



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado  
**ANÁLISIS ECONÓMICO-  
FINANCIERO DE UN PROYECTO  
EMPRESARIAL**

**Alumno: Antonio Jiménez Moreno**

Octubre, 2019

- 1. RESUMEN**
- 2. ABSTRACT**
- 3. INTRODUCCIÓN**
  - 3.1. Promotores y justificación del proyecto a emprender**
  - 3.2. Descripción y justificación de la idea**
  - 3.3. Características del servicio**
  - 3.4. Misión y visión empresariales**
- 4. ANÁLISIS DEL SECTOR**
  - 4.1. Características del sector**
  - 4.2. Matriz DAFO del sector**
  - 4.3. Tamaño del sector**
  - 4.4. Tasa de crecimiento del sector**
- 5. ANÁLISIS DEL MERCADO**
  - 5.1. Segmentación del mercado y selección del mercado objetivo**
  - 5.2. Comportamiento del consumidor**
  - 5.3. Análisis de la competencia**
    - 5.3.1. Identificación de los competidores directos e indirectos**
    - 5.3.2. Análisis competitivo (5 fuerzas de Porter)**
  - 5.4. Estimación de ventas anuales**
  - 5.5. Estrategia de marketing global**
  - 5.6. Estrategia de precios**
  - 5.7. Proceso de comercialización**
  - 5.8. Distribución y ventas**
- 6. Estructura organizativa**
  - 6.1. Diseño organizativo**
  - 6.2. Organigrama**
  - 6.3. Estructura de la propiedad**
  - 6.4. Convenios laborales, estimación del coste salarial**
- 7. PLAN DE OPERACIONES**
  - 7.1. Plan de operaciones y desarrollo de los servicios**
  - 7.2. Localización de la empresa**
  - 7.3. Instalaciones y equipamiento**

- 7.4. Amortizaciones**
- 7.5. Costes fijos**
- 7.6. Costes de los seguros de la empresa**
- 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**
  - 8.1. Inversión y financiación inicial**
  - 8.2. Estados financieros provisionales a tres años**
    - 8.2.1. Cuenta previsional de resultados**
    - 8.2.2. Estados previsionales de tesorería**
    - 8.2.3. Balance de situación previsional**
  - 8.3. Análisis de viabilidad económico-financiera del proyecto**
    - 8.3.1. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**
    - 8.3.2. Rentabilidad económico-financiera**
    - 8.3.3. Otros ratios**
- 9. CONCLUSIONES**
- 10. BIBLIOGRAFÍA**

## **1. RESUMEN**

Este es un proyecto denominado “Animal Paradise, S.L.”, en el cual vamos a realizar un análisis económico y financiero de dicha empresa.

Este proyecto, el cual está localizado en el municipio de Mengíbar, es un tanatorio para mascotas, en el cual se ofrecen los servicios de recogida de los animales en la clínica veterinaria o el hogar, salas privadas para la despedida (sala velatorio), cremación y catálogo de urnas y joyas. El principal objetivo de este negocio es crear un espacio muy especial donde los dueños puedan despedirse como se merece de sus mascotas.

## **2. ABSTRACT**

In this project called “Animal Paradise, S.L” in which we will perform an economic and financial analysis of said company.

This project, which is located in the municipality of Mengíbar, is a pet funeral, in which animal collection services are offered in the veterinary clinic or home, private rooms for farewell (wake room), cremation and catalog of urns and jewelry. The main objective this company is create a space special where the owners can say goodbye as you deserve your pets.

## **3. INTRODUCCIÓN**

### **3.1. Promotores.**

Los socios que van a llevar a cabo dicho proyecto son:

- Socio 1: Fátima Valenzuela Martínez (Socia capitalista).
- Socio 2: Antonio Jiménez Moreno (Socio capitalista).
- Socio 3: Jesús Jiménez Moreno (Socio capitalista).

### **3.2. Descripción y justificación de la idea.**

Este proyecto empresarial ha surgido como idea de los socios, tras la experiencia de uno de ellos después de la muerte de una de sus mascotas, al ver la falta de un lugar donde poder enterrarlo y acabar cremándolo, y ahí fue cuando detectó una necesidad latente para la población. A esto le podemos sumar la pasión por los animales por parte de los socios. Uniendo ambos conceptos salió esta idea de negocio. Dicha idea de negocio consiste en la fundación de un tanatorio para mascotas.

La principal razón para el establecimiento de dicho negocio es el crecimiento de la demanda de un tanatorio de dichas características, ya que es un mercado en auge en los últimos años.

Como todos sabemos, las mascotas están presentes en la vida cotidiana de muchas familias de nuestro país. Las hay muy diversas y se pueden elegir prácticamente al gusto. Las más comunes son los perros y los gatos los reptiles, además de los pájaros, las tortugas, los hámsteres, los conejos o los peces. Todos ellos hacen mucha compañía y establecen relaciones que producen muchas reacciones positivas: Desde llegar a formar parte de la unidad familiar como un miembro más hasta ser parte del ejército que sirve para combatir la soledad de las personas que viven sin compañía alguna.

