

Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Dedicada a Prestar Servicios de Salud
para Mascotas en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Sandra Catalina Giraldo Rodríguez

Natalia Rivas

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle



Administración de empresas

Cartago, Valle del Cauca

2025

Nota de los Autores

Sandra Catalina Giraldo Rodríguez y Natalia Rivas, perteneciente al programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle

El presente Trabajo de grado fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle, cuenta con el acompañamiento y la asesoría del docente Augusto Cardona

Cualquier duda o inquietud respecto a esta investigación, por favor comunicarse al siguiente correo: Sandra.catalina.giraldo@correounivalle.edu.co o natalina.rivas@correounivalle.edu.co

Dedicatoria

A mis hermanos kike, Luis y Juan, pilares de mi vida y compañeros de cada batalla. Gracias por ser mi refugio en los días difíciles, por sus risas que siempre alivian el alma y por su fe en mí, incluso cuando yo misma dudaba. Cada palabra suya, cada gesto de cariño y apoyo, fueron el impulso silencioso que me ayudó a no rendirme. A mi padre, ejemplo de fortaleza, trabajo y nobleza. Gracias por enseñarme que los sueños no se alcanzan con suerte, sino con constancia, amor y humildad. Su ejemplo ha sido mi guía, su confianza mi motor, y su orgullo, la mayor recompensa, y sobre todo, a ti madre, que desde el cielo me acompaña y me ilumina cada día. Este logro es por ella, porque sé que su mayor deseo era verme convertida en profesional. A veces la imaginé sonriendo, orgullosa, diciendo que todo valía la pena; y esa imagen me dio fuerzas cuando creí no poder más. Su amor no se fue con ella: vive en mis pasos, en mi voz y en cada una de mis metas cumplidas. Hoy le cumplo una promesa que hicimos con el alma, y le dedico este sueño que también era suyo.

Y finalmente a mi universidad del valle por recibirme y acompañarme en este proceso de aprendizaje, a mis profesores, especialmente a Oscar marino quien siempre estuvo al pendiente de cualquier inquietud o duda que llegue a necesitar.

Mil gracias por todo lo que me enseñaron.

Catalina Giraldo

Dedicatoria

A mi madre, María Rivas, por ser el pilar fundamental de mi vida, por su amor incondicional, su esfuerzo constante y por enseñarme con su ejemplo el valor del trabajo, la perseverancia y la fe. Este logro es tan mío como suyo.

A mis queridas hermanas, por su apoyo, sus palabras de aliento y por acompañarme en cada paso de este camino con cariño y comprensión.

Y especialmente, a mi hija Luciana, la razón más grande para seguir adelante. Su sonrisa me inspira a ser mejor cada día y a luchar por un futuro lleno de amor, esperanza y orgullo. Cada esfuerzo y cada logro están dedicados a ti, porque en tu sonrisa encuentro la fuerza para no rendirme y la esperanza de construir un futuro mejor.

Y a mis profesores, quienes con paciencia, dedicación y compromiso me guiaron a lo largo de este proceso académico a, Oscar Marino, Yaneth, Manuela y a todos. Gracias por compartir su conocimiento y su tiempo, por sus enseñanzas, por sus palabras de aliento y por contribuir a mi formación personal y profesional. Su ejemplo deja una huella imborrable en mi vida y en mi crecimiento como ser humano.

Con todo mi corazón, este trabajo está dedicado a ustedes.

Natalia Rivas

Tabla de Contenido

1	Capítulo I: Descripción del Problema.....	17
1.1	Pregunta de investigación	21
1.1.1	<i>Sistematización con sub-preguntas</i>	<i>21</i>
2	Objetivos	23
2.1	Objetivo General	23
2.1.1	<i>Objetivos Específicos</i>	<i>23</i>
3	Justificación	25
4	Capítulo II: Marco Referencial	29
4.1	Antecedentes	29
4.1.1	<i>Antecedentes Históricos.....</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>Antecedentes Académicos</i>	<i>30</i>
4.2	Marco Teórico	35
4.2.1	<i>Teoría general de sistemas y enfoque multinivel del mercado.....</i>	<i>37</i>
4.2.2	<i>Teorías clásicas de la administración y dirección</i>	<i>38</i>
4.2.3	<i>Teoría del comportamiento planificado y emprendimiento</i>	<i>40</i>
4.2.4	<i>Enfoque de recursos y capacidades</i>	<i>41</i>
4.2.5	<i>Dirección, gestión de proyectos y riesgos.....</i>	<i>42</i>
4.2.6	<i>Teorías del comportamiento del consumidor y humanización de las mascotas</i>	<i>43</i>
4.3	Marco conceptual.....	45
4.4	Marco legal	49
4.5	Marco contextual	53
4.6	Marco metodológico	54
4.6.1	<i>Enfoque de la investigación</i>	<i>54</i>

4.6.2	<i>Método</i>	55
4.6.3	<i>Alcance</i>	55
4.6.4	<i>Diseño</i>	56
4.6.5	<i>Fuentes de recolección</i>	56
4.6.6	<i>Técnicas de recolección</i>	57
4.6.7	<i>Población</i>	57
4.6.8	<i>Muestra</i>	58
5	Hallazgos y Resultados	60
5.1	Objetivo A. Análisis del comportamiento del sector de mascotas en Colombia, con énfasis en los servicios de salud, para identificar oportunidades y amenazas que inciden en la viabilidad del plan de negocio en el municipio de Cartago	60
5.1.1	<i>Comportamiento del Sector de las Mascotas en Colombia</i>	60
5.1.1.1	Análisis del entorno externo.....	60
5.1.1.1.1	<i>Entorno Político</i>	61
5.1.1.1.2	<i>Entorno Económico</i>	62
5.1.1.1.3	<i>Entorno Social</i>	63
5.1.1.1.4	<i>Entorno Tecnológico</i>	64
5.1.1.1.5	<i>Entorno Ambiental</i>	65
5.1.1.1.6	<i>Entorno Legal</i>	65
5.1.1.2	Análisis general del entorno externo.....	66
5.2	Objetivo B. Caracterizar el mercado de atención médica para mascotas en el municipio de Cartago, mediante la recolección y análisis de información primaria y secundaria, con el fin de estimar la demanda potencial de los servicios de la empresa propuesta.	68
5.2.1.1	Análisis general de la encuesta de caracterización (objetivo B).	81

5.3	Objetivo C. Definir los requerimientos técnicos, operativos y de infraestructura necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa, de manera que se garantice la prestación eficiente y segura de los servicios de salud para mascotas.	83
5.3.1	<i>Flujo del Proceso de Servicio</i>	83
5.3.2	<i>Modelo de Negocio: Membresía y Proveedores</i>	85
5.3.2.1	Contrato de arrendamiento.	85
5.3.2.2	Contrato de prestación de servicio clínica veterinaria Zoovital.	85
5.3.2.3	Contrato de prestación de servicio distribución de medicamentos Dido veterinaria.	86
5.3.2.4	Contrato de prestación de servicio guardería y peluquería Canina Huellitas y estilo.	86
5.3.3	<i>Requerimientos Operativos</i>	87
5.3.3.1	Infraestructura.	87
5.3.3.2	Contrato de prestación de uso y licencia de software	88
5.3.3.3	Requisitos legales.....	88
	Alcaldía de Cartago:	88
	Concejo Municipal de Cartago:	88
	Organizaciones Animalistas Locales:	88
5.4	Normativas Locales	89
5.4.1.1	Facturación de muebles y enceres.....	89
5.4.2	<i>Análisis general del objetivo C</i>	90
5.5	Objetivo D. Diseño de una estructura administrativa y organizacional acorde con las necesidades de la empresa, que contribuya a la adecuada gestión de los recursos y a la implementación del modelo de negocio propuesto.....	92
5.5.1	<i>Estructura organizacional</i>	94
5.5.2	<i>Coherencia entre áreas y misión del servicio</i>	94

5.5.3	<i>Análisis general de los resultados del objetivo D.</i>	96
5.6	Objetivo E. Identificar y cuantificar las variables económicas relevantes para la creación de la empresa, incluyendo ingresos proyectados, costos e inversiones, como insumo para el análisis de la viabilidad financiera del plan de negocio.	97
5.6.1	<i>Generalidades</i>	97
5.6.2	<i>Precio de venta</i>	98
5.6.3	<i>Costos unitarios de materia</i>	100
	Veterinaria:	101
	Peluquería y guardería:	101
	Funeraria:	101
5.6.4	<i>Mano de Obra Directa (MOD)</i>	102
5.6.5	<i>Costo de fabricación:</i>	103
5.6.6	<i>Gastos administrativos y de venta</i>	104
5.6.7	<i>Inversión fijas y diferidas</i>	106
5.6.8	<i>Capital de trabajo</i>	108
5.6.9	<i>Estructura de Capital y Patrimonio:</i>	108
5.6.10	<i>Análisis general de las variables económicas y los ingresos proyectados</i>	109
5.7	Objetivo F. Evaluar la viabilidad financiera de la creación de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros y de inversión (VAN, TIR, punto de equilibrio, entre otros), a partir de los escenarios de proyección definidos.	112
5.7.1	<i>Plan inversión y financiero</i>	112
5.7.2	<i>Margen del producto</i>	113
5.7.3	<i>Pérdidas y Ganancias</i>	115
5.7.4	<i>Balance General</i>	116
5.7.5	<i>Flujo de caja</i>	117
5.7.6	<i>Producción</i>	119

5.7.7	<i>Salidas</i>	121
5.7.8	<i>Análisis general de la viabilidad financiera</i>	123
5.7.8.1	Resultados de inversión, rentabilidad y liquidez.....	124
5.7.8.2	Márgenes, estructura de costos y punto de equilibrio	124
5.8	Objetivo G. Identificar y analizar los principales riesgos asociados a la creación y funcionamiento de la empresa, proponiendo estrategias de mitigación que fortalezcan la sostenibilidad del plan de negocio.	126
5.8.1	<i>Análisis general de la gestión de riesgos (Objetivo G.)</i>	129
6	Conclusiones	130
7	Recomendaciones	133
8	Referencias	135
9	Anexos	148
9.1	Carta Aval de los instrumentos de recolección	150

Lista de Tablas

Tabla 1	El mercado de las mascotas en la economía colombiana	19
Tabla 2	Antecedentes Académicos	31
Tabla 3	Marco legal.	49
Tabla 4	Población en el municipio de Cartago, por rangos de edad.	58
Tabla 5	Variables Macroeconómicas Básicas Proyectadas	98
Tabla 6	Bases y Condiciones.....	98
Tabla 7	Precios, Volúmenes y Ventas Totales Esperadas	99
Tabla 8	Capacidad Instalada vs Proyección de Ventas	100
Tabla 9	Resumen de Costos Unitarios de Materia Prima por Producto	101
Tabla 10	Costos de Mano de Obra Directa.....	102
Tabla 11	Costos de Fabricación.....	104
Tabla 12	Salarios Colaboradores Administración y Ventas.....	105

Tabla 13 Gastos de Administración.....	105
Tabla 14 Gastos de Ventas.....	106
Tabla 15 Inversiones Fijas.....	106
Tabla 16 Inversión Diferida (Gastos en Periodo Preoperativo)	107
Tabla 17 Capital de Trabajo.....	108
Tabla 18 Estructura de Capital y Patrimonio.....	109
Tabla 19 Plan de Inversión y Financiamiento	112
Tabla 20 Márgenes	113
Tabla 21 Estado de Resultados	115
Tabla 22 Balance General.....	116
Tabla 23 Flujo de Caja.....	118
Tabla 24 Producción.....	120
Tabla 25 Criterios de Decisión	122

Listado de Figuras

Figura 1 Esquema del Marco Teórico	35
Figura 2 Fórmula general de muestreo	58
Figura 3 Pregunta 1: Género	69
Figura 4 Pregunta 2: Rango de Edad	69
Figura 5 Pregunta 3: Estrato Socio-Económico	70
Figura 6 Pregunta 4: Ocupación	71
Figura 7 Pregunta 5: Tenencia de Mascotas.....	71
Figura 8 Pregunta 6: Número de Mascotas.....	72
Figura 9 Pregunta 7: Tipo de Mascota	73
Figura 10 Pregunta 8: Servicios Adquiridos para Mascotas	73
Figura 11 Pregunta 9: Factores Importantes al Elegir un Servicio	74
Figura 12 Pregunta 10: Gasto Mensual Promedio en Servicio para Mascotas	75
Figura 13 Pregunta 11: Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio básico que incluye: Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes) mensual	75

Figura 14 Pregunta 12: Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio premium que incluye: -Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes)-Servicios estéticos (peluquería y baño)-Guardería-Funeraria (cremación), mensual..... 76

Figura 15 Pregunta 13: ¿Considera interesante la creación de una empresa que preste servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago? 76

Figura 16 Pregunta 14: ¿Cree que es difícil acceder a servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago? 77

Figura 17 Pregunta 15: Si su respuesta (anterior) fue Si ¿Cuál es la principal dificultad? 78

Figura 18 Pregunta 16: ¿Estaría dispuesto a adquirir los servicios de salud de una nueva empresa en el municipio de Cartago? 78

Figura 19 Pregunta 17: ¿Qué canales utiliza con mayor frecuencia para ver contenido o comunicarse con empresas? 79

Figura 20 Pregunta 18: Con qué frecuencia utilizan los servicios veterinarios 79

Figura 21 Pregunta 19: ¿Conoce una empresa en Cartago que preste un servicio similar a este?..... 80

Figura 22 Flujo de Procesos: EPS de Mascotas 84

Figura 23 Estructura Administrativa Propuesta 93

Figura 24 Formato de encuesta en el canal virtual (Parte 1)..... 148

Figura 25 Formato de encuesta en el canal virtual (Parte 2)..... 149

Resumen

Este trabajo determina la viabilidad de crear Animalsh, una empresa promotora de salud para perros y gatos en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Se parte del crecimiento del sector de mascotas en Colombia, impulsado por la humanización de los animales de compañía y por un mayor gasto en servicios veterinarios, en un contexto local donde se identifican brechas de acceso y calidad en la oferta existente. La investigación utiliza un enfoque mixto y un diseño descriptivo. Se combinan revisión documental de antecedentes, marcos teóricos y normativa con un estudio de mercado cuantitativo aplicado a propietarios de mascotas en Cartago, además de la formulación técnica, organizativa, económica y financiera del proyecto. El análisis incorpora herramientas de la Teoría General de Sistemas, las teorías clásicas de la administración, el enfoque de recursos y capacidades, el marketing de servicios y la gestión de proyectos y riesgos. Los resultados muestran una alta tenencia de mascotas, disposición a pagar por planes de salud básicos y premium y baja presencia de competidores con propuestas similares. Se define un modelo de membresía soportado en una red de aliados veterinarios, una estructura organizativa funcional y una estimación detallada de costos, inversiones, ingresos y capital de trabajo. En conjunto, se concluye que Animalsh es una propuesta empresarial viable y pertinente para Cartago, con potencial para aportar al bienestar animal y a la generación de empleo local.

Palabras clave: plan de negocio; servicios de salud para mascotas; EPS veterinaria; viabilidad financiera; estudio de mercado; gestión de riesgos.

Abstract

This study determines the feasibility of creating Animalsh, a health promotion company for dogs and cats in the municipality of Cartago, Valle del Cauca. It stems from the growth of the pet sector in Colombia, driven by the humanization of companion animals and increased spending on veterinary services, within a local context where gaps in access and quality of existing services have been identified. The research employs a mixed-methods approach and a descriptive design. It combines a literature review of background information, theoretical frameworks, and regulations with a quantitative market study applied to pet owners in Cartago, in addition to the technical, organizational, economic, and financial formulation of the project. The analysis incorporates tools from General Systems Theory, classical management theories, the resource-based view, services marketing, and project and risk management. The results show a high rate of pet ownership, a willingness to pay for basic and premium health plans, and a low presence of competitors with similar offerings. A membership model supported by a network of veterinary partners, a functional organizational structure, and a detailed estimate of costs, investments, revenues, and working capital are defined. Overall, it is concluded that Animalsh is a viable and relevant business proposal for Cartago, with the potential to contribute to animal welfare and local job creation.

Keywords: business plan; pet health services; veterinary EPS; financial viability; market research; risk management.

Introducción

El cuidado de las mascotas se ha convertido en un comportamiento distintivo de las transformaciones sociales y económicas recientes en Colombia (Forbes Colombia, 2024). Diversos estudios sectoriales muestran que cerca de seis de cada diez hogares conviven con al menos un animal de compañía (DANE, 2021) y que el gasto en productos y servicios asociados a su bienestar crece de forma sostenida (Alcaldía de Neiva, 2025), impulsado por la humanización de las mascotas y por su reconocimiento como miembros del hogar (Tamilia, 2024). Esta tendencia, documentada en análisis de entidades territoriales y medios especializados (Sánchez Bolívar & Salgar Novoa, 2025), ha consolidado al mercado de las mascotas como un sector dinámico, con sublíneas de negocio que abarcan desde la alimentación especializada hasta los servicios de salud, estética y recreación (Perales Tuay & Tellez Quintero, 2020). En ciudades intermedias como Cartago, estas dinámicas se expresan en una alta tenencia de perros y gatos, en una oferta veterinaria fragmentada y en una percepción recurrente de barreras de acceso económico y geográfico a servicios de salud de calidad para las mascotas.

En paralelo, el desempleo juvenil y la búsqueda de alternativas de generación de ingresos otorgan al emprendimiento un papel central en la dinamización de las economías locales (DANE, 2025). La literatura sobre creación de empresa destaca que los proyectos con mayor potencial de impacto son aquellos que se apoyan en la innovación y en la exploración de nichos de mercado emergentes, articulando oportunidades de negocio con necesidades insatisfechas del entorno. En esta línea, la propuesta de una Empresa Promotora de Salud para mascotas en Cartago se ubica en el centro de entre un sector en expansión, un contexto laboral retador y una creciente sensibilidad social y jurídica frente al bienestar animal, respaldada por avances en la protección

legal de los animales y por un discurso público que condena de manera explícita el maltrato (Congreso de la República, 2025).

Para comprender y evaluar esta propuesta se recurre a un marco referencial que combina varios enfoques. La Teoría General de Sistemas permite concebir a la empresa como un sistema abierto que interactúa con entornos globales, nacionales y locales, y que debe coordinar subsistemas de mercado, operación, finanzas y talento humano (Bertalanffy, 1989). Las teorías clásicas y neoclásicas de la administración aportan principios sobre división del trabajo, departamentalización funcional y funciones administrativas, fundamentales para diseñar la estructura organizativa y los procesos internos de Animalsh (Fayol & Taylor, 1916). El enfoque de recursos y capacidades orienta la identificación de los activos tangibles e intangibles — alianzas con clínicas, conocimiento especializado, reputación de marca— que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles (Fong Reynoso, 1998) y (García Leonard & Sorhegui Rodríguez, 2020). Por su parte, la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, 1991) y las teorías del comportamiento del consumidor (Fischer de la Vega & Espejo Callado, 2011), complementadas con los aportes de Kotler (2012) al marketing de servicios, ayudan a explicar la disposición de los propietarios a contratar planes de salud para sus mascotas y a estructurar una propuesta de valor centrada en el cliente.

En cuanto a la gestión del proyecto, se retoman los lineamientos de la dirección y gestión de proyectos y riesgos, que enfatizan la importancia de avanzar por etapas de formulación, análisis de viabilidad, organización de recursos, ejecución y control, incorporando de manera explícita la identificación, evaluación y mitigación de riesgos (Project Management Institute, 2021). Estas perspectivas permiten analizar la creación de Animalsh EPS no solo como una idea empresarial aislada, sino como un proyecto complejo que involucra decisiones estratégicas sobre

modelo de negocio, alianzas, estructura organizativa, inversiones y financiamiento. En coherencia con los planteamientos de Varela (2010), Hisrich, Peters y otros autores (Hisrich, Peters, & Shepard, 2021) sobre el plan de negocio, el estudio asume este instrumento como una hoja de ruta que integra diagnóstico, formulación estratégica y evaluación integral de factibilidad.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque mixto y un diseño descriptivo–correlacional. Se combina una revisión documental de antecedentes académicos, sectoriales y normativos con un estudio de mercado cuantitativo aplicado a propietarios de mascotas en Cartago, utilizando técnicas de muestreo y análisis estadístico acordes con las recomendaciones de la literatura de investigación de mercados (Llanos Ceballos, 2023) y (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). A partir de estos insumos se formulan el modelo de servicio basado en membresías, los requerimientos técnicos y de infraestructura, la estructura administrativa funcional, las proyecciones económicas y financieras y el análisis de riesgos, con el propósito de responder a la pregunta central sobre la viabilidad de crear una empresa prestadora de servicios de salud para perros y gatos en el municipio.

1 Descripción del Problema

Las mascotas a lo largo de los años han adquirido una mayor relevancia para las personas, tanto así que ocupan un importante lugar dentro de las familias colombianas (Alcaldía de Neiva, 2025). Diversos estudios sectoriales muestran que cerca de seis de cada diez hogares en el país conviven con al menos una mascota, principalmente perros y gatos, lo que evidencia la consolidación de este segmento dentro de la estructura del hogar y del consumo de los colombianos (Forbes Colombia, 2024). Este comportamiento refleja una tendencia sostenida al alza, asociada a la humanización de las mascotas y a su reconocimiento como miembros integrales de la familia, lo que permite proyectar que en los próximos años la participación de los hogares con animales de compañía continuará en aumento.

En el caso de las ciudades capitales, los análisis territoriales respaldan esta misma dinámica. En Bogotá, por ejemplo, los estudios del Observatorio de Desarrollo Económico de la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá (2019), indican que una proporción significativa de hogares declara tener mascotas, con una mayor presencia de caninos frente a felinos, y con patrones de gasto específicos en alimentación, salud y bienestar animal. Estos resultados, sumados a evidencias académicas que señalan la importancia de las mascotas en la vida cotidiana y en el bienestar emocional de sus cuidadores (Zuluaga Castrillón, 2025), permiten concluir que existe una población de perros y gatos considerable y en expansión, que abre oportunidades para el diseño de modelos de negocio especializados en su atención.

Continuando con la percepción de las mascotas como uno más de la familia, esta situación implica para las personas un sentimiento en el que se persigue el bienestar integral de los animales, preocupándose por aspectos como un buen alimento, su salud, su estética y apariencia, los accesorios de su día a día, su aseo, el entretenimiento e incluso, en muchos casos,

su vestimenta (Zuluaga Castrillón, 2025). Estos datos y tendencias del comportamiento humano hacia las mascotas evidencian la existencia de un vínculo emocional fuerte y creciente entre personas y mascotas, que ha llevado a que los responsables del hogar destinen recursos fijos y cada vez mayores para la adquisición de productos y servicios que promuevan el cuidado de este miembro del hogar.

Esta transformación en la relación humano–animal se refleja también en el comportamiento económico del sector. Informes especializados del mercado de mascotas en Colombia estiman que el gasto asociado al mantenimiento y cuidado de las mascotas alcanzará alrededor de 1.561 billones de pesos para 2026 (Amaya Quitian, 2024), concentrado principalmente en tres líneas de negocio: alimentación, productos de aseo e higiene y servicios de atención médica veterinaria.

Por otro lado, y según Sánchez y Salgar en su trabajo investigativo: *Efecto de la Antropomorfización en el Comportamiento de Compra de los Dueños de Mascotas* (2025), el incremento de las mascotas en los hogares colombianos y el gasto que esto ha traído consigo han jalonado el crecimiento del sector de mascotas en el país, generando una mayor profesionalización y diversificación de las sublíneas que lo componen. Estudios sectoriales locales dan cuenta de un crecimiento acumulado significativo del mercado de productos y servicios para mascotas en los últimos años y de la aparición de nuevas propuestas de negocio basadas en la innovación, lo que ha fortalecido el sector y ha convertido sus rentabilidades en un atractivo para nuevos inversionistas y emprendedores. Así lo muestra la Alcaldía de Neiva en su documento informativo titulado: “*Peludos que Mueven la Economía: El Auge del Sector de Mascotas y su Impacto en Colombia y Neiva*” con cifras que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1

El mercado de las mascotas en la economía colombiana

Segmento	Participación en las Ventas
Alimento habitual para perros	64%
Alimento habitual para gatos	36%
Crecimiento del e-commerce	49%
Demanda de productos de alimentación (sobre las ventas totales)	75%
Demanda de juguetes (sobre las ventas totales)	42%
Artículos de aseo	35%
Snacks	21%
Ropa	17%

Nota: La tabla muestra datos de preferencia de clientes extraídos de (Alcaldía de Neiva, 2025). La estructura de la tabla es de elaboración de las autoras de la investigación.

Bajo estos procesos de surgimiento de nuevos productos y propuestas de negocio, el sector se ha consolidado como una industria con amplio potencial, en un contexto de demanda en expansión y consumidores cada vez más dispuestos a invertir en el bienestar de sus animales de compañía.

En este marco, la idea de crear EPS (Empresa Promotora de Salud) o modelo de aseguramiento y servicios integrales de salud para mascotas, aparece con un gran potencial pues se articula con la lógica de la antropomorfización, la atención creciente, la necesidad del cuidado, el apego familiar y de atención continua hacia las mascotas que se articula bien con el servicio de un sistema de aseguramiento en salud para ellas.

En un país como el nuestro dónde ya se habla de marcos legales concreto para las mascotas (Dávila Betancourt & Ocho Arias, 2023) y de condenas por malos tratos hacia ellas, empresas como una EPS para ellas no hacen sino responder a una visión sobre los animales domésticos clara e irreversible. En Cartago, la creación de este tipo de empresas no solo respondería a la creciente demanda de productos y servicios integrales, incluidos los veterinarios, sino que también permitirían cubrir tanto necesidades preventivas como tratamientos complejos para enfermedades frecuentes en los animales como el VIH; hepatitis, enfermedades parasitarias, entre otras (ISED, 2025), facilitando el acceso de los dueños de mascotas a servicios de calidad de manera más asequible mediante esquemas de pago periódicos o planes de membresía. La innovación en el sector de mascotas, sumada al desarrollo de herramientas digitales, también ha fomentado la diversificación de servicios, entre ellos la posibilidad de incluir telemedicina veterinaria, redes de proveedores especializados y planes personalizados según características de cada mascota y familia, lo que contribuye a una mayor profesionalización y expansión de la atención veterinaria en Colombia.

Cabe aquí también mencionar que el desempleo en el país, especialmente en poblaciones jóvenes (15 a 28 años), lleva a que muchos de ellos tomen la decisión de emprender con sus ideas de negocio. De acuerdo con el boletín oficial de Mercado laboral para la Juventud del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), entre julio y septiembre del año 2025 la tasa de desempleo juvenil se ubicó alrededor del 14,6% (DANE, 2025), que si bien presenta un descenso importante con respecto al mismo trimestre del año anterior (16,4%) (DANE, 2025) siguen siendo una cifra desafiante para el ámbito del inicio laboral de los jóvenes. En este escenario, la alternativa de la creación de empresa toma mayor relevancia como mecanismo de generación de ingresos y de empleo, ya que las nuevas unidades productivas

aportan al tejido empresarial, dinamizan la economía y contribuyen a reducir la tasa de desocupación en el país y, como es en este caso, con la validación de un plan de negocio para creación de una empresa como una EPS de mascotas en el municipio de Cartago (Valle del Cauca) para el periodo 2025-2026, se pretende explotar un mercado creciente y con cada vez más probabilidades de articularse de lleno con los sistemas legales y de salud del país.

