



Universidad  
Internacional  
de Andalucía

## TÍTULO

### PLAN DE EMPRESA

“TOCANDO CORAZONES, LIBERANDO EMOCIONES – TOCLE”

## AUTORA

**Stefanie Andrea Soehlemann Reimers**

	<b>Esta edición electrónica ha sido realizada en 2025</b>
Director	Dr. Manuel Carlos Vallejo Martos
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Jaén
Curso	<i>Máster Universitario en Intervención Asistida con Animales (2023/24)</i>
©	Stefanie Andrea Soehlemann Reimers
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2024



Universidad  
Internacional  
de Andalucía



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas  
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



**Universidad de Jaén**

Centro de Estudios de Postgrado



**Universidad Internacional  
de Andalucía**

Centro de Estudios de Postgrado

# PLAN DE EMPRESA: “TOcando Corazones, Liberando Emociones - TOCLE”

**Autor:** Stefanie Andrea Soehlemann Reimers

Máster en Intervención Asistida con Animales

Director: Prof. D. Vallejo Martos, Manuel Carlos

Departamento de Organización de Empresas, Marketing

y Sociología de la Universidad de Jaén

23.06.2024

Licencia CC



## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo el estudio y la elaboración de un plan de negocio para la puesta en marcha de una empresa de Intervenciones Asistidas con Perros (IAP). “TOcando Corazones, Liberando Emociones – TOCLE” oferta servicios de atención psicológica a niños, niñas, adolescentes y adultos mayores, diseño, organización y gestión de proyectos y programas de Intervenciones Asistidas con Perro, personalizadas y específicas para cada tipo de consultante y/o colectivo, talleres encaminados a mejorar la convivencia entre las personas y los animales y formación con el objetivo de dar a conocer qué son las Intervenciones Asistidas con Animales (IAA). Una vez analizado el mercado de negocio y las empresas que se dedican a este sector, se concluye que las Intervenciones Asistidas con Perros están en auge posicionándose en el mercado en México. TOCLE oferta un servicio innovador, profesional y con una atención personalizada a sus clientes y/o consultantes.

## **Abstract**

This study was conducted in order to elaborate a business plan for the implementation of a Dog-Assisted Intervention company. TOcando Corazones, Liberando Emociones – TOCLE offers services of psychological care services for children, adolescents and older adults, design, organization and management of projects and programs for Dog-Assisted Interventions, customized and specific for each type of consultant and/or collective, workshops to improve coexistence between people and animals and training leading to introduce what Interventions Assisted with Animals (IAA) are. After analyzing the business market and companies engaged in this sector, we have concluded that Dog-Assisted Interventions are booming, positioning themselves in the market in Mexico. TOCLE offers an innovative, professional service with personalized attention to its clients and/or consultants.



## 1. Resumen Ejecutivo

La finalidad de la empresa “TOcando Corazones, Liberando Emociones - TOCLE” es el diseño, la organización y la gestión de proyectos y programas de Intervenciones Asistidas con Perro (IAP), personalizadas y específicas para cada tipo de cliente en los ámbitos que se describirán en este trabajo. Asimismo, se ofertarán talleres encaminados a mejorar la convivencia entre las personas y los animales y formación encaminada a dar a conocer qué son las Intervenciones Asistidas con Animales (IAA).

La idea surge con el objetivo de integrar las Intervenciones Asistidas con Perros en la práctica como psicóloga de la directora de TOCLE. Se considera una buena oportunidad de negocio, dado que en México las IAP aun no están muy posicionadas en el mercado, y menos en el ámbito de la psicología clínica. Asimismo, el colectivo con el cual se trabaja principalmente son niñas, niños y adolescentes, de forma que no solo se podrá introducir al perro en sesiones de terapia individuales, sino que también en los colegios, centros o instituciones en que estos desarrollan sus actividades.

Las cifras ponen de manifiesto que la empresa se situará en un mercado en el que hay mucha necesidad de atención psicológica a niños, niñas y adolescentes. Según el Censo de Población y Vivienda 2020, se estimó que en México residen poco más de 42.6 millones de niñas, niños y adolescentes menores de 19 años, de los cuales aproximadamente 2.3 millones viven en la Ciudad de México. Sin embargo, un dato alarmante es el del Atlas de Salud Mental de las Américas (2017 como se citó en: Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023), que reporta que hay siete psicólogos profesionales por cada 100 000 habitantes, y ningún psiquiatra infantil para esa misma población.

La ventaja competitiva de este negocio es la calidad de la formación de la psicóloga, la filosofía de trabajo centrada en el respeto y el bienestar animal y social, así como en la salud mental, adaptando los servicios a las necesidades de los centros, así como la potencial demanda en la zona tal y como se ha podido comprobar. No es alta la intensidad de la competencia que existe entre las entidades que ya están en el sector, pues como se ha mencionado, el número que se ha encontrado es reducido. Además, es importante valorar la formación de los competidores en el sector, pues solo serían competencia directa los que tengan formación en psicología, igual que la directora de TOCLE. Asimismo, no representan una competencia directa todos los que se encuentran fuera de Ciudad de México o en otra zona de la ciudad.

Hay evidencia científica que avala los beneficios tanto a nivel psicológico y social, como a nivel fisiológico y de prevención de salud, que derivan del vínculo humano animal. Así,



el alcance de esta labor no sólo será de beneficio para nuestros consultantes en el momento de las intervenciones, sino que impactará a mediano y largo plazo, ya que la adquisición de nuevas habilidades les ayudará a resolver problemas de su vida.

En este sentido, los servicios a ofrecer son:

- Diseño, organización y gestión de proyectos, programas y/o intervenciones asistidas con perro.
- Talleres encaminados a mejorar la convivencia entre personas y perros.
- Formación en IAA.

La dirección del proyecto la lleva una profesional que cuenta con el Máster en Intervención Asistida con Animales, Guía Canino en Intervención Asistida con Perro, Máster en Psicoterapia Infantil, y un Entrenamiento en Terapia Psicocorporal. Cuenta con 15 años de experiencia trabajando con niños, niñas y adolescentes, lo cual le permite introducir las Intervenciones Asistidas con Perro de forma versátil en las diferentes áreas y actividades en que se desempeña.

La motivación ha sido siempre la promoción de la salud mental y el trabajo con los animales, contando con una gran capacidad y compromiso de trabajo. El equipo canino lo conforma una perra: Kiara. Esta perra reúne los requisitos que debe cumplir un perro de intervención tanto en temperamento, carácter, aspecto y comportamiento.

Las estrategias de comunicación están encaminadas a la captación de clientes y la creación de la imagen de la empresa, para ello se realizarán las siguientes acciones de comunicación:

- Comunicación en web: página web, plataformas, blog y redes sociales.
- Recomendación de boca en boca que.
- Realizar actividades de divulgación en universidades, institutos para dar a conocer la labor y los beneficios de las IAA a la población en general.
- Reuniones en escuelas, instituciones, clínicas, ludotecas, centros de día, centros culturales y/o deportivos, y todo tipo de organizaciones que atienden y/o realizan actividades con el colectivo objetivo en las que se darán a conocer las IAP, sus beneficios, propuestas de programas, modalidades de trabajo.

Se presenta una idea innovadora que ofrece un servicio de alta calidad enfocado a un segmento de mercado en crecimiento, y que espera una trayectoria a la alza con una buena previsión de negocio y con un nivel de riesgos aceptables, según se establece en el plan económico financiero.



## 2. Índice Del Plan De Empresa

Resumen.....	2
Abstract .....	2
1. Resumen Ejecutivo.....	3
2. Índice del plan de empresa.....	5
3. La idea de negocio.....	9
3.1. Descripción de la idea de negocio.....	9
3.2. Análisis de la oportunidad de negocio.....	10
3.2.1. Análisis del entorno general. Análisis de factores políticos,económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL)..	10
3.2.2. Análisis del sector.....	19
3.2.2.1. Competencia en el sector.....	21
3.2.2.2. Competidores potenciales.....	23
3.2.2.3. Existencia de productos sustitutivos.....	24
3.2.2.4. Poder de negociación de clientes.....	24
3.2.2.5. Poder de negociación de proveedores.....	25
3.3. Análisis Interno.....	26
3.3.1. Análisis de los recursos y capacidades.....	26
3.4. Análisis D.A.F.O.....	27
3.5. Descripción del grupo promotor.....	30
3.6. Forma jurídica y socios.....	31
4. Análisis del mercado.....	31
4.1. Definición del público objetivo.....	31
4.2. Objetivo de mercado y estimación de cuota de mercado.....	32
4.3. Ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.....	35



5. Plan de marketing.....	35
5.1. Producto.....	35
5.2. Precio.....	37
5.3. Distribución.....	37
5.4. Comunicación.....	38
6. Diseño de la oferta.....	39
6.1. Plan de operaciones.....	39
6.1.1. Descripción del proceso productivo o prestación de servicios.....	39
6.1.2. Definición del tamaño: inversiones necesarias y estimación de costes	40
6.1.3. Localización e instalaciones.....	42
6.1.4. Análisis de proveedores.....	42
6.2. Diseño de la estructura organizativa.....	42
6.2.1. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	42
6.2.2. Diseño del organigrama.....	44
6.3. Gestión de los recursos humanos.....	44
6.3.1. Estimación de los costes de los recursos humanos.....	44
6.3.1.1. Costes salariales.....	44
6.3.1.2. Costes de la seguridad social.....	44
6.4. Gestión de los recursos animales.....	44
6.4.1. Estimación de los costes de los recursos animales.....	44
6.4.2. Protocolo de bienestar animal.....	45
7. Viabilidad económica y financiera.....	49
7.1. Análisis de viabilidad económica.....	49
7.1.1 Plan de inversión y financiación.....	49
7.1.2. Cuenta de resultados.....	50



7.1.3. Análisis del punto muerto .....	50
7.2. Análisis de viabilidad financiera: análisis de tesorería.....	51
8. Trámites de constitución y puesta en marcha.....	51
9. Referencias bibliográficas.....	53
10. Anexos.....	55

## Índice De Tablas

Tabla 1. Demanda, producción y precios.....	12
Tabla 2. Indicadores de crecimiento.....	13
Tabla 3. Repartición de la actividad económica por sector.....	14
Tabla 4. Entidades encontradas en redes que se dedican a IAA.....	21
Tabla 5. Terapeutas profesionales certificados por Terapeutas Caninos México A.C.....	23
Tabla 6. Análisis D.A.F.O.....	27
Tabla 7. IAP para brindar atención psicológica a niños, niñas y adolescentes..	33
Tabla 8. Talleres enfocados a mejorar la convivencia entre personas y animales.....	34
Tabla 9. Formación en IAA, ofertando un Curso Introductorio a las IAA.....	34
Tabla 10. Total de gastos (salidas).....	41
Tabla 11. Cálculo del punto de equilibrio y utilidades potenciales.....	41
Tabla 12. Sueldos previstos, pagas extraordinarias y seguros sociales.....	44
Tabla 13. Costes de seguridad social.....	44
Tabla 14. Costos recursos animales.....	44
Tabla 15. Cuenta de tesorería.....	49
Tabla 16. Cuenta de Resultados.....	50



## Índice De Figuras

Figura 1. Perspectivas económicas OCDE.....	12
Figura 2. Logotipo de TOCLE.....	36
Figura 3. Estructura de organización.....	44



### 3. La Idea De Negocio

#### 3.1. Descripción De La Idea de Negocio

La idea surge con el objetivo de integrar las Intervenciones Asistidas con Perros o IAP, como se les llamará a lo largo del resto de este trabajo, en mi práctica como psicóloga. De esta forma, las actividades que desarrollará la empresa estarán enfocadas en promover la salud mental de niñas, niños y adolescentes tanto en modalidad individual como grupal, ya sea a domicilio, en el consultorio o en los diferentes centros y/o instituciones en que se encuentren los colectivos con los cuales se trabajará.

Se considera una buena oportunidad de negocio, dado que en México las IAP aun no están muy posicionadas en el mercado, y menos en el ámbito de la psicología clínica. Asimismo, el colectivo con el cual trabajo principalmente son niñas, niños y adolescentes, de forma que no solo se podrá introducir al perro en sesiones de terapia individuales, sino que también en los colegios, centros o instituciones en que estos desarrollan sus actividades.

Entre los factores potenciales de éxito de la idea de negocio están que, dado que tengo 15 años ejerciendo como psicóloga infantil y de adolescentes y 6 años trabajando con adultos, me he dado a conocer lo suficiente como para que mi consulta sea consistente a lo largo de todo el año, y las personas confían en mi como profesional de la psicología. Cuento con una red de colegas y clientes que me recomiendan y he trabajado 6 años en un colegio, lo cual también me ha abierto las puertas hacia el ámbito educativo.

Otro factor potencial de éxito de introducir perros en mi práctica es que son animales que tiene como compañía el 64% de la población mexicana (*Pet Ownership Global GfK survey, 2016*), por lo que sería un elemento atractivo para la mayoría de los consultantes con los cuales se lleguen a introducir.

Finalmente, las cifras ponen de manifiesto que hay mucha necesidad de atención psicológica a niños, niñas y adolescentes. Según el Censo de Población y Vivienda 2020, se estimó que en México residen poco más de 42.6 millones de niñas, niños y adolescentes menores de 19 años, de los cuales aproximadamente 2.3 millones viven en la Ciudad de México. Sin embargo, un dato alarmante es el del Atlas de Salud Mental de las Américas (2017 como se citó en: Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023), que reporta que hay siete psicólogos profesionales por cada 100 000 habitantes, y ningún psiquiatra infantil para esa misma población.

Otro estudio acerca de la brecha de tratamiento en las Américas reporta que los trastornos mentales son sumamente prevalentes en niños y adolescentes, con tasas de 39% en México y con una brecha de tratamiento por arriba de 86%, lo que también resulta alarmante



(Kohn, 2018 como se citó en: Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023). Es por eso, que en el presente trabajo se propone y se analiza más a detalle una idea de negocio, que también tiene el propósito de un mayor alcance en la atención psicológica de la población objetivo.

### **3.2. Análisis De La Oportunidad De Negocio.**

#### ***3.2.1. Análisis Del Entorno General. Análisis De Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL)***

Para determinar las oportunidades y amenazas que pueden condicionar el devenir de la empresa, a continuación, se realiza un análisis del entorno general.

##### **Factores Políticos.**

La situación política de México actualmente es inestable. Según “Estudios Económicos de la OCDE: México 2022”, México se está recuperando de una pandemia que ha tenido un profundo impacto económico y social. Los trabajadores informales, las mujeres y los jóvenes se han visto especialmente afectados, lo que ha agravado retos sociales preexistentes. La pobreza y la desigualdad entre regiones todavía son elevadas. Factores como la informalidad, la exclusión financiera o la corrupción han obstaculizado el crecimiento de la productividad. No obstante, el sólido marco de política macroeconómica de México ha salvaguardado la estabilidad macroeconómica.