Es por todo esto por lo que al final de la vida de dichas mascotas, los dueños quieren darles una despedida digna y a la altura del cariño que han recibido por parte de las mismas. Es ahí donde este negocio empieza a funcionar. La idea es ayudar a las familias a solventar lo mejor posible la pérdida, además de asistirles con todo lo necesario para llevar a cabo los trámites necesarios.

### **3.3. Características del servicio.**

El servicio principal que ofrece la empresa es el de recogida del animal de la clínica veterinaria o del hogar en Méngibar y alrededores, traslado del mismo al tanatorio, preparación del cuerpo, velatorio en una sala privada si la familia así lo desea, desde la cual después la familia si así lo requiere puede observar el proceso de cremación, decoración de la misma con fotos del animal y catálogo de urnas en los que depositar las cenizas de la mascota.

También ofrecemos otros servicios como un catálogo de joyas, por si los dueños de la mascota quieren depositar una pequeña parte de las cenizas en un anillo, un colgante, etc. Además también ofrecemos un servicio de cafetería, por si los integrantes de la familia quisieran tomarse algo durante el velatorio.

### **3.4. Misión y visión empresariales.**

La misión de este negocio es ofrecer servicios funerarios para los amigos fieles de la familia, a través de previsión exequias individual, títulos de servicio o necesidad inmediata, enfocados a satisfacer las necesidades de sus familias y su deseo de ofrecer una despedida digna con amor y respeto, mediante procesos de cremación amigables con el medio ambiente.

Por otro lado, en cuanto a la visión, pretendemos obtener un reconocimiento a nivel autonómico en la prestación de servicios exequiales para mascotas, reconocida como pionera en soluciones funerarias de destino final, consolidándonos como una alternativa integral para las familias amantes de los animales.

## **4. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **4.1. Características del sector.**

El sector en el que nos vamos a desenvolver es el de servicios de cremación para mascotas. Aunque el concepto de cremación de restos de mascotas ha estado dando vueltas durante más de veinte o treinta años, esta industria se ha desarrollado tan sólo en los últimos años para poder satisfacer las necesidades de un número creciente de personas que desean recuperar las cenizas de sus amadas mascotas.

Más recientemente, y en gran parte gracias a los innovadores diseños desarrollados, la nueva generación de crematorios de mascotas consiste en construcciones con múltiples cámaras. Imitando las pautas y los procedimientos de cremación humana, este importante desarrollo implica que cada mascota será incinerada individualmente y por separado, garantizando que cada propietario reciba las cenizas recuperadas de su amada mascota.

La cifra de familias que tienen una mascota es cada vez mayor y con el fallecimiento de la misma, en ocasiones, suele tener un gran efecto en los dueños, porque aparte de la dolorosa pérdida del animal, a la hora de deshacerse de los restos de cualquier forma, ya sea enterrándolos, contactando con una clínica veterinaria o con los servicios municipales, no suele ser una despedida digna después de una vida de lealtad al lado de ellos.

Esta empresa ofrece un servicio de cremación, a diferencia de las clínicas veterinarias que no pueden ofrecer ese servicio y tienen que subcontractarlo a empresas de cremación, por lo tanto nuestra empresa cuenta con una ventaja competitiva en el precio, al no tener que depender de otra empresa puede poner los precios más bajos.

Además, en Méngibar al ser pioneros en el sector, “Animal Paradise, S.L.” tiene cuantiosas ventajas:

- En primer lugar, ser pioneros significa estar solos, por tanto, poder competir en condiciones de monopolio, al menos temporalmente. Con ello tendremos una ventaja a la hora de fijar un precio.
- En segundo lugar, el ser pioneros permitirá crear barreras de entrada a los competidores que entren posteriormente al mercado. Además del know how obtenido.
- En tercer lugar, tendremos información estratégica del mercado, obtenida de los clientes, además de los que hayamos podido fidelizar.
- En cuarto lugar, podremos desarrollar experiencia en costes y economías de escala, así como economías de aprendizaje.
- Por último, ser pioneros ofrece acceso a recursos estratégicos tales como proveedores, canales de distribución, etc.

#### 4.2. Matriz DAFO del sector.

El análisis DAFO, el cual se puede ver en la tabla 1, nos dará un diagnóstico sobre el estado de nuestra entidad, en el que observaremos tanto el análisis interno (debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa) como el análisis externo (amenazas y oportunidades que la empresa puede encontrar en el entorno).

**Tabla 1. Matriz DAFO.**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de contratación</li> <li>• Dificultad de encontrar personal cualificado para la cremación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de entrada de competidores nuevos.</li> <li>• Elevada competencia.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay líder en el sector.</li> <li>• Servicio de transporte a domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen barreras de entrada.</li> <li>• Pioneros en el servicio.</li> <li>• Al no encontrarse competencia, fijamos nuestros propios precios.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

### 4.3. Tamaño del sector.

A continuación vamos a realizar una comparativa entre el número de mascotas que hay identificadas en Andalucía y el número de mascotas que hay registradas en Jaén, el cual va a ser nuestro sector en principio. En la tabla 2 podemos apreciar el número de mascotas en Andalucía y Jaén, según el Registro Andaluz de Identificación Animal (RAIA), teniendo en cuenta que los últimos datos obtenidos son del 2018 y que muchas familias tienen animales de compañía sin registrar.