De todo lo anterior, se establecen pues las preguntas de investigación del presente trabajo:

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la viabilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de salud para perros y gatos en el municipio de Cartago, Valle del Cauca?

1.1.1 Sistematización con sub-preguntas

¿Cómo se comporta el sector de mascotas en Colombia, especialmente el segmento de servicios de salud, y qué oportunidades y amenazas representa para la creación de una empresa de este tipo en el municipio de Cartago?

¿Cuál es la dinámica del mercado de atención médica para mascotas en el municipio de Cartago, en términos de características de los propietarios, demanda potencial y disposición a pagar por los servicios de salud para perros y gatos?

¿Qué requerimientos técnicos, operativos e infraestructura son necesarios para la creación y funcionamiento de una empresa prestadora de servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago?

¿Qué estructura administrativa y organizacional resulta más adecuada para la empresa propuesta, de acuerdo con sus necesidades operativas y de gestión?

¿Cuáles son las principales variables económicas que deben considerarse en la creación de la empresa (ingresos, costos, inversiones y gastos) y cómo se estiman para el contexto de Cartago?

¿Qué resultados arroja la evaluación financiera del plan de negocio, a partir de indicadores como VAN, TIR y punto de equilibrio, respecto a la viabilidad de la empresa?

¿Qué riesgos se asocian a la creación y operación de la empresa prestadora de servicios de salud para mascotas en Cartago y qué estrategias pueden proponerse para su mitigación?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de una empresa prestadora de servicios de salud para perros y gatos en el municipio de Cartago, Valle del Cauca.

2.1.1 *Objetivos Específicos*

- A. Analizar el comportamiento del sector de mascotas en Colombia, con énfasis en los servicios de salud, para identificar oportunidades y amenazas que inciden en la viabilidad del plan de negocio en el municipio de Cartago.
- B. Caracterizar el mercado de atención médica para mascotas en el municipio de Cartago, mediante la recolección y análisis de información primaria y secundaria, con el fin de estimar la demanda potencial de los servicios de la empresa propuesta.
- C. Definir los requerimientos técnicos, operativos y de infraestructura necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa, de manera que se garantice la prestación eficiente y segura de los servicios de salud para mascotas.
- D. Diseñar una estructura administrativa y organizacional acorde con las necesidades de la empresa, que contribuya a la adecuada gestión de los recursos y a la implementación del modelo de negocio propuesto.
- E. Identificar y cuantificar las variables económicas relevantes para la creación de la empresa, incluyendo ingresos proyectados, costos e inversiones, como insumo para el análisis de la viabilidad financiera del plan de negocio.

- F. Evaluar la viabilidad financiera de la creación de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros y de inversión (VAN, TIR, punto de equilibrio, entre otros), a partir de los escenarios de proyección definidos.
- G. Identificar y analizar los principales riesgos asociados a la creación y funcionamiento de la empresa, proponiendo estrategias de mitigación que fortalezcan la sostenibilidad del plan de negocio.

3 Justificación

Scott Shane, profesor de cátedra de estudios empresariales y de economía, además de amplio divulgador del tema del emprendimiento, sostiene que este ya tan renombrado concepto - el del emprendimiento- cumple un papel cada vez más clave en la dinamización de las economías locales, al introducir innovaciones, generar empleo y aumentar la competitividad de los territorios, aunque también advierte que no todas las iniciativas empresariales contribuyen de la misma forma al crecimiento y al bienestar, sino especialmente aquellas orientadas a la innovación y a la exploración de nuevos mercados (Shane, 2008). Desde esta perspectiva, los proyectos empresariales que responden a tendencias de consumo emergentes y a necesidades insatisfechas del entorno tienen mayor potencial para aportar a la diversificación productiva y al desarrollo económico de entornos geográficos pequeños, como, para este caso, el municipio de Cartago. Acogiendo esta idea, Alexander S. Kritikos, respetado economista alemán, lo define al inicio de su artículo *Los Emprendedores y su Impacto en el Empleo y en el Crecimiento Económico* (2019) así:

Los emprendedores creadores de nuevas empresas son una especie poco común. Incluso en economías impulsadas por la innovación, solo entre el 1% y el 2% de la fuerza laboral crea una empresa sólida anualmente. Sin embargo, los emprendedores, en particular los innovadores, son vitales para la competitividad de la economía y pueden generar nuevos empleos. Sin embargo, los beneficios del emprendimiento solo se materializan si el entorno empresarial es receptivo a la innovación.

En los últimos años, el mercado de productos y servicios para mascotas ha experimentado un crecimiento significativo a nivel internacional y en América Latina (Forbes Colombia, 2024), impulsado por el fenómeno de la humanización de las mascotas (Sánchez Bolívar & Salgar Novoa, 2025), entendido como la tendencia a atribuir a los animales de compañía un estatus similar al de miembros de la familia y estas a destinar recursos crecientes a su cuidado y su bienestar. Estudios como el de Lisa Tamilia sobre el *pet humanization* (Tamilia, 2024) muestran que esta tendencia se asocia con un aumento del gasto familiar en alimentos especializados, servicios veterinarios, productos de higiene para mascotas y humanos en relación a las mascotas y soluciones de bienestar, que transforma este sector en un mercado dinámico y de alto potencial.

En el caso colombiano, los análisis sectoriales reportan un aumento sostenido en la población de perros y gatos y en el gasto de los hogares en categorías relacionadas con su cuidado, incluyendo alimentación, salud y otros servicios complementarios, en línea con lo observado en otros países de la región (Alcaldía de Neiva, 2025). Esta expansión del mercado se acompaña de una mayor sofisticación de la demanda, en la medida en que los propietarios buscan servicios más especializados, de mejor calidad y con mayor énfasis en la prevención y el bienestar integral de las mascotas y aprovechando los buenos vientos económicos en donde queda espacio económico familiar y, según el artículo de Servicio Agrícola Exterior de EEU, para el llamado *gasto discrecional* que se sesga hacia el cuidado de las mascotas (Twagirimana, 2025).

En este contexto, la creación de una empresa que ofrezca servicios integrales de salud para mascotas bajo un modelo similar al aseguramiento —como una EPS para perros y gatos— se justifica por su capacidad para articular tres dimensiones: por un lado, responde a la demanda creciente de servicios veterinarios accesibles, continuos y de calidad; por otro, se alinea con las

tendencias de consumo asociadas a la humanización de las mascotas, que favorecen la adopción de planes de cuidado preventivo y de soluciones de salud más estructuradas y formales; y tercero se acomoda al concepto del emprendimiento basado en innovación como unidad productiva económica con gran potencial.

La literatura sobre mercados de mascotas señala que el desarrollo de servicios especializados de salud y bienestar forma parte de la evolución natural de este sector, a medida que se consolidan ingresos, hábitos de consumo, adherencia social a la importancia de las mascotas, la articulación legal y los canales de atención más profesionales.

Desde la perspectiva de la administración y la política pública, la promoción de emprendimientos innovadores en sectores en crecimiento contribuye no solo al fortalecimiento del tejido empresarial, sino también a la generación de empleo y a la creación de valor agregado en la economía sobre todo en municipios emergentes como Cartago. En un contexto nacional donde persisten desafíos de desempleo y subempleo, especialmente entre jóvenes (15-28 años) (DANE, 2025), el diseño de planes de negocio viables en actividades y ciudades emergentes como el mercado de servicios de salud para mascotas representa una alternativa relevante e innovadora para la creación de unidades productivas sostenibles y con gran potencial de contratación expansión. De este modo, el presente proyecto se justifica tanto por su pertinencia frente a las transformaciones evolutivas del mercado de mascotas como por su contribución potencial al desarrollo económico y social del municipio de Cartago y su entorno.

Justificación Práctica

Este trabajo presenta una relevancia practica ya que propone la creación de una empresa en el municipio de Cartago dedicada a los servicios de salud para mascotas, siendo una

alternativa interesante a las veterinarias tradicionales, buscando diversificar el mercado, al tiempo que genera nuevas dinámicas de competitividad. Con esta investigación se busca además aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas con fines de promover el fortalecimiento del tejido empresarial de la región, aportando nuevo conocimiento, nuevos empleos y un mayor bienestar para las mascotas y las personas que están su cargo.

4 Marco Referencial

4.1 Antecedentes

En este apartado de la investigación se muestran los antecedentes históricos que brindan un panorama sobre el recorrido y evolución de las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud para mascotas, así como el cambio de pensamiento sobre el bienestar de las mascotas desde la mirada de la humanización o la percepción de ser la mascota uno más de la familia. Posteriormente se exponen los antecedentes académicos derivados de una rigurosa elección y que fueron esenciales en la identificación de aportes sobre conocimientos o experiencias previas que orientaron algunas actividades en la presente investigación.

4.1.1 *Antecedentes Históricos*

El cuidado de las mascotas ha avanzado considerablemente en las últimas décadas transformándose de un enfoque más reactivo a uno preventivo e integral comparable en muchos aspectos a los sistemas de salud humana, como las EPS. Durante la década de los 90 la atención veterinaria para animales de compañía se enfocaba principalmente en consultas básicas para vacunación y urgencias, lo que Renaud (1995) describe como un servicio funcional pero limitado en profundidad. Sin embargo, desde el 2000, un mayor énfasis en el bienestar animal impulsó el desarrollo de servicios más completos, que incluían no solo atención médica para enfermedades sino también planes preventivos mediante revisiones y vacunas regulares (Adams, 2008).

En años recientes, se destacan la creciente disponibilidad de servicios especializados y seguros médicos para mascotas diseñados para cubrir desde visitas preventivas hasta emergencias y tratamientos de enfermedades crónicas en una modalidad similar a los seguros de salud humana (Perales Tuay & Tellez Quintero, 2020). Estas opciones que antes no existían han

sido acompañadas por la adopción de tecnología avanzada en diagnóstico, como resonancias magnéticas y pruebas genéticas, permitiendo un monitoreo más exhaustivo y detallado de la salud animal.

En paralelo, el enfoque en la salud de las mascotas se ha ampliado para incluir su bienestar emocional, donde se analiza cómo la medicina veterinaria o las innovadoras empresas de servicios de salud para mascotas puede contribuir a reducir la ansiedad y el estrés, además del crecimiento en consultas especializadas en comportamiento animal y servicios a domicilio, este cambio hacia un modelo de atención integral y más accesible para las mascotas refleja una mayor valoración del bienestar animal y el reconocimiento de las mascotas como miembros importantes de la familia.

4.1.2 Antecedentes Académicos

A continuación, se presenta una matriz en la cual se sintetiza los aspectos de mayor relevancia sobre la búsqueda realizada de antecedentes académicos, en aras de lograr concretar el marco orientador que sirvió de apoyo sobre experiencias previas en el tema del cuidado de mascotas integrado a la creación de empresa:

Tabla 2

Antecedentes Académicos

Título/Origen	Autor/Año de Publicación	Objetivo General	Método de Investigación	Resultados	Aporte a la Investigación
Estudio de prefactibilidad medicina prepagada para mascotas del municipio de Arauca	Wendy Dayana Perales Tuay; Mileyvis Yuleysy Téllez Quintero, (2020)	Crear un servicio de medicina prepagada para mascotas en el municipio de Arauca que contribuya al bienestar y salud de los animales y a la tranquilidad emocional y económica de sus dueños.	Estudio de prefactibilidad con enfoque de proyecto: análisis de problema mediante árbol de causas y efectos, estudio de mercado, análisis técnico, legal, de riesgos y flujo de caja financiero.	Identifica una alta tenencia de mascotas, debilidades en la oferta veterinaria local y altos costos de atención; plantea planes prepagados segmentados y muestra viabilidad financiera del proyecto a partir del flujo de caja.	Aporta un antecedente directo sobre planes tipo “medicina prepagada” para perros y gatos en un contexto colombiano, con estructura completa de estudio de mercado, técnico y financiero aplicable al diseño de una EPS para mascotas.
Plan de marketing para desarrollar y administrar una aplicación móvil de servicios para mascotas	Yolanda Ivon Chacón Alegre; Alma Leonor Febres Chu; Verónica Paola Acosta Velásquez, (2024)	Desarrollar un plan de marketing para gestionar una aplicación móvil dedicada a servicios de cuidado, bienestar y diversión para mascotas en Lima Metropolitana.	Enfoque metodológico mixto, con investigación exploratoria cualitativa (focus group, entrevistas) y concluyente cuantitativa (encuesta, cálculo	Encuentra una alta disposición de aceptación (alrededor del 95%) y más del 60% de encuestados con alta preocupación por la salud y bienestar de sus	Aporta un modelo de plan de marketing para servicios digitales orientados a mascotas, con énfasis en segmentación, “buyer persona”, ciclo de vida del

			de tamaño de muestra); análisis PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter.	mascotas; define segmentación, propuesta de valor, marketing mix y demuestra viabilidad financiera con TIR elevada y VAN positivo.	cliente y métricas financieras, útil para diseñar estrategias de penetración y comunicación para una empresa de salud para mascotas.
Seguripets, seguro para mascotas en Lima, Perú	Silvio Alberto Chunga Chávez; Luis Erik Clarkson Figueroa; Sheila Roxana Romero Zárate, (2020)	Evaluar la viabilidad de un seguro para mascotas como nueva unidad de negocios de la aseguradora Rímac, elaborando un plan de marketing integral.	Investigación de mercados con enfoque aplicado: análisis PESTEL y de microentorno, investigación cualitativa (sondeos a veterinarios, entrevistas a expertos en seguros, focus group) y cuantitativa (encuesta a dueños de mascotas), estimación de demanda y evaluación	Evidencia crecimiento de tenencia de mascotas y disposición de pago en NSE alto; identifica que más de la mitad de los propietarios valoran positivamente un seguro y estarían dispuestos a afiliarse; muestra VAN positivo y TIR superior al costo de capital, justificando la viabilidad del seguro.	Aporta un referente específico de diseño y evaluación de un producto de aseguramiento para mascotas, incluyendo análisis de entorno, segmentación, propuesta de valor y modelación financiera, muy pertinente para el concepto de EPS/plan de salud para perros y gatos.

Propuesta de un negocio electrónico dedicado al suministro de productos para satisfacer las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en la ciudad de San Juan de Pasto	Susana Meneses Guerrero, (2018)	Proponer un negocio electrónico para el suministro de productos que satisfagan las necesidades de clínicas veterinarias y pet shop en San Juan de Pasto, evaluando su viabilidad de mercado, organizacional, técnica y financiera.	financiera (VAN, TIR, escenarios). Investigación aplicada con estudio de mercado (caracterización de establecimientos, encuestas a clínicas y pet shop), análisis del sector de mascotas, y diseño de modelo de negocio electrónico (CANVAS), incluyendo evaluación financiera de la empresa “De Garras y Patas”.	Confirma el crecimiento del mercado de productos para mascotas en Colombia y la baja adopción de canales virtuales en Pasto; identifica necesidades de portafolio, precios y logística; diseña una tienda virtual B2B y muestra viabilidad del modelo a través de proyecciones de ventas y análisis financiero.	Aporta un marco de referencia sobre modelo de negocio y comercio electrónico en el sector de mascotas, útil para fortalecer el análisis de entorno, modelo de negocio y uso de plataformas digitales en el plan de empresa de servicios de salud para mascotas.
Estudio de mercados para la creación de una IPS para mascotas en la ciudad de Pereira	María Paula Triana López, s.f. (aprox. después de 2013) (2013)	Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una IPS para mascotas en Pereira, con planes de medicina prepagada	Investigación concluyente descriptiva con enfoque inductivo; uso de fuentes primarias (encuesta a propietarios de	Determina que existe una demanda significativa por servicios de salud para mascotas y disposición a pagar por planes de	Aporta un antecedente muy cercano al objeto del trabajo (IPS/servicios integrales de salud para mascotas con

vinculados a fundaciones de protección animal.	mascotas) y secundarias, estudio de mercado, análisis técnico-administrativo, revisión jurídica y evaluación financiera del proyecto.	medicina prepagada; específica servicios, estructura de personal, requerimientos legales y presenta proyecciones financieras que permiten evaluar la rentabilidad de la IPS.	medicina prepagada) que refuerza el marco teórico y metodológico para el estudio de mercado, diseño de servicios, estructura administrativa y análisis de viabilidad.
--	---	--	---

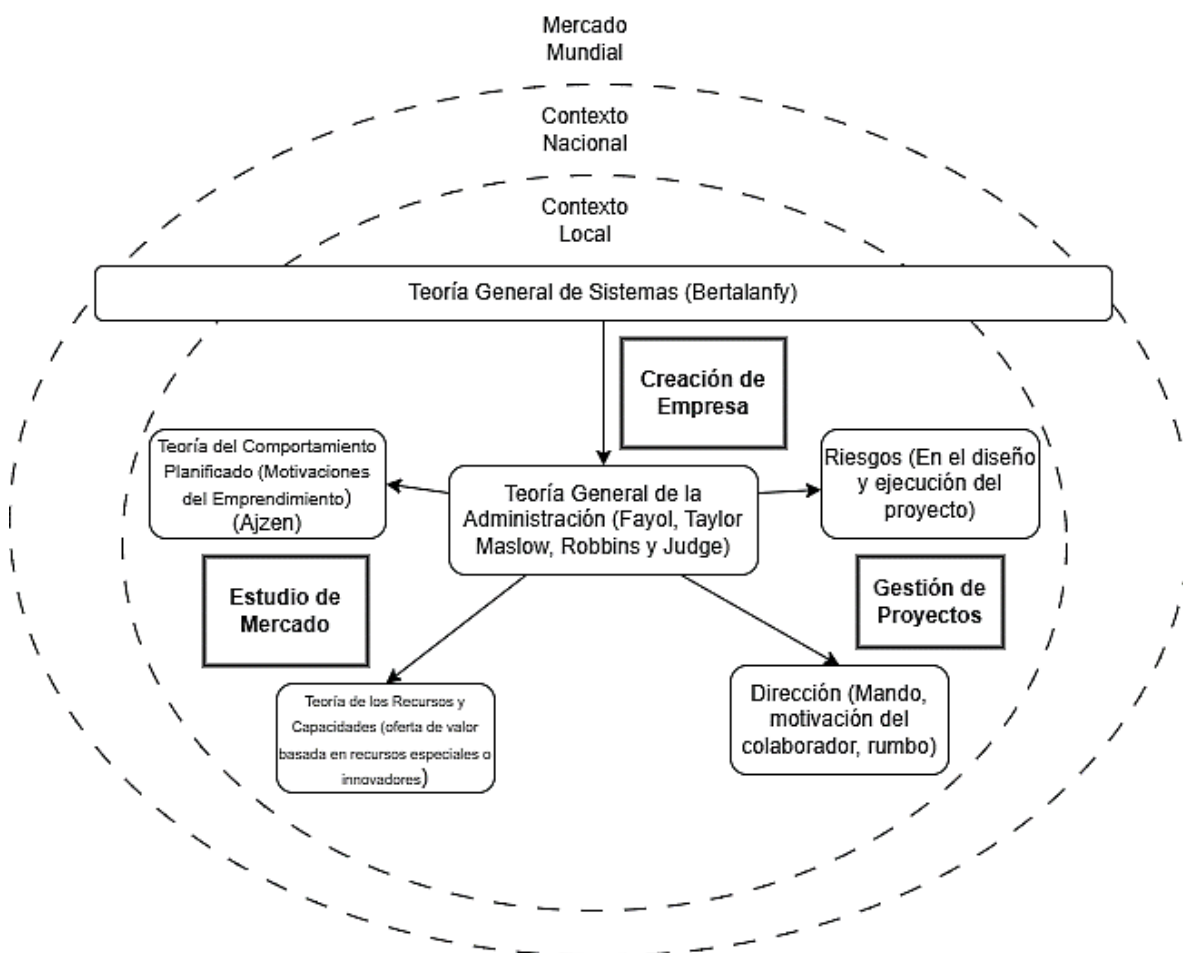
Nota: La anterior matriz de antecedentes permite identificar el que las investigaciones revisadas abordan de manera reunida la factibilidad de los servicios y los modelos de negocio vinculados al mercado de mascotas, incluyendo estudios de prefactibilidad para medicina prepagada, seguros de salud, IPS especializadas, plataformas electrónicas B2B y aplicaciones móviles orientadas al cuidado y bienestar de los animales, apoyados en metodologías de investigación de mercados y evaluaciones financieras que confirman el dinamismo y potencial de este sector en distintos contextos de Colombia y latinoamericanos. En la última columna, se explican los componentes de cada trabajo que sirvieron para orientar actividades o aclarar conceptos en la investigación presente. La tabla es de elaboración propia de las investigadoras.

4.2 Marco Teórico

En este marco se presenta el paradigma y, además, aquellas teorías y enfoques conceptuales que soportan el desarrollo de ideas, estrategias, técnicas y conclusiones generadas en la investigación, otorgando una base sólida del conocimiento ya establecido y su relación con la factibilidad de la empresa analizada en este trabajo. Esta correlación nos permite adoptar modelos para el estudio de la viabilidad y complementar aquellos factores que no se toman en cuenta al analizar un entorno particular como el del municipio de Cartago.

Figura 1

Esquema del Marco Teórico



Nota: La figura anterior sintetiza el marco teórico que orienta la investigación, mostrando a la Teoría General de Sistemas como eje integrador que articula los distintos niveles de análisis del mercado (mundial, nacional y local) y, bajo ella, los enfoques que sustentan el plan de negocio: la Teoría General de la Administración, complementada por la Teoría del Comportamiento Planificado, la Teoría de los Recursos y Capacidades, los aportes de la dirección y liderazgo, relaciones humanas y la gestión de riesgos, los cuales permiten explicar cómo se conciben, organizan y evalúan las decisiones estratégicas para la creación y operación de una empresa de servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago. La elaboración del diagrama es de autoría de las investigadoras.

El marco teórico que orienta esta investigación se estructura a partir de la articulación de varios enfoques de autores y obras intelectuales reconocidas que permiten comprender los conceptos clave para evaluar la viabilidad de una empresa que, para este caso, es una que prestará servicios de salud para mascotas. Tales conceptos se explorarán a distintos niveles (desde el contexto mundial del mercado de mascotas hasta la realidad local del municipio de Cartago, pasando por el contexto nacional), pero siempre cercanos a enfoques tales como: la creación de empresa, la gestión de proyectos y el estudio de los mercados.

En el diagrama propuesto, los enfoques teóricos se inscriben dentro de la Teoría General de Sistemas como paradigma y marco integrador, de la cual se derivan visiones de la manera de hacer administración, acerca del comportamiento planificado (en la gestión de proyectos), de los recursos y capacidades necesarios y de la dirección y de la gestión de riesgos que, en conjunto, dan soporte suficiente para el diseño de un plan de negocio.

4.2.1 Teoría general de sistemas y enfoque multinivel del mercado

Desde la Teoría General de Sistemas, Bertalanffy (1989) plantea que las organizaciones deben analizarse como sistemas abiertos donde las partes se encuentran interrelacionadas y son interdependientes dentro de un todo funcional al que llama “medio circundante”. Interpretando a este autor, y aplicando a la posibilidad de abrir una empresa de servicios de salud para mascotas, esta perspectiva sugiere la pertinencia de entender a la organización como un régimen que, aunque con sus normas políticas y culturales propias, interactúa simultánea e inevitablemente con el mercado local, nacional y mundial de productos y servicios para mascotas. El contexto nacional colombiano y con el entorno local de Cartago, lo hace recibiendo insumos (información, regulaciones, tendencias de consumo) y respondiendo a ellos mediante decisiones estratégicas y operativas y el mercado mundial lo hace desde dependencias derivadas de las importaciones de productos y tecnologías foráneas y, también como en lo local, bajo el influjo de las direcciones del mercado. De esta manera, la viabilidad de este, y de cualquier plan de negocio, no depende sólo de sus elementos internos y de la disposición de los emprendedores, sino de la capacidad del sistema nascente organizacional para adaptarse a las condiciones de cada uno de esos niveles de contexto, es decir, del gran sistema, y de mantener su equilibrio dinámico en él en el tiempo.

En el mismo sentido, bajo estas mismas fuerzas se deben insertar y operar las estrategias y herramientas proporcionadas por las diferentes teorías gerenciales del acervo histórico administrativo del pasado y del presente. Con esa óptica, se plantean entonces las siguientes teorías como base de acción para la presente investigación:

4.2.2 Teorías clásicas de la administración y dirección

En el marco sistémico, la Teoría General de la Administración aporta los fundamentos sobre organización, coordinación y control de las actividades empresariales. Autores clásicos pero vigentes en la acción como Henry Fayol y Frederick Taylor (1916) sobre todo en sus *Principio de la Administración Científica* describen las funciones administrativas esenciales: planear, organizar, dirigir y controlar, que orientan a la estructuración y la gestión de las organizaciones y que siguen siendo referencia para el diseño de estructuras administrativas en empresas industriales, comerciales y de servicios. Estas dos últimas son actividades propias de la naturaleza de la organización a la que se le pretende medir su viabilidad. De manera complementaria, los enfoques de calidad y mejora continua de Deming subrayan la importancia de planificar, ejecutar, verificar y actuar (ciclo PHVA) para asegurar procesos eficientes y centrados en el cliente, lo cual resulta crítico en servicios de salud para mascotas donde la confianza y la experiencia de servicio son determinantes para la fidelización. En el libro de los autores a que nos referimos, se exponen con claridad los principios de administración de mayor aplicación -en términos de frecuencia y que siguen siendo efectivos- en el ámbito administrativo: “la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa, la unión del personal”.

Tras la contemplación anterior de las bondades de lo que podríamos llamar la parte de la teoría dura de la administración, para el caso de los servicios de salud se debe llamar a las teorías de la motivación o de las relaciones humanas puesto que se trata de ámbitos donde priman los aspectos emocionales del ser humano -para este caso con respecto a los sentimientos por sus mascotas-. Referentes de renombre como Abraham Maslow o Frederick Herzberg, de las teorías

organizacionales humana y de la motivación en el trabajo, respectivamente, resaltan que el desempeño del personal depende de la satisfacción de necesidades y de factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos y otros, más modernos, como Robbins y Judge (2009) lo ratifican.

De los tantos conceptos que dejó Maslow para la comprensión y el uso de las necesidades y características del comportamiento humano en pro de la consolidación de la organización, nos atrevemos a tomar la arista de la creatividad explorada en el capítulo 10 de *El Hombre Autorrealizado* (Maslow, 2007) donde, como resultado de experimentos comportamentales con personas de perfiles cotidianos, se concluye que la creatividad no es necesariamente un fenómeno derivado de instrucciones o predisposiciones genéticas, sino también una capacidad que puede ser construida en los seres humanos con base en la felicidad, la seguridad y la autorrealización. Así mismo, Herzberg, por la misma línea de la motivación de los colaboradores y, en general de los actores de la organización, insta a darle roles o tareas desafiantes a los trabajadores donde puedan asumir responsabilidades y donde con sus resultados se sientan compenetrados con la esencia misional de la organización (Herzberg, 1968). Finalmente, Robbins y Judge (2009), en acuerdo con teorías como la de Maslow, definen a la motivación organizacional por tres elementos clave:

Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar

es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas.

Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (Pag. 175).

Estas aproximaciones organizacionales se conectan con el nodo de “Dirección” de la administración expuesto también en el diagrama, al destacar el papel del liderazgo y de la gestión del talento humano en la prestación de servicios de salud veterinarios de calidad, el trato al usuario y la orientación al bienestar animal y humano, elementos esenciales para la propuesta de valor de la empresa analizada.

