

**CENTRO CAMPESTRE PARA LA REHABILITACIÓN DEL
DESARROLLO PSICOMOTOR DEL NIÑO CON ANIMALES DE
COMPAÑÍA
“TU PERRO, TU AMIGO”**

**JENCY JASLEIDY ORTEGA ANGEL
ANGELA VIVIANA FIERRO PARRA**

**CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
MEDELLIN
2009**

**CENTRO CAMPESTRE PARA LA REHABILITACIÓN DEL
DESARROLLO PSICOMOTOR DEL NIÑO CON ANIMALES DE
COMPAÑÍA
“TU PERRO, TU AMIGO”**

**JENCY JASLEIDY ORTEGA ANGEL
ANGELA VIVIANA FIERRO PARRA**

**Plan de negocios presentado como requisito para optar
al título de fisioterapeuta**

**Asesora:
ESTHER LUCÍA GIRALDO PINEDA**

**CENTRO DE FORMACIÓN AVANZADA
FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO
MEDELLIN
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, julio de 2009

DEDICATORIA

A Dios que es el único ser capaz de dejarnos llegar a cumplir nuestras metas regalándonos salud, sabiduría, entendimiento, fortaleza y ganas de seguir adelante. A nuestros padres por su acompañamiento incondicional y amor puro y verdadero. Y a esas personas especiales las cuales nos ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar nuestros conocimientos y estar más cerca de las metas profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin su guía y protección no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A nuestros padres por su apoyo incondicional y esfuerzo constante.

A la fundación Universitaria María Cano y a todos los organizadores de este diplomado por permitirnos gozar de este espacio educativo.

A la doctora Esther Lucia Giraldo Pineda por sus asesorías oportunas y llenas de profesionalismo que aportaron grandes ideas para llevar a cabo este proyecto

A la doctora Silvia Cristina Aristizabal Hoyos porque con su empeño aportó significativamente al desarrollo de este trabajo

Al doctor Andrés Felipe Londoño Vélez por su creatividad para la realización de su módulo

A la doctora Sandra Mónica Ramos Ospina por su constante comunicación y disponibilidad.

A la Doctora Belkys Rocío Parada coordinadora del Centro de Investigaciones Fundación Universitaria María Cano extensión Neiva, por su gran ayuda y preocupación para que los estudiantes tomáramos esta decisión importante de unirnos a estos espacios de educación y de tecnología.

A la doctora Alba Liliana Garzón coordinadora del programa de fisioterapia de la Fundación Universitaria María Cano extensión Neiva.

A el Doctor Prospero José Posada Myer Rector de la Fundación Universitaria María Cano.

CONTENIDO

	Pág.
1. CAPITULO 0. RESUMEN EJECUTIVO	12
1.1 CONCEPCION DEL NEGOCIO	12
1.2 EQUIPO DE TRABAJO O PROMOTORES DEL NEGOCIO	12
1.3 SERVICIOS Y/O PRODUCTOS	12
1.4 MERCADO POTENCIAL	13
1.5 VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO	13
1.6 INVERSIÓN REQUERIDA	14
1.7 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	14
1.8 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	15
1.9 CONCLUSIONES FINANCIERAS	15
2. CAPÍTULO 1. CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO	16
2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO	16
2.2 PRODUCTOS/SERVICIOS	16
2.3 VALOR AGREGADO/VENTAJA COMPETITIVA	16
2.4 VALORACIÓN CUALITATIVA DEL KNOW HOW DEL NUEVO NEGOCIO	16
3. CAPÍTULO 2. MERCADO Y MERCADEO	18
3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	18
3.1.1 Mercado Objetivo	18

3.1.2. Análisis del sector	18
3.1.3 Análisis de encuesta	21
3.1.4 Análisis de la Competencia	25
3.2 PLAN DE MERCADEO	25
3.2.1 Matriz de diagnóstico del mercado	26
3.2.2 Objetivos del Mercadeo	27
3.2.3 Estrategias de plaza	27
3.2.4 Estrategias de producto	27
3.2.5 Estrategias de precio	28
3.2.6 Estrategias de Promoción (estrategia creativa)	28
3.2.7 Estrategias de Comunicación	28
3.2.8 Servicios postventa	28
3.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	29
4. CAPITULO 3. OPERACIÓN	30
4.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	30
4.2 ESTADO DE DESARROLLO	31
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	32
4.4 PLANES DE PRODUCCIÓN Y COMPRA	34
4.4.1 Proceso de fabricación del servicio	34
4.4.2 Localización geográfica de las instalaciones	34
4.4.3 Edificios y terrenos necesarios	34
4.5 PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN	35

5. CAPITULO 4. ORGANIZACIÓN	36
5.1 MATRIZ DE CAPACIDADES Y VULNERABILIDAD	36
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
5.3 POLÍTICA DE TALENTO HUMANO	39
5.4 PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO	39
5.5 DISEÑOS BÁSICOS DE CARGO (OBJETIVO – FUNCIÓN BÁSICA)	40
5.6 ORGANIZACIÓN DE ASPECTO LEGALES	41
5.7 PLAN DE VENTAS	43
6. CAPITULO 5. FINANZAS	44
6.1 FLUJO DE CAJA	44
6.2 BALANCE GENERAL	45
6.3 ESTADO DE RESULTADOS	47
6.4 ANALISIS INDICADORES FINANCIEROS	47
6.5 PROYECCION A 5 AÑOS INGRESOS Y EGRESOS	48
6.6 DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO	50
6.7 DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO	51
6.8 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	51
7. CAPITULO 6. PLAN OPERATIVO	53
8. CAPITULO 7. IMPACTO DEL NEGOCIO	56
8.1 IMPACTO INSTITUCIONAL – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO	56
8.2 IMPACTO SECTORIAL	57

8.3	IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES	57
8.4	POSIBLES IMPACTOS INTERNACIONALES	57
8.5	IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DE LOS PROPONENTES	58
8.6	RESPONSABILIDAD SOCIAL	58
	BIBLIOGRAFIA	59

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proyección ventas anuales ingresos propios	14
Tabla 2. Margen de utilidad Neta	15
Tabla 3. Matriz de diagnostico del mercado	26
Tabla 4. Proyección Ventas del Primer Año	29
Tabla 5. Proyección ingresos anuales	29
Tabla 6. Ficha técnica del producto o servicio	30
Tabla 7. Matriz de capacidades y vulnerabilidad	36
Tabla 8. Recursos Administrativos	40
Tabla 9. Proyección ventas anuales ingresos propios	43
Tabla 10. Proyección ingresos en convenio año 1	48
Tabla 11. Proyección ingresos anuales	49
Tabla 12. Gastos de personal	49
Tabla 13. Costos y gastos a un año	50
Tabla 14. Costos y Gastos a cinco años	50
Tabla 15. Determinación del valor presente neto del proyecto	50
Tabla 16. Plan operativo	53

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Edad	18
Grafica 2. Género	19
Grafica 3. Estrato social	19
Grafica 4. Ocupación	20
Grafica 5. Seguridad social	20
Grafica 6. Nivel de escolaridad	21
Grafica 7. Pregunta 1	21
Grafica 8. Pregunta 2	22
Grafica 9. Pregunta 3	22
Grafica 10. Pregunta 4	23
Grafica 11. Pregunta 5	23
Grafica 12. Pregunta 6	24
Grafica 13. Pregunta 7	24
Grafica 14. Pregunta 8	25
Grafica 15. Punto de equilibrio	51

1. CAPÍTULO 0. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO

Esta entidad nace con base a la necesidad de contar con nuevos servicios asistenciales como lo es el trabajo con perros como terapeutas, ya que en nuestro departamento no hay este servicio que ha sido de gran ayuda en otros países como: Argentina, Estados Unidos e Israel entre otros. Así, se prestara servicios de salud de asistencia terapéutica a niños con retraso psicomotor, contribuyendo con el desarrollo integral del paciente, creando una relación amena y cordial que motiva a este para avanzar en su tratamiento y desarrollar una buena disposición.

Como primera medida nos dirigimos a la FUNDACION CENTRO DE EQUINOTERAPIA IPS, entidad sin ánimo de lucro ubicada en el kilometro 1 vía Bogotá junto al Club los Andaquíes quienes ofrecen los servicios de Terapia Física Equinoterapia, Psicología, Promoción y prevención, Medicina general y optometría: En convenio con la UCC y Asesoría jurídica, para crear una alianza entre su empresa y la que nosotras queremos crear. El Convenio consiste en que ellos nos faciliten sus instalaciones y sus usuarios para así brindar nuestros servicios de terapia asistida con animales de compañía, siendo su respuesta positiva.¹

1.2 EQUIPO DE TRABAJO O PROMOTORES DEL NEGOCIO

La entidad está formada por dos socias fisioterapeutas profesionales del área de la salud quienes son los responsables del funcionamiento de la misma y se encargaran de la atención personalizada e individualizada de cada uno de los usuarios que asistan a la terapia.

1.3 SERVICIOS Y/O PRODUCTOS

Nuestra entidad prestara servicios de salud distribuidos de la siguiente manera: 15 minutos de terapia física y 45 minutos de terapia con animales de compañía, además como terapia alternativa se ofrecerá hidroterapia y en base a la alianza con la Fundación Centro de Equinoterapia servicios de Hipoterapia. Y como

¹ www.fundacioncentrodeequinoterapiaipsneiva.com

servicios anexos correspondientes a la Fundación de alianza se ofrecerá psicología, asesoría jurídica, optometría y medicina general.

PROPIOS DE NUESTRA ENTIDAD

- Terapia física (fisioterapia) con animales de compañía (perros)
- Hidroterapia

EN ALIANZA CON LA FUNDACION CENTRO DE EQUINOTERAPIA IPS

- Terapia Física
- Equinoterapia
- Psicología
- Promoción y prevención
- Medicina general
- Optometría: En convenio con la UCC
- Asesoría jurídica.

1.4 MERCADO POTENCIAL

En el departamento del Huila hay altos índices de discapacidad, según los reportes del DANE como lo son con un 46% del movimiento del cuerpo, un 40.1 % con discapacidad de los ojos y un 36.8 % del sistema nervioso. Nuestra meta es cubrir el 100% de la población con discapacidad del departamento, con servicios de calidad, que llenen las expectativas de la comunidad y así ser reconocidos a nivel local, departamental y nacional.²

1.5 VENTAJA COMPETITIVA Y VALOR AGREGADO

Nuestras ventajas competitivas son múltiples pues contamos con instalaciones adecuadas para iniciar el trabajo, brindadas por la Fundación Centro de Equinoterapia IPS, además entraremos a brindar nuestros servicios a aquellos usuarios que pertenecen a dicha fundación, es decir tenemos población fija. Igualmente seremos únicos en el departamento del Huila.