**Tabla 2. Tamaño del sector.**

<b>Tamaño del sector</b>	<b>Total mascotas</b>	<b>Perros</b>	<b>Gatos</b>	<b>Otras especies</b>
<b>Andalucía</b>	<b>2.864.182</b>	<b>2.676.699</b>	<b>171.634</b>	<b>15.849</b>
<b>Jaén</b>	<b>255.018</b>	<b>247.858</b>	<b>5.215</b>	<b>1.945</b>

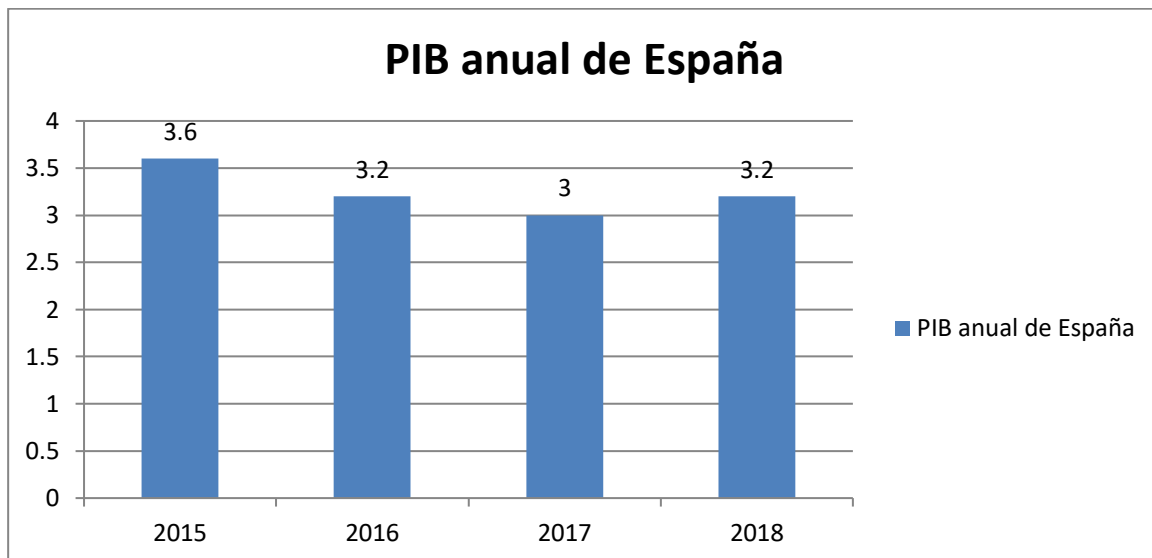
**Fuente:** Elaboración propia a partir del Registro Andaluz de Identificación Animal (RAIA).

### 4.4. Tasa de crecimiento del sector.

En 2017, año en el que se encuentran los últimos datos, el 40% de los hogares españoles tenía un animal de compañía, y ese mismo año, el sector de las mascotas generó un volumen de negocio 1.000 millones de euros. En cuanto a lo que nuestra industria se refiere, las incineraciones de los animales domésticos se han multiplicado por cinco en los últimos años.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Producto Interior Bruto (PIB) de España registra una variación del 3,2% en el 2018 (ver gráfico 1).

**Gráfico 1. Producto Interior Bruto de España (tasas anuales).**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INE).

A partir de esta información, la empresa ha decidido hacer una estimación del tanto por ciento de beneficio que espera generar en el marco conceptual de tres años. Tanto la economía española como el sector se encuentran en crecimiento, por tanto, se estimarán unas ventas en 2020 de las que se incrementarán un 3% en 2021 y un 4 % en 2022 respecto a 2021.

## **5. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **5.1. Segmentación del mercado y selección del mercado objetivo.**

#### **5.1.1. Segmentación del mercado.**

En nuestro caso, hemos optado por realizar una segmentación socioeconómica y sociodemográfica, dividiendo el mercado potencial según el poder adquisitivo de nuestros posibles clientes y la edad de los mismos. Ello se debe a que nuestros servicios los requerirán personas de edad adulta, sin distinción de sexo, con un cierto poder adquisitivo.

#### **5.2. Comportamiento del consumidor.**

Como ya hemos comentado anterior mente, cada vez los propietarios están más comprometidos con sus mascotas y se preocupas más por su bienestar y por su atención, ya que dichas mascotas han pasado de ser un animal de compañía a uno más de la familia. Es este sector terciario (servicios), los clientes buscan la comodidad y la confianza de personas cualificadas y especializadas.

### 5.3. Análisis de la competencia.

#### 5.3.1. Identificación de los competidores directos e indirectos.

Aunque este sector sea prácticamente reciente, la gran demanda ha hecho de él un mercado en crecimiento. Y es que hoy en día se cuidan mucho todas las necesidades de las mascotas y eso ha hecho que los servicios relacionados a ellos como guardería, alimentación, estética, atención médica y, en nuestro caso, funerales, aparezcan en el mercado.

Como competidores directos no tenemos ninguno, pues no existe ningún tanatorio para mascotas en Méngibar. El crematorio más cercano es el crematorio de mascotas Fénix, que se localiza en la ciudad de Jaén, el cual realiza unos servicios parecidos a los de nuestra empresa.

Como competidores indirectos encontramos:

- Clínica veterinaria Vetersalud Aimar.
- Martín Cruz, A (veterinario).

