implica que los beneficios proyectados por mejoras en retención, captación, eficiencia operativa o reducción de costos

se calculan sobre la configuración real del modelo de suscripción, permitiendo contrastar de manera directa el desempeño esperado de las estrategias frente a la situación financiera actual de la organización. De esta forma, la evaluación financiera no representa un ejercicio hipotético aislado, sino una modelación comparativa anclada en la capacidad instalada, la estructura de costos vigente y el comportamiento histórico observado en la empresa.

La evaluación financiera de las alternativas se desarrolló mediante un análisis comparativo por escenarios, con el objetivo de estimar su contribución relativa a la sostenibilidad del modelo de suscripción de SIV Mascotas. Este enfoque integra de manera consistente, la proyección de ingresos, la identificación de costos y gastos asociados y la estimación de flujos de caja incrementales, reconociendo que cada alternativa presenta distintos niveles de riesgo, control interno y exposición a factores externos. En este contexto, la ponderación de los escenarios responde a una lógica de gestión del riesgo: aquellas estrategias sustentadas principalmente en capacidades operativas internas presentan mayor probabilidad de materializar el escenario conservador, mientras que las alternativas más dependientes de la respuesta del mercado o de terceros exhiben una mayor dispersión de resultados entre escenarios. Esta ponderación no busca predecir resultados exactos, sino reflejar de forma realista la asimetría en el grado de control y la incertidumbre inherente a cada alternativa.

Para la construcción de los escenarios pesimista, conservador y optimista, esta lógica de riesgo se tradujo en la parametrización explícita de un conjunto de variables críticas del modelo identificadas en el diagnóstico institucional y la matriz DOFA ponderada. En particular, se definieron rangos diferenciados para: (i) la tasa anual de retención de afiliados, (ii) el promedio mensual de nuevas afiliaciones, (iii) el porcentaje de mejora en eficiencia operativa y logística, (iv) el nivel de reducción de costos operativos unitarios y (v) el grado de adopción tecnológica y estandarización de procesos. El escenario pesimista incorpora valores cercanos a los mínimos observados en retención y captación, junto con mejoras operativas marginales; el escenario conservador recoge el comportamiento promedio ajustado por el crecimiento sectorial esperado; y el escenario optimista contempla mejoras superiores asociadas a una implementación exitosa de las estrategias propuestas.

De esta manera, las diferencias entre escenarios no responden a supuestos abstractos, sino a variaciones cuantificables en variables directamente relacionadas con la sostenibilidad del modelo de suscripción evidenciando que no todas presentan el mismo nivel de sensibilidad frente a cambios en retención, captación, eficiencia operativa o reducción de costos. En consecuencia, la comparación por escenarios no solo permite estimar la rentabilidad esperada de cada estrategia, sino también identificar el grado de exposición al riesgo y el nivel de dependencia de variables internas o externas que condicionan su desempeño. La Tabla 11 presenta la comparativa financiera por escenarios resultante de este análisis.

Tabla 11. *Comparativa financiera por escenarios (Tasa de descuento 10% EA)*

Estrategia / Escenario	Flujo anual promedio	VAN (10%)	TIR	Peso	Características
<b>Estrategia de fidelización y personalización de la experiencia del cliente</b>					
Pesimista	\$ 4.000.000	\$ 6.200.000	21%	20%	Baja adopción, retención mejora muy poco.
Conservador	\$ 7.500.000	\$ 18.720.000	42%	55%	Retención estable, recuperación rápida.
Optimista	\$ 10.000.000	\$ 28.900.000	58%	25%	Comunidad activa, reactivación alta, churn mínimo.
<b>Estrategia de fortalecimiento comercial basado en el servicio domiciliario</b>					
Pesimista	\$ 6.000.000	\$ 12.100.000	28%	25%	Captación lenta, baja conversión digital.
Conservador	\$ 10.500.000	\$ 27.840.000	48%	45%	Ciclo comercial funcionando y visibilidad creciente.
Optimista	\$ 14.000.000	\$ 39.200.000	63%	30%	Crecimiento acelerado, voz a voz efectivo.
<b>Estrategia de modernización administrativa y tecnológica</b>					
Pesimista	\$ 2.500.000	\$ 1.100.000	12%	15%	Baja adopción, mejoras parciales en eficiencia.
Conservador	\$ 6.500.000	\$ 10.930.000	26%	60%	Procesos estandarizados + reducción de reprocesos.
Optimista	\$ 9.000.000	\$ 20.700.000	40%	25%	Alta automatización y datos en tiempo real.
<b>Estrategia de supervivencia operativa – Optimización operativa y alianzas estratégicas</b>					
Pesimista	\$ 4.000.000	\$ 7.300.000	24%	30%	Ahorros limitados y baja cooperación de aliados.
Conservador	\$ 7.500.000	\$ 18.160.000	41%	45%	Eficiencia logística y reducción real de costos.
Optimista	\$ 10.500.000	\$ 26.900.000	55%	25%	Reducción fuerte de costos + aliados consolidados.

Nota: Las ponderaciones de los escenarios fueron definidas para cada alternativa estratégica de acuerdo con su grado de control interno, dependencia de factores externos y madurez operativa, de modo que la suma de los pesos asignados alcance el 100 % en cada caso.

Fuente: elaboración propia con base en el diagnóstico y la matriz DOFA de SIV Mascotas.

La dispersión observada en la Tabla 11 entre los escenarios pesimista, conservador y optimista no es homogénea entre las alternativas, lo que permite identificar las variables con mayor impacto sobre el desempeño financiero de cada estrategia.

Para las estrategias de carácter comercial y relacional (estrategia adaptativa y estrategia ofensiva), las variables de mayor sensibilidad corresponden a la tasa de retención de afiliados, el ritmo de captación mensual y el crecimiento del ingreso recurrente. En estos casos, pequeñas variaciones en la permanencia de los afiliados o en la conversión comercial generan efectos amplificados sobre los flujos de caja incrementales, dada la naturaleza acumulativa del modelo de suscripción. En términos operativos, variaciones de  $\pm 5\%$  en la tasa de retención o en la captación mensual producen cambios superiores al  $\pm 18\%$  en el VAN estimado de estas alternativas, evidenciando la alta elasticidad del modelo frente a estas variables críticas. El rango de variabilidad entre escenarios se explica, principalmente, por diferencias en la velocidad de adopción de las estrategias, la efectividad de los mecanismos de fidelización y la respuesta del mercado a las acciones comerciales.

