

**Plan De Negocios Para La Creación De Un Servicio De Rehabilitación Cognitiva y
Física Asistido Con Animales Terapéuticos En Bucaramanga & Su Área
Metropolitana.**

Natalia Rocío Cuadros Pérez

Trabajo de aplicación presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de
Negocios

Directora:

Ph.D. Aura Cecilia Pedraza Avella

Universidad Industrial de Santander

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios-MBA

Bucaramanga, Colombia

2025

Agradecimientos

“No te rindas que la vida es eso, continuar el viaje, perseguir tus sueños, destrabar el tiempo, correr los escombros y destapar el cielo”.

Mario Benedetti

En el pasar de esta historia de vida, muchas personas fueron protagonistas. En estos párrafos desnudo mi corazón y doy un tributo a todos ellos.

Sin duda, quien estuvo ahí escuchándome y apoyándome incondicional: mamá Carmen, gracias. Gracias por siempre estar ahí, por aquellas noches en donde la soledad y la ansiedad me inundaba y tú con tu presencia o una llamada me animabas a continuar caminando en pro de alcanzar mi sueño. Te amo.

Lita Heloína, fueron 28 años de luz y esperanza que me diste y cada vez que miro la belleza del universo reflejada en mi alma, siempre estás tú a mi lado. Aunque tu presencia se transformó en algo esencial que no es visible a los ojos, te siento y siempre te amaré en esta y en todas las vidas.

A mi hermosa familia que nació al lado de mi compañero de vida, Sebastián y a nuestro hermoso tesoro brillante: Helena. Ustedes fueron cual luz solar que hace que un hermoso jardín floreciera al compás de las melodías de Joe Hisaishi.

A mi familia materna: tía Myriam, Nana, Sebas y claro está, a Calilson en quien deseé con toda la fuerza de mi alma crear este servicio para que él tuviera una experiencia diferente a una simple terapia convencional.

A mi familia de corazón: Teresa, William y Paula quienes fueron la red de apoyo primordial para que pudiera seguir tejiendo mis ideales.

A quienes en la recta final les dieron horizonte a mis sueños: Fabián, quien me presentó a los dos seres más puros que puede existir en el universo: Blue y Miel. Ustedes tienen mi especial agradecimiento por ayudar a materializar lo que mi mente, alma y corazón anhelaba.

A quienes fueron mis guías y considero como mi madre y padre en el mundo empresarial: profe Aura e Ivancho. Sin sus consejos y sus conocimientos mis sueños no habrían podido tener estructura. Gracias.

A mis powerpuff girl: Erika, Jessica y Sharon por escucharme y leerme cada que me sentía agobiada y cansada, por cada salida, por cada risa que apapachó mi corazón. A mi cuarteto premium: Kiareichon, Celes, Cami por nuestros encuentros llenos de arte que coloreaban mi mundo cuando a veces estaba en tonalidades grises. A Danna y a mis compañeros de maestría por escucharme estos años con tanta atención y respeto, por cada aporte, por cada consejo. Gracias infinitas.

Y por supuesto, cómo no agradecer a mis primeras hijas de corazón: Alice, Tsuki y Nami. Definitivamente ellas fueron la inspiración en mi vida, porque con cada ronroneo, con cada beso, con cada “arrunchis” salvaron mi vida, no solo una vez sino muchas veces. Gracias por existir.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	13
CONTEXTO DEL PROBLEMA	14
MARCO TEÓRICO.....	16
.....	22
OBJETIVOS	29
Objetivo general.....	29
Objetivos específicos	29
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	30
Identificación de necesidades y demandas de los pacientes	30
Análisis del panorama competitivo en servicios de rehabilitación	32
Segmentación y tamaño del mercado.....	39
Estimación del mercado meta	43
ANÁLISIS TÉCNICO	49
Estándares de práctica.....	50
Diseño del servicio de terapias asistidas por animales.....	50
Procesos de prestación del servicio.....	63
Estructura organizativa del servicio de rehabilitación	65

Normatividad para la prestación del servicio de salud en Colombia	76
Estimación de la capacidad instalada.....	79
ANÁLISIS FINANCIERO	82
Presupuesto de inversiones	82
Presupuesto de ingresos	87
Presupuesto de egresos	89
Evaluación financiera.....	109
ESTRATEGIA DE MARKETING.....	114
Beneficios del servicio frente a la competencia.....	114
Estrategias de promoción y comunicación del marketing.....	115
Canal de distribución para llegar al mercado objetivo.....	123
Referencias.....	127

LISTA DE TABLAS	Pág.
Tabla .1 Razones sobre la importancia de crear un plan de negocios.....	16
Tabla 2 Línea de tiempo de las TAA.....	23
Tabla 3. Ventajas del perro en las IAA.....	25
Tabla 4. Características del cachorro para ser coterapeuta.....	27
Tabla 5. Características del perro adulto para ser coterapeuta.....	28
Tabla 6. Porcentaje de población que se encuentra en los estratos 4,5 y 6.....	40
Tabla 7. Ubicación de la población con discapacidad por comunas.....	41
Tabla 8. Cantidad de personas con discapacidad en los estratos 4,5 y 6.....	42
Tabla 9. Estudiantes que cumplen con los criterios de diagnóstico y tipo de discapacidad.....	44
Tabla 10. Deficiencias y limitaciones de los estudiantes con discapacidad intelectual de la Institución San Nicolas.....	47
Tabla 11. Ejemplo de TAA para ejecutar con los estudiantes en la Institución San Nicolas.....	53
Tabla 12. Ficha de presentación coterapeuta Blue.....	57
Tabla 13. Ficha de presentación coterapeuta Miel.....	63
Tabla 14. Inversiones fijas diferidas y capital de trabajo.....	82
Tabla 15. Resumen de inversiones iniciales.....	86

Tabla 16. Inversiones fijas ajustadas con la inflación del 5,2% en el 2do y 4to año....	86
Tabla 17. Presupuesto de ingresos durante los primeros 5 años de operación.....	88
Tabla 18. Costos directos.....	89
Tabla 19. Costos indirectos.....	91
Tabla 20. Gastos de administración.....	91
Tabla 21. Gastos de ventas y marketing.....	92
Tabla 22. Resumen de las proyecciones de egresos para el primer año.....	92
Tabla 23. Costos directos.....	93
Tabla 24. Costos indirectos.....	94
Tabla 25. Gastos de administración.....	95
Tabla 26. Gastos de ventas y marketing.....	96
Tabla 27. Resumen de las proyecciones de egresos para el segundo año.....	96
Tabla 28. Costos directos.....	97
Tabla 29. Costos indirectos.....	98
Tabla 30. Gastos de administración.....	99
Tabla 31. Gastos de ventas y marketing.....	100
Tabla 32. Resumen de las proyecciones de egresos para el tercer año.....	100
Tabla 33. Costos directos.....	101

Tabla 34. Costos indirectos.....	102
Tabla 35. Gastos de administración.....	103
Tabla 36. Gastos de ventas y marketing.....	104
Tabla 37. Resumen de las proyecciones de egresos para el cuarto año.....	104
Tabla 38. Costos directos.....	105
Tabla 39. Costos indirectos.....	106
Tabla 40. Gastos de administración.....	106
Tabla 41. Gastos de ventas y marketing.....	108
Tabla 42. Resumen de las proyecciones de egresos para el quinto año.....	108
Tabla 43. Presupuesto de egresos durante los primeros 5 años de operación del servicio.....	109
Tabla 44. Protocolo de intervención para niños, niñas y adolescentes con discapacidad intelectual.....	118

LISTA DE FIGURAS**Pág.**

Figura 1. Estructura de un plan de negocio.....	18
Figura 2. Intervenciones asistidas por animales.....	22
Figura 3. Servicios de rehabilitación Fomesalud.....	36
Figura 4. Resultados encuesta de satisfacción a usuarios de Fomesalud.....	37
Figura 5. Procesos que componen el servicio de TAA.....	63

LISTA DE ILUSTRACIONES	Pág.
Ilustración 1. Población por estratos en Bucaramanga, 2011.....	39
Ilustración 2. Organigrama de fundación Therapaws.....	65
Ilustración 3. Flujo de caja.....	110
Ilustración 4. Balance general.....	111
Ilustración 5. Estado de resultados anual.....	113
Ilustración 6. Salidas.....	113
Ilustración 7. Instagram de Therapawsbga.....	117
Ilustración 8. Paleta de Colores.....	121
Ilustración 9. Línea grafica.....	122
Ilustración 10. Tipografía.....	122
Ilustración 11. Logo.....	123
Ilustración 12. QR del brochure de los servicios de Therapaws.....	124
Ilustración 13. Amigurumi perrito.....	124

RESUMEN

Título: Plan De Negocios Para La Creación De Un Servicio De Rehabilitación Cognitiva y Física Asistido Con Animales Terapéuticos En Bucaramanga & Su Área Metropolitana.

Autor: Natalia Rocío Cuadros Pérez

Palabras clave: fisioterapia, neurorrehabilitación, intervenciones asistidas con animales, terapia asistida con caninos.

Descripción: En busca de alternativas de intervenciones eficaces, se habla de terapias asistidas por animales (TAA) como un tipo de abordaje muy diferente a las terapias físicas y cognitivas convencionales que se ofertan en el sector salud, pues estas permiten un mayor vínculo entre el agente de rehabilitación y el usuario que está recibiendo el servicio para que de esta manera se promueva mayor adherencia al tratamiento y se alcancen los objetivos terapéuticos planteados por el profesional de salud. (Flores Cortijo & Lino Salvador, 2020).

ABSTRACT

Title: Business Plan for the Creation of a Cognitive and Physical Rehabilitation Service Assisted by Therapy Animals in Bucaramanga and Its Metropolitan Area.

Author: Natalia Rocio Cuadros Pérez

Keywords: physiotherapy, neurorehabilitation, animal-assisted interventions, canine-assisted therapy.

Description: In the search for effective intervention alternatives, animal-assisted therapies (AAT) are discussed as a very different approach to conventional physical and cognitive therapies offered in the healthcare sector. These therapies allow for a closer connection between the rehabilitation provider and the patient receiving the service, thereby promoting greater adherence to treatment and achieving the therapeutic goals set by the healthcare professional. (Flores Cortijo & Lino Salvador, 2020).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha visibilizado a los animales en diferentes ámbitos de la vida de los seres humanos: personal, familiar, laboral, entretenimiento, salud, entre otros. Hoy por hoy, la población se ha concientizado sobre temas de gran importancia social y uno de ellos es la relación humano-animal. No es raro encontrar que más personas consideren a un animal (principalmente perros o gatos), como un miembro más de la familia y esto ha generado interés en la comunidad científica sobre cómo poder aprovechar los beneficios que conlleva esta relación a mejorar la calidad de vida de las personas tanto física como mentalmente.

En busca de alternativas de intervenciones eficaces, se habla de terapias asistidas por animales (TAA) como un tipo de abordaje muy diferente a las terapias físicas y cognitivas convencionales que se ofertan en el sector salud, pues estas permiten un mayor vínculo entre el agente de rehabilitación y el usuario que está recibiendo el servicio para que de esta manera se promueva mayor adherencia al tratamiento y se alcancen los objetivos terapéuticos planteados por el profesional de salud. (Flores Cortijo & Lino Salvador, 2020)

El siguiente trabajo de aplicación tiene como objetivo realizar un plan de negocio para analizar la viabilidad de crear un servicio de rehabilitación cognitiva y física cuyo enfoque innovador será ofertar terapias asistidas por animales terapéuticos en Bucaramanga y su área metropolitana.

CONTEXTO DEL PROBLEMA

En el área de rehabilitación tanto física como cognitiva de personas, es cotidiano que los procesos de intervención sean mantenidos por un periodo largo de tiempo mientras se alcanzan los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar funcionalidad y calidad de vida de cada persona. Por ello, existen momentos en donde la persona y sus familiares o acudientes, experimentan sensaciones de desmotivación, depresión y ansiedad frente a su proceso de rehabilitación, dando paso a una falta de adherencia al tratamiento y posterior abandono del proceso (Flores Cortijo & Lino Salvador, 2020).

Pamplona et al, en el año 2018 en su estudio: “Adherencia al tratamiento fisioterapéutico. Una revisión de tema”, pudieron mostrar porcentajes bajos de adherencia a distintos tratamientos en Colombia: solo un 35% de adherencia completa en planes caseros de terapia física, abandonos del 30% al 80% en programas de rehabilitación cardíaca y del 40% al 91% de adherencia en programas de rehabilitación por lesiones deportivas. Dentro de las respuestas de las personas frente a esta problemática, se dieron razones tales como: “dificultades para acceder a servicios de rehabilitación como consecuencia de la poca disponibilidad de éstos y la falta de dinero para el sostenimiento del tratamiento”.

Otros factores que contribuyen a esta falta de adherencia son el cumplimiento de las citas regularmente, la buena comunicación por parte del terapeuta para dar indicaciones y el entendimiento de las mismas por parte del paciente para una correcta realización del protocolo de intervención; el esfuerzo que le supone al paciente cumplir con las prescripciones, la falta de hábito para realizar actividad física antes de la intervención, los dolores o molestias que sufren los pacientes al realizar el tratamiento, la poca autoeficacia para sobreponerse a los obstáculos que se presenten durante el proceso y la falta de una red de apoyo social (Juan et al., 2018a).

Teniendo en cuenta lo anterior, desde el punto de vista fisioterapéutico, se hace inminente la búsqueda de enfoques que puedan brindar mayor bienestar a la persona durante la extensa intervención. La organización mundial de la salud (OMS), define salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Es claro que las personas que están pasando por situaciones de constante estrés por una o varias enfermedades afectan tanto su salud física como mental. También, al estar sometidos a procesos extensos de intervención es natural que tengan deseos de abandonar su rehabilitación. Es por ello por lo que desde la innovación de servicios de fisioterapia se busca ofertar un enfoque que genere mayor adherencia al tratamiento, mitigando al máximo aquellos factores de salud mental que podrían intervenir negativamente en la rehabilitación y promoviendo un vínculo más amigable entre terapeuta y paciente, dando paso a la terapia asistida por animales terapéuticos (TAA).

Todo lo anterior genera la idea de crear un servicio de rehabilitación integral y planificado de acuerdo a la necesidad de la persona en particular, en donde se implementen protocolos de intervención asistidos con animales de compañía (como perros o gatos), que beneficien la salud física y mental de las personas que accedan al servicio, y así mismo, se promueva la adopción animal a través de la creación de alianzas con refugios animales permitiendo el control de situaciones de interés público como lo son la tasa aumentada de maltrato y abandono animal, así como situaciones de contaminación ambiental por desechos animales y saqueo de basuras de las calles en busca de alimento, entre otras problemáticas.

MARCO TEÓRICO

Este trabajo de aplicación es un plan de negocios. A continuación, se listarán algunas definiciones útiles para el entendimiento de este.

Un plan de negocio es un documento de planificación detallada que recoge toda la información que está al alcance acerca de la oportunidad empresarial en consideración, la procesa, define estrategias para su manejo y evalúa si tiene o no todo el potencial que se espera y de esta manera tomar decisiones acertadas sobre la visión que tiene el empresario sobre el proyecto. (Innovación Empresarial TERCERA EDICIÓN, n.d.)

En la tabla 1 se enumeran algunas razones internas y externas que soportan la importancia de crear un plan de negocios:

Tabla 1. Razones sobre la importancia de crear un plan de negocios

Razones internas	Razones externas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer en detalle el entorno en el cual va a funcionar la empresa. • Permite atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo. • Permite hacer una evaluación real del potencial de la oportunidad empresarial. Determina las variables críticas de la empresa que podrían influir en el proyecto y que requieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda de los recursos del proyecto, principalmente para los financieros, pues cualquier entidad de crédito o persona que planea actuar como inversionista, socio o ángel inversionista exige el plan de negocio para analizar una posible inversión.

<p>de control permanente. Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto y establece un plan de acción para todas las áreas de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejora las probabilidades de éxito ya que Identifica faltantes de información sobre todos los aspectos inherentes a la empresa.• Permite analizar en forma organizada todos los elementos asociados a la empresa y tomar decisiones con razones lógicas.• Establece un plan estratégico para la empresa y una serie de metas que permiten evaluar el desarrollo del plan estratégico.• Entrega al empresario el primer presupuesto y, con ello, la primera herramienta administrativa de su empresa.	<ul style="list-style-type: none">• También, ayuda a la consecución de proveedores y de clientes.• Facilita todas las labores de difusión de la empresa en el medio externo.
---	---

Para realizar un plan de negocio, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos en su estructura. En la figura 1 se enuncian:

Figura 1. Estructura de un plan de negocio



El análisis de mercado determina la existencia real de clientes para los productos o servicios ofertados en la empresa. Además, permite conocer la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar una proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y venta previstos; la identificación de los canales de distribución que se van a usar; la identificación de las ventajas y desventajas competitivas; etcétera. Este análisis de mercado también incluye el análisis del entorno económico y comercial, en el cual se va a mover la nueva empresa.

El análisis técnico define la posibilidad de lograr el producto o servicio deseado en la cantidad, con la calidad y al costo requeridos. Esto origina la necesidad de identificar procesos productivos, proveedores de materias primas, equipos, tecnología, recursos humanos, suministros, sistemas de control, formas de operación, consumos unitarios de materias primas, insumos y

servicios, distribución de planta y de equipos, requerimientos de capacitación del recurso humano, etcétera.

El análisis administrativo define el perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige; las estructuras y los estilos de dirección; los mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados.

El análisis legal y social define la posibilidad legal y social que existe, para que la empresa se establezca y opere. Abarca información sobre permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, tipo de sociedad, responsabilidades, entre otros.

El análisis económico determina las características económicas del proyecto. Identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, los gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico; también determina la posibilidad de que, al vender el producto o servicio al precio establecido, la empresa deje un excedente adecuado.

El análisis de valores personales determina la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal.

El análisis financiero determina las necesidades en cantidad y en tiempo de recursos financieros, las estrategias para llegar a las fuentes del recurso financiero, las condiciones de éstas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

El análisis de riesgos e intangibles determina cuáles son las variables básicas del proyecto que pueden presentar variaciones sustanciales en relación con los pronósticos realizados, o qué variables no se han podido cuantificar, pero pueden afectar en gran medida el éxito de la empresa.

La evaluación integral identifica los indicadores de factibilidad de la empresa (tasa interna de retorno, valor presente neto, período de pago descontado, balance del proyecto, puntos de equilibrio económico) y, mediante el análisis de sensibilidad, qué cambios se pueden dar en dichos indicadores por las variaciones que genera el análisis de riesgos.

El documento final tiene como objetivo presentar en una forma detallada la información lograda en los nueve análisis.

El tema principal de este trabajo de aplicación está ligado al área de rehabilitación en población con discapacidad, por tal motivo es útil aclarar algunas definiciones importantes que ayudarán al mejor entendimiento del mismo.

La organización Panamericana de Salud (OPS), define lo siguiente: “las personas con discapacidad son aquellas que tienen deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, en interacción con diversas barreras, pueden obstaculizar su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás”.

Según la Asociación Internacional para el Estudio Científico de las Discapacidades Intelectuales, la discapacidad intelectual se caracteriza por limitaciones importantes tanto en funcionamiento intelectual como en conducta adaptativa. Estas limitaciones comienzan antes de los 22 años. (John et al., n.d.)

Las intervenciones asistidas por animales (IAA) es un término utilizado para describir todos los programas que incorporan animales en el proceso terapéutico o de mejora de la calidad de vida de las personas (Kerulo et al., n.d.). De esta manera, se plantean objetivos que promuevan la mejoría en el funcionamiento físico, social, emocional y/o cognitivo de la(s) persona(s)

involucrada(s) y en la cual un equipo de cuidadores de animales especialmente capacitado es parte integral.