#### 5.3.2. Análisis competitivo (5 fuerzas de Porter).

En las industrias en competencia imperfecta es donde surgen las posibilidades de obtener rentas superiores si se es capaz de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas adecuadamente. Las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales. Las amenazas, justamente lo contrario.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, en el libro (Luis Ángel Guerras y José Emilio Navas, 2015), el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- **Rivalidad entre empresas.** La primera fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. Se estudian las características básicas de la industria que definen el marco genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. Actualmente la guardería no posee competidores directos pero si indirectos como las veterinarias indicadas en el punto anterior.

- **Poder de negociación con los clientes.** En cuanto al poder de negociación se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, etc. La empresa cuenta con varios factores que influyen a nuestro favor en dicho poder de negociación. Uno de ellos es que los servicios ofrecidos por el tanatorio son de primera ya que cuenta con personal especializado y capacitado para el tratamiento de los cuerpos y su cremación, que son los que principalmente van a satisfacer las necesidades de los clientes. Además, los velatorios instalados con cremaciones presenciales presentan un valor agregado para el cliente ya que a través de ellas se puede transmitir la confianza y tranquilidad que buscan los clientes al incinerar a su mascota y poder comprobar que las cenizas son realmente de ella.
- **Poder de negociación con los proveedores.** Esta tercera fuerza se refiere, al contrario del apartado anterior, al poder de negociación de los proveedores. En el tanatorio se trabaja con diferentes marcas y proveedores tanto para las urnas y las joyas, como para los diferentes productos de la cafetería.
- **Amenaza de productos sustitutos.** Los productos sustitutos son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Si crearan un negocio como el de este tanatorio, se espera que los clientes ya estén fidelizados, que se haya logrado el liderazgo y la expansión en el mercado, lo que supondría que los sustitutos sean menos competitivos.
- **Amenaza nuevos entrantes.** Esta fuerza hace referencia a nuevas empresas que quieren entrar en la industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario. De momento no existe ningún tanatorio que ofrezca estos servicios y tenga estas ventajas competitivas. La amenaza de posibles nuevos entrantes pueden ser las clínicas veterinarias, que amplíen su negocio realizando una integración vertical hacia delante y realicen los servicios de cremación de las mascotas.

#### 5.4. Estimación de ventas anuales.

Para realizar la estimación de las ventas, primero vamos a diferenciar los diferentes servicios que ofrece la empresa, para después realizar dicha estimación utilizando el precio medio de cada servicio por el número considerado de clientes. Esta estimación será mensual y con un periodo de 25 días al mes, quitando fines de semana y festivos.

- **Creación de mascotas:** La incineración ofrece dos posibilidades: La incineración colectiva, que cuesta 40 euros. En el caso de que el animal pese más de 20 kg, el precio ascendería a 50 euros. Por lo tanto el precio medio del servicio sería de 45 euros por 45 clientes al mes, sería un total de 2.025 euros al mes. A esto tenemos que sumarle la incineración individual, que es la más demandada por los clientes, la cual tiene un coste de 120 euros. En el mismo caso que la anterior, si el animal supera los 20 kg, el precio ascendería a 150 euros. Por ello, el precio medio sería de 135 euros por 85 clientes al mes, sería un total de 11.475 euros al mes.
- **Sala velatorio:** Este es un servicio opcional. Si la familia precisa de una de las salas para el velatorio, esto tendrá un costo de 35 euros la hora (máximo de una hora), por 75 clientes, hace un total de 2.625 euros mensuales.
- **Catálogo de urnas:** La empresa cuenta con tres tipos diferentes de urnas, madera, metálicas y biodegradables. Las primeras tienen un precio de 30 euros por 35 clientes al mes son 1.050 euros mensuales. Las metálicas tienen un precio de 20 euros por 30 clientes, hace un total de 600 euros mensuales. Y la última tienen un precio de 45 euros por 20 clientes, hace un total de 900 euros mensuales.
- **Catálogo de joyas:** Constamos con dos tipos de joyas, pulseras y colgantes, en las cuales se pueden depositar una parte de las cenizas de la mascota. Las pulseras tienen un precio de 15 euros, por 20 clientes, hace un total de 300 euros mensuales. Los colgantes tienen un precio de 20 euros, por 35 clientes, hace un total de 700 euros mensuales.
- **Transporte de animales:** El precio por la recogida del animal es de 5 euros, por 75 clientes, supone un total de 375 euros mensuales. El mismo será gratuito para los clientes del mismo pueblo (Mengíbar).

A continuación en la tabla 3 vamos a indicar las ventas mensuales que la empresa ha estimado a partir de la estrategia de precios establecida. Como ya calculamos anteriormente, para el año

2021 se estima un incremento del 3% con respecto de 2020, dado que la tasa de crecimiento del sector y del PIB muestra datos de crecimiento similares en los años anteriores. Y de un 4% para 2022 con respecto a 2021.