Por el contrario, en las estrategias con énfasis operativo y tecnológico (modernización administrativa y optimización operativa), la sensibilidad financiera se concentra en variables asociadas a la eficiencia interna, la reducción de costos operativos y la productividad del equipo. En estos casos, el rango de variabilidad entre escenarios es más acotado, dado que los resultados dependen en mayor medida de factores bajo control interno. No obstante, retrasos en la implementación, menor adopción tecnológica o eficiencias inferiores a las esperadas pueden desplazar los resultados hacia escenarios de menor rentabilidad y mayor tiempo de recuperación de la inversión.

En términos generales, el análisis de sensibilidad evidencia que las alternativas con mayor dependencia de variables externas presentan una mayor dispersión de resultados entre escenarios, mientras que aquellas basadas en mejoras internas muestran comportamientos financieros más estables, aunque con retornos potenciales más graduales. Esta lectura permite interpretar los resultados de la Tabla 11 no solo en términos de rentabilidad esperada, sino también de exposición al riesgo y capacidad de control por parte de la organización, constituyendo un insumo clave para la evaluación financiera integral y la selección de la alternativa estratégica más conveniente.

Con base en esta lectura de riesgo y sensibilidad derivada del análisis por escenarios, se construyó una estimación financiera de las cuatro alternativas, considerando flujos de caja incrementales, la inversión asociada a cada estrategia y un horizonte de evaluación de cinco años con una tasa de descuento del 10% efectivo anual. El análisis incorpora únicamente los impactos adicionales atribuibles a cada alternativa —ya sea por mejoras en retención, eficiencia, crecimiento comercial o reducción de costos—, lo que permite comparar de manera objetiva su rentabilidad y su aporte a la estabilidad del modelo de suscripción. La **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.** resume los valores de VAN y TIR para cada estrategia, facilitando la identificación de aquellas que ofrecen el mayor retorno financiero y el mejor balance entre riesgo, impacto y viabilidad operativa.

Estos indicadores permiten identificar no solo la alternativa con mayor rentabilidad financiera, sino también aquella que ofrece el mejor equilibrio entre retorno esperado, nivel de inversión inicial y tiempo de recuperación, criterios centrales para la toma de decisiones en un contexto de recursos limitados. Los resultados muestran que todas las alternativas presentan valores positivos de VAN y tasas internas de retorno superiores a la tasa de descuento, lo que indica viabilidad financiera bajo los supuestos planteados. Sin embargo, se observan diferencias relevantes en el perfil de retorno y riesgo: mientras las estrategias orientadas a captación y fidelización exhiben mayores VAN y menores tiempos de recuperación, las alternativas de modernización y optimización destacan por su contribución estructural a la eficiencia y la estabilidad del modelo. Estas diferencias justifican un análisis complementario del comportamiento de los ingresos y su sensibilidad ante variaciones en las principales variables del modelo, desarrollado a continuación.

Tabla 12. *Comparativa financiera a 5 años*

Concepto	Fidelización y personalización	Fortalecimiento Comercial	Modernización administrativa y tecnológica	Optimización operativa y alianzas
Inversión inicial	\$ 2.500.000	\$ 4.300.000	\$ 7.000.000	\$ 4.000.000
<b>Flujos incrementales estimados por año</b>				
Año 1	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 4.500.000	\$ 6.500.000
Año 2	\$ 7.500.000	\$ 10.500.000	\$ 6.500.000	\$ 7.500.000
Año 3	\$ 8.000.000	\$ 11.500.000	\$ 7.500.000	\$ 8.000.000
Año 4	\$ 8.500.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.500.000
Año 5	\$ 9.000.000	\$ 12.500.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
<b>VAN (10 % EA)</b>	<b>\$ 18.720.000</b>	<b>\$ 27.840.000</b>	<b>\$ 10.930.000</b>	<b>\$ 18.160.000</b>
TIR estimada	42 % EA	48 % EA	26 % EA	41 % EA
Tiempo de recuperación	6–8 meses	5–7 meses	10–12 meses	6–8 meses
Tipo de impacto dominante	Retención y estabilidad	Crecimiento comercial	Eficiencia estructural	Reducción de costos + eficiencia

Fuente: elaboración propia

Con el fin de profundizar la lectura de los resultados financieros y operacionalizar los escenarios analizados, se presenta a continuación el flujo proyectado de ventas a cinco años por tipo de plan de suscripción (Tabla 13). Para este ejercicio, el escenario conservador incorpora las tasas de crecimiento esperadas del sector, mientras que los escenarios pesimista y optimista reflejan variaciones en el volumen de afiliaciones vendidas, asociadas a menores o mayores niveles de adopción, retención y efectividad comercial. Este enfoque permite visualizar el impacto de las variables más sensibles del modelo —principalmente el número de afiliaciones activas— sobre la generación de ingresos recurrentes y la sostenibilidad financiera del negocio.

La proyección de ventas por plan de suscripción permite visualizar el comportamiento esperado de los ingresos recurrentes bajo distintos escenarios de desempeño. El escenario conservador refleja la evolución alineada con las tasas de crecimiento sectorial, mientras que los escenarios pesimista y optimista capturan la sensibilidad del modelo ante variaciones en el volumen de afiliaciones vendidas, variable crítica del negocio. Esta desagregación evidencia que pequeñas variaciones en la captación y retención tienen efectos acumulativos significativos sobre los ingresos a mediano plazo, confirmando la relevancia estratégica de las decisiones comerciales y de fidelización en la sostenibilidad financiera de SIV Mascotas.

Si bien la dinámica de ingresos constituye un determinante central del desempeño financiero, la viabilidad y sostenibilidad del modelo dependen igualmente de la estructura de costos y gastos que soporta la operación. El análisis evidencia que la estructura de costos de la organización combina un núcleo relevante de gastos fijos —principalmente nómina, honorarios, licencias de software y otros gastos administrativos— con un componente significativo de costos operativos variables asociados a la prestación directa del servicio, tales como servicios médicos, laboratorios, especialistas e insumos clínicos. Esta configuración implica que el crecimiento de las ventas bajo un esquema de ingresos recurrentes genera oportunidades de apalancamiento operativo, en la medida en que el

incremento en el número de afiliaciones activas y en la utilización promedio del servicio no se traduce en aumentos proporcionales de los costos fijos.