La IAA es dirigida y/o impartida por un profesional con experiencia especializada y dentro del alcance de la práctica de su profesión. Hay objetivos específicos para cada individuo involucrado y, según el programa, el proceso está documentado y evaluado. Estas intervenciones asistidas por animales se clasifican en terapias asistidas por animales, actividades asistidas por animales y programas de animales de servicio (Muñoz Lasa et al., 2015).

La Terapia asistida por animales (TAA), tiene por objetivo mejorar las capacidades motoras, emocionales y cognitivas de las personas que lo necesiten, siendo este un proceso individualizado que se adapte a las necesidades específicas de la persona; así mismo, se caracteriza por realizar un seguimiento de todo el tratamiento. La terapia con animales puede realizarse con cualquier animal, siempre que cuente con algunas características como la especie, la raza, el sexo, la edad o el comportamiento.

Las Actividades Asistidas por Animales (AAA) son una intervención menos dirigida a un objetivo y es más casual o espontánea. Este tipo de intervención está diseñado para promover una variedad de beneficios distintos de los terapéuticos o educativos y para mejorar la calidad de vida.

También existen los programas de animales de servicio, los cuales permiten que el animal se vuelva un facilitador en el ámbito de la funcionalidad de la persona, permitiendo que se pueda desempeñar más fácilmente en su rol social, recreativo, educativo, familiar, etc.

Una Intervención Asistida por Animales puede proporcionarse en una variedad de entornos, puede ser de naturaleza grupal o individual y puede implementarse para personas de

cualquier edad (*Animal Assisted Intervention International*, n.d.). A continuación, en la figura 2 se conglomeran las intervenciones asistidas por animales:

Figura 2. Intervenciones asistidas por animales



Recientemente, la TAA ha adquirido una mayor visibilidad debido al incremento en la utilización de los animales para ayudar a disminuir los efectos de problemas de salud o enfermedades (Delgado Rubio et al., 2017).

La mayoría de los animales empleados en las TAA tiene una alta capacidad de cooperación, paciencia y predisposición, ayudando a las personas a retomar actividades y tareas que consideraban inalcanzables por medio de la medicina tradicional, dándole otro enfoque a la rehabilitación de la persona y también, impactando en la calidad de vida de sus cuidadores.

La TAA tiene una historia. A continuación, en la tabla 2, se presenta una línea del tiempo que resume el accionar de este tipo de intervenciones y cómo esta ha evolucionado hasta nuestros días. (Introducción a las TAA. (2024). En P. Oya (Comp.), *Historia de las TAA* (Unidad 1). Universidad de Nebrija, España).

Tabla 2. Línea del tiempo de las TAA.

Línea del tiempo	Descripción
Siglo XII a.C	Hipócrates, médico griego consideraba que la actividad con caballos era relajante para sus pacientes.
Siglo XVII	El caballo fue una pieza fundamental en terapias para la rehabilitación de discapacitados. Instituciones mentales europeas incorporaron gatos en las terapias con pacientes internados ya que aportaban tranquilidad a los pacientes.
1669	John Locke (Inglaterra) llevó a cabo la defensa de la incorporación de animales en las terapias, especialmente por sus beneficios socializadores. Se inició una gran revolución positiva sobre los beneficios que los animales de compañía aportaban a los enfermos mentales especialmente.
Siglo XIX	La literatura médica ya contenía referencia sobre los beneficios de montar a caballo para enfermedades como la gota, trastornos neurológicos y personas con baja autoestima. En 1897 en Bethel Bielfield, Alemania, los animales ayudaron en el tratamiento de personas que padecían epilepsia.
Siglo XX	Se emplearon las TAA con animales de compañía en la rehabilitación de aviadores de la Army Air Convalescent Center, en Pawling (Nueva York). En este caso, los animales se usaban como

	catalizadores de los intensos programas terapéuticos a los que se encontraban sometidos los aviadores.
1953-1972	Boris Levinson, médico y psiquiatra estadounidense planteó las bases de la TAA y en 1962 publicó el primer trabajo sobre el tema: “The dog as a co-therapist”, posteriormente “Pet oriented child psychotherapy” (1969) y “Pets and human development” (1972).
Actualidad	Las IAA son consideradas como una modalidad terapéutica que está mostrando buenos resultados en el campo de la neurorrehabilitación. En EEUU y el norte de Europa es donde más se han realizado estudios y se ha estandarizado un protocolo más organizado para poderlas ejecutar.

En el marco de este trabajo de aplicación, la planeación del protocolo de atención va a ser con dos coterapeuta perras: Blue y Miel.

El perro es el animal más utilizado en las IAA ya que la relación que hay entre animal y humano suele ser muy fuerte. Además, tiene varias ventajas respecto a otros animales que puedan ser empleados como coterapeutas, entre las que se destacan las siguientes en la tabla 3:

Tabla 3. Ventajas del perro en las IAA

<p>Diversidad de tamaño</p>	<p>Esta característica física permite que el perro se pueda adaptar a las condiciones del paciente, ya sea que la persona tenga o no movilidad. De esta manera los beneficios de la terapia pueden abarcar una gran variedad de condiciones y edades.</p>
<p>Capacidad de aprendizaje</p>	<p>Son muy inteligentes, esto permite que puedan aprender habilidades necesarias para ser terapeutas por medio de un proceso de entrenamiento.</p>
<p>Capacidad de adaptación</p>	<p>Se adapta a cualquier entorno en el que se desempeña la persona, por lo que se puede trabajar en diferentes entornos.</p>
<p>Capacidad de interacción</p>	<p>Son seres sociales con los humanos, por lo que el vínculo perro- humano puede llegar a ser bastante fuerte y significativo.</p>
<p>Capacidad afectiva</p>	<p>El perro no juzga, simplemente acompaña y acepta a la persona tal cual es. Esta característica es supremamente útil para ayudar con el proceso de rehabilitación de personas con dificultades para relacionarse con otras personas.</p>

La terapia asistida con perros (TAP) tiene como objetivo principal promover la recuperación y mejora del paciente. Esta terapia es estructurada, planificada y supervisada por un terapeuta o equipo terapéutico. Este tipo de intervención va orientada a personas con limitaciones físicas o mentales quienes se pueden beneficiar de la compañía de un perro mejorando su calidad de vida.

El perro de terapia debe ser entrenado de forma rigurosa para poder considerarlo como un coterapeuta encargado de ser el elemento motivador e integrador de la persona en tratamiento. Aporta beneficios tanto fisiológicos, físicos y emocionales, entre los que se destacan:

- Mejora al sistema inmunológico ya que permite mayor producción de hormonas.
- Su compañía es invaluable para una persona con depresión y más si esta se encuentra sola, pues permite su estimulación e integración con otras personas.
- Promueve la comunicación con todos los miembros de la familia de la persona.
- Previenen el sedentarismo, permitiendo a la persona gozar de un estilo de vida más activo y saludable.
- Fomentan la responsabilidad al permitir llevar una rutina de cuidado tanto de la persona como del perro.
- Dan una sensación de escucha, permitiendo que la persona les hable y se desahoguen con mayor facilidad.
- El afecto de los perros hacia las personas permite mejorar su autoestima y sentimiento de bienestar.
- Mejoran las funciones respiratorias y cardiovasculares.

Teniendo en cuenta la definición de TAA y la función del perro de terapia, es necesario que este cumpla con ciertas características para ser apto. No todos los perros son adecuados para ser coterapeutas y es por ello que se han descrito aptitudes y características esenciales en el proceso:

- Sociabilidad: el perro debe ser sociable con las personas, pero sin llegar a la dependencia.
- Seguridad: debe ser seguro de sí mismo, pero sin llegar a ser descarado.
- Trabajo: debe ser trabajador, pero no impulsivo.

Si la persona o el equipo terapéutico decide encontrar su coterapeuta siendo este aún un cachorro, la Fundación Affinity de España describe que el mejor momento para elegir un cachorro para ser coterapeuta es entre la semana 7 y 12 de vida, tiempo en el cual aún se encuentra con su madre y hermanos. Se evaluará la idoneidad del cachorro teniendo en cuenta:

Tabla 4. Características del cachorro para ser coterapeuta.

Características	Descripción
Energía	Nivel de energía medio
Sociabilidad	Debe mostrarse contento al saludo y estar con varios tipos de personas y edades.
Colaboración	Dispuesto a colaborar con personas
Control	Debe ser capaz de moverse por todo tipo de superficies y niveles.
Sensibilidad	Debe tener sensibilidad visual, táctil y mostrarse abierto frente a diferentes estímulos, manteniendo la calma.

Adaptabilidad	Debe estar cómodo con un razonable grado de contención.
Estable	Estabilidad física y emocional.

Si la persona o el equipo terapéutico decide encontrar su coterapeuta siendo este ya un perro adulto, la Fundación Affinity describe las características que se requieren para que pueda aplicar para ser coterapeuta:

Tabla 5. Características del perro adulto para ser coterapeuta.

Característica	Descripción
Confianza	Debe tener confianza en sí mismo.
Agresividad	Agresividad cero.
Sociabilidad	Altamente sociable.
Complacencia	Debe tener ganas de complacer a las personas.
Motivación	La persona encargada del entrenamiento del perro, debe motivarlo para que desempeñe su labor con agrado y disfrute.

Cabe aclarar que uno de los pilares de las IAA es que nunca se antepondrá la terapia al bienestar del animal. Cualquier perro que esté adiestrado para cumplir una función como coterapeuta, tiene derecho a tener una buena calidad de vida. Es por ello que el entrenamiento se

hace a través de adiestramiento positivo, priorizando su seguridad física y emocional permitiendo que aprenda a su ritmo.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación de un servicio de rehabilitación física y cognitiva que involucre terapias asistidas por animales.

Objetivos específicos

Realizar un análisis del mercado para identificar la demanda potencial, el tamaño del mercado y las tendencias relacionadas con los servicios de rehabilitación asistida por animales en Bucaramanga y su área metropolitana.

Desarrollar un análisis técnico para establecer los procesos y recursos necesarios para la operación del servicio.

Evaluar la viabilidad financiera del servicio propuesto, a través de la elaboración de un plan financiero que incluya la estimación de costos iniciales, la identificación de fuentes de financiación potenciales y la proyección de estados financieros para los primeros años de operación.

Diseñar una estrategia de marketing integral que promueva eficazmente el servicio, identifique y atraiga al público objetivo, diferencie la propuesta de valor y fomente alianzas estratégicas con profesionales y organizaciones del sector.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Identificación de necesidades y demandas de los pacientes

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la discapacidad forma parte del ser humano y es consustancial a la experiencia humana. Es el resultado de la interacción entre afecciones como la demencia, la ceguera o las lesiones medulares, y una serie de factores ambientales y personales. Se calcula que 1300 millones de personas, es decir, el 16% de la población mundial, sufren actualmente una discapacidad importante. Esta cifra está aumentando debido al crecimiento de las enfermedades no transmisibles y a la mayor duración de la vida de las personas. Las personas con discapacidad constituyen un grupo diverso, por lo que sus experiencias vitales y a sus necesidades en materia de salud se ven afectadas por factores como el sexo, la edad, la identidad de género, la orientación sexual, la religión, la raza, la etnia y la situación económica. Las personas con discapacidad mueren antes, tienen peor salud y experimentan más limitaciones en su actividad cotidiana que las demás. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2024).

Tomando como referencia el estudio de Cieza et al. (2020) titulado “Global estimates of the need for rehabilitation based on the Global Burden of Disease study 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019” se observa que, a nivel mundial, en 2019, 2,41 mil millones de personas tenían condiciones que se beneficiarían en algún momento durante el curso de la enfermedad de los servicios de rehabilitación. Este número había aumentado en un 63%, de 1,48 mil millones en 1990.

A nivel mundial, más de 1.600 millones de adultos de entre 15 y 64 años padecen una afección que se beneficiaría de la rehabilitación, y los trastornos musculoesqueléticos contribuyen a aproximadamente a dos tercios de esta cifra. En los niños menores de 15 años, las deficiencias sensoriales, los trastornos mentales y los trastornos musculoesqueléticos representaron el 91% de

los 162,3 millones de casos prevalentes. Para las personas mayores de 65 años, los trastornos musculoesqueléticos, los trastornos neurológicos, las deficiencias sensoriales y las enfermedades respiratorias crónicas fueron los que más contribuyeron a la necesidad de rehabilitación, mientras que los trastornos mentales y los trastornos musculoesqueléticos representaron una proporción menor que en los adultos menores de 65 años.

Según el DANE, en Colombia hay 3.134.037 personas con dificultades para realizar actividades básicas diarias (7,1% de la población del país). Se estima que el 1,72% de los nacimientos corresponde a niños con síndrome de Down, lo que equivale a aproximadamente 3.000 nuevos casos al año. (Consultor Salud, 2024) y, según la Asociación de Padres y Amigos de Niños con Síndrome de Down (Asopanid), en Colombia se estima que hay aproximadamente 62,000 personas con esta condición (Asociación de Padres y Amigos de Niños con Síndrome de Down ASOPANID, 2024).

En el rango de 0-14 años, el 56,5% de las personas con discapacidad, son hombres; de los 15 años en adelante esta relación se invierte, siendo mayor el porcentaje de mujeres que el de hombres: 52,3% entre los 15 y 64 años y el 57,5% entre los 65 años y más. (Panorama-General-de-La-Discapacidad-En-Colombia.Pdf, n.d.).

La rehabilitación es una parte esencial de la cobertura sanitaria universal, junto con la promoción de la buena salud, la prevención de enfermedades, el tratamiento y los cuidados paliativos. El objetivo principal de la rehabilitación integral es promover la funcionalidad e independencia a niños, adultos, personas mayores y personas con discapacidad para que de esta manera puedan desempeñar sus roles personal, familiar, recreativo, social, laboral, etc. (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2024).

En la actualidad, buena parte de las necesidades de rehabilitación no están atendidas. En algunos países de ingreso bajo y mediano, más del 50% de las personas no reciben los servicios de rehabilitación que precisan. Las situaciones particulares derivadas de conflictos, desastres y brotes generan un aumento repentino de las necesidades de rehabilitación y, al mismo tiempo, impiden los trámites de los servicios de rehabilitación (OMS, 2024).

Así mismo, se presenta una situación muy común en el área de rehabilitación tanto física como cognitiva que hace que no se aprovechen los servicios y es que los procesos de intervención deben ser mantenidos por un periodo prolongado de tiempo mientras se alcanzan los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, orientados a mejorar funcionalidad y calidad de vida de cada persona. Por ello, existen momentos en donde la persona y sus familiares o acudientes, experimentan sensaciones de desmotivación, depresión y ansiedad frente a su proceso de rehabilitación, dando paso a una falta de adherencia al tratamiento y posterior abandono del proceso. Por tal razón, se hace inminente la creación de un servicio de rehabilitación que acompañe en el tiempo el alcance de dichos objetivos y de esta manera disminuir la tasa de abandono por parte de los pacientes y sus cuidadores (Juan et al., 2018b).

Análisis del panorama competitivo en servicios de rehabilitación

A nivel mundial, España es un país pionero en las IAA, promoviendo así la creación de instituciones cuyo factor diferenciador es ofrecer servicios asistidos con animales tales como perros, gatos, caballos, delfines y animales de granja.

Es así, como la Fundación Affinity se considera un referente respecto a las IAA. Fue creada en 1987 y su objetivo es promover la calidad de vida de las personas visibilizando el rol de los animales de compañía a través de las terapias, además cuentan con el apoyo de la sociedad española de psiquiatría.

Ellos definen la TAA como: “Intervenciones con una meta orientada, planeada, estructurada, dirigida y realizada por profesionales de la salud y educación. Deben de tener objetivos concretos y deben ser evaluadas como cualquier otro tipo de terapia. Normalmente son programas de largo recorrido y siempre se centra en la mejora física, cognitiva, emocional y / o relacional del usuario”. (*Fundación Affinity, 2024*)

Según los datos más recientes de portales de empleo especializados en salarios como Indeed, el sueldo de IAA en España en la actualidad parte de unos 15.000 euros brutos anuales de base y puede llegar a superar los 46.000 en los mejores casos. Las mejores ciudades que pagan son: Bilbao: 31 784 €, Palma de Mallorca: 31 342 € al año, Barcelona: 25 654 € al año y Madrid: 19 906 € al año. (*Sueldo de Técnico/a En Intervención Asistida Con Animales En España, 2024*)

Los Hospitales Shriners para Niños, comúnmente conocidos como Shriners Children's, es una red de hospitales infantiles y otros centros médicos pediátricos sin fines de lucro en toda Norteamérica. Los niños con alteraciones ortopédicas, quemaduras, lesiones de la médula espinal y paladar hendido pueden recibir atención y todos los servicios en un entorno centrado en la familia, independientemente de la capacidad de pago de los pacientes. La atención a los niños suele brindarse hasta los 18 años, aunque en algunos casos puede extenderse hasta los 21 años.

El programa de terapia con mascotas de Shriners Children's proporciona otro componente muy importante en la atención integral pues se reconoce que la salud psicológica de un paciente es tan importante como su salud física. Está demostrado que la TAA ayuda a reducir el estrés de los niños, haciendo que su estadía en el hospital sea un poco menos atemorizante. Aunque sólo sea por un momento, la visita de un animal certificado para terapia proporciona consuelo, entretenimiento y una distracción positiva; los pacientes y las familias tienen la oportunidad de olvidarse de las consultas y procedimientos pendientes, sintiéndose menos asustados y ansiosos.

A nivel nacional, existen varias entidades que prestan el servicio de TAA. La Clínica de Medellín es una institución comprometida con el bienestar y el mejor cuidado de sus pacientes, ofertan servicios de rehabilitación física brindando una atención integral y personalizada a pacientes hospitalizados, ambulatorios o remitidos por médicos especialistas. Su objetivo es realizar sesiones dirigidas a mejorar las condiciones físicas, funcionales, psicológicas y psicofamiliares de las personas con discapacidades, a través de acciones médicas, de terapia física, ocupacional y del lenguaje, con el fin de que recuperen la máxima funcionalidad y puedan desempeñar sus roles sociales y familiares con la mayor independencia posible.

Además, incorpora a los procesos asistenciales la TAA en este caso con perros entrenados y especializados para llevar a cabo el objetivo de ayudar a los pacientes a mejorar la adherencia a sus tratamientos, sus resultados terapéuticos y, por ende, impactar de manera positiva su calidad de vida y la de su familia. La clínica ha implementado un programa denominado: “Woof, Escuadrón del Amor” el cual trabaja con los pacientes de la unidad de oncología, quienes de manera semanal y de forma voluntaria disfrutan de las sesiones de trabajo propuestas por los caninos especializados y el equipo de profesionales de la salud y sociales de la institución y de la Fundación Instintos, quienes son los aliados estratégicos para poder adquirir a los co-terapeutas animales.