4.2.3 Teoría del comportamiento planificado y emprendimiento

En el plano de las decisiones individuales, la Teoría del Comportamiento Planificado (TCP) de Ajzen (1991) sostiene que las intenciones de realizar una conducta —por ejemplo, emprender o contratar un servicio— se explican por las actitudes hacia la conducta, las normas subjetivas y el control percibido. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para estudiar la intención emprendedora, mostrando que la decisión de crear empresa se ve influida por la valoración personal del emprendimiento, la percepción de apoyo del entorno y la confianza en la propia capacidad para llevarlo a cabo. En el contexto de este trabajo, este enfoque contribuye a comprender por qué las personas responsables del proyecto optan por emprender en el sector de servicios de salud para mascotas como alternativa para generar ingresos y empleo, y cómo las condiciones del entorno local pueden favorecer o limitar esa intención. Esto con el fin de que, tras la comprensión de los factores detonantes del emprendimiento se puedan generar prácticas

que den sostenibilidad a la iniciativa y a la acción en términos de persistencia, es decir, la elaboración de una estrategia que refuerce la voluntad emprendedora y la capacidad decisional de los colaboradores.

Sin embargo, la TCP también puede ser usada con el fin de predecir comportamiento del cliente en cuanto podrí usarse una estrategia de marketing que incremente la intención de los encargados de mascotas de adquirir un seguro de salud. En este caso, y según (Ajzen, 1991), el objetivo sería en los tres componentes principales de la teoría para influir en la compra: a. Actitud hacia la Conducta (*Evaluación de la Acción* o resaltar las consecuencia positivas de adquirir el seguro), b. Norma Subjetiva (*Presión Social Percibida* o esperar que las personas sientan que en su alrededor las personas aprueban y/o desean que se compre un seguro para mascotas), c. Control Conductual Percibido (CCP o descubrir los factores facilitadores o inhibidores y simplificar las barreras burocráticas para la adquisición o retractación si es el caso), es decir, desde el lado de la demanda, el marco teórico propende por analizar la predisposición de los propietarios de mascotas a afiliarse a planes de salud o a contratar servicios de medicina prepagada, al considerar sus actitudes frente al gasto en bienestar animal, la influencia social de otros “pet lovers” y la percepción de control sobre su capacidad de pago y acceso a servicios veterinarios. Esto conecta directamente con el estudio de mercado realizado en Cartago, que busca medir la intención de uso y la disposición a pagar por servicios integrales de salud para perros y gatos.

4.2.4 Enfoque de recursos y capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC), también conocida como enfoque de la *resource-based view* (*visión basada en recursos*), plantea que las ventajas competitivas sostenibles se derivan de recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y no

sustituibles (Fong Reynoso, 1998) con el fin de disminuir la dependencia del entorno. Para Reynoso, la TRC se basa en dos premisas fundamentales que explican porque unas empresas son, en la persistencia, más rentables que otras: a. Lo heterogéneo de los recursos: Puesto que las empresas tienen (o deben tener) su propia identidad (cultura organizacional) a medida que aprenden las complejidades de su negocio, uno como la EPS dedicada a las mascotas, hasta ahora poco frecuente y casi desconocido, pueden pensar en la identidad y el manejo de los clientes como un factor o recursos diferenciador. Un segundo, podría ser la calidad de los profesionales y los acuerdos estratégicos con de las diferentes clínicas veterinarias que se sumen al servicio. Seguimos con b. Inmovilidad de los recursos: algunos recursos de los negocios no son tan fácilmente transferibles ni tampoco muy, en este caso se podría pensar en la experiencia como pioneros del sector en el manejo de las mascotas en función de la emocionalidad de sus *familiares* responsables (servicio al cliente), como un recursos poco móvil y poco copiable.

Este enfoque TRC se conecta con el proceso de creación de empresa descrito por Varela, quien entiende la creación empresarial como un proceso en el que el emprendedor identifica una oportunidad, desarrolla una idea de negocio, analiza su viabilidad, organiza recursos y lanza la empresa (Varela, 2010). La identificación y desarrollo de capacidades distintivas se vuelve central en las etapas de diseño del modelo de negocio y planificación de la empresa tipo EPS para mascotas, ya que de ellas dependerá la posibilidad de diferenciarse de las clínicas veterinarias tradicionales y de lograr sostenibilidad en el tiempo.

4.2.5 Dirección, gestión de proyectos y riesgos

El nodo de “Dirección” del diagrama remite a los enfoques de liderazgo y gestión de proyectos que guían la implementación ordenada de la idea de negocio. Juan José Miranda Miranda define la gestión de proyectos como un proceso que involucra la identificación, diseño,

evaluación y desarrollo de proyectos, orientado a asignar eficientemente recursos escasos y a asegurar la rentabilidad y sostenibilidad de las iniciativas (Miranda, 2001). Este proceso se despliega en etapas de identificación y diagnóstico, diseño y evaluación de alternativas, análisis de viabilidad y preparación del plan de ejecución, que coinciden con los componentes clásicos del ciclo de vida del proyecto también descritos en la literatura de *project management* (Project Management Institute, 2021). Esta, en definitiva, es a guía establecer un sistema de construcción del proyecto empresarial.

La gestión de riesgos se integra a este enfoque al considerar la necesidad de identificar, analizar y tratar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos del proyecto, tanto en su fase de diseño como de operación. En el contexto de una empresa de servicios de salud para mascotas, estos riesgos incluyen, según los riesgos clave del PMBOK del Project Management Institute (2021) en las variaciones en la demanda, la morosidad en el pago de planes (seguros), en los cambios regulatorios en el sector veterinario, en los riesgos clínicos asociados a la prestación del servicio (que debería ejecutar el prestador contratado) y los riesgos reputacionales derivados de la calidad de la atención. La incorporación de la gestión de riesgos en el marco teórico, aunque no sea en sí misma una teoría administrativa, se justifica en el objetivo específico orientado a identificar riesgos asociados a la creación y funcionamiento de la empresa y a proponer estrategias de mitigación en el plan de negocio.

4.2.6 Teorías del comportamiento del consumidor y humanización de las mascotas

Finalmente, el marco teórico incorpora las teorías del comportamiento, ya comentada al inicio de este apartado con Maslow, Herzberg y Robbins y Judge, pero esta vez desde la perspectiva del ser humano como consumidor, fundamento este de los estudios de mercado. Para tal fin, se echa mano de visión de Kotler y Keller (2012) en su *Dirección de Marketing*, donde se

se explica el comportamiento del consumidor a partir de factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en cómo las personas reconocen necesidades, evalúan alternativas y toman decisiones de compra. En el mercado de mascotas, este comportamiento se ve atravesado por la tendencia a la *humanización* de los animales de compañía (Tamilia, 2024), que lleva a considerarlos miembros del hogar y a incrementar el gasto en su cuidado.

Estudios sobre pet humanisation (Tamilia, 2024) muestran que la intensidad del vínculo afectivo con las mascotas se asocia con una mayor disposición a consumir servicios de salud, seguros y productos de bienestar para perros y gatos, lo que ha impulsado la expansión de mercados de medicina prepagada, seguros para mascotas y plataformas de servicios especializados (Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá, 2019). Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que, en un contexto como el de Cartago, existe un segmento de propietarios dispuesto a contratar servicios integrales de salud para sus animales, siempre que la propuesta de valor sea clara, accesible y confiable, lo cual será analizado mediante el estudio de mercado desarrollado en el capítulo correspondiente.

Bajo esta teoría del comportamiento del consumidor, Kotler y Keller (2012) consideran cuatro variables importantes que acercan al interesado (a la empresa) a la radiografía más fiel de las maneras y conductas del cliente-consumidor: a. Establecer una dirección de marketing en la organización, b. realizar constantemente actividades orientadas al mercado (por ello la importancia de entenderlo bien, centrado en el cliente), c. gestión estratégica del marketing (análisis del entorno, segmentación, matrices de análisis de mercado), d. realizar un modelo de comportamiento del consumidor.

En síntesis, la Teoría General de Sistemas enmarca la comprensión de la empresa como un sistema abierto que interactúa con mercados globales, nacionales y locales, mientras que las teorías de la administración, del comportamiento planificado y del consumidor, de los recursos y capacidades, de la dirección y de la gestión de riesgos proporcionan los conceptos necesarios para explicar cómo se concibe, organiza y evalúa el plan de negocio de una empresa de servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago.

4.3 Marco conceptual

El marco conceptual de este trabajo de investigación para establecer la viabilidad de la creación de una empresa destinada a prestar servicios de aseguramiento en salud para mascotas en el municipio de Cartago y pretende aclarar los conceptos que se utilizarán como los lentes o filtros para describir y analizar los detalles de la propuesta de negocio, esto tratando de establecer un diálogo con las teorías ya desarrolladas en el marco teórico. Para tal fin, los conceptos se organizan en torno a cinco ejes:

- Creación de empresa y plan de negocio.
- Viabilidad y evaluación integral.
- Mercado y comportamiento del consumidor de servicios para mascotas.
- Organización y gestión de personas en una empresa de servicios de salud.
- Oferta de valor en servicios de salud para mascotas tipo EPS o medicina prepagada.

Desde la perspectiva de creación de empresa y retomando a Varela (2010), este entiende que emprender implica identificar las oportunidades, transformarlas en ideas de negocio y tratar

de avanzar por etapas de análisis de viabilidad, organización de los recursos y la puesta en marcha de la empresa. El instrumento que materializa conceptualmente ese proceso es el plan de negocio, concebido como un documento estratégico que da resumen a la estructura, a los objetivos y las acciones necesarias para que la nueva empresa prospere en el mercado (Hisrich & Peters, 2018; Barrow & Brown, 2018; Fong Reynoso, 1998). En esta investigación, el plan de negocio se entiende como una hoja de ruta que articula el diagnóstico con la propuesta de valor, el modelo de ingresos, la estructura organizativa y las proyecciones financieras de una empresa de servicios de salud para mascotas, y que, en coherencia con la modalidad “creación de empresa” definida por la Universidad del Valle, permite valorar su pertinencia y viabilidad antes de su puesta en marcha en Cartago.

El concepto de factibilidad se vincula con la posibilidad real de implementar el proyecto de empresa de manera sostenible. Para Reyes Cruz (2001) esta se definen por los estudios que “integran los análisis de mercado, técnicos, económicos y financieros para precisar si el proyecto puede llevarse a cabo, presentando las alternativas de solución y los elementos cuantificables y no cuantificables necesarios para decidir su ejecución”. En una línea similar, Uniinsurgentes en su cátedra de *Formulación y Evaluación de proyectos* (2019) se enfatiza que “en la factibilidad se consideran los rubros técnicos y operativos necesarios para la producción de un producto o servicio dentro del mercado, asimismo, se establece la dimensión óptima del lugar de producción, su localización, instalaciones y organización”. En el presente trabajo, factibilidad se asume entonces, generalizando, como la evaluación conjunta de viabilidad de mercado, técnica, administrativa, económica y financiera para la creación de una empresa de servicios de salud para mascotas, en coherencia con los requerimientos de la modalidad creación de empresa y con

los estudios de prefactibilidad revisados para EPS y sus planes de medicina prepagada para mascotas.

El concepto de mercado se articula con el comportamiento del consumidor y el de marketing. En general, Kotler y Keller (2012) definen el marketing como un proceso social y de gestión por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta e intercambio de productos y servicios de valor. Fischer y Espejo (2011), por su parte, subrayan que estas actividades deben orientarse simultáneamente a satisfacer necesidades y expectativas del consumidor y a cumplir los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de la empresa. Aplicado al sector de las mascotas en Cartago, el mercado se concibe como el conjunto de propietarios de perros y gatos que demandan servicios de salud, bienestar y protección para sus animales, cuyas decisiones de compra están profundamente influenciadas por la humanización de las mascotas (Tamalia, 2024) y por la disposición a verlas como miembros del hogar. En este sentido, el estudio de mercado desarrollado en Cartago se configura como el procedimiento sistemático de recolección y análisis de información sobre ese grupo de consumidores, sus características, su disposición a pagar y su percepción sobre el acceso a servicios de salud para mascotas, siguiendo los lineamientos de la investigación de mercados cuantitativa y descriptiva que plantea la cartilla institucional.

En relación con la organización y la gestión de personas, el concepto de empresa se comprende como un sistema abierto que, según la Teoría General de Sistemas, intercambia recursos, información y energía con su entorno y requiere coordinar subsistemas como la producción, las finanzas, el mercadeo y el talento humano (Bertalanffy, 1989). Desde las teorías clásicas de la administración, Fayol y Taylor (Fayol & Taylor, 1916) ofrecen principios y funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que continúan siendo referentes

para estructurar la organización y diseñar la estructura jerárquica y funcional de la nueva empresa de servicios de salud para mascotas. Sin embargo, tratándose de una empresa de servicios de alta interacción humana, el concepto de motivación y de comportamiento organizacional adquiere relevancia: Maslow (2007) propone que el comportamiento de las personas está guiado por necesidades jerarquizadas, mientras que Herzberg (1968) diferencia factores higiénicos y motivadores que influyen en la satisfacción laboral. Estos enfoques llevan a entender la gestión del talento humano en la empresa propuesta como un esfuerzo por diseñar condiciones de trabajo, estilos de liderazgo y sistemas de reconocimiento que aseguren un servicio empático, confiable y orientado al bienestar de las mascotas y sus tutores.

Por último, el concepto de servicio de salud para mascotas tipo EPS o de medicina prepagada se abastece de antecedentes como estudios de prefactibilidad de planes de salud para mascotas y seguros especializados, donde la propuesta se define como un conjunto de servicios veterinarios integrados (preventivos y curativos) ofrecidos a cambio del pago periódico de una cuota o prima, que transfiere parte del riesgo económico de los dueños al prestador o asegurador. En este trabajo, la empresa se concibe como una unidad productiva de servicios que diseña y comercializa planes de salud para perros y gatos en Cartago, combinando elementos de aseguramiento (cuotas periódicas, cobertura de eventos de salud) y de prestación de servicios (red de veterinarios aliados, protocolos de atención), lo que exige clarificar conceptos como plan básico y plan premium, red de servicios, cobertura, exclusiones y gestión de riesgos clínicos y financieros. La articulación de estos conceptos —plan de negocio, factibilidad integral, mercado de servicios para mascotas, organización de servicios de salud y modelos de medicina prepagada— proporciona el vocabulario analítico necesario para comprender y evaluar la propuesta de creación de empresa desarrollada en los capítulos siguientes, en coherencia con las

exigencias académicas de la modalidad creación de empresa establecidas por la Universidad del Valle

4.4 Marco legal

En el desarrollo de este marco se enseñaron las normas y leyes aplicables a la creación de empresas y la regulación de sus operaciones en Colombia, esto con el fin de poder determinar aquellos elementos de obligatorio cumplimiento y las bases jurídicas que la empresa debe seguir para mantener su funcionamiento en el mercado. A continuación, el marco legal se presenta en una tabla que sintetiza el contenido para una mayor comprensión:

Tabla 3
Marco legal.

Norma	Descripción	Impacto para la empresa de servicios de salud para mascotas	Aporte a la actual investigación
Ley 1340 de 2009 – Medidas de protección de la competencia	Establece el régimen de protección de la competencia en Colombia, define prácticas restrictivas y faculta a la Superintendencia de Industria y Comercio para investigar y sancionar conductas anticompetitivas.	Obliga a la nueva empresa a competir de manera leal, evitar acuerdos de precios o prácticas de exclusión con otras clínicas y proveedores, y a conocer los límites legales en promociones o alianzas comerciales.	Permite incorporar en el plan de negocio lineamientos sobre competencia leal y análisis del entorno competitivo, asegurando que las estrategias comerciales propuestas no vulneren la normativa de libre competencia.
Ley 23 de 1982 – Derechos de autor	Regula la propiedad intelectual sobre obras literarias, artísticas y científicas, incluyendo textos,	Protege manuales, protocolos, piezas gráficas, logotipos y contenidos digitales de la empresa, y obliga a respetar los	Fundamenta las decisiones sobre identidad de marca, desarrollo de material educativo para clientes y uso de

	diseños, software y material publicitario.	derechos de terceros al usar imágenes o textos en campañas de mercadeo o materiales informativos.	plataformas digitales, recordando la necesidad de registrar y proteger creaciones propias en el marco del plan de negocio.
Código de Comercio (D. 410 de 1971)	Regula la actividad mercantil, la constitución de sociedades, los libros de comercio, los contratos comerciales y las obligaciones de los comerciantes.	Define el procedimiento para constituir formalmente la empresa (tipo societario, registro en Cámara de Comercio, libros obligatorios), así como las reglas básicas de contratación con proveedores y clientes.	Brinda el marco jurídico para el componente de estructura legal de la empresa en el plan de negocio, especificando el tipo de sociedad propuesto, los pasos de formalización y las obligaciones básicas del comerciante.
Código Sustantivo del Trabajo	Establece los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores, condiciones de contratación, jornada, prestaciones, seguridad social y terminación de la relación laboral.	Obliga a la empresa a contratar al personal veterinario y administrativo cumpliendo salarios, prestaciones, afiliación a seguridad social y condiciones de salud y seguridad en el trabajo.	Sustenta el diseño del subsistema de talento humano, los costos laborales incluidos en el flujo de caja y las políticas internas de empleo responsable descritas en el plan de negocio.
Ley 84 de 1989 – Estatuto Nacional de Protección de los Animales	Reconoce protección especial a los animales contra el sufrimiento y el dolor, tipifica actos de crueldad y establece deberes de quienes tienen animales bajo su cuidado.	Exige que la empresa adopte prácticas de manejo clínico y hospitalario que eviten maltrato, establezca protocolos humanitarios (por ejemplo, eutanasia) y garantice condiciones	Proporciona el fundamento jurídico para los estándares de bienestar animal que se describen en el diseño de los servicios de salud, diferenciando la empresa como

		adecuadas de bienestar en sus instalaciones.	organización comprometida con la protección de las mascotas.
Ley 1774 de 2016 – Reconocimiento de los animales como seres sintientes	Modifica el Código Civil y el Código Penal para reconocer a los animales como seres sintientes y establece sanciones penales y policivas por maltrato animal.	Refuerza la obligación ética y legal de brindar atención respetuosa, evitar negligencias profesionales y denunciar casos de maltrato que lleguen a la clínica, además de fortalecer la imagen de responsabilidad social de la empresa.	Permite argumentar en la investigación la pertinencia social del proyecto, al alinearlos con una normativa que eleva el estándar de protección animal y genera un entorno favorable para servicios de salud especializados.
Ley 576 de 2000 – Código de Ética para Medicina Veterinaria y Zootecnia	Establece principios éticos que rigen el ejercicio profesional de médicos veterinarios y zootecnistas, incluyendo deberes frente a los animales, los clientes, la sociedad y las instituciones.	Obliga a que los servicios sean prestados por profesionales debidamente titulados y matriculados, con conducta ética, actualización permanente y cumplimiento de normas sobre uso de animales en investigación y docencia.	Sirve de base para definir en el plan de negocio los requisitos de vinculación del personal veterinario, los estándares de calidad clínica y los compromisos éticos que respaldan la propuesta de valor de la empresa.
Ley 9 de 1979 – Código Sanitario Nacional y Decreto 2257 de 1986 – Investigación, prevención y control de zoonosis	La Ley 9 de 1979 establece normas de salud pública, y el Decreto 2257 de 1986 reglamenta la investigación, prevención y control de zoonosis, incluyendo requisitos	Obliga a la empresa a cumplir condiciones sanitarias en instalaciones, manejo de residuos biológicos, registro de vacunación y control de	Fundamenta los requerimientos técnicos y de infraestructura descritos en el estudio técnico del proyecto (diseño de áreas, protocolos de bioseguridad,

	sanitarios para establecimientos con animales y licencias sanitarias.	enfermedades transmisibles entre animales y humanos, así como a coordinarse con autoridades de salud.	licencias sanitarias), y respalda la contribución de la empresa a la prevención de zoonosis.
Normativa sobre zoonosis en el Decreto 780 de 2016 – Decreto Único Reglamentario del Sector Salud	Compila y actualiza disposiciones sobre investigación, prevención y control de zoonosis dentro del sistema de salud.	Vincula a la empresa con la red de vigilancia en salud pública, fijando obligaciones de notificación de casos y participación en campañas de prevención, especialmente en enfermedades de interés para salud humana.	Refuerza el argumento de impacto en salud pública de la empresa y la necesidad de articular el plan de negocio con políticas y programas públicos de prevención de zoonosis.
Normas generales de creación y formalización de empresas (Constitución Política, leyes comerciales y tributarias)	La Constitución reconoce la libre iniciativa privada dentro de los límites del bien común; las leyes comerciales, tributarias y de registro mercantil regulan formalización, impuestos y responsabilidades ante el Estado.	Determinan los pasos para crear y registrar la empresa, cumplir obligaciones tributarias y participar de manera formal en la economía local, condición necesaria para operar legalmente en el municipio de Cartago.	Sirven de marco general que sustenta la modalidad de trabajo de grado “creación de empresa” de la Universidad del Valle, y justifican la inclusión de un apartado legal en el plan de negocio que detalle forma societaria, obligaciones fiscales y trámites de constitución.

Nota: Esta matriz integra el marco legal relevante tanto para la creación como para la operación de una empresa de servicios administrativos de salud para mascotas, y conecta cada norma con

actividades concretas de la viabilidad del plan de negocio que se formula en la investigación. La tabla es de elaboración propia de las investigadoras.

4.5 Marco contextual

El contexto en el que se ubica la creación de la empresa es en el municipio de Cartago, al norte del departamento del Valle del Cauca; este municipio cuenta con una población aproximada de 143.281 habitantes para el año 2024 (DNP, 2024). El municipio basa su economía principalmente en las actividades de comercio y de servicios (Alcaldía de Cartago, 2025).

Frente al sector en el que se piensa la propuesta de factibilidad de la creación de empresa, hay que mencionar que según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en Colombia los servicios de salud para mascotas suelen estar clasificados en el sector denominado *otras actividades de servicios* (DANE, 2025), teniendo en cuenta esto se les asigna el código CIIU 9609, que abarca "Otras actividades de servicios n.c.p." (no clasificadas en otras partes). Este código incluye diversos servicios personales que no se encuentran en categorías específicas, no obstante, si la empresa también se dedica a la venta de productos, podrían aplicarse algunos subsectores complementarios.

Por otra parte, el aumento de mascotas en los hogares colombianos junto con el gasto que esto implica ha impulsado significativamente el crecimiento del sector en el país, registrando un incremento del 84,9 % en los últimos cinco años (DANE, 2021) este crecimiento está vinculado al cambio de percepción de las mascotas, que ahora son consideradas como parte fundamental de la familia, lo que lleva a los propietarios a invertir más en su bienestar. Desde alimentos de alta calidad hasta servicios médicos especializados y productos de cuidado, la oferta ha evolucionado

para satisfacer las exigencias de un consumidor más consciente y comprometido con el cuidado de sus animales, esto ha convertido al sector en un mercado competitivo y atractivo, captando la atención de nuevos inversionistas y emprendedores que perciben en esta industria oportunidades rentables con un gran potencial de expansión.

4.6 Marco metodológico

Este marco es esencial porque enseña el enfoque y las estrategias empleadas para abordar la investigación, en este apartado se describen los procedimientos, técnicas y herramientas para recolectar y analizar la información asegurando que el estudio mantenga una estructura clara y rigurosa. Además, permite que otros investigadores entiendan el proceso utilizado, lo cual facilita la reproducibilidad del estudio y respalda la credibilidad y solidez de los resultados obtenidos.

4.6.1 Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se adoptó un enfoque mixto, es decir que se tiene la presencia tanto de lo cualitativo como de lo cuantitativo ya que las investigaciones cualitativas le permiten al investigador realizar análisis para lograr una comprensión detallada de la información compleja de los entornos, fenómenos o situaciones estudiadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Mientras que el enfoque cuantitativo aplica la estadística para obtener resultados que aporten al proceso investigativo, además de brindar un análisis objetivo sobre situación que se está estudiando. Ambos enfoques se implementan en la realización de la investigación, por ejemplo, el enfoque cualitativo se refleja en la revisión documental y el análisis a los entornos externos, así como en el estudio del sector. Mientras que lo cuantitativo se puede observar en el análisis del mercado a través del procesamiento del instrumento de encuesta, los estudios financieros y económicos.

4.6.2 Método

El diseño metodológico de esta investigación se inscribe en la modalidad de creación de empresa propia del programa de Administración de Empresas, entendida como un proceso investigativo de carácter proyectivo (Llanos Ceballos, 2023) orientado a transformar positivamente una realidad mediante la formulación de un plan de negocio completo. En esta lógica, el estudio combina la revisión teórica y contextual con el análisis empírico del mercado y la evaluación financiera, de modo que los resultados se concretan en un proyecto empresarial estructurado más que en la comprobación de hipótesis. Esta concepción se corresponde con lo que Hernández Sampieri (2014) denomina investigaciones con propósito aplicado, cuyo fin es resolver problemas concretos o diseñar propuestas de intervención en contextos específicos.

4.6.3 Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo y comprensivo (Llanos Ceballos, 2023). Es descriptivo porque busca caracterizar el comportamiento del sector de mascotas, el perfil de los propietarios y las condiciones del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal mediante el uso de matrices PESTEL y del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es comprensivo porque, a partir de esa descripción, analiza la factibilidad técnica (predictiva), de mercado y financiera de la empresa propuesta mediante indicadores como flujo de caja, estados financieros proyectados y márgenes del servicio, lo que se aproxima también a los estudios que Hernández Sampieri (2014) identifica como de evaluación de proyectos o programas. En términos de la cartilla de la Universidad del Valle (Llanos Ceballos, 2023), este alcance es coherente con la finalidad de “analizar los factores administrativos, técnicos y financieros que inciden en la creación de empresa” en esta modalidad de trabajo de grado.

4.6.4 *Diseño*

En este proyecto los estudios de mercado resultan esenciales por lo que se selecciona un diseño de investigación no experimental y de tipo transeccional, este enfoque permite observar las dinámicas de mercado en su contexto natural sin influir en las variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De esta manera, se logra entender con mayor precisión la interacción entre el mercado y el proceso de creación de la empresa lo cual facilita identificar aspectos como la inclinación de los consumidores hacia el producto, este tipo de diseño transeccional es adecuado ya que posibilita el análisis de las relaciones e interacciones de los fenómenos de mercado en el momento específico en que se realiza el estudio.

4.6.5 *Fuentes de recolección*

Se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias. Como fuentes primarias se tienen los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas estructuradas a propietarios de mascotas en Cartago, que suministraron información directa sobre hábitos de tenencia, uso de servicios veterinarios y valoración de la propuesta de EPS para mascotas. Como fuentes secundarias se emplearon documentos oficiales, informes sectoriales, investigaciones académicas y antecedentes de estudios de factibilidad de servicios de salud para mascotas, que permiten construir el marco de referencia y alimentar los análisis PESTEL, de Porter y de mercado. Esta combinación de fuentes responde a la recomendación de Hernández Sampieri (2014) de integrar datos secundarios y primarios para robustecer los estudios aplicados, y a la orientación de Llanos Ceballos (2023) sobre la necesidad de sustentar las decisiones de creación de empresa en bases teóricas y empíricas sólidas

4.6.6 Técnicas de recolección

Las principales técnicas de recolección fueron:

Análisis documental de normas, estadísticas, estudios sectoriales y antecedentes de proyectos similares, que permitió identificar tendencias del sector de mascotas, referentes de modelos de negocio y requerimientos legales para la prestación de servicios de salud.

Encuesta estructurada aplicada a propietarios de mascotas mediante cuestionario de preguntas cerradas y de escala, diseñada con base en las recomendaciones de Hernández Sampieri para instrumentos cuantitativos (claridad, pertinencia y alineación con variables e indicadores).