De acuerdo con el contexto político de México del Portal Santander Trade [PST, 2023], al tomar la presidencia en diciembre de 2018, Andrés Manuel López Obrador rompió la hegemonía bipartidista que había durado décadas, y capitalizó el descontento social. Su gobierno declaró que las reformas económicas son su prioridad, incluidas reformas en la legislación en los sectores de la energía, finanzas, impuestos y telecomunicaciones; todo esto con el objetivo general de lograr una distribución de ingresos más equitativa. Sin embargo, más recientemente, el presidente ha sido criticado por no implementar un programa de estímulo lo suficientemente grande como para impulsar la recuperación económica y el crecimiento tras la pandemia del COVID-19.

En junio 2024 habrá elecciones presidenciales y, aunado a esto, la constante situación de campaña electoral del partido que está en el poder, no ha facilitado el desarrollo del país. Asimismo, la creación de nuevos partidos políticos y la crisis institucional que ha impedido conformar un gobierno democrático, ha incrementado la agitación política. El presidente sigue manteniendo su popularidad en el país, sobre todo gracias a su promesa de reducir la desigualdad. No obstante, hay un movimiento ciudadano importante a favor de los valores de la democracia, lo cual puede abrir muchas oportunidades.



El gobierno actual en México no ha apoyado al emprendimiento ni siquiera durante la situación extrema de la pandemia. Este gobierno ha ido en contra de las instituciones particulares, tratando de detener el desarrollo de organizaciones no gubernamentales y contrapesos. Esta situación no es la ideal para un plan de empresa como este, sin embargo, veremos que el resto de factores indican lo contrario, además de que esta situación de crisis debería impulsar a que el gobierno adopte medidas políticas de apoyo al emprendimiento, que favorezcan el desarrollo empresarial.

Finalmente, la adopción de políticas que favorezcan el desarrollo en el ámbito psicológico-psiquiátrico y socioeducativo ayudará a que las entidades de este sector cuenten con más recursos para contratar los servicios de TOCLE.

### **Factores Económicos.**

México se encuentra entre las 15 mayores economías del mundo y es la segunda de América Latina (PST, 2023). Es un país exportador importante, y su principal socio comercial es Estados Unidos, por eso se puede decir que la macroeconomía está balanceada. Sin embargo, la incertidumbre política y jurídica que existe desde 2018 por el cambio a un gobierno de izquierda, y más incertidumbre que viene en 2024 por las elecciones presidenciales, generan inseguridad, desempleo y bajos ingresos en amplios sectores de la población. Aunado a esto, no hay que olvidar que la pandemia también generó la pérdida de empleo de un porcentaje alto de la población.

Según las perspectivas económicas de la OCDE (2023) sobre México, se previó que en 2023 el crecimiento del PIB real alcanzaría el 2,6% y descendería hasta el 2,1% en 2024. Habrá una mejora del mercado laboral, lo cual respaldará el consumo, que sin embargo, se verá frenado por la elevada inflación. La inversión se beneficiará del traslado de la actividad manufacturera a México, sin embargo, la ralentización económica de Estados Unidos frenará el crecimiento de las exportaciones. La inflación descendería al 5,9% en 2023 y al 3,7% en 2024. Y a medida que la inflación retroceda, el fin de las ayudas fiscales dirigidas a mitigar el impacto de los altos precios de la energía ofrecerá un mayor margen fiscal para incrementar el gasto en educación e infraestructuras.

Estas perspectivas económicas (OCDE, 2023) consideran que ampliar las bases impositivas ayudaría a abordar las crecientes necesidades de gasto en educación, salud e infraestructuras, e impulsaría la productividad y el crecimiento, salvaguardando a la vez el compromiso con la sostenibilidad de la deuda. Para apoyar la participación de la mujer en la fuerza laboral y reducir las desigualdades educativas, tendría que mejorar el acceso y la calidad

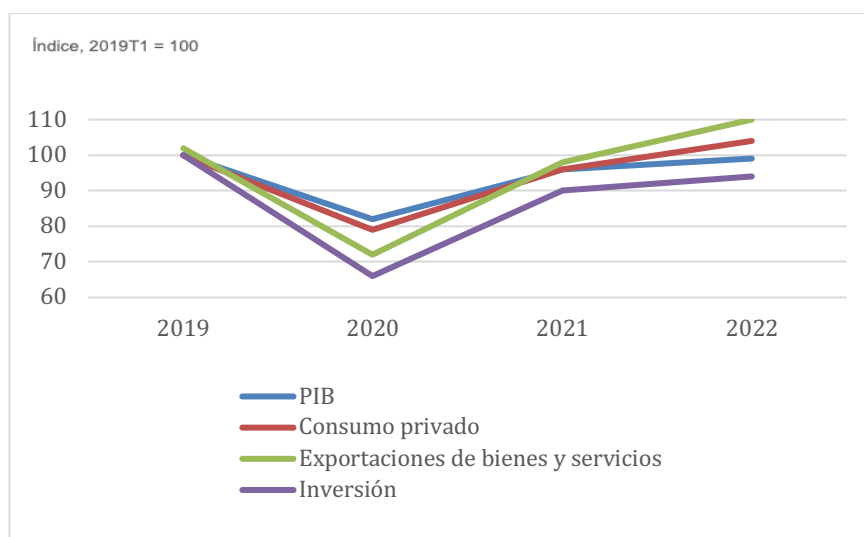


de la educación de primera infancia y el cuidado infantil. Asimismo, para respaldar el crecimiento del empleo formal, es necesario reducir el costo regulatorio de formalizar una empresa, sobre todo a nivel subnacional, y seguir mejorando los mecanismos de resolución de conflictos laborales. Finalmente, promover las energías renovables y el transporte público urbano e interurbano reduciría las emisiones y el uso de combustibles fósiles.

Aun cuando este panorama representa riesgos para la puesta en marcha de una empresa, también significa oportunidades. Así, resulta alentador que el traslado de la actividad manufacturera a México signifique la creación de más empleos, pues para efectos de este plan de empresa, representa una mayor oportunidad para ofrecer los servicios.

En la Figura 1. se presenta el comportamiento del PIB, consumo privado, exportaciones de bienes y servicios, y la inversión a lo largo de los últimos cuatro años. Como se puede apreciar, el consumo sigue fuerte y aunque de 2021 a 2022 no aumentó tanto como de 2020 a 2021, sigue aumentando y posiblemente seguirá así de 2022 a 2023.

**Figura 1.** *Perspectivas económicas OCDE*



Fuente: Base de datos de Perspectivas Económicas 113 de la OCDE ; y Estadísticas laborales coyunturales de la OCDE.

**Tabla 1.** *Demanda, producción y precios.*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>México</b>						
	Precios corrientes, en MXN millones					
	Cambios porcentuales, volumen (precios de mil 2013)					
<b>PIB a precios de mercado</b>	24 445.7	-8.0	4.7	3.1	2.6	2.1
Consumo privado	15 866.4	-10.3	7.6	6.1	2.0	2.2
Consumo del gobierno	2 785.2	-0.3	-0.6	1.0	1.3	1.2
Formación bruta de capital fijo	5 037.8	-17.7	10.5	6.0	5.4	3.8
Demanda interna final	23 689.4	-10.7	7.1	5.5	2.6	2.4



Acumulación de existencias <sup>1</sup>	818.6	-0.7	0.7	-0.1	0.0	0.0
Demanda interna total	24 508.0	-11.5	8.3	5.3	2.7	2.4
Exportaciones de bienes y servicios	9 490.1	-7.3	7.1	7.5	0.3	4.7
Importaciones de bienes y servicios	9 552.4	-13.7	15.6	8.9	2.5	5.3
Exportaciones netas <sup>1</sup>	-62.3	2.4	-2.8	-0.5	-0.9	-0.3
<i>Partidas de informe</i>						
Deflector del PIB	—	4.2	5.2	7.0	5.3	3.7
Índice de precios al consumidor	—	3.4	5.7	7.9	5.9	3.7
Índice de inflación subyacente <sup>2</sup>	—	3.8	4.7	7.6	7.0	3.7
Tasa de desempleo o <sup>3</sup> (% de fuerza laboral)	—	4.4	4.1	3.3	3.1	3.2
Saldo por cuenta corriente (% del PIB)	—	2.0	-0.6	-1.0	-0.7	-0.6

1. Contribución a las variaciones del PIB real, cantidad en la primera columna.

2. Índice de precios al consumidor excluyendo artículos volátiles: agricultura, energía y tarifas aprobadas por varios niveles de gobierno.

3. Basado en la Encuesta Nacional de Empleo.

Fuente: OCDE, base de datos de Perspectivas Económicas 113.

De acuerdo con el análisis de mercados del PST (2023), el mercado laboral se ha ido recuperando gradualmente desde la pandemia. En 2022, la tasa de desempleo de México disminuyó ligeramente hasta el 3,4% y se esperaba que en 2023 alcanzara el 3,7% y se mantenga estable en 2024. No obstante, existen estimaciones de que el sector informal aun representa alrededor del 60% del empleo (OCSE). Los principales retos que quedan son: la elevada dependencia económica con Estados Unidos, los altos índices de criminalidad, la desigualdad de ingresos, infraestructuras que se van debilitando, la educación, y muchos años de escasa inversión en el sector petrolero.

**Tabla 2. Indicadores de crecimiento**

Indicadores de crecimiento	2020	2021	2022 (E)	2023 (E)	2024 (E)
<b>PIB (miles de millones de USD)</b>	1.090,52	1.272,84	1.414,10	1.663,16	1.732,95
<b>PIB (crecimiento anual en %, precio constante)</b>	-8,0	4,7	3,1	1,8	1,6
<b>PIB per cápita (USD)</b>	8.533	9.869	10.868	12.674	13.098
<b>Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)</b>	-2,9	-3,4	-4,2	-4,1	-2,6
<b>Endeudamiento del Estado (en % del PIB)</b>	60,1	58,7	56,0	55,6	55,8
<b>Tasa de inflación (%)</b>	3,4	5,7	7,9	6,3	3,9
<b>Tasa de paro (% de la población activa)</b>	4,4	4,1	3,3	3,3	3,5
<b>Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)</b>	22,79	-8,21	-13,42	-16,64	-17,33
<b>Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)</b>	2,1	-0,6	-0,9	-1,0	-1,0

Fuente: *IMF – World Economic Outlook Database*. Últimos datos disponibles.

Nota : (E) Datos estimados

Por otro lado, en el análisis de mercados del PST (2023) se menciona que el sector servicios constituye el 59,2% del PIB y emplea al 62% de la población activa. Los sectores de la alta tecnología, la información y el desarrollo de software están experimentando un verdadero impulso, por la calidad de la mano de obra, los clusters y los bajos costes de explotación, que

favorecen la creación de centros de llamadas. Los servicios médicos y el turismo no han dejado de crecer en los últimos años, debido sobre todo a unos costes de los servicios más bajos que en otros países occidentales. Aunque el sector servicios fue el más afectado durante la pandemia, ha mostrado una importante recuperación en los dos últimos años, lo cual favorece el panorama para efectos de este plan de empresa.

**Tabla 3.** *Repartición de la actividad económica por sector*

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
<b>Empleo por sector</b> (en % del empleo total)	12,5	25,5	62,0
<b>Valor añadido</b> (en % del PIB)	3,9	30,8	59,2
<b>Valor añadido</b> (crecimiento anual en %)	2,5	5,4	4,3

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.

Analizando los datos nacionales se prevé un dinamismo en la demanda interna, impulsados por una recuperación del mercado de trabajo, mejora en las condiciones de financiación y las mejores perspectivas económicas, todo ello conforma un entorno favorable para el desarrollo de la actividad económica que nos ocupa en este TFM.

### **Factores Socioculturales.**

El interés por el bienestar y la protección a los animales en México ha tomado importancia en el sector público y privado. La Constitución Política de la Ciudad de México integra a los animales mediante el uso de conceptos innovadores, como lo es el reconocimiento de los animales como seres sintientes que deben recibir un trato digno y cuya tutela es de responsabilidad común, respetar la vida e integridad de los animales, los cuales por su naturaleza son sujetos de consideración moral. Asimismo, la obligación de las autoridades de garantizar su protección y bienestar fomentando una cultura del cuidado y tutela responsable.

Sin embargo, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México ocupa el tercer lugar en maltrato animal en el mundo y el primero en América Latina (Gómez, 2018 como se citó en: Arteaga, 2021).

Al volverse un hecho más visible, varios congresos locales en México decidieron tipificar el maltrato animal como un delito. Así, la Ley de Protección a los Animales de la Ciudad de México de 2002 y reformada por última vez en 2018, establece en su artículo 24 cuáles son actos de crueldad y maltrato contra los animales.

Actualmente existe una creciente motivación por promover el bienestar animal en México, debido a una concientización social cada vez mayor sobre las necesidades y el cuidado



de los animales. Los movimientos y asociaciones a favor de la protección animal están cada vez más presentes y existen leyes que regulan el cuidado de los animales incluyendo no solo animales domésticos, sino también abandonados, perros de asistencia, animal de terapia, y otros (Ley Federal de Sanidad Animal, 2007 como se citó en: Arteaga, 2021).

A nivel mundial, existen datos que reflejan el comportamiento de diferentes poblaciones ante el tener un animal de compañía; es interesante ver dónde se ubica México. Como se mencionó anteriormente, se encontró que más de la mitad de la población mundial tiene una mascota (57%) y en Latinoamérica es donde menos personas **no** tienen mascota: Argentina (18%), México (19%), Brasil (24%) (*Pet ownership global GfK survey*, 2016). Es decir, México, Argentina y Brasil son los mayores propietarios de mascotas, seguidos de Rusia y EEUU.

Aun así, en culturas como la mexicana, sigue siendo necesario educar y generar conciencia acerca del buen trato a los animales. En el estudio “Bienestar Animal en México, actitudes y valores” (Arteaga, 2021) realizado sobre la actitud hacia el bienestar animal con la finalidad de conocer la relación que existe entre las actitudes hacia el trato y cuidado de los animales domésticos y la relación entre la educación sobre bienestar animal y los valores socializados en las familias, se concluyó lo siguiente: en México existen diferentes tipos de problemas que dificultan el bienestar animal y que varían en sus causas, naturaleza y gravedad de acuerdo con la gran diversidad de especies domésticas y no domésticas, y al uso que se hace de ellas. Mucha gente sigue teniendo la percepción errónea acerca de los animales no son capaces de sufrir, sentir dolor y tener estrés. Sin embargo, las conductas irresponsables de la población en general, no se deben a la negligencia o indiferencia, sino a la ignorancia o falta de información sobre el impacto que el maltrato a los animales puede tener (Córdona, 2009 como se citó en: Arteaga, 2021). Por otro lado, aunque ya existe legislación sobre el cuidado y trato a los animales, la falta de sanciones y consistencia en el seguimiento de las leyes, hace que la población actúe con indiferencia hacia este problema.