² DANE. Discapacidad. Bogotá, 03 del 2006, 12 de Marzo del 2006. Disponible en Internet: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=159&Itemid=342

1.6 INVERSIÓN REQUERIDA

Se tiene como inversión requerida para el funcionamiento y puesta en marcha de la entidad la suma de \$27.000.00 pesos los cuales cubrirían los costos iniciales de 6 perros labradores, equipos de oficina, papelería, gastos legales e imprevistos

Cada una de las socias aportará 20.000.000, se contará con 40.000.000. Además se tiene la aprobación y apoyo económico del FONDO EMPRENDER quien da respaldo a nuevas empresas para mejorar y contribuir con la calidad de vida de nuestra comunidad Neivana. Se cuenta con un régimen Libre con atención preferencial y facilidades de pagar, y aporta \$30.000.000. En total se cuenta con \$70.000.000 millones de pesos para la iniciación de nuestro proyecto.³

1.7 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

Se ha establecido de acuerdo a la capacidad organizativa de la entidad y de acuerdo al estudio de mercado que las ventas por cada año serán de 4.320 terapias. El precio de cada sesión se proyecta con un incremento del 5% de acuerdo al comportamiento de inflacionario de los últimos años obteniéndose para el año 1 por ingresos brutos de la actividad principal de la entidad la suma de \$64.800.000.00 pesos m/CTE, como se tiene en la siguiente tabla:

Tabla 1. Proyección ventas anuales ingresos propios

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Sesiones	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Valor Sesion	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Total Ventas Año	64.800.000	68.040.000	71.442.000	75.014.100	78.764.805

Con respecto a la Rentabilidad del Proyecto tenemos como indicador el Margen de Utilidad Neta que nos arroja el Estado de Resultados proyectado para todos los periodos, el cual es muy favorable, tenemos que para el año 1 el Margen de Utilidad es del 14.8% el cual esta afectado por los costos iniciales del proyecto, pero a partir del segundo año vemos un incremento considerable, bajo los supuestos de alcanzar el máximo de las ventas y de la estabilidad de la inflación

³ <http://www.fondoemprender.com/junio 30 de 2009>

Tabla 2. Margen de utilidad Neta

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN DE UTILIDAD NETA	14.8%	20.3%	21.1%	21.8%	22.6%

1.8 EVALUACIÓN DE VIABILIDAD

De acuerdo al estudio de mercadeo, las ventajas competitivas que posee nuestra entidad frente a otras de sus mismas características y las proyecciones realizadas de inversión inicial, ingresos, costos y gastos se puede establecer que el proyecto es viable, desde su primer año genera una utilidad y la inversión inicial relativamente baja dado que las dos principales socias cuentan con un capital para iniciar de \$40.000.000 millones de pesos.

1.9 CONCLUSIONES FINANCIERAS

- ❖ El proyecto es atractivo desde le punto de vista financiero, la TIR (34.639 %) de retorno es excelente y el VPN (\$ 29.891.72) es relevante.
- ❖ La consecución de los excelentes resultados del proyecto depende en un gran porcentaje de firmar el convenio con la Fundación de Equinoterapia, la cual apalanca y lo hace viable.
- ❖ De igual manera los ingresos están proyectados con un rendimiento máximo del personal y de la capacidad operativa de la entidad, por lo tanto la meta es llegar a cumplir el total de las ventas proyectadas para no generar déficit en el flujo neto de caja.
- ❖ El proyecto está concebido para no requerir de financiación del sistema bancario, sin embargo si no se cumple dentro del primer año la meta propuesta el proyecto es flexible para afrontar una financiación mientras la entidad logra posicionarse a nivel regional y obtener los ingresos necesarios para suplir los costos fijos y el costo de la financiación.

2. CAPÍTULO 1. CONCEPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

El **“CENTRO CAMPESTRE PARA LA REHABILITACIÓN DEL DESARROLLO PSICOMOTOR DEL NIÑO CON ANIMALES DE COMPAÑÍA “TU PERRO, TU AMIGO”**, es una entidad sin ánimo de lucro, creada para prestar servicios de asistencia terapéutica a niños con retraso psicomotor, trabajando con perros como terapeutas que colaboran con el desarrollo integral del paciente, creando una relación amena y cordial que motiva a este para avanzar en su tratamiento y desarrollar una buena disposición, brindando las herramientas y servicios pertinentes, con un personal especializado, la calidad de el equipo profesional, responsabilidad y cumplimiento, aplicación de las técnicas de punta con caninos, adiestramiento pertinente de los caninos, confiabilidad y respeto por nuestros usuarios. Todo esto en alianza con la Fundación Centro de Equinoterapia IPS.

2.2 PRODUCTOS/SERVICIOS

Nuestra entidad ofrecerá servicios de terapia física, terapia con animales de compañía (en este caso perros), alternado con hidroterapia. En alianza con la Fundación Centro de Equinoterapia servicios de hipoterapia, psicología, asesoría jurídica, optometría y medicina general.

- Terapia física (fisioterapia) con animales de compañía (perros)
- Hidroterapia

2.3 VALOR AGREGADO/VENTAJA COMPETITIVA

Esta entidad es pionera en el campo de la salud aplicando como una opción innovadora en el tratamiento de niños con discapacidad psicomotriz, cuya ventaja competitiva se basa, frente a las demás instituciones, en la terapia física con animales de compañía.

2.4 VALORACIÓN CUALITATIVA DEL KNOW HOW DEL NUEVO NEGOCIO

La principal cualidad de la entidad por la cual va ser identifica más rápido por los clientes en el mercado, está en la terapia física con animales de compañía, ya que

en el departamento y en Neiva no hay constituidas empresas de esta índole. Teniendo como base de innovación e incursión de perros amaestrados utilizados como cooterapeutas.

3. CAPÍTULO 2. MERCADO Y MERCADEO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

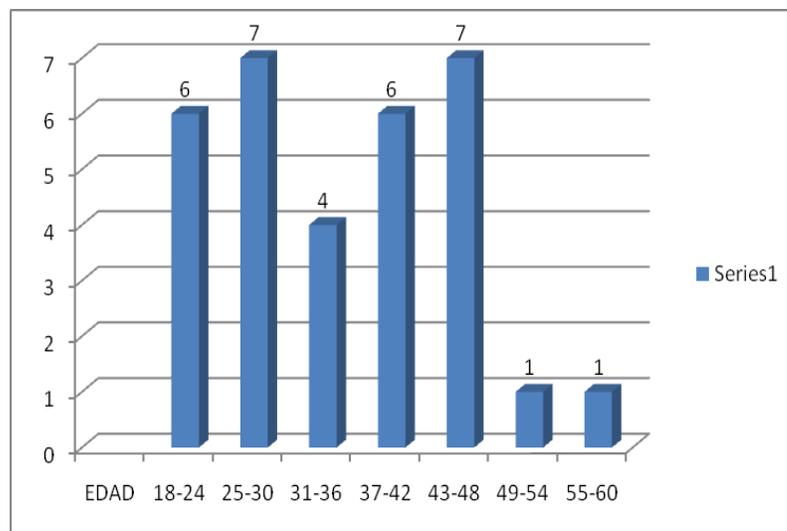
3.1.1 Mercado Objetivo

La población objetivo al cual está dirigido el portafolio de servicios de la organización, son los niños con discapacidad psicomotriz de la ciudad de Neiva y el departamento del Huila.

3.1.2. Análisis del sector

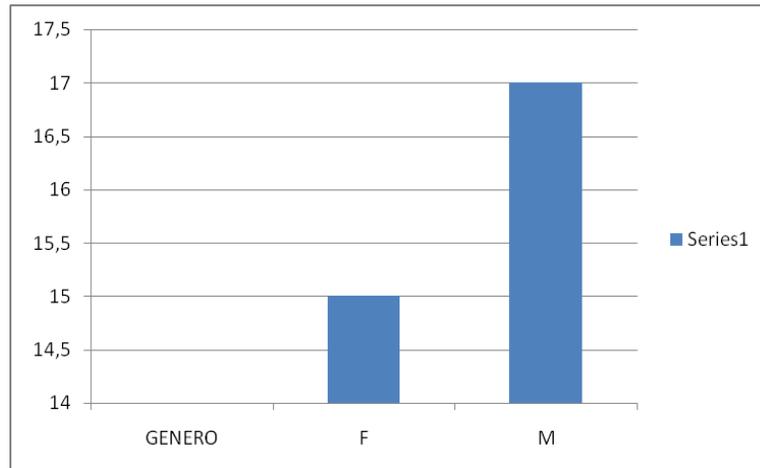
A continuación podemos observar el análisis de la encuesta aplicada a las personas habitantes de la ciudad de Neiva, con el fin de verificar las variables que de alguna manera nos permiten tener una buena acogida por parte las personas satisfaciendo las necesidades y llevar a cabo la conformación de la empresa.

Grafica 1. Edad



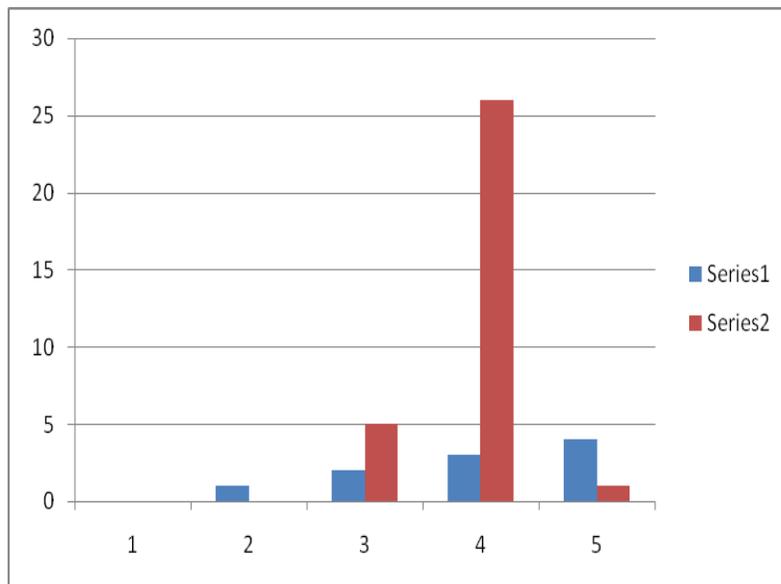
Análisis: Las personas encuestadas el 18% de las personas están entre el rango de edad de 25 a 30 y de 43 a 48 años de edad, y solo el el 3.1% entre 49-54 y 55-60 años.

Grafica 2. Género



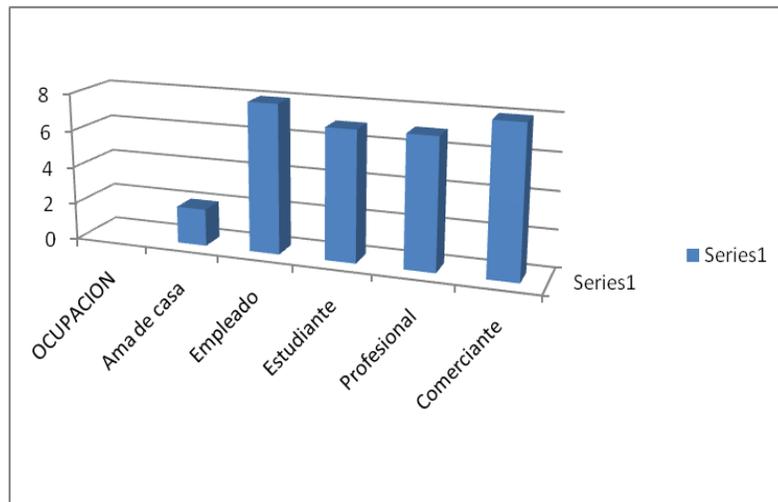
Análisis: El 53.1% de personas encuestadas son del género masculino, y el 46.8% del género femenino.

Grafica 3. Estrato social



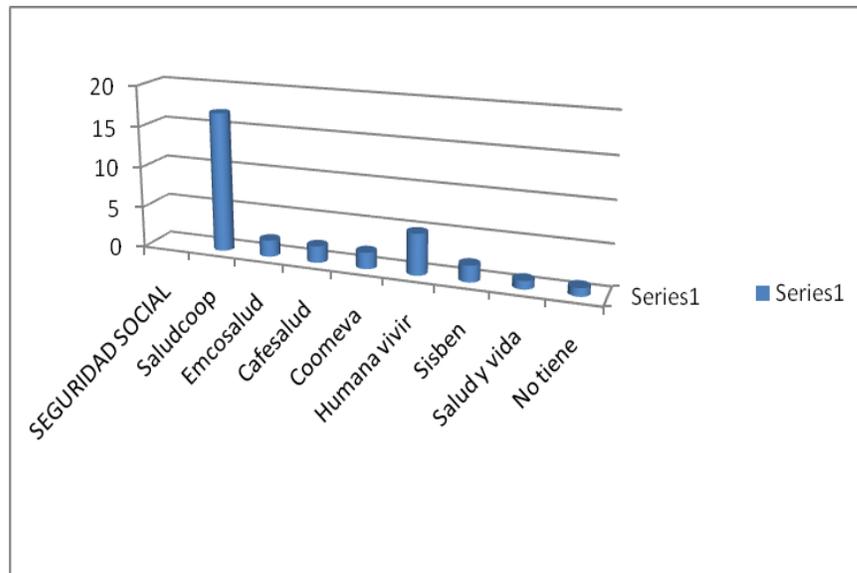
Análisis: El 81.2% de personas encuestadas son de estrato social 3 y el 3.1% es de estrato 4.