**Tabla 3. Estimación de ventas mensuales.**

<b>Ventas mensuales</b>													
	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>X</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SERVICIO CREMACIÓN</b>	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	162.000
<b>SERVICIO VELATORIO</b>	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	2.625	31.500
<b>SERVICIO URNAS</b>	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	12.450
<b>SERVICIO JOYAS</b>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
<b>SERVICIO TRANSPORTE ANIMALES</b>	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500

**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación realizaremos la estimación de las ventas anuales de los próximos 3 años. Como el crecimiento del sector es continuo, hemos calculado un incremento del 3% para el año 2021 con respecto al año 2020 (año inicial), ya que la tasa de crecimiento del sector y del PIB muestra crecimiento en los años anteriores. Para el año 2022 se estima un crecimiento de las ventas del 4% con respecto a 2021. Estos porcentajes se mantendrán para el resto de variables que la empresa utilice (ver tabla 4).

**Tabla 4. Estimación de ventas anuales.**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>SERVICIO CREMACIÓN</b>	162.000,00 €	166.860,00 €	173.534,40 €
<b>SERVICIO VELATORIO</b>	31.500,00 €	32.445,00 €	33.742,80 €
<b>SERVICIO URNAS</b>	12.450,00 €	12.823,50 €	13.336,44 €
<b>SERVICIO JOYAS</b>	12.000,00 €	12.360,00 €	12.854,40 €
<b>SERVICIO TRANSPORTE ANIMALES</b>	4.500,00 €	4.635,00 €	4.820,40 €
<b>TOTAL</b>	<b>222.450 €</b>	<b>229.123,50 €</b>	<b>238.288,44 €</b>

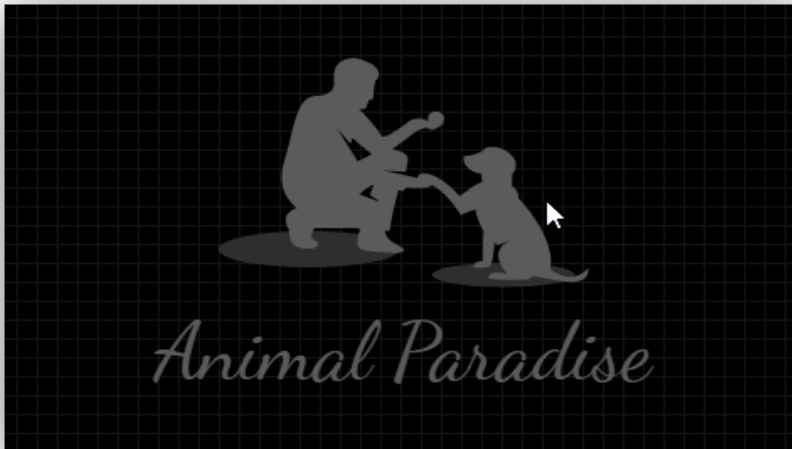
**Fuente:** Elaboración propia.

La estimación de estas ventas se ha calculado conforme la estrategia de precios utilizada y explicada en el próximo apartado de estrategia de precios.

### **5.5. Estrategia de marketing global.**

El nombre de la empresa será “Animal Paradise, S.L.”, el eslogan de la empresa será: “Dales la despedida que realmente se merecen” y el logo de la empresa será el siguiente (ver imagen 1):

## Imagen 1. Logotipo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

### 5.6. Estrategia de precios.

La empresa va a seguir una estrategia de precios de penetración, con lo cual vamos a fijar dichos precios por debajo del valor promedio del mercados, es decir de la competencia, con el fin de crear una atracción especial y estimular a los clientes a que elijan nuestro servicio por encima de los de la competencia. Ahora vamos a estudiar los precios de los diferentes servicios que la empresa oferta.

En el servicio de cremación (ver tabla 5), como ya hemos comentado anteriormente, cuenta con dos alternativas, cremación colectiva, con un coste de 40 euros si la mascota pesa menos de 20 kg y de 50 si la misma pesa más de 20 kg. La otra opción es la cremación individual, la cual, como la anterior, también cuenta con distinción de precio según el peso de la mascota. El precio para una mascota de menos de 20 kg sería de 120 euros y de más de dicho peso sería de 150 euros. Estos precios han sido obtenidos a través del estudio de los precios ofrecidos por empresas similares del sector a los cuales se les ha realizado una disminución para la penetración de la empresa en el mercado.

**Tabla 5. Precios de la cremación.**

	<b>Cremación individual</b>	<b>Cremación colectiva</b>
<b>Menos de 20 kg</b>	120 €	40 €
<b>Más de 20 kg</b>	150 €	50 €

**Fuente: Elaboración propia en comparación con la competencia.**

Con respecto al servicio de velatorio (ver tabla 6), este es un servicio opcional, solo si los clientes lo desean, pueden velar a la mascota durante uno hora, con un coste de 35 euros. En ese caso, se le preparará una de las salas para el velo de la mascota.

**Tabla 6. Precio del velatorio.**

<b>Velatorio</b>	35 €
------------------	------

**Fuente: Elaboración propia.**

Con relación a las urnas (ver tabla 7), contamos con 3 tipos diferentes de urnas haciendo la diferenciación según el material utilizado: urnas de madera, de metal y biodegradables. El precio de las mismo son 30 euros, 20 euros y 45 euros respectivamente.

**Tabla 7. Precios de las urnas.**

<b>Madera</b>	30 €
<b>Metal</b>	20 €
<b>Biodegradable</b>	45 €

**Fuente: Elaboración propia.**

Con referencia a las joyas (ver tabla 8), contamos con dos tipos de joyas, pulseras y colgantes, en las cuales se puede depositar una pequeña parte de las cenizas de la mascota para llevarla siempre con nosotros. Las pulseras tienen un precio de 15 euros y los colgantes de 20 euros.