Matrices de análisis estratégico (PESTEL y cinco fuerzas de Porter) usadas como herramientas de sistematización y análisis del entorno, coherentes con la lógica de construcción de diagnósticos administrativos que propone la cartilla de Llanos Ceballos para trabajos de creación de empresa (Llanos Ceballos, 2023).

4.6.7 Población

La encuesta está dirigida a la población del municipio de Cartago que se encuentran en los rangos de edad entre los 20 a los 44 años, puesto que en su mayoría son población económicamente activa por lo que pueden convertirse en potenciales clientes. A continuación, se presenta la población del municipio de Cartago en los rangos de edades mencionados.

Tabla 4

Población en el municipio de Cartago, por rangos de edad.

Rango de edad	Total
20 a 24 años	10816
25 a 29 años	10561
30 a 34 años	10181
35 a 39 años	9290
40 a 44 años	8835
TOTAL	49683

Nota: La estructura de la tabla es de elaboración de las investigadoras con datos de (DNP, 2024).

4.6.8 Muestra

A la población se le aplica una fórmula para conocer la muestra, que es la cantidad de personas a quienes se le va a realizar el instrumento de encuesta, y quienes determinar las conclusiones de la población general, para esto, se especifica que la investigación cuenta con un muestreo aleatorio simple. Esta estrategia de muestreo es coherente con la lógica aplicada y proyectiva que destaca Llanos Ceballos (2023) para estudios de creación de empresa, en los que la información de campo se utiliza como insumo para diseñar la propuesta más que para generalizaciones estrictamente probabilísticas.

Fórmula

Figura 2

Fórmula general de muestreo

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * (p * q)}$$

Nota: El esquema de la fórmula fue tomado de Researchgate (2025).

Los datos a tener en cuenta son de un nivel de confianza del 95% y un porcentaje de error del 7%, además de la población total que es de 49.683 habitantes entre los 20 a los 44 años de edad, con todo lo anterior nos da un total de 196 encuestas a realizar.

5 Hallazgos y Resultados

5.1 Objetivo A. Análisis del comportamiento del sector de mascotas en Colombia, con énfasis en los servicios de salud, para identificar oportunidades y amenazas que inciden en la viabilidad del plan de negocio en el municipio de Cartago

A partir de esta sección de la investigación se presentan los principales hallazgos y resultados de cada uno de los objetivos específicos, así mismo en cada desarrollo de objetivos se especifican las metodologías o herramientas utilizadas y se presenta una conclusión sobre los hallazgos. Se inicia con el desarrollo del objetivo 1.

5.1.1 *Comportamiento del Sector de las Mascotas en Colombia*

El primer objetivo específico para desarrollar es el estudio del comportamiento del sector el cual se compone de un análisis del entorno externo bajo la metodología PEST y un análisis del sector bajo las cinco fuerzas de Porter. Con estos dos componentes es posible comprender las dinámicas y las presiones que se dan en el contexto y como estas influyen positiva o negativamente en la operación de la empresa.

5.1.1.1 Análisis del entorno externo.

El entorno externo se examinó bajo la metodología PESTEL la cual evalúa las variables que impactarán en la empresa ya sea de forma positiva o negativa en los diversos entornos que son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. A continuación, se identifican las variables, se describe su impacto y comportamiento para más tarde, ser catalogadas como amenazas u oportunidades.

5.1.1.1.1 Entorno Político.

En el contexto colombiano, la estabilidad política se ha visto tensionada por altos niveles de polarización, lo que genera incertidumbre y afecta la confianza de los inversionistas y los consumidores. Estudios recientes señalan que la polarización política en Colombia incide negativamente en la cohesión social y en la estabilidad democrática, y se asocia con retrasos en decisiones de inversión y volatilidad en los indicadores de confianza empresarial (Guerrero Segura & Devia Rodríguez, 2024). Para una empresa de servicios de salud prepagada para mascotas, esta incertidumbre puede traducirse en la postergación de proyectos de expansión, en la cautela en la adquisición de equipos y en una mayor sensibilidad a cambios regulatorios o fiscales.

En materia tributaria, distintos análisis han evidenciado que, aunque la tarifa nominal del impuesto de renta para las sociedades es uniforme, las grandes empresas suelen beneficiarse de deducciones y tratamientos que reducen su carga efectiva, mientras que las pequeñas y medianas enfrentan tasas reales relativamente más altas (UniJaveriana, 2025). Esto implica que una nueva empresa del sector de servicios veterinarios, en tanto micro o pequeña empresa, debe planear cuidadosamente su estructura de costos y su política de precios para absorber una presión tributaria proporcionalmente mayor, a la vez que aprovecha los incentivos disponibles para emprendimientos y economía formal (López Guerrero, 2025). En conjunto, el entorno político-tributario plantea un escenario donde la planificación financiera y la gestión del riesgo regulatorio son claves para la sostenibilidad del proyecto.

La otra cara de la moneda es el auge tanto del activismo como de las políticas asociadas al cuidado y buen trato de los animales, sobre todo de los domésticos (Universidad Externado de Colombia, 2025) (Congreso de la República, 2025). Esta aceleración en la incorporación de los

animales de compañía como sujetos legales más visibles sugieren una interpretación positiva del estado sobre la importancia que le dan las personas a todo lo referente con las mascotas, máxime en lo que se refiere a su trato (Congreso de la República, 2025) y, desde el punto de vista del mercado, da visos de la predisposición de las familias y las personas en general a invertir en el bienestar animal como un integran legítimo de su familia (Forbes Colombia, 2024).

5.1.1.1.2 *Entorno Económico.*

La primera variable a tener en cuenta en lo económico es la inflación ya que esta supone el incremento de los precios de manera sostenida en el tiempo; para Colombia en el año 2024 la inflación cerró en un 5,2% (DANE, 2025). Aunque se presenta una tendencia en la disminución de este indicador respecto a los dos últimos años se debe prestar atención a los movimientos inflacionarios puesto que estos afectan los precios de las materias primas, transportes, insumos utilizados en la atención de las mascotas y en general, toda la cadena de abastecimiento.

El incremento del salario mínimo es otra de las variables positivas que se debe tener presente en los temas económicos, puesto que para el año 2025 en Colombia se presentó un aumento del 9.53% (Presidencia de la República, 2025). Esto supone un incremento en el poder adquisitivo de la población la cual puede destinar más porcentaje de sus gastos a satisfacer las necesidades que presenten sus mascotas. Al respecto, las variables que indican el crecimiento del sector mascotas han venido creciendo continuamente desde hace por lo menos 5 años (DANE, 2021), donde se incluye el gasto asociado a su cuidado. Esto ha convertido al sector en una industria atractiva para nuevos inversionistas y emprendedores, fomentando la diversificación de sus subcategorías gracias a la aparición de innovadoras propuestas productos (nacionales e internacionales) y de negocios en general.

5.1.1.1.3 *Entorno Social.*

En este entorno es importante comenzar analizando la cantidad de mascotas que se encuentran en el territorio, por ejemplo, en el año 2011 se observó que el 38% de los hogares en Colombia contaban con una mascota, porcentaje que aumentó al 50 % en 2018, 65,8 (encuestas multipropósito en Bogotá en 2021) (DANE, 2021) y alcanzó el 57 % en 2024 (Calderón, 2024) (DANE, 2021). Esto refleja un incremento del 7 % en un periodo aproximado de seis años por lo que se deduce una relación directa con el crecimiento de este sector.

Un segundo aspecto es la humanización de las mascotas (Tamilia, 2024) que se ha dado por parte de las personas, llegando a considerarlas como un miembro más de la familia, por lo que en ellas se incrementan las preocupaciones por su bienestar (Sánchez Bolivar & Salgar Novoa, 2025) ocasionando un muy posible aumento en la demanda de los diversos servicios que se ofertan para este mercado de las mascotas, contribuyendo al crecimiento empresarial y dinamizando la economía (Coll Blanco & De La Rosa Blanco, 2017).

La tercera variable social es el gasto que las personas destinan para el mantenimiento y bienestar de sus mascotas. Según un artículo detallado de Agronegocios (2025) “Durante los últimos cinco años la industria de productos y servicios para mascotas ha crecido 84,9%, con crecimiento anual de 13%”, cifra que replican entidades adjuntas al gobierno como la Alcaldía de Neiva (Alcaldía de Neiva, 2025) y otras muchas fuentes económicas.

Por otro lado, aunado al avance y el desarrollo de la telemedicina ha permitido que las consultas veterinarias se realicen a distancia facilitando el acceso a especialistas sin necesidad de traslados, para la propuesta de empresa esto representa una ventaja al optimizar costos operativos y mejorar la cobertura del servicio, especialmente en zonas rurales (Rosado Castellanos,

Hernández Ramírez, Pacheco Farfán, & Kantún Hernández, 2025). No obstante, requiere inversión en plataformas digitales y capacitación del personal para garantizar una atención eficiente y de calidad.

5.1.1.1.4 *Entorno Tecnológico.*

Dentro del entorno tecnológico es preciso tener en cuenta las diferentes tecnologías y equipos que se utilizan en el servicio de salud para las mascotas, todo esto representan oportunidades para la organización en la medida que la aplicación de nuevas tecnologías o equipos especializados.

En este sentido, la evolución tecnológica en el ámbito veterinario ha dado lugar a herramientas de diagnóstico más precisas como la radiografía digital y la ecografía 3D (Durán Veloz, 2025), así como a nuevos tratamientos como la terapia con células madre y las cirugías con láser, incorporar estas innovaciones podría diferenciar sus servicios y mejorar la calidad de atención. Sin embargo, mantenerse actualizado con estos avances implica costos adicionales en equipamiento y formación del equipo médico.

Por último, el uso de la data inmediata y inteligencia artificial en la identificación de enfermedades y el análisis de grandes volúmenes de datos ha mejorado la precisión en los diagnósticos veterinarios (Danna Isabella, 2024) (Ortiz , 2013), por esto implementar estas tecnologías permitiría optimizar la gestión de pacientes y anticiparse a problemas de salud comunes en las mascotas, aunque se debe tener presente que su adopción requiere la integración de software especializado y la capacitación del personal en su uso.

5.1.1.1.5 *Entorno Ambiental.*

Las empresas prestadoras de servicios de salud a mascotas generan desechos que deben tratarse de acuerdo con regulaciones ambientales específicas, como jeringas usadas, medicamentos vencidos y restos quirúrgicos (Luna Parra, 2020). Cumplir con estas normativas es esencial ya que garantiza la sostenibilidad de sus operaciones y evita sanciones legales. No obstante, implica costos adicionales debido a la necesidad de contratar empresas especializadas en la disposición adecuada de estos residuos (Tarabla, Giacobino, Molineri, Signorini, & Dante Tarabla, 2023).

Una segunda variable son las alteraciones en el clima que han favorecido la propagación de enfermedades zoonóticas, afectando directamente el bienestar de las mascotas (Protopopova, Ly, Eagan, & Brown, 2021). La empresa debe estar preparada para atender nuevos desafíos sanitarios derivados de estos cambios lo que exige actualizar protocolos médicos y fortalecer estrategias preventivas para enfermedades emergentes.

Finalmente, la creciente conciencia ambiental ha impulsado la demanda de productos veterinarios sostenibles, como tratamientos naturales y alimentos ecológicos por lo que se puede aprovechar esta tendencia incorporando opciones amigables con el medio ambiente en su portafolio de servicios (Benavides, 2024).

5.1.1.1.6 *Entorno Legal.*

El aspecto legal, en un marco normativo colombiano cada vez más robusto sobre el tema y en una sociedad cada vez más atenta a el trato hacia los animales, puede representar tanto un desafío como una ventaja para la empresa ya que, por un lado, la implementación de nuevas normativas o la modificación de las existentes puede generar costos significativos y el

incumplimiento de estas regulaciones podría derivar en sanciones. Pero también mejores vías para la aceleración de los negocios relacionados con el cuidado de los animales. En cualquier escenario, el cumplimiento riguroso de las leyes también puede convertirse en una oportunidad debido a que proyecta una imagen de responsabilidad y confiabilidad en el mercado. Esta percepción de seguridad puede influir positivamente en la decisión de compra de los clientes, fortaleciendo la reputación de la empresa.

El sector está en crecimiento y, aunque requiere inversión en tecnología, cumplimiento legal y adaptación a cambios ambientales, representa una gran oportunidad de negocio. La innovación, y la conciencia sostenible permiten ofrecer servicios de calidad, ampliar la cobertura y fortalecer la confianza de los clientes.

5.1.1.2 Análisis general del entorno externo

El anterior análisis PESTEL muestra que la creación de una EPS para mascotas en Cartago se desarrollaría en un entorno externo complejo, pero con señales claras de oportunidades. En el plano político-económico, la polarización y la incertidumbre regulatoria pueden volver lento el ritmo de inversión y obligan a planear sobre escenarios cautos; simultáneamente, la inflación en torno al 5% y el aumento reciente del salario mínimo presionan costos, pero también mejoran el ingreso disponible de los hogares para compras fuera de la canasta familiar o de los presupuestos habituales. Este contexto se equilibra con el dinamismo del sector mascotas: los estudios recientes evidencian un incremento sostenido en la tenencia de animales de compañía, un crecimiento notable del mercado de productos y servicios para mascotas y proyecciones de gasto que superan los 6 billones de pesos en el corto plazo, lo que posiciona al segmento como una industria atractiva para nuevos modelos de negocio orientados al bienestar animal.

En los entornos social, tecnológico, ambiental y legal, las condiciones avalan la pertinencia del proyecto de la EPS, aunque exigen altos estándares de gestión y control. La humanización de las mascotas y la preferencia por servicios especializados crean una base cultural favorable a la contratación de planes integrales de salud animal, mientras que la expansión de la telemedicina y de tecnologías diagnósticas avanzadas ofrece posibilidades de diferenciación y eficiencia si se gestionan adecuadamente las inversiones que se requieren. Al mismo tiempo, la normativa en bienestar animal, las responsabilidades en la contratación de servicios y profesionales con alta la ética veterinaria, zoonosis y manejo de residuos peligrosos imponen una administración estricta, pero también otorga legitimidad y confianza a quienes las cumplen, permitiendo que una EPS para mascotas en el municipio de Cartago se pueda posicionar como un actor institucional responsable en salud pública y protección animal. En síntesis, el entorno externo presenta riesgos manejables y un conjunto importante de fuerzas favorables que respaldan la factibilidad de crear una empresa de este tipo en el Cartago.

5.2 Objetivo B. Caracterizar el mercado de atención médica para mascotas en el municipio de Cartago, mediante la recolección y análisis de información primaria y secundaria, con el fin de estimar la demanda potencial de los servicios de la empresa propuesta.

En este apartado se identifican los elementos socio-económicos de la población de Cartago en aras de poder establecer relaciones y proyecciones para que satisfagan necesidades del público objetivo.

La salud y el bienestar de los animales son fundamentales tanto para la calidad de vida de las mascotas como para la tranquilidad de sus cuidadores. Con el propósito de mejorar los servicios de atención veterinaria y garantizar una cobertura integral, se desarrolla un plan estratégico para la creación de una EPS orientada al cuidado de animales de compañía.

A través de una encuesta se busca conocer las opiniones, las necesidades y las expectativas de la comunidad, con el fin de diseñar un modelo de atención que brinde soluciones accesibles, oportunas y de calidad. La participación del público es muy valiosa en cuanto permite estructurar un plan de desarrollo ajustado a la realidad y a las necesidades de quienes día a día velan por la salud y protección de sus mascotas. (Ver las imágenes de la encuesta en los anexos)

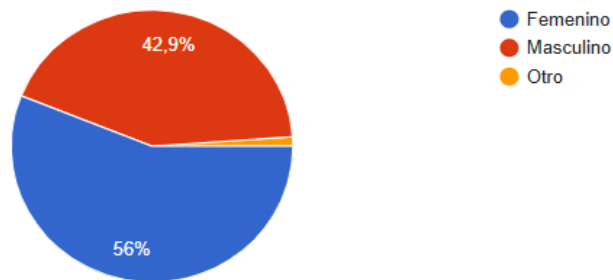
Análisis de la encuesta

Los siguientes son los resultados obtenidos y analizados a partir de la encuesta aplicada mediante el formulario de Google Forms (2025) en la cual se recopilieron 196 respuestas válidas. El propósito de este instrumento es identificar hábitos, percepciones y niveles de disposición de los propietarios de mascotas frente a la posible implementación de una EPS veterinaria,

evaluando variables como tenencia de animales, frecuencia de visitas al veterinario, interés en la afiliación, capacidad de pago y servicios considerados prioritarios.

Figura 3

Pregunta 1: Género



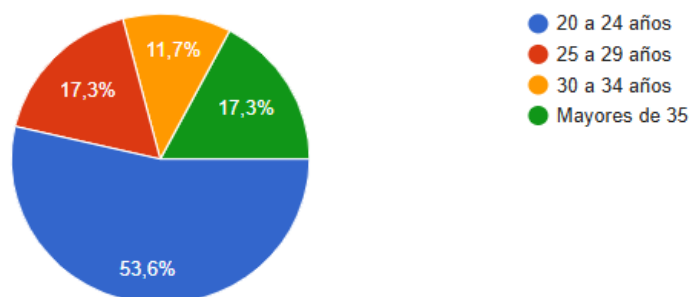
Resultados: 196 respuestas (para todas las respuestas).

- 56% Femenino
- 42,9% Masculino
- 1% Otro

Interpretación: El 56% de los encuestados se identifica con el género femenino, lo cual indica que las mujeres constituyen el principal segmento de interés en este estudio. Esto puede orientar la comunicación y la estrategia de marketing hacia este grupo.

Figura 4

Pregunta 2: Rango de Edad

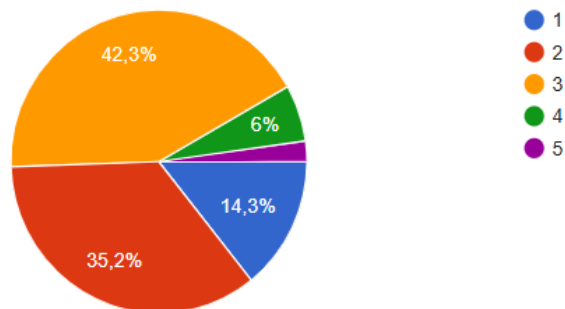


- 20 a 24 años: 53,6%
- 25 a 29 años: 17,3%
- 30 a 34 años: 11,7%
- Mayores de 35: 17,3%

Interpretación: Predomina la población joven (20-24 años) con el 53,6%, representando más de la mitad de los encuestados. Esto refleja que el mercado objetivo está constituido principalmente por jóvenes adultos. considerados prioritarios.

Figura 5

Pregunta 3: Estrato Socio-Económico

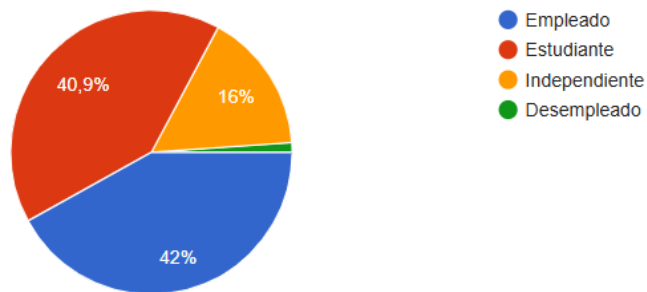


- Estrato 1: 14,3%
- Estrato 2: 35,2%
- Estrato 3: 42,3%
- Estrato 4: 6%
- Estrato 5: 2%

Interpretación: el estrato 3 participa 42,3% y el estrato 2 con 35,2% de los encuestados, sectores socioeconómicos medios-bajos. Por lo tanto, los servicios deben ajustarse a una capacidad de pago moderada.

Figura 6

Pregunta 4: Ocupación

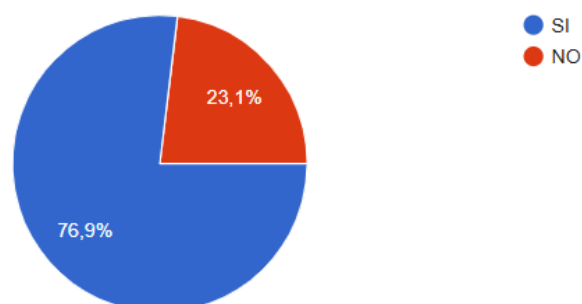


- Empleado: 42%
- Estudiante: 41%
- Independiente: 18%
- Desempleado: 1%

Interpretación: Los empleados con el 42% y los estudiantes con el 41%, son los principales grupos ocupacionales. Esto implica que el servicio debe considerar planes accesibles para estudiantes y empleados.

Figura 7

Pregunta 5: Tenencia de Mascotas

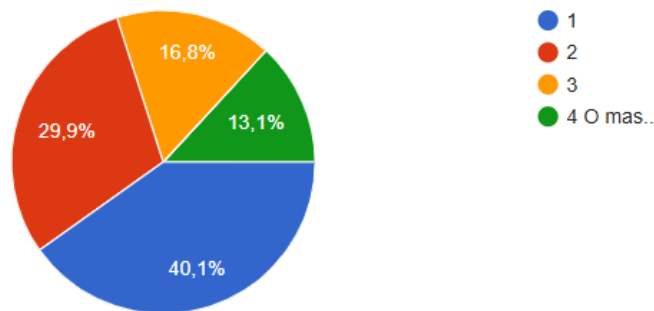


- Sí: 76,9%
- No: 23,1%

Interpretación: La mayoría de los hogares encuestados tienen mascotas, lo que valida la pertinencia del estudio. Solo el 23% no tiene mascotas.

Figura 8

Pregunta 6: Número de Mascotas

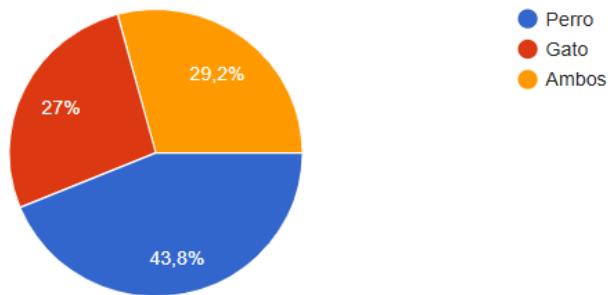


- 1 mascota: 40,1%
- 2 mascotas: 29,9%
- 3 mascotas: 16,8%
- 4 o más: 13,1%

Interpretación: El 70% tiene entre 1 y 2 mascotas, lo que evidencia un mercado amplio y estable de familias con animales de compañía.

Figura 9

Pregunta 7: Tipo de Mascota

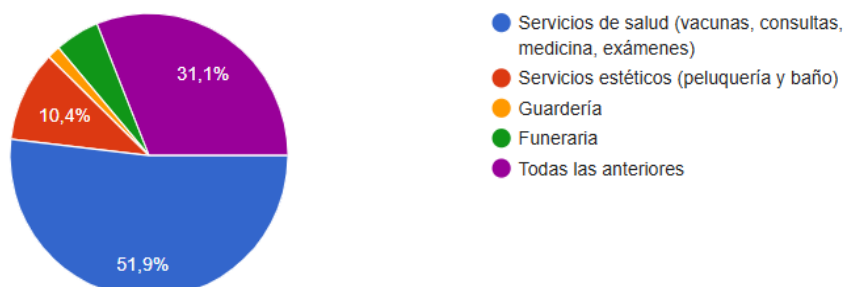


- Perro: 43,8%
- Gato: 27,%
- Ambos: 29,2%

Interpretación: El perro con el 43,8% es la mascota más común, aunque los gatos (27%) también representan un porcentaje importante. Los servicios deben adaptarse a ambos tipos.

Figura 10

Pregunta 8: Servicios Adquiridos para Mascotas

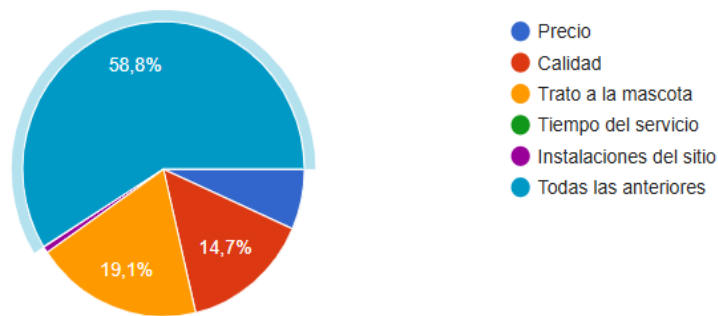


- Salud (vacunas, consultas, medicamentos): 51,9%
- Estéticos (peluquería, baño): 10,4%
- Guardería y funeraria: muy bajos
- Todas las anteriores: 31,1%

Interpretación: La prioridad de los dueños son los servicios de salud (51,9%), seguidos por una combinación de servicios adicionales (estético, guardería y funeraria) . Esto confirma que la demanda principal es la atención veterinaria.

Figura 11

Pregunta 9: Factores Importantes al Elegir un Servicio

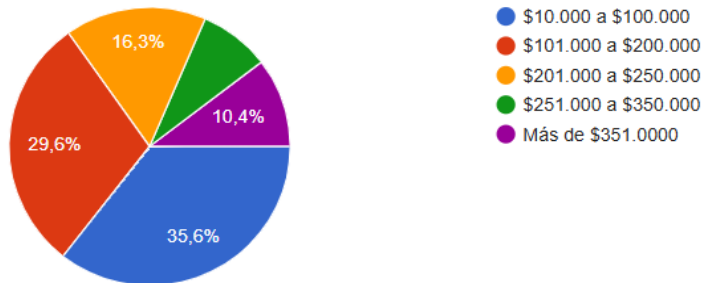


- Precio: 14,7%
- Calidad: 19,1%
- Trato a la mascota: 58,8%
- Otros: bajos

Interpretación: Lo más valorado es el trato hacia las mascotas (58,8) , seguido de la calidad con el (19,1%). Esto sugiere que los clientes buscan confianza, cuidado y profesionalismo antes que un precio bajo.

Figura 12

Pregunta 10: Gasto Mensual Promedio en Servicio para Mascotas

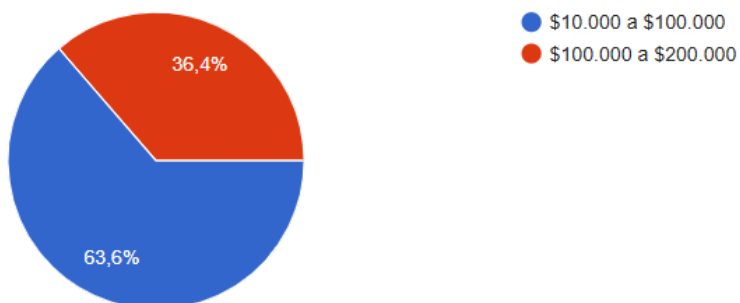


- \$10.000 a \$100.000: 35,6%
- \$101.000 a \$200.000: 29,6%
- Más de \$200.000: menor proporción

Interpretación: El gasto mensual más frecuente está entre \$10.000 y \$200.000 (35,6%), lo cual define el rango de precios óptimo para los servicios.

