

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá



Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Adriana Marcela Gil Niño

Jenny Alejandro Avendaño Rodríguez

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Adriana Marcela Gil Niño

Jenny Alejandro Avendaño Rodríguez

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a todas las personas que, con su amor, compromiso y respeto por los animales, inspiran proyectos que buscan mejorar su calidad de vida. A quienes entienden que la salud y el bienestar de las mascotas son también un reflejo del cuidado y la responsabilidad de nuestra sociedad.

Este proyecto es un reconocimiento a los profesionales, cuidadores y familias que, día a día, promueven el trato digno y la atención integral de los animales de compañía. Su labor silenciosa, constante y llena de empatía demuestra que el bienestar animal no es solo una causa individual, sino un compromiso colectivo con la vida.

También dedicamos este logro a nuestras familias y seres queridos, quienes nos brindaron apoyo, paciencia y motivación en cada etapa del proceso. Su confianza y acompañamiento fueron la fuerza que nos impulsó a culminar este camino académico con responsabilidad y dedicación.

Finalmente, dedicamos este estudio a todas las mascotas que, con su compañía incondicional, nos enseñan la importancia de cuidar, proteger y valorar a quienes nos rodean. Ellas son, en esencia, la razón que dio sentido y propósito a esta investigación.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Agradecimientos

A la Universidad Minuto de Dios y a los docentes del programa de Especialización en Gerencia Financiera, por su acompañamiento académico y orientación durante todo el proceso investigativo.

A las entidades y personas que colaboraron con información y aportes para la construcción de este estudio, contribuyendo al rigor y validez de los resultados.

Y finalmente, a quienes, con su apoyo constante, motivaron la culminación de este proyecto, el cual busca aportar valor tanto a la disciplina financiera como al bienestar animal en Colombia.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Pregunta de investigación	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos.....	20
3.1. Objetivo general.....	20
3.2. Objetivos específicos	20
4. Marco de referencia	21
4.1. Marco teórico	21
4.2. Marco legal	25
5. Metodología.....	26
5.1. Alcance de la investigación	26
5.2. Enfoque metodológico	26
5.3. Población y muestra.....	27
5.4. Instrumentos.....	28
5.5. Procedimientos.....	29
5.6. Consideraciones éticas	31
6. Resultados.....	32
6.1. Diagnóstico del mercado y análisis de demanda (análisis parcial).....	32
6.1.1 Disposición de pago por el esquema EPS	33

<p>Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá</p>	
6.1.2	Servicios más demandados..... 35
6.1.3	Segmentación de clientes 38
6.2	Proyección de ingresos..... 42
6.2.1	Definición de planes de afiliación mensual/anual diferenciados por cobertura y precios 43
6.2.2	Proyecciones de ingresos basadas en tres escenarios (optimista, base y pesimista) 44
6.3.	Estructura de costos y gastos..... 49
6.3.1	Costos variables..... 49
6.3.2	Elaboración de un presupuesto maestro para los primeros 5 años, con análisis de inflación y crecimiento esperado..... 50
6.3.3	Implementación de modelos de costeo ABC (Activity-Based Costing) para identificar los servicios con mayor consumo de recursos. 55
6.4.	Inversión inicial requerida..... 58
6.5. 1.	Inversión en infraestructura..... 60
6.5.2.	Criterios de evaluación financiera..... 64
6.5.3.	Análisis de sensibilidad..... 67
6.5	Análisis estratégico 69
6.5.1.	Matriz DOFA del proyecto 70
6.5.2.	Riesgos financieros y operativos con planes de mitigación..... 72
6.5.3.	Indicadores de sostenibilidad (ambiental y social, en el cuidado animal). 75
7.	Conclusiones..... 78
8.	Recomendaciones 81
	Referencias bibliográficas..... 83

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Lista de tablas

Tabla 1: Evolución del mercado de mascotas en Colombia	18
Tabla 2: Estimación de hogares con mascotas en Bogotá.....	32
Tabla 3: Distribución de mascotas según los encuestados.....	33
Tabla 4: Valor mensual dispuesto a pagar	34
Tabla 5: Disposición a pagar adicional por emergencias 24/7.....	35
Tabla 6: Servicios veterinarios utilizados con mayor frecuencia por los encuestados	36
Tabla 7: Servicios prioritarios que debería cubrir una EPS para mascotas.....	36
Tabla 8: Beneficios más relevantes esperados de una EPS para mascotas	37
Tabla 9: Segmentación de encuestados por grupo de edad.....	38
Tabla 10: Segmentación de encuestados por localidad de residencia en Bogotá	39
Tabla 11: Número de mascotas por hogar.....	40
Tabla 12: Tiempo de tenencia de la mascota principal.....	40
Tabla 13: Frecuencia de visitas al veterinario.....	41
Tabla 14: Distribución de la disposición de pago mensual y cálculo del ARPU.....	42
Tabla 15: Planes de afiliación propuestos.....	44
Tabla 16: Proyección de afiliados en escenario Pesimista.....	46
Tabla 17: Proyección de afiliados en escenario Base	47
Tabla 18: Proyección de afiliados en escenario Optimista	48
Tabla 19: Costos fijos	49
Tabla 20: Costos Variables	50
Tabla 21: Escenario pesimista.....	52

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 22: Escenario base.....	53
Tabla 23: Escenario positivo.....	54
Tabla 24: Escenario pesimista ABC	55
Tabla 25: Escenario optimista ABC.....	56
Tabla 26: Escenario positivo ABC.....	57
Tabla 27: Inversión inicial	59
Tabla 28: Detallado de la inversión inicial en infraestructura, equipamiento y capital de trabajo	61
Tabla 29: Resultados de evaluación financiera – Escenario pesimista.....	64
Tabla 30: Resultados de evaluación financiera – Escenario base	65
Tabla 31: Resultados de evaluación financiera – Escenario optimista	66
Tabla 32: Análisis de sensibilidad – Comparativo de escenarios (pesimista, base y optimista)	68
Tabla 33: Identificación de riesgos y estrategias de mitigación	73
Tabla 34: Indicadores de sostenibilidad ambiental y social.....	76

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Lista de anexos

Anexo 1: Consentimiento informado 90

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Resumen

El presente estudio evalúa la factibilidad financiera para la creación de una Empresa Prestadora de Salud (EPS) orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá. Esta investigación parte del creciente número de hogares con animales de compañía y de la ausencia de un sistema estructurado que garantice cobertura continua y accesible en servicios veterinarios. El objetivo principal es determinar la viabilidad económica del proyecto a través del análisis de costos, ingresos proyectados, inversión inicial y rentabilidad. Se empleó una metodología mixta, con enfoque descriptivo, que integró la aplicación de encuestas a propietarios de mascotas y la revisión documental de fuentes financieras y normativas. Los resultados muestran una alta disposición de pago y aceptación del modelo, con un ingreso promedio estimado de \$42.425 por afiliado y una distinción marcada por los servicios de urgencias y hospitalización. El análisis financiero, realizado bajo tres escenarios (pesimista, base y optimista), evidenció indicadores de rentabilidad positivos, con un Valor Presente Neto (VPN) superior a \$8.600 millones y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 378 % en el escenario base, lo que confirma la viabilidad del modelo propuesto. Se concluye que el proyecto es rentable, sostenible y socialmente relevante, ya que constituye una oportunidad de innovación en el sector veterinario.

Palabras claves: Estudio de factibilidad, factibilidad financiera, atención integral de mascotas.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Abstract

This study assesses the financial feasibility of establishing a Health Service Provider (EPS) aimed at delivering comprehensive care for pets in Bogotá. The research arises from the growing number of households with companion animals and the absence of a structured system that ensures continuous and affordable veterinary coverage. The main objective is to determine the project's economic viability through an analysis of costs, projected revenues, initial investment, and profitability. A mixed-methods approach with a descriptive focus was employed, integrating surveys conducted with pet owners and a documentary review of financial and regulatory sources. The results reveal a high willingness to pay and strong acceptance of the model, with an average estimated income of COP 42,425 per member and a marked preference for emergency and hospitalisation services. The financial analysis, carried out under three scenarios (pessimistic, baseline, and optimistic), demonstrated positive profitability indicators, with a Net Present Value (NPV) exceeding COP 8.6 billion and an Internal Rate of Return (IRR) of 378% in the baseline scenario, confirming the viability of the proposed model. It is concluded that the project is profitable, sustainable, and socially relevant, as it represents an opportunity for innovation within the veterinary sector.

Keywords: Feasibility study, financial feasibility, comprehensive pet care.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Introducción

En los últimos años, el crecimiento del número de mascotas en los hogares de Bogotá ha generado una transformación significativa en la forma como las familias perciben y asumen el bienestar animal. Este ha impulsado la demanda por servicios veterinarios integrales y continuos, evidenciando la importancia de diseñar modelos de atención más estructurados, accesibles y sostenibles. En este contexto, surge la necesidad de analizar la factibilidad financiera para la creación de una Empresa Prestadora de Salud (EPS) orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá, como respuesta a una necesidad social y económica.

Los aspectos más relevantes del problema radican en la falta de un sistema que garantice cobertura veterinaria continua y asequible, similar al existente para la salud humana. Este vacío genera dificultades tanto para los propietarios, que enfrentan altos costos en servicios médicos, como para el sector empresarial, que carece de estructuras sostenibles de atención animal. La delimitación del estudio se centra en evaluar la viabilidad económica del modelo EPS para mascotas, analizando su rentabilidad y sostenibilidad desde la perspectiva de la gerencia financiera.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se fundamenta en los aportes de Ross et al. (2019), Damodaran (2015) y Brealey et al. (2014), quienes destacan la importancia del análisis financiero como herramienta estratégica para la toma de decisiones de inversión. Estos autores proponen el uso de indicadores como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el análisis de sensibilidad como métodos para determinar la viabilidad y el riesgo de proyectos en entornos inciertos. En el marco teórico también se incluyen estudios

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

recientes que resaltan la aplicación de modelos de costeo ABC y la planificación financiera como elementos esenciales para la sostenibilidad de las organizaciones.

En cuanto a la metodología, el estudio adopta un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo con alcance descriptivo. Para lo cual se aplicaron encuestas a propietarios de mascotas en Bogotá para conocer su disposición de pago, servicios preferidos y nivel de satisfacción con la oferta actual, complementadas con un análisis documental de fuentes oficiales. Con base en esta información, se elaboraron proyecciones financieras, estructuras de costos, análisis de escenarios y evaluación de rentabilidad, integrando herramientas propias de la gerencia financiera para sustentar los resultados.

Los principales hallazgos revelan que más del 90 % de los encuestados manifestaron interés en vincularse a una EPS para mascotas, con una disposición de pago promedio de \$42.425 mensuales. De la misma manera, los servicios más valorados son la atención de urgencias, hospitalización y consultas preventivas. Las proyecciones financieras evidencian una rentabilidad positiva en los escenarios base y optimista, con indicadores de VPN y TIR favorables, lo que confirma la factibilidad económica del proyecto.

Finalmente, se concluye que la creación de una EPS veterinaria en Bogotá representa una oportunidad viable tanto para el sector empresarial como para la sociedad, al contribuir con el bienestar animal y a la generación de valor financiero sostenible. Este modelo puede convertirse en un referente de innovación en la prestación de servicios de salud animal en Colombia, fortaleciendo la economía del sector y promoviendo prácticas responsables de cuidado y prevención.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La factibilidad financiera es un análisis que determina si una idea de negocio es viable, ya que permite identificar posibles problemas financieros y determinar si es rentable., considerando los riesgos asociados, el retorno esperado y el comportamiento del flujo de caja (Gitman & Zutter, 2015). De acuerdo con Ross et al., (2019), el análisis de factibilidad financiera se fundamenta en los ingresos, costos fijos, variables, punto de equilibrio, estructura de financiamiento, valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), y análisis de sensibilidad.

De igual manera, la factibilidad financiera es una herramienta principal para la toma de decisiones en la inversión, pues permite evaluar la rentabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad de los proyectos. Este análisis integra variables como el retorno esperado, la estructura de costos y la proyección de flujos de caja, elementos que ayudan a anticipar el comportamiento económico de una iniciativa (Brealey et al., 2014). Así, no solo se mide la viabilidad económica, sino también la capacidad de generar valor en escenarios de incertidumbre.

Desde la gerencia financiera, el análisis de factibilidad está estrechamente relacionado con la eficiencia en la asignación de recursos, la medición del riesgo y la proyección del desempeño futuro de la inversión (Van Horne & Wachowicz, 2010) estos componentes permiten prever contingencias, calcular márgenes de seguridad y diseñar estrategias que garanticen sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la factibilidad financiera no solo es una herramienta

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

técnica, sino un eje central de la planeación estratégica en escenarios de incertidumbre y competencia.