**Tabla 8. Precios de las joyas.**

<b>Pulsera</b>	15 €
<b>Colgante</b>	20 €

**Fuente:** Elaboración propia.

Por último, en cuanto al servicio de transporte (ver tabla 9), costará 5 euros, los cuales incluyen la recogida de la mascota, ya sea del domicilio familiar o de la clínica veterinaria, el cual se realizará en los pueblos y provincias de los alrededores (Villargordo, Las Infantas, Cazalilla, Villanueva de la Reina, Espeluy, etc), siendo el mismo gratuito para los clientes del pueblo (Méngibar). Este servicio será realizado en una furgoneta la cual estará adecuada con todo lo necesario para dicho transporte.

**Tabla 9. Precios del transporte de las mascotas.**

<b>Méngibar</b>	Gratuito
<b>Alrededores</b>	5 €

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.7. Proceso de promoción.**

Para la promoción de la empresa nos centraremos principalmente en una página web, la cual se llamará [www.animalparadise.com](http://www.animalparadise.com) y en las redes sociales (Facebook e Instagram), las cuales llevarán el mismo nombre, ya que son la forma más fácil, rápida y de bajo coste para llegar a los clientes. En la página web colgaremos toda la información que necesitan nuestros

clientes (servicios, precios, teléfono de atención al cliente, horario, etc). En esta misma podrán ver nuestros catálogos y precios, e incluso, se podrán hacer su propio presupuesto.

En las redes sociales subiremos fotos de nuestras urnas y de nuestras joyas, así como de nuestras instalaciones. Además, también nos servirá de escaparate para que los clientes vean nuestros nuevos productos cuando vayamos aumentando los catálogos o mejorando nuestros servicios.

Además de esto, para dar a conocer a la empresa, pondremos una cuña de radio y repartiremos folletos por las clínicas veterinarias, las tiendas de mascotas y los refugios de acogida.

El presupuesto que hemos realizado para el gasto en publicidad se puede observar en la tabla 10.

**Tabla 10. Presupuesto de publicidad.**

	<b>Unidades</b>	<b>Precio/unidad</b>	<b>Total</b>
<b>Radio</b>	730*	31 €	22.360 €
<b>Folletos</b>	1.000	0,026 €	25,95 €

**Fuente: Elaboración propia.**

\*Las unidades de radio se miden en cuñas de 20 segundos, por lo tanto es el número de cuñas que se pedirán al año. Como hay 730, serían 2 cuñas al día (mañana y tarde).

Este será el gasto en publicidad el primer año, los siguientes sólo mantendremos la publicidad en radio.

### **5.8. Distribución y ventas.**

El desplazamiento de las mascotas a la funeraria se realizará a través de una furgoneta de la empresa, la cual contará con todos los complementos necesarios para el transporte de las mismas. La furgoneta (imagen 2) se ha obtenido mediante un leasing financiero con el concesionario Nissan por 21.920 euros.

## Imagen 2. Furgoneta de la funeraria.



Fuente: Concesionario Nissan.

El leasing se ha calculado de la siguiente manera (tablas 11 y 12):

**Tabla 11. Arrendamiento financiero.**

<b>Préstamo</b>	21.920 €
<b>Interés anual</b>	6%
<b>Pagos anuales</b>	1
<b>Duración</b>	3
<b>Fecha primer pago</b>	01/01/2020

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12. Amortización anual leasing financiero.**

<b>Pagos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Inicial</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Pendiente</b>
<b>1</b>	01/01/2020	21.920 €	1.128,21 €	6.873,98 €	15.046,02 €
<b>2</b>	01/01/2021	15.046,02 €	704,24 €	7.297,95 €	7.748,07 €
<b>3</b>	01/01/2022	7.748,07 €	254,11 €	7.748,07 €	
<b>Total</b>			<b>2.086,56 €</b>	<b>21.920 €</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## **6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

### **6.1. Diseño organizativo.**

Serán necesarios 6 empleados, los que se repartirán los trabajos de administrativo y desarrollo de la empresa (Antonio), camarero de la cafetería (Jesús), recepcionista (Fátima), un cremador certificado, un empleado de la limpieza y un trabajador adicional para encargarse de enseñar las urnas y joyas, mostrar las salas de duelo, etc.

El primer puesto y el más importante lo ejerce el socio-capitalista Antonio, el cual se encargará de la administración y del desarrollo de la empresa. Entre sus funciones están:

- Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria.
- Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la empresa.
- Responsable de la gestión financiera de la empresa, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Elaboración de los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.
- Establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la empresa.
- Responsable de la supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros que proveen a la empresa.

El segundo puesto está ocupado por la socia-capitalista Fátima y será el de recepcionista. Las funciones de la misma serán:

- Recibir a los visitantes.
- Responder a las llamadas telefónicas.
- Gestionar el e-mail, la página web y las redes sociales.
- Monitorizar y registrar los pagos de caja.
- Cotejamiento y archivamiento de los documentos.
- Ocuparse de las solicitudes de información, respondiendo preguntas o resolviendo problemas, tanto de los visitantes como de los clientes.
- Realizar reservas, concertar citas y gestionar los calendarios de citas.
- Mostrar a los clientes los diferentes catálogos de urnas y joyas.
- Acompañar a los clientes a las salas de duelo.