Tabla 13. *Flujo de ventas a 5 años por plan de subscripción*

Año	Escenario	Plan Básico			Plan Intermedio			Plan Premium		
		Precio Unitario	Unidades Vendidas	Ventas Totales	Precio Unitario	Unidades Vendidas	Ventas Totales	Precio Unitario	Unidades Vendidas	Ventas Totales
2025	Base	25.000	600	15.000.000	45.000	550	24.750.000	65.000	100	6.500.000
	Pesimista	25.000	528	13.200.000	46.350	484	22.433.400	66.950	88	5.891.600
2026	Conservador	25.900	621	16.083.900	46.620	569	26.538.435	67.340	104	6.969.690
	Optimista	26.175	683	17.877.525	47.115	626	29.493.990	68.055	114	7.758.270
	Pesimista	25.675	547	14.044.225	47.601	502	23.895.928	68.758	91	6.256.946
2027	Conservador	26.729	644	17.212.732	48.112	590	28.401.009	69.495	107	7.458.851
	Optimista	27.014	798	21.556.933	48.625	649	31.557.404	70.236	118	8.287.803
	Pesimista	26.266	570	14.971.349	48.696	522	25.419.460	70.339	95	6.682.212
2028	Conservador	27.531	670	18.438.279	49.555	614	30.423.160	71.580	112	7.989.921
	Optimista	28.013	737	20.645.733	50.424	675	34.036.046	72.834	123	8.958.624
	Pesimista	26.843	594	15.944.960	49.768	544	27.073.575	71.887	99	7.116.767
2029	Conservador	28.357	699	19.808.059	51.042	640	32.683.297	73.727	116	8.583.492
	Optimista	29.050	769	22.339.216	52.289	704	36.811.774	75.529	128	9.667.739
	Pesimista	27.434	621	17.036.465	50.862	565	28.737.306	73.468	104	7.640.676
2030	Conservador	29.207	730	21.320.404	52.573	669	35.178.667	75.939	122	9.238.842
	Optimista	30.125	802	24.159.877	54.224	736	39.908.983	78.324	134	10.495.388

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de la evaluación financiera, los desembolsos asociados a las alternativas estratégicas se concentran en dos categorías principales: (i) inversiones de carácter estructural o tecnológico (CAPEX), reflejadas principalmente en activos depreciables, herramientas digitales y adecuaciones operativas, y (ii) gastos operativos incrementales (OPEX), orientados al fortalecimiento comercial, la fidelización de afiliados y la mejora de la eficiencia interna. La Tabla 14 sintetiza la estructura de costos y gastos base utilizada como referencia para la estimación de los flujos de caja incrementales, construida a partir de la información histórica consolidada y ajustada para incorporar únicamente aquellos rubros sensibles a la implementación de las estrategias evaluadas.

A partir de esta estructura, el análisis costo–beneficio considera que los beneficios incrementales derivados de mayores ingresos recurrentes, mejoras en eficiencia operativa y reducción de costos unitarios superan de manera consistente los costos e inversiones requeridas bajo los supuestos planteados. En particular, las estrategias orientadas a captación y fidelización presentan una relación costo–beneficio más favorable en el corto y mediano plazo, al aprovechar la capacidad instalada existente y generar efectos acumulativos sobre los ingresos sin incrementos equivalentes en la base de costos fijos.

Por su parte, las alternativas de modernización administrativa y optimización operativa, aunque requieren mayores inversiones iniciales y presentan tiempos de recuperación más extensos, contribuyen a mejorar de forma estructural la eficiencia del modelo, reduciendo riesgos operativos, fortaleciendo la trazabilidad de la información y creando condiciones más robustas para la sostenibilidad financiera en el largo plazo. En conjunto, este análisis permite interpretar los resultados financieros no solo en términos de

rentabilidad esperada, sino también desde la lógica de coherencia económica del modelo de suscripción, constituyendo un insumo técnico para la selección de la alternativa estratégica final desarrollada en el apartado siguiente.

Tabla 14. *Estructura de costos y gastos base de SIV Mascotas (2025)*

Concepto	Clasificación	Valor anual base (2025)	Comportamiento esperado
Nómina	OPEX fijo	\$ 41.426.305	Crecimiento moderado ligado a volumen operativo
Honorarios	OPEX fijo	\$ 15.815.000	Parcialmente variable según demanda y especialización
Software	OPEX fijo	\$ 4.555.207	Estable (economías de escala)
Publicidad	OPEX variable estratég	\$ 5.506.000	Incremento controlado asociado a captación
Servicios médicos y laboratorios	OPEX variable	\$ 68.644.768	Directamente proporcional a ventas
Depreciaciones	OPEX no monetario (derivado de CAPEX)	\$ 4.785.660	Estable
Otros gastos operativos	OPEX	\$ 72.322.672	Crecimiento moderado asociado a la escala del servicio

Nota: Otros gastos operativos agrupa costos recurrentes no desagregados individualmente, tales como logística, mantenimiento, servicios generales y gastos administrativos menores, ajustados marginalmente según la escala de operación.

Fuente: elaboración propia con base en información financiera 2025.

### **Selección de la alternativa estratégica final**

Con base en la evaluación financiera comparativa, el análisis de sensibilidad y la coherencia estratégica con el diagnóstico institucional, se selecciona como alternativa estratégica prioritaria para SIV Mascotas la estrategia de fidelización y personalización del servicio, complementada de manera gradual por acciones de modernización administrativa y tecnológica. Si bien la estrategia de fortalecimiento comercial presenta el mayor VAN y la TIR más elevada en el escenario conservador, su desempeño financiero muestra una mayor sensibilidad a variables externas —particularmente el ritmo de captación y la respuesta del mercado—, lo que incrementa la exposición al riesgo en un contexto de capacidad operativa y recursos limitados. En contraste, la estrategia de fidelización y personalización combina una alta rentabilidad financiera, un menor tiempo de recuperación de la inversión y una dependencia más directa de variables bajo control interno, como la retención, la frecuencia de uso del servicio y la calidad de la experiencia del afiliado.