Este estudio es indispensable para la planificación estratégica y la sostenibilidad de nuevos modelos de negocio. Dado que enmarca la necesidad de aplicar criterios técnicos de análisis financiero que permiten evaluar un modelo emergente de las Empresas Prestadoras de Salud (EPS) orientadas al cuidado integral de mascotas. Aunque el objeto se ubica en el sector de servicios veterinarios, el enfoque central de este proyecto es determinar la viabilidad económica de implementar dicho modelo en la ciudad de Bogotá, lo cual exige una evaluación técnica que contemple variables como el flujo de caja, el punto de equilibrio, la inversión inicial y el análisis de sensibilidad para garantizar su continuidad operativa (Ross et al., 2019).

Adicional contribuye a la gestión de riesgos propios de mercados poco regulados o altamente competitivos. Damodaran (2015) destaca que técnicas como el análisis de sensibilidad y la estimación del costo de capital permiten anticipar el impacto de variables externas en los resultados del negocio. En modelos innovadores, como las EPS para mascotas, este enfoque resulta clave para minimizar la incertidumbre y respaldar decisiones estratégicas bien fundamentadas.

En los últimos años, el número de mascotas en las viviendas de Bogotá ha crecido de manera significativa. De acuerdo con el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal (IDPYBA, 2023), se estima que más del 60 % los hogares en la ciudad cuentan con al menos un animal de compañía. Lo que refleja una necesidad para acceder a servicios de salud especializados que sean accesibles y continuos para estas mascotas.

En Colombia, los productos y servicios para mascotas han mostrado un crecimiento continuo, lo que impulsa un cambio en la percepción cultural de las mascotas ya que han dejado

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

de ser vistas como simples animales domésticos convirtiéndose en miembros del hogar, lo que ha incrementado significativamente el gasto en su bienestar y atención médica. Según Fenalco (2018), el mercado nacional del sector mostró un crecimiento de más del 400 % en menos de dos décadas. Por ejemplo, entre 2018 y 2023 se evidenció un crecimiento superior al 70 % en el consumo de productos y servicios para mascotas (Observatorio de Desarrollo Económico, 2023). Igualmente, se espera que el mercado continúe expandiéndose en los próximos años (Rankia, 2025).

Las consecuencias de lo anterior expuesto se ve reflejado: en el sector empresarial, por la alta tasa de fracaso en los nuevos emprendimientos; en los hogares, por el acceso limitado y costoso en servicios veterinarios; y en la sociedad, por la falta de consolidación de un modelo estructurado de salud animal. Por ello, evaluar la viabilidad financiera de una EPS para mascotas no solo contribuiría al fortalecimiento empresarial, sino también al diseño de modelos replicables que respondan a una necesidad creciente y socialmente relevante en el país.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es la factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá?

2. Justificación

Esta investigación surge ante la necesidad de evaluar la viabilidad financiera de un modelo empresarial enfocado en la atención integral de mascotas. En Colombia, aún no existe una estructura que ofrezca servicios veterinarios con cobertura continua, accesible y sostenible, semejante a los sistemas de salud humana. Esta ausencia revela una oportunidad de mercado que puede ser abordada mediante herramientas financieras capaces de anticipar riesgos, estimar retornos y orientar decisiones de inversión fundamentadas.

Tal como lo explican Ross et al. (2019), evaluar la rentabilidad de un proyecto requiere un análisis de flujos de caja proyectados, aplicar métodos como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y realizar estimaciones bajo diferentes escenarios. Estas herramientas permiten cuantificar la viabilidad económica de iniciativas empresariales en contextos inciertos o sectores poco explorados, como el de la salud animal.

La relevancia del estudio se acentúa con el crecimiento sostenido del mercado de mascotas. Según Fenalco (2018), más del 60 % de los hogares colombianos tienen al menos un animal de compañía. En Bogotá, esta cifra es aún mayor, superando el 65 % según datos del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA (2023). Esto ha incrementado la demanda por servicios médicos veterinarios, sin que exista una oferta estructurada que garantice atención preventiva y especializada de manera continua.

A continuación, se presentan algunas cifras históricas que justifican el enfoque del estudio:

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 1: Evolución del mercado de mascotas en Colombia

Indicador	2005	2018	2023
Tamaño del mercado (USD millones)	240	1.200	1.800
% de hogares con mascotas	35 %	57 %	66 %
Gasto mensual promedio por hogar (COP)	\$ 35.000	\$ 95.000	\$ 130.000

Fuente: Elaboración propia con base en Fenalco (2018), IDPYBA (2023), Rankia (2025)

Estas cifras muestran un crecimiento sostenido en el tamaño del mercado, acompañado de un cambio cultural con los animales de compañía. Sin embargo, el aumento de la demanda no ha sido respondido por un sistema que garantice la continuidad y calidad del servicio. Esta brecha representa una oportunidad para crear un modelo empresarial sostenible, orientado por criterios técnicos de evaluación financiera.

Desde una perspectiva gerencial, analizar la factibilidad financiera antes de iniciar un proyecto es determinante para reducir los riesgos de fracaso. Según Confecámaras (2022), aproximadamente el 30 % de las empresas en Colombia no superan los dos primeros años de operación, y una de las principales causas es la ausencia de estudios previos de viabilidad. Una evaluación rigurosa que incluya análisis de sensibilidad, costos estimados, ingresos proyectados y puntos de equilibrio financieros, aumenta la probabilidad de éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Bogotá es el escenario ideal para desarrollar este análisis. No solo concentra el mayor número de hogares con mascotas, sino que también cuenta con condiciones demográficas y económicas propicias para la implementación de modelos empresariales innovadores. El estudio se desarrollará durante el segundo semestre de 2025, con una proyección financiera a cinco años.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Se enfocará en hogares de estratos 2 al 5, que según Rankia (2025), son los que concentran el mayor porcentaje de gasto en salud veterinaria.

Este trabajo no se limita a explorar si es viable crear una EPS para mascotas. Su objetivo central es demostrar que, a través del análisis financiero aplicado, es posible validar ideas de negocio en sectores sociales aún desatendidos. Como plantea Damodaran (2015), la evaluación anticipada de rentabilidad y riesgo son clave para la toma de decisiones estratégicas. Del mismo modo el uso de herramientas financieras rigurosas permite anticipar el comportamiento económico de una iniciativa, y aporta claridad sobre su sostenibilidad e impacto a mediano y largo plazo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

3.2. Objetivos específicos

Analizar los conceptos teóricos y metodológicos asociados a la factibilidad financiera.

Estimar los costos fijos, variables e inversión inicial del proyecto a través del desarrollo de un presupuesto base y la identificación de fuentes de financiamiento.

Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante el cálculo de indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el punto de equilibrio.

Examinar los riesgos financieros del proyecto mediante escenarios de sensibilidad para valorar su impacto en la viabilidad.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

El análisis financiero se define como el conjunto de procedimientos que recopilan, comparan y estudian los estados financieros de una empresa (Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2021). Párraga (2021) manifiesta que un adecuado análisis financiero permite visualizar el nivel de liquidez, solvencia y rentabilidad que deja comparar puntos débiles y fuertes de los diferentes mercados. Las decisiones financieras analizan y evalúan los datos de cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que permite el crecimiento económico y financiero de una empresa; entre estas se destacan las decisiones de inversión y financiamiento (Loor & Suárez, 2023).

Rojas et al. (2023) consideran que uno de los recursos más importantes de las empresas es su economía ya que mediante esta se contribuye a la planificación financiera, las inversiones, las compras, y los pagos; agregando a lo anterior, Lievano (2021) indica que las finanzas en las empresas son de alta importancia ya que están aplicadas en el campo de la administración financiera lo que involucra una adecuada toma de decisiones razonadas. Una empresa con buena solidez y posicionamiento rechaza proyectos de alto riesgo, aunque sean rentables, en base al estudio de análisis financiero (Párraga 2021).

Mejía & Cardona (2021) indican que la factibilidad financiera de un negocio se puede anticipar mediante indicadores que revelan si una empresa podrá continuar operando en el futuro sin comprometer su estabilidad, sin embargo, Ramírez et al., (2021) destaca que, para determinar si un proyecto es una buena decisión de inversión, es esencial centrarse en los flujos de caja

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

esperados, ya que estos constituyen la base del valor del proyecto, especialmente al aplicar métodos descontados. Usar el VAN en la evaluación de inversiones reduce riesgos e incertidumbre, al ofrecer una base financiera sólida para decidir aceptación o rechazo de proyectos. (Riera et al., 2024)

El VAN calcula el valor presente de los flujos futuros descontados con una tasa adecuada, y lo resta de la inversión inicial, determinando si el proyecto agrega valor neto al inversionista (Riera et al., 2024). Narea & Guamán (2021) manifiestan que el capital de trabajo neto operativo (KTNO) representa el efectivo para cumplir operaciones de inventario, cuentas por cobrar y por pagar. Se resalta que los flujos de caja proyectados son en estudios de mercado, técnicos, organizacionales y financieros, sin embargo, existe un alto desconocimiento sobre cómo elaborarlos correctamente y sobre su propósito en la evaluación de proyectos (Ramírez et al., 2021).

El flujo de caja libre mide la cantidad de efectivo que le queda a una empresa después de cubrir todos sus gastos operativos y de capital (Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2021). Párraga (2021) manifiesta que los indicadores financieros permiten analizar la información contenida en los saldos contables, lo que facilita la toma de decisiones; por esta razón, López et al., (2024) declara que un parámetro de apoyo que se tiene en cuenta en la toma de decisiones es el flujo de caja descontado ya que es una herramienta que refleja los riesgos y el coste de las deudas.

Rebollar et al. (2020) indican que la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) mejora el análisis financiero, ya que su cálculo considera reinversión a una tasa realista, superando así limitaciones de la TIR tradicional. El análisis de la viabilidad financiera, destacando el método del Flujo de Caja Descontado, incluyendo indicadores financieros como el VAN y la TIR; cada

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

uno con Análisis Cuantitativo de Riesgo, donde se distribuye la probabilidad de las variables críticas (López et al., 2024). Torres et al., (2024) declara que el punto de equilibrio representa el nivel de actividad donde los ingresos igualan los costos totales, lo que implica que no hay pérdidas ni ganancias en la operación empresarial.

Rojas et al. (2023) confirma que las finanzas incluyen métodos y procedimientos que son utilizados para transformar la información financiera de las empresas que se usan para la correcta toma de decisiones. El análisis de información financiera simplifica, facilita e interpreta los datos de la liquidez, la solvencia y la rentabilidad, que permite interpretar los datos de forma precisa (Narea Chumbi & Guamán Tenezaca, 2021), por lo tanto, Liévano (2021) manifiesta que el indicador de eficiencia administrativa dirige el cubrimiento de los gastos y ventas lo cual se clasifica como un indicador de actividad.

Lievano (2021) considera que el margen de utilidad neta es un indicador de rentabilidad que indica el porcentaje de las ventas después del pago de los impuestos de la empresa, igualmente, Riera et al., (2024) interpreta este método combina el análisis descriptivo y analítico, identifica flujos futuros, los convierte a valor presente, los suma y compara con la inversión inicial para interpretar su rentabilidad. Adicional a esto el margen de utilidad mide la rentabilidad de las empresas después de realizar la retención de los impuestos, mientras más alto sea el resultado más óptimo es para la empresa (Loor & Suárez, 2023).

Rojas et al., (2023) mencionan que los indicadores financieros ejercen control y contribuyen al análisis de las finanzas estudiando los pros y los contras a que contribuyen al capital de la organización. Por lo cual se refleja que el punto de equilibrio permite a las empresas anticiparse a situaciones críticas y tomar decisiones estratégicas que optimicen su sostenibilidad financiera en contextos cambiantes (Torres et al., 2024). Entre sus principales características

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

destaca un enfoque sistemático y dinámico que emplea herramientas cuantitativas para gestionar riesgos de forma integral, permitiendo un análisis detallado que apoya decisiones más informadas y efectivas durante la ejecución del proyecto (Salgado & Awad, 2022).

Párraga (2021) indica que los principales indicadores financieros son: la liquidez, la solvencia, la eficiencia, el endeudamiento y la rentabilidad; estos permiten identificar el rendimiento económico. Es importante utilizar el indicador financiero que mide la rentabilidad de los activos (ROA) para generar beneficios a las empresas (López et al., 2024). Los indicadores son datos cuantitativos que permiten simplificar y evaluar de forma fácil y viable los procesos para tener en cuenta dentro de una organización (Rojas et al., 2023).