Todo lo anterior nos lleva a pensar que la postura y las actitudes hacia los animales por parte de la población en general, están mejorando: hay más respeto y una mayor empatía hacia ellos. Hay muchos beneficios que tanto el ser humano como el animal obtienen del vínculo humano-animal, por lo cual actualmente un buen porcentaje de la población mundial tiene un animal de compañía, especialmente hogares con niño/as. Esto ha resultado en un campo de estudio en auge, en el que cada vez se investiga más nuestra interacción con los perros,



expandingo la base de evidencias de la exploración de las interacciones niño/as-perro (Giraudet *et al.*, 2022).

Finalmente, esta circunstancia controversial significa una oportunidad para el objetivo de la empresa TOCLE, pues todavía hay mucho por hacer para mejorar, pero al mismo tiempo nos estamos acercando poco a poco a un estado de mayor conciencia e información mediante iniciativas de protección animal, creación de leyes y actividades que promueven la educación, sensibilización del bienestar de los animales.

### **Factores Tecnológicos.**

Actualmente, la tecnología es un factor que está en constante cambio y evolución. Cualquier empresa u organización requiere de una adaptación continua al cambio tecnológico, pues solo así podrá mantenerse competitiva, productiva y eficiente.

Así, el desarrollo e implementación de una página web y el uso de redes sociales no solo para dar a conocer el negocio a un mayor número de personas como estrategia de promoción, sino también para prestar los servicios de atención de la salud mental es fundamental.

Existen diferentes modelos novedosos de prestación de los servicios de atención de la salud física y mental que son viables en la población mexicana. Un ejemplo de esto es el uso de intervenciones de prestación de servicios remotos basadas en Internet. Varios procedimientos de autoayuda cuentan con tratamientos en línea y aplicaciones móviles (Cárdenas *et al.*, 2014, 2016, Flores *et al.*, 2014, Lara *et al.*, 2014, Tiburcio *et al.*, 2018 como se citó en: Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023).

### **Factores Ecológicos.**

Situando al desarrollo de esta empresa dentro de un entorno en el que existe el sufrimiento humano y el sufrimiento animal, se puede decir que es una iniciativa que buscará un mayor equilibrio del bienestar físico, mental y emocional de ambos promoviendo un beneficio mutuo. Asimismo, mediante la interacción con otras empresas de su tipo y con la población infantil, adolescente mexicana como receptora del servicio, tendrá un impacto positivo en la distribución del bienestar emocional de las personas.

### **Factores Legales.**

En México existe la Ley de Protección y Bienestar Animal de la Ciudad de México, publicada por primera vez en el Diario Oficial de la Federación como Ley de Protección a los Animales de la Ciudad de México el 26 de febrero de 2002 y reformada por última vez el 4 de mayo de 2018. Esta legislación incluye regulaciones específicas para la terapia asistida con animales, las cuales se observarán en TOCLE y se mencionan a continuación:



En el capítulo V se habla de los perros de asistencia, de seguridad y guarda, así como los animales de terapia asistida, de su adiestramiento e introducción en los diferentes ámbitos de trabajo.

El artículo 53 describe las obligaciones que tienen las personas tutoras y/o usuarias de un perro de asistencia y/o animales de terapia, además de cumplir con las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento, y otros ordenamientos jurídicos aplicables. Algunas de estas obligaciones son:

- Acreditar al menos el cuadro básico de medicina preventiva y esterilización.
- Portar credencial de su adiestramiento.
- Respetar periodos de recuperación cuando no se encuentre en condiciones aptas para desempeñar su actividad, y así lo indique el Médico veterinario encargado de su salud.
- Permitir periodos de juego, así como de descanso en lugar confortable y seguro, manteniendo en todo momento su manejo y cuidado.

El artículo 54 habla de que todo perro de asistencia o animal de terapia debe quedar inscrito en el registro a cargo de la Agencia, siendo obligación del usuario o de quien jurídicamente represente a menores o incapaces que se beneficien de este trabajo, proporcionar los datos de identificación del mismo:

- Nombre, fecha de nacimiento, sexo, domicilio particular, y teléfono de la persona que introduce el animal.
- Nombre, edad, sexo, raza y clasificación del animal.
- Acreditación de la institución nacional o del extranjero, que haya llevado a cabo el adiestramiento del animal.
- Nombre, cédula profesional y teléfono del médico veterinario encargado de la salud del animal.

En el artículo 55 se explica la creación del registro correspondiente y la expedición por parte de la Agencia de una credencial individual e intransferible, por persona y perro de asistencia o animal de terapia.

Asimismo, el artículo 56 habla de la creación y administración de un padrón de las instituciones, centros nacionales y extranjeros, adiestradores de los perros de asistencia y animales de terapia asistida. En este sentido, en el artículo 57 se menciona que toda persona física o moral que se dedique al adiestramiento de perros de asistencia y animales de terapia



está obligada a registrarse ante la Agencia y a obtener la certificación en materia de bienestar animal la cual deberá ser acorde con los criterios técnicos emitidos por la misma.

Finalmente, en el artículo 58 se menciona que los perros de asistencia tienen acceso libre al espacio público, establecimientos mercantiles, instalaciones, transportes individuales o colectivos, sean de carácter público o privado, siempre que vayan acompañados de la persona a la que asisten. Además, contempla lo siguiente:

- Ninguna persona debe tocar o interrumpir a un perro de asistencia y/o perro de terapia que esté trabajando, en espera o reposando, salvo que su usuario lo autorice.
- No serán considerados como animales de compañía, a efecto de las disposiciones para la vivienda de renta o bajo régimen de condominio.
- No se podrá negar el acceso, la permanencia o el uso de un servicio de cobro adicional en instituciones, establecimiento mercantil, transporte colectivo o individual, sea público o privado, cuando se incluya un perro de asistencia o perro de terapia.
- Tendrán acceso libre al área de trabajo de su usuario; eEsta medida aplica por igual a los centros escolares.
- Tendrán acceso a hospitales, públicos y privados, con excepción de las zonas restringidas por disposiciones sanitarias, siempre y cuando el usuario no pueda ser auxiliado individualmente por algún familiar o el centro hospitalario no disponga de personal para dar el apoyo necesario.
- Estas disposiciones aplican igualmente al perro de asistencia y al perro de terapia en proceso de entrenamiento.

De acuerdo con la legislación mexicana, los trabajadores independientes son personas físicas que prestan sus servicios profesionales, sin estar sujetos a subordinación. Siendo que TOCLE será una empresa unipersonal, a continuación se menciona la legislación existente para dar cumplimiento al desarrollo de esta actividad empresarial.

Aun cuando todavía no se han realizado las reformas a la Ley Federal del Trabajo en México para que quede estipulada oficialmente la protección del Trabajador Independiente, actualmente existen dos leyes a las cuales tiene derecho.

La primera es la Ley del Seguro Social, para la que recientemente se aprobó que los trabajadores independientes puedan incorporarse de manera voluntaria al régimen obligatorio del Seguro Social, con lo que podrían acceder a lo estipulado en el artículo 11 - seguros de



riesgos de trabajo; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; así como guarderías y prestaciones sociales.

La segunda es la Ley Federal de Protección de datos personales en posesión de los particulares.

Derivado del anterior análisis se puede demostrar que TOCLE constituye una oportunidad de mercado, pues tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales actuales en México, representa una alternativa de servicio innovadora a la que podrían acceder niños, niñas y adolescentes con necesidad de atención psicológica, que muchas veces no logran ser atendidos de manera oportuna en hospitales o clínicas, porque estos están saturados. Asimismo, el trabajo que realizará TOCLE será en beneficio mutuo de las personas y los perros, no solo porque se seguirá un protocolo de bienestar animal, sino también porque se realizarán capacitaciones y/o campañas de sensibilización e información para seguir educando a la población ante el cuidado, la protección y el bienestar animal. Finalmente, una atención en modalidad grupal, como lo serían muchas veces las Intervenciones Asistidas con Perro, o a domicilio, abre y amplía la posibilidad de atención a más personas.

### **3.2.2. Análisis Del Sector**

El sector de actividad en el que competirá esta empresa es el sector de la salud mental, principalmente en el ámbito infanto-juvenil. En México este sector lo conforman, por un lado, las instancias públicas como los hospitales de psiquiatría infantil y centros que ofrecen atención psicológica y psiquiátrica, y por otro, instituciones, centros, clínicas y profesionales con su práctica privada.

Al analizar la brecha de tratamiento, se encuentra que existen barreras para recibir tratamiento o cuidar la salud mental (Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023). En primer lugar, se analiza el costo de los servicios de salud mental, donde por un lado, los tratamientos no son accesibles, porque tanto en los hospitales de primer nivel de atención como en los hospitales psiquiátricos, los servicios son limitados y en hospitales o servicios particulares son muy costosos. En segundo lugar, se habla de las restricciones que tienen los servicios de salud pública en Ciudad de México, los pacientes han referido que son escasas las opciones o están sobrecargadas, que los servicios se encuentran alejados (Berenzón-Gorn *et al.*, 2018 como se citó en: Suárez, K. y Kazdin A.E., 2023). En tercer lugar, se reconoce la escasez de proveedores de los servicios, pues no hay suficientes profesionales en salud mental que estén disponibles



para brindar los servicios. En México, los profesionales con entrenamiento y posgrado son poco accesibles, además de que están concentrados en las zonas urbanas.

Ahora bien, si analizamos el caso especial de las Intervenciones Asistidas con Perro en el ámbito público y privado de la psicología clínica en México, nos encontramos con diferentes limitaciones primero, para identificar su existencia y puesta en práctica, segundo, para comprobar la competencia de su actividad.

La realidad legislativa de los perros de asistencia y perros de terapia en México pone de manifiesto que es un tema poco explorado en México (Aragón, J.M.E. y Hernández, M.C., 2022). De tal forma que hasta el día de hoy, en la sociedad persiste confusión en torno a las diferentes funciones que realizan ambos canes. Existe un vacío legal que trae consigo barreras físicas y sociales.

Debe reconocerse que en México no todas las actividades profesionales están reguladas (Aragón, J.M.E. y Hernández, M.C., 2022). Si bien existe la ley de Protección y Bienestar Animal de la Ciudad de México, no hay una regulación que termine de dar seguimiento a todos los aspectos necesarios, por ejemplo, en lo que concierne al adiestramiento de perros de Asistencia y perros de Terapia o a los requerimientos para el desarrollo de cualquiera de las modalidades de las Intervenciones Asistidas con Animales. Esto deja un gran vacío y no está demás decir, que mucho espacio para oportunistas.

En la actualidad existen algunos grupos y asociaciones civiles que prometen certificar a personas como adiestradores de perros, ya sea de asistencia o de terapia, no obstante, la realidad es que en México no existen certificaciones oficiales para acreditar a ninguno de estos perros.

Todo lo anterior refleja un desinterés por parte de las asociaciones dedicadas al entrenamiento de estos perros, así como de las entidades gubernamentales que podrían retomar el tema para definir, clasificar y señalar puntualmente las funciones de los perros de Asistencia y perros de Terapia, homologando con la terminología de la normativa internacional.

No se vislumbra a corto plazo una propuesta firme e institucional para llevar a cabo un registro de los perros que actualmente trabajan en México, se trate de perros de Asistencia y/o de perros de Terapia (Aragón, J.M.E. y Hernández, M.C., 2022).

Finalmente, en el contexto de esta propuesta de empresa, todas estas faltas son también oportunidades, con lo cual resulta ser un sector muy atractivo para poner en marcha este negocio, pues hay mucho trabajo por hacer, buscando contribuir a una legislación que proteja, regule y otorgue responsabilidades.



Para realizar un análisis del sector se utilizará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. La primera es el grado de competencia en el sector, la segunda son los competidores potenciales, la tercera es la existencia de productos sustitutivos, la cuarta es el poder de negociación de los clientes y, finalmente, la quinta es el poder de negociación de los proveedores.

### 3.2.2.1. Competencia En El Sector.

La forma en que se compete en el sector de la salud mental infanto-juvenil es en la medida que los consultantes o centros que acogen a estos colectivos van solicitando y/o eligiendo y aceptando la propuesta de las Intervenciones Asistidas con Perro IAP como buena alternativa de trabajo. No es alta la intensidad de la competencia que existe entre las entidades que ya están en el sector, pues como se ha mencionado, el número que se ha encontrado es reducido. Aunque no existen estadísticas oficiales, haciendo un análisis de la información encontrada y, considerando que el año en que empezaron a hacer publicaciones en redes es el año aproximado de origen, se puede observar un aumento en el número de entidades dedicadas a las IAA en los últimos años. Para apreciar lo anterior, a continuación se describen algunas de las características de estas entidades como competidores directos, al igual que el año aproximado de origen.

**Tabla 4.** Entidades encontradas en redes que se dedican a IAA

Entidad	Actividades	Ubicación	Año de origen
<i>CENATAC A.C. Centro de Actividades y Terapias Asistidas con Caninos.</i>	Equipo interdisciplinario, Intervenciones Asistidas con Animales y formación. Programas en centros como por ejemplo: Escuelas de educación especial, escuelas regulares con programas de lectura y conciencia de cuidado animal, centros ocupacionales y centros de día para adultos mayores con o sin alteración neurológica, residencias para personas con alguna discapacidad, entornos socio sanitarios. También realiza programas individuales en su centro para atender de forma privada al niño/a y las demandas individuales de cada núcleo familiar.	Ciudad de México	2011 en Coyoacán colaborando con CETAC 2020 en el Hospital Pediátrico de Coyoacán y desde 2021 en el Hospital del Niño DIF Hidalgo (Pachuca).
<i>Bocalán México</i>	Terapia Asistida con Animales para personas con discapacidad y entrenamiento de perros de asistencia para personas con discapacidad auditiva (perros señal), movilidad reducida o discapacidad física, padecimiento médico como diabetes o epilepsia (alerta médica) y niños con TEA.	Ciudad de México	2012



<i>Armonía Canina</i>	Pensión, Adiestramiento y socialización canina, Intervenciones Asistidas con Perro enfocadas principalmente en niños con TEA, Síndrome Down y personas privadas de su libertad.	Estado de México y Ciudad de México	2004
<i>A.M.A.S. Asociación Mexicana de Animales de Servicio, A.C.</i>	Protege los derechos de las personas e instituciones que requieren del servicio de un perro, y los mismos animales: a nivel nacional e internacional.	Ciudad de México	2020
<i>Fundación Piensa como Perro</i>	Actividades y Terapias Asistidas con Animales domésticos para ayudar a niños y adultos con problemas de lenguaje y psicomotrices, enfermedades terminales y personas de la tercera edad; campañas de adopción responsable	Estado de México y Ciudad de México	2019
<i>Terapeutas Caninos México A.C.</i>	Evaluadores y certificadores de binomios caninos de terapia.	Estado de México	2021
<i>Owen Care</i>	Escuela de entrenamiento para perros de asistencia e Intervenciones con Asistidas con Perro para personas con discapacidad o alguna condición médica; atención y entrega de perros de Asistencia.	Ciudad de México	2010
<i>Psicotap Puebla</i>	Servicio de Salud Mental – Psicoterapia, Perros de Asistencia, Terapia Asistida con Perros, Educación Canina Terapéutica.	Puebla	2018
<i>Dejando Huella Educando</i>	Intervenciones Asistidas con Animales para mejorar la calidad de vida de las personas.	Querétaro	2020
<i>ApapáCha.me</i>	Fisioterapia y Psicoterapia Asistida con Animales	Pachuca, Hidalgo	2022
<i>Didactycan</i>	Intervenciones asistidas con Animales para mejorar la calidad de vida de las personas.	San Luis Potosí	2016
<i>Unidad de Servicios Psicológicos (USP) de la Universidad de Nuevo León</i>	Terapia Asistida con Animales como complemento a la terapia que se ofrece en la USP, apoyando en algunas sesiones a niños con problemas de lenguaje, adolescentes con problemas emocionales, adultos con estrés, adultos mayores con problemas cognoscitivos, víctimas de violencia o abuso, pacientes neuropsicológicos, grupos vulnerables.	Nuevo León	2012
<i>CIEAAC Centro Integral Educando y Asistiendo con Animales de Compañía</i>	Intervenciones asistidas por perros	Chihuahua, Chihuahua	2014

Fuente: Elaboración propia

En un registro que está disponible en la red de terapeutas profesionales certificados por Terapeutas Caninos México A.C., se encuentran los siguientes particulares que realizan IAA:

**Tabla 5.** *Terapeutas profesionales certificados por Terapeutas Caninos México A.C.*



Profesión	Ubicación
Etóloga/Psicóloga	Estado de México
Psicóloga Educativa	Ciudad de México
Psicólogo	Puebla
Neuropsicóloga/Tanatóloga	Yucatán
Tanatóloga	Estado de México
Tanatóloga	Jalisco
Aprendizaje y Voz	Ciudad de México
Terapeuta de Lenguaje	Tamaulipas

Fuente: Elaboración propia

Es importante valorar la formación de estos competidores en el sector, pues solo serían competencia directa los que tengan formación en psicología, igual que la directora de TOCLE, que se enfoca en aspectos emocionales y conductuales de la población infanto-juvenil. Asimismo, no representan una competencia directa todos los que se encuentran fuera de Ciudad de México o en otra zona de la ciudad.