Grafica 4. Ocupación



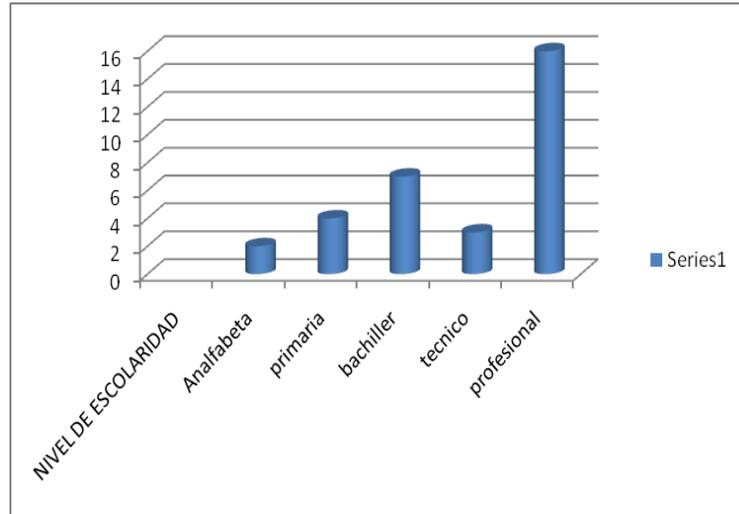
Análisis: En la encuesta realizada el 25% de personas son empleados y comerciantes, y solo el 6.25% son amas de casa.

Grafica 5. Seguridad social



Análisis: el 53.12% son de seguridad social, SALUCOOP, y solo el 3.12% son de salud y vida y no tiene.

Grafica 6. Nivel de escolaridad

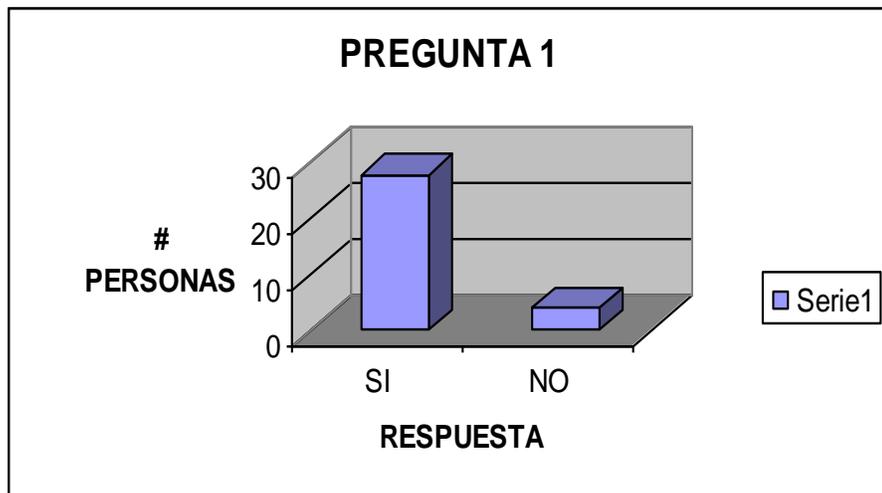


Análisis: De las personas encuestadas el 50% son profesionales y solo el 6.25% son analfabetas.

3.1.3 Análisis de encuesta

1. ¿Sabe usted que es una terapia?

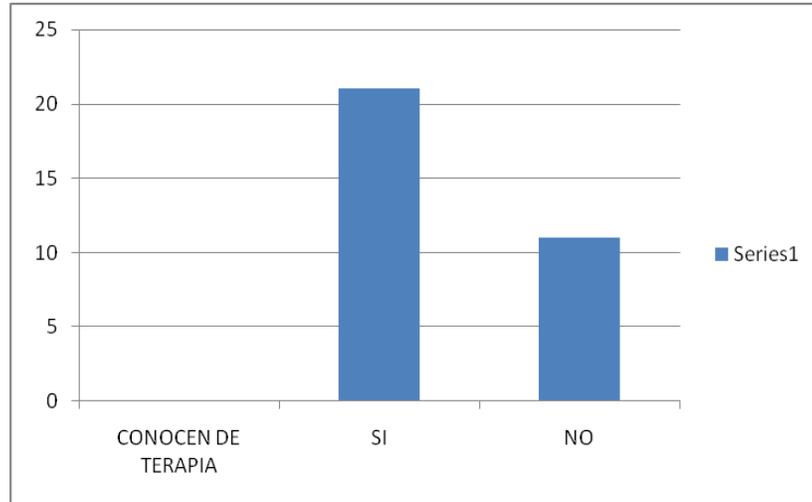
Grafica 7. Pregunta 1



Análisis: el 93.7% de las personas encuestadas saben que es una terapia el 6.25% no saben.

2. ¿A usted, o a alguna persona que conoce ha recibido algún tipo de terapia?

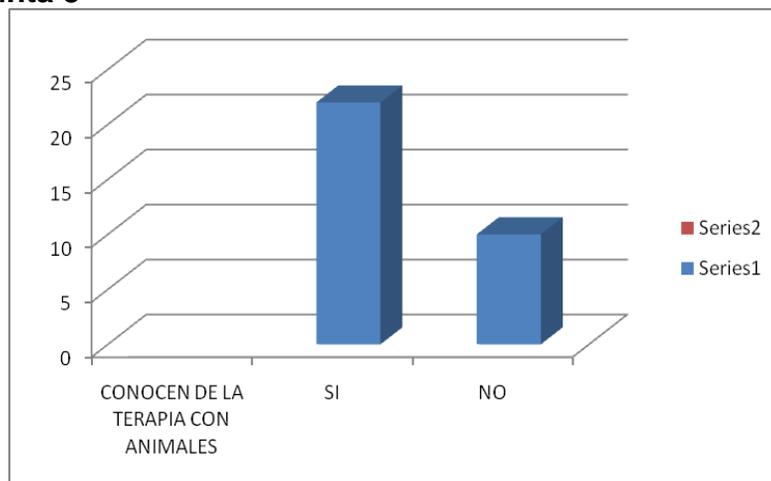
Grafica 8. Pregunta 2



Análisis: De las personas encuestadas el 65.62% conocen personas o han recibido terapias, y solo el 34.3% no.

3. ¿Tiene usted conocimiento acerca de la terapia con animales de compañía?

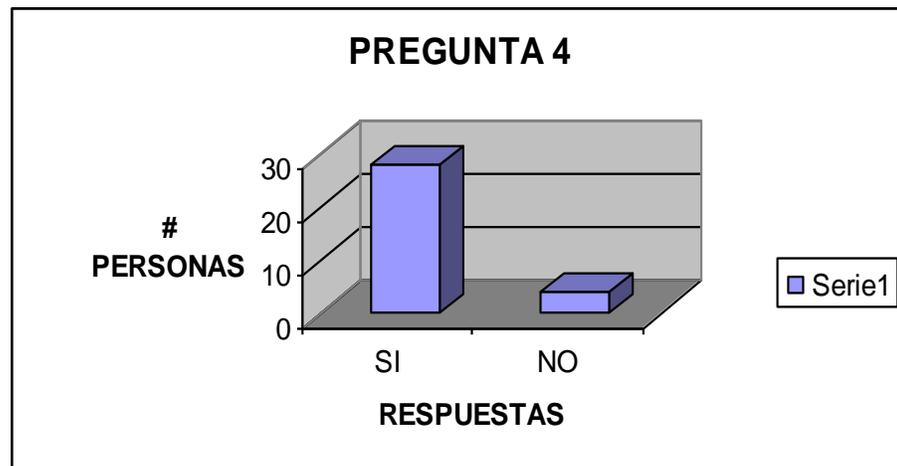
Grafica 9. Pregunta 3



Análisis: De las personas encuestadas el 62.5% conocen de la terapia y solo el 6.25% no.

4. Se ha demostrado que la terapia asistida con animales de compañía ha tenido una gran acogida en diferentes países, por el gran beneficio que brinda en la rehabilitación y conservación de la salud. ¿Permitiría que a usted o que a una persona cercana fuera intervenida con terapia asistida con animales de compañía?

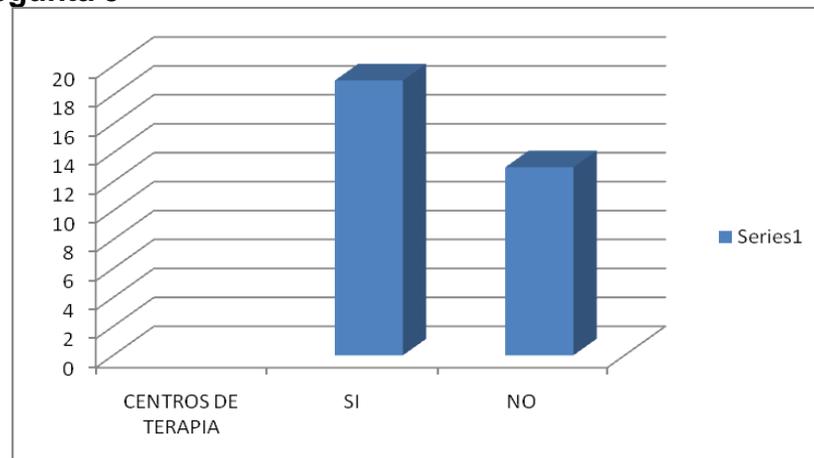
Gráfica 10. Pregunta 4



Análisis: De las personas encuestadas el 96.8% permitiría ser intervenida con este tipo de terapia y solo el 3.1% no.

5. ¿Conoce usted otros centros de terapia física?

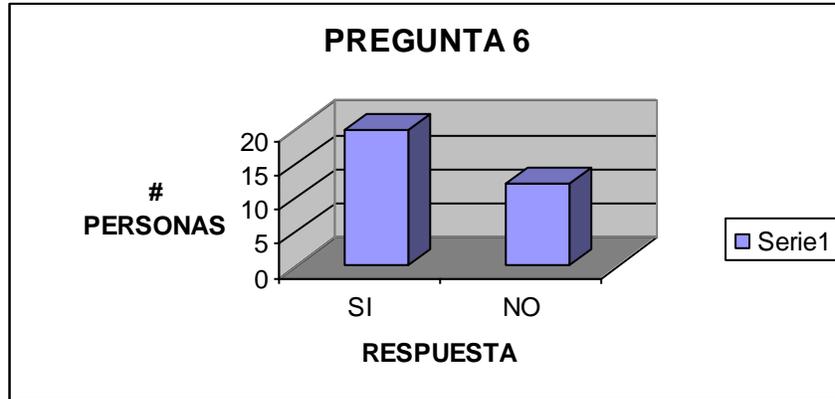
Gráfica 11. Pregunta 5



Análisis: De las personas encuestadas el 59.37% conocen otros centros de terapia y solo el 40.62% no.

6. ¿Tendría usted facilidad de desplazarse al centro teniendo conocimiento que esta ubicado a las afueras de la ciudad?