Reyes (2023) precisa que los modelos implementados se destacan por su flexibilidad, capacidad para integrar múltiples variables y facilitar el cálculo automático, lo que simplifica el análisis financiero y mejora la comprensión del impacto de las decisiones en el proyecto. La valoración financiera está diseñada para evaluar y generar las estrategias organizacionales, las cuales permiten reconocer y diagnosticar a la empresa (López et al., 2024). Una adecuada gestión del financiamiento es crucial para evitar riesgos financieros y asegurar la competitividad empresarial, ya que permite optimizar los recursos y mejorar la capacidad de respuesta frente a retos del mercado (Bea-Leyva et al., 2023), adicional a esto, el apalancamiento financiero de una empresa es fundamental ya que refleja las ventajas y desventajas del endeudamiento de los terceros y la rentabilidad de las empresas. (Loor & Suárez, 2023).

4.2. Marco legal

- **Ley 84 de 1989**

Por medio de la cual se establece el Estatuto Nacional de Protección Animal, promoviendo el bienestar y la atención de animales (Congreso de Colombia, 1989).

- **Decreto 780 de 2016**

Por medio de la cual se organiza el sistema de salud y reglamenta las EPS en Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016). Sus lineamientos pueden adaptarse como referencia para estructurar una EPS veterinaria.

- **Ley 1774 de 2016**

Por medio de la cual se reconoce a los animales como seres sintientes y refuerza su protección legal (Congreso de Colombia, 2016).

- **Resolución 100164 de 2021 – ICA**

Por medio de la cual se establece requisitos sanitarios para la prestación de servicios veterinarios y control de medicamentos, aplicables a EPS orientadas a mascotas (Instituto Colombiano Agropecuario, 2021).

- **Resolución 1050 de 2022**

Por medio de la cual se regula los requisitos sanitarios y de habilitación para servicios veterinarios (Instituto Colombiano Agropecuario, 2022).

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

Esta investigación se basará en el análisis descriptivo, orientado a evaluar la factibilidad financiera para la creación de una EPS dirigida a la atención integral de mascotas en Bogotá. El propósito es caracterizar de manera detallada los costos de inversión, las proyecciones de ingresos y los riesgos asociados, a fin de determinar si el proyecto es sostenible y rentable en el contexto actual. Según Ramos (2015), los estudios descriptivos permiten representar con precisión las variables de un fenómeno, lo que en este caso posibilita analizar la viabilidad del modelo financiero propuesto y su coherencia con las dinámicas del mercado veterinario.

En este sentido, la investigación busca delimitar claramente los componentes financieros que sustentan la propuesta, integrando análisis de costos, proyecciones de ingresos y estimaciones de retorno sobre la inversión. Cauas (2015) señala que definir adecuadamente las variables y el tipo de investigación asegura resultados aplicables en la práctica, mientras que Abreu (2012) destaca que un diseño metodológico estructurado facilita la interpretación de los hallazgos y su utilización en la toma de decisiones.

5.2. Enfoque metodológico

Esta investigación adopta un enfoque mixto, que articula los métodos cuantitativos y cualitativos para el análisis de factibilidad financiera de una EPS de mascotas en Bogotá. El

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

componente cuantitativo permitirá estructurar proyecciones de ingresos, costos de inversión y retorno esperado, garantizando una evaluación objetiva de la sostenibilidad económica del proyecto (Hernández et al., 2014).

Así mismo, el enfoque cualitativo aportará la percepción del mercado y de los involucrados en el sector veterinario, lo que permitirá contextualizar los resultados financieros. Como señala Fernández (2016), la integración de ambos enfoques dignifica la comprensión del estudio y fortalecen la validez de los hallazgos en la toma de decisiones.

5.3. Población y muestra

Los hogares de la ciudad de Bogotá cuentan con al menos una mascota (perros o gatos), de acuerdo con el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA (2023), más del 65 % de los hogares bogotanos tienen al menos un animal de compañía. Por lo anterior expuesto, la población que se considera para este estudio es infinita, ya que resulta complicado establecer un número exacto y cerrado de propietarios de mascotas en la ciudad, se optó por un muestreo no probabilístico ya que resulta pertinente para el estudio de factibilidad financiera.

El muestreo no probabilístico es oportuno, dado el grupo que representan los propietarios de mascotas en Bogotá. Este subtipo de muestreo permite seleccionar a los participantes por su accesibilidad y disposición para responder, lo que resulta eficiente en términos de tiempo y recursos, además de ser utilizado en estudios de factibilidad y en investigaciones de carácter exploratorio (Martínez & López, 2021). De acuerdo con la Universidad Nacional de Colombia (2022), este enfoque metodológico es apropiado ya que la población es amplia o de difícil

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

delimitación, como ocurre con los hogares con mascotas, pues facilita recopilar evidencia suficiente para el análisis financiero sin requerir un marco muestral exhaustivo.

En este estudio se definió el tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones infinitas. Ya que su nivel de confianza es del 95 %, el cual presenta un margen de error del 5 % y un coeficiente de variabilidad del 50 %. Con estos parámetros se tomará una muestra de 385 encuestas, que se aplicarán a propietarios de mascotas en Bogotá. Esta cantidad permite resultados estadísticamente confiables y útiles para el análisis de la factibilidad financiera del proyecto.

5.4. Instrumentos

Los instrumentos seleccionados para esta investigación son la encuesta y el análisis documental, con el fin de obtener información primaria y secundaria que permita evaluar la factibilidad financiera del proyecto. De acuerdo con Hernández et al., (2014), la elección adecuada de los instrumentos asegura la validez de los resultados y respalda la pertinencia de las conclusiones. La encuesta se aplicará a propietarios de mascotas en Bogotá para identificar sus hábitos de consumo y nivel de disposición a pagar por servicios veterinarios integrales. Este enfoque cuantitativo permite transformar percepciones en datos medibles y comparables, lo que resulta esencial en la construcción de proyecciones financieras confiables (Fernández, 2016).

Por otra parte, el análisis documental permitirá examinar fuentes secundarias como reportes del sector veterinario, regulaciones y estadísticas de mercado. Este procedimiento fortalece el estudio de caso al integrar la revisión crítica de información existente con los datos

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

obtenidos en campo, tal como lo sugiere Cauas (2015), quien resalta la importancia de definir variables e instrumentos alineados con los objetivos del estudio.

5.5. Procedimientos.

El proceso comenzará con la gestión de permisos y autorizaciones de los participantes, a los que se les aplicarán las encuestas que son los propietarios de mascotas en Bogotá, esto con el fin de conocer sus hábitos de consumo, nivel de satisfacción con los servicios y la disposición de pago frente a una EPS para animales. Al mismo tiempo, se recopilará información documental en fuentes oficiales y estudios previos relacionados con el sector.

La información recolectada se organizará y procesará con apoyo de hojas de cálculo, lo que permitirá ordenar los resultados de las encuestas y los datos obtenidos en los documentos. En esta etapa se aplicarán análisis estadísticos que ayuden a identificar tendencias, que permitan interpretar la información de manera clara y práctica.

Los datos se integrarán en un análisis financiero que incluya proyecciones de ingresos, costos operativos, flujo de caja, punto de equilibrio y retorno sobre la inversión. Estos cálculos permitirán determinar si la propuesta es viable y rentable, ofreciendo una base sólida para la toma de decisiones de la creación de la EPS de atención integral para mascotas en Bogotá.

En las figuras 1 y 2 se evidencian los pasos definidos para esta investigación. Estas representaciones visualizan de manera clara y ordenada el proceso metodológico, desde la recolección de información mediante encuestas hasta el análisis documental de fuentes oficiales.

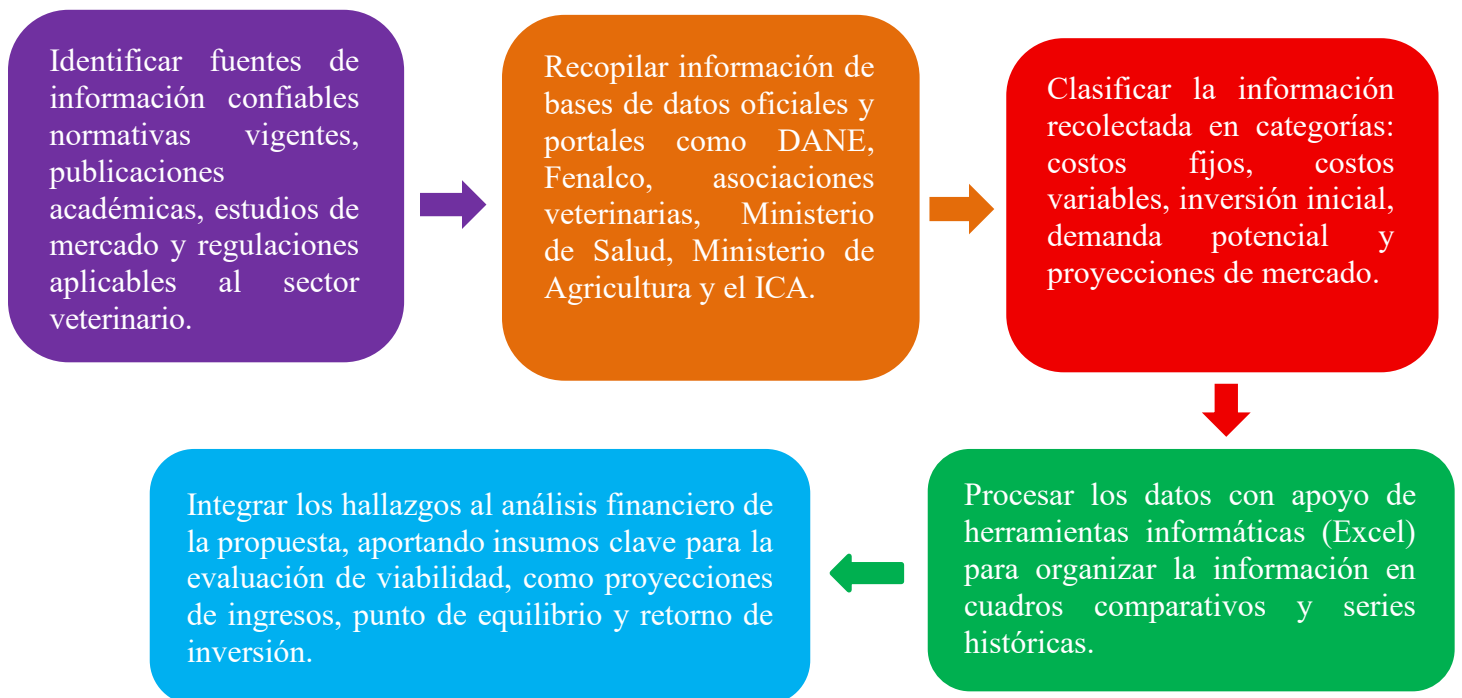
Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Figura 1. Flujograma de la encuesta



Fuente: Elaboración de fuente propia

Figura 2. Flujograma del análisis documental



Fuente: Elaboración de fuente propia

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

5.6. Consideraciones éticas

La información adquirida en este estudio de factibilidad será usada únicamente con fines educativos y sin ánimo de lucro; teniendo en cuenta las consideraciones éticas definidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, para las organizaciones y para la población objeto de investigación (beneficencia / no maleficencia, justicia y respeto por las personas).

6. Resultados

6.1. Diagnóstico del mercado y análisis de demanda (análisis parcial)

Este diagnóstico busca aproximarse a la demanda potencial de una EPS para mascotas en Bogotá, considerando variables clave como la disposición de los propietarios a pagar, los servicios que consideran prioritarios, el gasto promedio mensual en atención veterinaria y la frecuencia de uso de estos servicios.

La estimación de hogares con mascotas: En Bogotá ha sido estimado por el DANE en cerca de 2,9 millones para el año 2023. De acuerdo con el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal (IDPYBA, 2023), aproximadamente el 65 % de estos hogares cuenta con al menos una mascota. Esta cifra resulta coherente con los resultados de la encuesta aplicada en el marco de esta investigación, en la cual, aunque se recibieron algunas respuestas de personas sin mascotas, la gran mayoría de participantes confirmó ser propietario de al menos un animal.

En la tabla 2 se representa el mercado real para la EPS de mascotas, el valor estimado es fundamental para la proyección de afiliados y el tamaño potencial de la demanda.

Tabla 2: Estimación de hogares con mascotas en Bogotá

Concepto	Valor estimado
Total de hogares en Bogotá (2023)	2.971.852
% de hogares con mascotas (IDPYBA, 2023)	65 %
Hogares con mascotas (estimado)	1.931.703

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Fuente: Proyecciones de hogares con base en DANE (2023) y datos del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA (2023).

La distribución de mascotas de la tabla 3 indica la predominancia de mascotas que se concentran en el mercado veterinario; lo que permite focalizar los servicios e insumos, y optimizar los costos en los servicios más solicitados.