Se considera que estos competidores no representan una seria amenaza de que se conviertan en competidores reales, porque en primer lugar, varios no están en la Ciudad de México, ni por la zona de la ciudad en la que se desempeñará TOCLE, sino en ciudades aledañas como Puebla, Estado de México o incluso más lejos, como sería el caso de San Luis Potosí o Chihuahua. En segundo lugar, no todos los profesionales de estas entidades son psicólogo/as, sino que se dedican a trabajar con perros de asistencia o realizan también actividades diversas como pensión canina, adiestramiento canino, etc.

Es importante contextualizar cómo es México en sentido de posibles barreras de salida u obstáculos para que las entidades puedan dejar el sector si así lo desean. Como se ha mencionado anteriormente, en México no está regulada la entrada o salida de un proyecto como este, lo único que importa es estar al día con el pago de impuestos, pero cualquier emprendedor puede decidir dejar su proyecto de empresa cuando lo crea pertinente. Finalmente, en el caso de este plan de empresa no existe un exceso de capacidad productiva, dado que es un sector que apenas empieza a desarrollarse.

### 3.2.2.2. Competidores Potenciales.

Por lo visto en redes, el número de psicólogos y/o psicólogas clínicas que introducen perros en su práctica es muy reducido. Sin embargo, en el caso de que llegara a existir una amenaza de que se introduzcan en el sector, los obstáculos y barreras de entrada serían principalmente el tipo de formación que tengan. La psicóloga directora de TOCLE cuenta con el Master oficial en Intervenciones Asistidas con Animales (IAA), lo cual es ya una ventaja, dado que en México, hasta ahora, existen solo seminarios. Asimismo, el elevado grado de



diferenciación de las intervenciones por las características particulares de formación de la psicóloga, directora de TOCLE, que se mencionan más adelante, significan otra barrera de entrada para convertirse en competidores directos. Por otro lado, en TOCLE habrá el servicio a domicilio, en los casos que así convenga, además de la flexibilidad de trabajar con grupos a la vez que en modalidad individual. Esto es también un obstáculo potencial para los competidores que no presentan esta versatilidad. La posibilidad de acceder al ámbito socioeducativo, es decir, a algunas escuelas con las cuales la psicóloga ya se ha vinculado por trabajos anteriores, para apoyar situaciones socioemocionales de los alumnos es otra de las barreras de entrada.

Ahora, en el caso de un servicio como las IAA, no podríamos hablar de economía en escala, puesto que cada caso, sea individual o grupal, requiere de una atención especializada y personal, además del diseño de programas de intervención específicos. Es decir, no funcionaría replicar programas como si fueran un producto, ya que estamos trabajando con personas y animales, que son seres vivos y siempre pueden haber eventualidades. Es así como los beneficios de una economía en escala quedan excluidos para este proyecto de empresa

En cuanto a los canales de distribución, se buscaría acercar los servicios a los receptores mediante publicaciones en redes sociales, página web, diseñando folletos, carteles y ofertando el servicio directamente en centros, clínicas, colegios e instituciones. Finalmente, los efectos experiencia o aprendizaje se medirán mediante una evaluación de la propuesta de valor de la empresa, contestando una breve encuesta que contribuirá a la mejora de los servicios, al igual que los niños, niñas, adolescentes y sus padres también evaluarán qué tanto ha sumado a su desarrollo y crecimiento esta experiencia.

### **3.2.2.3. Existencia De Productos Sustitutivos.**

Los productos sustitutivos que desempeñan la misma función para un mismo grupo de consumidores, lo conforman todos los demás recursos terapéuticos para trabajar con el colectivo de niños, niñas y adolescentes, es decir, las diferentes técnicas de intervención como juego, arte, música, conversación, movimiento, etc. que se emplean en la psicoterapia individual y/o grupal, en talleres y/o círculos de niño/as y adolescentes.

### **3.2.2.4. Poder De Negociación De Clientes.**

Como visto anteriormente, en México existen algunas entidades dedicadas a las IAP, sin embargo, son contadas, solo algunas se encuentran en Ciudad de México, y el resto están en otros estados del país. Esto significa que en realidad no existen muchos competidores, puesto que los clientes difícilmente se desplazarían lejos de su lugar de residencia para recibir una IAP,



en especial, tratándose de intervenciones psicológicas, que comúnmente se realizan en una secuencia de sesiones para conformar un programa que alcance un objetivo en específico. Lo anterior nos lleva a considerar que los argumentos que podrían utilizar los clientes para negociar se ven limitados, y en realidad solo podrían basarse en el costo de los servicios sustitutivos, que puede ser más accesible. No obstante, la introducción de un perro para apoyo emocional no se puede comparar con ninguno de estos servicios sustitutivos, pues es un ser vivo que brinda una variedad de beneficios, como por ejemplo, responder con muestras de afecto y/o estableciendo un vínculo con las personas, que son dos factores fundamentales dentro de los procesos de psicoterapia y/o apoyo socioemocional. El vínculo generalmente se establece con el psicólogo y/o terapeuta, sin embargo, la presencia de un perro, potencializa el proceso. Si bien los otros recursos de trabajo pueden tener funciones que también tiene el perro de intervención, como por ejemplo, ser facilitadores para trabajar temas con excusa del recurso que se está introduciendo, definitivamente no tienen la cualidad de responder afectivamente y/o formar un vínculo con las personas.

Finalmente, existe mucha concentración de clientes potenciales en Ciudad de México y como servicio, las IAP se diferencian mucho de lo que se oferta comúnmente.

### **3.2.2.5. Poder De Negociación De Proveedores.**

Dado que TOCLE oferta un servicio, en principio no se puede hablar de proveedores más que en el caso de los convenios o alianzas que se hagan con empresas. Sería el caso de empresas proveedoras de pienso y/o productos para el mantenimiento del bienestar físico del perro, así como patrocinadores de materiales o alguna entidad que realice adiestramiento canino o tenga interés en participar como empresa socialmente responsable, beneficiando al colectivo con el cual trabajará TOCLE, y obteniendo difusión a cambio.

Ahora bien, dado que en el sector existen entidades que trabajan con varios perros, y en cambio en TOCLE inicialmente solo habrá una perra de intervención, este pudiera ser un factor que determine el poder de negociación de los proveedores, pues aun habría menos alcance para sus aportaciones.

En la medida que TOCLE se posicione en el mercado, el principal argumento y condición favorable de negociación consiste en colocar el logotipo de las empresas con las cuales tiene convenio en la sección de “convenio con empresas” de la página web, así como en las publicaciones vía redes sociales y/o portando camisetas, mochilas, etc. que lleven el nombre y logotipo de las empresas. Asimismo, se pueden producir materiales como bolígrafos, libretas, que se obsequien a los receptores del servicio y que traigan impreso los nombres y logotipos de



las empresas con las cuales tiene convenio TOCLE. Finalmente, se podrán publicar actividades que se hayan realizado gracias al apoyo de estas empresas en redes sociales y/o medios, de forma que esto promueva y fortalezca el nombre de la empresa como socialmente responsable.

### **3.3. Análisis Interno**

#### ***3.3.1. Análisis De Los Recursos y Capacidades***

En el análisis interno del plan de empresa en cuestión, por un lado, se exponen los medios y recursos de que dispone la empresa, que le permiten competir en su mercado y, por otro lado, las principales fortalezas y debilidades respecto de sus competidores.

Los medios y recursos humanos consistirán de un equipo multidisciplinario conformado por: un veterinario, una psicóloga/interventora/experta, que al mismo tiempo fungirá como guía canino. Asimismo, será necesario contemplar una persona que asume el papel de administradora y que lleve la promoción en redes sociales.

El perfil profesional del equipo humano y canino constituye la fortaleza para la empresa por las características que posee, aunque es cierto que un aspecto a fortalecer es la experiencia en IAA, este aspecto se irá potenciando en el desarrollo de la actividad. El equipo canino lo conforma una perra: Kiara. Esta perra reúne los requisitos que debe cumplir un perro de intervención tanto en temperamento, carácter, aspecto y comportamiento: según los estándares utilizados actualmente en el sector y de los cuales hemos tenido conocimiento en el Máster. Kiara está siendo educada y entrenada específicamente para el trabajo de IAP y, además, cuenta con un estricto seguimiento veterinario que permite asegurar su salud personal y la de las personas que tendrán contacto con ella.

En cuanto a las principales fortalezas respecto de sus competidores, en primer lugar se encuentra la formación de la psicóloga directora de TOCLE, que como se mencionó antes, cuenta con el Master oficial en Intervenciones Asistidas con Animales, Guía canino en intervención asistida con perro, tiene el Master en Psicoterapia Infantil, un Entrenamiento en Terapia Psicocorporal, y 15 años de experiencia trabajando con niños, niñas y adolescentes, lo cual le permite introducir las Intervenciones Asistidas con Perro de forma versátil en las diferentes áreas y actividades en que se desempeña.

Otra fortaleza con la que cuenta es que habla tres idiomas, lo cual amplía el ámbito de intervención a población internacional, ya sea en modalidad presencial o a distancia. Actualmente trabaja con personas de habla inglesa y alemana a distancia, por lo cual es posible que más adelante también se pueda introducir el trabajo de las IAP en estas sesiones. Asimismo, cuenta con una red profesional que ha ido construyendo a lo largo de 15 años o más



y que le abre posibilidades para establecer relaciones laborales y/o lanzar proyectos de forma independiente o asociándose con colegas que a su vez la pueden recomendar por algún punto específico de su perfil, que no es muy común en México.

Ahora bien, si pensamos que todavía no hay muchos profesionales de la psicología introduciendo perros en su práctica en México, también se podría considerar una fortaleza tener esta alternativa de intervención con la cual posicionarse.

Finalmente, es importante mencionar que aunque Tocale, que es el nombre del perro de la psicóloga, por el cual se inspiró para aprender las IAP, y que ahora está jubilado y ya no puede trabajar como perro de intervención, está en entrenamiento Kiara, una perra de dos años y medio que será la perra de intervención con la que comenzará TOCLE.

En cuanto a las debilidades respecto de sus competidores se puede decir que TOCLE apenas empieza, que significa que todavía no está posicionado en el mercado, mientras que sus competidores posiblemente ya cuentan con un lugar en el ámbito de las IAP. Esto significa que será fundamental presentar el proyecto, buscando generar interés en los clientes potenciales, de forma que pueda ir haciendo experiencia.

Otra de las debilidades es que inicialmente la empresa estará conformada solo por la psicóloga/interventora. Esto por supuesto no es lo óptimo, y por eso está en sus planes hacerse de un equipo y encontrar tanto psicóloga/os con los cuales colaborar, como guías caninos.

Finalmente, el que apenas se está entrenando a la perra de intervención significa que el proyecto apenas podrá arrancar cuando la perra esté lista.

### 3.4. Análisis D.A.F.O

En la Tabla 6. se presentan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa TOCLE.