La Fundación Instintos en Medellín, es una entidad pionera en intervenciones asistidas con perros (IAP) en Colombia, destaca lo siguiente: “La convivencia humano – perro es esencial para la adhesión a programas terapéuticos, ya que fomenta relaciones más empáticas y crea un puente entre terapeuta y paciente contribuyendo al alcance de objetivos terapéuticos”. Ellos ofertan servicios de rehabilitación a pacientes de la clínica de Medellín, inicialmente en el área de oncología y actualmente han ampliado su alcance a otras áreas como hospitalización, terapia física,

UCI. (<https://www.clinicamedellin.com/contacto-vital/voz-del-especialista/llega-a-la-clinica-medellin-el-escuadron-del-amor-woof/>, 2020)

A nivel local, en Bucaramanga y su área metropolitana, se ofertan servicios de rehabilitación convencionales a través de centros terapéuticos. Algunos de estos son:

San Nicolás Centro de Educación Especial y Desarrollo Psicoafectivo, es una institución sin ánimo de lucro cuya sede se fundó en el año 2009 y se centran en la oferta de servicios del sector educativo y terapéutico. Estos programas van dirigidos a personas de todas las condiciones sociales y económicas, especialmente en condición de vulnerabilidad y/o discapacidad, con el fin de contribuir en el mejoramiento de su calidad de vida y apostándole a trabajar en pro de la inclusión social, laboral y cultural. Su programa: “habilitación para el desarrollo psicomotriz y cognitivo”, incluye un tratamiento integral en rehabilitación, abordando a sus usuarios desde un área pedagógica (docentes de pedagogía), área productiva y artística (taller de arte, deportes, música) y área terapéutica (fisioterapia, fonoaudiología y terapia ocupacional). (<https://www.sn.edu.co/>, 2024)

La institución San Nicolás funciona como modalidad “colegio”, en donde sus usuarios toman el nombre de estudiantes y van de lunes a viernes a recibir sus clases. Cada año se paga una matrícula, para el año 2024 esta tuvo un valor de \$1.223.300. También, tienen una política de flexibilidad que se ajusta a las necesidades de sus usuarios, es decir, si solo necesitan ir por menos días a la semana, también lo pueden hacer. Siendo así, un estudiante que asiste 3 veces a la semana paga una mensualidad de \$1.069.000 y tiene acceso a las intervenciones ofertadas en los 3 días que se escogieron.

FOMESALUD IPS es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en Bucaramanga. Oferta servicios que se prestan en las modalidades **Intramural ambulatoria**, **Extramural domiciliaria** y **Telemedicina**, con especial énfasis en promoción de la salud y rehabilitación Integral. Dentro de sus principales servicios se encuentra la hidroterapia: la inmersión de pacientes con patologías musculo esqueléticas en la piscina tiene enormes beneficios, entre ellos está el disminuir el dolor, disminución contracturas y tono muscular aumentado, sintomatología muy común también en patologías neurológicas. La mecanoterapia o terapia física convencional también es otro de sus servicios, el cual por medio de la rehabilitación física con máquinas de gimnasio se busca promover la mejoría en habilidades como el equilibrio, fuerza muscular, movilidad articular, etc. (PORTAFOLIO DE SERVICIOS 2021) En la siguiente figura 3, se resumen todos los servicios de rehabilitación ofertados por Fomesalud IPS:

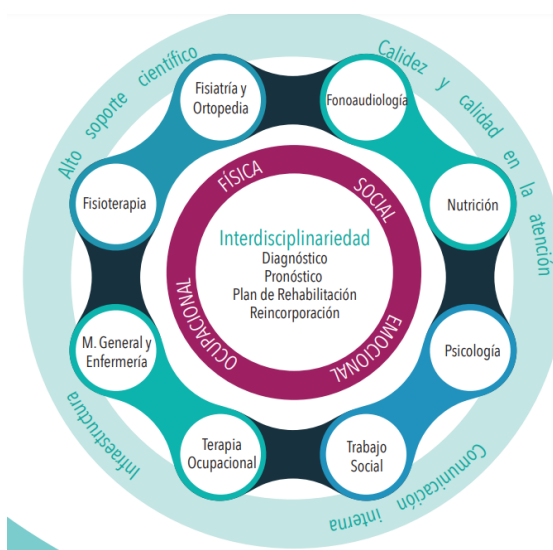


Figura 3. Servicios de rehabilitación Fomesalud

En la evaluación del desempeño, la cual realizaron a través de una encuesta a sus usuarios frente a los servicios ofrecidos por la IPS Fomesalud, socializan los resultados, encontrando

porcentajes superiores al 95% en la satisfacción de los servicios recibidos. (INFORME DE PQRSF Y SATISFACCION DEL USUARIO CUARTO TRIMESTRE 2023, n.d.)

En la figura 4 se ilustran:

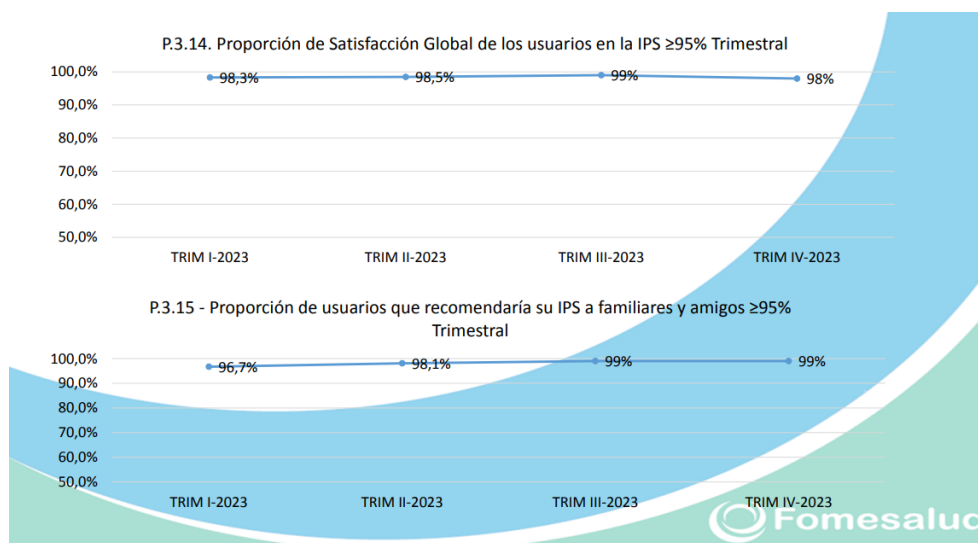


Figura 4. Resultados encuesta de satisfacción a usuarios de Fomesalud.

Esta empresa de la salud va direccionada en ofertar sus servicios a diversas entidades (clientes): EPS sanitas, Ecopetrol, medicinas prepagadas como MED PLUS, Axa Colpatría, Colsanitas, Seguros Bolívar, Colmédica, Medicarte y otras entidades. (PORTAFOLIO DE SERVICIOS 2021 Dirección: Calle 55A # 28-45-Bucaramanga-Colombia Teléfono: 697 23 49 Email: Info@fomesalud.Com, n.d.)

La Fundación Cardiovascular de Colombia y el Hospital Internacional de Colombia en Piedecuesta, Santander, implementan actividades con animales de compañía para humanizar la experiencia hospitalaria, reduciendo niveles de estrés y ansiedad. Estos programas incluyen visitas terapéuticas con los propios animales de compañía de los pacientes y también con caninos entrenados de instituciones a los pacientes de hospitalización, que según el análisis previo del

equipo interdisciplinario de salud dictaminan el ingreso seguro del animal. (Cantillo, M., 2023,). *Hospital en Santander permite ingreso de mascotas para beneficio de pacientes - FCV*. Fcv.org; FCV. <https://www.fcv.org/co/prensa/noticias/hospital-en-santander-permite-ingreso-de-mascotas-para-beneficio-de-pacientes>.

Así mismo, en UCI, el Servicio de Rehabilitación está integrado por las áreas de terapia ocupacional, fisioterapia, terapia respiratoria, fonoaudiología y psicología; lo conforma un equipo capacitado e idóneo, que basa sus intervenciones terapéuticas en una atención oportuna y segura, teniendo en cuenta el diagnóstico del paciente, su estado clínico y hemodinámico, y si es pre-quirúrgico o post-quirúrgico. A partir de ello, se establece el mismo objetivo desde cada especialidad, donde el enfoque íntegro y humanizado, con visión holística, se consolida como pilar fundamental.

La Fundación Pintando Huellas es una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable en Santander y Colombia. Se fundó en 2015 y ofrece apoyo integral a niños, mujeres cabeza de familia, personas con discapacidad y adultos mayores a través de programas de atención que abarcan profesionales en el área de fonoaudiología, fisioterapia, terapia ocupacional, trabajo social, psicología, deporte adaptado y arte, así como actividades recreativas y eventos culturales que promueven el bienestar y la inclusión social. (<https://elfrente.com.co/fundacion-pintando-huellas-desmiente-acusaciones-y-reafirma-compromiso-social/>, 2024). Actualmente, la fundación tiene un contrato con la Alcaldía de Bucaramanga de **1.232 millones de pesos** inicialmente por cuatro meses para atender a 250 niños con discapacidad y en situación vulnerable. Su función principal es brindar acompañamiento, habilitación y rehabilitación a población con discapacidad. Atiende 5 líneas de habilitación: rehabilitación basada en la comunidad (RBC), enfoque Applied Behavior Analysis (ABA); Arte,

cultura y deporte adaptado, enfoque rural y enfoque intelectual. El pago a sus profesionales se hace a través de contrato OPS, donde mes a mes pagan a cada uno de sus profesionales un sueldo de \$1.650.000 por medio tiempo de trabajo.

Se evidencia en la literatura consultada el gran auge de las IAA, especialmente las AAA. En Bucaramanga no se ejecuta un protocolo estandarizado de TAA, aunque en el entorno se oferta acompañamiento de un animal en procesos de hospitalización, no se planea dicha intervención y se queda en solo las AAA, por lo que el enfoque de TAA vendría siendo una alternativa llamativa para implementar en el sector salud de Bucaramanga y su área metropolitana.

Segmentación y tamaño del mercado

Los segmentos de mercado que se busca abordar son las personas con discapacidad intelectual, por ejemplo, con diagnóstico médico de Síndrome de Down, de estratos 4,5 y 6.

En Bucaramanga el 28% de los hogares se localizan en los estratos 1 y 2, mientras que el 60% pertenece a los estratos 3 y 4 y el 12% está distribuido entre los estratos 5 y 6. En la siguiente ilustración 1 se especifica la información anteriormente mencionada:

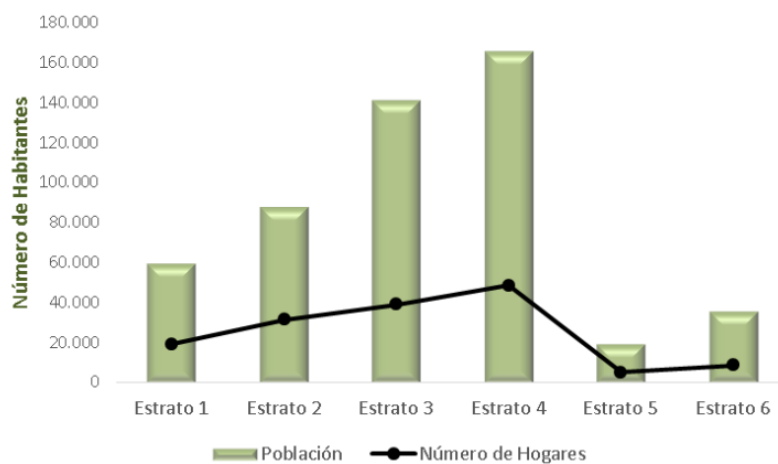


Ilustración 1. Población por estratos en Bucaramanga, 2011

La población en general de estrato 4, 5 y 6 se divide de la siguiente manera (de Bucaramanga, n.d.):

Tabla 6. Porcentaje de población que se encuentra en los estratos 4, 5 y 6

Estrato	Comuna	Porcentaje
4	San Francisco	20%
	Concordia	53%
	Ciudadela	85%
	Pedregosa	34%
	Provenza	82%
	Sur	13%
	Cabecera del llano	50%
	Oriental	53%
	Lagos del cacique	23%
	Corregimiento 1	9%
	Corregimiento 2	10%
5	Cabecera del llano	31%
	Oriental	19%
	Lagos del cacique	23%
	Corregimiento 1	6%
	Corregimiento 2	2%
6	Cabecera del llano	19%
	Lagos del cacique	33%

6	Corregimiento 1	4%
	Corregimiento 2	2%

De acuerdo con la información anterior, la mayoría de las personas que son de estrato 4 se concentra en ciudadela y Provenza; por otro lado, el estrato 5 y 6 está mayoritariamente en Cabecera del Llano y Lagos del Cacique.

En la siguiente tabla 7 se especifica la cantidad de personas con discapacidad en general ubicadas en las comunas (RESPUESTA_SALUDYAMBIENTE_PROPOSICION41_FEBRERO_2024, n.d.).

Tabla 7. Ubicación de la población con discapacidad por comunas.

1. NORTE	1219
2. NORORIENTAL	512
3. SAN FRANCISCO	398
4. OCCIDENTAL	229
5. GARCIA ROVIRA	393
6. LA CONCORDIA	110
7. LA CIUADELA	145
8. SUR OCCIDENTE	492
9. LA PEDREGOSA	36
10. PROVENZA	279
11. SUR	82
12. CABECERA DEL LLANO	117
13. ORIENTAL	419
14. MORRORICO	136
15. CENTRO	180
16. LAGOS DEL CACIQUE	37
17. MUTIS	147
CORREGIMIENTO 1	28
CORREGIMINETO 2	22
CORREGIMIENTO 3	89

Se puede evidenciar que la mayoría de las personas con discapacidad se encuentra localizada en el Norte (1219), seguida de la comuna nororiental (512), sur occidente (492) y oriental (419).

La segmentación del mercado del presente trabajo de aplicación va dirigido a las comunas pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6, las cuales presentan la siguiente cantidad de personas con discapacidad:

Tabla 8. Cantidad de personas con discapacidad en los estratos 4, 5 y 6

Estrato	Comuna	Cantidad
4, 5 y 6	San Francisco	398
	Concordia	110
	Ciudadela	145
	Pedregosa	36
	Provenza	279
	Sur	82
	Cabecera del llano	117
	Oriental	419
	Lagos del cacique	37
	Corregimiento 1	28
	Corregimiento 2	22

La mayoría de las personas con discapacidad se encuentra ubicada en la comuna Oriental (419), San Francisco (398), Provenza (279). Por ende, se concluye que la mayoría de las personas con discapacidad se conglomeran en hogares de estrato 4.

El tamaño del mercado se estimará como:

Tamaño del mercado = Población de estratos 4,5 y 6 * porcentaje de personas con discapacidad intelectual

El Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB), que incluye los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, tiene una población estimada de **1,284,495 habitantes** en 2024

Según lo anterior, la población de estratos 4, 5 y 6 representan el 12% de la población total.

Entonces:

$$\text{Población de estratos 4, 5 y 6} = 1,284,495 * 0,12 = 154.139 \text{ habitantes}$$

Conociendo que en Colombia el **7,1%** de la población corresponde al porcentaje de personas con dificultades para realizar actividades básicas diarias, esto se aplica como un aproximado para calcular el tamaño del mercado:

$$\text{Tamaño del mercado} = 154.139 \times 0,071 = 10.944 \text{ personas.}$$

Así las cosas, el tamaño del mercado estimado para servicios de TAP, dirigido a personas de estratos 4, 5 y 6 en el Área Metropolitana de Bucaramanga, es de aproximadamente 10.944 personas.

Estimación del mercado meta

El servicio de rehabilitación en el marco de las TAA, irá ofertado hacia aquellas personas que tengan a su cuidado un familiar o ser querido con discapacidad intelectual que quieran innovar en los tratamientos de rehabilitación en busca de más oportunidades de mejora en la calidad de vida de la persona en sí misma y también de su red de apoyo. Siguiendo la idea anterior, se

considerará dentro del constructo de rehabilitación a una población específica: personas adultas con discapacidad intelectual.

Inicialmente se espera comenzar labores del servicio de rehabilitación a través de convenios con instituciones privadas de Bucaramanga, como lo es la Institución San Nicolás: Centro de Educación Especial y Desarrollo Psicoafectivo. Por ende, a través de los contactos laborales de la autora de este proyecto se logró hacer un análisis de mercado con los usuarios actuales de la mencionada institución. En la siguiente tabla 9, se estima cuántos pacientes cumplen los criterios de tipo de discapacidad y diagnóstico, y qué porcentaje de aceptación tendría cada uno para realizar la TAA según la indagación de mercados realizada. Sus nombres se mantienen reservados.

Tabla 9. Estudiantes que cumplen con los criterios de diagnóstico y tipo de discapacidad

Paciente	Tipo de discapacidad	Diagnóstico médico	Porcentaje
1	Intelectual	Síndrome de Down	100%
B. C. U. R	Intelectual		98%
A.Y. L. M	Intelectual	Síndrome de Williams	98%
B. A. C	Intelectual		100%
C. A. P. O	Intelectual	Síndrome de Down	95%
C. L. M. N	Intelectual		98%

D. E. P. C.	Intelectual		95%
D. A. B. T.	Intelectual		100%
D. A. G. P	Intelectual y física	Parálisis cerebral espástica, microcefalia	99%
F. G. G.	Intelectual		97%
H. G. O.C	Intelectual	Parálisis cerebral	95%
H. N. D. P.	Intelectual		97%
J. D. F. M	Intelectual	Síndrome de Down	95%
J. O. A	Intelectual y física	Parálisis cerebral espástica	98%
J. M. T. V	Intelectual	Hipoacusia neurosensorial bilateral	96%
J. R. R. N.	Intelectual		97%
J. P. S. G	Intelectual	Síndrome de Down	95%
K. A. R	Intelectual	Secuelas de viruela durante el embarazo.	96%
L. L. M.	Intelectual		98%

L. C. S. S.	Intelectual		96%
M. G. C	Intelectual	Síndrome de Down	100%
M. A. S. V	Intelectual	Secuelas de hipotiroidismo en embarazo	99%
P. P. T.	Intelectual		94%
X. S. C	Intelectual	Síndrome de Rubenstein Taybi	95%
A. R. M	Intelectual	Síndrome de Down	95%
J. D.	Intelectual	Deleción del cromosoma 22q11.2	96%
V. J. V. O	Intelectual	Síndrome de Down	95%
Y. M. T. D.	Intelectual y física		97%
C. E. J. P	Intelectual	Secuelas de citomegalovirus en el embarazo	98%
S. A. I	Intelectual	Autismo	96%

Según lo anterior, todos los estudiantes que asisten actualmente a la institución cumplen con los criterios de inclusión para realizar las TAA.

A continuación, en la tabla 10, se muestran las principales deficiencias, limitaciones y necesidades con que se caracterizan los estudiantes que actualmente se encuentran dentro de la Institución San Nicolás:

Tabla 10. Deficiencias y limitaciones de los estudiantes con discapacidad intelectual de la Institución San Nicolás.

Deficiencias/limitaciones	Descripción
Corporales y motrices	Ligeros déficits sensoriales/o motores
Desempeño de roles	Realizan la mayoría de sus actividades de la vida diaria de su rol personal, familiar, social con mínima asistencia y con constante supervisión y guía.
Cognitivas	Déficits importantes en funciones ejecutivas como atención, memoria, concentración y secuencias lógicas de pasos.
Lenguaje y comunicación	Evolución lenta en el desarrollo del lenguaje verbal. Dificultad para la articulación de las palabras y su gramática

A nivel emocional	En ocasiones, presentan cambios de comportamiento durante la ejecución de sus actividades. Manifiestos de llanto, signos de tristeza.
-------------------	---

Teniendo en cuenta la información anterior, se estima que, en un mes y con una frecuencia de atención de 4 veces a la semana, con un paciente se realizarían 16 sesiones al mes. Además, en promedio, se estima un 96% de aceptación de las TAA por parte de los familiares de los estudiantes de la Institución San Nicolás.

De acuerdo al tamaño del mercado calculado en el numeral anterior (10.944 personas con discapacidad intelectual en Bucaramanga) y aplicando el 96% de aceptación, el mercado meta podría llegar a ser de 10.506 personas.

$$\text{Mercado meta} = 10.944 \times 0,96 = \mathbf{10.506 \text{ personas.}}$$

Sabemos que un usuario asiste a 16 sesiones al mes. Entonces, el número total de sesiones mensuales es:

$$\text{Sesiones mensuales} = 10.506 \times 16 = \mathbf{168.096 \text{ sesiones al mes.}}$$

Para calcular el total de sesiones al año, multiplicamos las sesiones mensuales por 12 meses:

$$\text{Sesiones anuales} = 168.096 \times 12 = \mathbf{2.017.152 \text{ sesiones al año}}$$

ANÁLISIS TÉCNICO

Inicialmente, este proyecto iniciará la creación del servicio con perros. Posteriormente se irá abarcando intervenciones con gatos, luego caballos y finalmente poder ofertar las terapias con los tres simultáneamente.