Tabla 3: Distribución de mascotas según los encuestados

Tipo de mascota	Cantidad	Porcentaje
Perro	113	46,69%
Gato	106	43,80%
Perro y gato	10	4,13%
No tengo mascota	7	2,89%
Loro	4	1,65%
Perro gato y canario	1	0,41%
Pez	1	0,41%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.1.1 Disposición de pago por el esquema EPS

Los resultados parciales de la encuesta muestran un alto nivel de interés en la afiliación a un esquema de EPS para mascotas, con más del 90% de los encuestados manifestando

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

disposición a vincularse. En cuanto al valor de la cuota mensual, se observa una clara concentración en el rango de \$30.001 a \$60.000, lo que indica una capacidad y preferencia de pago moderada en la mayoría de los hogares. De manera complementaria, al explorar la aceptación de un pago adicional por servicios de emergencia 24/7, se evidencia que más de la mitad de los participantes estaría dispuesto a asumirlo bajo la condición de que el costo sea razonable. Este comportamiento refleja un mercado potencialmente receptivo, pero sensible a los precios, lo que implica que el diseño de los planes de afiliación deberá balancear cobertura y accesibilidad económica.

En la tabla 4 se evidencia el rango que están dispuestos a pagar los cuidadores de mascotas, lo que implica diseñar un bajo costo con cobertura básica.

Tabla 4: Valor mensual dispuesto a pagar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre \$30.001 y \$60.000	115	47,52%
Menos de \$30.000	89	36,78%
Entre \$60.001 y \$100.000	28	11,57%
N/A	7	2,89%
Más de \$100.001	3	1,24%
Total general	242	100,00%

Fuente: Creación propia

En la tabla 5 más del 50% de cuidadores de mascotas aceptaría pagar un costo adicional por emergencias, se pueden ofrecer alicientes opcionales para servicios premium.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 5: Disposición a pagar adicional por emergencias 24/7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Depende del costo	128	52,89%
Sí	85	35,12%
No	22	9,09%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.1.2 Servicios más demandados

En relación con los servicios más demandados y las expectativas frente al modelo de EPS para mascotas, los resultados parciales de la encuesta muestran una tendencia clara hacia los servicios preventivos y de atención en situaciones críticas. Por un lado, la mayoría de los encuestados señaló que los servicios que utiliza con mayor frecuencia son la vacunación y la desparasitación, seguidos por las consultas generales. Sin embargo, cuando se les consultó sobre los servicios que consideran más importantes dentro de un esquema de aseguramiento, la prioridad se desplazó hacia las urgencias y hospitalización, lo cual refleja la alta sensibilidad de los hogares frente a los costos imprevistos que generan este tipo de atenciones.

De manera complementaria, al indagar por el beneficio más relevante que debería ofrecer una EPS para mascotas, la mayoría de los participantes resaltó la reducción de costos médicos y el acceso oportuno a los servicios como los principales diferenciadores. Esto confirma que la

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

demanda no solo se concentra en el uso recurrente de servicios preventivos, sino también en la búsqueda de seguridad financiera y garantía de atención en casos críticos, lo que constituye un hallazgo clave para estructurar los planes de afiliación y la propuesta de valor del proyecto.

A continuación, se muestra en la tabla 6 que los servicios preventivos predominan y deben hacer parte del plan básico de la EPS para mascotas.

Tabla 6: Servicios veterinarios utilizados con mayor frecuencia por los encuestados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Vacunación y desparasitación	182	75,21%
Consultas generales	40	16,53%
Urgencias y hospitalización	12	4,96%
N/A	7	2,89%
Procedimientos quirúrgicos	1	0,41%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 7 el 76% de los participantes prioriza el servicio de urgencias y hospitalización lo que con lleva a incluir estos servicios intermedio para maximizar la atracción de los afiliados.

Tabla 7: Servicios prioritarios que debería cubrir una EPS para mascotas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Urgencias y hospitalización	177	73,14%

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Consultas preventivas	29	11,98%
Cirugías	19	7,85%
Medicamentos	10	4,13%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

Se valida en la tabla 8 que el 44% de los encuestados busca reducir los costos médicos y el 31% valora el acceso oportuno lo que evidencia que los hogares de Bogotá perciben la idea de la EPS para mascotas como mecanismo de seguridad financiera y garantía en la atención de sus mascotas.

Tabla 8: Beneficios más relevantes esperados de una EPS para mascotas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de costos médicos	107	44,21%
Acceso oportuno a servicios	76	31,40%
Atención integral	41	16,94%
Planes personalizados	11	4,55%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.1.3 Segmentación de clientes

La segmentación de los participantes permite identificar las características demográficas y de comportamiento que definen el perfil de los potenciales usuarios de una EPS para mascotas en Bogotá, se evidencian tendencias relacionadas con la edad, el nivel educativo, la localidad de residencia, el número de mascotas por hogar, el tiempo de tenencia de la mascota principal y la frecuencia de visitas al veterinario. Estos elementos son fundamentales para comprender la composición del mercado objetivo y proyectar la viabilidad financiera del modelo propuesto, ya que reflejan tanto la capacidad de pago como los patrones de uso de servicios veterinarios.

En la tabla 9 se puede evidencia que el 60 % de los encuestados tiene entre 26 y 50 años, es decir, que es la población económicamente activa.

Tabla 9: Segmentación de encuestados por grupo de edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
26 a 35 años	81	33,47%
36 a 50 años	68	28,10%
18 a 25 años	66	27,27%
Más de 50 años	27	11,16%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

La tabla 10 indica que los posibles afiliados se concentran en Kennedy, Bosa y San Cristóbal (más del 60 %), de clase media trabajadora, con lo cual se debe ubicar su sede o convenios estratégicos en estas localidades para maximizar cobertura.

Tabla 10: Segmentación de encuestados por localidad de residencia en Bogotá

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Kennedy	78	32,23%
Bosa	37	15,29%
San Cristóbal	33	13,64%
Suba	20	8,26%
Rafael Uribe Uribe	15	6,20%
Tunjuelito	15	6,20%
Engativá	13	5,37%
Ciudad Bolívar	11	4,55%
Usme	5	2,07%
Puente Aranda	3	1,24%
Teusaquillo	3	1,24%
Fontibón	3	1,24%
Chapinero	1	0,41%
Barrios Unidos	1	0,41%
Usaquén	1	0,41%
Santa Fe	1	0,41%
Antonio Nariño	1	0,41%

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Los Mártires	1	0,41%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 11 se evidencia que el 55 % de los encuestados tiene una mascota, y un 23 % con lo cual se justifica ofrecer planes familiares con tarifas preferenciales.

Tabla 11: Número de mascotas por hogar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	135	55,79%
2	56	23,14%
3	24	9,92%
4 o más	20	8,26%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 12 se valida que el 65 % ha tenido su mascota más de tres años lo que genera alta fidelización y compromiso emocional, que favorece permanencia a largo plazo la EPS.

Tabla 12: Tiempo de tenencia de la mascota principal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 4 y 7 años	84	34,71%

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Entre 1 y 3 años	73	30,17%
Más de 7 años	59	24,38%
Menos de 1 año	19	7,85%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 13 se observa que el 60 % asiste solo en emergencias o una vez al año, esto permite crear oportunidad de mercado para educar sobre prevención y aumentar la frecuencia de uso, mejorando los ingresos recurrentes de la EPS

Tabla 13: Frecuencia de visitas al veterinario

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	77	31,82%
Solo en emergencias	69	28,51%
Dos a tres veces al año	58	23,97%
Más de tres veces al año	31	12,81%
N/A	7	2,89%
Total general	242	100,00%

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.2 Proyección de ingresos

El cálculo del ingreso promedio por usuario (ARPU): Para iniciar la proyección de ingresos se calculó el Ingreso Promedio por Usuario (ARPU). Este indicador se construyó a partir de las respuestas de la encuesta relacionadas con la disposición de pago mensual de los potenciales afiliados. El resultado obtenido fue de \$42.425 mensuales, valor que constituye la referencia central para estructurar los planes de afiliación y, posteriormente, estimar la generación de ingresos en distintos escenarios de crecimiento.

En la tabla 14 se calcula el ingreso promedio por usuario (ARPU) a partir de la disposición de pago ponderado, dando como resultado \$42.425 mensuales, con lo que se estiman los ingresos proyectados y generar el modelo de flujo de caja a 5 años.

Tabla 14: Distribución de la disposición de pago mensual y cálculo del ARPU

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Valor representativo	Total ponderado
Entre \$30.001 y \$60.000	115	47,52%	45.000 (punto medio)	\$ 5.175.000
Menos de \$30.000	89	36,78%	25.000 (punto medio bajo)	\$ 2.225.000
Entre \$60.001 y \$100.000	28	11,57%	80.000 (punto medio)	\$ 2.240.000
Más de \$100.001	3	1,24%	110.000 (estimado)	\$ 330.000

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

N/A	7	2,89%	-	-
Total general	242	100,00%		\$ 9.970.000

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.2.1 Definición de planes de afiliación mensual/anual diferenciados por cobertura y precios

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta sobre disposición de pago y en la revisión de referentes del sector, se definieron tres planes de afiliación diferenciados por cobertura y precio: básico, intermedio y premium. Los valores mensuales se ajustan a los rangos que la mayoría de los encuestados manifestaron como aceptables (entre \$30.000 y \$60.000), mientras que el plan premium responde a un segmento dispuesto a pagar más por coberturas integrales.

Asimismo, se estableció la modalidad anual con un descuento del 10 %, buscando incentivar la fidelización de los usuarios y garantizar un flujo de ingresos anticipado. En la tabla 15 se definen los 3 niveles que tendría la EPS

- Básico: \$40.000 mensuales → servicios preventivos.
- Intermedio: \$60.000 → urgencias básicas y hospitalización parcial.
- Premium: \$100.000 → cobertura integral y atención 24/7.

Con lo anterior se segmenta la oferta, se maximiza el ingreso promedio y se captan distintos niveles de ingreso.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 15: Planes de afiliación propuestos

Plan	Precio mensual (COP)	Precio anual sin descuento (COP)	Precio anual con 10 % de descuento (COP)	Cobertura
Básico	\$ 40.000	\$ 480.000	\$ 432.000	Consultas generales, vacunación, desparasitación, orientación telefónica
Intermedio	\$ 60.000	\$ 720.000	\$ 648.000	Incluye lo anterior + urgencias básicas, hospitalización limitada (días tope), descuentos en medicamentos
Premium	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.080.000	Cobertura integral: consultas ilimitadas, hospitalización total, cirugías, medicamentos incluidos, atención 24/7

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.2.2 Proyecciones de ingresos basadas en tres escenarios (optimista, base y pesimista)

En la proyección de ingresos resulta indispensable contemplar distintos escenarios que permitan valorar el comportamiento esperado del mercado bajo condiciones conservadoras,

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

realistas y favorables. Para este análisis se parte de la población objetivo ya definida: 1.931.703 hogares con mascotas en Bogotá (IDPYBA, 2023). Sobre este universo, se establece una tasa de penetración creciente a lo largo de cinco años, diferenciada en tres escenarios: pesimista, base y optimista, base y pesimista, siguiendo metodologías recomendadas en estudios de factibilidad financiera (Brealey et al, 2020).

La distribución de afiliados por plan de cobertura se mantiene constante en los tres escenarios, en línea con tendencias observadas en productos de aseguramiento tanto en salud como en seguros de mascotas. La Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda, 2022) señala que la mayor concentración de clientes se ubica en planes de menor costo, representando en promedio un 60 % de participación, mientras que los planes intermedios alcanzan un 30 % y los planes premium apenas un 10 %, proporciones coherentes con los patrones de consumo identificados por la American Pet Products Association (APPA, 2022) en mercados internacionales.