Desde una perspectiva estratégica, esta alternativa resulta especialmente pertinente para un modelo de negocio basado en suscripción, en el cual la estabilidad del ingreso recurrente depende más de la permanencia y el valor de vida del afiliado que de la captación acelerada de nuevos clientes. La mejora en la retención y en la relación con los tutores genera efectos acumulativos sobre los flujos de caja, reduce el *churn* y fortalece la previsibilidad financiera, lo que resulta crítico para alcanzar y sostener el punto de equilibrio. Adicionalmente, la inversión inicial requerida para esta alternativa es moderada en relación

con los beneficios esperados, lo que facilita su implementación sin generar presiones significativas sobre el flujo de caja. El tiempo de recuperación estimado —entre seis y ocho meses— permite liberar recursos en el corto plazo para apoyar la ejecución progresiva de iniciativas habilitadoras, como la digitalización de procesos y la automatización de la posventa.

En este sentido, la selección de la estrategia de fidelización y personalización no implica descartar las demás alternativas, sino establecer una secuencia lógica de implementación, en la cual el fortalecimiento de la relación con los afiliados actúa como base para potenciar posteriormente el crecimiento comercial y la eficiencia operativa. Esta decisión responde a un criterio de equilibrio entre rentabilidad, riesgo y capacidad de ejecución, alineado con la etapa de madurez de SIV Mascotas y con el objetivo central de consolidar un modelo de suscripción sostenible, escalable y financieramente estable.

## **Análisis de Riesgos**

El análisis de riesgos se orienta a identificar los eventos e incertidumbres que podrían afectar la implementación y el desempeño de las alternativas estratégicas propuestas para SIV Mascotas, así como su impacto sobre la continuidad del servicio y la estabilidad del ingreso recurrente. Los riesgos considerados incluyen tanto factores internos de gestión como condiciones externas del entorno competitivo y operativo. Para ello, se elaboró una matriz que consolida los riesgos más relevantes asociados a dichas alternativas, valorados en términos de probabilidad de ocurrencia e impacto potencial, mediante una matriz 3x3 con clasificación cualitativa en niveles Alto, Medio y Bajo.

El ejercicio se concentró en siete riesgos críticos, seleccionados por su incidencia directa en la sostenibilidad del modelo de suscripción y en la capacidad institucional para alcanzar el punto de equilibrio. Otros riesgos identificados presentaron niveles de impacto o probabilidad inferiores y no fueron priorizados en esta etapa. La matriz incluye, además, los controles y acciones de mitigación propuestos para cada riesgo, así como la asignación de responsables operativos y la estimación del riesgo residual posterior a la aplicación de dichos controles. Los riesgos identificados se agrupan en cuatro dimensiones principales:

- Comercial, asociados a la captación, retención y comportamiento de los afiliados.
- Operativa, vinculada con la capacidad de respuesta, la logística del servicio domiciliario y la disponibilidad del equipo.
- Tecnológica, relativa al uso de herramientas digitales, sistemas de información y automatización de procesos.
- Financiera, referente a la generación de ingresos recurrentes, variabilidad del flujo de caja y sostenibilidad del modelo.

El análisis muestra que los riesgos con mayor probabilidad e impacto están relacionados con la retención de afiliados, la capacidad operativa para sostener los tiempos de respuesta, la dependencia de procesos manuales y la insuficiencia en la captación para escalar el modelo financiero. Estos factores afectan directamente el desempeño del negocio, dado que en modelos basados en suscripción la estabilidad del ingreso recurrente

depende, en gran medida, del equilibrio entre adquisición, uso efectivo del servicio y permanencia de los afiliados.

El desarrollo de estrategias como el fortalecimiento comercial, la automatización de la posventa, la profesionalización del proceso operativo y la optimización de recursos permite reducir significativamente estos riesgos, al tiempo que contribuye a una mayor trazabilidad, eficiencia y resiliencia institucional, sin eliminar por completo la exposición al riesgo, pero llevándola a niveles gestionables y coherentes con la capacidad operativa de la organización. De esta manera, la matriz no solo cumple una función diagnóstica, sino que también orienta la priorización de intervenciones estratégicas y los mecanismos de seguimiento a la implementación.

A continuación, la Figura 4 presenta la matriz de riesgos priorizada, que consolida los riesgos identificados, sus controles, responsables y niveles residuales, y constituye un insumo clave para la ejecución y monitoreo del plan estratégico.

Figura 4. Matriz de riesgos priorizada

#	Identificación del Riesgo				Evaluación del Riesgo			Controles		Evaluación del Riesgo Residual		
	Nombre del riesgo	Descripción	Causas	Efectos	Prob.	Impacto	Nivel del Riesgo	Estrategia de Control / Mitigación	Responsable	Prob.	Cons.	Nivel del riesgo
1	Retención de afiliados	Disminución progresiva de la permanencia mensual y aumento del churn.	Falta de posventa estructurada, seguimiento manual, baja segmentación.	Pérdida de ingreso recurrente, mayor CAC, flujo de caja inestable.	Media	Moderada	TOLERABLE	Programa FA1 de fidelización, alertas automáticas, reactivación de inactivos.	Encargada del Call Center	Baja	Mínima	ACEPTABLE
2	Captación de nuevos afiliados	Dificultad para sostener el crecimiento del modelo de suscripción.	Visibilidad digital limitada, ausencia de embudo comercial, dependencia del voz a voz.	Estancamiento comercial, riesgo sobre el punto de equilibrio.	Alta	Moderada	EXTREMO	Campañas FO1 segmentadas, CRM integrado, activaciones presenciales y referidos.	Encargado de marketing	Media	Mínima	ACEPTABLE
3	Retrasos operativos en la atención domiciliaria	Ineficiencias en rutas, tiempos muertos y baja productividad del equipo móvil.	Falta de georreferenciación, diseño inadecuado de zonas, agendamiento manual.	Mala experiencia del cliente, pérdida de afiliados, mayores costos.	Alta	Máxima	EXTREMO	DA4 – Rutas inteligentes, agendamiento digital, trazabilidad operativa.	Encargado de Logística y Coordinación de Rutas	Media	Moderada	TOLERABLE
4	Integración tecnológica	Riesgo de fallas en el CRM-ERP o baja adopción interna.	Digitalización reciente, curva de aprendizaje, múltiples plataformas.	Reprocesos, registros incorrectos, decisiones basadas en datos incompletos.	Media	Máxima	EXTREMO	DO1 – Capacitación, soporte, pruebas técnicas, implementación por fases.	Proveedor CRM / informático externo	Baja	Mínima	ACEPTABLE
5	Incremento en los costos de insumos y transporte	Afecta el margen y la sostenibilidad del modelo domiciliario.	Inflación, proveedores limitados, volatilidad económica.	Disminución del margen, presión sobre tarifas.	Alta	Moderada	EXTREMO	Negociaciones con aliados, optimización logística, compras anticipadas.	Gerencia y encargado de logística	Media	Mínima	ACEPTABLE
6	Capacidad para escalar la operación	Dificultad para aumentar afiliados sin aumentar costos fijos.	Procesos manuales, baja automatización, logística limitada.	Crecimiento estancado, sobrecarga del personal.	Media	Máxima	EXTREMO	DO1 + DA4: automatización, rutas, alianzas, dashboards.	Gerencia e informático externo	Baja	Moderada	ACEPTABLE
7	Imagen corporativa	Insatisfacción por demoras, errores o fallas en la comunicación.	Tiempos de respuesta irregulares, procesos informales, falta de seguimiento.	Pérdida de confianza, cancelaciones, voz a voz negativo.	Media	Moderada	TOLERABLE	Protocolos de comunicación, CRM integrado, seguimiento postventa FA1.	Gerencia y encargado de marketing	Baja	Mínima	ACEPTABLE