El tercer puesto se halla ocupado por el tercer socio-capitalista, Jesús, y consiste en las labores de camarero en la cafetería. Las tareas que realizará serán:

- Anotar pedidos.
- Servir comida y bebida a los clientes.
- Preparar cuentas.
- Preparar mesas.
- Recibir y sentar a los clientes.
- Informar a los clientes de la carta.

El cuarto puesto es el de limpieza, el cual tendrá como cometidos:

- Realizar las tareas de limpieza y mantenimiento de superficies y mobiliario en el local.
- Selección de los productos y máquinas necesarios para la higienización, conservación y mantenimiento del local.

El quinto puesto se trata del de técnico cremador, el cual efectúa las siguientes labores:

- Asegurar que las cremaciones se realizan correctamente.
- Limpieza y preparación del área de cremación.
- Encargarse del almacenamiento de los restos incinerados en una urna.
- Tratar los restos incinerados de acuerdo con las instrucciones de los clientes.
- Mantenimiento de los equipos de cremación.

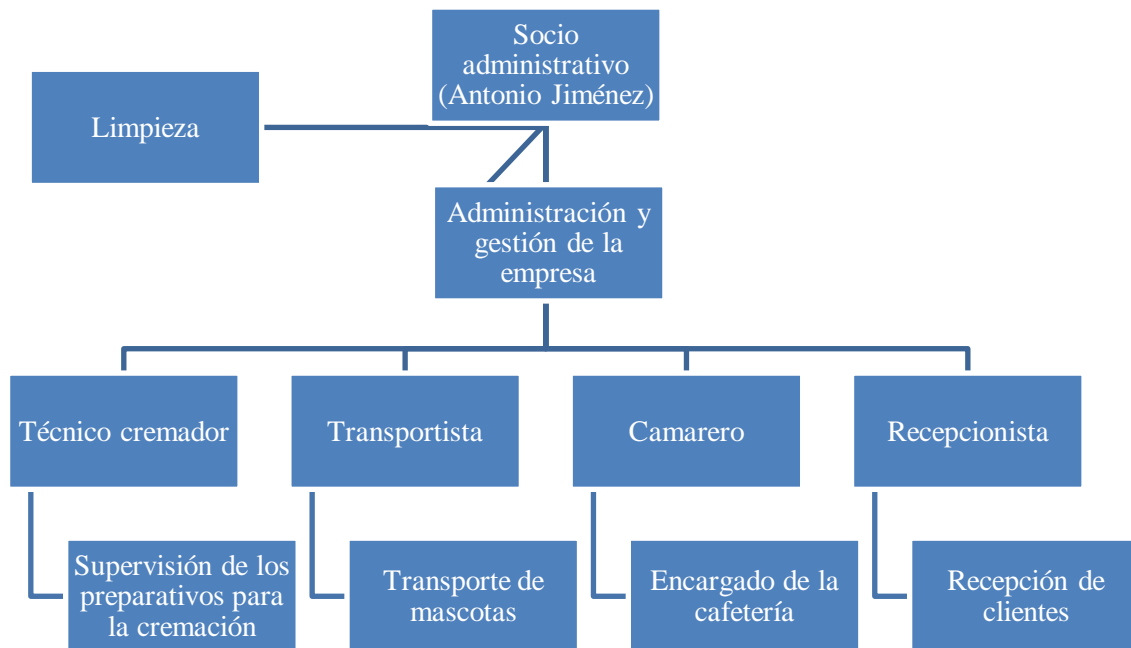
Y por último lugar, un transportista, el cual tiene las siguientes funciones:

- Recogida de las mascotas, tanto de las casas particulares como de los centros veterinarios.
- Inspeccionar el vehículo antes de su salida.
- Verificar las direcciones y rutas.