Figura 13

Pregunta 11: Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio básico que incluye: Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes) mensual

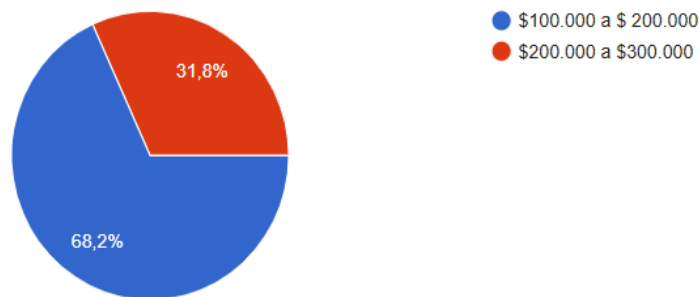


- \$10.000 a \$100.000: 63,6%
- \$100.000 a \$200.000: 36,4%

Interpretación: El 63,6%, estaría dispuesta a pagar hasta \$100.000 mensuales por un plan básico de salud para mascotas.

Figura 14

Pregunta 12: Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio premium que incluye: - Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes)-Servicios estéticos (peluquería y baño)-Guardería-Funeraria (cremación), mensual

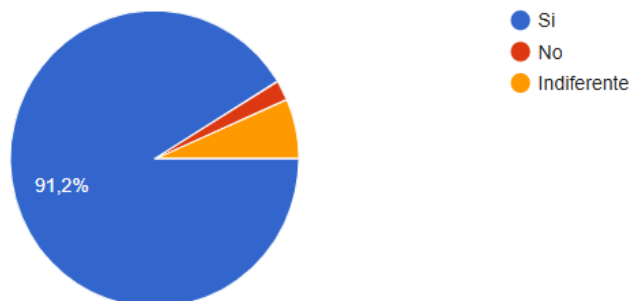


- \$100.000 a \$200.000: 68,2%
- \$200.000 a \$300.000: 31,8%

Interpretación: Existe interés en servicios integrales pero el 68,2%, solo pagaría hasta \$200.000 mensuales.

Figura 15

Pregunta 13: ¿Considera interesante la creación de una empresa que preste servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago?

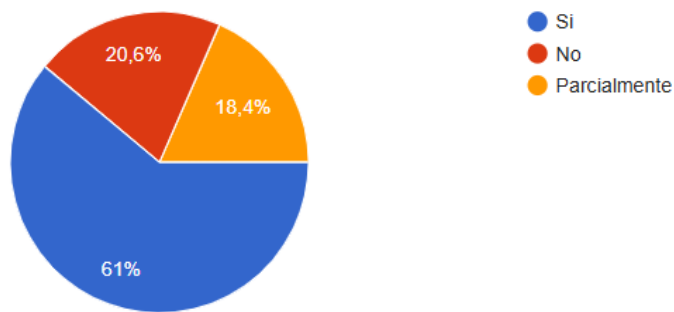


- Sí: 91,2%
- No: 2,9%
- Indiferente: 5,8%

Interpretación: Hay una alta aceptación del 91,2%), hacia la creación de una empresa de salud veterinaria en Cartago.

Figura 16

Pregunta 14: ¿Cree que es difícil acceder a servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago?

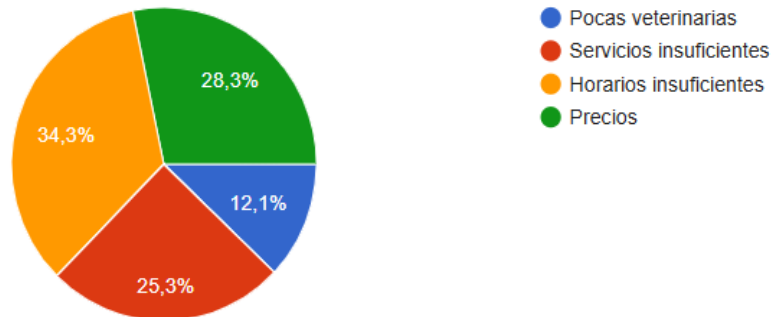


- Sí: 61%
- No: 18,4%
- Parcialmente: 20,6%

Interpretación: El 61%, considera difícil acceder a servicios, lo que muestra una oportunidad de mercado insatisfecho.

Figura 17

Pregunta 15: Si su respuesta (anterior) fue Si ¿Cuál es la principal dificultad?

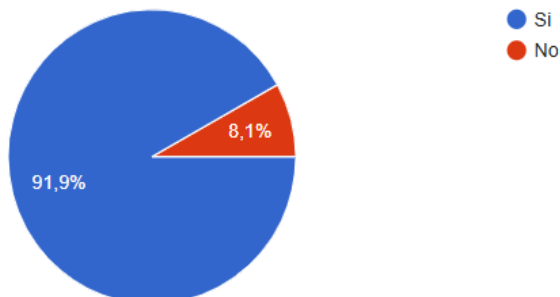


- Pocas veterinarias: 12,1%
- Servicios insuficientes: 25,3%
- Horarios insuficientes: 34,3%
- Precios: 28,3%

Interpretación: El problema más señalado son los horarios insuficientes (34,3%), seguido de los altos precios (28,3%).

Figura 18

Pregunta 16: ¿Estaría dispuesto a adquirir los servicios de salud de una nueva empresa en el municipio de Cartago?



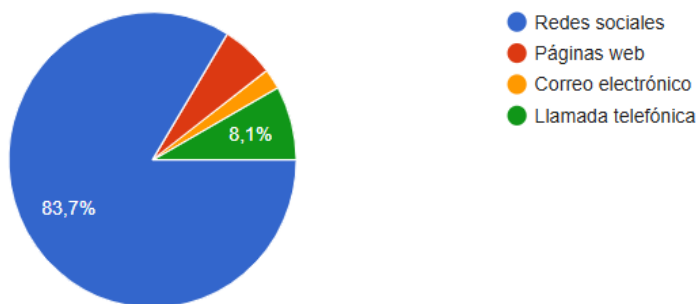
- Sí: 91,9%

- No: 8,1%

Interpretación: El 91,9% dice que si existe una alta intención de compra del servicio frente a la creación de una nueva empresa de servicios de salud animal.

Figura 19

Pregunta 17: ¿Qué canales utiliza con mayor frecuencia para ver contenido o comunicarse con empresas?

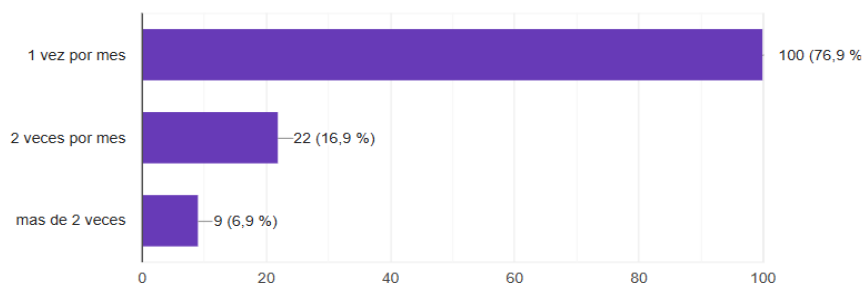


- Redes sociales: 83,7%
- Páginas web: 8,1%
- Otros: bajos

Interpretación: Las redes sociales son el principal canal para ver contenido y comunicarse con la empresa (83,7%).

Figura 20

Pregunta 18: Con qué frecuencia utilizan los servicios veterinarios

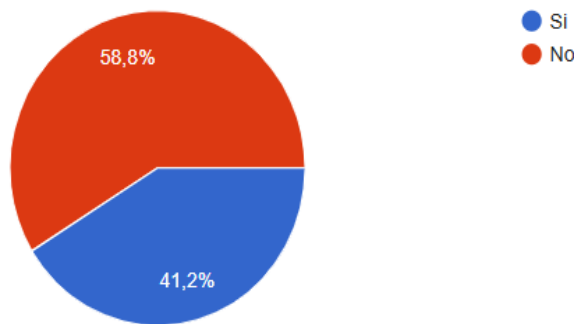


- 1 vez por mes: 76,9%
- 2 veces por mes: 16,9%
- Más de 2 veces: 6,9%

Interpretación: El 76,9%, de los dueños llevan a sus mascotas una vez al mes, lo cual es un comportamiento constante que puede aprovecharse con planes de fidelización. El 16,9% utilizan el servicio dos veces por mes.

Figura 21

Pregunta 19: ¿Conoce una empresa en Cartago que preste un servicio similar a este?



- Sí: 41,2%
- No: 58,8%

Interpretación: El 58,8%, desconoce empresas similares, lo cual sugiere poca competencia o poca visibilidad de la oferta existente.

5.2.1.1 Análisis general de la encuesta de caracterización (objetivo B).

La encuesta aplicada a 196 personas en el municipio de Cartago permitió caracterizar con detalle el mercado potencial de servicios de salud para mascotas y aporta insumos sólidos para estimar la demanda de la empresa. En términos sociodemográficos, el mercado está compuesto principalmente por mujeres (56%) y jóvenes entre 20 y 29 años (71%), pertenecientes sobre todo a estratos 2 y 3 (77,5%) y con ocupaciones de empleado (42%) y estudiante (41%). Esto indica que el público objetivo combina capacidad de pago moderada con alta sensibilidad afectiva hacia sus mascotas, lo que insta a diseñar planes asequibles y una comunicación cercana (mercadeo), empática y con mucha fuerza digital. La tenencia de mascotas es ampliamente mayoritaria: 76,9% de los encuestados declara tener animales de compañía y cerca del 70% posee una o dos mascotas, predominando los perros (43,8%), seguidos de gatos y hogares con ambos tipos. Esta estructura confirma la existencia de un universo amplio y estable de clientes potenciales para una EPS veterinaria centrada en perros y gatos, que son precisamente las especies objetivo del proyecto.

Desde la perspectiva del comportamiento de consumo, la encuesta evidencia que la salud veterinaria es el centro de la demanda potencial: 51,9% menciona como principal servicio los relacionados con vacunas, consultas y medicamentos, y otro 31,1% valora una combinación de salud con servicios adicionales como estética, guardería y funeraria. A la hora de elegir proveedor, el factor decisivo no es el precio sino el “trato a la mascota” (58,8%), seguido de la calidad (19,1%), mientras que el precio solo es prioritario para el 14,7%. Esto sugiere que la propuesta de valor de la empresa debe centrarse en la experiencia de servicio, el vínculo emocional y la confianza profesional, más que en competir exclusivamente por tarifas bajas. El gasto actual en servicios para mascotas se concentra entre 10.000 y 200.000 pesos mensuales

(65,2%), y esa misma cantidad se replica en la disposición de pago: 63,6% pagaría hasta 100.000 pesos por un plan básico de salud y 68,2% pagaría hasta 200.000 pesos por un plan premium que incluya, además de salud, servicios estéticos, guardería y funeraria. Con estos rangos es posible dimensionar planes escalonados que capturen la mayor parte de la demanda sin desbordar la capacidad de pago del segmento objetivo.

En cuanto a la percepción de acceso y la valoración de la oferta actuales, el estudio con la encuesta muestra una brecha importante en la prestación de servicios de salud veterinaria en Cartago. El 61% considera difícil acceder a estos servicios y, entre quienes perciben esas dificultades, los problemas más señalados son los horarios insuficientes (34,3%), los precios altos (28,3%) y la insuficiencia de servicios (25,3%). Al mismo tiempo, el 91,2% considera interesante la creación de una nueva empresa de salud para mascotas en el municipio y el 91,9% afirma que estaría dispuesto a adquirir sus servicios, lo que refleja una intención de compra muy alta frente a una propuesta que asuma estas deficiencias. La frecuencia de uso también apunta a una demanda constante: 76,9% lleva a sus mascotas al menos una vez al mes al veterinario y otro 16,9% lo hace dos veces al mes, comportamiento que respalda la viabilidad de planes mensuales de afiliación y la posibilidad de diseñar estrategias de fidelización basadas en visitas periódicas. Finalmente, el 58,8% afirma no conocer empresas similares en Cartago y el 83,7% utiliza las redes sociales como principal canal de contacto con negocios, lo que indica una competencia percibida limitada y la necesidad de posicionar una nueva institución tipo “EPS” con fuerte presencia digital para capturar y consolidar esta demanda latente.

5.3 Objetivo C. Definir los requerimientos técnicos, operativos y de infraestructura necesarios para la creación y funcionamiento de la empresa, de manera que se garantice la prestación eficiente y segura de los servicios de salud para mascotas.

Este apartado se establece las cuestiones técnicas necesarias para la operación de la eventual empresa, con los lineamientos administrativos de rigor. Para determinar las necesidades, se establece que la empresa ofrecerá servicios administrativos relacionados con la salud de las mascotas, similares, guardando las proporciones, a los que presta una “EPS” en Colombia.

5.3.1 Flujo del Proceso de Servicio

Este es el recorrido que seguirá el cliente desde que su mascota necesita atención hasta que el servicio finaliza:

Inicio: El cliente encargado de la mascota, que ya es miembro de la EPS, identifica la necesidad de atención a su mascota. Esto puede ser por una emergencia o una cita de rutina.

Contacto y Solicitud de Cita: el afiliado se comunica con la oficina principal de la EPS (a través de una línea telefónica (602) 2914897, (pendiente de página web), el auxiliar administrativo verifica la membresía y los servicios cubiertos.

Autorización y Asignación: se autoriza la cita según el plan de membresía. Se asigna una cita con un veterinario general de una de las clínicas afiliada. (Veterinaria Zoo Vital, por ejemplo).

Cita con el Veterinario General: La mascota es examinada. El veterinario general emite un diagnóstico y, si es necesario, una orden de servicio. Esta orden puede incluir:

- **Medicamentos:** La EPS autoriza la entrega en un almacén

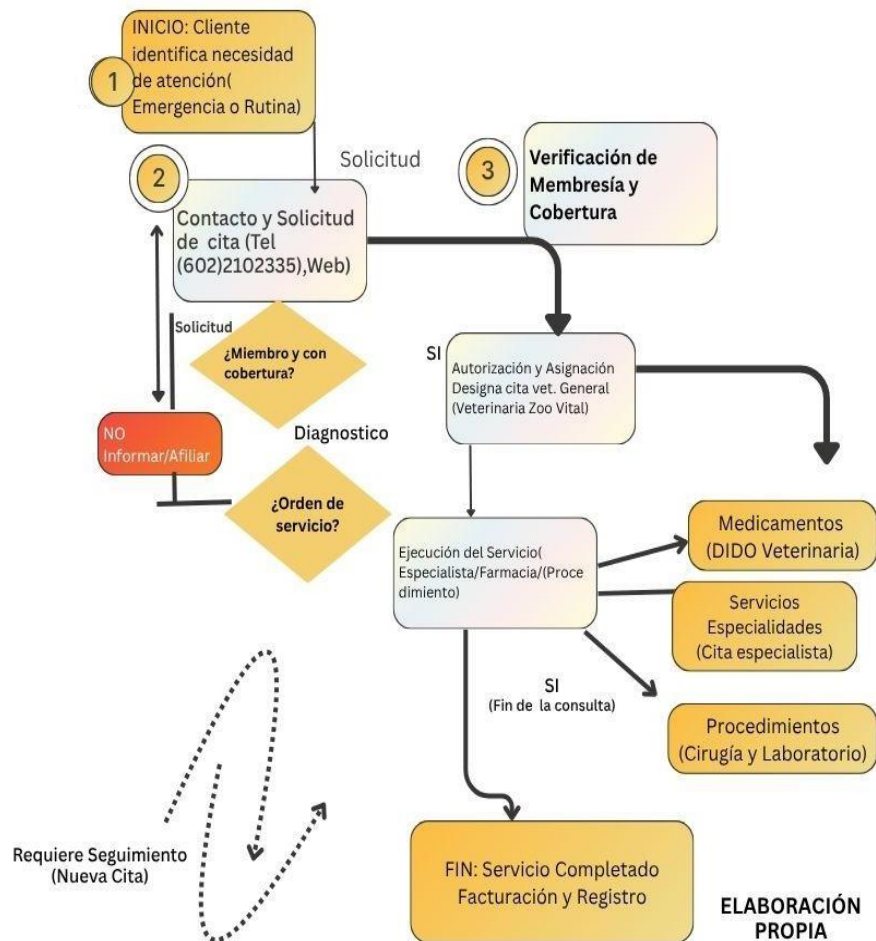
- **Servicios Especializados:** Se solicita una cita con un veterinario especialista
- **Procedimientos:** La EPS autoriza procedimientos como cirugías, exámenes de laboratorio, entre otros

Ejecución del Servicio: El cliente lleva a la mascota a la cita especializada, a la farmacia o al procedimiento autorizado. Los costos son cubiertos o por la membresía.

Final: El servicio es completado. El veterinario general o especialista envía el reporte de atención (historia clínica) a la EPS para el registro y facturación, el proceso puede reiniciarse si se requiere seguimiento.

Figura 22

Flujo de Procesos: EPS de Mascotas



Nota: La figura anterior representa el sistema de atención, según sea su caso, para los clientes y sus mascotas una vez adquirida su asociación o membresía a la empresa. La figura es de elaboración propia de las investigadoras.

5.3.2 *Modelo de Negocio: Membresía y Proveedores*

El modelo se basa en un servicio de membresía mensual. Los dueños de mascotas pagan una cuota fija para acceder a una red de servicios veterinarios, lo que les permite gestionar y prever los gastos de salud de sus animales. Esto crea un flujo de ingresos recurrente y predecible.

5.3.2.1 Contrato de arrendamiento.

Proveedor Principal (La EPS): Es el centro de operaciones. Que está ubicada en Calle 20 a # 2 a n -58 Barrio Los Álamos en este lugar se encargará la administración, la gestión de la red de proveedores, la atención al cliente y la autorización de servicios. Donde se llevará la facturación de las ordenes médicas.

5.3.2.2 Contrato de prestación de servicio clínica veterinaria Zoovital.

Red de Proveedores Afiliados: estableceremos alianzas estratégicas y contratos con proveedores externos que son aliados estratégicos en nuestro proyecto. Esto permite un rápido crecimiento y una mayor cobertura.

Clínicas Veterinarias: Las clínicas veterinarias, aliadas se destacan en la ciudad de Cartago por la calidad, eficiencia y compromiso en la prestación de servicios de salud animal.

Entre ellas se encuentran:

Veterinaria Zoo Vital, localizada en la Cra. 1 #16-129, Cartago. Ambas instituciones ofrecen un servicio integral con altos estándares de calidad y cuentan con la capacidad operativa

necesaria para atender de manera oportuna y eficaz a un amplio número de pacientes, consolidándose como referentes en el sector veterinario de la región.

5.3.2.3 Contrato de prestación de servicio distribución de medicamentos Dido veterinaria.

Almacenes de Medicamentos Veterinarios: Se establecerán acuerdos con Dido Veterinaria ubicada Calle 34 #2-45 Local 0352 es nuestro principal distribuidor de farmacéuticos especializados para garantizar un suministro constante y a precios preferenciales de los medicamentos necesarios para la salud de nuestros animales Dido Veterinaria ubicada en Calle 34 #2-45 Local L-0352.

5.3.2.4 Contrato de prestación de servicio guardería y peluquería Canina Huellitas y estilo.

Peluquerías y Servicios Adicionales: Se incluirá alianzas con peluquerías para ofrecer servicios de higiene como parte de paquetes premium o con descuentos.

Peluquería Canina Huellas & Stilo localizada en la Cll 16 C 10-14 Cartago valle representada legalmente por la señora Mariana Zalazar, identificado con NIT 26345202-9.

Se ha convenido celebrar el presente contrato de prestación de servicios se compromete a prestar servicios veterinarios integrales a los afiliados de la EPS Animal y que sean parte del paquete premium, incluyendo. Baño e higiene, corte y arreglo de pelaje, corte de uñas, limpieza de orejas, limpieza de ojos además guardería para caninos y felinos.

5.3.3 *Requerimientos Operativos*

Para que la EPS funcione sin problemas, se necesita la siguiente estructura:

Administrador General: Es responsable de la dirección estratégica de la (EPS) Define las alianzas, los precios de las membresías, y supervisa toda la operación.

Auxiliares Administrativos: Gestionan las llamadas, programa las citas, verifican las membresías de los clientes y se encarga del papeleo diario. Es la cara visible de la EPS para los clientes.

Contador (Externo): No es un empleado de tiempo completo. Brindará un servicio externo puede manejar la contabilidad, impuestos y finanzas de la (EPS), lo que es más eficiente y económico al inicio.

Veterinarios Afiliados: Se establecen contratos de prestación de servicios. La EPS paga a las clínicas por los servicios que sus veterinarios ofrecen a los miembros.

Especialistas Veterinarios: Se gestionan a través de la misma red de proveedores. Es esencial tener acceso a especialistas para casos complejos.

5.3.3.1 *Infraestructura.*

Oficinas Central: En el espacio físico, aunque sea pequeño, para las operaciones administrativas es ideal para nuestra gestión y con una línea telefónica dedicada a la atención del cliente.

Computadores Personales: se necesitan 3 computadoras con acceso a internet para el administrador y los auxiliares. Se necesita un software de gestión para manejar las membresías, las citas y los registros de información y fotográfico de los clientes.

Software de Gestión: Un sistema CRM (Customer Relationship Management) o un software de gestión de clínicas veterinarias como (Provet Cloud) puede ser muy útil para automatizar los procesos, llevar el control de los pacientes, los pagos y las citas.

5.3.3.2 Contrato de prestación de uso y licencia de software

Concede a una licencia de uso exclusiva, intransferible y limitada del software denominado Provet Cloud, para la gestión integral de clínicas veterinarias, incluyendo funciones de administración de citas, pacientes, historia clínica, facturación, entre los suscritos a saber, PROVET CLOUD, empresa desarrolladora y proveedora de software veterinario y EPS ANIMAL, identificada con NIT 700151600-6, con domicilio en la Calle 20A #2A N-58, barrio Álamos, Cartago, Valle del Cauca,

5.3.3.3 Requisitos legales.

Alcaldías y Concejos Municipales: Cada municipio, incluyendo Cartago, debe crear y aplicar políticas y reglamentos locales para la protección y bienestar de los animales, de acuerdo con las leyes nacionales.

Alcaldía de Cartago: Contactar directamente las oficinas de la alcaldía, particularmente las encargadas del medio ambiente y bienestar animal.

Concejo Municipal de Cartago: Consultar las ordenanzas y acuerdos locales que se hayan expedido sobre la protección animal en el municipio.

Organizaciones Animalistas Locales: Las organizaciones defensoras de animales en la región también pueden tener información sobre la normatividad local vigente.

ley 1774 (2016): Modifica el Código Penal para incluir los delitos contra los animales y establece el marco de las "cinco libertades de bienestar animal".

Ley Ángel 2455 (2025): Refuerza la lucha contra el maltrato animal, endureciendo las sanciones penales y administrativas para quienes cometan actos de crueldad.

Ley 2054 (2020): Modifica el Código Nacional de Policía y Convivencia (Ley 1801 de 2016) para regular la tenencia de animales domésticos, la creación de centros de bienestar animal, y el manejo de animales perdidos o abandonados.

5.4 Normativas Locales

Alcaldías y Concejos Municipales: Cada municipio, incluyendo Cartago, debe crear y aplicar políticas y reglamentos locales para la protección y bienestar de los animales, de acuerdo con las leyes nacionales (Gobernación del Valle, 2025) (Alcaldía de Cartago, 2023), (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018), (ICA, 2022).

5.4.1.1 Facturación de muebles y encerres.

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Subtotal
3	Escritorios ejecutivos	\$1,200,000	\$3,600,000
10	Sillas Rimas oficina	\$250,000	\$2,500,000
2	Ventiladores industriales	\$400,000	\$800,000
3	Computadores marca HP	\$3,200,000	\$9,600,000
3	Impresora multifuncional	\$1,166,000	\$3,500,000
TOTAL			\$20.000.000

Nota: La tabla anterior muestra un presupuesto de compra de muebles y encerres necesarios para el inicio de labores operativas en la empresa. Tabla elaborada por las autoras a partir de las necesidades de la ruta de atención y servicios establecida.

5.4.2 *Análisis general del objetivo C*

La investigación y desarrollo del objetivo C permitió precisar la arquitectura técnica y operativa requerida para que la empresa tipo “EPS” de mascotas funcione como un sistema articulado de intermediación y gestión de servicios de salud para las mascotas y sus cuidadores. Primero, se definió un flujo de proceso que inicia con la detección de la necesidad por parte del tutor del animal, luego pasa por la verificación de la membresía, por la autorización de servicios, la atención en clínicas aliadas y el registro centralizado de la historia clínica y la facturación, lo que garantiza trazabilidad y control administrativo sobre cada caso. Este flujo se soporta en un modelo de membresía mensual que genera ingresos recurrentes y establece una red de proveedores estratégicos: clínicas veterinarias, distribuidoras de medicamentos y servicios complementarios como peluquería y guardería, cada uno formalizado mediante contratos de prestación de servicios que aseguran cobertura, calidad y tarifas preferenciales.

Seguido, en el plano operativo, se estableció una estructura básica pero funcional integrada por un administrador general responsable de la dirección estratégica, auxiliares administrativos encargados de la gestión diaria de usuarios y citas, el apoyo contable externo para temas tributarios y financieros, y una red de veterinarios generales y especialistas vinculados por contrato. Esta configuración permite separar la función de aseguramiento y gestión del riesgo, a cargo de la “EPS”, de la prestación directa de los servicios clínicos, a cargo

de las clínicas aliadas, lo que reduce las inversiones iniciales en infraestructura médica sin sacrificar la calidad del servicio.

Finalmente, se definió una infraestructura administrativa mínima necesaria —oficina central, equipos de cómputo, línea telefónica y un software especializado (tipo CRM/Provet) para la gestión de afiliados, citas, historias clínicas y facturación— junto con los requisitos legales básicos de actuación ante la alcaldía, el concejo municipal y los entes de bienestar animal, de modo que el proyecto cuenta con una plataforma técnica y regulatoria coherente con la prestación eficiente y segura de los servicios de salud para mascotas proyectados.

5.5 Objetivo D. Diseño de una estructura administrativa y organizacional acorde con las necesidades de la empresa, que contribuya a la adecuada gestión de los recursos y a la implementación del modelo de negocio propuesto.