Nota: Los controles definidos en la matriz corresponden a estrategias de control y tratamiento del riesgo, orientadas principalmente a su mitigación y reducción. Estas estrategias se alinean con las alternativas estratégicas formuladas y buscan disminuir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos identificados, hasta niveles aceptables o tolerables para la organización, lo cual se refleja en la evaluación del riesgo residual.

Fuente: elaboración propia con base en diagnóstico institucional y matriz de riesgos SIV Mascotas.

En conjunto, el análisis de riesgos permite identificar aquellas condiciones que podrían comprometer la efectividad de las alternativas estratégicas propuestas si no son gestionadas de manera anticipada. Los riesgos priorizados no solo evidencian vulnerabilidades operativas, comerciales, tecnológicas y financieras, sino que también orientan el diseño de los mecanismos de control, la asignación de responsabilidades y la secuencia de implementación. En este sentido, la matriz de riesgos constituye un insumo directo para la estructuración del plan de implementación, desarrollado seguidamente, al permitir alinear las acciones, los recursos y los tiempos con los niveles de riesgo identificados y con la capacidad real de la organización para gestionarlos.

### **Plan de implementación**

El plan de implementación de SIV Mascotas se estructura como la respuesta operativa a las alternativas estratégicas formuladas y a los riesgos priorizados en la matriz de riesgos. Su diseño busca asegurar la ejecución progresiva y controlada de las estrategias comerciales, operativas y tecnológicas a lo largo de un horizonte de 12 meses, maximizando el uso de los recursos disponibles y reduciendo la exposición a los riesgos críticos identificados. Para ello, el plan se organiza en tres fases secuenciales: la creación de infraestructura inicial (meses 1–4), la optimización y consolidación de procesos (meses 5–8) y la expansión, evaluación y ajustes finales (meses 9–12).

#### **Fase 1: Infraestructura Inicial y Priorización de Tecnología (Meses 1-4)**

Durante los primeros meses, la inversión se concentra en la construcción de las bases operativas y tecnológicas, lo que exige una asignación inicial significativa de recursos. Esta fase representa la mayor parte de la inversión total, con \$11.650.000 destinados a actividades esenciales como la implementación del CRM y ERP veterinario para integrar los procesos operativos y comerciales, así como la automatización de los sistemas de gestión de citas y pagos online.

Asimismo, se ejecutarán campañas de captación digital con el objetivo de aumentar la visibilidad del servicio y la adquisición de nuevos afiliados. También se invertirán recursos en optimización logística, particularmente en la creación de rutas georreferenciadas para mejorar la eficiencia en la atención domiciliaria. A lo largo de esta fase, se asegura que las actividades de fidelización y comunicación con los clientes se inicien con un enfoque estructurado, mediante el uso de herramientas tecnológicas como WhatsApp Business y otras plataformas de CRM, asegurando que la gestión de los afiliados sea más eficiente y personalizada.

#### **Fase 2: Optimización y Consolidación de Procesos (Meses 5-8)**

En esta fase, la inversión se focaliza en consolidar los procesos internos, el fortalecimiento de la fidelización y la automatización del seguimiento postventa. Se destinarán \$5.550.000 a acciones que incluyen la capacitación continua del personal en ventas, finanzas y manejo de indicadores clave. Esta formación será crucial para mejorar la toma de decisiones basada en datos y para establecer una cultura organizacional orientada a la eficiencia. Además, se continuará con la optimización del CRM, extendiendo sus capacidades para integrar más funcionalidades y datos de clientes, y se procederá con

la automatización de procesos internos, particularmente en lo que respecta a la facturación y el seguimiento de pagos recurrentes. Durante esta fase también se fortalecerá la comunidad digital para mantener un contacto cercano con los usuarios, y se implementará un programa de fidelización digital.

### Fase 3: Expansión y Evaluación Final (Meses 9-12)

En la última fase del plan, la inversión se reduce considerablemente a \$600.000. El objetivo es evaluar los resultados de las fases anteriores y realizar ajustes de manera estratégica. Se implementarán campañas de reactivación de afiliados inactivos y se realizarán encuestas periódicas de satisfacción y *Net Promoter Score* (NPS) para medir la lealtad del cliente y ajustar los servicios según sea necesario. Se fortalecerán las alianzas estratégicas con aliados clave, buscando expandir la base de usuarios y mejorar la oferta de servicios. Esta fase se caracteriza por un enfoque en la optimización de la relación con los clientes existentes y la evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas durante el año.

El cronograma detallado (Figura 5) presenta la distribución de estas actividades a lo largo del año, con sus respectivas asignaciones de recursos financieros, proporcionando una visualización clara de las fases del plan y permitiendo un seguimiento efectivo de la implementación.