**Tabla 6.** Análisis D.A.F.O

	Descripción	Posible Causa	Importancia
Debilidades	-TOCLE apenas empieza, que significa que todavía no está posicionado en el mercado, mientras que sus competidores posiblemente ya cuentan con un lugar en el ámbito de las IAP.	-La psicóloga está por concluir el Master en Intervenciones Asistidas con Animales.	-Relativa, pues sus fortalezas podrían propiciar que pronto tome un lugar significativo en el mercado.
	-Empresa unipersonal que por ahora cuenta solo con una perra de intervención.	-Es la mejor opción para comenzar, en vista de no contar con colegas con	-Relativa, pues existe la intención de ampliar el equipo y así también la posibilidad de crear una



	los cuales formar equipo por el momento, pero con el plan de formar uno más adelante.	sociedad de responsabilidad limitada.
	-Hace falta formar un equipo y encontrar guías caninos que tengan el mismo método que la guía de TOCLE.	- idem
	-La psicóloga/interventora todavía no tiene experiencia en IAA, más que la del Máster. Asimismo, TOCLE apenas empieza, que significa que todavía no está posicionado en el mercado, mientras que sus competidores posiblemente ya cuentan con un lugar en el ámbito de las IAP.	-Apenas está concluyendo el máster. -Relativa, pues la experiencia en intervenciones en general, compensa.
	-Apenas se está entrenando a la perra de intervención, por lo que todavía tardará en arrancar el proyecto.	-Está entrenando a una perra joven, porque su perro anterior ya está jubilado. -Relativa, porque en cuestión de meses la perra podría estar lista para comenzar a trabajar.
	-Ser proactiva en Relaciones Públicas y mejorar habilidades de venta.	-Es por el perfil de la psicóloga/experta, y no RP. -Relativa, porque puede aprender con la práctica.
Amenazas	-Situación política, económica, social y legal en México: incertidumbre política, inestabilidad económica y falta de regulación del sector de las IAP.	-Es el contexto actual por las circunstancias mundiales y mexicanas. -Relativa, pues así como representa riesgos, también representa oportunidades.
	-La dificultad de movilidad en la ciudad de México, limita las zonas en las que se puede ofertar el servicio.	-Son las condiciones de la urbanización que se ha dado en la ciudad de México. -Importante, pues limita el área laboral de TOCLE, también por el manejo y el bienestar de la perra de intervención.
	-Poco interés por parte de clientes potenciales y por lo tanto, falta de demanda.	-Esto podría suceder por falta de información y/o presentar adecuadamente -Relativa, pues se podría realizar campañas informativas y/o presentar adecuadamente



	conocimiento acerca del servicio.	el servicio para generar interés.
	-Dificultad para posicionarse en el mercado por la competencia directa.	-Relativa, porque el perfil de la psicóloga de TOCLE sigue contando con muchos recursos, que posiblemente podrá mantener una posición en el mercado.
	-Solo si resulta que la competencia directa está logrando abarcar a más y los mismos clientes que TOCLE.	
	-Que TOCLE no sea eficiente como empresa unipersonal.	-Relativa, porque el objetivo a corto-mediano plazo es formar un equipo.
	-Porque hay solo una persona al frente de todas las funciones que la empresa requiere cubrir.	
Fortalezas	-La formación particular de la psicóloga: Master en Intervenciones Asistidas con Animales, Master en Psicoterapia Infantil, Entrenamiento en Terapia Psicocorporal, 15 años de experiencia y posicionamiento en el ámbito de la atención infanto-juvenil al sur de la ciudad de México.	-Muy importante, pues diferencia a TOCLE de otras entidades de IAP que también sean psicológicas, pero con diferente especialidad.
	-Alcance a poblaciones de habla española, inglesa y alemana.	-Muy importante, pues le da un plus a TOCLE.
	-Propuesta innovadora e imagen de especialización.	
	-No existen muchos proveedores de IAP en México todavía.	-Muy importante, pues esto le da un lugar especial a TOCLE.
	-No hay muchos profesionales de la psicología introduciendo perros en su práctica en México, sin embargo cada vez hay más interés y conciencia en ver por el bienestar animal y esta actividad pronto podría estar en auge.	-Importante, pues hay la posibilidad de posicionarse.
	-Aun no es un recurso que se esté aprovechando en beneficio mutuo, tanto de las personas, como de los perros.	
	-El ámbito de trabajo es amplio, dado que la psicóloga cuenta con muchos recursos que significan posibles escenarios y situaciones, respondiendo a necesidades diversas.	-Muy importante, pues es el principal factor de diferenciación con competidores potenciales y reales.
	-La experiencia profesional, la formación de la psicóloga emprendedora de este negocio y el lugar que	



		ocupa en su red profesional y red de consultantes.	
	-Ya está entrenando a la perra de intervención y está respondiendo bien; tiene un perfil adecuado.	-Se ha seleccionado adecuadamente a la perra y se está realizando el entrenamiento con la metodología adecuada.	-Importante, porque ya está en proceso y va avanzando en la preparación de esta parte fundamental del proyecto.
	-Hacer sinergias con otras empresas del sector o afines.	- Esto ampliará las posibilidades de trabajar en diferentes escenarios.	-Importante para darle fuerza al proyecto.
Oportunidades	-Situación política, económica, social y legal, en México: provisiones de la mejora de la economía, incremento del interés de la sociedad por las IAA.	-Es el contexto actual por las disposiciones gubernamentales.	-Importante, pues condiciona el margen de éxito de la empresa.
	-Situación social mundial: cada vez más personas conviven con animales de compañía como parte de la familia.	-Es el contexto actual por cómo muchas parejas y/o personas solteras eligen ya no tener hijo/as, sino animales de compañía.	-Importante, pues amplía el ámbito de mercado.
	-Ha incrementado la conciencia por cuidar el bienestar animal y México es un país con mucha necesidad de protección a los animales.	-Es la situación actual en la sociedad mexicana, que ha venido principalmente por iniciativas de protección animal y campañas de concientización.	-Importante, pues el público que podría interesarse por las IAA es amplio.

Fuente: Elaboración propia

Derivado del análisis D.A.F.O se puede contemplar más claramente los detalles que limitan o favorecen la consecución de objetivos de TOCLE como proyecto empresarial, así como prever posibles riesgos y/o amenazas. En este sentido, será importante trabajar sobre debilidades que se hayan observado así como potenciar las fortalezas detectadas.

### 3.5. Descripción Del Grupo Promotor

La fundadora de TOCLE es la psicóloga Stefanie Soehlemann Reimers, que está emprendiendo este negocio. Las motivaciones principales que han dado origen a la creación de la empresa son introducir y compartir el valor del vínculo humano animal, en especial con los perros, con más personas, así como aprovechar los beneficios que brinda el vínculo humano animal, en especial perros, tanto para el colectivo infanto-juvenil, que serán los usuarios



principales del servicio, como para los perros a los que pueda favorecer participar como perro de intervención.

La dirección del proyecto estará a cargo de una profesional que cuenta con el Máster en Intervención Asistida con Animales, es Experta en Psicología, Psicoterapia Infantil y Terapia Psicocorporal, y cuenta con la formación paralela en el sector de la educación canina. La motivación ha sido siempre la prevención en el trabajo con las personas y los animales, contando con muy buena capacidad, seriedad y compromiso al ejercer su profesión. El equipo canino por lo pronto lo conforma una perra llamada Kiara. Esta perra reúne muchos de los requisitos que debe cumplir un perro de intervención tanto en temperamento, carácter, aspecto y comportamiento, según los estándares utilizados actualmente en el sector y de los cuales hemos tenido conocimiento en el Máster. No obstante, es una perra joven, pues tiene tres años y medio, por lo que aun está siendo entrenada.

### **3.6. Forma Jurídica y Socios**

El nombre comercial de la empresa será TOcando Corazones Liberando Emociones TOCLE y la forma jurídica será Régimen Simplificado de Confianza. Esta propuesta del Servicio de Administración Tributaria (SAT) es una simplificación administrativa para que el pago del impuesto sobre la renta (ISR) se realice de forma sencilla. El objetivo de este esquema es la reducción de las tasas de este impuesto para que las personas que tengan menores ingresos, paguen menos. Asimismo, la propuesta está orientada a contribuyentes personas físicas que perciben ingresos anuales menores a 3.5 millones de pesos facturados conforme a su actividad económica, perteneciente, en este caso, a Actividades Empresariales y Profesionales. Más adelante se nombra el listado de trámites necesarios para la constitución legal de la empresa.

## **4. Análisis Del Mercado**

### **4.1. Definición Del Público Objetivo**

El público objetivo o target de TOCLE serán principalmente niñas, niños y adolescentes que requieran de una atención psicológica tanto en modalidad individual como grupal, ya sea a domicilio, en el consultorio o en los diferentes centros y/o instituciones en que se encuentren. El mercado potencial lo conforma principalmente este colectivo, mientras comprenda el objetivo y los beneficios que brinda una IAP. La necesidad común de los colectivos tanto de niñas y niños como de adolescentes es recibir el apoyo psicológico que les permita alcanzar el mayor bienestar emocional posible, según sus características específicas. Un ejemplo de lo anterior podría ser tratar estados afectivos mejorando autoestima, seguridad emocional, empatía, adquiriendo habilidades sociales, procesando experiencias vividas y/o asimilando



pérdidas o duelos, entre otros. El hueco de mercado lo representa principalmente la población infante-juvenil (Suárez, K. y Kazdin A. E., 2023), pues en México los trastornos mentales son sumamente prevalentes en niños y adolescentes y hay una gran limitación en la atención psicológica que recibe esta población.

Los clientes que integran este nicho o hueco de mercado, cuentan con las siguientes características:

- Deben estar ubicados al sur de la ciudad de México para poder brindarles el servicio.
- El poder adquisitivo debe ser el correspondiente mínimo al nivel socioeconómico medio, siempre y cuando sean ellos mismos quienes cubran los costos. Sin embargo, en los casos en que TOCLE pueda brindar las intervenciones con subsidios o recursos obtenidos de parte de convenios con empresas o mediante los apoyos para microempresas que brinda la secretaria de economía, también podrán acceder a las IAP colectivos que se encuentran en situación socioeconómica más baja.
- Sus necesidades y motivaciones para recibir las IAP estarán determinadas, por un lado, por su estado socioemocional y qué tanto este está interviniendo en su capacidad de adaptación a las actividades cotidianas, pero, por otro lado, sus motivaciones también podrán estar relacionadas con la simpatía y agrado que tienen hacia los animales, en especial hacia los perros. Otra motivación podría ser conocer la amplia gama de beneficios que brindan las IAP.
- El servicio que podrían estar contratando actualmente es apoyo psicológico basado en metodologías típicas sin introducir perros.

#### **4.2. Objetivo De Mercado y Estimación De Cuota De Mercado**

Según la cuenta satélite del INEGI que presenta el valor económico del sector salud de México y su participación en la economía nacional, en 2021 el PIB ampliado de este sector fue de 1,403.079 millones de pesos. De este presupuesto total asignado, la Secretaría de Salud destinó para la salud mental el 2.1%, es decir 29,465 millones de pesos (Llanos Guerrero, A. y Méndez Méndez S., 2020).

De acuerdo con los datos del Censo de Población y Vivienda de 2020, en el país existen 126 millones 014 mil 024 habitantes. De estos 32 millones 514 mil 609 habitantes se encuentran entre los 5 y 19 años de edad, que es la población objetivo de este proyecto. Si nos vamos a la Ciudad de México, el total de habitantes en este rango de edad son 1 millón 823 mil 258 y si



finalmente, nos concentramos en la Alcaldía Tlalpan, zona en que se desempeñará TOCLE, hay 147 mil 250. Calculando de manera proporcional, el presupuesto destinado a salud mental para esta población son 34.375 millones de pesos. Finalmente, de acuerdo a las cifras de la Población Económicamente Activa (PEA) de la alcaldía se contabiliza 496 mil 189 habitantes, y la participación en el PIB local es el 3.76%.

La empresa TOCLE se va a dirigir a la población infanto-juvenil en Ciudad de México, en específico la que se encuentra en la alcaldía Tlalpan, pero principalmente la que requiere atención psicológica. Si consideramos que, como se mencionó anteriormente, las tasas de prevalencia de los trastornos mentales de la población infanto-juvenil en el país son de 39%, y que estas reflejan la necesidad de atención psicológica, en proporción estamos hablando de 57,427 habitantes en Tlalpan, y que se podrían considerar clientes potenciales.

Ahora bien, siendo una empresa unipersonal, que se dedicará a brindar un servicio de atención personalizada, necesariamente tendrá un alcance significativamente menor y abarcará un porcentaje mínimo de la población. A continuación, se presentan algunos ejercicios de estimación de cuota de mercado para conocer los objetivos y datos más concretos para la previsión de ventas para los primeros cinco años.

Se llevarán a cabo dos sesiones IAP semanales en modalidad individual. Estas tendrán un costo de \$1000 por persona la sesión, que equivale a 55 euros.

El primer ejercicio, que viene en la Tabla 7., consiste de jugar con diferentes posibilidades para las IAP en modalidad grupal. Así, se podrán plantear diferentes números de participantes por grupo, de acuerdo a las posibilidades de TOCLE, que vayan de mínimo 5 a máximo 15. El costo sería de \$750 la sesión por persona, que equivale a 42 euros aprox.

**Tabla 7.** IAP para brindar atención psicológica a niños, niñas y adolescentes

Número sesiones semanales	Número de participantes			Costo persona x sesión	Ingreso total mensual		
	5	10	15		\$15 000	\$30 000	\$45 000
1				\$750			

Fuente: Elaboración propia

El segundo ejercicio es en relación a los talleres de convivencia entre personas y perros para los cuales se podría plantear la realización de mínimo dos y máximo cuatro talleres el primer año, que significaría aproximadamente uno cada seis meses en el primer caso, o uno cada tres meses en el caso del segundo. Lo anterior dependerá del número de personas



interesadas y/o inscritas para reunir el mínimo de participantes, que serían 10, y/o los centros, colegios, instituciones interesadas con un grupo de participantes que cumpla con el mínimo requerido para efectuarse. En la Tabla 8. se presenta el ejercicio.

**Tabla 8.** *Talleres enfocados en mejorar la convivencia entre personas y animales*

		Número de participantes			Costo persona x taller	Ingreso total x taller			Ingreso total anual x talleres		
		10	15	20		\$7000	\$10 500	\$14 000	\$14 000	\$21 000	\$28 000
Número de talleres de convivencia entre personas y perros al año	2	10	15	20	\$700	\$7000	\$10 500	\$14 000	\$14 000	\$21 000	\$28 000
	4	10	15	20	\$700	\$7000	\$10 500	\$14 000	\$28 000	\$42 000	\$56 000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9.** *Formación en IAA, ofertando un Curso Introductorio a las IAA.*

		Número de participantes	Costo persona por seminario	Ingreso total anual
	2025	0	0	0
Formación IAA	2026	10	\$2400 x 12 hrs.	\$24 000
	2027	10	\$3600 x 18 hrs.	\$36 000
	2028	15	\$4800 x 24 hrs.	\$72 000
	2029	15	\$6000 x 30 hrs.	\$90 000

Fuente: Elaboración propia

El tercer ejercicio, que se observa en la Tabla 9., es con respecto del servicio de la formación en IAA, que será de lento inicio, realizándose un seminario introductorio de 12 horas el segundo año con 10 inscripciones, puesto que al ser una empresa de nueva creación se considera que aun no estaría posicionada en el mercado para el primer año. Sin embargo, por la naturaleza del mismo se prevee que para los siguientes años aumentará paulatinamente la estimación de ventas, y se ampliará el contenido del curso. Dependiendo de factores como la inflación, el posicionamiento y las características propias de cada seminario, se tendría que calcular un incremento en el precio.

### 4.3. Ventaja Competitiva y Posicionamiento En El Mercado

Las ventajas competitivas con las cuales cuenta TOCLE son las siguientes:

- La atención está orientada a los clientes/consultantes, es personalizada y se caracteriza por la relación directa con ellos.



- Ofrece un servicio especializado, de calidad, novedoso, y diferenciado. La introducción de un perro en sesiones de terapia con el colectivo de niños, niñas y adolescentes es especial, porque a diferencia de otros recursos terapéuticos, un perro es un ser vivo con el cual se establece un vínculo. Y es a través de este vínculo que se logran los beneficios principales como el desarrollo de la empatía, las habilidades sociales, motivación, confianza, apego seguro, entre muchas otras, según la necesidad del colectivo.
- Cuenta con un personal cualificado, titulado en el primer Máster oficial en IAA en España y con formación específica en Psicología, Psicoterapia Infantil, Terapia Psicocorporal y Guía Canino, lo que permite ofrecer un servicio profesional.
- Asimismo, la psicóloga habla tres idiomas que son: español, inglés y alemán, por lo que actualmente también oferta su consulta trilingüe, y tiene el potencial de incluir las IAA en esta.
- Ser únicos en la zona de actuación de la empresa, no existiendo empresas que oferten los mismos servicios.
- Las IAP se realizarán siguiendo el protocolo de la evaluación previa, el desarrollo del programa, la medición de resultados y el informe correspondiente.