En las tablas 16, 17 y 18 se proyectan la cantidad de afiliados y los ingresos anuales a 5 años bajo distintos porcentajes de penetración de mercado (0,03 % a 1 %). En todos los escenarios, los ingresos crecen exponencialmente con la penetración. En el escenario base, los ingresos proyectados alcanzan \$602 millones al año 5, garantizando rentabilidad y flujo positivo.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 16: Proyección de afiliados en escenario Pesimista

Año	% Penetración	Afiliados esperados	Plan básico 50%	Plan Intermedio 35%	Plan Premium 15%	Ingreso anual proyectado
1	0,03%	580	\$11.590.218	\$12.169.729	\$8.692.664	\$389.431.325
2	0,06%	1.159	\$23.180.436	\$24.339.458	\$17.385.327	\$778.862.650
3	0,15%	2.898	\$57.951.090	\$60.848.645	\$43.463.318	\$1.947.156.624
4	0,25%	4.829	\$96.585.150	\$101.414.408	\$72.438.863	\$3.245.261.040
5	0,40%	7.727	\$154.536.240	\$162.263.052	\$115.902.180	\$5.192.417.664

Fuente: Elaboración de fuente propia

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 17: Proyección de afiliados en escenario Base

Año	% Penetración	Afiliados esperados	Plan básico 50%	Plan Intermedio 35%	Plan Premium 15%	Ingreso anual proyectado
1	0,05%	966	\$19.317.030	\$20.282.882	\$14.487.773	\$649.052.208
2	0,10%	1.932	\$38.634.060	\$40.565.763	\$28.975.545	\$1.298.104.416
3	0,25%	4.829	\$96.585.150	\$101.414.408	\$72.438.863	\$3.245.261.040
4	0,40%	7.727	\$154.536.240	\$162.263.052	\$115.902.180	\$5.192.417.664
5	0,60%	11.590	\$231.804.360	\$243.394.578	\$173.853.270	\$7.788.626.496

Fuente: Elaboración de fuente propia

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 18: Proyección de afiliados en escenario Optimista

Año	% Penetración	Afiliados esperados	Plan básico 50%	Plan Intermedio 35%	Plan Premium 15%	Ingreso anual proyectado
1	0,10%	1.932	\$50.224.278	\$40.565.763	\$28.975.545	\$1.437.187.032
2	0,25%	4.829	\$125.560.695	\$101.414.408	\$72.438.863	\$3.592.967.580
3	0,50%	9.659	\$251.121.390	\$202.828.815	\$144.877.725	\$7.185.935.160
4	0,75%	14.488	\$376.682.085	\$304.243.223	\$217.316.588	\$10.778.902.740
5	1,00%	19.317	\$502.242.780	\$405.657.630	\$289.755.450	\$14.371.870.320

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.3. Estructura de costos y gastos

En esta estructura se detallan los costos fijos asociados a la operación inicial de la EPS veterinaria. Lo que corresponde a los gastos permanentes que no dependen del volumen de afiliaciones o del nivel de prestación de servicios y que garantiza la continuidad administrativa, médica y técnica del proyecto. A continuación, se presenta en la tabla 19 el desglose de los principales rubros que conforman la estructura de costos fijos anuales e inversiones iniciales requeridas para el funcionamiento de la EPS para mascotas

Tabla 19: Costos fijos

Costos fijos		
Concepto	Valor	Unidad
Arriendo	\$ 42.000.000	Mensual
Nómina médica	\$ 55.200.000	Mensual
Nómina administrativa	\$ 57.600.000	Mensual
Equipamiento inversión	\$ 84.700.900	Inversión inicial
Licencias de operación	\$ 16.300.000	Anual

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.3.1 Costos variables

En la siguiente tabla 20 se incluyen los gastos que dependen directamente del número de afiliados y del nivel de uso de los servicios ofrecidos. Este valor refleja los consumos promedio

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

estimados por afiliado al mes, en el cual se evidencian los insumos médicos, medicamentos, exámenes de laboratorio y servicios tercerizados, los cuales representan los elementos más relevantes dentro de la operación de la EPS orientada a la atención integral de mascotas.

Tabla 20: Costos Variables

Costos variables		
Concepto	Valor	Unidad
Insumos médicos	\$ 5.000	Por afiliado/mes
Medicamentos	\$ 8.000	Por afiliado/mes
Exámenes laboratorio	\$ 3.000	Por afiliado/mes
Servicios tercerizados	\$ 5.000	Por afiliado/mes

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.3.2 Elaboración de un presupuesto maestro para los primeros 5 años, con análisis de inflación y crecimiento esperado

Para determinar la viabilidad económica del estudio de factibilidad, se construyeron tres escenarios financieros, el pesimista, el estándar y el positivo en los que se pueden analizar los costos fijos, costos variables, amortización de la inversión en equipamiento, las licencias operativas y la utilidad bruta proyectada a cinco años. Este ejercicio permite evaluar la sensibilidad de los resultados frente a posibles variaciones en las condiciones del mercado, el nivel de afiliación y la estructura de gastos operativos.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

En la tabla 21 el escenario pesimista, asume un ritmo de crecimiento moderado en la afiliación y una menor capacidad de captación de ingresos durante los primeros años. A pesar de los altos costos fijos iniciales y la lenta expansión, el margen operativo evoluciona positivamente gracias al control de gastos variables y al aprovechamiento de economías de escala. El margen bruto proyectado inicia en el 45,11 % y alcanza un 56,12 % en el quinto año, lo que evidencia un avance sostenido hacia la estabilidad operativa.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 21: Escenario pesimista

Año	Costos fijos anuales	Costos variables anuales	Equipamiento amortización anual	Licencias anuales	Costos totales anuales	Utilidad bruta	Margen_%
1	\$171.100.000	\$12.169.729	\$ 16.940.180	\$ 16.300.000	\$ 200.209.909	\$189.221.416	48,59%
2	\$307.980.000	\$24.339.458	\$ 30.492.324	\$ 29.340.000	\$ 362.811.782	\$416.050.868	53,42%
3	\$554.364.000	\$60.848.645	\$ 54.886.183	\$ 52.812.000	\$ 670.098.828	\$1.277.057.796	65,59%
4	\$997.855.200	\$101.414.408	\$ 98.795.130	\$ 95.061.600	\$ 1.198.064.737	\$2.047.196.303	63,08%
5	\$1.796.139.360	\$162.263.052	\$ 177.831.234	\$	\$ 2.136.233.646	\$3.056.184.018	58,86%
				171.110.880			

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 22 se evidencia el escenario estándar, que se estima un comportamiento de mercado equilibrado con una penetración acorde al crecimiento esperado del sector y a la aceptación promedio de los planes ofrecidos. En este caso, los ingresos superan ampliamente los costos operativos desde el primer año, con márgenes que se mantienen entre el 65 % y el 70 % durante el horizonte proyectado. Este escenario se considera el más representativo de la realidad financiera del modelo, dada la relación razonable entre el número de afiliados y la capacidad instalada de atención.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 22: Escenario base

Año	Costos fijos anuales	Costos variables anuales	Equipamiento amortización anual	Licencias anuales	Costos totales anuales	Utilidad bruta	Margen_%
1	\$171.100.000	\$20.282.882	\$ 16.940.180	\$ 16.300.000	\$ 208.323.062	\$440.729.147	67,90%
2	\$307.980.000	\$40.565.763	\$ 30.492.324	\$ 29.340.000	\$ 379.038.087	\$919.066.329	70,80%
3	\$554.364.000	\$101.414.408	\$ 54.886.183	\$ 52.812.000	\$ 710.664.591	\$2.534.596.449	78,10%
4	\$997.855.200	\$162.263.052	\$ 98.795.130	\$ 95.061.600	\$ 1.258.913.382	\$3.933.504.282	75,75%
5	\$1.796.139.360	\$243.394.578	\$ 177.831.234	\$ 171.110.880	\$ 2.217.365.172	\$5.571.261.324	71,53%

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 23 del escenario positivo se plantea una expansión acelerada, con un aumento sustancial en la base de afiliados y una mayor demanda de servicios médicos. Este crecimiento, aunque atractivo, implica un incremento considerable en los costos variables y en los requerimientos de equipamiento e infraestructura, lo cual genera un impacto negativo en el flujo de caja inicial. Los márgenes

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

se tornan negativos durante los primeros cinco años, evidenciando que una expansión sin control de capacidad instalada puede comprometer la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 23: Escenario positivo

Año	Costos fijos anuales	Costos variables anuales	Equipamiento amortización anual	Licencias anuales	Costos totales anuales	Utilidad bruta	Margen_%
1	\$171.100.000	\$40.565.763	\$ 16.940.180	\$ 16.300.000	\$ 228.605.943	\$1.208.581.089	84,09%
2	\$307.980.000	\$101.414.408	\$ 30.492.324	\$ 29.340.000	\$ 439.886.732	\$3.153.080.849	87,76%
3	\$554.364.000	\$202.828.815	\$ 54.886.183	\$ 52.812.000	\$ 812.078.998	\$6.373.856.162	88,70%
4	\$997.855.200	\$304.243.223	\$ 98.795.130	\$ 95.061.600	\$ 1.400.893.552	\$9.378.009.188	87,00%
5	\$1.796.139.360	\$405.657.630	\$ 177.831.234	\$ 171.110.880	\$ 2.379.628.224		83,44%
						\$11.992.242.096	

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.3.3 Implementación de modelos de costeo ABC (Activity-Based Costing) para identificar los servicios con mayor consumo de recursos.

Para complementar este estudio de factibilidad financiera, se aplicó la metodología Activity-Based Costing (ABC), la cual permite distribuir los costos indirectos en función de los drivers o generadores de costo asociados a las actividades clave de la EPS: consultas, urgencias, hospitalización, cirugías y administración. Este enfoque permite identificar las áreas que más demandan recursos y, por tanto, requieren un mayor control operativo y presupuestal. El modelo ABC es aplicado para los tres escenarios lo que permite identificar que las consultas veterinarias y la gestión administrativa concentran cerca del 83% de los costos indirectos, siendo estas áreas críticas para mejorar la eficiencia operativa y reducir la estructura de costos fijos.

En la tabla 24, la mayor proporción de costos se concentra en las actividades administrativas, que representan el 71 % del total, equivalentes a \$550.043.117. Este comportamiento responde al peso de los gastos fijos en etapas iniciales del proyecto, como la gestión de afiliaciones, soporte técnico y control operativo. Las actividades asistenciales presentan una participación más reducida: consultas (21 %), urgencias (4 %), hospitalización (3 %) y cirugías (1 %), reflejando un uso limitado de los servicios por parte de afiliados en este escenario.

Tabla 24: Escenario pesimista ABC

ABC				
Actividad	Driver	Costo Asignado	Porcentaje	Unidad
Consultas	\$ 1.000	\$ 155.037.889	21%	# Atenciones
Urgencias	\$ 200	\$ 31.007.578	4%	# Atenciones

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Hospitalización	\$ 150	\$ 23.255.683	3%	# Días hospital
Cirugías	\$ 50	\$ 7.751.894	1%	# Procedimientos
Administración	\$ 3.438	\$ 533.087.136	71%	# Afiliados
Total	\$ 4.838	\$ 750.140.180	100%	
Total costos indirectos	\$ 750.140.180			
Tasa del costo	\$ 155.038			
DRIVER				

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 25 el escenario optimista evidencia el comportamiento del costo por actividad lo que muestra un equilibrio más representativo del funcionamiento real de la EPS. La administración continúa siendo el componente principal, con un 79 % del total (\$9.532.593), seguido por consultas (15 %), urgencias (3 %), hospitalización (2 %) y cirugías (1 %). Este escenario refleja una operación estable, en la que los servicios médicos incrementan su participación relativa, acompañados de un control más eficiente de los gastos administrativos.

Tabla 25: Escenario optimista ABC

ABC				
Actividad	Driver	Costo Asignado	Porcentaje	Unidad
Consultas	\$ 1.000	\$ 110.172.668	15%	# Atenciones

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Urgencias	\$ 200	\$ 22.034.534	3%	# Atenciones
Hospitalización	\$ 150	\$ 16.525.900	2%	# Días hospital
Cirugías	\$ 50	\$ 5.508.633	1%	# Procedimientos
Administración	\$ 5.409	\$ 595.898.445	79%	# Afiliados
Total	\$ 6.809	\$ 750.140.180	100%	
Total costos indirectos	\$ 750.140.180			
Tasa del costo	\$ 110.173			

DRIVER

Fuente: Elaboración de fuente propia

En la tabla 26 se valida el crecimiento acelerado de afiliados y la mayor demanda de servicios generan una distribución de costos donde la administración representa el 88 % del total, equivalente a \$10.532.092. Las actividades médicas individuales (consultas, urgencias, hospitalización y cirugías) conservan una participación baja en el total, dado que el aumento en la demanda requiere mayor infraestructura administrativa para coordinar los servicios, gestionar proveedores y mantener la calidad asistencial. Este escenario evidencia la necesidad de fortalecer la automatización de procesos y la digitalización de la atención para evitar sobrecostos administrativos en fases

Tabla 26: Escenario positivo ABC

ABC

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Actividad	Driver	Costo Asignado	Porcentaje	Unidad
Consultas	\$ 1.000	\$ 65.543.875	9%	# Atenciones
Urgencias	\$ 200	\$ 13.108.775	2%	# Atenciones
Hospitalización	\$ 150	\$ 9.831.581	1%	# Días hospital
Cirugías	\$ 50	\$ 3.277.194	0%	# Procedimientos
Administración	\$ 10.045	\$ 658.378.756	88%	# Afiliados
TOTAL	\$ 11.445	\$ 750.140.180	100%	
Total costos indirectos	\$ 750.140.180			
Tasa del costo	\$ 65.544			

DRIVER

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.4. Inversión inicial requerida

La inversión inicial requerida para la EPS veterinaria contempla los recursos necesarios para garantizar el inicio adecuado de las operaciones y la sostenibilidad del proyecto. Esta inversión abarca tanto activos fijos como intangibles, gastos legales y capital de trabajo, los cuales permiten disponer de la infraestructura, el equipamiento y las herramientas tecnológicas indispensables para la prestación de los servicios. En la tabla 27 se detallan los principales conceptos que conforman la inversión proyectada, junto con su descripción, valor estimado y tipo de gasto o activo asociado.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 27: Inversión inicial

Concepto	Descripción	valor estimado	Tipo
Instalaciones (arrendamiento anual)	Arriendo de local clínico 120m ² , zona urbana Bogotá	\$ 42.000.000	Gasto fijo anual
Equipos médicos y laboratorio	Equipamiento clínico, quirúrgico y diagnóstico	\$ 84.700.900	Activo fijo
Plataformas tecnológicas	Software de gestión de afiliados, facturación e historias clínicas	\$ 15.000.000	Activo intangible
Licencias y registros	Permisos de operación, Cámara de Comercio, ICA, uso de suelo	\$ 1.300.000	Gasto legal
Capital de trabajo (3 meses)	Nómina y suministros durante los primeros tres meses	\$ 28.200.000	Capital de trabajo
Total Inversión Inicial		\$ 171.200.900	

Fuente: Elaboración de fuente propia

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

6.5. 1. Inversión en infraestructura

Esta inversión comprende la adecuación física de las instalaciones, la adquisición de equipos médicos y de laboratorio, la implementación de plataformas tecnológicas, el cumplimiento de requisitos legales y la provisión de capital de trabajo para los primeros tres meses de funcionamiento.