Figura 5. Cronograma SIV Mascotas

DOFA	DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
FO	Campaña digital "tu veterinario en casa"												
FO	producción de contenido educativo (Videos y reels)												
FO	Programa de referidos "Afílate con tu amigo"												
FO	Alianzas con conjuntos residenciales y empresas pet friendly												
FO	Optimización de presencia digital (WhatsApp Business + CRM)												
FO	Campaña "previene y gana" (activación física)												
DA	Rutas de atención georreferenciadas												
DA	Sistema de agendamiento online y pagos automatizados												
DA	Red de apoyo con aliados estratégicos												
DA	Optimización del uso de recursos móviles y logísticos												
DO	Implementación de software CRM y ERP veterinario												
DO	Capacitación del personal en finanzas, ventas y manejo de indicadores												
DO	Creación de dashboards comerciales y financieros												
DO	Automatización de procesos internos (Facturación, seguimiento y recordatorios)												
DO	Programa de fidelización y referidos digitales												
FA	Diseño del plan de fidelización SIV Premium club												
FA	Automatización del seguimiento postventa												
FA	Campaña de reactivación de afiliados inactivos												
FA	Encuestas periódicas de satisfacción y Net promoter score (NPS)												
FA	Creación de comunidad digital multiespecie (whatsapp o telegram)												

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. *Recursos críticos para la implementación del plan estratégico*

Tipo de recurso	Componente	Descripción operativa	Modalidad / Naturaleza del costo
<b>Recursos humanos</b>	Coordinación general	Dirección y seguimiento integral del plan estratégico, priorización de iniciativas, toma de decisiones y control de hitos.	Interno. Dedicación parcial de la gerencia. No implica incremento de nómina.
	Ejecución operativa y comercial	Gestión de afiliados, atención al cliente, campañas de captación y fidelización, coordinación logística básica.	Interno. Redistribución de funciones del equipo existente. Sin costos adicionales fijos.
	Soporte especializado	Apoyo en marketing digital, contabilidad, parametrización tecnológica y asesoría puntual.	Externo. Servicios profesionales por contrato o por proyecto (costo variable).
<b>Recursos financieros</b>	Inversión tecnológica inicial	Adquisición e implementación de CRM–ERP, automatización básica, herramientas de seguimiento y control.	CAPEX. Inversión concentrada en los primeros meses.
	Comercialización y captación	Campañas digitales, referidos, materiales promocionales y activaciones comerciales.	OPEX. Gasto operativo escalonado durante la ejecución.
	Optimización operativa	Consultoría logística, herramientas de georreferenciación y ajustes de procesos.	CAPEX + OPEX. Inversión inicial y costos operativos moderados.
	Soporte y ajustes	Capacitación, mantenimiento de sistemas y ajustes operativos posteriores.	OPEX. Gasto recurrente controlado.
<b>Recursos tecnológicos</b>	Sistema CRM–ERP veterinario	Gestión integrada de afiliados, facturación, seguimiento comercial, historial de clientes y reportes.	Licencia + implementación. Costo inicial y mantenimiento periódico.
	Herramientas de automatización	Flujos de comunicación, recordatorios, campañas segmentadas y control administrativo.	Integradas al CRM. Costo marginal adicional.
	Plataforma de agendamiento y geolocalización	Optimización de rutas, programación de citas domiciliarias y reducción de tiempos improductivos.	Software especializado o módulo complementario.
	Herramientas de analítica y dashboards	Monitoreo de KPIs, apoyo a la toma de decisiones y control financiero-operativo.	Desarrollo y parametrización inicial. Uso continuo.

Nota: La asignación de recursos prioriza el aprovechamiento de la capacidad instalada y el uso de servicios externos puntuales, con el fin de evitar incrementos permanentes en la estructura de costos fijos. La inversión financiera se distribuye entre componentes de capital (CAPEX) y gastos operativos (OPEX).

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta programación temporal, la viabilidad del plan estratégico no depende únicamente de la coherencia de las alternativas propuestas, sino de la disponibilidad y adecuada asignación de los recursos necesarios para su ejecución. En este marco, se identifican tres categorías de recursos críticos —humanos, financieros y tecnológicos— cuya articulación resulta determinante para asegurar una implementación efectiva sin comprometer la sostenibilidad del modelo de suscripción. El enfoque adoptado prioriza el aprovechamiento de la capacidad instalada, la contratación externa selectiva y una combinación equilibrada de inversión de capital (CAPEX) y gastos operativos (OPEX), con

el objetivo de maximizar el impacto de las estrategias sin generar rigideces estructurales ni incrementos permanentes en los costos fijos. La Tabla 15 sintetiza los recursos requeridos, su naturaleza operativa y su modalidad de costo.

Con el fin de asegurar una implementación ordenada, controlada y orientada a resultados, el plan estratégico incorpora un esquema de seguimiento basado en dos niveles complementarios: (i) hitos de control y evaluación, que permiten verificar el avance efectivo de la ejecución en momentos críticos del cronograma, y (ii) indicadores clave de desempeño (KPIs), orientados a medir el impacto de las estrategias sobre la operación, la relación con los afiliados y la sostenibilidad financiera. Mientras los hitos cumplen una función de control de proceso y toma de decisiones oportunas, los KPIs permiten evaluar el logro de resultados en términos de retención, captación, eficiencia operativa y crecimiento de los ingresos recurrentes. La Tabla 16 y la Además de los indicadores estratégicos orientados a medir resultados financieros, comerciales y operativos en el mediano plazo, el plan incorpora métricas de seguimiento de corto plazo orientadas a verificar la correcta ejecución de las actividades críticas durante los primeros meses de implementación. Estos indicadores de proceso —o leading indicators— permiten identificar oportunamente desviaciones en el uso de las herramientas tecnológicas, en la adopción de los nuevos procedimientos y en la disciplina operativa del equipo, antes de que estas se reflejen en los resultados de retención, captación o crecimiento del ingreso recurrente.

Entre estas métricas de control temprano se incluyen, entre otras: el porcentaje de uso efectivo del CRM por parte del equipo, el número de seguimientos postventa realizados semanalmente, el cumplimiento de los tiempos de respuesta domiciliaria, el porcentaje de automatización de citas y pagos implementados, y la frecuencia de actualización de la base de datos de afiliados. Estas métricas permiten asegurar que la implementación operativa avance conforme al cronograma previsto y que las condiciones necesarias para alcanzar los resultados estratégicos se estén construyendo desde las primeras fases del plan.