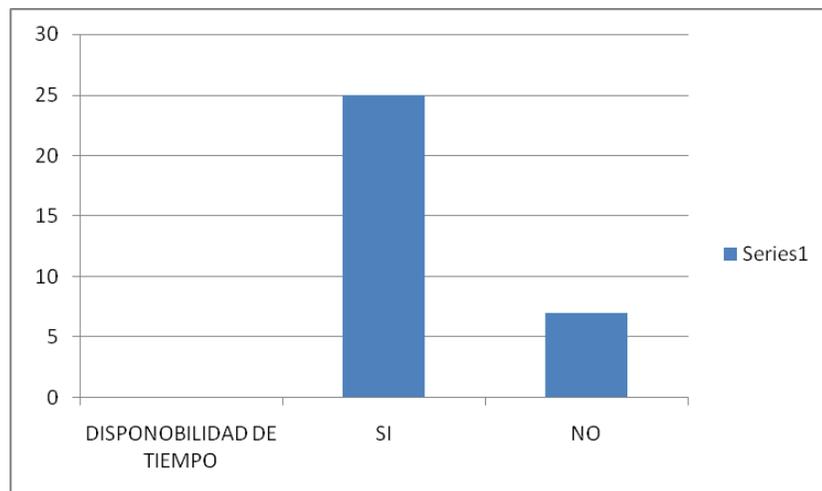
Grafica 12. Pregunta 6



Análisis: De las personas encuestadas el 68.75% tiene facilidad de desplazarse y solo el 31.25% no.

7. ¿Usted tendría disponibilidad de tiempo para asistir a una terapia en los siguientes horarios: de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 11:30 a.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m. y los sábados medio día?

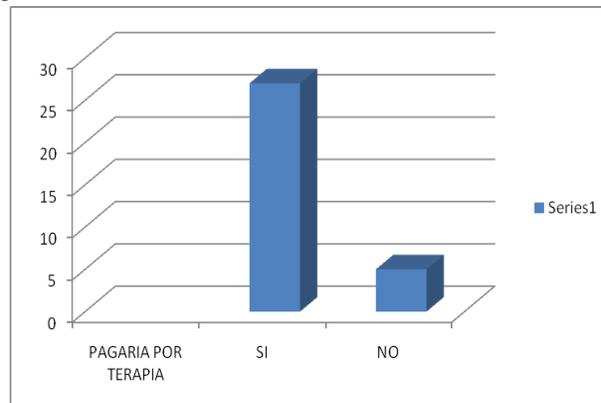
Grafica 13. Pregunta 7



Análisis: De las personas encuestadas el 78.12% tienen disponibilidad de tiempo y solo el 21.8 no.

8. ¿Usted estaría en capacidad de pagar por este servicio?

Grafica 14. Pregunta 8



Análisis: De las personas encuestadas el 84.37% estaría en capacidad de pagar por la terapia y solo el 21.87% no.

3.1.4 Análisis de la Competencia

En nuestro caso no existe competencia teniendo en cuenta que nuestra entidad realiza una alianza estratégica con el único centro que ofrece servicios de rehabilitación con animales de compañía en el Departamento.

3.2 PLAN DE MERCADEO

La alianza formada con la Fundación Centro de Equinoterapia IPS le ofrece a nuestra entidad compartir bajo el modelo de Convenio Interinstitucional compartir tanto las instalaciones como porcentajes de los ingresos, de esta manera ambas entidades se verían beneficiadas, en nuestro caso consideramos que obtenemos un beneficio mayor en cuanto al mercadeo ya que la Fundación de Equinoterapia posee clientes propios, cuenta con una trayectoria de varios años en el mercado y es reconocida a nivel regional, por lo tanto este convenio nos abre las puertas a los potenciales clientes que ya posee la Fundación de Equinoterapia para ofrecerles nuestros servicios y con su respaldo adquirir usuarios nuevos.

3.2.1 Matriz de diagnóstico del mercado⁴

Tabla 3. Matriz de diagnóstico del mercado

DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Ser la primera entidad en ofrecer terapia con animales de compañía (perros)
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Crecer y convertirnos de entidad a una empresa independiente con una propia planta física - Cubrir el 100% de la población con discapacidad en el desarrollo psicomotor a nivel local y nacional - Ser los preferidos de la población objeto
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de una buena imagen institucional - Contamos con población fija para la intervención - Tenemos un plan de terapia moderna e innovadora - Únicos en el departamento del Huila sin competencia - Recurso humano idóneo y con experiencia - Ofrecemos terapia individualizada y con calidad - Valores y principios sólidos - Calidad humana - Alternamos con otro tipo de terapias (equinoterapia, hidroterapia, terapia física, psicología)
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - La aparición de una nueva entidad de salud que ofrezca nuestros mismos servicios y que represente una competencia considerada desplazándonos mercado de la salud. - El hecho de no podernos sostener como entidad por falta de recursos económicos o de población objeto - Que alguna de las socias renunciara a seguir trabajando dentro de la entidad

⁴ <http://eav.upb.edu.co/banco/files/MATRIZ%20DOFA.xls> José Antonio Fiasco González Fecha: 15 de mayo de 2009

3.2.2 Objetivos del Mercadeo

Mantener precios razonables de acuerdo a la población objeto, con el fin que los usuarios se mantengan recibiendo nuestros.

Atención adecuada y personalizada, para que el usuario se sienta satisfecho con los servicios que recibe.

Realizar seguimientos pots-servicios con el fin de mejorar índices de satisfacción del cliente, que permitan medir la calidad de la empresa.

Buscar la satisfacción de los futuros clientes para que a través de una fidelización se logre un reconocimiento de los servicios prestados.

3.2.3 Estrategias de plaza

El centro Campestre de Terapia Física TU AMIGO TU PERRO estará ubicado en el Kilometro 1 vía a Bogotá junto al Club los Andaquíes, donde funciona la Fundación Centro de Equinoterapia IPS, Ofreciendo calidad en sus servicios para beneficiar la comodidad de nuestros usuarios.

Los servicios serán especialmente ofrecidos para niños con retraso psicomotor o niños que presenten algún tipo de alteración en el SNC, recibiendo asistencia personalizada con profesionales idóneos y expertos en el campo de la salud como: Medico General, Psicólogo, Terapeuta ocupacional, fisioterapeutas, asistiendo con animales de compañía trabajando como coterapeutas, corroborando al desarrollo y el bienestar del usuario, además se contara con un personal administrativo: mensajero, conductor de bus, entrenador de perros, recepcionista, aseadoras, jardinero y celador.

El horario de atención al cliente es de 8:00 a.m a 12:00 a.m y 2:00 p.m a 6:00 p.m de lunes a sábado, contribuyendo a la asequibilidad de los usuarios para asistir al centro teniendo en cuenta que muchos padres no pueden llevar a sus hijos a las terapias entre semana se estableció la jornada del sábado en la tarde.

3.2.4 Estrategias de producto

La principal estrategia de nuestra empresa es brindar un excelente servicio al cliente, teniendo en cuenta siempre sus necesidades y sugerencias, de igual manera, buscar aprovechar o explotar las oportunidades y fortalezas de la organización.

3.2.5 Estrategias de precio

De acuerdo a la encuesta realizada se estableció que el precio más conveniente para ofrecer nuestras terapias es el valor de \$15.000, el cual nos permite funcionar en equilibrio con nuestros costos y gastos, de igual manera debido a la crisis económica del país y siendo la nuestra una terapia relativamente nueva, no es conveniente establecer un precio mas alto.

3.2.6 Estrategias de Promoción (estrategia creativa)

Nuestra empresa se dará a conocer por radio con el fin de llegar masivamente a las personas que necesiten nuestros servicios, tendrá publicidad en el periódico (EL ESPACIO), al igual que plegables publicitarios para hacernos conocer la empresas en distintos estratos sociales y se crearan convenios con instituciones que nos trasladen los usuarios que necesiten nuestros servicios. Además la publicidad se dará a la par con la Fundación Centro de Equinoterapia IPS.⁵

3.2.7 Estrategias de Comunicación

Teniendo en cuenta el carácter de nuestra entidad tendrá publicidad en el periódico (EL ESPACIO), al igual que plegables publicitarios y se crearan convenios con instituciones que nos trasladen los usuarios que necesiten nuestros servicios. Además la publicidad se dará a la par con la Fundación Centro de Equinoterapia IPS.⁶

3.2.8 Servicios postventa

Se contará con un buzón de sugerencias para recoger todas las expectativas y opiniones de nuestros usuarios con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Luego de la prestación del servicio se aplicaran encuestas de calidad con el fin de medir la satisfacción del cliente.

⁵ http://www.lespacio.com.co/publicaciones/mod.php?mod=userpage&color=1&page_id=24366
COPYRIGHT©2006 EL ESPACIO J. ARDILA C. & CIA. S.C.AFecha: 6 de junio de 2009

⁶ http://www.lespacio.com.co/publicaciones/mod.php?mod=userpage&color=1&page_id=24366
COPYRIGHT©2006 EL ESPACIO J. ARDILA C. & CIA. S.C.AFecha: 6 de junio de 2009

3.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Se estima que el primer trimestre del primer año de funcionamiento se iniciará con 4 sesiones diarias incrementándose exponencialmente cada trimestre hasta llegar a un máximo de 192 sesiones por semana, es decir terminando el trimestre 4 del primer año y de los años subsiguientes se espera realizar 4320 sesiones por año en un horario de 8 a 12 y de 2 a 6 de lunes a sábado con el personal que se vinculara a la entidad, de esta manera se estaría llegando al máximo de la capacidad instalada del proyecto y las ventas se realizarían bajo la política del contado.

Tabla 4. Proyección Ventas del Primer Año

AÑO 1	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	TOTAL AÑO 1
No. Sesiones	288	576	1.152	2.304	4.320
Valor Sesión	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Total Ventas	4.320.000	8.640.000	17.280.000	34.560.000	64.800.000

Para cada año se incremento el precio de venta en un 5% de acuerdo a la trayectoria histórica de la inflación.

Tabla 5. Proyección ingresos anuales

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Sesiones Servicios Propios	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Valor Sesion	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Total Ventas Brutas Año	64.800.000	68.040.000	71.442.000	75.014.100	78.764.805
Menos: Comision Convenio 15%	9.720.000	10.206.000	10.716.300	11.252.115	11.814.721
Total Ventas Netas Año	55.080.000	57.834.000	60.725.700	63.761.985	66.950.084
Otros Ingresos por Convenio	8.382.500	8.801.625	9.241.706	9.703.792	10.188.981
TOTAL INGRESOS AÑO	73.182.500	76.841.625	80.683.706	84.717.892	88.953.786

4. CAPITULO 3. OPERACIÓN

4.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO⁷

Tabla 6. Ficha técnica del producto o servicio

NOMBRE DEL SERVICIO 	Terapia física asistida con animales de compañía
NECESIDADES QUE SE SATISFACEN 	Satisface las necesidades de la población infantil discapacitada de la región que necesita de una rehabilitación fisioterapéutica, en este caso apoyada con animales como cooterapeutas.
SERVICIOS QUE SE OFRECEN 	Se ofrecen servicios de fisioterapia con animales de compañía, terapia física e hidroterapia.
COMPRADORES DEL SERVICIOS 	La población con discapacidad en el desarrollo psicomotor que desee acceder a nuestros servicios
COMPETENCIA 	Afortunadamente no debemos enfrentar competencia pues somos los pioneros a nivel sur colombiano.
CONDICIONES FAVORABLES 	Tenemos muchas ventajas pues somos pioneros, además contamos con una alianza con la Fundación Centro de Equinoterapia que nos permite acceder a una población fija, además nos