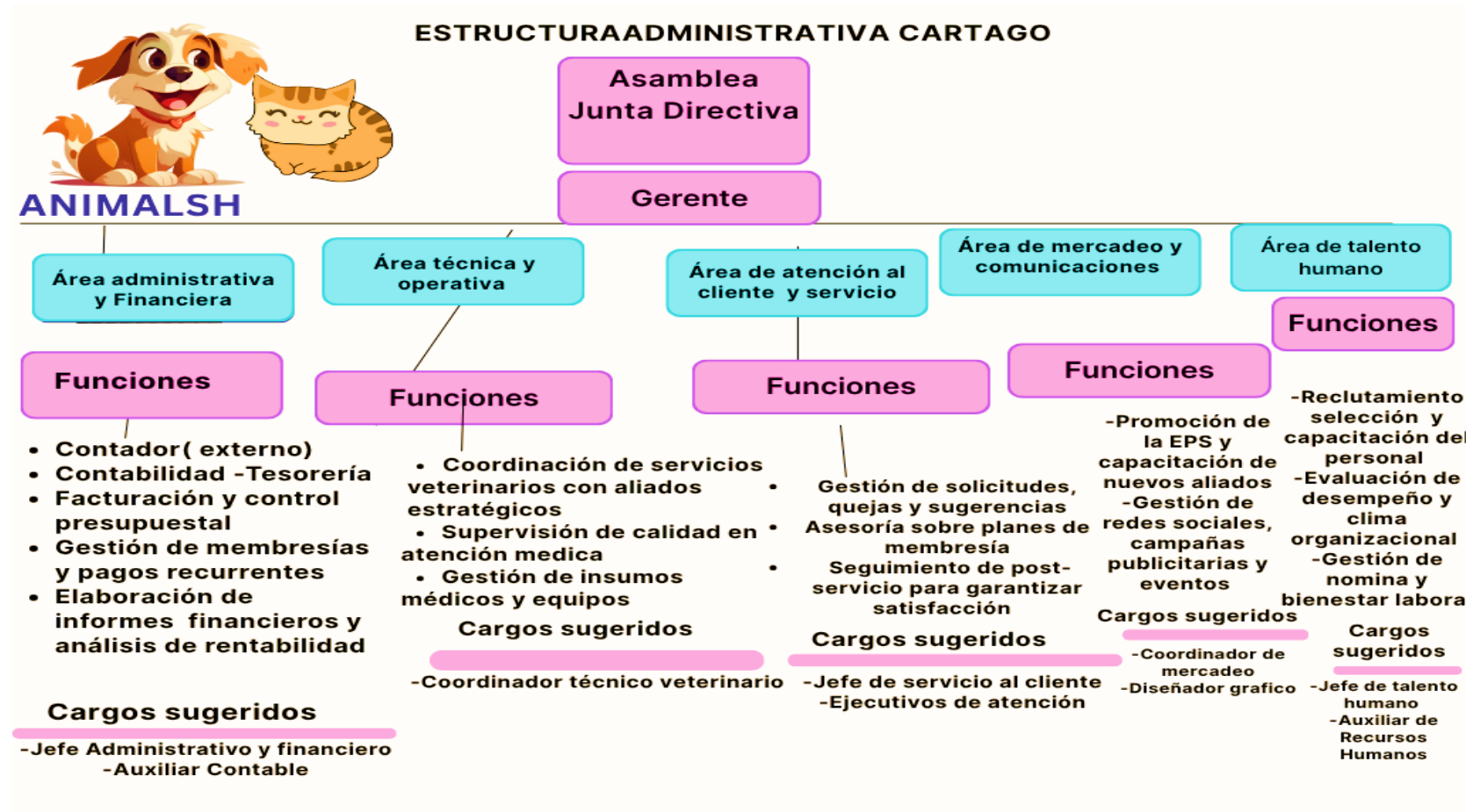
La empresa tipo EPS para mascotas se ha estructurado bajo un modelo administrativo diseñado para garantizar una gestión integral, eficiente y orientada al bienestar animal. Esta estructura busca optimizar los procesos internos y asegurar la calidad de los servicios ofrecidos, combinando la atención veterinaria con un enfoque empresarial sostenible.

Esta estructura presentada a continuación, siguiendo los modelos de división del trabajo y funciones clásica de Fayol (1916), muestra la distribución jerárquica y funcional de la organización, encabezada por la Asamblea y la Junta Directiva, seguidas por la Gerencia General y las diferentes áreas estratégicas: Administrativa y Financiera, Técnica y Operativa, Atención al Cliente y Servicio, Mercadeo y Comunicaciones, y Talento Humano.

Así mismo, bajo la influencia de las áreas estratégicas diferenciadas de Robbins y Judge (2009), cada área cuenta con funciones específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, tales como la coordinación de servicios veterinarios, la gestión financiera, el fortalecimiento de la comunicación con los clientes, la promoción de la empresa y la gestión del talento humano. Esta estructura permite una articulación efectiva entre los distintos departamentos (Miranda, 2001), garantizando la calidad, eficiencia y sostenibilidad en la prestación de los servicios de salud y bienestar para las mascotas afiliadas.

Figura 23

Estructura Administrativa Propuesta



Nota: la figura anterior muestra la irrigación del mando y de las responsabilidades administrativas de la empresa de servicios de salud para mascotas por membresía. Tal distribución no sólo fue concebida según las necesidades del servicio sino además a partir del marco teórico establecido para este trabajo. La elaboración es de las investigadoras.

5.5.1 Estructura organizacional

La empresa adopta una estructura de organigrama funcional clásico: Asamblea/Junta y Gerente en la cúspide, y debajo cinco áreas por tipo de actividad (administrativa-financiera, técnica-operativa, atención al cliente, mercadeo-comunicaciones y talento humano) o de departamentalización por funciones, como lo describe Chiavenato (2004). Esto responde al criterio de departamentalización funcional que se recomienda en la teoría de comportamiento organizacional para organizaciones de servicios, porque reúne especialistas semejantes, genera economías de escala y facilita estándares de calidad en cada función (Robbins & Judge, 2009). Además, coincide con las recomendaciones de Miranda (2001) en cuanto a definir la estructura “a partir de las funciones críticas del proyecto” (producción/servicio, mercado, finanzas, recursos humanos y soporte administrativo), para que cada fase del servicio tenga un responsable claro.

Desde la teoría clásica, esta estructura practica los principios de Fayol: la división del trabajo (cada área concentra tareas homogéneas), la unidad de mando (cada cargo reporta a un jefe de área y estos al gerente) y la unidad de dirección (cada función persigue un objetivo específico coordinado por la gerencia general). Luego, para una EPS de mascotas de tamaño pequeño-mediano, una estructura simple con pocos niveles jerárquicos y departamentos funcionales permite la rapidez en la toma de decisiones, el control de costos y la claridad en la autoridad, lo que Robbins (2009) identifica como ventajas de las estructuras simples y burocráticas livianas en empresas que necesitan crecimiento.

5.5.2 Coherencia entre áreas y misión del servicio

Área técnica y operativa: concentra coordinación de servicios, calidad clínica y médica y gestión de insumos, que son el núcleo en cuanto a lo técnico del servicio de salud.

Área de atención al cliente y servicio: separarla del área técnica permite que los procesos de recepción, gestión de quejas, asesoría de planes y seguimiento post-servicio se manejen con enfoque de la experiencia del usuario, en línea con las recomendaciones de marketing de servicios de Kotler (2012) para organizaciones de salud (gestión de momentos de verdad y postventa).

Área de mercadeo y comunicaciones: centraliza la promoción de la EPS, la gestión de redes y las campañas, lo que responde al criterio de que la función comercial/marketing sea una unidad propia cuando el posicionamiento y la captación de afiliados son actividades muy importantes del modelo de negocio.

Área administrativa y financiera: integra contabilidad, tesorería, facturación, informes de rentabilidad y gestión de las membresías; la teoría administrativa recomienda mucho este agrupamiento para garantizar control financiero y soporte a la toma de decisiones directivas.

Área de talento humano: al separar el reclutamiento, la capacitación, evaluación del desempeño de los empleados directos y de los profesionales asociados y la gestión del clima laboral, se recoge la evidencia de que la gestión de personas debe tratarse como una función estratégica en organizaciones de servicios intensivas en trato directo con el usuario (Herzberg, 1968).

Esta mezcla estratégica entre funciones y misión responde al principio de “estructura que sigue a la estrategia”: para una EPS de mascotas que promete calidad clínica, buen servicio y cercanía al cliente, es coherente disponer de áreas diferenciadas para la operación asistencial, la experiencia del usuario y el crecimiento del mercado.

5.5.3 *Análisis general de los resultados del objetivo D.*

En resumen, la estructura administrativa de esta empresa para servicios de salud de mascotas refleja una organización sólida y bien definida, orientada a la eficiencia operativa y al cumplimiento de su misión de brindar servicios integrales de salud y bienestar para las mascotas (Fayol & Taylor, 1916). La división por áreas permite una adecuada distribución de responsabilidades, lo que facilita la coordinación entre los distintos procesos y garantiza una atención de calidad a los clientes y sus animales de compañía (Robbins & Judge, 2009).

Además, este modelo organizativo promueve la especialización del talento humano, la correcta administración de los recursos financieros, el fortalecimiento de las relaciones con los aliados estratégicos y el posicionamiento de la empresa en el mercado. En conjunto, la estructura planteada sienta las bases para un crecimiento sostenible, asegurando que la empresa funcione de manera eficiente, competitiva y con un enfoque ético hacia el cuidado animal (Miranda, 2001).

5.6 Objetivo E. Identificar y cuantificar las variables económicas relevantes para la creación de la empresa, incluyendo ingresos proyectados, costos e inversiones, como insumo para el análisis de la viabilidad financiera del plan de negocio.

En este apartado se aclaran las necesidades económicas de la empresa.

5.6.1 Generalidades

El aumento general de los precios o inflación afecta directamente los costos de operación, los salarios, los insumos veterinarios y los precios de los servicios. Para tomar acciones que hagan contrapeso a esta realidad económica, se establecen unos incrementos de la inflación proyectados:

Se proyecta una inflación promedio de 4.20% en el año 1, con una leve reducción a 4.11% para el año 5, reflejando un escenario de estabilidad económica.

Estos parámetros definen las condiciones internas bajo las cuales se desarrollará el proyecto, su duración, sus expansiones futuras y la rentabilidad mínima esperada.

Tasa de descuento esperada: 10%:

Es la tasa de rentabilidad mínima exigida por los inversionistas o propietarios.

Se utiliza para calcular el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), indicadores claves en la evaluación del proyecto la duración de la etapa improductiva (3 meses): Corresponde al periodo inicial donde se realizan adecuaciones, compras de equipos, permisos y preparación operativa, sin generar ingresos aún.

Tabla 5

Variables Macroeconómicas Básicas Proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	4,20%	3,72%	3,55%	3,43%	4,11%
Devaluación	4,40%	3,90%	3,80%	4,25%	4,50%
IPP	1,75%	2,30%	1,95%	3,56%	2,58%
Crecimiento PIB	2,60%	3,00%	3,90%	4,60%	4,70%
DTF T.A.	4,69%	4,81%	5,00%	5,11%	4,86%

Tabla 6

Bases y Condiciones

Parámetro	Valor	Explicación
Información del Proyecto		
Indique la Tasa de Descuento del emprendedor	10%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	48 mes	
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	10%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Construcciones y Edificaciones	20	Vida útil (años)
Adecuaciones y Mejoras	10	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	5	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	3	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	10	Vida útil (años)
Otros		
Inversión Diferida (Gastos en período preoperativo o de ejecución del proyecto)	1	Amortización en años

5.6.2 Precio de venta

Los precios proyectados aumentan anualmente considerando la tasa de inflación promedio. Esto garantiza que los ingresos mantengan su poder adquisitivo frente al incremento general de costos.

El *Servicio Premium* tiene un valor significativamente más alto que el *Básico*, lo que refleja su mayor nivel de atención, cobertura y beneficios, así:

- 1) En el caso del *Servicio Básico*, las unidades vendidas muestran un crecimiento constante en los primeros tres años, estabilizándose después. Esto refleja un aumento en la demanda gracias al reconocimiento de la marca y la fidelización de clientes.
- 2) El *Servicio Premium* tiene una base más estable, con un crecimiento leve, lo que es coherente con su carácter especializado y su precio más alto.
- 3) En conjunto, las ventas reflejan un *crecimiento sostenido en volumen*, aunque moderado, lo cual contribuye a la estabilidad financiera del proyecto.

Tabla 7

Precios, Volúmenes y Ventas Totales Esperadas

Precio por producto	Volumen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio <i>Servicio Básico</i>	\$ / unid.	110.000	114.620	118.884	123.104	127.327
Precio <i>Servicio Premium</i>	\$ / unid.	230.000	239.660	248.575	257.400	266.229
Unidades vendidas por producto						
Unidades <i>Servicio Básico</i>	unid.	950	1.200	1.500	1.510	1.520
Unidades <i>Servicio Premium</i>	unid.	580	600	650	650	650

Tabla 8

Capacidad Instalada vs Proyección de Ventas

Cap. Instala y Utilizada	Volumen	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Instalada	unid.	1.000	1.000	1.200	1.500	1.500
Maquinaria y Equipos						
Capacidad Utilizada	unid.	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipos						
% Utilización	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Capacidad Instalada						
Capacidad Instalada	unid.	6.912	6.912	6.912	9.216	9.216
Horas / Hombre						
Capacidad Utilizada	unid.	6.912	6.912	6.912	9.216	9.216
Horas / Hombre						
% Utilización	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capacidad Instalada en H/H						
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	Precio Promedio	155.490,2	156.300,0	158.092,9	163.517,2
Ventas	unid.	Ventas	1.530	1.800	2.150	2.160
Ventas	\$	Ventas	237.900.000	281.340.000	339.899.775	353.197.259

5.6.3 Costos unitarios de materia

Se detallan los elementos que componen los costos directos del *Servicio Básico*, que representa la oferta estándar de atención veterinaria. Los principales insumos considerados son:

Veterinaria:

Incluye el costo del personal veterinario o técnico que presta el servicio directo. Puede incluir honorarios por consulta y materiales de diagnóstico.

Medicamentos:

Representan el costo de los insumos farmacéuticos utilizados durante la atención. Estos incluyen vacunas, antiparasitarios, antibióticos o suplementos, dependiendo de la necesidad del paciente.

Peluquería y guardería:

Servicio adicional enfocado en el bienestar y presentación de las mascotas, y brindando un cuidado y atención a especial.

Funeraria:

Costo asociado a los servicios de cremación de mascotas, prestado mediante contratos externos con proveedores especializados.

Tabla 9

Resumen de Costos Unitarios de Materia Prima por Producto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Unitarios					
Materia Prima					
Costo MP Servicio Básico	0	0	0	0	0
Costo MP Servicio Premium	0	0	0	0	0
Costos de MP e Insumos	0	0	0	0	0
Servicio Básico	0	0	0	0	0
Veterinaria	0	0	0	0	0
Medicamentos	0	0	0	0	0
Servicio Premium					
Veterinaria	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato
Medicamentos	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato
Peluquería	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato
Funeraria	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato	Contrato

Nota: La empresa No tiene procesos de producción porque lo que ofrecemos es un servicio mas no un producto como se refleja la tabla anterior.

5.6.4 Mano de Obra Directa (MOD)

La empresa EPS para mascotas evidencia una gestión responsable y planificada del recurso humano, donde se reconocen todos los costos asociados a la prestación del servicio veterinario.

Gracias a la inclusión del factor prestacional total del 38.82%, el modelo refleja con precisión el costo real del personal operativo, lo que permite establecer precios de venta coherentes y asegurar la rentabilidad del negocio a largo plazo. se constituye una pieza fundamental dentro del análisis financiero, ya que proporciona una base sólida para el cálculo de los costos totales de producción, márgenes de utilidad y estrategias de crecimiento del proyecto.

Tabla 10
Costos de Mano de Obra Directa

Total Costo de MOD	
Factor Prestacional - Componentes	
Prima	8,3%
Vacaciones	4,2%
Cesantías	8,3%
Interés cesantías	1,0%
pensión 12%	12,0%
Riesgos	1,0%
profesionales	
Caja	4,0%
compensación	
4%	

<i>Factor</i>	38,8%					
<i>Prestacional</i>						
<i>Total</i>						
	Duración	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit	Vr Unit
	Producción					
	Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Unitario de Mano de Obra Directa por Producto						
Costo Unitario MOD Servicio Básico	15,00	Costo Unitario MOD Servicio Básico	14.732,11	15.657,88	27.193,15	28.028,14
Costo Unitario MOD Servicio Premium	15,00	Costo Unitario MOD Servicio Premium	14.732,11	15.657,88	27.193,15	28.028,14

5.6.5 Costo de fabricación:

Los servicios o contratos que intervienen indirectamente en la prestación del servicio principal. Estos costos no corresponden a materiales o mano de obra directa, pero *sí son necesarios para la operación* del servicio. Se incluyen:

Contrato Veterinaria: Pago a un veterinario o centro veterinario que presta servicios especializados.

Contratos Servicio de Medicamentos: Costos por la compra o suministro de medicamentos requeridos para los servicios.

Servicios de Peluquería: Contrato con un estilista o empresa para atender el área estética de las mascotas.

Servicios Funerarios: Costos relacionados con los servicios exequiales o manejo de restos (en el caso del servicio premium).

Tabla 11
Costos de Fabricación

	Valor	Vr Total Año 1	Vr Total Año 2	Vr Total Año 3	Vr Total Año 4	Vr Total Año 5
Rubros						
Contrato Veterinaria	4.000.000	48.000.000	49.785.600	51.552.989	53.321.256	55.512.760
Contratos Serv. de Medicamentos	2.000.000	24.000.000	24.892.800	25.776.494	26.660.628	27.756.380
servicios de Peluquería	2.000.000	24.000.000	24.892.800	25.776.494	26.660.628	27.756.380
Servicios funerarios	1.000.000	12.000.000	12.446.400	12.888.247	13.330.314	13.878.190
Total Costos de Fabricación		108.000.000	112.017.600	115.994.225	119.972.827	124.903.710
	Duración Proceso Producción	C U Fabric Año 1	C U Fabric Año 2	C U Fabric Año 3	C U Fabric Año 4	C U Fabric Año 5
Costo Unitario de Fabricación por Producto						
Costo Unitario Servicio Básico	15,00	70.588,24	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Costo Unitario Servicio Premium	15,00	70.588,24	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Costo Unitario Promedio de Otros Costos de Fabricación		70.588,24	62.232,00	53.950,80	55.542,98	57.559,31

5.6.6 Gastos administrativos y de venta

El cuadro muestra los cargos de personal administrativo y su respectivo factor prestacional (38,62%), el cual incluye primas, vacaciones, cesantías, intereses, aportes y demás beneficios laborales obligatorios en Colombia. los costos operativos indirectos relacionados con

la gestión y el funcionamiento general de la empresa (no con la producción ni con las ventas directamente). Estos son gastos fijos que garantizan la continuidad del negocio.

Tabla 12**Salarios Colaboradores Administración y Ventas**

Factor Prestacional	38,8%							
Cargos Primer Año de Operación	Número meses en el cargo primer año operación	Número de Ocupantes del Cargo	Salario Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración								
Gerente	12	1	2.200.000	36.643.200	38.182.214	39.602.593	41.008.485	42.415.076
Emprendedor								
Subtotal		1	2.200.000	36.643.200	38.182.214	39.602.593	41.008.485	42.415.076

Tabla 13**Gastos de Administración**

Rubros	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados de administración		36.643.200	38.182.214	39.602.593	41.008.485	42.415.076
Arrendamiento	1.000.000	12.000.000	12.504.000	12.969.149	13.429.554	13.890.187
Servicios Públicos + Internet	200.000	2.400.000	2.500.800	2.593.830	2.685.911	2.778.037
Seguro todo riesgo	400.000	400.000	416.800	432.305	447.652	463.006
Contador tiempo completo	2.000.000	24.000.000	25.008.000	25.938.298	26.859.107	27.780.375
Implementación S.S.G.T / Plan de Emergencia + protocolos de bioseguridad	500.000	500.000	521.000	540.381	559.565	578.758
software completo + página web	2.000.000	24.000.000	25.008.000	25.938.298	26.859.107	27.780.375
Servicios de bancos	100.000	100.000	104.200	108.076	111.913	115.752
Total		100.043.200	104.245.014	108.122.929	111.961.293	115.801.565

Rubros	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos a empleados de ventas						
Gastos Fijos de Ventas						
tarjetas + volantes	500.000	500.000	521.000	540.381	559.565	578.758
Gestión de comunicaciones y redes sociales	1.000.000	1.000.000	1.042.000	1.080.762	1.119.129	1.157.516
Evento de lanzamiento	1.000.000	1.000.000	1.042.000	1.080.762	1.119.129	1.157.516
Total		2.500.000	2.605.000	2.701.906	2.797.824	2.893.789

Es una parte fundamental del plan financiero de tu empresa Animalsh EPS (centro de servicios veterinarios y funerarios para mascotas). Aquí se determinan los activos y gastos iniciales necesarios para arrancar el negocio, es decir, todo lo que se debe comprar o invertir antes de iniciar operaciones. Son los bienes tangibles que la empresa necesita para operar, y que se usan durante varios años (infraestructura, equipos, maquinaria, etc.), se dividen en Infraestructura y Equipos de comunicación y herramientas.

[illegible]

Subtotal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Maquinaria y Equipos										
Muebles y Enseres										
Silla de escritorio	Unidad	2	200.000	400.000	0	0	0	0	0	Recursos Emprendedor
Archivadores	Unidad	1	500.000	500.000	0	0	0	0	0	Recursos Emprendedor
Escritorio tipo barra	Unidad	2	200.000	400.000	0	0	0	0	0	Recursos Emprendedor
Subtotal				1.300.000	0	0	0	0	0	
Muebles y Enseres										
Equipo de Transporte y Carga	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Equipos Comunicaciones, Computación y Herramientas										
Computador de mesa	Unidad	1	1.500.000	1.500.000	0	0	0	0	0	Fondo Emprender
Computador portátil	Unidad	1	1.500.000	1.500.000	0	0	0	0	0	
Impresora Multifuncional L4160	Unidad	1	790.000	790.000	0	0	0	0	0	
Cámaras de seguridad	Unidad	1	479.000	479.000	0	0	0	0	0	
Subtotal Equipos de Comunicaciones, Computación y Herramientas				4.269.000	0	0	0	0	0	
Total Inversiones Fijas				9.569.000	0	0	0	0	0	

Tabla 16
Inversión Diferida (Gastos en Periodo Preoperativo)

Rubro	Unidad	Cantidad	Valor	Total
Gastos Notariales	Global	1	350.000	350.000
Matrícula Mercantil	Unidad	1	36.000	36.000
Gastos de Constitución	Unidad	1	250.000	250.000
Arrendamientos	Mensual	3	1.000.000	3.000.000
Nómina Empleados (no incluye Gerente)	Mensual	0	0	0
Nómina Operarios			0	0
Nómina Gerente	Mensual	0	3.053.600	0
Emprendedor				
Honorarios Contador	Mensual	2	2.000.000	4.000.000
Servicios Públicos	Mensual	3	200.000	600.000
Dotaciones	Unidad	1	200.000	200.000
Sistema de Seguridad Industrial / Plan de Emergencia	Unidad	1	500.000	500.000
Seguro Todo Riesgo	Unidad	1	400.000	400.000
Publicidad y Mercadeo	Unidad	1	2.500.000	2.500.000
Otros Diferidos Financieros				
No Especificados				
Software + Facturación electrónica	Unidad	1	1.000.000	1.000.000

Subtotal Otros Diferidos Financiables No Especificados	1.000.000
Total Inversión Diferida	12.836.000

5.6.8 Capital de trabajo

El plan financiero de la EPS Animalsh (empresa de servicios veterinarios y funerarios para mascotas). El capital de trabajo representa los recursos necesarios para operar el negocio día a día, es decir, el dinero que se necesita para financiar inventarios, cuentas por cobrar y pagos a proveedores. Los recursos invertidos en materia prima, en este caso EPS al ser un servicio.

Tabla 17
Capital de Trabajo

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo							
Inventarios	Días de MP consumida		365	30	30	30	30

5.6.9 Estructura de Capital y Patrimonio:

Aquí se analiza cómo está conformado el capital inicial, cómo evoluciona el patrimonio con el tiempo y cuánto se paga en impuestos y dividendos. El módulo muestra que Animalsh EPS es una empresa financieramente sana, rentable y sin endeudamiento. Su capital inicial fue suficiente para iniciar operaciones, y a partir del año 2 genera utilidades que crecen año tras año. La política de reinvertir las ganancias antes de repartir dividendos garantiza su expansión y sostenibilidad a largo plazo. El patrimonio crece cada año a medida que las utilidades se acumulan. Esto demuestra una empresa es sólida, con rentabilidad sostenida y sin endeudamiento.

Tabla 18**Estructura de Capital y Patrimonio**

Impuestos						
Renta						
Patrimonio	22.405.000	5.226.491	23.906.385	57.907.362	95.362.376	135.715.220
Renta Presuntiva sobre patrimonio Líquido		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Renta Presuntiva		0	0	0	0	0
Renta Líquida		-17.178.509	26.685.563	48.572.824	53.507.164	57.646.920
Tarifa Impuesto de Renta		30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Impuestos por Pagar		0	8.005.669	14.571.847	16.052.149	17.294.076
Pago de Impuesto Renta		0	0	8.005.669	14.571.847	16.052.149
Estructura de Capital						
Capital Socios	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000
Capital Adicional Socios		0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	50.000.000					
Patrimonio						
Capital Social	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000
Reserva Legal Acumulada		0	0	1.867.989	5.268.087	9.013.589
Utilidades Retenidas		0	-17.178.509	-366.604	30.234.275	63.943.788
Utilidades del Ejercicio		-17.178.509	18.679.894	34.000.977	37.455.015	40.352.844
PATRIMONIO						
Dividendos						
Utilidades Repartibles						
Dividendos		0	0	0	30.234.275	63.943.788
Dividendos		0%	0%	0%	0%	0%

5.6.10 Análisis general de las variables económicas y los ingresos proyectados

El análisis económico realizado permite concluir que el objetivo E. se cumple, en la medida en que se identifican y cuantifican de forma consistente las principales variables macroeconómicas, de ingresos, costos e inversiones que condicionan la viabilidad financiera de la EPS para mascotas. El escenario se construye sobre unos supuestos de inflación moderada (entre 3,4% y 4,2%), crecimiento del PIB creciente y una tasa de descuento del 10%, lo que

define un contexto de relativa estabilidad y fija la rentabilidad mínima exigida al proyecto. Estos parámetros sirven de base para actualizar precios, costos y flujos de caja, así como para calcular indicadores como VAN y TIR en la etapa posterior de la investigación.

En términos de ingresos, se proyecta un portafolio con dos tipos de servicios (Básico y Premium) cuyos precios se anclan a la inflación y cuyos volúmenes vendidos crecen de manera sostenida, pasando de 1.530 a más de 2.100 atenciones anuales, con ventas en pesos que se incrementan de 237,9 a más de 339 millones entre los primeros años, lo que evidencia una expansión gradual de la demanda y una utilización plena de la capacidad instalada en horas-hombre. La diferenciación de precios entre el plan Básico y el Premium, junto con el aumento previsto de usuarios, soporta un crecimiento de ingresos compatible con la estrategia de posicionamiento y fidelización planteada para la empresa de atención en salud de mascotas Animalsh.

En cuanto a costos, el análisis discrimina los costos directos (mano de obra directa con factor prestacional del 38,8%) y los costos de fabricación vía contratos de servicios veterinarios, medicamentos, peluquería y funeraria, así como los gastos administrativos y de ventas que incluyen personal directivo, arrendamiento, servicios públicos, software, seguros y acciones de mercadeo. Esta estructura de costos, mayormente fija en administración y variable por los contratos en la operación, permite calcular costos unitarios de servicio y márgenes de contribución, fundamentales para evaluar la rentabilidad de cada plan (el Básico y el Premium) y para ajustar estrategias de precios y volumen.

Por el lado de las inversiones, se cuantifican las inversiones fijas iniciales en adecuaciones, mobiliario, equipos de cómputo y comunicaciones (9,57 millones), así como la inversión diferida o preoperativa (12,83 millones) destinada a gastos legales, constitución, arrendamientos iniciales, servicios, seguros, sistemas de seguridad y campañas de lanzamiento. Adicionalmente, se estima el capital de trabajo requerido y se define una estructura de financiamiento basada esencialmente en recursos propios, sin endeudamiento financiero relevante, lo cual se refleja posteriormente en un patrimonio que crece de forma sostenida gracias a la reinversión de las utilidades.

En conjunto, la cuantificación articulada de estas variables económicas muestra que el proyecto se apoya en supuestos macroeconómicos razonables, genera ingresos crecientes, cubre sus costos operativos y recupera las inversiones iniciales preservando la liquidez mediante un capital de trabajo adecuado. Esto proporciona un insumo importante para el cálculo de VAN, TIR y demás indicadores financieros, y permite anticipar que Animalsh EPS es un negocio financieramente viable, con capacidad de expansión y sostenibilidad en el mediano plazo bajo las condiciones planteadas.