En cuanto al posicionamiento que queremos lograr para que TOCLE esté en la mente de los consumidores, se pretende transmitir la imagen de los múltiples beneficios que tiene introducir un perro en el apoyo psicológico que requiere el colectivo infanto-juvenil en México. Asimismo, se puede posicionar siendo un servicio que destaca los mejores resultados, sin que ello suponga un coste adicional excesivo.

## 5. Plan De Marketing

### 5.1. Producto

TOcando Corazones Liberando Emociones TOCLE ofertará los servicios que se describen a continuación:

- IAP para brindar atención psicológica a niños, niñas y adolescentes: diseñar, organizar y gestionar proyectos, programas y/o sesiones con fines terapéuticos asistidas con perro. Las actividades se ajustarán a las necesidades de cada tipo de usuario y/o colectivo, y estarán enfocadas en promover o mantener el bienestar emocional de los mismos. Los objetivos en estas actividades se alcanzarán mediante el juego, la conversación, la música, el arte, dinámicas



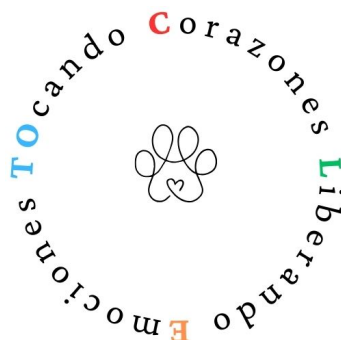
grupales. Sin embargo, el valor añadido que obtienen los clientes/consultantes con el servicio, comparado con los que oferta la competencia, es que, además de los beneficios que promueve la introducción de un perro en estas actividades, el abordaje terapéutico de la psicóloga es integrativo, es decir, que parte de un repertorio de modelos de intervención, técnicas y recursos terapéuticos, que se ajustan a la necesidad y el caso particular de cada niño, niña y/o adolescente. Asimismo, la psicóloga cuenta con cursos de actualización en el tratamiento de problemas infantiles y juveniles, y asiste a supervisión regularmente.

- Talleres enfocados en mejorar la convivencia entre personas y animales. En estos se pretende sensibilizar y generar conciencia sobre la dedicación y la responsabilidad que implica ser tutor de un perro y que todas las personas tenemos en el cuidado y protección de la naturaleza, animales, y en especial de nuestros animales de compañía. Algunos de ellos serían “Taller de buen ciudadano canino”, “Taller de bienestar animal”, “Taller sobre cómo son los perros”.
- Formación en IAA, ofertando un Curso Introductorio a las IAA. El contenido del curso estará enfocado en los fundamentos de las IAA, el bienestar animal y los ámbitos de aplicación.

La imagen que pretende mostrar TOcando Corazones Liberando Emociones TOCLE es el de una empresa profesional, con objetivos claros y de calidad encaminada a cubrir las necesidades de los usuarios/consultantes.

Los servicios contarán con una imagen de marca, que identifique los servicios. La marca estará provista de las características que el usuario relacionará con la marca son: bienestar emocional, bienestar animal, vínculos en armonía y colaboración. El logotipo se observa en la Figura 2.

**Figura 2.** Logotipo de TOCLE



La atención psicológica que brindará TOCLE contará con una imagen profesional y de calidad. Lo anterior se alcanzará siguiendo el siguiente protocolo de actuación: 1. realizar una evaluación inicial 2. establecer objetivos, 3. realizar los programas de intervención consistentemente, y 4. entregar un informe final con los resultados de la intervención. Todo

esto, colaborando con los profesionales que trabajen con el/los usuarios de la intervención, cuando esta se realice en algún centro o institución.

## **5.2. Precio**

De acuerdo al promedio de una sesión de terapia individual en Ciudad de México, el precio establecido por sesión será de \$1000, que corresponde aproximadamente a 55 euros. Este es un precio unitario, sin embargo, cuando se trate de modalidad grupal, el precio por persona por sesión serán \$750, que corresponde aproximadamente a 42 euros. La disminución de precio se debe a que, aunque serán grupos de máximo 15 personas, no es una atención exclusivamente personal, y es un precio muy competitivo en el mercado.

Por otro lado, los talleres de convivencia entre personas y perros costarán entre \$700, aprox. 39 euros, que también es un precio competitivo.

El Curso Introductorio a las IAA de 12 horas, que en un inicio conformará la Formación, tendrá un precio de \$2400, que equivale aproximadamente a 133 euros. Considerando que es un precio asequible y teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los potenciales clientes, estudiantes, con los ajustes correspondientes para seguir siendo un precio competitivo.

La política de cobros sería por sesión, cuando se trate de talleres. Sin embargo, en el caso de programas que consistan de una secuencia de varias sesiones y/o la Formación, se dará la opción de cubrir el 50% del costo al inicio y el segundo 50% al concluir el programa.

## **5.3. Distribución**

Los canales de distribución con los que contará Tocando Corazones, Liberando Emociones TOCLE son los siguientes:

- Servicios que se prestarán en las instalaciones a las que acceda TOCLE según el caso, ya sea mediante la consulta de la psicóloga/interventora, o a domicilio.
- Alianzas estratégicas con otras entidades, instituciones o profesionistas para el desarrollo de las Intervenciones Asistidas con Perro, por ejemplo:
  - Realizar colaboraciones con otras entidades de IAP encaminadas a promover y fortalecer la imagen y el desarrollo de las IAA en México.
  - Ofrecer los servicios a instituciones educativas y/o centros que acogen a los colectivos en cuestión, como complemento a su actividad, así como para desarrollar talleres de sensibilización y concienciación con el objetivo de mejorar la convivencia entre personas y perros.
  - Ofrecer el servicio de formación en IAA en diferentes modalidades, que se adapten a las necesidades y posibilidades del alumnado. Esto quiere decir, online, en centros de



salud mental y/o que acogen a los colectivos en cuestión, entidades que se dediquen a la educación, cuidado y protección de los perros, incluidas escuelas de adiestramiento.

#### 5.4. Comunicación

Las estrategias de comunicación para la captación de clientes/usuarios y la creación de la imagen de la empresa, serán las siguientes:

- Agregar los servicios de las Intervenciones Asistidas con Perro a la página web mediante la cual la psicóloga que emprende este proyecto, presenta los servicios que brinda [www.tindu.com.mx](http://www.tindu.com.mx). En el apartado de “Servicios” se desplegarán a detalle los objetivos y el equipo humano y canino que conforma TOcando Corazones, Liberando Emociones TOCLE, al mismo tiempo que se colocará la opción del servicio en la parte de “Contacto”, donde se despliega un menú para que los clientes elijan el servicio de su interés.
- Agregar el servicio a la plataformas en las que la psicóloga está anunciada y por medio de la cual recibe consultantes (*Psychology Today*).
- Promover las actividades vía redes sociales, creando perfiles en Facebook e Instagram, que son las redes sociales de uso más común, por lo que el alcance al público objetivo será mayor. Los contenidos serán informativos sobre las cualidades y beneficios del vínculo humano-animal, así como las actividades a desarrollar por la empresa. Se publicarán imágenes de los programas, talleres y formación ofertada, y la participación del equipo en cursos o colaboraciones con otras empresas, instituciones y centros.
- Recomendación de boca en boca que, según la experiencia de la psicóloga, aun sigue siendo mayor el número de consultantes que recibe mediante este canal, que vía la promoción por redes sociales.
- Crear un blog en el que se publicarán artículos de opinión y otros con evidencia científica acerca de las Intervenciones Asistidas con Animales. Los clientes tendrán la posibilidad de suscribirse para recibir las publicaciones por correo electrónico.
- Realizar actividades de divulgación en universidades, institutos para dar a conocer la labor y los beneficios de las IAA a la población en general.
- Visitar entidades a las cuales pudiera interesarles el servicio, por ejemplo: escuelas, instituciones, clínicas, ludotecas, centros de día, centros culturales y/o deportivos, y todo tipo de organizaciones que atienden y/o realizan actividades con niños, niñas y adolescentes estando o no en situación vulnerable. También se considerará a las organizaciones de protección animal,



y en estas visitas se darán a conocer la IAP, sus beneficios, propuestas de programas y/o actividades a realizar, y se presentarán las modalidades de trabajo, mediante un dossier.

Finalmente, se busca conseguir la fidelización de los clientes conforme observen los beneficios obtenidos de las IAP y como consiguiente adquieran la motivación para lograr adherencia a los programas. Las diversas actividades a realizar, que van desde programas de terapia asistida con perro, hasta talleres de introducción a las IAA, pasando por talleres de sensibilización y concienciación para mejorar la convivencia humano animal, tendrán protocolos a seguir con objetivos y procedimientos claros y estructurados, lo cual procurará la satisfacción y fidelización de los clientes.

## **6. Diseño De La Oferta**

### **6.1. Plan De Operaciones**

#### ***6.1.1. Descripción Del Proceso Productivo o Prestación De Servicios***

El proceso productivo de cada uno de los servicios que prestará Tocando Corazones, Liberando Emociones TOCLE se describe a continuación:

- Atención psicológica a niños, niñas y adolescentes.
  1. El consultante solicita el servicio vía telefónica o por los medios de contacto de TOCLE.
  2. Se realiza la entrevista inicial para conocer la problemática y ofertar la mejor propuesta de intervención, según el caso, ya sea individual o grupal.
  3. Se realiza evaluación inicial para establecer los objetivos de trabajo y los focos de intervención.
  4. Se lleva a cabo el plan o programa de tratamiento.
  5. Elaboración y entrega del informe final de la intervención.
- Talleres de sensibilización y concientización dirigidos a mejorar la convivencia entre personas y animales.
  1. Los clientes solicitan el servicio vía telefónica o por los medios de contacto de TOCLE y/o se les invita a participar mediante las diferentes actividades de difusión.
  2. Se realiza el proceso de inscripción.
  3. Realización del taller.
- Formación en IAA.
  1. Los clientes solicitan el servicio vía telefónica o por los medios de contacto de TOCLE y/o se les invita a participar mediante las diferentes actividades de difusión.
  2. Se realiza el proceso de inscripción.



3. Realización de la formación.
4. Evaluación final y entrega de certificados.

En cuanto a los recursos materiales que se requerirán, TOCLE dispondrá de algunos de los que la psicóloga ya dispone para sus consultas y otros posibles materiales que pudiera necesitar, serán elaborados por la propia empresa y/o adquiridos de la oferta que hay en el mercado.

Los recursos humanos necesarios los representa la psicóloga-directora de la empresa, participando activamente para cubrir las perspectivas de ventas. Además del equipo humano, se cuenta con el equipo animal en principio con una perra de intervención.

Las características diversas de los servicios permiten llevarlos a cabo de forma paralela, sin que se solapen. Como se ha mencionado en el análisis del mercado, y habiendo realizado una previsión a la baja, se ha previsto un volumen de ventas para el primer año, y estimando un pequeño aumento para los siguientes.

Las Intervenciones Asistidas con Perro se podrán desarrollar a lo largo del año, incluso en periodos vacacionales, ya que podrán ser ofertadas como actividades de verano de forma independiente, pero también en las asociaciones o instituciones donde los colectivos realicen sus actividades.

Del total del análisis del mercado, se ha estimado la realización de 12 sesiones mensuales, siendo dos individuales a la semana y una grupal de 5 participantes para el primer año, dando un total de 135 anuales si descontamos dos semanas de vacaciones de Semana Santa, cuatro semanas en verano y tres semanas para fin de año. Para calcular gastos de arrendamiento de una sala, en el caso de las sesiones grupales y/o consultorio para las individuales, pero considerando que de estas últimas una podría ser a domicilio y la otra en consultorio, se podría decir que serían dos horas semanales de arrendamiento, sumando 96 horas anuales.

Con respecto a los talleres se ha estimado la realización de dos el primer año con una inscripción de 10 personas por taller.

Finalmente, para la realización de actividades formativas se ha estimado un seminario con una inscripción de 10 personas para el segundo año.

La previsión de ventas para los cinco primeros años se encuentra en el ANEXO I.

### **6.1.2. Definición Del Tamaño: Estimación De Costes**

Estimamos los siguientes costos fijos mensuales no dependientes del volumen de producción y los costos variables o costos vinculados al volumen de producción se presentan en la Tabla10:



**Tabla 10. Total de gastos (salidas)**

Gastos fijos			
Manutención de la perra			
Alimentación	\$375	12	\$4500
Veterinario/duchas o extras	\$500	12	\$6000
Material	\$200	12	\$2400
Teléfono móvil	\$300	12	\$3600
Conexión a Internet	\$389	12	\$4548
Supervisión	\$225	12	\$2700
Prima de seguro coche	\$600	12	\$7200
Gastos imprevistos	\$500	12	\$6000
Contabilidad	\$2000	12	\$24 000
Gastos variables			
Arrendamiento hora sala / consultorio	\$200	96	\$19 200
Gasolina/Transporte	\$750	12	\$12 750
Publicidad	\$1000	2	\$2000
Cursos de actualización	\$5000	1	\$5000
Comisiones	\$1200	12	\$14 600
<b>Total de gastos (salidas)</b>	<b>\$110 668</b>		

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los cálculos del punto de equilibrio a partir de los cuales se podrá ver las utilidades potenciales.

**Tabla 11. Cálculo del punto de equilibrio y utilidades potenciales.**

	Datos Año 0	Datos Año 1	Datos Año 2	Datos Año 3	Datos Año 4	
	2025	2026	2027	2028	2029	
<b>Gastos fijos anuales</b>	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	Pesos / año
<b>Amortizaciones</b>	0	0	0	0	0	“
Total gastos fijos	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	“
<b>Punto de Equilibrio</b>	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	\$110 668	Pesos de venta al año
<b>P.E. Mensual medio</b>	\$9 222	\$9 222	\$9 222	\$9 222	\$9 222	Pesos / mes de media
Ventas anuales previstas	\$224 250	\$293 250	\$474 000	\$556 500	\$738 750	Pesos de venta al año
<b>Venta mensual media prevista</b>	\$22 425	\$29 325	\$47 400	\$55 650	\$73 875	Pesos / mes de media
Utilidades potenciales anuales	\$113 757	\$182 582	\$363 332	\$445 832	\$628 207	Pesos / año
<b>Utilidades potenciales mensuales</b>	\$13 202	\$18 258	\$36 333	\$44 583	\$62 820	Pesos / mes de media

Fuente: Elaboración propia

**6.1.3. Localización e Instalaciones**

TOCLE operará inicialmente en la zona de Tlalpan y en alcaldías aledañas al sur de la ciudad de México. Es una de las alcaldías de mayor extensión y es bien conocida por contar



con la zona de hospitales más grande de la ciudad. Esto la vuelve una zona conveniente para ofertar una alternativa de servicio de salud mental para personas que han acudido a ella por razones de este tipo.