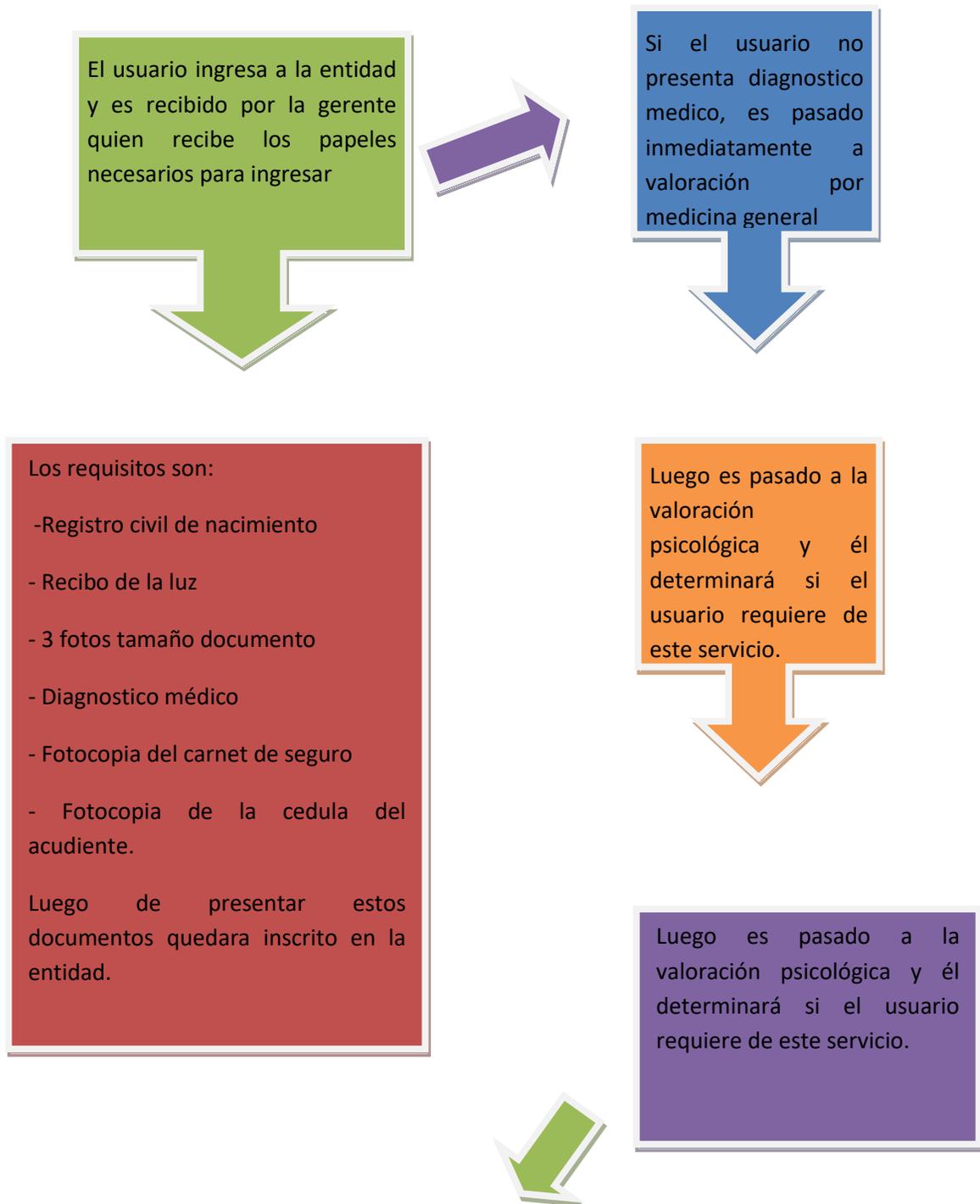
⁷ http://www.minagricultura.gov.co/archivos/ft_producto_comercio_exterior.pdf. fecha: 15 de junio de 2009

		facilitan las instalaciones y los practicantes de la Universidad, para la atención de los usuarios.
OBSTACULOS A ENFRENTAR		Ser los primeros en ofrecer este tipo de terapia innovadora, que puede llevar a un rechazo o una acogida del servicio.
CAPITAL INICIAL		Para la iniciación de nuestra entidad contamos con \$ 40.000.000 iniciales
OBTENIDO EL ÉXITO NOS VISUALIZAMOS EN 3 AÑOS		Como una entidad consolidada, independiente y con una cobertura del 100% de la población con discapacidad de la región, ofreciendo servicios autónomos y con calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios.

4.2 ESTADO DE DESARROLLO

El plan de negocios, es un proyecto para aplicarlo en 1 año, mientras que se terminan los estudios universitarios de las socias, para poner en marcha la gerencia del proyecto e ir planeando el funcionamiento y la adquisición de los equipos y los implementos necesarios y la firma de los convenios para poder llevar a fin término el proyecto.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO⁸



⁸ <http://www.di.ujjaen.es/~lina/TemasSO/DEFINICIONYCONTROLDEPROCESO/3Descripciondeunproceso.htm> Jacobo Bustamante Collazos Fecha: 4 de julio de 2009

Seguidamente es valorado por el servicio de fisioterapia para saber las necesidades específicas de la intervención del usuario tanto en terapia física como en hidroterapia

Para acceder al servicio de optometría y asesoría jurídica, el acudiente o usuario debe manifestar las necesidades de este servicio.

Para acceder al servicio de optometría y asesoría jurídica, el acudiente o usuario debe manifestar las necesidades de este servicio.

Lo ideal de la terapia sería que el usuario se desplazara al centro todos los días para recibir el tratamiento 1 hora diaria y eso se dispondrá dependiendo de los cupos disponibles.

La hora de terapia está dividida así:

- 15 minutos de terapia física (calentamiento)
- 45 minutos de terapia con animales de compañía

Algunas veces, según el tipo de tratamiento se dividirá la sesión de terapia en 20 de terapia con animales de compañía y 20 de hidroterapia

4.4 PLANES DE PRODUCCIÓN Y COMPRA

4.4.1 Proceso de fabricación del servicio

El servicio que se presta en nuestra entidad es un proceso de años de preparación de los profesionales del área de la salud para prestar un servicio de calidad a nuestros usuarios. Afortunadamente la Fundación Centro de Equinoterapia nos ofrece sus instalaciones e implementos necesarios para iniciar con la atención a los usuarios. Ellos cuentan con salones disponibles como consultorios de fisioterapia para recibir a los usuarios, además están amoblados con las camillas, colchonetas y materiales variados. El espacio campestre para la terapia con los animales es el adecuado, y contamos además con la piscina para las sesiones de hidroterapia. Además cada una de las socias ya cuenta con los implementos necesarios de evaluación, como termómetro, tensiómetro, fonendo, kit de sensibilidad entre otros.

4.4.2 Localización geográfica de las instalaciones

- En primera instancia cabe aclarar que contamos con el personal calificado y profesional adecuado que se pueden desplazar hasta donde se encuentra ubicada las instalaciones.
- Como principios éticos tenemos el respeto al medio ambiente pues nuestra entidad se encuentra ubicado en un lugar campestre.
- Tenemos los recursos necesarios y todo está al alcance de lo necesario

4.4.3 Edificios y terrenos necesarios

- Por medio de la alianza que hicimos con La Fundación Centro de Equinoterapia nos facilitan sus instalaciones.
- Los costos del mantenimiento se realizarán con sus ingresos y con un porcentaje que nosotros debemos pagar por estar ahí.
- Las instalaciones están distribuidas así: oficina de gerencia, consultorio de medicina general, consultorio de fisioterapia, consultorio de psicología, espacio campestre para la terapia con los perros y los caballos, piscina para la hidroterapia y consultorio jurídico.

4.5 PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN (OPCIÓN)

Este punto no es aplicable para nuestro proyecto de inversión pues la entidad a crear es sin ánimo de lucro.

5. CAPITULO 4. ORGANIZACIÓN

5.1 MATRIZ DE CAPACIDADES Y VULNERABILIDAD⁹

Tabla 7. Matriz de capacidades y vulnerabilidad

CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Manejar de una buena imagen institucional- Contar con población fija para la intervención- Tener un plan de terapia moderna e innovadora- Ser únicos en el departamento del Huila sin competencia- Recurso humano idóneo y con experiencia- Ofrecemos terapia individualizada y con calidad- Valores y principios sólidos- Calidad humana- Alternar con otro tipo de terapias (equinoterapia, hidroterapia, terapia física, psicología)
VULNERABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Ser la primera entidad en ofrecer terapia con animales de compañía (perros)

⁹ <http://www.disaster-info.net/watermitigation/e/publicaciones/EstudioVEN/cap7.PDF> Elena Constanza Gutiérrez Sánchez Fecha: 15 de mayo de 2009-08-04

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Quiénes somos?

Somos una institución privada sin ánimo de lucro, de carácter democrático, pluralista y solidario, con plena autonomía técnica, administrativa, financiera y presupuestal; inspirada por el deseo de ayudar a las personas discapacitadas, especialmente a aquellas menos favorecidas de la ciudad de **Neiva** y del departamento del **Huila**, mediante una nueva terapia, que pretende posicionarse como la práctica número uno, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios.

Visión institucional

“TU PERRO, TU AMIGO” tiene como visión, consolidarse en el 2015 como una entidad altamente competitiva, sustentable y de calidad, que impulse al bienestar del niño en su desarrollo psicomotor, a través de la terapia con caninos, brindando las herramientas y servicios pertinentes, con un personal especializado, interdisciplinario en el ámbito local por:

- La calidad de el equipo profesional
- Responsabilidad y cumplimiento
- El modelo de intervención personalizado
- Desarrollo y aplicación de las técnicas de punta con caninos
- Adiestramiento pertinente de los caninos
- Confiabilidad y respeto por nuestros usuarios

Misión

“TU PERRO, TU AMIGO”, es una entidad de carácter privado y tiene como misión brindar una mejor calidad de vida a los niños, contribuyendo a la estimulación del desarrollo psicomotor, cuando los pequeños no hablan, son inhibidos, retraídos, obsesivo-compulsivos, tienen un nivel cultural muy bajo, con problemas desorganizados, sumisos, introvertidos, temerosos, y poseen un desarrollo muy bajo. Favoreciendo a la salud mental, física, y emocional por medio de los Perros de Terapia, permitiendo que la población infantil obtenga una actividad al aire libre y un ambiente tranquilo, relajado y armonioso que se puede percibir en torno a los caninos.

Objetivos institucionales

Objetivo general

Brindar un tratamiento adecuado a los usuarios con discapacidad psicomotriz por medio de la terapia con animales de compañía.

Objetivos específicos

- Valorar y respetar el derecho a la vida.
- Mantenerse a la mano con los avances de la ciencia, el arte y la tecnología.
- Buscar las herramientas que estén a nuestro alcance para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas
- Brindar soluciones a los problemas que se dan entorno de la empresa
- Contribuir el cambio hacia una nueva sociedad, con responsabilidad, compromiso, entrega, justicia, solidaridad y democracia.

Valores institucionales

- Respeto
- Amor
- Solidaridad
- Justicia
- Liderazgo
- Responsabilidad propia
- Democracia
- Honestidad y transparencia
- Igualdad
- Equidad
- Vocación social
- Dios

Principios éticos institucionales

- Prestación de un excelente servicio con alta calidad
- Buscamos un buen servicio para nuestros usuarios, salud y crecimiento de los valores dentro de nuestra comunidad
- Respetamos y cuidamos el medio ambiente en especial los animales
- Tenemos en deber de la discreción y la ética profesional

- Hacemos nuestro trabajo con entusiasmo, compromiso, amor, actitud positiva, estudiando continuamente y buscando un fin común a través del trabajo en equipo
- Laboramos con honestidad, coherencia y sentido de pertenencia y profesional
- Poseemos sentido de pertenencia y orgullo por nuestra entidad e identificamos los compromisos adquiridos con la entidad.
- Creemos en los servicios que ofrecemos.
- Nuestro enfoque lo realizamos con una atención cortes, siempre satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios
- Tenemos disponibilidad permanente, buen trato y comunicación respetuosa hacia nuestros usuarios.