5.7 Objetivo F. Evaluar la viabilidad financiera de la creación de la empresa, mediante la aplicación de indicadores financieros y de inversión (VAN, TIR, punto de equilibrio, entre otros), a partir de los escenarios de proyección definidos.

En este apartado se exponen los análisis financieros que apoyan la ejecución del proyecto.

5.7.1 Plan inversión y financiero

Esta parte del plan financiero muestra cómo la empresa EPS Animalsh maneja sus impuestos, su capital, el crecimiento del patrimonio y la distribución de utilidades o dividendos a lo largo de los años. En otras palabras, aquí se observa la salud financiera y la sostenibilidad económica del proyecto. Se detalla de dónde provienen los recursos con los que la empresa inicia sus operaciones. En este caso, todo el dinero necesario para comenzar proviene únicamente de los socios o fundadores; no hay préstamos bancarios ni apoyo financiero externo, se demuestra que EPS Animalsh es un negocio rentable, sostenible y financieramente equilibrado, que pasa de ser una empresa en formación a consolidarse como una organización sólida y generadora de beneficios tanto económicos como sociales.

Tabla 19

Plan de Inversión y Financiamiento

Inversiones Fijas	9.569.000	9.569.000
Verificación Inversiones Fijas		
Terrenos		-
Construcciones y Edificios		-
Adecuaciones y Mejoras	4.000.000	4.000.000
Maquinaria y Equipo	0	-
Muebles y Enseres	1.300.000	1.300.000
Equipo de Transporte y Carga		-
Equipos de Comunicaciones, Computación y Herramientas	4.269.000	4.269.000
Inversión Corriente (Capital de Trabajo)	0	
Verificación Inversión Corriente		
Efectivo		50.000.000
Cuentas por cobrar		

Inventarios de Materia Primas	0	
Inventarios de Productos en Proceso		
Inventarios de Productos Terminados	0	
Inversión Diferida (Total Gastos durante Período Preoperativo)	12.836.000	12.836.000
Verificación Inversión Diferida		
Gastos Notariales	350.000	350.000
Matrícula Mercantil	36.000	36.000
Gastos de Constitución	250.000	250.000
Arrendamientos	3.000.000	3.000.000
Nómina Empleados (no incluye Gerente)	0	-
Nómina Operarios		-
Nómina Gerente Emprendedor	0	-
Honorarios Contador	4.000.000	4.000.000
Servicios Públicos	600.000	600.000
Dotaciones	200.000	200.000
Sistema de Seguridad Industrial / Plan de Emergencia	500.000	500.000
Seguro Todo Riesgo	400.000	400.000
Publicidad y Mercadeo	2.500.000	2.500.000
Evento de Lanzamiento		-
Otros Diferidos Financiables No Especificados	1.000.000	1.000.000
Otros Diferidos No Financiables		-
Total Inversiones	22.405.000	72.405.000

5.7.2 Margen del producto

El análisis de márgenes proyectados demuestra que el proyecto es financieramente viable y rentable a mediano plazo, con un incremento constante de ingresos, control de costos y márgenes sostenibles. La combinación del Servicio Básico (mayor volumen) y el Servicio Premium (mayor margen) permite una estructura financiera equilibrada, asegurando la sostenibilidad y expansión progresiva del negocio.

Tabla 20

Márgenes

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MÁRGENES					
POR					
PRODUCTOS					

Producto SERVICIO BASICO					
Ingresos	104.500.000	137.544.000	178.325.796	185.887.404	193.536.609
Costo Materia Prima Consumida SERVICIO BASICO	0	0	0	0	0
Mano de Obra	13.995.507	18.789.455	40.789.721	42.322.493	43.860.989
Margen \$ SERVICIO BASICO	90.504.493	118.754.545	137.536.075	143.564.911	149.675.620
Margen % SERVICIO BASICO	86,6%	86,3%	77,1%	77,2%	77,3%
Producto SERVICIO PREMIUM					
Ingresos	133.400.000	143.796.000	161.573.979	167.309.855	173.048.583
Costo Materia Prima Consumida SERVICIO PREMIUM	0	0	0	0	0
Mano de Obra	8.544.626	9.394.727	17.675.546	18.218.292	18.756.344
Margen \$ SERVICIO PREMIUM	124.855.374	134.401.273	143.898.433	149.091.563	154.292.239
Margen % SERVICIO PREMIUM	93,6%	93,5%	89,1%	89,1%	89,2%
RESUMEN Productos					
Ingresos Productos	237.900.000	281.340.000	339.899.775	353.197.259	366.585.192
Costo Materia Prima Consumida Productos	0	0	0	0	0
Mano de Obra Productos	22.540.133	28.184.182	58.465.267	60.540.784	62.617.333
Margen \$ Productos	215.359.867	253.155.818	281.434.507	292.656.475	303.967.859
Margen % Productos	90,5%	90,0%	82,8%	82,9%	82,9%

5.7.3 Pérdidas y Ganancias

El Estado de Resultados presenta el desempeño financiero del proyecto durante los primeros cinco años de operación, mostrando la evolución de los ingresos, costos, gastos y utilidades. Este análisis permite evaluar la rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento del negocio a lo largo del tiempo. El Estado de Resultados demuestra que el proyecto es económicamente viable. A pesar de registrar pérdidas en el primer año de los gastos iniciales de puesta en marcha el negocio alcanza utilidades sostenidas desde el segundo año, consolidando su rentabilidad y eficiencia operativa.

Tabla 21
Estado de Resultados

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	237.900.000	281.340.000	339.899.775	353.197.259	366.585.192
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	22.540.133	28.184.182	58.465.267	60.540.784	62.617.333
Depreciación	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900
Costos de Fabricación	108.000.000	112.017.600	115.994.225	119.972.827	124.903.710
Utilidad Bruta	106.272.967	140.051.318	164.353.383	171.596.748	177.977.249
Gasto de Administración	100.043.200	104.245.014	108.122.929	111.961.293	115.801.565
Gastos de Ventas	2.500.000	2.605.000	2.701.906	2.797.824	2.893.789
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Diferidos	12.836.000	0	0	0	0
Utilidad Operativa	-9.106.233	33.201.304	53.528.548	56.837.632	59.281.895
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	8.072.276	6.515.741	4.955.724	3.330.468	1.634.975
Otros ingresos y egresos	-8.072.276	-6.515.741	-4.955.724	-3.330.468	-1.634.975
Utilidad antes de impuestos	-17.178.509	26.685.563	48.572.824	53.507.164	57.646.920

Impuesto renta	0	8.005.669	14.571.847	16.052.149	17.294.076
Utilidad Neta	-17.178.509	18.679.894	34.000.977	37.455.015	40.352.844
Final					

5.7.4 Balance General

El balance proyectado presenta la estructura financiera de la empresa durante los cinco primeros años de operación, evidenciando la evolución de los activos, pasivos y patrimonio. Este análisis permite identificar el crecimiento del valor de la empresa, su capacidad de pago y la generación de valor para los socios.

Tabla 22
Balance General

Inicio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	50.000.000	36.744.391	54.516.854	86.170.909	116.193.125	148.874.796
Cuentas x Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas x Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Materias Primas e Insumos						
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras C x C		0	0	0	0	0
Total Activo	50.000.000	36.744.391	54.516.854	86.170.909	116.193.125	148.874.796
Corriente:						
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Adecuaciones y mejoras	4.000.000	3.600.000	3.200.000	2.800.000	2.400.000	2.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	1.300.000	1.040.000	780.000	520.000	260.000	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	4.269.000	3.842.100	3.415.200	2.988.300	2.561.400	2.134.500

Total Activos Fijos:	9.569.000	8.482.100	7.395.200	6.308.300	5.221.400	4.134.500
Total Activos Diferidos:	12.836.000	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	72.405.000	45.226.491	61.912.054	92.479.209	121.414.525	153.009.296
Pasivo						
Cuentas X Pagar	0	0	0	0	0	0
Proveedores						
Impuestos X Pagar	0	0	8.005.669	14.571.847	16.052.149	17.294.076
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	50.000.000	40.000.000	30.000.000	20.000.000	10.000.000	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	50.000.000	40.000.000	38.005.669	34.571.847	26.052.149	17.294.076
Patrimonio						
Capital Social	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000	22.405.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	1.867.989	5.268.087	9.013.589
Utilidades Retenidas	0	0	-17.178.509	-366.604	30.234.275	63.943.788
Utilidades del Ejercicio	0	-17.178.509	18.679.894	34.000.977	37.455.015	40.352.844
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	22.405.000	5.226.491	23.906.385	57.907.362	95.362.376	135.715.220
PASIVO + PATRIMONIO	72.405.000	45.226.491	61.912.054	92.479.209	121.414.525	153.009.296

5.7.5 Flujo de caja

Flujo de Caja proyectado a cinco años, un estado financiero clave para analizar la liquidez, sostenibilidad y capacidad de inversión del proyecto. Al integrar el Flujo de Caja proyectado refleja los ingresos y egresos de efectivo que tendrá el proyecto durante los primeros cinco años de operación. Permite observar cómo la empresa genera, utiliza y conserva el dinero, garantizando su liquidez y capacidad para operar sin recurrir a endeudamiento adicional.

Tabla 23
Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		-9.106.233	33.201.304	53.528.548	56.837.632	59.281.895
Depreciaciones		1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900
Amortización		12.836.000	0	0	0	0
Diferidos						
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	0	-8.005.669	-14.571.847	-16.052.149
Neto Flujo de Caja Operativo		4.816.667	34.288.204	46.609.779	43.352.684	44.316.646
Flujo de Caja Inversión						
Variacion Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Variacion Inv. Materias Primas e insumos	0	0	0	0	0	0
Variacion Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variacion Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Adecuaciones y Mejoras	-4.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-1.300.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0

Inversión en Equipos de Oficina	-4.269.000	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Diferida	-9.569.000	0	0	0	0	0
Inversión Diferida	-12.836.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-22.405.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	50.000.000	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000	-10.000.000
Intereses Pagados		-8.072.276	-6.515.741	-4.955.724	-3.330.468	-1.634.975
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	22.405.000	0	0	0	0	0
Otros Ingresos No Operacionales		0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	72.405.000	-18.072.276	-16.515.741	-14.955.724	-13.330.468	-11.634.975
Neto Periodo	50.000.000	-13.255.609	17.772.463	31.654.055	30.022.217	32.681.671
Saldo anterior		50.000.000	36.744.391	54.516.854	86.170.909	116.193.125
Saldo siguiente	50.000.000	36.744.391	54.516.854	86.170.909	116.193.125	148.874.796

5.7.6 Producción

La evolución de los costos de producción y ventas del proyecto durante los primeros cinco años de operación permite identificar los principales componentes de costo —materia prima, mano de obra directa, depreciación y manufactura— y su incidencia en la rentabilidad bruta anual. El costo total de producción presenta un crecimiento sostenido y controlado, coherente con el aumento en el volumen de ventas proyectado.

Los costos más representativos corresponden a materia prima (MP) y mano de obra directa (MOD), que en conjunto constituyen cerca del 90% del costo total. Los costos fijos (depreciación y manufactura) mantienen una incidencia menor, lo que garantiza mayor flexibilidad operativa ante cambios en la demanda. El margen bruto promedio del 48% refleja una estructura rentable y eficiente, con adecuada relación entre precio de venta y costo unitario.

Tabla 24
Producción

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables Unitarios							
Materia Prima	\$ / unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Costo Promedio)							
Mano de Obra	\$ / unid.		14.732,11	15.657,88	27.193,15	28.028,14	28.855,91
(Costo Promedio)							
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.		14.732,1	15.657,9	27.193,1	28.028,1	28.855,9
Costos Producción Inventariables							
Unidades Producidas Estimadas			1.530	1.800	2.150	2.160	2.170
Compras			0	0	0	0	0
Materia Prima							
Costo de la Materia Prima Consumida (CMPC)			0	0	0	0	0
Materia Prima de lo vendido	\$		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		22.540.133	28.184.182	58.465.267	60.540.784	62.617.333
Costo MP + MO (de lo vendido)	\$		22.540.133	28.184.182	58.465.267	60.540.784	62.617.333
Depreciación	\$		1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900
Costos de Fabricación			108.000.000	112.017.600	115.994.225	119.972.827	124.903.710
Costo de Manufactura			131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943
Costo de Producción			131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943
Total Costo de Ventas	\$		131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943
Margen Bruto	\$		44,67%	49,78%	48,35%	48,58%	48,55%

Costos de Ventas					
Inventario Inicial de MP	0	0	0	0	0
más Compras	0	0	0	0	0
Inventario Final de MP	0	0	0	0	0
Costo de la MP Consumida	0	0	0	0	0
Mano de Obra Directa	22.540.133	28.184.182	58.465.267	60.540.784	62.617.333
Depreciación	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900
Costos de Fabricación	108.000.000	112.017.600	115.994.225	119.972.827	124.903.710
Costo de Manufactura	131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943
Inventario Inicial de PP	0	0	0	0	0
Inventario Final de PP	0	0	0	0	0
Costo de Producción	131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943
Inventario Inicial de PT	0	0	0	0	0
Inventario Final de PT	0	0	0	0	0
Costo de Ventas	131.627.033	141.288.682	175.546.392	181.600.511	188.607.943

5.7.7 Salidas

El análisis se fundamenta en variables macroeconómicas conservadoras y realistas, acordes con el comportamiento del mercado nacional:

- Inflación (IPC): proyectada entre 3,0% y 3,8% anual, en línea con las metas del Banco de la República.
- Devaluación: se estima entre 3,0% y 3,5% anual, reflejando una tendencia estable del tipo de cambio.
- Crecimiento del PIB: proyección moderada del 2,5% al 3,8%, lo que proporciona un entorno económico propicio para el desarrollo del proyecto.

- DTF (tasa de referencia): entre 4,2% y 4,6%, valor utilizado para calcular el costo de oportunidad y la tasa de descuento.

Estos supuestos establecen un escenario prudente, sin sobreestimar el crecimiento ni subestimar la inflación, lo que refuerza la credibilidad del análisis financiero.

Tabla 25
Criterios de Decisión

Supuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		4,20%	3,72%	3,55%	3,43%	4,11%
Devaluación		4,40%	3,90%	3,80%	4,25%	4,50%
Variación PIB		2,60%	3,00%	3,90%	4,60%	4,70%
DTF ATA		4,69%	4,81%	5,00%	5,11%	4,86%
Supuestos Operativos						
Variación precios		N.A.	0,5%	1,1%	3,4%	3,3%
Variación Cantidades		N.A.	17,6%	19,4%	0,5%	0,5%
ventas						
Variación costos de		N.A.	7,3%	24,2%	3,4%	3,9%
producción						
Variación Gastos		N.A.	4,2%	3,7%	3,5%	3,4%
Administrativos						
Rotación Cartera (días)		0	0	0	0	0
Rotación Proveedores		0	0	0	0	0
(días)						
Rotación inventarios		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(días del Costo de Ventas)						
Indicadores						
Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón		N.A.	6,8	5,9	7,2	8,6
Corriente						
Prueba Acida		0,0	6,8	5,9	7,2	8,6
Rotación cartera (días		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
de ventas),						
Rotación Inventarios		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(días del Costo de Ventas)						
Nivel de		88,4%	61,4%	37,4%	21,5%	11,3%
Endeudamiento Total						
Concentración Corto		0	0	0	1	1
Plazo						
Ebitda / Gastos		59,7%	526,2%	1102,1%	1739,2%	3692,3%
Financieros						
Ebitda / Servicio de		26,7%	207,6%	365,2%	434,5%	518,9%
Deuda						
Rentabilidad		-3,8%	11,8%	15,7%	16,1%	16,2%
Operacional						
Rentabilidad Neta		-7,2%	6,6%	10,0%	10,6%	11,0%
Rentabilidad Patrimonio		-328,7%	78,1%	58,7%	39,3%	29,7%
Rentabilidad del Activo		-38,0%	30,2%	36,8%	30,8%	26,4%
Flujo de Caja y						
Rentabilidad						
Flujo de Operación		-9.106.233	33.201.304	53.528.548	56.837.632	59.281.895

Impuestos		0	0	8.005.669	14.571.847	16.052.149
Utilidades después de impuestos		-9.106.233	33.201.304	45.522.879	42.265.784	43.229.746
Depreciac + Amortizac + Agotamiento + Provisiones		13.922.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900	1.086.900
Flujo de Inversión	-72.405.000	0	0	0	0	54.134.500
Flujo de Financiación	72.405.000	-18.072.276	-16.515.741	-14.955.724	-13.330.468	-11.634.975
Flujo de caja para evaluación	-72.405.000	4.816.667	34.288.204	46.609.779	43.352.684	98.451.146
Tasa de descuento		10%	10%	10%	10%	10%
Utilizada						
Factor	1,00	1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
Flujo de caja descontado	-72.405.000	4.378.788	28.337.358	35.018.617	29.610.467	61.130.416
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	10%					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	37,12%					
VAN (Valor actual neto)	86.070.646					
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,59					
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes					
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	69,06%					
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio	48 mes					
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio	0 mes					

5.7.8 *Análisis general de la viabilidad financiera*

El análisis desarrollado en el presente apartado de la viabilidad financiera demuestra que la creación de la empresa Animalsh tipo EPS resulta atractiva para los inversionistas y sostenible en el mediano plazo (5 años), cumpliendo el objetivo de evaluar la viabilidad mediante indicadores como VAN, TIR, punto de equilibrio y flujos de caja proyectados.

5.7.8.1 Resultados de inversión, rentabilidad y liquidez.

El plan de inversión y financiamiento muestran una estructura de capital basada principalmente en aportes de los socios, que cubren las inversiones fijas (9,57 millones) y los diferidos de la etapa preoperativa, sin recurrir a endeudamiento bancario, lo que reduce el riesgo financiero y los costos por intereses. A partir de esta base, los estados de resultados proyectados muestran pérdidas iniciales asociadas a los gastos de arranque del negocio, pero utilidades netas positivas desde el segundo año, que crecen hasta superar los 40 millones en el quinto año, indicando que el negocio alcanza rápidamente su punto de equilibrio operativo y consolida su rentabilidad.

El flujo de caja confirma esta solidez: después de la inversión inicial, el proyecto genera flujos positivos crecientes y, al descontarlos a una tasa del 10%, arroja un Valor Actual Neto (VAN) de 86.070.646, lo que significa que se crea valor por encima del rendimiento mínimo exigido por los emprendedores. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se estima en 37,12%, muy superior a la tasa de descuento, y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) se sitúa en 1,59 años, de modo que la inversión inicial se recupera en menos de dos años de operación efectiva.

5.7.8.2 Márgenes, estructura de costos y punto de equilibrio

El análisis por producto evidencia márgenes brutos elevados: el servicio básico mantiene márgenes sobre ventas entre 77% y 87%, mientras que el servicio premium alcanza márgenes cercanos al 90%, combinando volumen y alta contribución unitaria. En conjunto, los servicios generan márgenes globales superiores al 80% a lo largo del horizonte de proyección, lo que proporciona un colchón suficiente para cubrir gastos administrativos, de ventas y amortizaciones y seguir obteniendo utilidades crecientes.

Los estados de resultados y el balance general muestran que la empresa mejora progresivamente su estructura financiera: el patrimonio pasa de una posición inicial ajustada a superar los 135 millones al quinto año, mientras el pasivo financiero se reduce hasta desaparecer, disminuyendo el apalancamiento y fortaleciendo la solvencia. Esto implica que el punto de equilibrio contable y financiero se supera a partir del segundo año, y que, una vez cubierta la etapa improductiva de tres meses, la empresa genera excedentes suficientes para reinvertir, crear reservas y financiar futuras expansiones sin necesidad de endeudamiento adicional.

En síntesis, los indicadores obtenidos (VAN positivo, TIR muy superior a la tasa de descuento, rápida recuperación de la inversión, márgenes altos y crecimiento sostenido del patrimonio) permiten concluir que el proyecto de creación de ANIMALSH EPS es financieramente viable, rentable y capaz de sostener su operación y expansión en el horizonte analizado.

5.8 Objetivo G. Identificar y analizar los principales riesgos asociados a la creación y funcionamiento de la empresa, proponiendo estrategias de mitigación que fortalezcan la sostenibilidad del plan de negocio.

La creación de Animalsh, como empresa dedicada a la prestación de servicios de salud para mascotas bajo un modelo de afiliación (con tipo de estructura de EPS colombiana), implica enfrentar un conjunto de riesgos que pueden afectar su puesta en marcha, su posicionamiento en el mercado y su sostenibilidad financiera. El enfoque adoptado asume el riesgo como un elemento conectado a todo el proyecto empresarial y propone gestionarlo de manera sistemática, siguiendo los lineamientos de la gestión de proyectos y riesgos planteados por Miranda (2001) y por el enfoque del PMBOK (2021), donde la identificación, el análisis y la planificación de respuestas son procesos clave para asegurar el éxito de los emprendimientos.

Desde la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1989), Animalsh se ve a sí misma como un sistema abierto que interactúa con un entorno regulatorio, económico y social cambiante, de modo que la anticipación de riesgos permite ajustar de forma oportuna sus estructuras, recursos y procesos.

Con base en el diagnóstico sectorial, en los resultados de mercado y en la formulación financiera, se identifican tres grupos de riesgos críticos:

- i) Riesgo de aceptación del modelo por parte de los clientes
- ii) Riesgo derivado de la dependencia de alianzas estratégicas con clínicas y proveedores externos
- iii) Riesgo operativo y financiero asociado a afiliaciones de mascotas con enfermedades preexistentes o en estados avanzados de deterioro.

Cada uno de estos riesgos se analiza considerando su probabilidad de ocurrencia y su impacto en variables clave del negocio (ingresos, costos, imagen institucional y continuidad del servicio), siguiendo el criterio de las matrices de probabilidad–impacto utilizadas en los manuales de gestión de riesgos empresariales.

El primer riesgo se relaciona con la aceptación del modelo de EPS veterinaria. Al ser una propuesta innovadora frente al esquema tradicional de clínica por evento, algunos propietarios pueden percibir incertidumbre sobre la calidad del servicio, la realidad de las coberturas o la sostenibilidad del sistema de afiliación (por ejemplo en una epidemia). Este riesgo se agrava si no existe una claridad sobre el valor agregado frente a las alternativas ya existentes en Cartago y Pereira como las clínicas veterinarias, identificadas en los antecedentes y en el estudio de mercado.

Para mitigarlo, se plantea una estrategia de comunicación integrada con marketing de servicios, apoyada en Kotler (Kotler & Keller, 2012), que combine campañas informativas, construcción de marca, testimonios de usuarios y presencia activa en redes sociales para explicar beneficios, alcances y restricciones de los planes básico y premium. Estas acciones se articularían con la propuesta de valor formulada en el plan comercial y buscarán reforzar la confianza mediante la experiencia positiva de los primeros afiliados, alineando la expectativa del cliente con la calidad efectiva del servicio.

El segundo riesgo está asociado a la dependencia de alianzas con clínicas veterinarias y proveedores externos para la prestación de servicios médicos, medicamentos, peluquería y funeraria. En la etapa inicial, Animalsh no contará con infraestructura propia de alta complejidad y se apoya en convenios para garantizar cobertura y amplitud de portafolio, lo que supone una

vulnerabilidad si alguno de estos aliados modifica condiciones, reduce disponibilidad o cambia o finaliza los acuerdos. Desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, esta dependencia indica que parte de las capacidades críticas del servicio residen fuera de la organización, por lo que es necesario gestionar estas buenas relaciones como activos estratégicos, diversificando proveedores, negociando contratos de mediano plazo, definiendo niveles de servicio y estableciendo mecanismos de monitoreo y evaluación periódica del desempeño de los aliados.

En simultánea, el plan de crecimiento contempla una trayectoria hacia una mayor integración de recursos propios (consultorio, personal veterinario vinculado y equipamiento básico), lo cual reduce gradualmente el impacto de una eventual ruptura de alianzas y fortalece la autonomía operativa.

El tercer riesgo se relaciona con la afiliación de mascotas con patologías preexistentes o en estados críticos, lo que puede incrementar de manera súbita los costos de atención y desbalancear la relación entre ingresos por membresía (afiliación) y egresos por servicios. Este riesgo se entiende como una amenaza tanto operativa como financiera, que exige políticas claras y transparentes para proteger la viabilidad del modelo sin desvirtuar su misión de bienestar animal. En línea con las prácticas de aseguramiento en salud y con las recomendaciones de la literatura de gestión del riesgo en proyectos de servicios (Robbins & Judge, 2009), se propone implementar períodos de carencia para ciertas coberturas, realizar valoraciones iniciales de salud al momento de la afiliación, segmentar los planes según nivel de riesgo y diseñar topes o copagos para procedimientos de alta complejidad. Estas medidas se complementan con la educación al tutor de la mascota acerca de la prevención, el esquema de vacunación y el manejo responsable de enfermedades crónicas, reforzando el enfoque preventivo del modelo.

Para organizar la respuesta a estos riesgos, Animalsh puede apoyarse en una matriz de riesgos constante que registre, para cada amenaza, su origen, probabilidad, impacto, responsable de seguimiento y estrategias específicas de mitigación, tal como sugieren el PMBOK (2021) y los autores de gestión de proyectos consultados en el marco teórico. Esta matriz se debe convertir en un instrumento vivo dentro del sistema de planeación y control de la empresa: se revisa periódicamente en las reuniones de dirección, se actualiza a partir de la información del mercado, los indicadores financieros (VAN, TIR, flujo de caja) y los hallazgos del sistema de calidad, y debe alimentar las decisiones sobre ajustes de precios, redefinición de convenios, dimensionamiento del personal y priorización de inversiones. De esta forma, la gestión de riesgos no se limita a un anexo del plan de negocio, sino que se integra a la cultura organizacional como práctica permanente de aprendizaje y mejora continua.

5.8.1 Análisis general de la gestión de riesgos (Objetivo G.)

En síntesis, la identificación de riesgos de aceptación del modelo, dependencia de alianzas y afiliación de casos de alto riesgo, junto con la definición de estrategias de mitigación basadas en marketing de servicios, gestión estratégica de recursos y capacidades, y planes formales de gestión de riesgos, fortalece de manera significativa la sostenibilidad del plan de negocio de Animalsh. Este enfoque es coherente con la visión sistémica, la gestión por proyectos y la lógica financiera del estudio, y ofrece a los emprendedores un marco de actuación proactivo para anticiparse a las contingencias, proteger la rentabilidad y consolidar el impacto social esperado en la salud y bienestar de las mascotas de Cartago y la región.

6 Conclusiones

En relación con el objetivo general, la investigación demuestra que el plan de negocio para la creación de la empresa Animalsh es viable en el contexto de Cartago, pues existe un entorno dinámico, una demanda potencial claramente identificada, un modelo técnico y operativo coherente, una estructura organizativa adecuada y unos resultados financieros que superan las expectativas mínimas de rentabilidad exigidas por los emprendedores.

El objetivo A evidencia que el sector de mascotas en Colombia atraviesa una fase de expansión, jalonada por la humanización de los animales de compañía, el reconocimiento de su papel en el bienestar emocional de los hogares y un marco legal cada vez más protector, lo que constituye un escenario de oportunidades para modelos de aseguramiento y servicios integrales de salud animal en ciudades intermedias como Cartago. Aunque se identifican riesgos asociados a la inflación, a la inestabilidad política y a los cambios regulatorios, estos se consideran manejables mediante una planeación prudente y una gestión financiera cuidadosa.