Tabla 17 presentan, respectivamente, los hitos de control y la matriz de indicadores definidos para el seguimiento integral del plan.

Tabla 16. *Hitos de control y evaluación del plan de implementación*

Hito	Momento	Propósito del control	Resultado esperado
Implementación y prueba del CRM-ERP	Mes 3	Verificar la correcta instalación, integración y operatividad de las plataformas tecnológicas.	Sistemas operativos, usuarios capacitados y flujos básicos funcionando.
Lanzamiento de campañas de fidelización y reactivación	Mes 6	Evaluar la ejecución de las primeras acciones comerciales y relacionales.	Evidencia de uso del CRM, primeras mejoras en retención y reactivación.
Medición de satisfacción y NPS	Mes 9	Analizar la percepción del cliente sobre el servicio y la experiencia domiciliaria.	Resultados de NPS disponibles y acciones de mejora definidas.
Revisión integral de desempeño	Mes 12	Evaluar resultados operativos, comerciales y financieros del plan.	Ajustes estratégicos definidos y lineamientos para el siguiente ciclo anual.

Nota: Los hitos funcionan como puntos de decisión estratégica que permiten validar avances, corregir desviaciones y priorizar acciones antes de avanzar a la siguiente fase del plan.

Fuente: elaboración propia.

Además de los indicadores estratégicos orientados a medir resultados financieros, comerciales y operativos en el mediano plazo, el plan incorpora métricas de seguimiento de corto plazo orientadas a verificar la correcta ejecución de las actividades críticas durante los primeros meses de implementación. Estos indicadores de proceso —o leading indicators— permiten identificar oportunamente desviaciones en el uso de las herramientas tecnológicas, en la adopción de los nuevos procedimientos y en la disciplina operativa del equipo, antes de que estas se reflejen en los resultados de retención, captación o crecimiento del ingreso recurrente.

Entre estas métricas de control temprano se incluyen, entre otras: el porcentaje de uso efectivo del CRM por parte del equipo, el número de seguimientos postventa realizados semanalmente, el cumplimiento de los tiempos de respuesta domiciliaria, el porcentaje de automatización de citas y pagos implementados, y la frecuencia de actualización de la base de datos de afiliados. Estas métricas permiten asegurar que la implementación operativa avance conforme al cronograma previsto y que las condiciones necesarias para alcanzar los resultados estratégicos se estén construyendo desde las primeras fases del plan.

Tabla 17. *Indicadores claves KPIs*

Indicador	Relación (qué mide y para qué sirve)	Fórmula	Objetivo propuesto
Tasa de retención de afiliados	Mide la capacidad de la organización para mantener a los afiliados activos en el tiempo. Es un indicador crítico de sostenibilidad del modelo de suscripción y de efectividad de las estrategias de fidelización.	$(\text{Afiliados activos al final del período} - \text{Afiliados nuevos del período}) / \text{Afiliados activos al inicio del período}$	≥ 90 % trimestral
Tasa de captación de nuevos afiliados	Evalúa la efectividad de las estrategias de marketing digital, referidos y expansión comercial para atraer nuevos clientes al modelo de suscripción.	$\text{Nuevos afiliados captados en el período} / \text{Total de prospectos contactados en el período}$	≥ 3–5 % mensual
Índice de satisfacción del cliente (NPS)	Mide la lealtad del cliente y su disposición a recomendar el servicio, lo que incide directamente en la retención, el voz a voz y el crecimiento orgánico.	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores (según encuesta NPS)}$	≥ 50 puntos
Reducción de costos operativos	Evalúa el impacto de la automatización, optimización logística y alianzas estratégicas sobre la eficiencia operativa y la contención de gastos.	$(\text{Costos operativos período base} - \text{Costos operativos período actual}) / \text{Costos operativos período base}$	≥ 10–15 % anual
Crecimiento del ingreso recurrente mensual (MRR)	Mide la evolución de los ingresos recurrentes provenientes de afiliaciones, reflejando la efectividad conjunta de captación, retención y fidelización.	$(\text{Ingreso recurrente del período actual} - \text{Ingreso recurrente del período anterior}) / \text{Ingreso recurrente del período anterior}$	≥ 4–6 % mensual

Nota: Los objetivos propuestos se definen como rangos de referencia y deberán ajustarse progresivamente según el nivel de madurez operativa alcanzado y los resultados observados durante la ejecución del plan.

Fuente: elaboración propia.

En conjunto, estos elementos permiten cerrar el plan de implementación con una estructura clara, verificable y orientada a resultados, asegurando la trazabilidad entre las estrategias definidas, los recursos asignados, la ejecución operativa y la medición sistemática de su impacto sobre la sostenibilidad del modelo de suscripción de SIV Mascotas.

## Conclusiones y recomendaciones

Se presenta una síntesis final de los principales resultados del Business Case, con el propósito de consolidar los hallazgos obtenidos a lo largo del diagnóstico, la evaluación de alternativas y el análisis de riesgos. En coherencia con el enfoque metodológico adoptado, se estructura en tres componentes: una síntesis ejecutiva de los hallazgos más relevantes, la recomendación estratégica resultante del análisis comparativo de alternativas y, finalmente, la identificación de las condiciones críticas y los próximos pasos necesarios para viabilizar su implementación. Esta estructura permite cerrar el ejercicio analítico conectando los resultados obtenidos con una decisión estratégica fundamentada y orientada a la acción.

### ***Hallazgos principales***

El análisis estratégico realizado para SIV Mascotas permite identificar los siguientes hallazgos clave:

1. Propuesta de valor sólida, con brechas en su monetización efectiva.

Si bien SIV Mascotas cuenta con atributos diferenciales relevantes —modelo domiciliario, cercanía con los tutores y alta calidad percibida del servicio—, el análisis del desempeño financiero real evidencia que estas fortalezas no se traducen en ingresos recurrentes estables debido a la ausencia de procesos comerciales, tecnológicos y operativos sistematizados que permitan capturar plenamente dicho valor.

2. Vulnerabilidad del modelo de suscripción por debilidades estructurales evidenciada en el comportamiento financiero.

El diagnóstico institucional complementado con la evidencia contable muestra que las debilidades en digitalización, estructura comercial y eficiencia operativa afectan directamente la retención, la captación y la monetización de servicios complementarios, generando volatilidad en el flujo de caja y limitando la escalabilidad del modelo.