5.3 POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

Nuestra política de gestión humana tiene por objetivo contar con talento humano comprometido con la misión, visión, objetivos, valores y principios de nuestra entidad, que tengan conocimientos adecuados y acordes a las necesidades de nuestros usuarios, que asuman los retos de la entidad con calidad y sentido de pertenencia, personas con deseo de superación personal y ante todo profesional.¹⁰

5.4 PLANIFICACIÓN DE TALENTO HUMANO

El proceso de selección de los socios fue fundamental y estratégico para el logro de la misión, visión, objetivos, principios y valores institucionales, pues queremos que la calidad y el potencial del servicio que vamos a ofrecer sea el mejor a nivel local y departamental. Como requisito fundamental de las socias fue tener el título profesional y sentido de pertenencia, amor y entrega por la labor social hacia la población con discapacidad en el desarrollo psicomotor en el departamento del Huila.¹¹

¹⁰ <http://www.saludcapital.gov.co/Paginas/PoliticaTH.aspx>

¹¹ http://www.tyr-consulting.com/empresa/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=34Dr. José TorresTorres & Rivas Cía. Ltda.Fecha: 8 de octubre de 2007

5.5 DISEÑOS BÁSICOS DE CARGO (OBJETIVO – FUNCIÓN BÁSICA)

En este punto están especificadas las funciones de todo el personal administrativo de la Fundación Centro de Equinoterapia IPS en alianza con El Centro Campestre para la rehabilitación del desarrollo psicomotor del niño con animales de compañía “tu perro, tu amigo”.¹²

Tabla 8. Recursos Administrativos

RECURSOS ADMINISTRATIVOS	
Personal	Cargo básico
Representante legal	Está habilitado para ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro del marco social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la entidad. Así mismo, su tarea debe ser desarrollada dentro de un marco especial de deberes contenidas en los estatutos y la ley, con absoluta independencia
Consejo directivo	Fija las políticas y las directrices de la entidad. Su principal función es asegurar que se logren los Objetivos Estratégicos que están estipulados.
Director ejecutivo	Es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en la entidad.
Gerente	Es el encargado de administrar los elementos de ingresos y costos de la entidad. Vela por todas las funciones de

¹² www.fundacioncentrodeequinoterapiaipsneiva.com

	mercadeo y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día, es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico.
Fisioterapeuta (incluyendo practicantes)	Son los encargados de brindar los servicios ofrecidos en la entidad, en este caso de equinoterapia, terapia con perros, terapia física e hidroterapia.
Psicólogo (incluyendo practicantes)	Brindan el tratamiento psicológico correspondiente si así el usuario lo requiere.
Optometría	Es el encargado de ofrecer servicios de optometría a los usuarios que lo necesiten, esto en convenio con la Universidad cooperativa de Colombia
Medicina general	Es el profesional de la salud que se encarga de realizar una evaluación inicial a los usuarios que no se les haya realizado dicho procedimiento.
Asesoría jurídica	Este servicio lo pueden recibir dichos usuarios que tengan dudas en cuanto a procedimientos jurídicos que se den fuera o dentro de la entidad.

5.6 ORGANIZACIÓN DE ASPECTO LEGALES

De acuerdo a las necesidades del proyecto se debe constituir en una Entidad Sin Animo de Lucro, específicamente una **Fundación**, decisión tomada por necesidad

de firmar un Convenio de Apoyo Interinstitucional con la Fundación de Equinoterapia ubicada en la ciudad de Neiva.

De acuerdo al Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968 las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. No esta obligada a registrarse en el Registro Mercantil como comerciante, su constitución se realizara mediante documento privado de acuerdo al artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, esta acta de constitución que contiene los estatutos de la Fundación será registrada ante la Cámara de Comercio de Neiva.¹³

Aceptado el registro que otorga reconocimiento como personería jurídica, se registra dentro del mes siguiente ante la Cámara de Comercio, los siguientes libros: Libro de actas, Libro mayor y balances, Libro diario o auxiliar, Libro de caja y bancos. Para llevar los libros de contabilidad, se deben cumplir las disposiciones legales y las normas establecidas por el gobierno nacional. La revisión de los mismos compete a la revisoría fiscal de la entidad sin ánimo de lucro o a la auditoria externa que sea contratada para el efecto.¹⁴

Luego se realiza la solicitud del Registro Único Tributario ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. La DIAN suministra el formulario para esta inscripción y una vez radicado otorga al solicitante un NIT (Número de Identificación Tributaria), que se constituye en el documento de identificación de la organización para todos los efectos tributarios y fiscales.

Es de anotar que la fundación sin ánimo de lucro es agente retenedor y partir de este momento, la organización es responsable de presentar anualmente la declaración de renta, declarar mensualmente las retenciones en la fuente practicadas tanto a personas naturales como a personas jurídicas y presentar bimestralmente la declaración de Iva.¹⁵

Anualmente la organización deberá expedir dos clases de certificados por concepto de retención en la fuente:

1. Certificado de retención por concepto de ingresos laborales (Artículo 378 Estatuto tributario), en el caso de tener la organización personal vinculado con contrato de trabajo.

¹³ http://www.dafp.gov.co/leyes/D3130_68.HTM. Carlo LLeras Restrepo Fecha: Bogotá, D.E., a 26 de diciembre de 1968.

¹⁴ http://www.dafp.gov.co/leyes/D2150_95.HTM. NESTOR HUMBERTO MARTINEZ NEIRA. Fecha: Bogotá, D. C., a 5 de diciembre de 1995.

¹⁵ <http://www.ccneiva.org/>. Todos los derechos reservados. Fecha: 25 de julio de 2009

2. Certificado de retenciones por pagos diferentes a los laborales.

Con respecto a las autorizaciones de tipo sanitario y ambiental se debe solicitar a la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena que haga una inspección al área en la que se mantendrán los perros para que de su aprobación, con respecto a los demás permisos, las instalaciones las cumplen debido a que la Fundación de Equinoterapia posee todas estas licencias de funcionamiento.¹⁶

5.7 PLAN DE VENTAS

Se estima que el primer trimestre del primer año de funcionamiento se iniciará con 4 sesiones diarias incrementándose exponencialmente cada trimestre hasta llegar a un máximo de 192 sesiones por semana, es decir terminando el trimestre 4 del primer año y de los años subsiguientes se espera realizar 4320 sesiones por año en un horario de 8 a 12 y de 2 a 6 de lunes a sábado con el personal que se vinculara a la entidad, de esta manera se estaría llegando al máximo de la capacidad instalada del proyecto y las ventas se realizarían bajo la política del contado.

Tabla 9. Proyección ventas anuales ingresos propios

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Sesiones	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Valor Sesion	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Total Ventas Año	64.800.000	68.040.000	71.442.000	75.014.100	78.764.805

Para cada año se incremento el precio de venta en un 5% de acuerdo a la trayectoria histórica de la inflación.

¹⁶ <http://www.cam.gov.co/web/guest;jsessionid=5162AA7D5DD114188993098E4C778EA8>
fecha: 25 de julio de 2009

6. CAPITULO 5. FINANZAS

6.1 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>Ingresos de efectivo</u>					
Dinero líquido disponible al inicio del Proyecto	40.000.000			0	0
Valor de las ventas de contado	73.182.500	76.841.625	80.683.706	84.717.892	88.953.786
Valor de los recaudos de cart	0	0	0	0	0
Valor de los préstamos que se	0	0	0	0	0
Ventas ocasionales de activos	0	0	0	0	0
Valor de intereses ganados en bancos o sobre préstamos	0	0	0	0	0
Total ingreso Efectivo bruto	113.182.500	76.841.625	80.683.706	84.717.892	88.953.786
<u>Salidas de Efectivo</u>					
		0	0	0	0
Pago de nómina	45.600.000	47.424.000	49.320.960	51.293.798	53.345.550
Pago de aportes a la seguridad	7.068.000	7.350.720	7.644.749	7.950.539	8.268.560
Pagos de prestaciones sociales	5.244.000	5.453.760	5.671.910	5.898.787	6.134.738
Pagos a proveedores	1.860.000	1.934.400	2.011.776	2.092.247	2.175.937
Pagos de arrendamientos de inmuebles	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321
Pagos de obligaciones financieras con bancos	0	0	0	0	0
Pagos de impuesto de Renta	0	2.159.700	3.120.453	3.398.954	3.696.280
Inversion Inicial	27.000.000	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Salida Efectivo	91.572.000	69.314.580	72.961.528	76.033.673	79.236.387
Flujo Neto de Caja	21.610.500	7.527.045	7.722.178	8.684.219	9.717.399

6.2 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y bancos	25.628.800	29.491.412	30.625.801	31.836.303	33.127.499
Clientes	0	0	0	0	0
Inventarios.	0	0	0	0	0
Total activo circulante	25.628.800	29.491.412	30.625.801	31.836.303	33.127.499
Propiedad Planta y Equipo					
Semovientes	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000	22.000.000
Terrenos y Edificios	0	0	0	0	0
Equipo de Computacion	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Otros	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada:	0	0	0	0	0
Total activo fijo	23.500.000	23.500.000	23.500.000	23.500.000	23.500.000
Activo total	49.128.800	52.991.412	54.125.801	55.336.303	56.627.499
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	490.000	509.600	529.984	551.183	573.231
Créditos bancarios	0				
Total pasivo circulante	490.000	509.600	529.984	551.183	573.231
Pasivo largo plazo	0				
Pasivo total	490.000	509.600	529.984	551.183	573.231
PATRIMONIO					
Aportes	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Resultados de ejercicios anter	0	8.638.800	12.481.812	13.595.817	14.785.120
Resultado del ejercicio	8.638.800	12.481.812	13.595.817	14.785.120	16.054.268
Total Patrimonio	48.638.800	52.481.812	53.595.817	54.785.120	56.054.268
Total Pasivo y Patrimonio	49.128.800	52.991.412	54.125.801	55.336.303	56.627.498

Notas al Balance General

- La cuenta Caja y Bancos esta representada por las ventas de contado del último mes del año, al igual que el excedente de los dineros aportados por las fundadoras.
- En la cuenta de semovientes correspondiente a la Propiedad Planta y Equipo, se determina el costo de adquisición de los perros labradores, de acuerdo a la clasificación establecida para este tipo de bien de acuerdo al Dec. 2649 de 1993.
- El valor de \$490.000 para el Año 1 en la cuenta de proveedores esta representado por la cuota establecida en el convenio para gastos de administración de la sede la cual se paga mes vencido, al igual que los honorarios que se causan mensualmente al contador y al veterinario, los cuales son los únicos pagos que se establecen como pagos a realizarse el año siguiente y sucesivamente para cada año.
- El total del pasivo es la suma de \$490.000.00 cifra explicada en el punto anterior y que es la única cifra que representa el Pasivo Total, toda vez que el pasivo laboral es cancelado en su totalidad a los empleados, los gastos mensuales como papelería, vacunas, elementos de aseo se pagan en su totalidad en el momento de la compra, igualmente de acuerdo a las políticas de la Fundación se tiene establecido que no se obtendrán recursos del sector financiero por lo tanto no existen esta clase de pasivos.