Asimismo, su situación geográfica representa la entrada a la ciudad desde el sur, y colinda con el estado de Morelos, que acoge a más población con potencial interés y acceso a los servicios de TOCLE. A solo una hora está la ciudad de Cuernavaca, capital de Morelos, donde muchas personas residen, pero se desplazan diariamente a la ciudad de México a trabajar. Este es un factor importante que influye en el terreno económico.

La alcaldía de Tlalpan es una zona privilegiada, ya que se sitúa en una región de ciudad de México, que podría considerarse estratégica y nudo de servicios de salud entre las alcaldías del sur de la ciudad de México. La construcción de las autovías para comunicar mejor todas las alcaldías de la ciudad hace que la población con coche tenga más accesible cualquier zona de la ciudad, incluida esta. Y aunque para la población sin coche puede resultar un poco más tardado trasladarse para llegar a Tlalpan desde lejos, sí también hay redes de transporte que comunican a la zona de hospitales. Dependiendo de cómo siga desarrollándose la vialidad de la ciudad, en un futuro los servicios de TOCLE pudieran ampliar el radio geográfico de acción.

#### **6.1.4. Análisis De Proveedores**

Dado que TOCLE no depende de los proveedores externos, solo sería necesario establecer acuerdos y alianzas si fuese necesaria la adquisición de algún material en particular, que no exista tanto en el mercado y que se requiriera con regularidad. Sin embargo, este punto quedaría por definirse en dado caso.

## **6.2. Diseño De La Estructura Organizativa**

### **6.2.1. Análisis y Descripción De Los Puestos De Trabajo**

Al tratarse de una empresa unipersonal, inicialmente habrá un solo puesto de trabajo en el que se combinarán las labores de gestión con la propia ejecución de la actividad de la empresa. Más adelante o según el proyecto, podrían crearse otros puestos o subcontrataciones de personal eventual. A continuación se detallan las funciones y actividades a realizar.

#### Funciones

- Establecer contacto con todas las entidades, instituciones, centros, escuelas y asociaciones que sean susceptibles de contratar las IAP, y presentar ejemplos y propuestas de programas de IAP que puedan ser de su interés.
- Elaborar y desarrollar programas de IAP que se adecúen a las necesidades de los clientes/usuarios.



- Mantener activa la publicación de información de las actividades de la empresa en redes sociales.
- Escribir artículos de opinión o con evidencia científica semanal- o quincenalmente en el blog.
- Dar seguimiento a las estrategias de comunicación y distribución de la empresa.
- Diseñar la oferta formativa, al igual que los talleres de sensibilización y concienciación.

#### Actividades o tareas

- Visitar instituciones, entidades, centros, empresas para concretar contratos e implementación de programas de IAP.
- Diseñar programas específicos y/o sesiones de Intervención Asistida con Perros.
- Implementar y evaluar los programas de intervención realizando los informes correspondientes.
- Elaborar presupuestos de IAP para las entidades, instituciones y particulares.
- Realizar protocolos de bienestar animal.
- Actualización de publicaciones en redes sociales y en el blog.
- Diseñar los contenidos de los talleres y los planes de formación.
- Promover los talleres y la formación.

#### Competencias

Capacidad de observación y detección de necesidades, capacidad de coordinación y liderazgo.

Capacidad de análisis y solución de problemas. Creatividad, flexibilidad, adaptabilidad y movilidad.

Ética, profesionalismo y compromiso.

Capacidad para establecer relaciones laborales, capacidad de comunicación y negociación.

#### Perfil

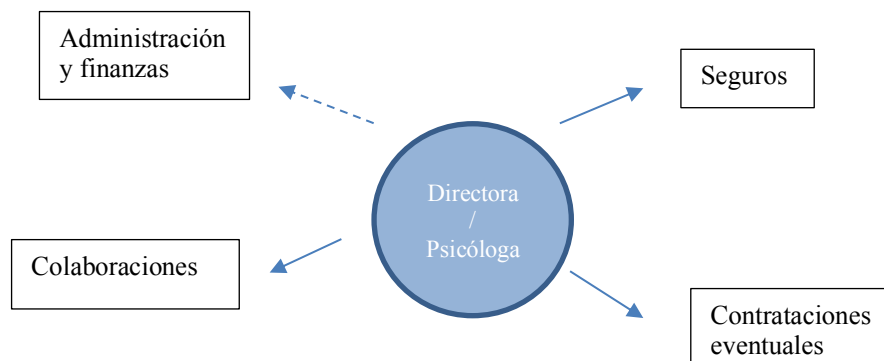
- Máster en Intervenciones Asistidas con Animales.
- Guía canino
- Máster en Psicoterapia Infantil.
- Licenciatura de Psicología.
- Entrenamiento en Terapia Psicocorporal.

#### **6.2.2. Diseño Del Organigrama**

En la Figura 3. se aprecia la estructura de organización.

**Figura 3.** Estructura de organización





Fuente: Elaboración propia

Siendo que TOCLE es una empresa unipersonal, los servicios de contabilidad, seguros, contrataciones eventuales y demás se llevarán a cabo por fuera.

### 6.3. Gestión De Los Recursos Humanos

#### 6.3.1. Estimación De Los Costes De Los Recursos Humanos

##### 6.3.1.1. Costes Salariales.

La plantilla inicial de la empresa está formada por una socia. Los salarios previstos, pagas extraordinarias y los seguros sociales para los próximos años son:

**Tabla 12.** *Sueldos previstos, pagas extraordinarias y seguros sociales.*

Salarios mensuales	Año 0 2025	Año 1 2026	Año 2 2027	Año 3 2028	Año 4 2029
Sueldo de la socia	\$22 425	\$29 325	\$47 400	\$55 650	\$73 875
Pagas extraordinarias	2025	2026	2027	2028	2029
Nº pagas socia	10	10	10	10	10
% paga extra socia	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

#### 3.1.2. Costes De La Seguridad Social

**Tabla 13.** *Costes de seguridad social.*

Seguridad Social	2025	2026	2027	2028	2029
Carga social (impuestos) 30%	\$6 727	\$8 797	\$14 220	\$16 695	\$22 162

Fuente: Elaboración propia

### 6.4. Gestión de los recursos animales

#### 6.4.1. Estimación De Los Costes De Los Recursos Animales

**Tabla 14.** *Costos recursos animales*

Alimentación	\$375	12	\$4500
Veterinario/duchas o extras	\$500	12	\$6000

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2. Protocolo De Bienestar Animal

Para TOCLE el bienestar animal de su perra de intervención es fundamental, por lo que se ha diseñado un protocolo integral que lo garantice.

Con base en la definición de la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal), bienestar animal se entiende como “el estado físico y mental de un animal en relación con las condiciones en las que vive y muere”. Este Bienestar no debe ser medido o definido según nuestras creencias personales, sino en función de cómo el animal percibe su entorno y su capacidad para gestionar situaciones, sean positivas o negativas.

En palabras de Uexküll hay tantos “mundos” posibles como animales hay en la naturaleza, puesto que cada uno de ellos lo percibe de manera diferente, por lo tanto, las necesidades y comportamientos de cada uno de ellos dependen de sus percepciones. Umwelt= Mundo perceptual (Merkwelt) + Mundo operacional (Wirwelt). Por eso, es importante que cada persona que tenga uno o varios animales como compañeros de vida y/o trabajo, adapte y cree protocolos hechos a la medida de cada uno: que se dedique a conocerlos e invierta tiempo en comunicarse con ellos para identificar todas las necesidades, costumbre, manías y gustos, entre otros aspectos, de cada animal.

En TOCLE entendemos que debemos abordar y garantizar el bienestar animal desde cuatro dimensiones:

- Dimensión física: garantizando la salud física de nuestro perro de intervención.
- Dimensión social: propiciando la armonía con el medio.
- Dimensión emocional: es probablemente el área más compleja de las cuatro, dado que su correcta evaluación y gestión, depende de una interpretación más subjetiva de la relación con el animal y su entorno, así como de la correcta identificación de señales que el perro pueden evidenciar como muestra de un malestar en este ámbito emocional.
- Dimensión mental: promocionando la salud mental del perro.

#### **Medidas De Bienestar Físico (Protocolo Médico-Veterinario).**

Nuestra empresa cuenta con la intervención de un profesional veterinario encargado del diseño e implementación del protocolo médico-veterinario de nuestra perra. La participación de este, nos asegura que el animal de intervención, en primer lugar, está correctamente protegido contra las enfermedades zoonóticas, es decir, aquellas que pueden transmitirse de los animales al ser humano. Asimismo, es importante el control de la salud de la perra para otras enfermedades no transmisibles pero que pueden afectar al bienestar del animal. Igualmente, importante son los cuidados en cuanto a limpieza e higiene ya que los animales que participan en una IAA estarán en contacto permanente con personas que, en ciertos casos, incluso podrían estar inmunodeprimidas, por lo que la higiene es más importante en estos casos.



Protocolo Zoosanitario en el perro:

Desde un punto de vista veterinario, nuestra perra de intervención está protegida frente a enfermedades que, bien pueden afectar únicamente a esta, o bien pueden afectar también al ser humano mediante transmisión de una especie a otra (zoonosis). Por tal motivo, en cuanto a la vacunación, se establece el siguiente protocolo anual:

- Vacuna antirrábica (obligatoria en México)
- Vacuna polivalente que protege a la perra contra: Moquillo, Hepatitis, Parvovirus, Leptospirosis y Parainfluenza (tos de las perreras).

La perra está correctamente desparasitada a nivel externo (pulgas, garrapatas, piojos) e interno (diferentes afecciones debidas a lombrices como cestodos, nematodos, etc.).

La desparasitación a nivel externo es continúa a lo largo del año, mediante el uso de collares antiparasitarios.

En cuanto a la desparasitación interna, la desparasitación se realiza cada 90 días con Praziquantel y Emodepside. Además de llevar a cabo el tratamiento vacunal y antiparasitario del animal, periódicamente se realizan controles para confirmar que dicho tratamiento está funcionando correctamente. Para tal efecto, se realizan controles coprológicos periódicos (cada 6 meses) y analíticas sanguíneas para comprobar que el estado sanitario del animal es correcto. En cuanto a la higiene de la perra de intervención, seguimos las siguientes acciones de manera general:

- Cepillado: lo más importante referido a su higiene externa es realizar un correcto cepillado diario que elimine el pelo muerto y la suciedad que se pueda acumular en la capa del pelo desde el exterior, ya que este animal no tiene glándulas sudoríparas en el cuerpo (solo hay en las almohadillas). Por tanto, un correcto cepillado diario, sustituye al baño diario en humanos. Es muy importante usar cepillos y cardas adecuadas al tipo de pelo del perro

- Lavado frecuente: dado que la perra de intervención va a ser habitualmente acariciada por niños y ancianos que pueden tener su sistema inmunológico menos activo que una persona adulta, realizamos el lavado frecuente usando champús específicos para cada tipo de pelo y de uso frecuente. Es aconsejable aprovechar el momento del baño para cepillar la boca del perro (dientes y lengua) y mantener controlado la aparición de sarro y otras enfermedades de las encías o los dientes: gingivitis y enfermedad periodontal.

- Limpieza de oídos: una vez a la semana, revisamos los oídos del perro y realizaremos la limpieza de forma adecuada con productos cerumenolíticos para prevenir posibles otitis que provocarían dolor e irritabilidad en el animal.



- Corte de uñas: revisión cada 15 días para comprobar que la longitud es correcta y no hay ninguna uña astillada.

De manera particular, antes de cada sesión de IAA, se limpiarán las almohadillas, así como su hocico. También dispondremos de una toalla de uso exclusivo para la perra por si fuese necesario retirar un exceso de saliva tanto en ella como en sus objetos.

- Comida: balanceada adecuadamente y compuesta por ingredientes de calidad. Kiara come pienso seco dos veces al día con la cantidad adecuada a su tamaño (la que sugiere el veterinario y la tabla de la comida seleccionada). Hay que prestar especial atención a los Golden Retriever pues es una raza propensa al sobrepeso y la obesidad.

- Hidratación: que siempre tengan agua fresca y limpia a libre disposición. Evitar ponerla al sol o en zonas que se caliente o enfríe en exceso. En las salidas siempre llevar agua suficiente fresca y limpia.

- Descanso: los perros duermen entre 12 y 14 horas al día. Kiara descansa aproximadamente 14 horas al día y en días más intensos puede dormir más. Es imprescindible dejarle mínimo una hora de descanso tras cada comida para que la digiera bien y descanse lo que necesite.

Por lo tanto, a la hora de asignar el horario de las sesiones, deberemos respetar su tiempo de descanso.

-Paseos: los paseos son imprescindibles para conservar la buena salud de nuestra perra; vemos apropiado sacarle tres veces al día mínimo con paseos de entre 20 y 30 minutos.

### **Medidas de Bienestar Social.**

La perra dispone de un tiempo necesario en el que se le garantice sus necesidades exploratorias y de relación social, tanto con animales de su misma especie y humanos como con animales de otras especies.

Los perros establecen vínculos sociales muy fuertes con el ser humano, por lo que nuestra perra vive con nosotros en familia, para garantizar el vínculo afectivo y social entre la guía y la perra.

Le garantizamos tiempos de ocio en los que generaremos espacios de juego con otros perros encaminados a establecer relaciones sociales con otros individuos y con personas. Realizamos paseos garantizando su conducta exploratoria hacia el entorno, practicando juegos de olfato en las salidas de ocio y también en casa.

### **Medidas de Bienestar Emocional.**



Entendemos la salud emocional como el correcto uso de las emociones para adaptarse eficazmente al entorno percibido en el que se encuentra el perro, volver a estados de calma y promover su acceso a la felicidad.

Uno de los síntomas más evidentes de la mala gestión emocional es la activación excesiva del estrés. Conocemos perfectamente a nuestra perra y estamos formadas para interpretar las señales de exceso de estrés o malestar y gestionarlo. Para ello realizamos a nuestra perra un correcto entrenamiento de las situaciones potencialmente estresantes: adaptación a diferentes ambientes: texturas, olores, ruidos, temperatura, espacios pequeños, habituación al manejo brusco. Nuestra perra debe conocer los lugares y las situaciones donde va a trabajar, por lo que realizamos visitas previas a los centros de trabajo (habituación). Si se observara que la perra no es capaz de realizar una gestión del estrés, se podrá sacar de la sesión para garantizar su bienestar.

En el diseño de las sesiones de intervención se tendrá muy en cuenta que la participación de la perra en la misma no será activa todo el tiempo, asimismo, se garantizará que el manejo del animal no sea brusco por parte de los usuarios.

Se establecerán descansos entre sesiones, y en ellas la perra dispondrá de un espacio en el que si lo consideramos necesario podrá retirarse a descansar. Si nuestra perra ha participado en alguna sesión con un nivel de intensidad muy alto se establecerá un periodo de descanso de 24 horas. Una vez finalizada la sesión realizaremos paseos y otras actividades favoritas de nuestra perra encaminadas a evitar la acumulación de estrés y que ayuden a eliminar el estrés residual.