En el cumplimiento del objetivo B se muestra que en Cartago existe una base de clientes suficiente para sustentar la empresa, el municipio está caracterizado por alta tenencia de perros y gatos, un uso regular de servicios veterinarios, una percepción de dificultades de acceso (precios altos, horarios limitados, insuficiencia de oferta) y una disposición mayoritaria a adquirir planes de salud básicos y premium en rangos de pago mensuales entre 100.000 y 200.000 pesos. La escasa presencia de competidores locales con propuestas similares y el predominio de redes sociales como canal de comunicación refuerzan la oportunidad de posicionar una empresa tipo EPS de servicios veterinarios y complementarios con fuerte componente digital.

En cuanto al objetivo C, el estudio define con precisión los requerimientos técnicos, operativos y de infraestructura para la puesta en marcha de la empresa: un flujo de atención que integra afiliación, autorización, prestación del servicio y registro clínico-administrativo; una red de clínicas veterinarias, distribuidores de medicamentos y prestadores de servicios complementarios formalizados por contratos; una oficina administrativa con recursos tecnológicos básicos y software especializado; y el cumplimiento de la normativa sanitaria, laboral y de protección animal. Esta arquitectura administrativa permite operar con eficiencia, controlar los procesos y garantizar condiciones de seguridad y bienestar para las mascotas atendidas.

El objetivo D se alcanza al diseñar una estructura organizativa funcional que, partiendo de la Asamblea y la Gerencia, distribuye las responsabilidades en cinco áreas clave, lo que asegura especialización, claridad en los flujos de autoridad y coordinación, y coherencia con el modelo de negocio de servicios. Esta estructura, inspirada en los principios de división del trabajo, unidad de mando y departamentalización funcional, resulta adecuada para una empresa pequeña-mediana de servicios de salud animal que requiere agilidad en la decisión y capacidad de control administrativo.

En cumplimiento del objetivo E, se identifican y cuantifican las principales variables económicas del proyecto: supuestos macroeconómicos (inflación, tasa de descuento, crecimiento del PIB), precios de los planes, volúmenes de afiliados proyectados, costos directos de mano de obra, costos de fabricación vía contratos, gastos administrativos y de venta, inversiones fijas y diferidas y capital de trabajo. La modelación evidencia un crecimiento sostenido de los ingresos, una estructura de costos razonable y una combinación de inversiones iniciales y capital de trabajo que puede financiarse principalmente con aportes de los socios.

El objetivo F confirma la viabilidad financiera del proyecto: el plan de inversión y financiación, los estados de resultados, el balance general y el flujo de caja proyectados muestran pérdidas concentradas en el primer año, seguidas de utilidades positivas y crecientes a partir del segundo año, con fortalecimiento progresivo del patrimonio y reducción del endeudamiento. Los indicadores de evaluación —VAN positivo, TIR superior a la tasa de descuento y periodo de recuperación de la inversión inferior a dos años— indican que Animalsh generará valor para los inversionistas y contará con una liquidez suficiente para sostener su operación y financiar su crecimiento planificado.

Finalmente, el objetivo G demuestra que la identificación temprana de riesgos críticos —aceptación del modelo, dependencia de alianzas y afiliación de mascotas con patologías preexistentes— y la formulación de estrategias de mitigación basadas en marketing de servicios, gestión estratégica de alianzas, políticas de suscripción y gestión del riesgo clínico y financiero, fortalecen la sostenibilidad del negocio. La incorporación de una matriz de riesgos como instrumento permanente de planeación y control permitirá integrar la gestión de riesgos a la cultura organizacional y al ciclo de toma de decisiones, en consonancia con los enfoques de gestión de proyectos y sistemas abiertos que orientan el estudio permanente del entorno.

7 Recomendaciones

1. Implementar gradualmente el modelo de la membresía o afiliación, iniciando con un plan básico de cobertura y un portafolio prudente de servicios, para validar en la práctica los supuestos de demanda, uso y costos, y ajustar progresivamente las coberturas, copagos y precios antes de escalar a planes más complejos.
2. Fortalecer la estrategia de marketing relacional y digital, aprovechando que la mayoría de los potenciales clientes utiliza redes sociales como principal canal de información, mediante campañas educativas sobre prevención en salud animal, testimonios de usuarios, contenido de valor sobre bienestar y una comunicación transparente de las condiciones de los planes.
3. Formalizar y diversificar las alianzas con clínicas y proveedores, incorporando en los contratos unas cláusulas claras sobre niveles de servicio, tarifas, indicadores de calidad y mecanismos de evaluación periódica, al tiempo que se explora, a mediano plazo, la incorporación de infraestructura y talento profesional y clínico propio para reducir la dependencia externa en los servicios críticos.
4. Desarrollar un sistema adecuado de información y control, que integre la gestión de afiliados, la historia clínica electrónica, la facturación, la cartera y los indicadores de uso y siniestralidad por tipo de plan, de manera que la Gerencia pueda tomar decisiones informadas sobre ajuste de precios, renegociación de convenios, segmentación de clientes y diseño de nuevos productos.
5. Consolidar la gestión del talento humano, promoviendo estilos de liderazgo participativos, programas de capacitación continua para el personal administrativo y clínico aliado, y sistemas de incentivos orientados a la calidad del servicio y la

satisfacción del cliente, en línea con los enfoques de motivación y comportamiento organizacional revisados en el marco teórico.

6. Actualizar periódicamente el análisis de entorno y la matriz de riesgos, incorporando variaciones en las variables macroeconómicas, en los cambios en las leyes (a favor y en contra), nuevas tendencias del mercado de mascotas y avances tecnológicos, para ajustar el plan estratégico, los escenarios financieros y las políticas de suscripción, manteniendo la resiliencia del modelo frente a escenarios adversos.
7. Explorar oportunidades de innovación complementaria, como la incorporación gradual de telemedicina veterinaria, recordatorios digitales de vacunación, programas de educación al tutor y alianzas con organizaciones animalistas y entes territoriales, que fortalezcan la legitimidad social de Animalsh y amplíen su impacto en bienestar animal y salud pública local.

8 Referencias

Adams. (2008). *Progreso de la veterinaria*. elsevier.

Agronegocios. (2025). *Influencia del crecimiento del mercado enfocado en mascotas en Puntos Colombia*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/>:
<https://www.agronegocios.co/mascotas/mercado-de-las-mascotas-tambien-impacta-en-puntos-colombia-4228724>

Ajzen, I. (1991). *Teoría del Comportamiento Planificado*. Obtenido de
<https://www.researchgate.net/>:
https://www.researchgate.net/publication/272790646_The_Theory_of_Planned_Behavior

Alcaldía de Cartago. (2023). *Instrumentos de Gestión Ambiental*. Obtenido de
<https://www.municipio.cartago.gov.co/wp-content/uploads/2023/06/PROCED2.pdf>:
<https://www.municipio.cartago.gov.co/wp-content/uploads/2023/06/PROCED2.pdf>

Alcaldía de Cartago. (2025). *Alcaldía de Cartago*. Obtenido de <https://www.cartago.gov.co/>:
<https://www.cartago.gov.co/posts/historia>

Alcaldía de Neiva. (2025). *PELUDOS QUE MUEVEN LA ECONOMÍA: EL AUGE DEL SECTOR DE MASCOTAS Y SU IMPACTO EN COLOMBIA Y NEIVA*. Obtenido de
<https://www.alcaldianeiva.gov.co/>:
<https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Secretara%20TIC%20y%20Competitividad/BOLETIN%20N%C2%B011%20Revista%20-%20Panorama%20del%20Sector%20de%20Mascotas%20en%20Colombia.pdf>

- Amaya Quitian, J. A. (2024). *Estrategias de marketing y diseño para transformar el negocio de mascotas en Bogotá*. Obtenido de <https://sedici.unlp.edu.ar/>:
https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/169942/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). *Una teoría de identificación y desarrollo de oportunidades empresariales*. Obtenido de <https://experts.umn.edu/>:
<https://experts.umn.edu/en/publications/a-theory-of-entrepreneurial-opportunity-identification-and-develo/>
- Benavides, J. J. (2024). *Mejorando el Bienestar Animal: Comercialización de Productos Sustentables para gatos y perros*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/>:
<https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/09917a71-fcfd-41de-b5f0-f5f361a336dd>
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. Obtenido de <https://cienciasyparadigmas.wordpress.com/>:
https://cienciasyparadigmas.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf
- Brenes, R. (2022). *Determinantes en la medición de la intención emprendedora*. Obtenido de <https://cladea.org/>: <https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/379Dyala-de-La-O-and-Ronald-Brenes-Determinantes-en-la-medicion-de-la-intencion-emprendedora.pdf>
- Calderón, P. (2024). *El auge de las mascotas en Colombia causa problemas de convivencia: “A usted la detestan por su perro”*. Obtenido de <https://elpais.com/america-colombia/>:
<https://elpais.com/america-colombia/2024-05-23/el-auge-de-las-mascotas-en-colombia->

causa-problemas-de-convivencia-a-usted-la-detestan-por-su-perro.html#%3A~%3Atext%3DUna%20encuesta%20publicada%20en%20marzo%2Cen%202024%20es%20del%2057%25

Chacon Alegre, Y. I., Febres Chu, A. L., & Acosta Velasquez, V. P. (2024). *PLAN DE MARKETING PARA DESARROLLAR Y ADMINISTRAR UNA APLICACIÓN MÓVIL DE SERVICIOS PARA MASCOTAS*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/>:
<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/1cfe50ec-f100-47e5-aa5e-29d7f756db27/content>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Obtenido de <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/>:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20I%20dalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chunga Chávez, S. A., Clarkson Figueroa, L. E., & Romero Zarate, S. R. (2020). *SEGURIPETS, SEGURO PARA MASCOTAS EN LIMA, PERÚ*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/>:
<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/e9a29aa9-c10e-49a4-a4f7-e36ccafde6c2/content>

Coll Blanco, C., & De La Rosa Blanco, S. (2017). *Comportamiento de compra del consumidor de productos para mascotas en Latinoamérica*. Obtenido de <https://publicaciones.americana.edu.co/>:
<https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/291/786>

Congreso de la República . (2020). *LEy 2054 de 2020*. Obtenido de

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

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=141480>

Congreso de la República. (2016). *Ley 1774 de 2016 Congreso de la República*. Obtenido de

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

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68135>

Congreso de la República. (2025). *Ley 2455 de 2025 Congreso de la República*. Obtenido de

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

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=259656>

DANE. (2021). *Comunicado de prensa*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Comunicado_EM_2021.pdf

DANE. (2025). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades*

económicas (CIIU). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:

<https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>

DANE. (2025). *IPC*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

DANE. (2025). *Mercado laboral de la juventud*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

- Danna Isabella, G. I. (2024). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO CANINO COMUNICADO CON UN APLICATIVO MÓVIL*. Obtenido de <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/>:
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/b21994a8-e59f-439b-90e5-11e66ba19e41/content>
- Dávila Betancourt, M., & Ocho Arias, L. F. (2023). *SITUACIÓN JURÍDICA ACTUAL DE LAS MASCOTAS EN COLOMBIA EN RELACIÓN CON EL ORDENAMIENTO JURÍDICO DE ESPAÑA*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/>:
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/e3ea1a27-16ec-4e3f-b433-09933d4987e3/content>
- DNP. (2024). *Cartago, Valle del Cauca. Demografía y Población*. Obtenido de <https://terridata.blob.core.windows.net/>:
https://terridata.blob.core.windows.net/fichas/Ficha_76147.pdf
- Durán Veloz, C. E. (2025). *Avances tecnológicos en la medicina veterinaria*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10226525>
- Fayol, H., & Taylor, F. W. (1916). *Administración Industrial y General*. Obtenido de <https://isabelportoperez.wordpress.com/>: https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Fischer de la Vega, L. E., & Espejo Callado, J. (2011). *Mercadotecnia*. Obtenido de <https://fliphtml5.com/>: https://fliphtml5.com/balz/dkwn/basic#google_vignette
- Fong Reynoso, C. (1998). La Teoría de Recursos y Capacidades: Un enfoque contemporaneo en la Gestión Empresarial. *Empresa & Economía*(61), 27-31. Obtenido de

<https://www.researchgate.net/>:

https://www.researchgate.net/publication/267040211_La_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades_Un_Enfoque_Contemporaneo_en_la_Gestion_Empresarial

Forbes Colombia. (2024). *Crece el mercado de mascotas en Colombia; el 70% de 10 millones de hogares tiene una*. Obtenido de <https://forbes.co/>:

<https://forbes.co/2024/07/16/negocios/crece-el-mercado-de-mascotas-en-colombia>

García Leonard, Y., & Sorhegui Rodríguez, R. A. (2020). *LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES COMO FUNDAMENTO METODOLÓGICO PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de

<https://www.researchgate.net/>:

https://www.researchgate.net/publication/347864980_teor%C3%ADa_de_los_recursos_y_capacidades_como_fundamento_metodologico_para_el_estudio_de_la_gestion_de_la_innovacion_empresarial

Gobernación del Valle. (2025). *Ruta de Protección y Bienestar Animal*. Obtenido de

<https://proteccionanimal.valledelcauca.gov.co/ruta-proteccion>:

<https://proteccionanimal.valledelcauca.gov.co/ruta-proteccion>

Google Forms. (2025). *Formularios*. Obtenido de <https://docs.google.com/>:

<https://docs.google.com/>

Guerrero Segura, R., & Devia Rodríguez, S. L. (2024). La polarización en Colombia, sus manifestaciones, efectos y factores clave. *Ciencia Latina Internacional*, 8(4). Obtenido de <https://ciencialatina.org/>:

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13073/18869>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/>:
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Herzberg, F. (Enero-Febrero de 1968). Teoría de las Responsabilidades. Unidad 5: Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados?. *Harvard Business Review*, 13-22. Obtenido de <https://academia.uat.edu.mx/>:
<https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Hisrich, R., Peters, M. P., & Shepard, D. A. (2021). *Entrepreneurship*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>:
https://www.researchgate.net/publication/356239910_Robert_D_Hisrich_Michael_P_Peters_and_Dean_A_Shepard_Entrepreneurship
- ICA. (2022). *REGISTRO DE MV – MVZ / CLÍNICAS VETERINARIAS Y ELABORACIÓN DE SOLICITUDES DE CIS*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/>:
<https://www.ica.gov.co/importacion-y-exportacion/otros-procedimientos/guia-de-registro-de-mv-mvz-clinicas-veterinarias-y.aspx>
- ISED. (2025). *Principales enfermedades caninas*. Obtenido de <https://www.ised.es/>:
<https://www.ised.es/articulo/veterinaria/principales-enfermedades-en-los-perros/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Mark, C. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/>:

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/>: <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Kritikos, A. (2019). Los Emprendedores y su Impacto en el Empleo y en el Crecimiento Económico. *Wolrd of Labor*.

Llanos Ceballos, A. L. (2023). *Los Administradores Investigan*. Cartago: Universidad del Valle.

López Guerrero, M. E. (2025). *Impacto Tributario en Empresas MiPymes, Análisis de su Incidencia en el Crecimiento Económico y la Competitividad en Colombia*. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co>: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/1a8f9fca-80a5-417c-95a2-5807d622aa7c/content>

Luna Parra, J. S. (2020). *Estudio e Implemetacion de Procedimientos y Protocolos en la Clínica de Pequeñas Especies de la Universidad Cooperativa de Colombia, en la ciudad de Ibagué, Sede el Salado*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/>: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8c74f182-4092-4e28-b158-d4fe3d95b61a/content>

Maslow, A. H. (2007). *El Hombre Autorrealizado. Hacia una Psicología del Ser*. Obtenido de <https://uniclanet.unicla.edu.mx/>: <https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/45120231129114444.pdf>

Meneses Guerrero, S. (2018). *PROPUESTA DE UN NEGOCIO ELECTRÓNICO DEDICADO AL SUMINISTRO DE PRODUCTOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CLINICAS VETERINARIAS Y PET SHOP EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.*

Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/>:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/cb549071-d327-4767-a862-82e1df0df404/content>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Decreto 682 de 2018*. Obtenido de

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

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20682%20de%202018.pdf

Miranda, J. J. (2001). *Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://leidanoguera.wordpress.com/>:

<https://leidanoguera.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/04/gestic3b3n-de-proyectos-juan-josc3a9-miranda.pdf>

Ortiz , G. A. (2013). *Collar inteligente para el control de salud de perros y gatos*. Obtenido de

<https://dspaceapi.live.udes.edu.ar/>:

<https://dspaceapi.live.udes.edu.ar/server/api/core/bitstreams/4adc5174-cb94-475d-9c6b-294e3debd91f/content>

Perales Tuay, W. D., & Tellez Quintero, M. Y. (2020). *Estudio de prefactibilidad medicina prepagada para mascotas del Municipio de Arauca*. Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/>:

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b60ec7b9-36b7-4e32-9711-fc5117108650/content>

- Presidencia de la República. (2025). *El salario mínimo para 2025 aumentó en 9,5% y quedará en \$1'423.500*. Obtenido de <https://www.presidencia.gov.co/>:
<https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/El-salario-minimo-para-2025-aumentara-el-9-54-porciento-y-queda-en-1423500-presidente-Gustavo-Petro-241224.aspx>
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos GUÍA DEL PMBOK*. Obtenido de <https://www.demosidea.com/>:
<https://www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf>
- Protopopova, A., Ly, L., Eagan, B., & Brown, K. M. (2021). *Cambio climático y animales de compañía: Identificación de vínculos y oportunidades para estrategias de mitigación y adaptación*. Obtenido de <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/>:
https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8300940/?utm_source
- Renaud. (1995). *Animales de compañía*. Ediciones veterinarias.
- Researchgate. (2025). *Fórmula para la determinación del tamaño de muestra en poblaciones finitas*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>:
https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Formula-para-la-determinacion-del-tamano-de-muestra-en-poblaciones-finitas_fig1_379942027
- Reyes Cruz, J. L. (2001). *Proyectos de Inversión*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/>:
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Proyectos_de_Inversion.pdf
- Reyes Rodríguez, L. (2007). La Teoría de Acción Razonada: Implicaciones para el Estudio de las Actitudes. *Investigación Educativa*, 66-77. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074959789190020T#BIB5>:

<https://share.google/Op1FJIU47nEF8Xghn>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de

<https://frrq.cvg.utn.edu.ar/>:

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20Comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rosado Castellanos, D. U., Hernández Ramírez, J., Pacheco Farfán, I. S., & Kantún Hernández,

F. J. (2025). Telemedicina Veterinaria: estado del arte de las innovaciones que transforman el cuidado animal. *Universidad & ciencia*, 14(2). Obtenido de

<https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/8745/6416>:

<https://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/8745/6416>

Sánchez Bolívar, L. S., & Salgar Novoa, A. N. (2025). *EFFECTO DE LA*

ANTROPOMORFIZACIÓN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS

DUEÑOS DE MASCOTAS. Obtenido de <https://repositorio.ecci.edu.co/>:

<https://repositorio.ecci.edu.co/server/api/core/bitstreams/1776c38f-1d72-491f-b92d-b9ce9c72e3f0/content>

Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá. (2019). *La Economía alrededor de las*

mascotas en Bogotá. Obtenido de <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/>:

<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/publicaciones/notas-editoriales/la-economia-alrededor-de-las-mascotas-en-bogota/>

Shane, S. (2008). *Las ilusiones del emprendimiento*. Yale university.

- Tamília, L. (2024). *Comprensión de la humanización de las mascotas en los mercados comerciales internacionales: un estudio analítico de la psicología humana, las oportunidades y el impacto en un contexto intercultural*. Obtenido de <https://repository.e-ssbm.com/>: <https://repository.e-ssbm.com/index.php/rps/article/view/294>
- Tarabla, P. A., Giacobino, A., Molineri, A. I., Signorini, M. L., & Dante Tarabla, H. (2023). *Disposición y descarte de desechos biológicos de pequeños animales por clínicos de práctica mixta*. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/>: <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/FAVEveterinaria/en/article/view/13023/17911>
- Triana López, M. P. (2013). *ESTUDIO DE MERCADOS PARA LA CREACIÓN DE UNA IPS PARA MASCOTAS*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/>: [https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/19998/ESTUDIO%20DE%20MERCADOS%20PARA%20LA%20CREACI%
c3%93N%20DE%20UNA%20IPS%20PARA%20MASCOTAS%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20PEREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/19998/ESTUDIO%20DE%20MERCADOS%20PARA%20LA%20CREACI%c3%93N%20DE%20UNA%20IPS%20PARA%20MASCOTAS%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20PEREIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Twagirimana, C. (2025). *Expansión del mercado de alimentos para perros y gatos en Sudamérica y el Caribe*. Obtenido de <https://www.fas.usda.gov/>: <https://www.fas.usda.gov/data/expanding-dog-and-cat-food-market-south-america-and-caribbean>
- Uniinsurgentes. (2019). *FACTIBILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO*. Obtenido de <https://repositorio.scalahed.com/>:

https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w28096w/FormulacionyEvaluaciondeProyectos_Ant_B4_C.pdf

UniJaveriana. (2025). *Las pymes pagan más impuestos que las grandes empresas, una alerta del Observatorio Fiscal*. Obtenido de <https://www.javerianacali.edu.co/>:

<https://www.javerianacali.edu.co/noticias/las-pymes-pagan-mas-impuestos-que-las-grandes-empresas-una-alerta-del-observatorio-fiscal>

Universidad Externado de Colombia. (2025). *Ley Ángel, la ley que busca acabar con el maltrato animal*. Obtenido de <https://medioambiente.uexternado.edu.co/>:

<https://medioambiente.uexternado.edu.co/ley-angel-la-ley-que-busca-acabar-con-el-maltrato-animal/>

Varela, R. (2010). *Creación de empresas: Un enfoque gerencial*. Pearson.

Zuluaga Castrillón, J. E. (2025). *La percepción de los adultos con mascotas de apoyo emocional frente a la influencia que ejerce en su bienestar psicológico en adultos de la ciudad de Pereira el año 2025*. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/>:

<https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/6a324d5b-c0bf-47c9-97dc-f15918f9f534/content>

9 Anexos

Figura 24

Formato de encuesta en el canal virtual (Parte 1)

CREACIÓN DE EPS MASCOTAS,CARTAGO VALLE(TRABAJO DE GRADO)	
* Indica que la pregunta es obligatoria	
Correo *	¿Cuántas mascotas tiene en su hogar?
Tu dirección de correo electrónico	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 O mas..
¿Con que género se identifica?	¿Qué clase de mascotas?
☐ Femenino ☐ Masculino ☐ Otro	☐ Perro ☐ Gato ☐ Ambos
¿En qué rango de edad se encuentra?	¿Qué servicios adquiere para sus mascotas?
☐ 20 a 24 años ☐ 25 a 29 años ☐ 30 a 34 años ☐ Mayores de 35	☐ Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes) ☐ Servicios estéticos (peluquería y baño) ☐ Guardería ☐ Funeraria ☐ Todas las anteriores
¿A que estrato pertenece?	¿Qué factores considera importantes al momento de adquirir un servicio para mascotas?
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	☐ Precio ☐ Calidad ☐ Trato a la mascota ☐ Tiempo del servicio ☐ Instalaciones del sitio ☐ Todas las anteriores
Indique su ocupación	¿En promedio cuanto gasta en los diferentes servicios mensuales para su mascota?
☐ Empleado ☐ Estudiante ☐ Independiente ☐ Desempleado	☐ \$10.000 a \$100.000 ☐ \$101.000 a \$200.000 ☐ \$201.000 a \$250.000 ☐ \$251.000 a \$350.000 ☐ Más de \$351.0000
¿Cuenta con mascotas en su hogar?	Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio básico que incluye: -Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes) mensual en municipio de Cartago
☐ SI ☐ NO	☐ \$10.000 a \$100.000 ☐ \$100.000 a \$200.000
SI SU RESPUESTA ES POSITIVA, FAVOR CONTINUAR CON LA ENCUESTA, si no finalizar la encuesta	Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio básico que incluye: -Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes) mensual en municipio de Cartago
☐ N/A	☐ \$10.000 a \$100.000 ☐ \$100.000 a \$200.000

Figura 25

Formato de encuesta en el canal virtual (Parte 2)

Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio premium que incluye:

-Servicios de salud (vacunas, consultas, medicina, exámenes)

-Servicios estéticos (peluquería y baño)

-Guardería

-Funeraria

Mensual en el municipio de cartago

☐ \$100.000 a \$ 200.000

☐ \$200.000 a \$300.000

¿Considera interesante la creación de una empresa que preste servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago ?

☐ Si

☐ No

☐ Indiferente

¿Cree que es difícil acceder a servicios de salud para mascotas en el municipio de Cartago?

☐ Si

☐ No

☐ Parcialmente

Si su respuesta fue Si ¿Cuál es la principal dificultad?

☐ Pocas veterinarias

☐ Servicios insuficientes

☐ Horarios insuficientes

☐ Precios

¿Estaría dispuesto a adquirir los servicios de salud de una nueva empresa en el municipio de cartago?

☐ Si

☐ No

¿Qué canales utiliza con mayor frecuencia para ver contenido o comunicarse con empresas?

☐ Redes sociales

☐ Páginas web

☐ Correo electrónico

☐ Llamada telefónica

Con que frecuencia utilizan los servicios veterinarios

☐ 1 vez por mes

☐ 2 veces por mes

☐ mas de 2 veces

Conoce una empresa en Cartago que preste un servicio similar a este ?

☐ Si

☐ No

9.1 Carta Aval de los instrumentos de recolección

Figura 26

Carta Aval de Instrumentos de Recolección

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas – Sede Cartago

Cartago, noviembre 10 de 2025

Señor
Profesor Augusto Cardona
Universidad del Valle – Sede Cartago

Asunto: Solicitud de validación de instrumentos de recolección de datos

Respetado profesor Cardona:

Por medio de la presente y acudiendo a sus destacadas competencias profesionales, solicito respetuosamente la revisión y validación de los instrumentos de recolección de datos que se implementarán en el desarrollo de la investigación titulada: **“Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Dedicada a Prestar Servicios de Salud para Mascotas en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca”**, requisito para optar al título de Administradora de Empresas de la Universidad del Valle – Sede Cartago.

Los instrumentos diseñados tienen como propósito recopilar información pertinente que permita dar respuesta a los objetivos específicos establecidos en la investigación, tales como:

- Establecer el comportamiento del sector de mascotas, especialmente en los servicios de salud, para conocer sus oportunidades y amenazas.
- Analizar el mercado de atención médica para mascotas en el municipio de Cartago.
- Describir las necesidades técnicas para la creación de la empresa.
- Proponer una estructura administrativa acorde a las necesidades de la organización.
- Examinar las variables económicas correspondientes a la creación de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.
- Identificar los riesgos asociados a la creación y funcionamiento de la empresa.

Los instrumentos anexos a esta solicitud son:

- **Encuesta dirigida a propietarios de mascotas** (Objetivos A y B)
- **Listado segmentado de proveedores especializados** (Objetivo A)
- **Listado de la competencia directa e indirecta** (Objetivo A)

Nota: Para el desarrollo de los demás objetivos se utilizarán herramientas como análisis del entorno, análisis DOFA, matriz de indicadores, estudio financiero y análisis de riesgos.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración, disposición y orientación académica durante este proceso investigativo.

Atentamente,

Natalia Rivas
Código: 202063572-3845
Estudiante de Administración de Empresas
Universidad del Valle – Sede Cartago

Sandra Catalina Giraldo
Código: 201956520-3845
Estudiante de Administración de Empresas
Universidad del Valle – Sede Cartago



AUGUSTO CARDONA LONDOÑO.
Profesor Economista.