Para establecer los protocolos que se usarán en la prestación del servicio de rehabilitación cognitiva, se revisaron los estándares fijados por la “Animal Assisted Intervention International” (AAII). Esta es una organización sin fines de lucro impulsada por sus miembros que ofrece una comunidad, educación continua, estándares de práctica, competencias y acreditación para practicantes de IAA (Intervenciones asistidas por animales) y entrenadores de animales.

Una intervención asistida por animales terapéuticos plantea objetivos que promuevan la mejoría en el funcionamiento físico, social, emocional y/o cognitivo de la(s) persona(s) involucrada(s) y en la cual un equipo de cuidadores de animales especialmente capacitado es parte integral.

La IAA es dirigida por un profesional con experiencia especializada y dentro del alcance de la práctica de su profesión. Hay objetivos específicos para cada individuo involucrado y el proceso está documentado y evaluado. Los campos de EAA y TAA cubren este tipo de IAA. Una intervención también puede estar menos dirigida a un objetivo y ser más casual o espontánea. Este tipo de intervención está diseñado para promover una variedad de beneficios distintos de los terapéuticos o educativos y para mejorar la calidad de vida. El ámbito de AAA abarca este tipo de IAA. Una IAA puede proporcionarse en una variedad de entornos, puede ser de naturaleza grupal o individual y puede implementarse para personas de cualquier edad (*Animal Assisted Intervention International*, n.d.).

Estándares de práctica

Los Estándares de práctica han sido elaborados bajo la dirección de los miembros y la junta directiva de AAI, para ayudar a las personas, organizaciones, instituciones y proveedores de servicios humanos y de salud que están interesados o está implementando cualquier programa de intervención asistida por animales.

Cualquier implementación de un programa IAA supone la participación de tres o cuatro partes igualmente valoradas que trabajan juntas en un modelo colaborativo:

- El participante – el beneficiario humano del servicio.
- El adiestrador de perros, gatos o caballos: una persona que tiene entrenamiento y experiencia en el manejo, adiestramiento y comportamiento de estos animales.
- Proveedor de IAA: el proveedor de atención médica y servicios de rehabilitación que maneja a su propio animal de terapia que, en este caso, es un perro. Pueden tener su propio adiestrador, ser ellos mismos el adiestrador o el adiestrador del perro puede ser una persona independiente.
- El perro: miembro del equipo de IAA y también beneficiario.

Diseño del servicio de terapias asistidas por animales

Para que la sesión de TAA sea lo más controlada posible, se debe seguir algunas indicaciones que la AAI propone (Standards & Competencies, 2016):

1. Preparación previa

- Visita: antes de iniciar las sesiones, el adiestrador del perro y el terapeuta deberán realizar una visita a las instalaciones del sitio donde se realizará la terapia. Esta visita permitirá un

acercamiento entre los estudiantes y el coterapeuta, preparándolos para este nuevo abordaje de rehabilitación que recibirán dentro de la Institución.

- Documentación: se identificarán áreas específicas de las instalaciones para llevar a cabo las sesiones planificadas, así como también se dará inicio a la creación y documentación de los planes de emergencia y evacuación antes de la implementación del programa. Siempre debe haber pruebas de los planes de visita previa en el expediente de cada visita que se haga. Así mismo, otro aspecto que se debe documentar son los casos en que los servicios de TAA sean interrumpidos y ya sea porque la intervención ya no contribuye a alcanzar los objetivos, si existen problemas de salud en las personas o perro, o si se producen cambios en el entorno, el adiestrador o la población que no favorezcan las habilidades o el bienestar del perro.

2. **Planificación de la sesión**

- Planteamiento de objetivos: se establecen objetivos claros y mensurables para todos los participantes. Previamente, la fisioterapeuta ya habrá realizado su respectiva valoración inicial, por lo que identifica qué necesidades específicas necesita cada uno de los estudiantes. La AAII propone que no solo se puede hacer objetivos individuales, también se pueden plantear objetivos grupales que se adapten a otras necesidades similares entre ellos.
- Planteamiento de actividades orientadas a los objetivos: las actividades pueden incluir o no contacto directo con el perro.

3. **Evaluación del programa:** los proveedores del servicio de TAA realizan una evaluación sistemática del programa para evaluar la eficacia.

De acuerdo a las características analizadas, el planteamiento de objetivos para las personas con discapacidad intelectual es:

1. Mantener y mejorar sus habilidades motrices como su resistencia muscular, flexibilidad, fuerza muscular y capacidad aeróbica.
2. Mantener y mejorar su desempeño de roles, específicamente el social con sus pares.
3. Promover funciones ejecutivas cognitivas y la secuencia lógica de pasos que refuercen sus rutinas de la vida diaria.
4. Incentivar el desarrollo de su lenguaje verbal promoviendo la articulación de las palabras y su posterior utilización dentro de una conversación.
5. Fortalecer su autoestima y la gestión de sus emociones.

Características de la metodología (Ambiente, n.d.):

- Frecuencia de las intervenciones: 4 veces a la semana
- Duración de cada sesión: 60 minutos
- Equipo multidisciplinario: Terapeuta con educación en TAA, adiestrador de perros, coterapeuta perro.
- Aspectos a tener en cuenta: el ser una intervención grupal, no quiere decir que no se puedan ajustar las actividades a cada individuo que está recibiendo la intervención.

- Ambiente: debe ser organizado evitando los contextos caóticos; estructurado, donde el estudiante conozca las pautas básicas de comportamiento; predecible, saben cómo van a suceder las cosas y qué esperan los técnicos de ellos/ellas.

Actividades que se proponen para alcanzar los objetivos planteados con los estudiantes de la Institución San Nicolás: (Atanes Crespo et al., 2020):

Tabla 11. Ejemplo de TAA para ejecutar con los estudiantes de la Institución San Nicolás.

Objetivos alcanzados	Actividad	Descripción
1. Mantener y mejorar sus habilidades motrices como su resistencia muscular, flexibilidad, fuerza muscular y capacidad aeróbica.	Calentamiento	Realizar calentamiento en máquinas: elíptica, caminadora, bicicleta estática. El perro estará acompañando en el mismo sitio. Tiempo: 10 minutos
2. Mantener y mejorar su desempeño de roles, específicamente el social con sus pares.	Parte central #1	1° Distribuir varios aros por el sitio y juntar en una esquina 20 pelotas con velcro. 2° Un participante se sitúa con el perro en uno de los aros, mientras que el otro, se dirigirá hasta la esquina, para coger una pelota, y

		<p>después pegársela al perro en el chaleco.</p> <p>3° El estudiante que tiene al perro cambia de aro, mientras que el otro, va a por la siguiente pelota, así, hasta acabar las pelotas.</p> <p>4° Una vez acabadas las pelotas, se intercambian los roles.</p>
<p>3. Promover funciones ejecutivas cognitivas y la secuencia lógica de pasos que refuercen sus rutinas de la vida diaria.</p>	<p>Parte central #2</p>	<p>1° Atar al arnés del perro un saco con piezas de colores.</p> <p>2° Luego llamar al perro para que se acerque.</p> <p>3° Coger del saco una pieza al azar. Meter dicha pieza por el agujero correspondiente (según color) de una caja.</p>
<p>4. Incentivar el desarrollo de su lenguaje verbal promoviendo la articulación de las palabras y su posterior utilización dentro de una conversación.</p>	<p>Parte central #3</p>	<p>1°-Juntar a los participantes en forma de círculo.</p> <p>2°-Enseñar la pelota al perro para que sepa que la tiene que coger.</p> <p>3°-Pasar la pelota de un compañero a otro nombrando lo más</p>

		claro que se pueda su nombre, intentando que no la atrape el perro.
5. Fortalecer su autoestima y la gestión de sus emociones.	Parte central #4	<p>1° Colocar a los participantes en una hilera.</p> <p>2° Esparcir un aro de cada color, cada uno con una imagen de una emoción.</p> <p>3° Cada estudiante tiene que lanzar la pelota intentando que caiga en el aro que manifieste cómo se siente en esos momentos.</p> <p>4° Llamar al perro para que traiga la pelota.</p> <p>5° Dejar tirar a otro compañero</p>
	Enfriamiento	<p>Hacer un círculo. Realizar ejercicios de respiración y estiramientos, el perro acompañará en el centro del círculo.</p> <p>Agradecer y despedirse cariñosamente con el perro.</p>

Para la realización de estas TAA, se requieren materiales de trabajo como son: balones de diferentes texturas y tamaños, lazos, pesas y mancuernas, bandas elásticas, superficies inestables, aros, conos, colchonetas, etc.

Para la ejecución del servicio durante el primer año se requiere de un fisioterapeuta



especialista en TAA, también, se consideró el tiempo y costo asociado con el entrenamiento del coterapeuta animal que es realizado por un profesional especialista en comportamiento animal. En el caso de este proyecto, se logró realizar una alianza con una entidad de entrenamiento canino para especialidades:

“Hotel como en Casa”, a cargo de un equipo de técnicos especializados en comportamiento animal.

Fabián Triana, su CEO, es psicólogo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y tiene 10 años de experiencia en entrenamiento canino dirigido a especialidades de adiestramiento conductista, adiestramiento en positivo, adiestramiento condicionante, adiestramiento en habilidades para perros de trabajo, adiestramiento en protección. Su sede se encuentra ubicada en Ruitoque alto, Floridablanca.

Para las IAA, se basa en un enfoque científico de entendimiento del comportamiento animal, guiado por teorías de Frederic Skinner, Albert Bandura, Konrad Lorenz, John B. Watson que combinado con los 10 años de experiencia da como resultados perros para intervenciones y perros de asistencia equilibrados y seguros, creando un ambiente predecible y apto para ejecutar este tipo de intervenciones.

El previo a la ejecución del servicio comienza con una fase inicial de entrenamiento del coterapeuta animal, lo que requiere unos meses antes de que esté listo para participar en las terapias. El tiempo de entrenamiento varía de acuerdo al carácter del animal. Según lo explorado

con el “Hotel como en Casa”, para el área metropolitana de Bucaramanga se podría contar con dos perras de terapia: Blue y Miel.

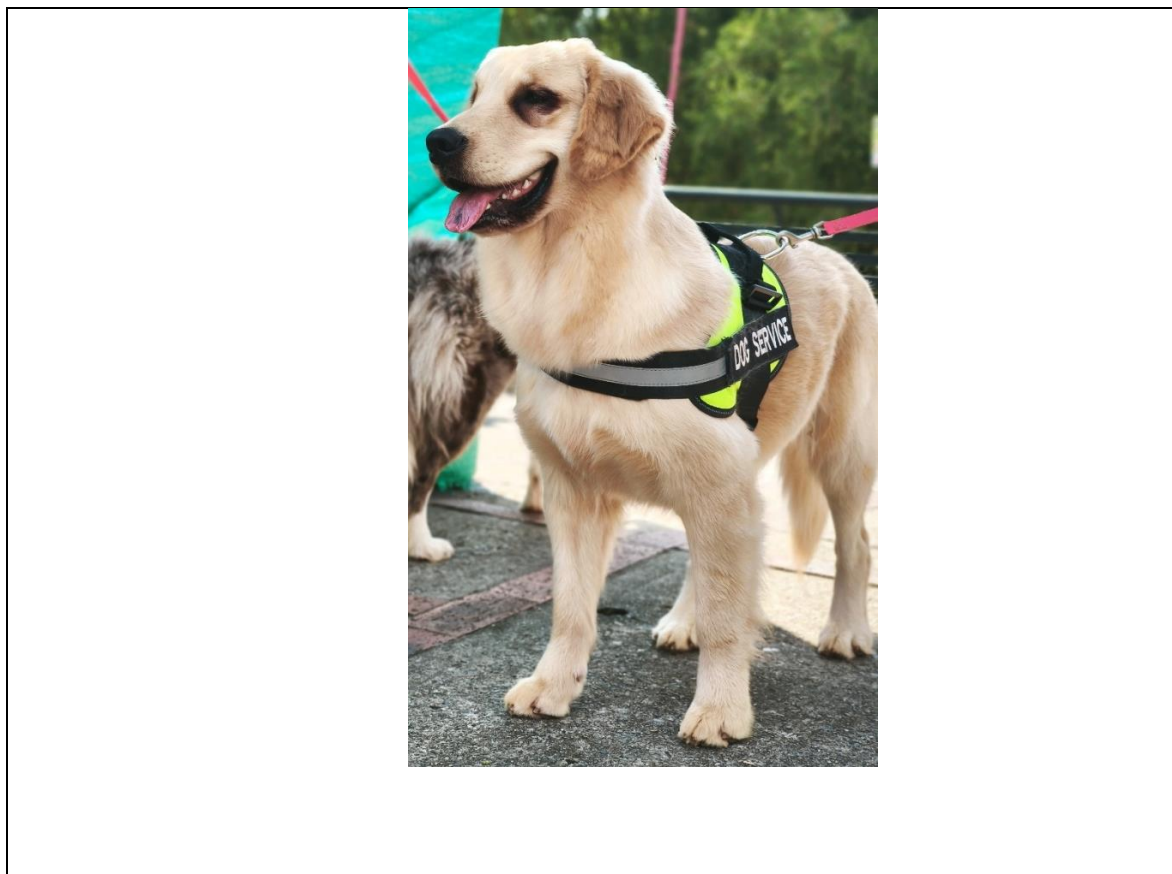
A continuación, en la tabla 12 se muestra la ficha de presentación de Blue:

Tabla 12. Ficha de presentación co-terapeuta Blue.

Datos generales	
Nombre del perro:	Blue del Valle de Atriz
Raza:	Golden Retriever
Sexo:	Hembra
Edad:	1 año
Microchip:	97819101084131467
Color:	Dorado
Características generales	
Tamaño:	Mediana Grande
Peso:	27 kilos
Temperamento:	Tranquila, sociable, afectuosa
Nivel de energía:	Alto, adaptable a las necesidades del grupo.
Certificación y entrenamiento	
Certificaciones:	Certificado en Intervenciones Asistidas con Animales (IAA) por la Asociación Nacional de Terapias Asistidas.
Entrenamiento específico:	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia básica y avanzada. • Tolerancia al contacto físico constante.

	<ul style="list-style-type: none"> Juegos interactivos adaptados a niños y personas con discapacidades.
Historial médico	
Veterinario responsable:	Dra. Yeimy Patiño Veterinaria: Big Puppies
Vacunas al día:	Sí. Última aplicación: 08/01/2025
Desparasitación:	Realizada trimestralmente. Última fecha: 15/01/2025
Exámenes de salud:	Análisis general realizado en 08/01/2025, con resultados óptimos.
Alergias:	Ninguna registrada
Habilidades y Especialidades	
Habilidades destacadas:	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta a comandos como "sienta", "quieta", "ven" y "dar la pata". Tolerancia a sonidos fuertes y movimientos bruscos. Capacidad de interacción prolongada sin mostrar signos de estrés.
Especialidad en terapias:	<ul style="list-style-type: none"> Intervenciones para niños con discapacidad intelectual. Actividades de relajación para adultos mayores. Ejercicios de estimulación cognitiva y motora.

Experiencia en terapias	<ul style="list-style-type: none"> • 3 meses de experiencia participando en actividades grupales e individuales. • Ha trabajado con más de 50 usuarios, incluyendo niños, adultos mayores y personas con trastornos de ansiedad, depresión, estrés post traumático.
Personalidad y preferencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Disfruta interactuar con niños y participar en actividades dinámicas como buscar objetos o caminar en grupo. • Prefiere espacios abiertos, pero se adapta bien a entornos cerrados y controlados.
Cuidador responsable:	<p>Nombre: Anderson Fabián Triana</p> <p>Contacto: 3183475913</p> <p>Relación: Propietario, Entrenador y guía principal en las terapias.</p>



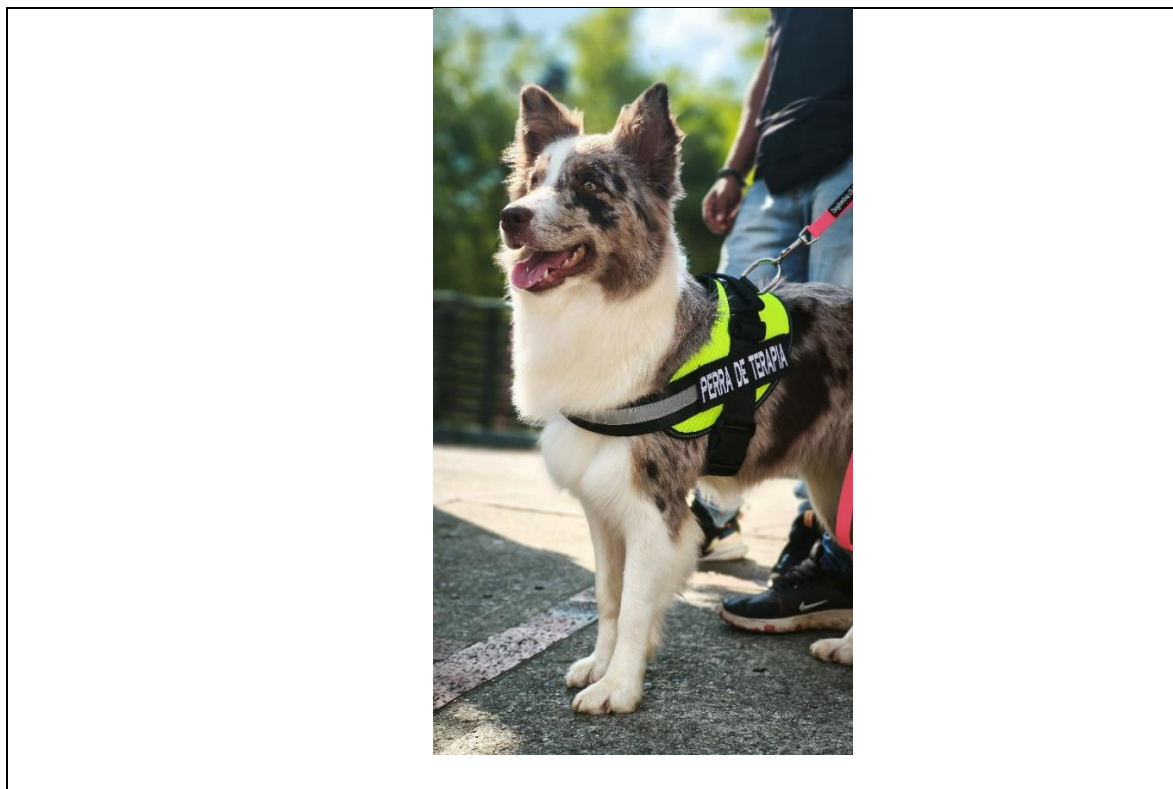
En la tabla 13, se muestra la ficha de presentación de Miel:

Tabla 13. Ficha de presentación co-terapeuta Miel.