En la Tabla 28 se detalla la inversión inicial proyectada, donde se especifican los valores estimados para cada componente, estos montos fueron establecidos en base al mercado y cotizaciones actuales en Bogotá para el sector veterinario, lo que permite asegurar una estimación realista y financieramente coherente con las condiciones del entorno.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 28: Detallado de la inversión inicial en infraestructura, equipamiento y capital de trabajo

Inversión inicial			
Instalaciones (adecuación inicial)	Adecuación espacios (recepción, oficina, sala operadores)	\$6.000.000,00	Inversión inicial
	Señalética, mobiliario sala espera	\$6.000.000,00	Inversión inicial
	Obras menores / adecuación eléctrica y HVAC	\$10.000.000,00	Inversión inicial
		\$22.000.000,00	
Arriendo (canon por 1er año)		\$42.000.000,00	
Equipos médicos y laboratorio (activo fijo)	Mesa de procedimientos / quirúrgica (básica)	\$20.000.000,00	Activo fijo
	Ecógrafo / equipo diagnóstico portátil	\$11.800.900,00	Activo fijo (cotización mercado)
	Kit Rayos-X portátil (o panel digital)	\$15.000.000,00	Activo fijo

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

	Instrumental y material clínico (batidos, equipos menores)	\$7.000.000,00	Activo fijo
	Mobiliario clínico (mesas, camillas, sillas)	\$6.000.000,00	Activo fijo
		\$59.800.900,00	
Plataformas tecnológicas (activo intangible)	Licencia software gestión / historias clínicas (1a instalación)	\$6.000.000,00	Activo intangible (licencia)
	Hardware / servidor mínimo / routers etc.	\$5.000.000,00	Activo fijo/IT
	Implementación / consultoría e integración	\$4.000.000,00	Servicio/implementación
		\$15.000.000,00	
Licencias y registros (apertura / permisos)	Cámara de Comercio / constitución	\$500.000,00	Gasto legal
	Permisos sanitarios y registros (consultas / trámites)	\$400.000,00	Gasto legal
	Uso de suelo / inspecciones / otros	\$400.000,00	Gasto legal
		\$1.300.000,00	

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Capital de trabajo	Nómina médica 1 Veterinario	\$3.000.000,00	Capital de trabajo
	Nómina médica 1 auxiliar	\$1.600.000,00	Capital de trabajo
	Coordinador / gerente operativo (parcial)	\$3.000.000,00	Capital de trabajo
	Asistente / atención al cliente (call center / front)	\$1.800.000,00	Capital de trabajo
		\$9.400.000,00	

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.5.2. Criterios de evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto se realizó bajo tres escenarios pesimista, base y optimista con el fin de analizar la sensibilidad de los resultados ante las condiciones del mercado, los niveles de afiliación y el comportamiento de los costos operativos. Los indicadores utilizados corresponden al Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), el Índice de Rentabilidad (IR) y la Relación Costo–Beneficio (C/B), aplicando una tasa de descuento del 12 %, coherente con el costo promedio del capital para proyectos del sector servicios de salud veterinarios en Colombia.

En el escenario pesimista, reflejado en la Tabla 29, evidencia un comportamiento moderado en la captación de afiliados y un incremento proporcional en los costos operativos. Los resultados financieros evidencian un Valor Presente Neto negativo de \$171.200.900, lo que indica una recuperación lenta del capital invertido y un alto riesgo de rentabilidad en el corto plazo. Aunque la TIR (226%) muestra un rendimiento superior al costo de oportunidad, el contexto de bajo crecimiento reduce la sostenibilidad del flujo de caja. En este escenario, la relación C/B (26,1) y el índice de rentabilidad (25) confirman un margen estrecho entre ingresos y costos, propio de una fase inicial con limitada penetración de mercado.

Tabla 29: Resultados de evaluación financiera – Escenario pesimista

Indicadores	
Inversión inicial	\$-171.200.900
Tasa de descuento	12,00%

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Precio promedio ponderado mensual	56.000,00
Valor Presente Neto	\$-171.200.900
TIR	226%
PRI	\$ 1
IR	\$25
C/B	26,1

Fuente: Elaboración de fuente propia

El escenario base, presentado en la Tabla 30, proyecta condiciones normales de crecimiento y ejecución operativa eficiente. Los indicadores muestran un Valor Presente Neto de \$8.662.346.049, evidenciando una alta viabilidad económica del proyecto. La TIR (378%) y la relación C/B (51,1) refleja una rentabilidad significativamente superior al costo de capital, lo que sugiere una rápida recuperación de la inversión (PRI = 0 años) y una sólida generación de valor. Este escenario confirma una gestión adecuada y un comportamiento estable de la demanda, la EPS orientada al cuidado integral de mascotas presenta una factibilidad financiera favorable.

Tabla 30: Resultados de evaluación financiera – Escenario base

Indicadores	
Inversión inicial	\$-171.200.900
Tasa de descuento	12,00%
Precio promedio ponderado mensual	56.000,00
Valor Presente Neto	\$8.662.346.049

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

TIR	378%
PRI	\$ 0
IR	\$50
C/B	51,1

Fuente: Elaboración de fuente propia

En el escenario optimista, detallado en la Tabla 31, proyecta una expansión acelerada de la afiliación, los resultados muestran un Valor Presente Neto de \$21.531.674.661 y una TIR de 858%, indicadores que evidencian un escenario de rentabilidad excepcional y sostenibilidad financiera de largo plazo. La relación C/B (124,9) y el índice de rentabilidad (124) sugiere una alta eficiencia en el uso de los recursos y una rápida generación de excedentes operativos. Este escenario refleja el potencial máximo del modelo de negocio ante una respuesta positiva del mercado y una consolidación efectiva de afiliados.

Tabla 31: Resultados de evaluación financiera – Escenario optimista

Indicadores	
Inversión inicial	\$-171.200.900
Tasa de descuento	12,00%
Precio promedio ponderado mensual	56.000,00
Valor Presente Neto	\$21.531.674.661
TIR	858%

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

PRI	\$ 0
IR	\$124
C/B	124,9

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.5.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite identificar el grado de impacto que pueden tener las variaciones en los principales supuestos financieros sobre la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Este procedimiento es esencial en la evaluación de factibilidad, ya que permite anticipar el comportamiento del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) frente a posibles cambios en variables críticas. En este caso, se evaluaron tres factores determinantes: la tasa de descuento, la inversión inicial y el precio promedio ponderado mensual, aplicados a los tres escenarios definidos: pesimista, base y optimista.

En la Tabla 32, se representa el análisis de sensibilidad que mantiene una rentabilidad favorable incluso ante variaciones de evaluación. En el escenario pesimista la tasa de descuento genera impactos significativos en el VPN, evidenciando la alta sensibilidad del proyecto a los costos de capital.

En el escenario base, los resultados reflejan una estabilidad mayor. Las variaciones en la tasa de descuento entre el 10 % y el 14 % no alteran de forma crítica los indicadores, lo que demuestra la solidez del modelo financiero ante condiciones de mercado razonablemente cambiantes. Por su parte, los ajustes en la inversión inicial o en el precio ponderado mensual

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

muestran un comportamiento proporcional del VPN, sin comprometer la viabilidad general del proyecto.

Finalmente, el escenario optimista muestra un amplio margen de resiliencia financiera. con un aumento del 15 % en la inversión inicial o con una tasa de descuento superior al promedio, el VPN y la TIR mantienen valores positivos y elevados, confirmando que el modelo propuesto tiene capacidad para soportar cambios adversos sin perder su rentabilidad. Este resultado refuerza la consistencia del estudio de factibilidad y la conveniencia de la inversión bajo condiciones de crecimiento y expansión del mercado.

Tabla 32: Análisis de sensibilidad – Comparativo de escenarios (pesimista, base y optimista)

Escenario Pesimista		Escenario Base		Escenario Optimista	
Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad Tasa	
Tasa Descuento		Tasa Descuento		Descuento	
8%	\$5.238.252.560	0,08	\$9.998.871.528	0,08	\$24.044.766.324
12%	\$4.515.788.325	0,12	\$8.662.346.049	0,12	\$20.965.098.293
16%	\$4.294.030.293	0,16	\$8.181.081.395	0,16	\$19.794.826.683

Escenario Pesimista		Escenario Base		Escenario Optimista	
Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad	
Inversión Inicial		Inversión Inicial		Inversión Inicial	
12%	\$4.515.788.325	0,12	\$8.662.346.049	0,12	\$20.965.098.293

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

-	\$4.498.668.235	-0,1	\$8.645.225.959	-0,1	\$20.947.978.203
10%					
-	\$4.481.548.145	-0,2	\$8.628.105.869	-0,2	\$20.930.858.113
20%					
<hr/>					
Escenario Pesimista		Escenario Base		Escenario Optimista	
Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad		Análisis De Sensibilidad	
Inversión Inicial		Inversión Inicial		Inversión Inicial	
12%	\$4.515.788.325	0,12	\$8.662.346.049	0,12	\$20.965.098.293
10%	\$4.047.089.403	0,1	\$7.778.991.354	0,1	\$18.851.468.374
20%	\$3.578.390.480	0,2	\$6.895.636.659	0,2	\$16.737.838.454

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.5 Análisis estratégico

El análisis estratégico permite valorar los resultados financieros del proyecto dentro de un contexto real de mercado y operación. La evaluación realizada en los tres escenarios: pesimista, base y optimista muestra que el modelo de negocio tiene un comportamiento financieramente sólido, especialmente en las condiciones base y optimista, donde la rentabilidad supera ampliamente la inversión inicial.

En términos estratégicos, el proyecto se ajusta a la tendencia creciente del sector veterinario. El aumento sostenido en la tenencia de mascotas en los hogares; la búsqueda de servicios veterinarios preventivos respalda la pertinencia del modelo. La propuesta de valor,

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

centrada en planes integrales de salud, se alinea con la necesidad de los propietarios de contar con servicios confiables, cercanos y con cobertura médica para sus mascotas.

La estructura de inversión y los costos definidos reflejan un enfoque responsable. Los recursos se concentran en infraestructura, equipamiento y tecnología, lo que garantiza capacidad operativa y soporte técnico desde el inicio. Esta distribución permite proyectar estabilidad a mediano plazo y reduce la dependencia de gastos variables.

Además, el análisis de sensibilidad demuestra que, incluso ante ajustes en la tasa de descuento o en los montos de inversión inicial, el proyecto mantiene márgenes de rentabilidad aceptables. Esto indica que la iniciativa no solo es viable, sino también resistente a variaciones moderadas en las condiciones del entorno, lo que le otorga una posición favorable frente a la competencia y ante escenarios económicos cambiantes.

Los resultados financieros y el contexto estratégico evidencian que el proyecto cuenta con bases sólidas para su ejecución. La factibilidad económica, la proyección del mercado y la orientación hacia la sostenibilidad operativa respaldan la viabilidad general de la propuesta.