6.3 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Sesiones Servicios Propio	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Valor Sesion	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Total Ventas Brutas Año	64.800.000	68.040.000	71.442.000	75.014.100	78.764.805
Menos: Comision Convenio 15	9.720.000	10.206.000	10.716.300	11.252.115	11.814.721
Total Ventas Netas Año	55.080.000	57.834.000	60.725.700	63.761.985	66.950.084
Otros Ingresos por Convenio	8.382.500	8.801.625	9.241.706	9.703.792	10.188.981
TOTAL INGRESOS	73.182.500	76.841.625	80.683.706	84.717.892	88.953.786
EGRESOS					
Gastos de Personal	51.744.000	53.813.760	55.966.310	58.204.963	60.533.161
Aportes Convenio	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321
Servic. Veterinario	480.000	499.200	519.168	539.935	561.532
Honorarios Contador	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Medicamentos y Vacunas	300.000	312.000	324.480	337.459	350.958
Elementos Aseo y Cafeteria	420.000	436.800	454.272	472.443	491.341
Papeleria	540.000	561.600	584.064	607.427	631.724
Gastos Legales	3.500.000	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	62.384.000	61.239.360	63.688.934	66.236.492	68.885.951
Utilidad Antes de Impuestos	10.798.500	15.602.265	16.994.772	18.481.400	20.067.835
Impuesto Renta 20%	2.159.700	3.120.453	3.398.954	3.696.280	4.013.567
Utilidad del Ejercicio	8.638.800	12.481.812	13.595.817	14.785.120	16.054.268
MARGEN DE UTILIDAD NET,	14,8%	20,3%	21,1%	21,8%	22,6%

6.4 ANALISIS INDICADORES FINANCIEROS

CAPITAL DE TRABAJO AC-PC	25.138.800 Pesos
PRUEBA ACIDA (Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente	4 Pesos
ESTABILIDAD (Activo Total/Pasivo Total)	100 Pesos
MARGEN UTILIDAD(Utilidad Bruta/Ventas Netas)	17 %
RENTABILIDAD EN VENTAS (Utilidad Neta/Ventas Netas)	12 %
RENTA / PATRIMONIO (Utilidad Neta/Patrimonio)	22 %
ENDEUDAMIENTO TOTAL (Total Pasivos/Patrimonio)	1 %

Como se puede observar el capital de trabajo con el que cuenta nuestra entidad es excelente lo que se ha dado por flujo constante de efectivo por efectuarse las ventas a contado, la Prueba Acida nos arroja un resultado muy favorable, este resultado se interpreta que por cada peso que la entidad adeuda posee cuatro pesos para cancelar dicha obligación, en cuanto a la Estabilidad es optima, lo cual genera confianza en nuestros proveedores y nuestros empleados quienes son nuestra fuerza de trabajo, igualmente podemos observar que el Margen de Utilidad es del 17 % y la Rentabilidad de las Ventas es un 12% estos porcentajes nos indican que la empresa genera una rentabilidad significativa o normal para el tipo de actividad que desarrollamos. En cuanto al Endeudamiento Total se evidencia un minino 1% que es un porcentaje muy bueno, sin embargo esto se debe a que se tiene establecido no afectar a nuestra entidad adquiriendo créditos a entidades bancarias que serian innecesarios teniendo en cuenta que con los ingresos que generamos se pueden pagar los costos y gastos normales para la prestación de nuestros servicios.

6.5 PROYECCION A 5 AÑOS INGRESOS Y EGRESOS

INGRESOS

De acuerdo a la proyección de las Ventas se tiene que para el primer año la entidad percibirá por ingresos propios de las sesiones de rehabilitación canina la suma de \$64.800.000; sin embargo se cree que se pueden obtener ingresos adicionales a las terapias por la venta de los servicios a **usuarios totalmente nuevos**, que se ofrecerían en convenio con la Fundación de Equinoterapia como son: Terapia Física, Equinoterapia, Psicología, Medicina General Promoción y prevención Optometría y Asesoría jurídica. La entidad por ofrecer estos servicios estaría ganando un porcentaje de los mismos, para el primer año se estima que los ingresos por estos otros conceptos sean de la siguiente manera

Tabla 10. Proyección ingresos en convenio año 1

Tipo de Servicio	Cantidad	Precio	Venta Bruta	Total ingreso
Terapia Física	600	16.000	9.600.000	3.360.000
Equinoterapia	200	38.000	7.600.000	2.660.000
Psicología	150	18.000	2.700.000	945.000
Promoción y Prevención	50	12.000	600.000	210.000
Medicina General	120	20.000	2.400.000	840.000
Optometría	40	20.000	800.000	280.000
Asesoría Jurídica	10	25.000	250.000	87.500
TOTAL INGRESOS EN CONVENIO AÑO 1:				8.382.500

Es de anotar que se tiene establecido en el convenio con la Fundación de Equinoterapia que de nuestros ingresos propios se otorgara una comisión del 15% de las sesiones vendidas y de la misma manera si nuestra fundación vende servicios que la Fundación de Equinoterapia ofrece, se estableció el 35% por ciento de comisión para nuestra entidad; de esta manera el total de los ingresos por cada periodo es la siguiente:

Tabla 11. Proyección ingresos anuales

PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
No. Sesiones Servicios Propios	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Valor Sesión	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Total Ventas Brutas Año	64.800.000	68.040.000	71.442.000	75.014.100	78.764.805
Menos: Comisión Convenio 15%	9.720.000	10.206.000	10.716.300	11.252.115	11.814.721
Total Ventas Netas Año	55.080.000	57.834.000	60.725.700	63.761.985	66.950.084
Otros Ingresos por Convenio	8.382.500	8.801.625	9.241.706	9.703.792	10.188.981
TOTAL INGRESOS AÑO	73.182.500	76.841.625	80.683.706	84.717.892	88.953.786

EGRESOS

Los egresos que tendría que cubrir la entidad para lograr un optimo funcionamiento aprovechando las ventajas que ofrece el convenio con la Fundación de Equinoterapia son significativamente bajos, teniendo en cuenta que es la Fundación de Equinoterapia quien estaría a cargo de la mayoría de los costos y gastos de la sede y nuestra entidad de acuerdo aportaría la suma mensual de \$400.000.00 pesos como aporte a los gastos fijos que posee la Fundación de acuerdo al estudio de costos efectuado por la dicha Fundación, de este modo los costos y gastos que tendría que asumir nuestra entidad para el primer año son los siguientes.

Tabla 12. Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL	Salario Mensual	Aportes Seg. Social	Provision Prestac. Sociales	Total Costo Empleado	Cant	Costo Mensual
Fisioterapeuta	900.000	279.000	207.000	1.386.000	2	2.772.000
Secretaria	500.000	155.000	115.000	770.000	1	770.000
Entrenador Perros	500.000	155.000	115.000	770.000	1	770.000
Total Gastos de Personal						4.312.000

De igual manera se establece que los servicios veterinarios y los honorarios del Contador se cancelan mes vencido; las vacunas, elementos de aseo, cafetería y papelería se pagan a contado en el momento de compra de los mismos.

Tabla 13. Costos y gastos a un año

COSTOS Y GASTOS	Valor Mensual	Valor Anual
Gastos de Personal	4.312.000	51.744.000
Aportes Administ. Convenio	400.000	4.800.000
Servic. Veterinario	40.000	480.000
Honorarios Contador	50.000	600.000
Medicamentos y Vacunas	25.000	300.000
Elementos Aseo y Cafeteria	35.000	420.000
Papelería	45.000	540.000
Total Año 1:	4.907.000	58.884.000

De acuerdo con la anterior tabla se tienen los siguientes costos proyectados para los próximos 5 años así:

Tabla 14. Costos y Gastos a cinco años

COSTOS Y GASTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	51.744.000	53.813.760	55.966.310	58.204.963	60.533.161
Aportes Administ. Convenio	4.800.000	4.992.000	5.191.680	5.399.347	5.615.321
Servic. Veterinario	480.000	499.200	519.168	539.935	561.532
Honorarios Contador	600.000	624.000	648.960	674.918	701.915
Medicamentos y Vacunas	300.000	312.000	324.480	337.459	350.958
Elementos Aseo y Cafeteria	420.000	436.800	454.272	472.443	491.341
Papelería	540.000	561.600	584.064	607.427	631.724
Total Año	58.884.000	61.239.360	63.688.934	66.236.492	68.885.951

6.6 DETERMINACION DEL VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO

Tabla 15. Determinación del valor presente neto del proyecto

INVERSION INICIAL - BENEFICIO NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-27.000.000	8.638.800	12.481.812	13.595.817	14.785.120	16.054.268
VPN	29.891.726					
TIR	34,639					

El Valor Presente Neto se calculó teniendo en cuenta una tasa de descuento real del 5%, se tomo como base este porcentaje como consecuencia de los intereses ofrecidos en el sector financiero en la actualidad, los cuales oscilan entre el 4.9% y 5.36%, según información suministrada por el Banco de la Republica.

De acuerdo a lo anterior el cálculo del **VALOR PRESENTE NETO – VPN** es: \$29.891.726. Pesos este es el valor al que se maximiza la inversión, lo cual nos indica que el proyecto es rentable, todos los costos son recuperados con los ingresos generados por la operación normal del negocio y se obtiene una ganancia significativa, teniendo en cuenta que todas las proyecciones se efectuaron a precios corrientes.

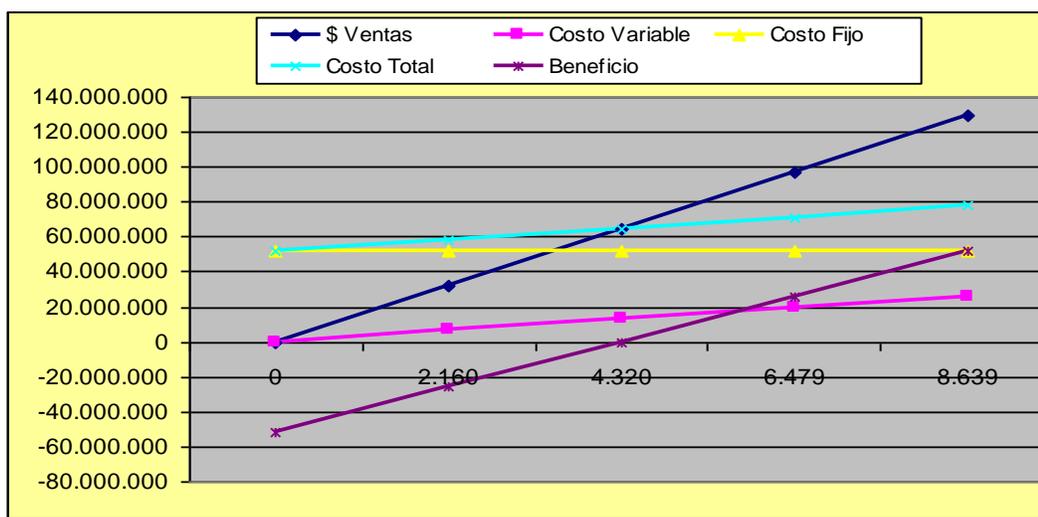
6.7 DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

Con respecto a la **TASA INTERNA DE RETORNO – TIR** es de 34.4%, la cual consideramos que es muy favorable para nuestra entidad ya que se encuentra por encima del promedio de las tasas de interés ofrecidas por el sector bancario para el ahorro del capital.

6.8 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Efectuado el respectivo cálculo del punto de equilibrio se tiene el siguiente resultado:

Grafica 15. Punto de equilibrio



El punto de equilibrio en nuestro caso, es de **4.320** terapias durante el año para lograr sostener los costos fijos de nuestra entidad que por regla general se deben cubrir independientemente de la realización de las ventas, para lograr su auto sostenimiento; este punto de equilibrio se explica a partir del precio de venta el cual es bajo sin embargo es el apropiado para vender al público en general las terapias de acuerdo al estudio de mercadeo.