Datos generales	
Nombre del perro:	Miel de perros con Propósito
Raza:	Border Collie
Sexo:	Hembra
Edad:	2 años
Color:	Blanco con Miel
Características generales	

Tamaño:	Mediana pequeña
Peso:	18 kilos
Temperamento:	Enérgica, sociable, afectuosa, juguetona
Nivel de energía:	Alto
Certificación y entrenamiento	
Certificaciones:	Certificado en Intervenciones Asistidas con Animales (IAA) por la Asociación Nacional de Terapias Asistidas.
Entrenamiento específico:	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia básica y avanzada. • Terapia asistida • Asistencia medica • Entrenamiento de servicio
Historial médico	
Veterinario responsable:	Dra. Yeimy Patiño. Veterinaria: Big Puppies
Vacunas al día:	Sí. Última aplicación: 08/01/2025
Desparasitación:	Realizada trimestralmente. Última fecha: 15/01/2025
Exámenes de salud:	Análisis general realizado en 08/01/2025, con resultados óptimos.
Alergias:	Ninguna registrada
Habilidades y Especialidades	

Habilidades destacadas:	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta a comandos como "sienta", "quieta", "ven" y "dar la pata". Perra de servicio. • Tolerancia a sonidos fuertes y movimientos bruscos. • Capacidad de interacción prolongada sin mostrar signos de estrés.
Especialidad en terapias:	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones para niños con discapacidad intelectual. • Ejercicios de estimulación cognitiva y motora.
Experiencia en terapias	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia participando en actividades grupales e individuales. • Ha trabajado con más de 50 usuarios, incluyendo niños, adultos mayores y personas con trastornos de ansiedad.
Personalidad y preferencias:	<ul style="list-style-type: none"> • Disfruta interactuar con niños y participar en actividades dinámicas como buscar objetos o caminar en grupo. • Prefiere espacios abiertos, pero se adapta bien a entornos cerrados y controlados.
Cuidador responsable:	<p>Nombre: Anderson Fabián Triana</p> <p>Contacto: 3183475913</p> <p>Relación: Propietario, Entrenador y guía principal en las terapias.</p>



Procesos de prestación del servicio

Dentro de los procesos que se contemplan crear dentro de la prestación del servicio se destacan los siguientes en la figura 5:

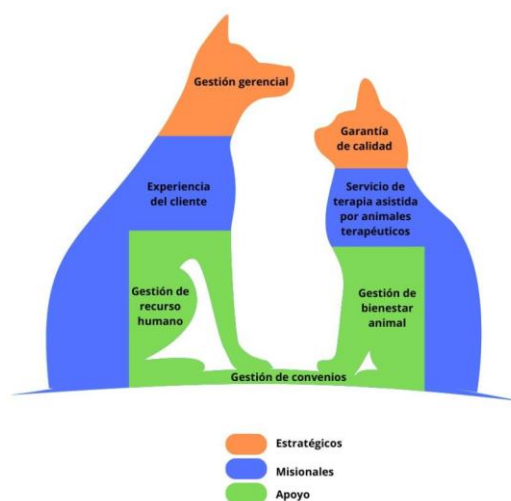


Figura 5. Procesos que componen el servicio de TAA.

Gestión de bienestar animal: el objetivo será promover la calidad de vida de los animales co-terapeutas, utilizando prácticas más humanas y sostenibles en su cuidado y mientras estén ejecutando sus actividades terapéuticas.

Dentro de los **procesos misionales**, se encuentra la **gestión del servicio de TAA:** cuyo principal objetivo será estandarizar un protocolo de intervención para personas con discapacidad intelectual, basado en referentes nacionales e internacionales, así como en la literatura científica y educación complementaria en TAA por parte de los profesionales asistenciales. También, garantizar la evaluación inicial de cada usuario, identificando deficiencias y limitaciones específicas para así crear un plan de tratamiento acorde a sus necesidades. Posteriormente realizar seguimiento a corto y largo plazo, garantizando la mejora continua del paciente.

Experiencia del cliente: al ser un servicio nuevo, es importante conocer las opiniones de los usuarios y de los familiares en la atención recibida. Una estrategia de recolección de datos cualitativos son las entrevistas y grupos focales. Este método es útil para profundizar en las emociones y percepciones de los pacientes y familiares sobre su experiencia en el servicio de rehabilitación. Además, los beneficiarios pueden compartir ejemplos específicos y sugerencias de mejora. Esta gestión de experiencia al cliente va muy de la mano con la gestión de garantía de calidad.

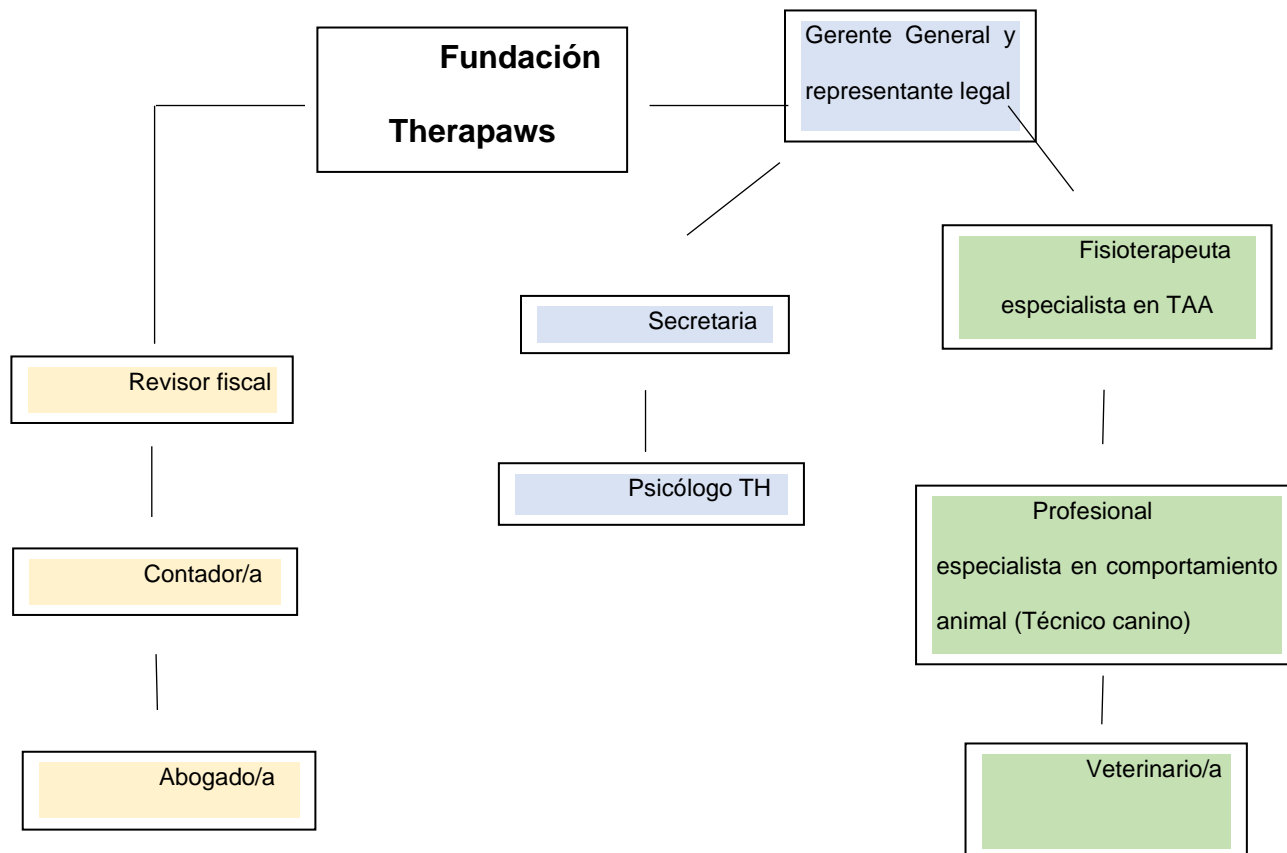
Dentro de los **procesos estratégicos**, se encuentra la **gestión de garantía de calidad:** en donde se busca asegurar que todos los servicios cumplan con los estándares deseados de calidad del servicio. Involucran un ciclo continuo de planificación, control, verificación y mejora, los cuales son socializados con los trabajadores en 3 reuniones anuales para dar seguimiento a los procesos.

Gestión de recurso humano: Esta área de talento humano estará a cargo de un psicólogo/a quien promoverá un buen desempeño en las actividades y bienestar en los trabajadores. Se buscará crear convenios con un proveedor estratégico que brinde capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo, Grupo HISESA, en donde la autora de este proyecto ha tomado capacitaciones en esta área.

Gestión gerencial: estará a cargo de un/una gerente general, que, con acompañamiento constante del área de talento humano, son quienes se encargan de la planificación, organización, dirección y control de recursos con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Estructura organizativa del servicio de rehabilitación

A continuación, en la ilustración 2 se presenta el organigrama de la empresa en creación de intervenciones asistidas con animales: Fundación Therapaws:






-  Cargos administrativos y de planta
-  Cargos asistenciales y de planta
-  Profesionales de apoyo

Ilustración 2.. Organigrama de Fundación Therapaws.

Este es un plan de negocio para la creación de una empresa que va a iniciar con dos socios: la autora de este proyecto quien también es fisioterapeuta y el especialista en comportamiento animal quien hará las labores de técnico canino. A continuación se especifican los cargos necesarios para iniciar el servicio y sus respectivas funciones durante el primer año.

Dentro del manual de funciones la **gerente general** deberá realizar lo siguiente:

La **Gerente General** es la líder estratégica y operativa de la empresa, encargada de planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar todas las áreas de la organización para garantizar el cumplimiento de su misión y visión. Debe asegurar la viabilidad financiera, la calidad del servicio, el bienestar de los animales co-terapeutas y la satisfacción de los usuarios y sus familias.

Dentro de sus responsabilidades se encuentra:

1. Gestión Estratégica y Operativa
 - Desarrollar el plan de negocio con objetivos, estrategias y metas a corto, mediano y largo plazo.
 - Diseñar el modelo de negocio alineado con los estándares internacionales de Terapias Asistidas con Animales (TAA).

- Crear y actualizar protocolos de intervención basados en evidencia científica y normativas vigentes.
- Supervisar el desarrollo de la logística necesaria para la prestación del servicio.
- Garantizar la implementación de prácticas de bienestar animal en todas las fases de la intervención.

2. Gestión Financiera y Administrativa

- Elaborar y controlar el presupuesto anual, buscando eficiencia en los costos operativos.
- Gestionar la búsqueda de fuentes de financiamiento.
- Establecer estrategias de optimización de recursos para maximizar la rentabilidad del servicio.
- Evaluar periódicamente los indicadores financieros para asegurar la sostenibilidad del negocio.

3. Gestión del Talento Humano (en conjunto con el psicólogo a cargo)

- Supervisar el reclutamiento y la selección del equipo interdisciplinario (fisioterapeutas, entrenadores de perros, veterinarios, psicólogos, etc.).
- Fomentar un ambiente laboral saludable, promoviendo el bienestar de los trabajadores y la capacitación continua.
- Implementar sistemas de evaluación del desempeño y motivación del equipo de trabajo.
- Desarrollar alianzas estratégicas con entidades educativas para la formación especializada en TAA.

4. Gestión Comercial y Marketing

- Definir e implementar una estrategia de marketing para posicionar la empresa en el mercado.
- Desarrollar alianzas con instituciones de salud, educación y bienestar social para ampliar la cobertura del servicio.
- Diseñar estrategias para la captación y fidelización de clientes mediante campañas de sensibilización sobre los beneficios de la TAA.
- Monitorear las tendencias del mercado y adaptar los servicios a las necesidades emergentes.

5. Gestión de Calidad y Experiencia del Cliente

- Implementar un sistema de gestión de calidad basado en estándares internacionales de TAA.
- Asegurar la satisfacción de los usuarios mediante la recopilación y análisis de retroalimentación.
- Establecer mecanismos de mejora continua en los servicios ofrecidos.
- Garantizar que los protocolos de intervención sean efectivos y seguros para los pacientes y los perros co-terapeutas.

6. Cumplimiento Normativo y Ético

- Garantizar que la empresa cumpla con todas las normativas legales y regulaciones sobre bienestar animal y la prestación de servicios de salud.

- Implementar un código de ética que promueva la protección animal y el respeto hacia los usuarios.
- Coordinar la obtención de permisos y certificaciones necesarias para operar dentro del marco legal.

El/la **revisor fiscal** será necesario dentro de la empresa para generar mayor credibilidad financiera y en un futuro poder expandirse, sus funciones principales, según el Código de Comercio (Artículo 207) y la Ley 43 de 1990, incluyen:

1. Supervisión Contable y Financiera

- Verificar que los estados financieros reflejen la realidad económica de la empresa.
- Revisar la contabilidad y asegurarse de que cumpla con las normas NIIF.
- Certificar los estados financieros si la empresa lo requiere.

2. Cumplimiento Legal y Tributario

- Velar por el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y contables.
- Asegurar que los impuestos sean declarados y pagados correctamente.
- Informar a las autoridades cualquier irregularidad que pueda afectar la empresa.

3. Control Interno y Auditoría

- Evaluar los sistemas de control interno para minimizar riesgos financieros y operacionales.
- Hacer auditorías periódicas para identificar fallas y sugerir mejoras.
- Reportar a la junta directiva o socios sobre la gestión financiera de la empresa.

4. Prevención del Fraude y Protección de Activos

- Monitorear posibles riesgos de fraude o mal uso de los recursos.
- Hacer recomendaciones para proteger los activos de la empresa.

El/la **secretaria general** deberá realizar lo siguiente:

1. Funciones Administrativas y Organizacionales

- Coordinar y supervisar la gestión documental de la empresa.
- Redactar, revisar y archivar contratos, actas, informes y otros documentos oficiales.
- Organizar reuniones, elaborar actas y asegurar el cumplimiento de acuerdos.
- Gestionar agendas de la dirección y coordinar eventos institucionales.

2. Cumplimiento Normativo y Jurídico

- Mantener actualizados los registros legales y societarios de la empresa.
- Apoyar la gestión de trámites ante entidades gubernamentales y reguladoras.
- Apoyar la preparación y presentación de informes ante autoridades.

3. Apoyo a la Alta Dirección

- Asistir a la gerencia en la toma de decisiones mediante informes estratégicos.
- Actuar como enlace entre la dirección y los diferentes departamentos.

4. Gestión de Recursos Humanos

- Apoyar en la gestión del talento humano y bienestar laboral.
- Apoyar la implementación de políticas organizacionales y de cultura empresarial.

5. Relacionamiento Institucional y Responsabilidad Social

- Apoyar la coordinación de alianzas estratégicas y convenios con otras organizaciones.
- Asegurar la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE).

El/la **psicólogo de talento humano** deberá realizar lo siguiente:

1. Reclutamiento y Selección de Personal

- Diseñar y ejecutar procesos de selección para contratar perfiles adecuados.
- Aplicar pruebas psicotécnicas, entrevistas y evaluaciones de competencias.
- Asegurar que los candidatos tengan habilidades alineadas con la misión de la empresa.
- Verificar referencias laborales y antecedentes de los postulantes.

2. Desarrollo Organizacional y Capacitación

- Implementar programas de formación y capacitación para el crecimiento del personal.
- Diseñar estrategias de desarrollo de carrera y promoción interna.
- Fomentar una cultura organizacional basada en valores y bienestar.
- Gestionar procesos de evaluación del desempeño y retroalimentación.

3. Bienestar Laboral y Clima Organizacional

- Implementar programas de salud mental y emocional para los empleados.
- Diseñar estrategias para mejorar el clima laboral y fortalecer el sentido de pertenencia.
- Atender conflictos internos y proponer soluciones para la armonía organizacional.
- Promover actividades de integración y motivación.

4. Gestión de Seguridad y Riesgos Psicosociales

- Evaluar riesgos psicosociales en el entorno laboral según normativas vigentes (Resolución 2646 de 2008 en Colombia).
- Implementar medidas para prevenir el estrés, el agotamiento y otros riesgos psicológicos.
- Asegurar el cumplimiento de normativas de salud ocupacional.

5. Comunicación Interna y Cultura Organizacional

- Diseñar estrategias de comunicación efectiva entre equipos de trabajo.
- Implementar canales para la retroalimentación y resolución de inquietudes.
- Fomentar el liderazgo y la motivación entre los colaboradores.

La **Fisioterapeuta especialista en TAA** deberá realizar lo siguiente :

1. Proceso de evaluación sobre el grado de limitación, las condiciones y los requerimientos particulares de los individuos frente a su ocupación habitual.
 - Determinación de la existencia de alteraciones en las actividades básicas e instrumentales de la vida diaria.
 - Medición sobre el nivel de discapacidad, deficiencia y minusvalía en los aspectos de independencia física, movimiento corporal humano y desempeño de roles personal, social, recreativo y laboral.
 - Especificación del alcance de las alteraciones concretas, así como la posibilidad de rehabilitación de las mismas.
2. Prevenir o retrasar limitaciones funcionales que pudieran afectar negativamente la participación en las actividades del usuario.
 - Promoción de la creación de rutinas de hábitos saludables de ejercicio activo.

3. Identificar áreas específicas de intervención

- Para ello, se debe conocer las áreas de actuación según la afectación disfuncional del usuario.
- Establecer protocolos de intervención ante las distintas alteraciones sociales del paciente.

4. Intervenir al individuo para el mantenimiento y el desarrollo de habilidades y destrezas que faciliten el desempeño de sus roles.

- De acuerdo a la valoración previa, plantear objetivos específicos para cada individuo que aborde sus necesidades específicas y su posterior plan de tratamiento.
- Aplicación de conjunto de técnicas tanto convencionales como especializadas (TAA) para abordar de manera integral las limitaciones del usuario y facilitarle su funcionalidad.

5. Desarrollar proyectos de investigación

- Ser un facilitador para la creación de nuevas líneas de investigación que sigan soportando los beneficios de la TAA. Para ello, aprovechar alianzas estratégicas con escuelas de Fisioterapia como la de la Universidad Manuela Beltrán (UMB).

De otra parte, el **profesional especialista en comportamiento animal** se encargará de todo lo relacionado con el terapeuta canino. Dentro de sus funciones deberá realizar lo siguiente (*Etolia: Problemas de Comportamiento Canino y Felino: Diagnóstico y Tratamiento*, n.d.; *Petsalud: Tratamientos Médicos y de Conducta Para Tus Mascotas*, n.d.):

1. Diagnóstico y tratamiento de trastornos del comportamiento:

- Manejo de problemas como agresividad, ansiedad, conductas compulsivas y ladridos excesivos.
2. Prevención de problemas conductuales:
 - Educación a propietario sobre las etapas de desarrollo del comportamiento animal.
 - Identificación de factores de riesgo, como falta de socialización o manejo inadecuado, que puedan derivar en trastornos conductuales.
 3. Asesoramiento en la relación humano-animal:
 - Orientación para mejorar la comunicación y el vínculo entre mascota y su cuidador.
 - Implementación de técnicas de refuerzo positivo y adecuación de expectativas hacia los animales.
 4. Promoción del bienestar integral:
 - Análisis del impacto de la salud física en el comportamiento animal, considerando aspectos como dolor o enfermedades subyacentes. Acá va muy de la mano con el veterinario de cabecera de cada una de las co-terapeutas caninas.
 - Adaptación de estrategias conductuales según la edad, raza y entorno del animal
 5. Acompañamiento a realizar las intervenciones asistidas
 - Diseño de planes terapéuticos personalizados que pueden incluir modificaciones ambientales, técnicas de entrenamiento.

- Selección de las actividades y ejercicios adecuados tanto para los usuarios como para la personalidad y aptitudes de cada co-terapeuta canina. Debe hacerse en conjunto con la fisioterapeuta.

El/la **abogado** se encarga de garantizar el cumplimiento legal de la empresa y proteger sus intereses jurídicos. Dentro de sus funciones deberá realizar lo siguiente:

- Asesorar sobre normativas aplicables a la empresa (laborales, comerciales, de salud, etc.).
- Redactar, revisar y negociar contratos con clientes, proveedores y empleados.
- Representar legalmente a la empresa en litigios o procedimientos administrativos.
- Asegurar el cumplimiento de leyes de protección animal y normativas de intervenciones asistidas con animales.
- Gestionar la propiedad intelectual (registro de marca y patentes).
- Apoyar la resolución de conflictos internos y externos.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones tributarias y societarias desde el punto de vista legal.