6.5.1. Matriz DOFA del proyecto

La matriz DOFA de la creación de una EPS de mascotas en Bogotá permite identificar los principales factores internos y externos que inciden en su desarrollo y sostenibilidad. Lo que permitió exponer estrategias que potencian las fortalezas, las oportunidades y mitigan las amenazas y debilidades, que orienta a este estudio hacia una gestión financiera sostenible y competitiva en el mercado de servicios veterinarios en Bogotá.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Innovación en el modelo de atención médica preventiva y curativa para mascotas mediante esquemas de aseguramiento.	O1. Crecimiento sostenido del sector de cuidado animal y aumento del gasto per cápita en salud veterinaria en Colombia.
F2. Estructura financiera sólida basada en proyecciones realistas de demanda y costos.	O2. Mayor conciencia social sobre el bienestar animal y la adopción responsable.
F3. Equipo médico y administrativo altamente calificado con experiencia en atención integral.	O3. Apoyo de políticas públicas orientadas al bienestar animal (Ley 2054 de 2020 y acuerdos distritales en Bogotá).
F4. Integración tecnológica para gestión de afiliados, facturación y monitoreo de servicios.	O4. Expansión en otras ciudades principales del país a mediano plazo.
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Alta inversión inicial en infraestructura, equipos médicos y tecnología.	A1. Competencia creciente de clínicas veterinarias y aseguradoras privadas.
D2. Baja cultura de aseguramiento en salud animal en algunos segmentos socioeconómicos.	A2. Posibles cambios regulatorios que afecten el modelo de aseguramiento veterinario.
D3. Dependencia de convenios externos para servicios especializados.	A3. Incremento de costos de insumos y medicamentos por inflación o devaluación.

D4. Riesgo de morosidad en el pago de afiliaciones mensuales.

A4. Variabilidad en la demanda ante crisis económicas o pérdida del poder adquisitivo de los hogares.

6.5.2. Riesgos financieros y operativos con planes de mitigación.

Como parte del análisis integral de factibilidad, fue necesario identificar los riesgos que podrían afectar la ejecución y sostenibilidad del proyecto, así como las estrategias de mitigación correspondientes. Estos riesgos abarcan aspectos financieros, operativos, normativos y reputacionales, los cuales fueron analizados según su probabilidad de ocurrencia e impacto en los resultados.

En el ámbito financiero, los principales riesgos se relacionan con fluctuaciones en los costos de insumos médicos, variaciones en la demanda o retrasos en la recuperación del flujo de efectivo. Para enfrentar estas situaciones, se propone una gestión activa del flujo de caja, negociaciones a largo plazo con proveedores estratégicos y la creación de un fondo de reserva equivalente a tres meses de gastos fijos.

Desde el punto de vista operativo, podría presentarse retrasos en la adecuación de las instalaciones, fallas técnicas en la plataforma de gestión o rotación del personal médico. Para reducir estos riesgos, se recomienda establecer cronogramas de ejecución por fases, contratar proveedores con cláusulas de cumplimiento y promover la capacitación continua del talento humano, asegurando la calidad del servicio y la continuidad de las operaciones.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

En cuanto al ámbito normativo, el proyecto debe cumplir con los requisitos exigidos por las autoridades competentes, como registros sanitarios, licencias de funcionamiento y normas de bioseguridad. Dado que estos lineamientos pueden variar, se sugiere contar con asesoría jurídica permanente y actualizar periódicamente la documentación requerida.

Finalmente, se identificó un riesgo reputacional asociado a la calidad del servicio y la atención al cliente. La implementación de protocolos de respuesta, seguimiento a casos y gestión de quejas permitirá preservar la confianza de los usuarios y mantener la reputación corporativa.

En la Tabla 33, se evidencia la “Identificación de riesgos y estrategias de mitigación”, presenta de manera detallada junto con las acciones preventivas y correctivas definidas para su control. Este análisis complementa la evaluación económica y fortalece la planificación estratégica al anticipar posibles contingencias que podrían comprometer la estabilidad del modelo de negocio.

Tabla 33: Identificación de riesgos y estrategias de mitigación

Tipo de riesgo	Descripción	Impacto potencial	Estrategia de mitigación
Financiero	Aumento de precios en insumos médicos y medicamentos.	Incremento de costos operativos y reducción de margen.	Establecer contratos de suministro estables y negociar descuentos por volumen.
	Disminución temporal de la demanda.	Menor flujo de caja y afectación del punto de equilibrio.	Implementar campañas de fidelización y

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

			diversificación de servicios.
Operativo	Retrasos en adecuaciones o entrega de equipos médicos.	Demora en el inicio de operaciones.	Establecer cronogramas con proveedores certificados y garantías de cumplimiento.
	Fallas técnicas en las plataformas tecnológicas.	Interrupción en la gestión de afiliados y facturación.	Mantener soporte técnico continuo y sistemas de respaldo.
	Rotación del personal médico o administrativo.	Pérdida de continuidad y experiencia operativa.	Aplicar planes de bienestar laboral y programas de capacitación.
Normativo	Cambios en licencias o exigencias regulatorias.	Riesgo de suspensión temporal del servicio.	Asesoría jurídica continua y actualización documental periódica.
Reputacional	Quejas por fallas en atención o demoras en respuesta.	Pérdida de confianza y disminución de afiliados.	Fortalecer el servicio al cliente y los protocolos de control de calidad.

Fuente: Elaboración de fuente propia

6.5.3. Indicadores de sostenibilidad (ambiental y social, en el cuidado animal).

El proyecto de la creación de una EPS para mascotas integra una visión de sostenibilidad que combina la responsabilidad ambiental con el compromiso social, lo que permite fortalecer la coherencia institucional del modelo de atención y asegurar la generación de valor más allá del componente económico.

En el plano ambiental, la organización busca minimizar los impactos negativos derivados de su operación mediante la gestión responsable de residuos biológicos, la reducción del consumo energético y la adopción de prácticas sostenibles. La correcta disposición de desechos clínicos, la optimización del uso de agua, energía y la implementación de programas de reciclaje son acciones prioritarias dentro de la política ambiental de la entidad.

Desde la perspectiva social la EPS para mascotas promueve la creación de empleo formal y digno, garantizando condiciones laborales adecuadas y fomentando la participación equitativa de mujeres en áreas administrativas y técnicas. Asimismo, contempla el desarrollo de campañas de educación, sensibilización y prevención de enfermedades zoonóticas para el bienestar de las mascotas en las comunidades locales, contribuyendo a una mejor relación entre la sociedad y los animales de compañía.

En la Tabla 34, se evidencia los “Indicadores de sostenibilidad ambiental y social”, que consolida los principales indicadores definidos para medir el impacto de estas acciones en el corto y mediano plazo, reflejando la intención del proyecto de mantener una operación ética, sostenible y con responsabilidad social.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Tabla 34: Indicadores de sostenibilidad ambiental y social

Dimensión	Indicador	Unidad de medida	Meta anual	Objetivo
Ambiental	Consumo promedio de energía por metro cuadrado.	kWh/m ²	Reducir 10% anual.	Optimizar eficiencia energética.
	Porcentaje de residuos biológicos tratados adecuadamente.	% de residuos gestionados	100% cumplimiento normativo.	Minimizar riesgos ambientales y sanitarios.
	Reutilización de materiales no biológicos (papel, plásticos).	% de reciclaje	50% del total de residuos no peligrosos.	Fomentar cultura de reciclaje y reutilización.
Social	Empleos directos generados por la EPS.	Número de personas	8 en el primer año.	Favorecer empleo formal en el sector.
	Porcentaje de mujeres empleadas en cargos administrativos.	% del total de personal administrativo	60%	Promover equidad de género.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Campañas educativas realizadas en comunidades vulnerables.	Número de jornadas	4 por año.	Fomentar bienestar animal y salud pública.
--	--------------------	------------	---

Fuente: Elaboración de fuente propia

7. Conclusiones

El análisis de factibilidad financiera permitió contrastar los fundamentos teóricos revisados con los resultados obtenidos en el estudio. Autores como Gitman & Zutter (2012) y Ross et al. (2015) destacan que la viabilidad de un proyecto depende de su capacidad para generar valor a partir de proyecciones realistas de ingresos, costos y flujos de caja; en este sentido, los resultados del modelo propuesto confirmaron que, bajo supuestos la creación de una EPS veterinaria en Bogotá presenta indicadores favorables de rentabilidad y sostenibilidad. La aplicación de herramientas como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) permitió validar la pertinencia del enfoque metodológico adoptado, coincidiendo con los postulados de Brealey et al. (2017) sobre la importancia de utilizar medidas financieras objetivas para sustentar decisiones de inversión.

De acuerdo con Damodaran (2012), la estimación del riesgo y el análisis de sensibilidad son componentes esenciales para evaluar la solidez de un proyecto; los escenarios simulados (pesimista, base y optimista) demostraron que, aunque la rentabilidad varía según el comportamiento de los costos y la penetración del mercado, la estructura financiera mantiene su estabilidad en los tres casos. Estos resultados fortalecen la hipótesis inicial sobre la viabilidad del modelo de negocio, siempre que se administre de forma eficiente el capital de trabajo y se implementen políticas de control en los costos variables y operativos (Rodríguez et al., 2020).

En relación con los objetivos específicos, el primero analiza los conceptos teóricos y metodológicos asociados a la factibilidad financiera mediante una revisión detallada de la teoría financiera y de las herramientas de evaluación económica, lo que permitió estructurar un marco

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

metodológico sólido. El estudio integró los enfoques cuantitativo y cualitativo, empleando la encuesta y el análisis documental para obtener información directa del mercado y de las fuentes oficiales, lo que reforzó la aplicabilidad de los conceptos teóricos en un contexto real.

El segundo objetivo estima los costos fijos, variables e inversión inicial que alcanza mediante la elaboración de un presupuesto base que desagregó cada componente de gasto. Este ejercicio permitió identificar que los costos fijos más representativos corresponden a la nómina médica y administrativa, seguidos por el arriendo y las licencias, mientras que los costos variables están determinados por los insumos clínicos, medicamentos y servicios tercerizados. Dicho análisis facilitó establecer la estructura de costos sobre la cual se proyectaron los escenarios financieros, confirmando la importancia de un control riguroso del gasto para asegurar la rentabilidad.

El tercer objetivo evalúa la rentabilidad del proyecto mediante el cálculo de indicadores financieros como VPN, TIR y punto de equilibrio lo que muestra resultados positivos en los escenarios base y optimista, con una TIR superior al costo de capital y un VPN positivo, lo cual evidencia la viabilidad económica del proyecto. Del mismo modo, el análisis de sensibilidad permitió examinar el impacto de posibles variaciones en la tasa de descuento y en la inversión inicial, reafirmando que la EPS es financieramente factible siempre que mantenga un nivel mínimo de afiliaciones y eficiencia operativa.

Finalmente, el objetivo de examinar los riesgos financieros mediante escenarios de sensibilidad demostró que el proyecto puede sostenerse ante fluctuaciones moderadas en los ingresos o costos. La aplicación del costeo ABC facilitó identificar las áreas que más demandan recursos, lo que aporta elementos útiles para futuras decisiones gerenciales. De manera general, se concluye que la creación de una EPS veterinaria en Bogotá no solo es viable desde el punto de vista financiero, sino que además responde a una necesidad real del mercado, generando un

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

impacto positivo en la atención integral de mascotas. Como proyección académica, se recomienda continuar investigando sobre la sostenibilidad del modelo en el largo plazo, incorporando variables como la transformación digital del sector y la regulación sanitaria aplicable. Estos nuevos enfoques permitirían fortalecer la comprensión del sistema de aseguramiento en salud animal y su contribución al bienestar social.

8. Recomendaciones

Durante el desarrollo del estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS de mascotas se presentaron limitaciones principalmente relacionadas con el acceso a información actualizada y segmentada del sector veterinario en Colombia, lo cual requirió la integración de fuentes oficiales y de mercado para garantizar la confiabilidad de los datos. Pese a ello, la metodología aplicada de enfoque mixto y carácter descriptivo resultó pertinente para alcanzar los objetivos planteados. La combinación del análisis financiero con la indagación de campo mediante encuestas fortaleció la validez de los resultados y demostró la efectividad del método empleado en estudios de factibilidad.

Se deja abierta una invitación a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, a la Facultad de Ciencias Empresariales y a los programas de Gerencia Financiera y afines, para continuar desarrollando investigaciones sobre la viabilidad económica y social de proyectos orientados al bienestar animal. La factibilidad financiera de una EPS para mascotas es un campo poco explorado, con gran potencial académico y empresarial, que puede aportar fortalecimiento de políticas de salud animal y desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.