7. CAPITULO 6. PLAN OPERATIVO

Tabla 16. Plan operativo¹⁷

METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO \$	FECHAS DE CONTROL
Ser una entidad independiente y sólida con sede y usuarios propios.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la demanda de servicio - Hacer ahorros que aporten dinero para la independencia del negocio - Tener buena organización con el presupuesto de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar paquetes de promoción que sean atractivos para los clientes - Una de las socias debe ser la encargada de la recolecta del dinero y llevar una pequeña contabilidad de los ingresos y egresos. - No hacer gastos innecesarios. - Hacer inversiones que sean fructíferas para la entidad. 	<p>4.000.000 (5 años)</p>	<p>A 20 de diciembre de cada año revisar los ingresos y los tramites para la sede y los usuarios propios</p>
Ampliar el número de cooterapeutas, empleados y así aumentar los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Con el buen servicio brindado se aumentara el número de usuarios y veremos la 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar nuevos profesionales de la salud (fisioterapeutas) para más 	<p>100.000</p>	<p>Medir los indicadores de ingresos a 30 de junio y 20 de diciembre de cada año para un</p>

¹⁷ <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>. Hernán Cadenillas Luna.
Fecha: 25/10/2005

	necesidad de ir agrandando nuestro negocio.	atención de usuarios. - Exigir que estos profesionales sean personas integrales con ánimo y espíritu de ayudar a la gente		mejoramiento continuo
Contar con convenios con clínicas para recibir remisiones de usuarios	- Conseguir buenos contactos con entidades de salud que puedan hacer este tipo de convenios.	- Conseguir tener buenas relaciones personales, de amistades que nos puedan brindar una mano en la remisión de usuarios. - Aprovechar el buen servicios prestado para promocionar nuestra entidad	100.000	2 convenio con clínicas por año
Ser la número uno en el departamento del Huila con el mejor servicio de terapia alternativa	- Con servicio de calidad e individualizado - Ganar el reconocimiento de nuestros servicios - Con buena publicidad que nos haga reconocidos.	- Mantener el buen nombre de la Entidad. - Caracterizarnos por ser los mejores en atención a usuarios	200.000	Medir a 30 de junio de cada año la satisfacción al cliente y la calidad en la prestación del servicio
Excelente control y mantenimiento de los perros	- Cumplir con los controles y observaciones hechas por los veterinarios	- 1 cepillado diario en periodo de muda y luego 2 veces al año.	300.000	Cada perro va ser valorado por un médico veterinario 2 veces al año, en el mes de julio y el

	acerca de los perros	<ul style="list-style-type: none"> - 2 baños al año con champú especial - Verificación y aseo de las orejas semanalmente - Alimentación nutritiva y especial para la raza. - Control de vacunas y desparasitación 		mes de diciembre
Control de publicidad de nuestra entidad	- Realización de campañas y actividades de publicidad para en reconocimiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar una valla publicitaria a las afueras de las instalaciones - Colocar cuñas por la radio anunciando nuestros servicios - Colocar avisos publicitarios en el periódico - Repartir volantes que contengan todos los servicios ofrecidos. 	200.000	Toda esta publicidad va ser realizada al poner en marcha el proyecto. Luego se pagaran avisos por radio y periódico cada 2 meses con el fin de mantener la imagen de la entidad en el mercado de la salud

8. CAPITULO 7. IMPACTO DEL NEGOCIO

8.1 IMPACTO INSTITUCIONAL – FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

La Terapia Asistida con Animales, se encuentra enmarcada dentro de las nuevas corrientes holísticas y ecológicas que promueven la salud y previenen la enfermedad en el ser humano mediante el contacto con la naturaleza en su manifestación tanto vegetal como animal, por lo tanto, se considera una alternativa complementaria a la rehabilitación y recuperación para personas que se encuentran en momentos de crisis o en condición de discapacidad temporal o permanente, aunado a esto, se convierten en una estrategia de prevención en cualquier etapa del ciclo vital.¹⁸

Dentro de este contexto, la intervención con perros utiliza al amor incondicional de estas mascotas hacia los seres humanos como base para la curación. Pues, el perro es el animal ideal por su cálida dependencia del ser humano, su facilidad para aprender y su predisposición a la obediencia, características que facilitan el trabajo con él, pues, produce empatía y motivación en la persona que requiere ayuda.¹⁹

Aunado a lo anterior, sus características físicas contienen atributos sensoriales y motores que motivan respuestas adaptativas en toda persona y sus características emocionales como su docilidad, su carácter y su gran capacidad empática lo convierten en un animal apto para las actividades y terapias asistidas. En este sentido, este tipo de aproximación, se centra en la interacción entre un terapeuta especializado en el tema, un animal bien cuidado y una persona que pide ayuda y a la que se considere que un perro le puede ayudar.²⁰

Todo esto, requiere de fundamentos teóricos y prácticos para seleccionar un animal adecuado, prepararlo para esta función y contar con los conocimientos adecuados que permitan que la ayuda de ese animal sea lo más positiva y provechosa posible para cada usuario. Conseguir un positivo resultado terapéutico de la colaboración del perro en un proceso de intervención está en manos de cada profesional y un equipo consolidado, pues el perro pone toda su naturaleza y

¹⁸ <http://www.isabelsalama.com/Terapia%20asistida%20con%20mascotas.htm>. Isabel Salama
Fecha: 31 de junio de 2009

¹⁹ http://www.mascotasyhogar.com/mascotas/perros/especiales/?pagina=mascotas_perros_especiales_059_059. Sergio A. Otal Escartin. Fecha: 19 de julio de 2009.

²⁰ <http://www.isabelsalama.com/Terapia%20asistida%20con%20mascotas.htm>
Eva Calvo. Terapia asistida con mascotas.30.Argentina,15 de abril de 2005, 03 de marzo de 2008.

corazón para ayudar, pero a su vez, requiere de un buen estado de salud física y emocional.

En resumen, por todo lo anterior en la Fundación Universitaria María Cano la Terapia asistida con animales de compañía causaría un muy buen impacto debido a que se trata de una terapia innovadora que ofrece diferentes alternativas y que últimamente se está incursionando fuertemente en todo el mundo con muy buenos resultados.

8.2 IMPACTO SECTORIAL

La terapia con animales proporciona a las personas una serie de beneficios que sirven como complemento a las terapias convencionales y contribuyen a mejorar su estado físico, su capacidad cognitiva y su equilibrio emocional. Como ejemplo claro, en la ciudad de Neiva encontramos la Fundación Centro de Equinoterapia IPS, quien ha tenido gran acogida con la intervención equinoterapéutica, donde los padres de familia están muy satisfechos y han notado grandes cambios en sus hijos, tanto físicos como emocionales, siendo para estos grandes alcances, teniendo en cuenta que ellos padecen de patologías netamente neurológicas, donde un mínimo cambio representa para estas familias sueños difíciles de alcanzar.

Esto nos animó a pensar que si ha dado resultado la equinoterapia, porque no intentar y alternar la fisioterapia con este tipo de terapia y así convertirnos en los pioneros en nuestra ciudad, brindándoles a nuestros usuarios un servicio de calidad, que lleve a toda la población discapacitada a preferirnos.

8.3 IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES

En nuestro país aun no es de gran impacto la terapia asistida con animales de compañía, solo en pocas ciudades se ha incursionado en este tema es por esto que creemos que alguien debe tomar la iniciativa, y lo hemos hecho nosotras,

8.4 POSIBLES IMPACTOS INTERNACIONALES (en el caso de planes de internacionalización)

No aplica este punto para nuestra entidad pues es sin ánimo de lucro, solo queremos ofrecer un servicio que favorezca a la comunidad con discapacidad.

8.5 IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DE LOS PROPONENTES

Es muy importante para nosotras la creación de esta entidad sin ánimo de lucro cuya función es la de brindar un tratamiento individualizado y adecuado a las necesidades de cada usuario, pues podemos aportar en el futuro profesional técnicas innovadoras en el campo de la salud, que se salgan un poco del marco de lo normal, para que la población tenga la posibilidad de escoger dentro de pocas posibilidades la que más se acomoden a lo que quieren y lo que pueden.

8.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Compromiso con el medio ambiente: Nuestra entidad se compromete a respetar los procesos naturales, protegiendo el medio ambiente general. Para tal fin, la entidad se compromete a establecer mecanismos de educación y promoción, manejo de desechos y uso de recursos no renovables. Así mismo, la organización mantiene y promueve la política de minimización del uso de papel, optando preferiblemente por la comunicación por vía electrónica y el uso de otras características electrónicas, con lo cual contribuimos a la protección de los recursos forestales.²¹

Compromiso con la comunidad: En la medida de sus posibilidades, la entidad participa y apoya en programas relacionados con el objeto social que desarrolla y que impulsen el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que se beneficia de sus servicios, en cuanto a la educación, la promoción y prevención, el deporte, actividades culturales y el trabajo social.

²¹ <http://www.colvema.org/PDF/1219Terapia.pdf>. EDURNE GARAY LAUCIRICA. Fecha: 14 de julio de 2009.

BIBLIOGRAFIA

DANE. Discapacidad. Bogotá, 03 del 2006, 12 de Marzo del 2006. Disponible en Internet:http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=16&id=159&Itemid=342

Eva Calvo. Terapia asistida con mascotas.30.Argentina,15 de abril de 2005, 03 de marzo de 2008. Disponible en internet: <http://www.isabelsalama.com/Terapia%20asistida%20con%20mascotas.htm>

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/discapacidad/>Anderson, M. B. y P. J. Woodrow (1989), Rising from the Ashes. Development Strategies in Times of Disaster, Westview Press-UNESCO, Boulder (Colorado)-París. Reeditado en 1998 por Intermediate Technology Publications, Londres.

www.fundacioncentrodeequinoterapiaipsneiva.com

DANE. Discapacidad. Bogotá, 03 del 2006, 12 de Marzo del 2006. Disponible en Internet: <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com>

<http://www.fondoemprender.com/>. junio 30 de 2009

<http://eav.upb.edu.co/banco/files/MATRIZ%20DOFA.xls>. José Antonio Fiasco González. Fecha: 15 de mayo de 2009

http://www.lespacio.com.co/publicaciones/mod.php?mod=userpage&color=1&page_id=24366**COPYRIGHT©2006 EL ESPACIO J. ARDILA C. & CIA. S.C.A. Fecha: 6 de junio de 2009**

http://www.minagricultura.gov.co/archivos/ft_producto_comercio_exterior.pdf. **fecha: 15 de junio de 2009**

<http://www.di.ujaen.es/~lina/TemasSO/DEFINICIONYCONTROLDEPROCESO/3Descripciondeunproceso.htm>. Jacobo Bustamante Collazos. Fecha: 4 de julio de 2009

<http://www.disaster-info.net/watermitigation/e/publicaciones/EstudioVEN/cap7.PDF>. Elena Constanza Gutiérrez Sánchez. Fecha: 15 de mayo de 2009-08-04

<http://www.saludcapital.gov.co/Paginas/PoliticaTH.aspx>

http://www.tyr-consulting.com/empresa/index2.php?option=com_content&do_pdf
Dr. José TorresTorres & Rivas Cía. Ltda.
Fecha: 8 de octubre de 2007

http://www.dafp.gov.co/leyes/D3130_68.HTM. Carlo LLeras Restrepo. Fecha: Bogotá, D.E., a 26 de diciembre de 1968.

http://www.dafp.gov.co/leyes/D2150_95.HTM. NESTOR HUMBERTO MARTINEZ NEIRA. Fecha: Bogotá, D. C., a 5 de diciembre de 1995.

<http://www.ccneiva.org/>. Todos los derechos reservados. Fecha: 25 de julio de 2009

<http://www.cam.gov.co/web/guest;jsessionid=5162AA7D5DD114188993098E4C778EA8>. fecha: 25 de julio de 2009

<http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-reuniones/plan-operativo>. Hernán Cadenillas Luna Fecha: 25/10/2005

<http://www.isabelsalama.com/Terapia%20asistida%20con%20mascotas.htm>. Isabel Salama. Fecha: 31 de junio de 2009

http://www.mascotasyhogar.com/mascotas/perros/especiales/?pagina=mascotas_perros_especiales_059_059. Sergio A. Otal Escartin, Fecha: 19 de julio de 2009

<http://www.isabelsalama.com/Terapia%20asistida%20con%20mascotas.htm>
Eva Calvo. Terapia asistida con mascotas.30.Argentina,15 de abril de 2005, 03 de marzo de 2008.

<http://www.colvema.org/PDF/1219Terapia.pdf>. EDURNE GARAY LAUCIRICA. Fecha: 14 de julio de 2009