El/la **contador** es responsable de la gestión financiera y contable de la empresa, asegurando el cumplimiento tributario y la sostenibilidad económica. Dentro de sus funciones se encuentran las siguientes:

- Registrar y controlar los movimientos contables de la empresa.
- Elaborar y presentar estados financieros según normas NIIF.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias.
- Gestionar la nómina y pagos a empleados y proveedores.

- Elaborar informes contables para la toma de decisiones estratégicas.
- Controlar y optimizar el flujo de caja y los presupuestos.
- Apoyar auditorías internas y externas.

El/la **veterinario** garantiza la salud, bienestar y seguridad de los perros que participan en las intervenciones asistidas. Dentro de sus funciones se encuentran los siguientes:

- Evaluar y monitorear la salud de los perros utilizados en las terapias.
- Aplicar programas de vacunación, desparasitación y control sanitario.
- Diseñar planes de bienestar animal y enriquecimiento ambiental.
- Atender emergencias médicas y realizar chequeos periódicos.
- Asegurar el cumplimiento de normativas sobre bienestar animal.
- Asesorar sobre la alimentación y condiciones óptimas para los perros.
- Trabajar en conjunto con terapeutas para asegurar el bienestar físico y emocional de los animales.

Normatividad para la prestación del servicio de salud en Colombia

La empresa en creación tomará la figura jurídica de **fundación** la cual es una entidad sin ánimo de lucro creada con el propósito de perseguir un fin social, educativo, cultural o de bienestar general. Su patrimonio se destina exclusivamente a cumplir su objeto social, y no puede distribuirse entre sus fundadores ni miembros.

Dentro de las ventajas contempladas en la elección de la figura jurídica, se destacan las siguientes:

1. **Enfoque social:** Facilita el acceso a apoyos y alianzas con entidades públicas y privadas.

2. **Beneficios tributarios:** Puede acceder a exenciones fiscales y donaciones deducibles de impuestos.
3. **Credibilidad y confianza:** Su estructura sin ánimo de lucro genera mayor confianza en inversionistas y beneficiarios.
4. **Acceso a financiamiento:** Puede recibir donaciones, subvenciones y cooperación internacional.
5. **Sostenibilidad:** Al no depender solo de la venta de servicios, puede diversificar ingresos con aportes de terceros.

Esta figura es ideal para proyectos con impacto social, como las terapias asistidas con perros, ya que facilita la consecución de recursos y alianzas estratégicas.

Este nuevo servicio de terapia con animales se ve afectado por diversos aspectos legislativos que regulan su accionar en Colombia. En primer lugar, es crucial cumplir con la **Resolución 3100 de 2019** expedida por el Ministerio de Salud, por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de inscripción de prestadores de Habilitación de Servicios de Salud. Además, la **Resolución Número 8430 de 1993** establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, lo que puede ser relevante para garantizar la calidad y efectividad de los servicios de terapia con animales en el ámbito de la salud.

Por otro lado, en Colombia el bienestar de los animales, incluyendo los animales de terapia, está regulado por diversas leyes, decretos y resoluciones que buscan protegerlos y asegurar su trato adecuado. Aunque no existe una normativa específica exclusivamente para los animales de terapia,

hay leyes generales de protección animal que se aplican en estos casos y aseguran que los animales involucrados en actividades terapéuticas reciban el cuidado adecuado. **La Ley 1774 de 2016** es la base de la protección y el bienestar animal en Colombia; reconoce a los animales como seres sintientes, prohíbe el maltrato físico o emocional y establece sanciones para quienes no garanticen el bienestar de los animales. Además, la **Ley 84 de 1989** Política Nacional de Protección y bienestar animal, define normas para la protección y bienestar de animales silvestres, domésticos y aquellos utilizados en investigación, experimentación y educación, con el objetivo de erradicar cualquier forma de violencia contra los animales en Colombia. Asimismo, la **resolución 00002859 de 2022 (Ministerio de Salud y Protección Social)** regula el uso de animales en el contexto de salud pública, estableciendo estándares mínimos de bienestar animal en situaciones que involucren interacción con humanos en el campo de la salud.

En adición, para la ejecución del servicio, se deben seguir unas normas específicas en TAA:

Evaluación de la salud y comportamiento de los animales:

En Colombia, no existe una ley exclusiva para los animales de terapia, pero los principios generales de bienestar animal exigen que cualquier animal que participe en actividades terapéuticas sea evaluado por un veterinario para asegurar que está sano y es adecuado para ese tipo de trabajo. Los animales deben ser entrenados y evaluados de manera que se asegure su idoneidad para interactuar con personas, particularmente en entornos terapéuticos donde pueden estar en contacto con individuos vulnerables.

Supervisión y control por parte de autoridades locales:

Las autoridades municipales y los Centros de Zoonosis tienen la responsabilidad de vigilar el bienestar de los animales, lo que incluye verificar que los animales de terapia estén recibiendo

los cuidados necesarios. En muchas ciudades colombianas, como Bogotá y Medellín, se han implementado campañas y programas de concientización sobre el uso responsable de los animales, incluidos los utilizados en actividades terapéuticas.

Certificaciones y entrenamiento:

Aunque Colombia no tiene una normativa nacional que exija certificaciones específicas para las intervenciones asistidas por animales, los centros y organizaciones que emplean este tipo de rehabilitación en sus programas suelen seguir estándares internacionales, como los de **Pet Partners** o la **International Association of Human-Animal Interaction Organizations (IAHAIO)**, para garantizar que los animales sean entrenados y supervisados de manera adecuada. Estas certificaciones y el entrenamiento aseguran que los animales estén preparados para interactuar con personas de manera segura y sin estrés, preservando su bienestar.

Estimación de la capacidad instalada

Dentro de las TAA existe la modalidad individual y grupal. La Fundación Therapaws inicialmente se centrará en realizar este tipo de intervención grupal debido a que solo hay dos co-terapeutas caninas. Se realizará planteamiento de objetivos terapéuticos grupales de acuerdo a la valoración inicial realizada a los usuarios, siguiendo el protocolo de intervención mencionado en páginas anteriores de este trabajo. De esta manera, se tiene presente abarcar parte del tamaño de mercado calculado (10.944 personas), en Bucaramanga y su área metropolitana.

La modalidad terapéutica que se contempló fue de máximo 15 personas, con características similares para poder abarcar objetivos terapéuticos que se adapten a sus necesidades.

Es importante resaltar que un equipo de trabajo está conformado por 1 fisioterapeuta, 1 técnico canino y 1 co -terapeuta canino. A medida que se vaya sumando más personal

especializado y más co-terapeutas caninos la dinámica será que por cada grupo de 5 personas habrá un equipo de trabajo. De esta manera el trabajo será más específico y personal.

Para calcular la capacidad instalada actual de la Fundación TheraPaws, se tendrá en cuenta los siguientes parámetros:

Equipo de trabajo actual: 1 fisioterapeuta, 1 técnico canino y 2 perras co-terapeutas.

Límite de trabajo de las perras: Máximo 2 intervenciones por día para respetar su bienestar: una por la mañana y una por la tarde. Cada sesión durará una hora y media.

Días laborables: lunes a sábado (6 días a la semana). En el cronograma se ajustará para que cada uno de los usuarios pueda recibir la atención 4 veces a la semana.

Cálculo de la capacidad instalada

1. Frecuencia de las intervenciones por día:

- Cada perra puede participar en 2 intervenciones diarias.
- $2 \text{ perras} \times 2 \text{ intervenciones} = 4 \text{ intervenciones por día}$

2. Frecuencia de las intervenciones por semana:

- Se trabaja de lunes a sábado (6 días a la semana).
- Capacidad semanal: $4 \text{ intervenciones al día} \times 6 \text{ días a la semana} = 24 \text{ intervenciones a la semana}$.

3. Intervenciones por mes:

Suponiendo un mes de 4.3 semanas (promedio), la capacidad mensual sería:

$$24 \text{ intervenciones a la semana} \times 4,3 \text{ semanas} = 103,2 \text{ intervenciones por mes}$$

4. Intervenciones por año:

Si se trabaja todo el año (52 semanas), la capacidad anual es:

24 intervenciones a la semana \times 52 semanas = 1.248 intervenciones al año

Ahora, se necesita saber el dato de cuántos pacientes se atenderían al año, por lo tanto se procede a hacer el siguiente cálculo:

- Total de intervenciones al año: 1.248
- Intervenciones grupales: 15 personas por sesión
- Frecuencia de cada paciente: 4 veces por semana

El total de atenciones en el año es (acá no se distingue si son los mismos pacientes repetidos):

$1.248 \text{ intervenciones} * 15 \text{ personas por intervención} = 18.720 \text{ atenciones}$

Ahora se debe determinar el número de pacientes únicos:

Cada paciente asiste 4 veces a la semana, se sabe que en un año hay 52 semanas:

$52 \text{ semanas} * 4 \text{ sesiones por semana} = 208 \text{ atenciones por paciente al año}$

Por lo tanto, el número real de pacientes únicos atendidos en el año es:

$18.720 \text{ atenciones} / 208 \text{ atenciones por paciente} = \mathbf{90 \text{ pacientes únicos}}$

Con lo anterior se concluye que 1.248 intervenciones grupales año, atendiendo a 14 personas por sesión y con una frecuencia de 4 veces por semana, se logra captar a 90 pacientes únicos en el año.

ANÁLISIS FINANCIERO

Presupuesto de inversiones

A continuación, en la tabla 14 se presenta el presupuesto de las inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo necesarios para comenzar la operación del servicio.

Tabla 14. Inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo

Inversiones fijas					
Infraestructura y adecuaciones	Presupuesto	Equipamiento y tecnología	Presupuesto	Perros de terapia	Presupuesto
Adquisición de 2 perros de terapia	\$8.000.000	Material terapéutico y didáctico (puerta para miel, plafón de luces, nevera pequeña, uniformes mayo).	\$3.000.000	Adquisición o certificación de perros para terapia	\$2.000.000
Adecuaciones del lugar (zonas de terapia, áreas)	\$8.000.000	Entrenamiento inicial de los perros	\$4.000.000	Implementos para los perros	\$2.500.000

para perros, consultorio, carpas).				(arneses, collares, camas)	
Mobiliario (escritorios, sillas, mesas, archivadores)	\$5.000.000	Impreso y software administrativo	\$4.500.000		
Señalización y material de seguridad	\$2.000.000	Equipos de comunicación (teléfonos, internet)	\$2.000.000		
Total de inversiones fijas: \$59.000.000					
Inversiones diferidas					
Registro y constitución	Presupuesto	Marketing y publicidad inicial	Presupuesto	Capitalización del equipo	Presupuesto
Costos legales para la creación de la fundación	\$2.500.000	Diseño y registro de marca	\$2.000.000	Formación en terapia asistida con perros	\$5.000.000

Registración en cámara de comercio		Creación de página web y redes sociales	\$3.000.000	Certificaciones para el personal	\$4.000.000
Trámites ante entidades reguladoras		Publicidad inicial (volantes, banners, eventos)	\$2.500.000	Capacitación en bienestar y manejo canino	\$3.000.000
Elaboración de estatutos y asesoría legal	\$3.000.000				
Total de inversiones diferidas: \$23.000.000					
Capital de trabajo					
Gastos operativos iniciales	Presupuesto				
Salarios del personal (fisioterapeuta, técnico canino, administrativo)	Fisioterapeuta: \$5.000.000 (\$60.000.000) Técnico canino: \$2.500.000 (\$30.000.000) Administrativo: \$2.000.000 (\$24.000.000) Nota: la gerente general es la misma fisioterapeuta quien está a cargo del presente trabajo de aplicación.				

Alimentación y salud de los perros (veterinario, vacunas, alimentos)	\$5.500.000 por las dos perras
Servicios públicos (agua, luz, internet)	\$6.000.000
Materiales de oficina y terapia	\$3.500.000
Gastos de transporte (desplazamientos a sesiones externas)	\$4.500.000
Total de capital de trabajo: \$133.500.000	

Así las cosas, para establecer la fundación con un respaldo financiero adecuado durante el primer año, se recomienda contar con al menos **\$215.500.000 COP** como inversión inicial. Esto se resume en la tabla 15:

Tabla 15. Resumen de inversiones iniciales

Categoría	Valor aproximado
Inversiones fijas	\$59.000.000
Inversiones diferidas	\$23.000.000
Capital de trabajo	\$133.500.000
Total de inversión inicial	\$215.500.000

Teniendo en cuenta que se hace necesario ampliar el equipo de terapeutas en el segundo y cuarto año de operación de la empresa, adquiriendo nuevos perros, para esos años, respectivamente se añadirán las siguientes inversiones fijas con una inflación anual proyectada de 5.2%:

Tabla 106. Inversiones fijas ajustadas con la inflación del 5.2% en el segundo y cuarto año

Categoría	Valor aproximado Segundo Año	Valor aproximado Cuarto Año
Perro terapeuta	\$4.208.000	\$4.657.011
Entrenamiento inicial de los perros terapeutas	\$2.104.000	\$2.328.505
Certificación perros terapeutas	\$10.520.000	\$11.642.526
TOTAL	\$16.832.000	\$18.628.042

Presupuesto de ingresos

En Colombia, una sesión de terapia asistida con perros oscila entre \$80.000 - \$150.000; esta fluctuación de precios depende de la experiencia del terapeuta. En este caso, al ser una intervención de modalidad grupal es importante equilibrar los costos operativos, la percepción del valor y el mercado competitivo. Por ello se propone un precio de **\$50.000** por persona por cada sesión del primer año. Para los siguientes, se aumentará el precio conforme al último crecimiento interanual de la inflación de 5.2%.

Por otro lado, durante el primer año se espera una demanda estable, con 90 usuarios atendidos en el transcurso de todo el año. Durante el primer año (52 semanas de las cuales 312 días son laborales) cada uno recibirá atención 4 veces a la semana, es decir que cada usuario tendrá 208 atenciones al año y los 90 usuarios suman 18.720 atenciones al año.

De acuerdo a lo explicado, si se realizan 18.720 sesiones al año y cada paciente paga \$50.000 por sesión, el ingreso total del primer año sería:

$$18.720 \text{ sesiones} * \$50.000 \text{ por sesión} = \mathbf{\$936.000.000}$$

Con el crecimiento y la integración de otro/a co-terapeuta animal adicional en el segundo año, la capacidad de atención aumenta. Se proyecta un aumento del 50% en la demanda, lo que llevaría a realizar 28.080 sesiones y aproximadamente 135 pacientes. Para el tercer año se mantiene este crecimiento con el mismo número de co-terapeutas caninas (3) y ya para el cuarto año se integraría otro/a coterapeuta canina lo cual proyecta otro 50% de aumento en la demanda, esto significa que anualmente se estaría realizando 42.120 atenciones lo cual representaría 203 pacientes únicos. Para el quinto año se continúa con el mismo número de co-terapeutas (4) y se mantiene el crecimiento del año anterior en un 50%.

Continuando con la tendencia de crecimiento durante los primeros 5 años de operación, no solo se aumenta en co-terapeutas caninas sino en equipo de profesionales en fisioterapia: por cada perro/a de terapia adicional hay un fisioterapeuta y un técnico canino adicional. De esta manera se podría conformar equipos de trabajo conformados por 1 profesional de la salud, 1 técnico canino, 1 co-terapeuta canino y de esta manera seguir captando más capacidad en el tamaño de mercado calculado (10.944 personas).

Vale la pena señalar que esta estimación de la demanda es inferior al tamaño del mercado potencial y a la capacidad disponible en la institución, según se presentó en páginas anteriores.

De acuerdo a lo anterior, la estimación de los ingresos para los cinco años proyectados del horizonte de la empresa se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Presupuesto de ingresos durante los primeros 5 años de operación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pr ecio por sesión	\$50.00	\$52.60	\$55.33	\$58.21	\$61.24
Se siones	18.72	28.080	28.080	42.120	42.120
To tal de ingresos	\$936. 000.000	\$1.477 .008.000	\$1.553 .806.800	\$2.451 .931.560	\$2.579 .428.800

Presupuesto de egresos

En las tablas 18, 19, 20 y 21 se presentan los costos directos, costos indirectos, gastos de administración y gastos de ventas y marketing, durante el **primer año**, de Therapaws. Juntos conforman el presupuesto de egresos.

Tabla 18. Costos directos

Concepto	Valor aproximado (al año)
Salarios del equipo operativo	
Fisioterapeuta (\$5.000.000 x 12 meses)	\$60.000.000
Técnico canino (\$2.500.000 x 12 meses)	\$30.000.000
Mantenimiento y bienestar de los perras (x2)	
Alimentación (\$250.000 x 2 perros x 12 meses)	\$6.000.000
Veterinario y vacunas	\$5.000.000
Juguetes y premios para perros	\$2.500.000
Material terapéutico y didáctico	
Materiales de terapias consumibles	\$3.000.000
Transporte y desplazamientos a sesiones externas	
Gastos de gasolina, peajes y mantenimiento	\$4.500.000
Alquiler del lugar	

\$2.000.000 x 12 meses	\$24.000.000
Total costos directos	
\$135.000.000	

Tabla 19. Costos indirectos

Concepto	Valor aproximado
Servicios públicos	
Agua, luz, internet, teléfono (\$500.000 x 12 meses)	\$6.000.000
Suministros	\$4.000.000
Mantenimiento del espacio y equipos	
Reparaciones, adecuaciones, limpieza (\$2.000.000 x 12 meses)	\$24.000.000
Seguros y seguridad	
Pólizas de responsabilidad civil, seguros de equipo y perros	\$5.000.000
Total de costos indirectos	
\$39.000.000	

Tabla 20. Gastos de administración

Concepto	Valor aproximado
Salarios administrativos	
Gerente general (\$5.000.000 x 12 meses)	\$60.000.000. Nota: durante el primer año la fisioterapeuta será la misma gerente general, por lo tanto, este valor ya está contemplado en los costos directos.
Secretaria general (\$2.000.000 x 12 meses)	\$24.000.000
Material de oficina y suministros	
Papelería, software, licencias	\$4.000.000
Contabilidad y asesoría legal	
Honorarios contables y trámites legales	\$6.000.000
Impuestos y contribuciones	
IVA, retenciones, contribuciones legales	\$5.000.000
Total gastos de administración	
\$39.000.000	

Tabla 21. Gastos de ventas y marketing

Concepto	Valor aproximado
Publicidad en redes sociales, diseño de campañas	\$10.000.000
Material impreso (volantes, tarjetas, banner)	\$3.000.000
Página web y mantenimiento	\$4.000.000
Participación en ferias y eventos	\$5.000.000
Total gastos de ventas y marketing	
\$22.000.000	

En la siguiente tabla 22 se proyectan los egresos durante el primer año:

Tabla 22. Resumen de las proyecciones de egresos para el primer año

Concepto	Valor aproximado
Costos directos	\$135.000.000
Costos indirectos	\$39.000.000
Gastos de administración	\$39.000.000
Gastos de ventas y marketing	\$22.000.000
Total egresos anuales	\$235.000.000

Cabe resaltar que para estimar los egresos del segundo al quinto año se debe tener en cuenta las siguientes estimaciones:

Para el **segundo año** se tiene en cuenta el anexo al equipo terapéutico: 1 co-terapeuta canino, un fisioterapeuta y 1 técnico canino. Adicionalmente, las proyecciones de los valores que se mantienen del primer año fueron proyectadas teniendo en cuenta una inflación del 5.2%.