3. Interdependencia crítica entre captación, fidelización y operación.

El diagnóstico, la evaluación de alternativas y el análisis de sensibilidad por escenarios evidencian que la sostenibilidad del modelo depende de intervenir de manera simultánea y coordinada tres frentes: captación de afiliados, fidelización y personalización del servicio, y modernización administrativa y operativa. Abordarlos de forma aislada reduce significativamente su impacto.

4. Viabilidad financiera de la intervención estratégica.

El análisis por escenarios, el cálculo de VAN y TIR y la comparación con la estructura real de costos y gastos evidencian que las estrategias propuestas no solo son conceptualmente adecuadas, sino financieramente viables bajo supuestos coherentes con la realidad operativa de la empresa.

### ***Validación de la propuesta***

En conjunto, los resultados del análisis estratégico, financiero y de riesgos validan que la implementación gradual y articulada de las alternativas propuestas constituye una respuesta coherente y viable frente a las brechas identificadas. La propuesta se alinea con la capacidad operativa actual de la empresa y con las dinámicas del entorno competitivo, siempre que se acompañe de mecanismos efectivos de seguimiento y control.

### ***Alternativa seleccionada y justificación***

Se recomienda priorizar la estrategia de fidelización y personalización del servicio, complementada progresivamente con acciones de modernización administrativa y tecnológica. Esta decisión no responde únicamente a criterios estratégicos, sino al análisis comparativo que muestra que esta alternativa combina:

- Alta rentabilidad financiera (VAN y TIR favorables),
- Menor exposición a variables externas,
- Mayor dependencia de factores bajo control interno,
- Menor inversión inicial y menor tiempo de recuperación,
- Impacto directo sobre la estabilidad del ingreso recurrente.

Adicionalmente, esta estrategia permite potenciar la monetización de los servicios y productos complementarios —que concentran los márgenes más altos de la operación— mediante mecanismos formales de seguimiento, posventa y gestión relacional.

### ***Condiciones críticas para el éxito***

La efectividad de la alternativa seleccionada depende de que la implementación se ejecute con disciplina operativa y seguimiento temprano, especialmente durante los primeros meses, mediante:

- Liderazgo claro y responsable de la ejecución estratégica.
- Implementación temprana de los habilitadores tecnológicos (CRM–ERP y automatización).
- Seguimiento simultáneo con indicadores estratégicos (retención, MRR, costos) y métricas de proceso de corto plazo (uso del CRM, seguimiento postventa, automatización efectiva).
- Coherencia entre decisiones comerciales, operativas y financieras, alineadas con los riesgos priorizados en la matriz de riesgos.

La ausencia de cualquiera de estas condiciones podría diluir el impacto esperado de las estrategias, aun cuando estas sean conceptualmente adecuadas.

### ***Próximos pasos inmediatos***

Con base en la recomendación final, se sugieren las siguientes acciones prioritarias de corto plazo:

- Definir la gobernanza del proceso, asignando un responsable con capacidad de coordinación transversal.
- Iniciar la implementación del CRM–ERP y la automatización de agendamiento y pagos como habilitadores iniciales.
- Activar desde el primer mes el esquema de seguimiento mediante hitos de control y métricas de proceso de corto plazo.
- Formalizar los procesos de fidelización y posventa como prácticas permanentes integradas al uso del CRM.

- Priorizar acciones de impacto temprano sobre retención y relación con afiliados, protegiendo el flujo de caja mientras se ejecutan las inversiones estructurales.
- Realizar evaluaciones trimestrales que permitan ajustar la ejecución según la respuesta operativa y comercial observada.

## Referencias bibliográficas

Allied Market Research. (2024). *Pet insurance market by policy coverage, animal type, and sales channel: Global opportunity analysis and industry forecast, 2024–2032*. <https://www.alliedmarketresearch.com/pet-insurance-market>

American Pet Products Association. (2024). *APPA National Pet Owners Survey 2023–2024: Industry statistics and market trends*. <https://www.americanpetproducts.org/>

Association for Pet Obesity Prevention. (2024). *2024 Pet Obesity & Nutrition Opinion Survey*. <https://www.petobesityprevention.org/2024-survey>

Bradburn, N. M., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design* (rev. ed.). Jossey-Bass.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2024). *Financial management: Theory and practice* (17th ed.). Cengage Learning.

Competition and Markets Authority. (2024). *U.K. watchdog formally launches investigation into veterinary sector*. The Wall Street Journal. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/u-k-watchdog-formally-launches-investigation-into-veterinary-sector-update-4ed49e6d>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (5th ed.). SAGE Publications.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases* (16th ed.). Pearson.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Euromonitor International. (2024, 30 septiembre). *Pet humanisation and premium products drive global pet care sales up by 5.9% to USD 197.6 billion*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/september-2024/pet-humanisation-and-premium-products-drive-global-pet-care-sales-up-by-5.9-to-usd197.6-billion-euromonitor-international>

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research, 48*(6 Pt 2), 2134–2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>.

Fortune Business Insights. (2024). *Pet care market size, share, and trends analysis [2024-2032]*. Recuperado de <https://www.fortunebusinessinsights.com/pet-care-market-104749>

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2015). *Managerial accounting* (15th ed.). McGraw-Hill Education. <https://archive.org/details/managerialaccoun0015garr>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance* (13th ed.). Pearson.

Grand View Research. (2024). *Veterinary telehealth market size & industry report 2030*. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/veterinary-telehealth-market>

Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.

Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. SAGE Publications.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). Question and questionnaire design. En J. D. Wright & P. V. Marsden (Eds.), *Handbook of survey research* (2nd ed., pp. 263–313). Emerald. Recuperado de <https://web.stanford.edu/dept/communication/faculty/krosnick/docs/2010/2010%20Handbook%20of%20Survey%20Research.pdf>

Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2018). *Applied statistics and probability for engineers* (7th ed.). Wiley.

Moore, D. S., McCabe, G. P., & Craig, B. A. (2018). *Introduction to the practice of statistics* (9th ed.). W. H. Freeman/Macmillan Learning.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2004). Sales Strategy. En *Sales Force Design for Strategic Advantage* (pp. 53–97). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9780230514928\\_3](https://doi.org/10.1057/9780230514928_3)