### **Medidas De Bienestar Mental.**

Nuestra perra tiene garantizada tres salidas diarias de al menos 20 minutos de duración, para paseo y esparcimiento. Al menos una vez a la semana se realizará una salida más larga en lugares en los que se divierte (parques y bosques).

Otra de las medidas establecidas es la realización de juegos de estimulación mental y cognitiva así como juegos de olfato, estos juegos le ayudarán también a manejar el autocontrol, mejorar nuestro vínculo, relajarse, mejorar la correcta gestión del estrés, trabajar la frustración y la eliminación del estrés residual.

El entrenamiento de nuestra perra está basado en el modelo cognitivo-emocional, mediante un conjunto de protocolos para intervenir sobre el comportamiento canino a través de sus dimensiones física, emocional, cognitiva y social de manera conjunta y coordinada. En la que se potencia una relación afectiva saludable, amistosa y colaborativa entre perros y personas.



El transporte de nuestros animales garantiza su protección frente a posibles accidentes, siempre viaja en trasportín homologado y comfortable.

El tiempo de trabajo y la intensidad de las sesiones se adaptaran a las características individuales de cada uno de nuestros perros.

De forma general se establecen tres sesiones diarias como máximo, separadas entre sí por un descanso mínimo de 30 minutos. Las sesiones tendrán una duración máxima de 45 minutos. Tenemos establecidos periodos vacacionales a lo largo del año en las que nuestros perros no trabajarán.

Con respecto a la jubilación de nuestra perra, no tenemos establecido una edad concreta, variará en función de cada individuo. Para ello es muy importante su observación a todos los niveles tanto físico, mental (su energía es más baja, tarda más en recuperarse del estrés de las sesiones) para poder detectar y determinar el momento de la jubilación. Siempre adaptaremos la carga y la intensidad de trabajo de nuestros perros teniendo en cuenta estas observaciones. Una vez que la perra haya alcanzado su jubilación seguirá viviendo con nosotros en familia.

## **7. Viabilidad Económica y Financiera**

Para determinar si un proyecto empresarial es efectuable, es necesario analizar tanto la viabilidad económica como la viabilidad financiera, sólo cuando un proyecto es rentable (viabilidad económica) y no provoca axfixia financiera por falta de liquidez (viabilidad financiera), podemos decir que es realizable, dicho de otra forma ejecutable.

### **7.1. Análisis de la viabilidad económica**

Para analizar y ver si el proyecto tiene viabilidad económica, esto es, genera rentabilidad, vamos a utilizar la información que reflejan el plan de inversión y financiación, la cuenta de resultados, el análisis del punto muerto, el balance provisional y una serie de ratios.

#### **7.1.1. Plan de inversión y financiación**

TOCLE no dispone de una sede física para el desarrollo de las actividades, por lo que la empresa no requiere de inversiones en activos derivados de este concepto. El promotor de la empresa va aportar a la misma los siguientes activos no corrientes cuyos valores son también los que se indican a continuación:

- Un Ordenador \$ 20 000
- Un escritorio \$ 10 000
- Una silla \$ 5000



De manera análoga se ha establecido una inversión inicial en concepto de fondo de maniobra de \$22 425.

La financiación para poder llevar a cabo la inversión necesaria en activo corriente (fondo de maniobra) arriba mencionada, es aportada por la promotora y propietaria de la empresa, en calidad de capital externo propio necesario para la constitución de la misma, habiéndose establecido como su coste implícito o de oportunidad la rentabilidad media de las letras del tesoro del estado Mexicano a 12 meses que ronda el 3,4%.

### 7.1.2. Cuenta De Resultados

La Cuenta de Resultados ofrece las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico (Ayuda Pymes, 2023). Cuando los ingresos que genera son mayores que sus gastos podemos decir que la empresa es rentable. Si analizamos la cuenta de resultados que viene en la Tabla 16., podemos apreciar que el proyecto es viable económicamente, ya que esta condición se presenta. Estos datos derivan de la previsión de ventas que se observa en el anexo I.

**Tabla 16.** *Cuenta de Resultados*

Conceptos	2025	% / Ventas	2026	% / Ventas	2027	% / Ventas	2028	% / Ventas	2029	% / Ventas
Ingresos por ventas	\$224 250	100%	\$293 250	100%	\$474 000	100%	\$556 500	100%	\$738 750	100%
<b>Ingresos</b>	\$224 250	100%	\$293 250	100%	\$474 000	100%	\$556 500	100%	\$738 750	100%
Costes variables (directos)	\$53 550	23.8%	\$53 550	18.2%	\$53 550	11.3%	\$53 550	9.6%	\$53 550	7.2%
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>	\$170 700	76.2%	\$239 700	81.8%	\$420 450	88.7%	\$502 950	90.4%	\$685 200	92.8%
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotación amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Res. antes impuestos	\$170 700		\$239 700		\$420 450		\$502 950		\$685 200	
Impuestos (carga social)	30%		30%		30%		30%		30%	
<b>Resultado Neto</b>	\$119 490		\$167 790		\$294 315		\$352 065		\$479 640	

Fuente: Elaboración propia



Se utilizará un ratio operativo (ROS: Return on Sales) para analizar la rentabilidad con respecto a las ventas. La rentabilidad sobre ventas es la proporción entre el beneficio y el volumen de negocio (Expansión, 2023). Dicho de otra forma, el porcentaje de las ventas que nos queda finalmente como beneficio. Nos da un ROS positivo de 5,0% en el año 0 y 8,0% en el año 4, con lo cual podemos afirmar que la empresa es rentable con respecto a las ventas.

### 7.1.3. Análisis Del Punto Muerto

Como se ha visto en la Tabla 11., al realizar los cálculos del punto de equilibrio o punto muerto y las utilidades potenciales se puede observar que la empresa se encuentra en el umbral de rentabilidad con un nivel de ventas aceptable y razonado en los apartados anteriores de este proyecto.

## 7.2 Análisis De La Viabilidad Financiera: Análisis De Tesorería

Se puede decir que un proyecto tiene viabilidad financiera cuando presenta en todo momento tesorerías acumuladas positivas. En la Tabla 15. Se puede ver como en el caso de TOCLE, el flujo de cobros es favorable en cuanto analizamos los pagos a realizar, así resulta un Cash Flow siempre en positivo y una tesorería acumulada siempre positiva, por lo que se puede hablar de viabilidad financiera del proyecto.

**Tabla 15.** Cuenta de Tesorería

<b>Cobros</b>	<b>Año 0 2025</b>	<b>Año 1 2026</b>	<b>Año 2 2027</b>	<b>Año 3 2028</b>	<b>Año 4 2029</b>
Cobro de ventas	\$224 250	\$293 250	\$474 000	\$556 500	\$738 750
Devoluciones de IVA	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
<b>Total Cobros</b>	<b>\$224 250</b>	<b>\$293 250</b>	<b>\$474 000</b>	<b>\$556 500</b>	<b>\$738 750</b>
<b>Pagos</b>					
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)	\$60 948	\$60 948	\$60 948	\$60 948	\$60 948
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)	\$53 550	\$53 550	\$53 550	\$53 550	\$53 550
Pagos de Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Devolución principal de préstamo	0	0	0	0	0
Otras salidas de caja	0	0	0	0	0
Otros pagos (Imp. Soc.)	0	0	0	0	0
<b>Total Pagos</b>	<b>\$114 498</b>	<b>\$114 498</b>	<b>\$114 498</b>	<b>\$114 498</b>	<b>\$114 498</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>\$109 752</b>	<b>\$178 752</b>	<b>\$359 502</b>	<b>\$442 002</b>	<b>\$624 252</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>\$109 752</b>	<b>\$178 752</b>	<b>\$359 502</b>	<b>\$442 002</b>	<b>\$624 252</b>
<b>Máxima tesorería mensual</b>	<b>\$109 752</b>	<b>\$178 752</b>	<b>\$359 502</b>	<b>\$442 002</b>	<b>\$624 252</b>

Fuente: Elaboración propia

Las cantidades están expresadas en pesos.

## 8. Trámites De Constitución y Puesta En Marcha

Como se mencionó anteriormente, la forma jurídica de la empresa TOCLE será el Régimen Simplificado de Confianza. Esta es una propuesta del Servicio de Administración



Tributaria (SAT) orientada a personas físicas con actividad empresarial y profesional, que perciben ingresos anuales menores a 3.5 millones de pesos facturados.

Los trámites a realizar para la puesta en marcha de la empresa ante SAT son los siguientes:

- Inscripción en el Registro de Contribuyentes (RFC) del Servicio de Administración Tributaria y obtener e firma y contraseña.
- Expedir comprobantes fiscales (facturas electrónicas o notas de venta, según corresponda) a los clientes por cada servicio que se preste.
- Solicitar los comprobantes de gastos e inversiones.
- Presentar las declaraciones mensuales.
- Presentar declaración anual.



## 9. Referencias Bibliográficas

- Aragón, J. M. E. y Hernández, M. C. (2022). Realidad legislativa de los perros de Asistencia y perros de Terapia en México. *Perros Pura Sangre* 22(1), 78-92.  
[doi: https://www.perrospurasangre.mx/post/realidad-legislativa-de-los-perros-de-asistencia-y-perros-de-terapia-en-mexico](https://www.perrospurasangre.mx/post/realidad-legislativa-de-los-perros-de-asistencia-y-perros-de-terapia-en-mexico)
- Arteaga, A. Q., (2021). Bienestar Animal en México, actitudes y valores. Recuperado el 7 de agosto de 2023 en  
<https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/bitstream/123456789/23238/1/50825.pdf>
- Ayuda Pymes (2023). Recuperado el 17 de junio de 2024, de  
<https://ayudapymes.com/gestron/cuenta-de-resultados/>
- Censo Población y Vivienda 2020. (s.f.) Recuperado el día 5 de julio de 2023 de  
[https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20\(9%2C209%2C944\)%20y](https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P#:~:text=Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20(9%2C209%2C944)%20y)
- Estudios Económicos de la OCDE: México 2022. Recuperado el 4 de agosto de 2023, de  
[https://www.oecd-ilibrary.org/economics/estudios-economicos-de-la-ocde-mexico\\_b15166a3-es](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/estudios-economicos-de-la-ocde-mexico_b15166a3-es)
- Expansión, (2023). *Diccionario económico*. Recuperado el 17 de junio 2024 de  
<https://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad-sobre-ventas.html>
- GfK (23 de mayo de 2016). *US Ranks 5th in Pet Ownership, with 70% Reporting at Least One Pet. Pet Ownership Global GfK survey*. Recuperado el 30 de abril de 2024, de  
[https://www.gfk.com/press/us-ranks-5th-in-pet-ownership-with-70-reporting-at-least-one-pet#:~:text=Globally%2C%20the%20majority%20\(57%25\),%25\)%20all%20rank%20significantly%20lower.](https://www.gfk.com/press/us-ranks-5th-in-pet-ownership-with-70-reporting-at-least-one-pet#:~:text=Globally%2C%20the%20majority%20(57%25),%25)%20all%20rank%20significantly%20lower.)
- Giraudet, CSE, Liu K, McElligott AG y Cobb M (2022). Are children and dogs best friends? A scoping review to explore the positive and negative effects of child-dog interactions. *PeerJ* 10:e14532 <https://doi.org/10.7717/peerj.14532>
- INEGI (2018). *Cuentas satélite Salud, Base 2018*. Recuperado el 2 de septiembre de 2023, de  
[https://www.inegi.org.mx/temas/saludsat/#informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/saludsat/#informacion_general)
- Ley del Seguro Social. Nueva ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 21 de diciembre de 1995. <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/leyes/LSS.pdf>
- Llamas, I. (2024). *¿Cómo hacer un balance provisional?* Recuperado el 17 de junio de 2024, de <https://stockagile.com/blog/como-hacer-un-balance-provisional/>





## 10. Anexos

<b>ANEXO I: PREVISIONES DE VENTAS PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS</b>													
<b>Previsiones De Ventas De La Empresa Año 0: 2025</b>													
<b>Ventas (unidades)</b>	Ene 2025	Febr 2025	Mar 2025	Abr 2025	Mayo 2025	Junio 2025	Julio 2025	Ago 2025	Sept 2025	Oct 2025	Nov 2025	Dic 2025	Total 2025
IAP	21	28	28	14	28	28	14	14	28	28	28	14	273
Talleres	0	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0	0	20
Formación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totales</b>	21	28	38	14	28	28	14	14	38	28	28	14	293
<b>Previsiones De Ventas De La Empresa Año 1: 2026</b>													
<b>Ventas (unidades)</b>	Ene 2026	Febr 2026	Mar 2026	Abr 2026	Mayo 2026	Junio 2026	Julio 2026	Ago 2026	Sept 2026	Oct 2026	Nov 2026	Dic 2026	Total 2026
IAP	21	28	21	21	28	28	14	14	28	28	28	14	273
Talleres	0	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0	30
Formación	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	20
<b>Totales</b>	21	38	31	21	28	38	14	14	28	48	28	14	323
<b>Previsiones De Ventas De La Empresa Año 2: 2027</b>													
<b>Ventas (unidades)</b>	Ene 2027	Febr 2027	Mar 2027	Abr 2027	Mayo 2027	Junio 2027	Julio 2027	Ago 2027	Sept 2027	Oct 2027	Nov 2027	Dic 2027	Total 2027
IAP	36	48	24	48	48	48	24	24	48	48	48	24	468
Talleres	0	15	0	0	0	15	0	0	0	15	0	0	45
Formación	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	20
<b>Totales</b>	36	63	34	48	48	63	24	24	48	73	48	24	533
<b>Previsiones De Ventas De La Empresa Año 3: 2028</b>													
<b>Ventas (unidades)</b>	Ene 2028	Febr 2028	Mar 2028	Abr 2028	Mayo 2028	Junio 2028	Julio 2028	Ago 2028	Sept 2028	Oct 2028	Nov 2028	Dic 2028	Total 2028
IAP	36	48	48	24	48	48	24	24	48	48	48	24	468
Talleres	0	15	0	0	15	0	0	15	0	0	15	0	60
Formación	0	0	15	0	0	0	0	0	0	15	0	0	30
<b>Totales</b>	36	63	63	24	63	63	24	39	48	63	63	24	573
<b>Previsiones De Ventas De La Empresa Año 4: 2029</b>													
<b>Ventas (unidades)</b>	Ene 2029	Febr 2029	Mar 2029	Abr 2029	Mayo 2029	Junio 2029	Julio 2029	Ago 2029	Sept 2029	Oct 2029	Nov 2029	Dic 2029	Total 2029
IAP	51	68	51	51	68	68	34	34	68	68	68	34	663
Talleres	0	20	0	0	0	20	0	0	0	20	0	0	60
Formación	0	0	15	0	0	0	0	0	0	15	0	0	30
<b>Totales</b>	36	68	51	36	48	83	24	24	48	83	48	24	753