Tabla 23. Costos directos

Concepto	Valor aproximado (al año)
Salarios del equipo operativo	
1 fisioterapeuta (\$5.260.000 x 12 meses)	\$63.120.000. Nota: el cargo está pensado para la autora de este proyecto la cual seguirá desempeñando actividades asistenciales y administrativas.
1 fisioterapeuta (\$4.000.000 x 12 meses)	\$48.000.000
2 técnico canino (\$2.630.000 x 12 meses)	\$63.120.000
Mantenimiento y bienestar de los perras (x3)	
Alimentación (\$270.000 x 3 perros x 12 meses)	\$9.720.000
Veterinario y vacunas x3	\$5.260.000
Implementos para perros	\$2.500.000
Material terapéutico y didáctico	
Reposición de materiales de terapia	\$3.000.000
Transporte y desplazamientos a sesiones externas	

Gastos de gasolina, peajes y mantenimiento	\$4.734.000
Alquiler del lugar (\$2.104.000 x 12 meses)	\$25.248.000
Total costos directos	
\$224.702.000	

Tabla 24. Costos indirectos

Concepto	Valor aproximado
Servicios públicos	
Agua, luz, internet, teléfono (\$526.000 x 12 meses)	\$6.312.000
Suministros	\$4.208.000
Mantenimiento del espacio y equipos	
Reparaciones, adecuaciones, limpieza (\$2.104.000 x 12 meses)	\$25.248.000
Seguros y seguridad	
Pólizas de responsabilidad civil, seguros de equipo y perros	\$5.260.000
Total de costos indirectos	
\$41.028.000	

Tabla 25. Gastos de administración

Concepto	Valor aproximado
Salarios administrativos	
Gerente general (\$5.260.000 x 12 meses)	\$63.120.000. Nota: durante el segundo año la fisioterapeuta será la misma gerente general, por lo tanto, este valor ya está contemplado en los costos directos.
Secretaria general (\$2.104.000 x 12 meses)	\$25.248.000
Material de oficina y suministros	
Papelería, software, licencias	\$4.208.000
Contabilidad y asesoría legal	
Honorarios contables y trámites legales	\$6.312.000
Impuestos y contribuciones	
IVA, retenciones, contribuciones legales	\$5.260.000
Total gastos de administración	
\$41.028.000	

Tabla 26. Gastos de ventas y marketing

Concepto	Valor aproximado
Publicidad en redes sociales, diseño de campañas	\$10.520.000
Material impreso (volantes, tarjetas, banner)	\$3.156.000
Página web y mantenimiento	\$4.208.000
Participación en ferias y eventos	\$5.260.000
Total gastos de ventas y marketing	
\$23.144.000	

Tabla 27. Resumen proyecciones de egresos para el segundo año

Concepto	Valor aproximado
Costos directos	\$224.702.000
Costos indirectos	\$41.028.000
Gastos de administración	\$41.028.000
Gastos de ventas y marketing	\$23.144.000
Total egresos anuales	\$329.902.000

Para el **tercer año** se espera mantener lo proyectado durante el segundo año de operación, considerando el mismo aumento de la inflación del 5.2%, lo cual se especifica en las siguientes tablas:

Tabla 28. Costos directos

Concepto	Valor aproximado (al año)
Salarios del equipo operativo	
1 fisioterapeuta (\$5.533.520 x 12 meses)	\$66.402.240. Nota: el cargo está pensado para la autora de este proyecto la cual seguirá desempeñando actividades asistenciales y administrativas.
1 fisioterapeuta (\$4.208.000 x 12 meses)	\$50.496.000
2 técnico canino (\$2.766.760 x 12 meses)	\$66.402.240
Mantenimiento y bienestar de los perras (x3)	
Alimentación (\$284.040 x 3 perros x 12 meses)	\$10.225.440
Veterinario y vacunas x3	\$5.533.520
Implementos para perros	\$2.500.000
Material terapéutico y didáctico	
Reposición de materiales de terapia	\$3.000.000
Transporte y desplazamientos a sesiones externas	

Gastos de gasolina, peajes y mantenimiento	\$4.980.168
Alquiler del lugar (\$2.213.408 x 12 meses)	\$26.560.896
Total costos directos	
\$236.100.504	

Tabla 11. Costos indirectos

Concepto	Valor aproximado
Servicios públicos	
Agua, luz, internet, teléfono (\$553.352 x 12 meses)	\$6.640.224
Suministros	\$4.426.816
Mantenimiento del espacio y equipos	
Reparaciones, adecuaciones, limpieza (2.213.408 x 12 meses)	\$26.560.896
Seguros y seguridad	
Pólizas de responsabilidad civil, seguros de equipo y perros	\$5.533.520
Total de costos indirectos	
\$43.161.456	

Tabla 30. Gastos de administración

Concepto	Valor aproximado
Salarios administrativos	
Gerente general (\$5.533.520 x 12 meses)	\$66.402.240. Nota: durante el tercer año la fisioterapeuta será la misma gerente general, por lo tanto, este valor ya está contemplado en los costos directos.
Secretaria general (\$2.213.408 x 12 meses)	\$26.560.896
Material de oficina y suministros	
Papelería, software, licencias	\$4.426.816
Contabilidad y asesoría legal	
Honorarios contables y trámites legales	\$6.640.224
Impuestos y contribuciones	
IVA, retenciones, contribuciones legales	\$5.533.520
Total gastos de administración	
\$43.161.456	

Tabla 31. Gastos de ventas y marketing

Concepto	Valor aproximado
Publicidad en redes sociales, diseño de campañas	\$11.067.040
Material impreso (volantes, tarjetas, banner)	\$3.320.112
Página web y mantenimiento	\$4.426.816
Participación en ferias y eventos	\$5.533.520
Total gastos de ventas y marketing	
\$24.347.488	

Tabla 32. Resumen de proyecciones de egresos para el tercer año

Concepto	Valor aproximado
Costos directos	\$236.100.504
Costos indirectos	\$43.161.456
Gastos de administración	\$43.161.456
Gastos de ventas y marketing	\$24.347.488
Total egresos anuales	\$346.770.904

Para el cuarto año se adiciona 1 co-terapeuta canino, 1 fisioterapeuta y 1 técnico canino al equipo asistencial. Nuevamente se proyectan los costos y gastos conforme al crecimiento de la inflación. En las siguientes tablas se ve contemplado:

Tabla 33. Costos directos

Concepto	Valor aproximado (al año)
Salarios del equipo operativo	
3 fisioterapeutas (\$4.426.816 x 12 meses)	\$159.365.376
3 técnicos caninos (\$2.910.631 x 12 meses)	\$104.782.716
Mantenimiento y bienestar de los perras (x4)	
Alimentación (\$298.810 x 4 perros x 12 meses)	\$14.342.880
Veterinario y vacunas x4	\$5.821.263
Implementos para perros	\$2.500.000
Material terapéutico y didáctico	
Reposición de materiales de terapia	\$3.000.000
Transporte y desplazamientos a sesiones externas	
Gastos de gasolina, peajes y mantenimiento	\$5.239.136
Alquiler del lugar (\$2.328.505 x 12 meses)	\$27.942.060

Total costos directos
\$322.993.431

Tabla 34. Costos indirectos

Concepto	Valor aproximado
Servicios públicos	
Agua, luz, internet, teléfono (\$582.126 x 12 meses)	\$6.985.512
Suministros	\$4.657.010
Mantenimiento del espacio y equipos	
Reparaciones, adecuaciones, limpieza (2.328.505 x 12 meses)	\$27.942.060
Seguros y seguridad	
Pólizas de responsabilidad civil, seguros de equipo y perros	\$5.821.263
Total de costos indirectos	
\$45.405.845	

Tabla 35. Gastos de administración

Concepto	Valor aproximado
Salarios administrativos	
Gerente general (\$7.000.000 x 12 meses)	\$84.000.000. Nota: durante el cuarto año la fisioterapeuta autora del proyecto se dedicará solamente a gerenciar la empresa.
Secretaria general (\$2.328.505 x 12 meses)	\$27.942.060
Material de oficina y suministros	
Papelería, software, licencias	\$4.657.010
Contabilidad y asesoría legal	
Honorarios contables y trámites legales	\$6.985.515
Impuestos y contribuciones	
IVA, retenciones, contribuciones legales	\$5.821.263
Total gastos de administración	
\$129.405.848	

Tabla 36. Gastos de ventas y marketing

Concepto	Valor aproximado
Publicidad en redes sociales, diseño de campañas	\$11.642.526
Material impreso (volantes, tarjetas, banner)	\$3.492.757
Página web y mantenimiento	\$4.657.010
Participación en ferias y eventos	\$5.821.263
Total gastos de ventas y marketing	
\$25.613.556	

Tabla 37. Resumen de proyecciones de egresos para el cuarto año

Concepto	Valor aproximado
Costos directos	\$322.993.431
Costos indirectos	\$45.405.845
Gastos de administración	\$129.405.848
Gastos de ventas y marketing	\$25.613.556
Total egresos anuales	\$523.418.680

Para el **quinto año** se mantiene el crecimiento, se ajustan los valores según la inflación del 5.2% y se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 38. Costos directos

Concepto	Valor aproximado (al año)
Salarios del equipo operativo	
3 fisioterapeutas (\$4.899.174 x 12 meses)	\$176.370.264
3 técnicos caninos (\$3.061.984 x 12 meses)	\$110.231.424
Mantenimiento y bienestar de los perras (x4)	
Alimentación (\$314.348 x 4 perros x 12 meses)	\$15.088.704
Veterinario y vacunas x4	\$6.123.968
Implementos para perros	\$2.500.000
Material terapéutico y didáctico	
Reposición de materiales de terapia	\$3.000.000
Transporte y desplazamientos a sesiones externas	
Gastos de gasolina, peajes y mantenimiento	\$5.511.571
Alquiler del lugar (\$2.449.587 x 12 meses)	\$29.395.044
Total costos directos	
\$348.220.975	

Tabla 39. Costos indirectos

Concepto	Valor aproximado
Servicios públicos	
Agua, luz, internet, teléfono (\$612.396 x 12 meses)	\$7.348.752
Suministros	\$4.899.174
Mantenimiento del espacio y equipos	
Reparaciones, adecuaciones, limpieza (2.449.587 x 12 meses)	\$29.395.044
Seguros y seguridad	
Pólizas de responsabilidad civil, seguros de equipo y perros	\$6.123.968
Total de costos indirectos	
\$47.766.938	

Tabla 40. Gastos de administración

Concepto	Valor aproximado
Salarios administrativos	
Gerente general (\$7.364.000 x 12 meses)	\$88.368.000. Nota: durante el quinto año la fisioterapeuta autora del

	proyecto se dedicará solamente a gerenciar la empresa.
Secretaria general (\$2.449.587 x 12 meses)	\$29.395.044
Material de oficina y suministros	
Papelería, software, licencias	\$4.899.174
Contabilidad y asesoría legal	
Honorarios contables y trámites legales	\$7.348.762
Impuestos y contribuciones	
IVA, retenciones, contribuciones legales	\$6.123.968
Total gastos de administración	
\$136.134.948	

Tabla 41. Gastos de ventas y marketing

Concepto	Valor aproximado
Publicidad en redes sociales, diseño de campañas	\$12.247.937
Material impreso (volantes, tarjetas, banner)	\$3.674.381
Página web y mantenimiento	\$4.899.174
Participación en ferias y eventos	\$6.123.968
Total gastos de ventas y marketing	
\$26.945.460	

Tabla 122. Resumen de proyecciones de egresos para el quinto año

Concepto	Valor aproximado
Costos directos	\$348.220.975
Costos indirectos	\$47.766.938
Gastos de administración	\$136.134.948
Gastos de ventas y marketing	\$26.945.460
Total egresos anuales	\$559.068.321

En la tabla 43 se presenta el presupuesto de egresos durante los primeros 5 años de operación del servicio de terapias asistidas con perros en Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 43. Presupuesto de egresos durante los primeros 5 años de operación del servicio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C	\$135.0	\$224.7	\$236.1	\$322.9	\$348.2
Costos directos	00.000	02.000	00.504	93.431	20.975
C	\$39.00	\$41.02	\$43.16	\$45.40	\$47.76
Costos indirectos	0.000	8.000	1.456	5.845	6.938
G	\$39.00	\$41.02	\$43.16	\$129.4	\$136.1
Costos de administración	0.000	8.000	1.456	05.848	34.948
G	\$22.00	\$23.14	\$24.34	\$25.61	\$26.94
Costos de ventas y marketing	0.000	4.000	7.488	3.556	5.460
T	\$235.0	\$329.9	\$346.7	\$523.4	\$559.0
Total de egresos	00.000	02.000	70.904	18.680	68.321

Evaluación financiera

Para realizar la evaluación financiera del proyecto empresarial se utilizó la plantilla del Fondo emprendedor. A continuación, se especifica:

1. **Flujo de caja:** egresos anuales – ingresos anuales. De esta manera se identifica cómo se mueve el dinero que entra y sale de la Fundación Therapaws.

MODELAJE FINANCIERO
FLUJO DE CAJA ANUAL

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		657.891.360	1.100.645.440	1.160.573.360	1.878.698.143	2.001.483.406
Depreciaciones		11.800.000	15.166.400	15.166.400	18.892.008	18.892.008
Amortización Gastos		31.300.000	31.300.000	31.300.000	31.300.000	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-217.104.149	-363.212.995	-382.989.209	-619.970.387
Neto Flujo de Caja Operativo		700.991.360	930.007.691	843.826.765	1.545.900.942	1.400.405.027
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		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 Maquinaria y Equipo	-59.000.000	0	-16.832.000	0	-18.628.042	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-59.000.000	0	-16.832.000	0	-18.628.042	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-59.000.000	0	-16.832.000	0	-18.628.042	0
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0	0	0	0	0	0
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
Capital	215.500.000	0	16.832.000	0	18.628.042	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	215.500.000	0	16.832.000	0	18.628.042	0
Neto Periodo	156.500.000	700.991.360	930.007.691	843.826.765	1.545.900.942	1.400.405.027
Saldo anterior	31.300.000	732.291.360	1.662.299.051	2.506.125.816	4.052.026.758	5.452.431.785
Saldo siguiente	156.500.000	732.291.360	1.662.299.051	2.506.125.816	4.052.026.758	5.452.431.785

FORMATO F Emprender (1) Página 1

Ilustración 3. Flujo de caja

2. **Balance general:** con este análisis se muestra la situación financiera de TheraPaws en un momento específico. Permite conocer:

- **Activos:** todo lo que posee la fundación (perros entrenados, equipos de terapia, instalaciones, efectivo en caja).
- **Pasivos:** las obligaciones financieras o deudas adquiridas.

- Patrimonio: la diferencia entre activos y pasivos, reflejando el valor neto de la fundación.

MODELAJE FINANCIERO
BALANCE GENERAL ANUAL

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	31.300.000	732.291.360	1.662.299.051	2.506.125.816	4.052.026.758	5.452.431.785
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	125.200.000	93.900.000	62.600.000	31.300.000	0	0
Total Activo Corriente:	156.500.000	826.191.360	1.724.899.051	2.537.425.816	4.052.026.758	5.452.431.785
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	59.000.000	47.200.000	48.865.600	33.699.200	33.435.234	14.543.225
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	59.000.000	47.200.000	48.865.600	33.699.200	33.435.234	14.543.225
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	215.500.000	873.391.360	1.773.764.651	2.571.125.016	4.085.461.992	5.466.975.010
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	217.104.149	363.212.995	382.989.209	619.970.387	660.489.524
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	217.104.149	363.212.995	382.989.209	619.970.387	660.489.524
Patrimonio						
Capital Social	215.500.000	215.500.000	232.332.000	232.332.000	250.960.042	250.960.042
Reserva Legal Acumulada	0	0	44.078.721	116.166.000	125.480.021	125.480.021
Utilidades Retenidas	0	0	396.708.490	1.062.053.656	1.830.323.786	3.089.051.542
Utilidades del Ejercicio	0	440.787.211	737.432.445	777.584.151	1.258.727.756	1.340.993.882
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	215.500.000	656.287.211	1.410.551.656	2.188.135.807	3.465.491.605	4.806.485.486
PASIVO + PATRIMONIO	215.500.000	873.391.360	1.773.764.651	2.571.125.016	4.085.461.992	5.466.975.010

Ilustración 4. Blance general

3. Estado de resultados PyG: fundamental para la Fundación Therapaws, ya que permite tomar decisiones sobre reducción de costos, nuevas fuentes de ingresos o ajustes en la estrategia de crecimiento.

MODELAJE FINANCIERO
ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	936.000.000	1.477.008.000	1.553.806.800	2.451.931.560	2.579.428.800
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	135.008.640	224.696.160	236.096.640	322.976.160	348.206.040
Depreciación	11.800.000	15.166.400	15.166.400	18.892.008	18.892.008
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	39.000.000	41.028.000	43.161.456	45.045.845	47.766.938
Utilidad Bruta	750.191.360	1.196.117.440	1.259.382.304	2.065.017.547	2.164.563.814
Gasto de Ventas	22.000.000	23.144.000	24.347.488	25.613.556	26.945.460
Gastos de Administracion	39.000.000	41.028.000	43.161.456	129.405.848	136.134.948
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	31.300.000	31.300.000	31.300.000	31.300.000	0
Utilidad Operativa	657.891.360	1.100.645.440	1.160.573.360	1.878.698.143	2.001.483.406
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	657.891.360	1.100.645.440	1.160.573.360	1.878.698.143	2.001.483.406
Impuestos (35%)	217.104.149	363.212.995	382.989.209	619.970.387	660.489.524
Utilidad Neta Final	440.787.211	737.432.445	777.584.151	1.258.727.756	1.340.993.882

4. Salidas: es importante optimizar recursos y garantizar que cada peso se invierta de manera eficiente en la misión de la Fundación Therapaws.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supuestos Macroeconómicos						
Variación Anual IPC		5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%
Devaluación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Variación PIB	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DTF ATA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Supuestos Operativos						
Variación precios	N.A.	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%	5,2%
Variación Cantidades vendidas	N.A.	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Variación costos de producción	N.A.	63,4%	4,8%	36,1%	7,4%	7,4%
Variación Gastos Administrativos	N.A.	5,2%	5,2%	199,8%	5,2%	5,2%
Rotación Cartera (días)	0	0	0	0	0	0
Rotación Proveedores (días)	0	0	0	0	0	0
Rotación inventarios (días)	0	0	0	0	0	0
Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente	3,81	4,75	6,63	6,54	8,26	8,26
Prueba Acida	4	5	7	7	8	8
Rotación cartera (días)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rotación Inventarios (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación Proveedores (días)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nivel de Endeudamiento Total	24,9%	20,5%	14,9%	15,2%	12,1%	12,1%
Concentración Corto Plazo	0	1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional	70,3%	74,5%	74,7%	76,6%	77,6%	77,6%
Rentabilidad Neta	47,1%	49,9%	50,0%	51,3%	52,0%	52,0%
Rentabilidad Patrimonio	67,2%	52,3%	35,5%	36,3%	27,9%	27,9%
Rentabilidad del Activo	50,5%	41,6%	30,2%	30,8%	24,5%	24,5%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		700.991.360	930.007.691	843.826.765	1.545.900.942	1.400.405.027
Flujo de Inversión	-215.500.000	0	-16.832.000	0	-18.628.042	0
Flujo de Financiación	215.500.000	0	16.832.000	0	18.628.042	0
Flujo de caja para evaluación	-215.500.000	700.991.360	913.175.691	843.826.765	1.527.272.900	1.400.405.027
Flujo de caja descontado	-215.500.000	594.060.475	655.828.563	513.579.020	787.750.371	612.129.944
Criterios de Decisión						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		18%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		348,64%				
VAN (Valor actual neto)		2.947.848.373				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		0,20				
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación) en meses		0 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendedor. (AFE/AT)		0,00%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)		0 mes				

FORMATO F

Página 1

Ilustración 6. Salidas

Conclusiones de la evaluación financiera

El modelo de crecimiento proyectado permite expandir la atención sin comprometer la rentabilidad, aumentando la capacidad con nuevos terapeutas y perros de terapia en el transcurso de los primeros 5 años de operación. La estrategia de ajuste de tarifas conforme a la inflación garantiza sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, el negocio de terapias asistidas con animales (inicialmente con perros), genera un margen de utilidad operativa alto desde el primer año. Sumado a esto, el análisis financiero refleja una oportunidad altamente rentable para la empresa: la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 348.64% es significativamente superior a la tasa mínima de rendimiento esperada del

18%, lo que indica un retorno excepcional sobre la inversión. Además, el Valor Actual Neto (VAN) de \$2.947.848.373 confirma que el proyecto genera un valor significativo en términos de beneficios financieros.