Finalmente, a los emprendedores y profesionales del sector veterinario se les recomienda considerar hallazgos de este estudio como una guía inicial para estructurar proyectos de aseguramiento en salud animal con respaldo financiero. La implementación de estrategias de control de costos, la diversificación de ingresos y la adopción de herramientas tecnológicas pueden mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas. Así mismo, replicar el modelo en otras ciudades del país podría contribuir a la expansión del acceso

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

a servicios integrales para mascotas, consolidando un mercado formal y rentable en beneficio de la comunidad y de los animales de compañía.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (Hypothesis, Method & Research Design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187–197.
- American Pet Products Association – APPA. (2022). National Pet Owners Survey 2021–2022. APPA
- Bea-Leyva, T. B., Muñoz-Gutiérrez, S., & Sánchez-Oramas, L. (2023). Gestión del financiamiento a través de la aplicación del método de rentabilidades. *Ciencias Holguín*, 29(1).
- Bernal, S. (2022). Análisis del sector fintech en Colombia: una aproximación desde la gestión financiera y la innovación. Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstreams/c0a940a8-aba1-4ae3-9ec7-35186faa6ef8/download>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de finanzas corporativas* (11.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance* (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: Biblioteca Electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1989). Ley 84 de 1989: Estatuto Nacional de Protección Animal. Diario Oficial No. 39.013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18104>

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Congreso de la República de Colombia. (2016). Ley 1774 de 2016: Por medio de la cual se modifican el Código Civil y el Código Penal y se establecen disposiciones sobre la protección y el bienestar de los animales. Diario Oficial No. 49.708.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=63539>

Confecámaras. (2022). Informe de dinámica empresarial en Colombia. Confederación

Computrabajo. (s.f.). Salarios de médico veterinario en Colombia. Recuperado en octubre de 2025 de <https://co.computrabajo.com/salarios/medico-veterinario> Colombiana de Cámaras de Comercio. <https://www.confecamaras.org.co/>

Cortés, J. G. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (42), 143-156.

Damodaran, A. (2015). *Finanzas corporativas aplicadas* (4.^a ed.). John Wiley & Sons.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). Proyecciones de población y hogares 2023. DANE. <https://www.dane.gov.co>

Elempleo.com. (s.f.). Ofertas laborales para coordinador administrativo en Colombia.

Recuperado en octubre de 2025 de <https://www.eempleo.com/co/ofertas-empleo/trabajo-coordinador-administrativo>

Fasecolda. (2022). Informe del sector asegurador en Colombia. Federación de Aseguradores Colombianos. <https://www.fasecolda.com/>

Fenalco. (2018). Informe nacional sobre el mercado de mascotas en Colombia. Federación Nacional de Comerciantes. <https://www.fenalco.com.co/>

Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Revista Atenas*, 2(34), 1-15.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Forbes Colombia. (2025, mayo 14). Bogotá registra un aumento del 10% en el alquiler de oficinas y una tasa de vacancia cercana al 11%, según estudio. Recuperado de <https://forbes.co/2025/05/14/actualidad/bogota-registra-un-aumento-del-10-en-el-alquiler-de-oficinas-y-una-tasa-de-vacancia-cercana-al-11-segun-estudio/>

Función Pública. (2023). Decreto 1738 de 2023: Por el cual se establecen los incrementos salariales para empleados públicos en 2023. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141480>

GetApp. (s.f.). GVET: Software de gestión veterinaria. Recuperado en octubre de 2025 de <https://www.getapp.com.co/software/2056407/gvet>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson Educación.

Glassdoor. (s.f.). Sueldo de médico veterinario en Bogotá. Recuperado en octubre de 2025 de https://www.glassdoor.com/Salaries/bogota-m%C3%A9dico-veterinario-salary-SRCH_IL.0,6_IM1064_KO7,25.htm

Grand View Research. (2024). Animal ultrasound market size, share & growth report, 2030. Grand View Research.

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/animal-ultrasound-market-report>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2021). Resolución 100164 de 2021: Por la cual se establecen requisitos sanitarios para la prestación de servicios veterinarios y control de medicamentos. <https://www.ica.gov.co/>

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Instituto Colombiano Agropecuario – ICA. (2022). Resolución 1050 de 2022: Por la cual se regulan los requisitos sanitarios y de habilitación para servicios veterinarios.

<https://www.ica.gov.co/>

Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA. (2023). Cifras de tenencia de animales de compañía en Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://www.idpyba.gov.co>

Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal – IDPYBA. (2023). Informe anual de bienestar animal en Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://www.animalesbog.gov.co/>

IDPYBA. (2023). Caracterización de hogares con animales de compañía en Bogotá. Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal. Bogotá D.C.

La República. (2024, abril). Alquiler de oficinas en Bogotá se incrementó 12% durante el primer trimestre de 2024. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/alquiler-de-oficinas-en-bogota-se-incremento-12-durante-el-primer-trimestre-de-2024-3839373>

Lievano, J. A. (2021). Análisis de correlación entre los indicadores financieros de eficiencia administrativa y margen de utilidad neta en las empresas de Colombia. *Revista científica Quantica*, 2(1)

Loor, F. I., & Suárez, M. D. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del conocimiento*, 8(2), 895-918.

López Rodríguez, C. E., Velásquez Lizcano, C., Fajardo Sierra, J. M., & Sierra Otalora, J. L. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistemática de literatura. *RAN (Chillán)*, 10(1), 36-52.

MarketsandMarkets. (2024). Veterinary ultrasound market growth, drivers, and opportunities. MarketsandMarkets. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/animal-veterinary-ultrasound-market-10482074.html>

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Mejía, D. A, Palacios, M. C, & Cardona, N. V. (2021). Los indicadores financieros: Herramienta para evaluar el principio de negocio en marcha. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-24.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Decreto 780 de 2016: Decreto Único Reglamentario del Sector Salud. Diario Oficial No. 49.866.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65219>

Narea Chumbi, P. F., & Guamán Tenezaca, G. A. (2021). Aplicación de indicadores financieros e inductores de valor como herramienta de optimización en las decisiones estratégicas empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111.

Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá. (2023). Mercado de productos y servicios para mascotas en Bogotá. Alcaldía Mayor de Bogotá. <https://observatorio.bogota.gov.co/>

OKVET. (s.f.). Planes del software de gestión veterinaria OKVET. Recuperado en octubre de 2025 de <https://okvet.co/okvet-planes/>

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

QuestionPro. (2022). Muestreo no probabilístico: Tipos, características y ejemplos. QuestionPro Blog. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>

Radmedix. (s.f.). Veterinary X-Ray systems: Digital X-Ray & wireless DR. Radmedix.

<https://radmedix.com/solutions/veterinary/>

Ramírez, P. E. Vera, A, Rivera, M, & Álvarez, R. H. (2021). El flujo de caja en la evaluación de proyectos inversión. *Suplemento CICA Multidisciplinario* ISSN: 2631-2832, 5(11), 150-168.

- Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9–17.
- Rankia. (2025). Tendencias del mercado de mascotas en América Latina para 2025. <https://www.rankia.co/blog/mercado-de-mascotas>
- Rebollar, S., Posadas, R, Rebollar, E., Hernández, J., & González, F. D. J. (2020). Aportes a indicadores de evaluación privada de proyectos de inversión. *Revista Mexicana de agronegocios*, 46(2020), 444-461.
- Reyes, M. E. N. (2023). Implementación de modelos financieros en hojas de cálculo para la toma de decisiones de inversión. *Revista de Investigación Científica de la UNF–Aypate*, 2(2), 1-10.
- Riera, P. A., López, S. C., Mayorga, L. A., & Bayas, T. R. (2024). Valor actual neto impacto en la toma de decisiones en los proyectos de inversión. *Revista Pertinencia Académica*. ISSN 2588-1019, 8(2), 119-131.
- Rodríguez, C. E., Suarez, L. M. Quiroga, F. J. & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.^a ed.). McGraw-Hill.
- Salgado, D., & Awad, G. (2022). Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. *Estudios gerenciales*, 38(165), 424-435.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Torres, J. C., Chávez, J. R., & Barbosa, L. P. (2024). Punto de Equilibrio y Punto de

Indiferencia, Perspectiva Financiera en la Toma de Decisiones Empresariales. Estudios y

Perspectivas Revista Científica y Académica, 4(3), 2683-2703.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13.^a

ed.). Pearson Educación.

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado

Al participar en esta encuesta, usted reconoce que ha sido informado sobre el propósito del estudio, orientado a evaluar la factibilidad financiera de un modelo de EPS para la atención integral de mascotas en Bogotá.

Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento sin necesidad de justificación. La información recolectada, incluyendo datos de contacto, será utilizada únicamente con fines académicos dentro de esta investigación. Los datos serán tratados de manera confidencial, sin ser divulgados de forma individual, y se emplearán únicamente para fines relacionados con el análisis del estudio.

Al diligenciar y aceptar este consentimiento, usted declara que:

- He sido informado de los objetivos de la investigación.
- Comprendo que mis respuestas y mis datos de contacto serán utilizados únicamente para fines académicos y no comerciales.
- Tengo derecho a conocer los resultados globales del estudio.
- Puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin que esto genere consecuencias.
- Autorizo el uso de mis respuestas y datos de contacto bajo las condiciones antes descritas.

Acepto participar en esta investigación:

Si No

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

Buen día. Somos estudiantes de la Especialización en Gerencia Financiera de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, y estamos desarrollando la investigación titulada: “Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá”.

Su participación en esta encuesta es voluntaria, y la información que usted proporcione será tratada con confidencialidad, utilizándose únicamente con fines académicos y estadísticos. No existen respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa conocer su experiencia y percepción como propietario de mascotas.

1. Edad:
 - a. 18 a 25 años
 - b. 26 a 35 años
 - c. 36 a 50 años
 - d. Más de 50 años
2. Localidad de residencia en Bogotá:
3. Nivel educativo:
 - a. Básica secundaria
 - b. Técnico/Tecnológico
 - c. Universitario
 - d. Posgrado
4. ¿Qué tipo de mascota tiene?
 - a. Perro
 - b. Gato

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

- c. Otra Cual:
 - d. No tengo mascota
5. ¿Cuántas mascotas tiene actualmente?
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 o más
6. ¿Hace cuánto tiempo tiene su mascota principal?
- a. Menos de 1 año
 - b. Entre 1 y 3 años
 - c. Entre 4 y 7 años
 - d. Más de 7 años
7. ¿Con qué frecuencia lleva a su mascota al veterinario?
- a. Una vez al año
 - b. Dos a tres veces al año
 - c. Más de tres veces al año
 - d. Solo en emergencias
8. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?
- a. Vacunación y desparasitación
 - b. Consultas generales
 - c. Urgencias y hospitalización
 - d. Procedimientos quirúrgicos

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

9. ¿Cuánto gasta en promedio al mes en servicios veterinarios?
- Menos de \$100.000
 - Entre \$101.000 y \$200.000
 - Entre \$201.000 y \$300.000
 - Más de \$300.000
10. ¿Cómo califica la calidad del servicio veterinario que utiliza actualmente?
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
11. ¿Cuál considera que es la mayor dificultad al acceder a servicios veterinarios?
- Altos costos
 - Tiempos de atención
 - Falta de servicios integrales
 - Distancia o ubicación
12. ¿Conocía antes la idea de una EPS para mascotas?
- Sí
 - No
13. ¿Le interesaría afiliar a su mascota a una EPS que cubra servicios integrales (consultas, urgencias, vacunación y hospitalización)?
- Sí
 - No

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

14. ¿Qué valor mensual estaría dispuesto a pagar por la afiliación de su mascota a una EPS?
- Menos de \$30.000
 - Entre \$30.000 y \$60.000
 - Entre \$61.000 y \$100.000
 - Más de \$100.000
15. ¿Qué servicio considera más importante que debería cubrir una EPS para mascotas?
- Urgencias y hospitalización
 - Consultas preventivas
 - Cirugías
 - Medicamentos
16. ¿Afiliaría a más de una mascota si existieran planes familiares?
- Sí
 - No
 - Depende del costo
17. ¿Qué beneficio considera más relevante de una EPS para mascotas?
- Reducción de costos médicos
 - Acceso oportuno a servicios
 - Atención integral
 - Planes personalizados
18. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar una cuota adicional por servicios de emergencia 24/7?
- Sí
 - No
 - Depende del costo

Estudio de factibilidad financiera para la creación de una EPS orientada a la atención integral de mascotas en Bogotá

19. ¿Le interesaría que la EPS ofreciera convenios con farmacias veterinarias y tiendas de mascotas?

- Sí
- No
- Tal vez

20. En general, ¿qué tan probable es que usted se afilie a una EPS para mascotas si estuviera disponible en Bogotá?

- a. Muy probable
- b. Probable
- c. Poco probable
- d. Nada probable