Otro aspecto positivo es el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) de 0.20 meses, lo que implica que el negocio recuperará su inversión inicial en aproximadamente 2 meses de operación. Esto reduce considerablemente el riesgo financiero. Todo lo anterior refiere que el servicio de terapias asistidas con perros es un modelo de negocio altamente rentable y sostenible con buenas perspectivas de crecimiento.

Para mayor información del análisis financiero diríjase al Anexo 1.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Beneficios del servicio frente a la competencia

Identidad de marca: es importante crear una identidad única de la empresa, una que resalte los beneficios de adquirir el servicio frente a la competencia. En Bucaramanga y su área metropolitana, como ya se analizó anteriormente existen varias entidades que ofertan servicios de fisioterapia convencional tales como Fomesalud, Fundación Pintando Huellas, Institución San Nicolás. La FCV en su programa de rehabilitación oferta servicios de AAA que es un tipo de IAA, pero ninguna entidad oferta las TAA con su protocolo de intervención establecido y ajustado a las necesidades específicas de cada usuario. Es por ello por lo que, frente a otras instituciones del área de la salud, el servicio de TAA sería innovador para este sector en Bucaramanga y su área metropolitana, otorgando una propuesta de valor con un enfoque emocional que permita una recuperación con empatía y compañía, resaltando cómo los perros pueden ofrecer apoyo a la salud

mental y física, mejorando la efectividad de las terapias. A continuación, se presenta la identidad de la marca Therapawsbga:

- **Misión:** Promover calidad de vida mediante el fortalecimiento físico y cognitivo de nuestros usuarios a través de programas terapéuticos personalizados, que integren el vínculo único entre humanos y perros como motor para potenciar habilidades motoras y cognitivas y de esta manera fomentar la autonomía en las actividades de la vida diaria.
- **Visión:** Para el año 2026, Therapaws será líder en terapias asistidas con perros, donde el movimiento corporal humano y la mente se transformen a través de una conexión única, permitiendo a cada paciente alcanzar su máximo potencial físico y cognitivo con apoyo, confianza y empatía de una pata amiga.
- **Valores:** Empatía, conexión, profesionalismo, sostenibilidad y amor por los animales.
- **Slogan:** "Con cada huella, un paso hacia una vida más plena".

Público objetivo

Usuarios adultos que tienen diagnóstico de discapacidad intelectual.

Estrategias de promoción y comunicación del marketing

Es primordial crear una estrategia que conecte con las personas y las problemáticas que acaecen el mundo actual. Las empresas están muy interesadas en dejar bien clara su posición públicamente frente a temas como la diversidad, la igualdad, el aborto, la tauromaquia, la inmigración, el cambio climático, el maltrato animal, etc. López Aza, C. (2020). Activismo de marca: una nueva estrategia de marketing: (1 ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.uis.edu.co/es/lc/uis/titulos/216156>.

Empresas como “Barbie”, perteneciente a la multinacional Mattel lanza una campaña denominada “Dream Gap”, que busca cerrar las brechas de género proponiendo que tanto niños como niñas se imaginen a ellos mismos siendo bomberos, médicos, matemáticos, ingenieros, científicos sin importar el género. Así mismo, en sus últimas líneas de productos exitosos, se ha visto un concepto claro de que la belleza está definida por diferentes tamaños y formas, destacando la diversidad y la inclusividad. López Aza, C. (2020). Todo lo anterior, soporta la premisa de conectar con el público de manera emocional, que las personas se identifiquen y se sientan a gusto con lo que sus sentidos están percibiendo.

Es por ello que “Therapaws” a través de estrategias de Brand marketing, busca impactar positivamente al tener el objetivo no solo de contribuir a la mejoría de la calidad de las personas que accedan al servicio, sino también contribuir a la disminución del abandono y sobrepoblación animal de un refugio llamado “Corpoanidescol”, ubicado en una vereda de Girón, quienes actualmente cuentan con un aforo de 125 perros y 145 gatos, algunos han llegado con antecedentes de violencia y maltrato por parte de los seres humanos. Teniendo en cuenta lo anterior, desde la estrategia de Marketing se busca crear esa conexión con las personas para que sean atraídas hacia el servicio de TAA y a la adopción animal.

Como estrategia de promoción y comunicación del marketing, se crea la página de Instagram: “Therapawsbga”:

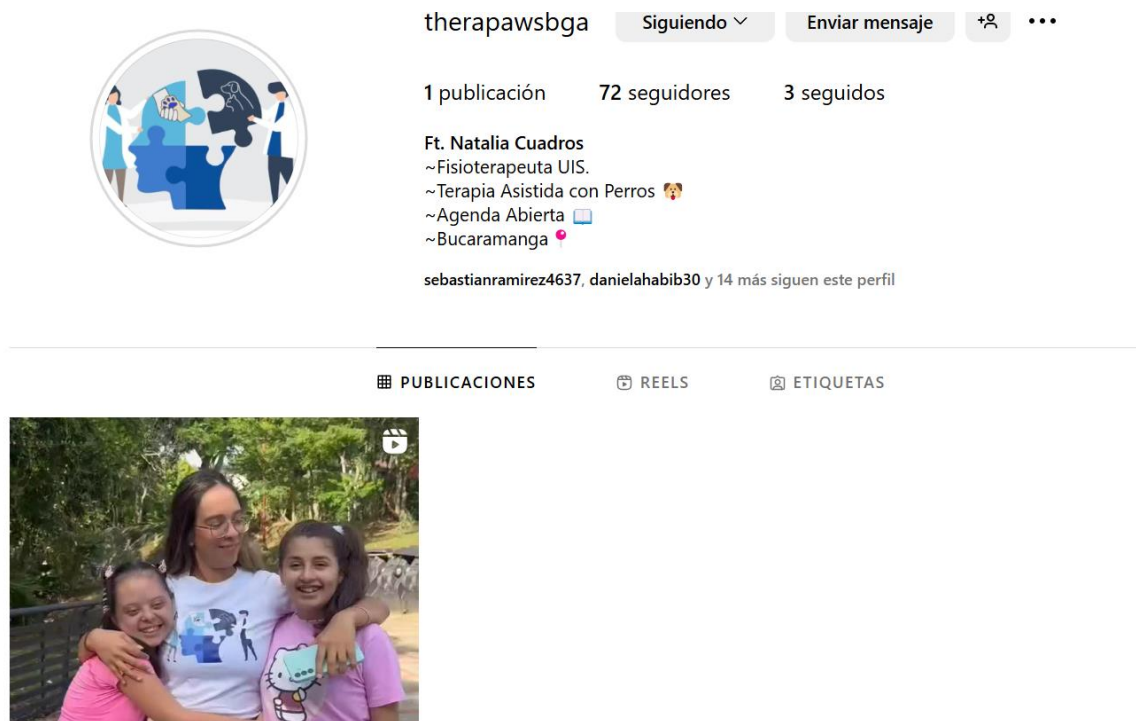



Ilustración 7. Instagram de Therapawsbga


Dicha página se enfocará en crear contenido educativo de interés como los "Beneficios de las terapias asistidas con perros". También, compartir estudios de caso y testimonios de pacientes que evidencien el impacto positivo de los servicios. Y por supuesto, publicar videos del trabajo terapéutico con los perros, destacando momentos emotivos y logros alcanzados, el detrás de cámara de los entrenamientos caninos, la historia de cada perro de terapia y crear la tendencia de Hashtags como #TheraPaws #TerapiasConAmor #PerrosQueCuran, etc.

El primer video promocional se realizará en alianza con la marca “Hotel como en casa”, dedicada al entrenamiento de perros de terapia y perros de asistencia, teniendo un enfoque en la epigenética de los co-terapeutas y promoviendo el bienestar a través de crear vínculos y propósitos para ellos. Para ello se documentará un protocolo piloto de intervención grupal con niños, niñas y adolescentes de la Fundación Pintando Huellas, quienes tienen discapacidad intelectual y

diferentes diagnósticos como trastornos del espectro autista (TEA), Síndrome de Down, Retrasos mentales y a quienes previamente se les había realizado una evaluación inicial para poder plantear los objetivos grupales y el plan de ejercicios asistido con las perras de terapia Blue y Miel.

Tabla 44. Protocolo de intervención para niños, niñas y adolescentes con discapacidad intelectual

	Ejercicios	Objetivos	Imágenes
<p>Bienvenida y presentación: 10 minutos.</p>	<p>Los niños se sientan en media luna, se hace una presentación de cada uno y Blue está al lado del técnico en comportamiento animal en todo momento.</p>	<p>Crear un ambiente seguro, fomentar la interacción social e incentivar el lenguaje verbal y no verbal de cada uno de los usuarios.</p>	 <p>*Identidad protegida de niños del ICBF.</p>

<p>Calentamiento: 10 minutos</p>	<p>Juego de seguimiento: Miel realiza acciones como sentarse, acostarse, dar vueltas y los niños las imitan.</p>	<p>Estimular la atención, la coordinación y el trabajo en grupo.</p>	
<p>Ejercicios físicos asistidos: (30 minutos).</p>	<p>Circuito de obstáculos sencillo: Los niños, guiados por un adulto, acompañan al perro a través de un recorrido con actividades simples: Saltar pequeñas barras (adaptadas a su capacidad). Aplaudir o animar al perro al superar cada obstáculo.</p>	<p>Mejorar habilidades motoras y fortalecer el vínculo niño-perro.</p>	

	<p>Bailoterapia: bailar cerca de Blue y Miel.</p>	<p>Mejorar motricidad gruesa, promover el bienestar emocional de los niños, incentivar habilidades sociales.</p>	
<p>Enfriamiento y cierre grupal: 10 minutos.</p>	<p>Premio: dar una galleta a Blue Agradecimiento al perro: en medialuna, los niños dicen algo que les gustó de la actividad y se despiden de Blue y Miel con una palabra amable o una caricia.</p>	<p>Refuerzo positivo y cierre emocional de la actividad.</p>	

Para la creación de la red social Instagram, se tuvo en cuenta algunos lineamientos que destacan la marca:

Paleta de colores:



Ilustración 8. Paleta de colores

Según Ascanio de la revista Forbes México, alrededor de un 85% de los consumidores aseguran que la razón principal para escoger un producto/servicio en vez de otro es el color. Por otro lado, el color es el factor primordial para identificar una marca, y es así como las diferentes empresas se posicionan y se diferencian en un mercado tan competitivo. Escoger el color correcto aumenta en un 80% el reconocimiento de una marca determinada. Therapawsbga eligió una paleta de la gama de color azul que da la sensación de seriedad y formalidad siguiendo la esencia de lo que son las TAA. (<https://Forbes.Com.Mx/Importancia-de-Los-Colores-En-La-Mercadotecnia/>, 2013)

Línea gráfica



Ilustración 9. Línea gráfica

Tipografía: la tipografía se refiere al estilo, diseño y disposición de los caracteres en un texto, ya sea impreso o digital; puede transmitir armonía visual, simetría, orden y claridad, a través de una amplia gama de estilos, diseños y matices. Therapawbsga eligió una tipografía de estilo minimalista que transmita sobriedad, sencillez, espacio, orden y tranquilidad.

Tipografía
Josefin

Título

Subtítulo

Texto

Ilustración 10. Tipografía

Logo: fue creado pensando en cómo los lazos que hay entre el ser humano y el perro pueden armar el universo de lo que es una persona en sí. Cómo “pata a pata” se puede volver a armar una persona que por circunstancias de la vida “están rotos”, ya sea de manera física o emocional. Es por ello que nuestro logo representa el engranaje tanto de los terapeutas como del coterapeuta animal para ayudar a “armar” a esa persona que necesita: una pata amiga.



Ilustración 11. Logo

Canal de distribución para llegar al mercado objetivo

Como se mencionó anteriormente, se plantea una estrategia de posicionamiento en el mercado que proporcione información educativa sobre el servicio de rehabilitación física y cognitiva asistido por perros terapéuticos a través de redes sociales, sitio web, eventos académicos como congresos, simposios o encuentros de investigación que posicionarán el servicio como una autoridad en el campo y también ayudará a educar al público sobre la importancia de este tipo de intervención y sus beneficios para la salud.

Estas estrategias estarán dirigidas a promover el servicio inicialmente en entidades aliadas, que servirá como punto de inicio para poder comenzar a visibilizar y ampliar el alcance a otras entidades que necesiten un servicio que brinde bienestar a sus stakeholders. Para ello, se realizó un trabajo manual personal de tejido: “Llavero amigurumi de perrito”, el cual será obsequiado inicialmente a la planta directiva de la Institución San Nicolás (entre otras entidades aliadas) y a los usuarios y familiares que asisten a la institución. De esta manera será la puerta de entrada a que conozcan más detalladamente el Brochure de servicios de la marca Therapaws por medio de un código QR que les dará el acceso directo al mismo. En las siguientes ilustraciones se muestran:



Ilustración 12. QR del Brochure de los servicios de Therapaws.



Ilustración 13. Amigurumi perrito.

Otro potencial canal de distribución tiene que ver con alianzas estratégicas con universidades como la Universidad Manuela Beltrán (UMB), en donde se ha manifestado la intención de iniciar una nueva línea de investigación con el tema de las TAA y su enfoque innovador en el camino de la rehabilitación. A través de esta alianza estratégica, se busca dar a conocer el modelo de negocio en ámbitos académicos y científicos para así de esta manera escalar dentro del sector salud y contribuir al crecimiento de este.

Existen diferentes eventos a los que la marca “Therapaws” puede tener acceso y son los organizados por entidades como la secretaría de desarrollo social de la ciudad de Bucaramanga, ferias universitarias promocionadas por la UNAB o la UDES, en donde la invitación a participar a las IPS siempre es una constante.

Una buena herramienta para seguir dando a conocer mucho más el servicio es implementar dentro de la estrategia, el marketing de influencia en donde se debe identificar influencers locales o especialistas en bienestar y salud que puedan recomendar el servicio. También, promover colaboraciones con veterinarios y adiestradores permite fortalecer la credibilidad y da tranquilidad a quienes estén consumiendo el contenido de que a los perros de terapia se les garantice bienestar y se les respetan sus derechos como ser vivo.

Cuando se habla de conectar, es imprescindible abordar el diseño de experiencia del cliente. Para ello se proponen actividades tipo “**eventos experienciales**” en donde se organizan jornadas abiertas para que las personas con discapacidad intelectual y sus familias puedan interactuar con los perros y aprender sobre la terapia.

Al finalizar, se debe realizar encuestas para conocer la experiencia del cliente y ajustar los servicios según sus necesidades y comentarios respecto a dicha experiencia.

Esta estrategia debe tener un seguimiento constante que permita recopilar información acerca de tráfico en la web y redes sociales, NPS (Net Promoter Score) para medir la satisfacción de los usuarios y de acuerdo a esto revisar qué estrategias generan mayor impacto emocional y adaptarlas.

Referencias

Atanes Crespo, A., Martínez-Lemos, I., & Ayán Pérez, C. (2020).
 Atanes Crespo, A., Martínez-Lemos, I., & Ayán Pérez, C. (2020). *Factibilidad de la terapia asistida con perros como estrategia para mejorar el equilibrio y la motricidad en personas con discapacidad física. E-Motion: Revista de Educación, Motricidad e Investigación*, 14, 15. <https://doi.org/10.33776/remo.v0i14.4742>

Delgado Rubio, R., Amor Loscertales, A., Barranco Obís, M. M., Barranco Obís, P., & Sánchez López, A. P. (2017).
 Delgado Rubio, R., Amor Loscertales, A., Barranco Obís, M. M., Barranco Obís, P., & Sánchez López, A. P. (2017). *Terapia asistida por animales = Animal-supported therapy. Revista Española de Comunicación en Salud*, 8(2), 254. <https://doi.org/10.20318/recs.2017.4006>

Flores Cortijo, R. K., & Lino Salvador, G. C. (2020).
 Flores Cortijo, R. K., & Lino Salvador, G. C. (2020). *Utilidad de la terapia asistida con perros en la volición de niños con parálisis cerebral en segundo grado de primaria del Colegio la Alegría en el Señor, La Molina, setiembre 2013. Estudio piloto. Revista Herediana de Rehabilitación*, 2(2), 60–65. <https://doi.org/10.20453/rhr.v2i2.3714>

Muñoz Lasa, S., Máximo Bocanegra, N., Valero Alcaide, R., Atín Arratibel, M. A., Varela Donoso, E., & Ferriero, G. (2015).
 Muñoz Lasa, S., Máximo Bocanegra, N., Valero Alcaide, R., Atín Arratibel, M. A., Varela Donoso, E., & Ferriero, G. (2015). *Intervenciones asistidas por animales en*

neurorrehabilitación: Una revisión de la literatura más reciente. Neurología, 30(1), 1–7.

<https://doi.org/10.1016/j.nrl.2013.01.012>

Ambiente, M. Y. (s.f.).

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Buenas prácticas.*

Animal Assisted Intervention International. (s.f.).

Animal Assisted Intervention International.

Barrero, M. C., Luz, M., Cardozo, A., Fernando, C., Ortega, J., & Bogotá, G. (Año).

Barrero, M. C., Luz, M., Cardozo, A., Fernando, C., Ortega, J., & Bogotá, G. (Año). *Sociedad por acciones simplificada: Guía práctica.*

Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.).

Alcaldía de Bucaramanga. (s.f.). *Política Pública de Vivienda y Hábitat de Bucaramanga.*

Etolia: problemas de comportamiento canino y felino: diagnóstico y tratamiento.

(s.f.).

Etolia: problemas de comportamiento canino y felino: diagnóstico y tratamiento. (s.f.).

Fundación Affinity. (2024).

Fundación Affinity. (2024).

Juan, J., Cerda, O., Herrera, D. S., Adrián, Ó., Miranda, R., Manuel, J., & Legaspi, O.

(2018).

Juan, J., Cerda, O., Herrera, D. S., Adrián, Ó., Miranda, R., Manuel, J., & Legaspi, O. (2018).

Adherencia terapéutica: un problema de atención médica. Acta Médica. Recuperado de

<http://www.medigraphic.com/actamedica>

El Frente. (2024, agosto 1).

El Frente. (2024, agosto 1). *Fundación Pintando Huellas desmiente acusaciones y reafirma compromiso social*. <https://elfrente.com.co/fundacion...>

Forbes México. (2013, septiembre).

Forbes México. (2013, septiembre). *Importancia de los colores en la mercadotecnia*. <https://forbes.com.mx/importancia-de-los-colores-en-la-mercadotecnia/>

Clínica Medellín. (2020).

Clínica Medellín. (2020). *Llega a la Clínica Medellín el Escuadrón del Amor Woof*. <https://www.clinicamedellin.com/contacto-vital/voz-del-especialista/llega-a-la-clinica-medellin-el-escuadron-del-amor-woof/>

Secretaría de Educación Nacional. (s.f.).

Secretaría de Educación Nacional. Recuperado de <https://www.sn.edu.co/>

Fome Salud. (s.f.).

Fome Salud. (s.f.). *Portafolio de servicios 2021*. Dirección: Calle 55A # 28-45-Bucaramanga-Colombia. Teléfono: 697 23 49. Email: info@fomesalud.com

Innovación Empresarial.

Innovación Empresarial

John, A., Simões, C., Hagiwara, M., Balboni, G., Gómez, L., Lee, C., Chiu, C.,

Mumbardó, C., & Gómez, L. (s.f.).

John, A., Simões, C., Hagiwara, M., Balboni, G., Gómez, L., Lee, C.,