## **6.2. Organigrama**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

**Gráfico 2. Organigrama de la empresa.**



**Fuente: Elaboración propia.**

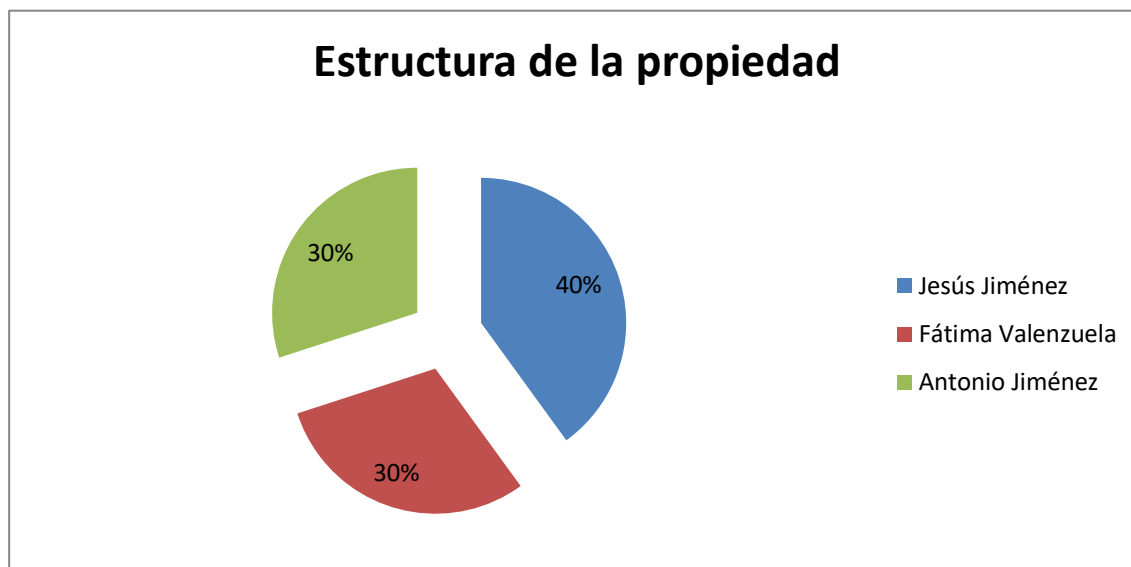
Como podemos observar en el gráfico 2, la empresa tiene una estructura simple, en la cual está dirigida por el socio Antonio Jiménez, el cual se encarga de administrar y gestionar la empresa. Por debajo de este y en la misma línea jerárquica se encuentran el encargado del crematorio, el transportista, el camarero y la recepcionista, desempeñando cada uno de ellos las funciones que tienen asignadas. Además contamos con un staff de apoyo encargado de la limpieza del local.

### **6.3. Estructura de la propiedad.**

La estructura de la propiedad está repartida según la aportación inicial de los socios. Todos aportaron económicamente la misma cantidad, pero el socio Jesús Jiménez además también aportó un local de su propiedad para el alojamiento de la empresa. Por tanto, como podemos observar en el gráfico 3, los porcentajes son los siguientes:

- Socio Jesús Jiménez tiene un 40%.
- Socia Fátima Valenzuela tiene un 30%
- Socio Antonio Jiménez tiene el otro 30%.

**Gráfico 3. Estructura de la propiedad.**



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4. Convenios laborales, estimación del coste salarial.

Para analizar dicha estimación, primero hay que distinguir los distintos puestos de trabajo. Para obtener los salarios, tomaremos como referencia el salario medio obtenido por personas con ocupación similar a la de nuestros empleados (tabla 13).

**Tabla 13. Estimación del coste salarial mensual.**

<b>Sueldo</b>	<b>Sueldo base</b>	<b>Seguridad social total</b>	<b>Seguridad social a cargo del trabajador</b>	<b>Sueldo neto</b>
<b>Director Administración</b>	1.483,20 €	419,75 €	69,71 €	1.413,49 €
<b>Recepcionista</b>	1.017,60 €	287,98 €	47,83 €	969,77 €
<b>Camarero</b>	984 €	278,47 €	46,25 €	937,75 €
<b>Transportista</b>	1.334,40 €	377,63 €	62,72 €	1.271,68 €
<b>Limpiadora</b>	972,80 €	275,30 €	45,72 €	927,08 €
<b>Técnico cremador</b>	1.270,40 €	359,52 €	59,71 €	1.210,69 €

Fuente: Elaboración propia a partir de seg-social.es.

## **7. PLAN DE OPERACIONES.**

### **7.1. Plan de operaciones y desarrollo de los servicios.**

Los servicios que prestará nuestra empresa a los clientes son los siguientes:

El servicio de transporte de las mascotas se realizará con la furgoneta de la empresa, la cual está homologada y acondicionada para el transporte de las mismas. Este servicio podrá ser escogido o no por el cliente, ya que si ellos lo desean, podrán traer a su mascota en su propio vehículo. El servicio de transporte estará disponible de 9:00 h a 14:00 h por la mañana y de 17:30 h a 20:30 h por la tarde de lunes a viernes y sábados por la mañana de 10:00 h a 13:00.

El servicio de velatorio consiste en la preparación del cuerpo y su ingreso en una de las salas para que la familia pueda darle una última despedida a la mascota. Además de esto, si la familia así lo desea, también ofrecemos en este servicio la posibilidad de decorar la sala con fotos de la mascota.

En el servicio de cremación, aparte de ofrecer dos tipos de cremación diferentes (individual y colectiva), si el cliente elige la cremación individual, si lo desean pueden asistir a dicha cremación.

El servicio de catálogos de urnas ofrecemos a los clientes 3 tipos de urnas de diferentes materiales y precios en las cuales guardar las cenizas de sus mascotas. Además de este servicio, ofrecemos otro de joyas, en el cual se propone a los clientes una forma diferente de mantener las cenizas. En este servicio ofrecemos tanto pulseras como colgantes, en los cuales se pueden introducir una pequeña parte de las cenizas y así llevar siempre encima una parte de la mascota.

Además, también ofrecemos un servicio de cafetería, donde los clientes podrán tomar algo o relajarse un poco durante el proceso de despedida de la mascota.

### **7.2. Localización de la empresa.**

Uno de los socios aportó un local como parte de la aportación inicial al negocio, el cual se encuentra en el polígono industrial de Méngibar. Hicimos un estudio del lugar para ver si era un sitio óptimo para la implantación del negocio y llegamos a la conclusión de que es un sitio ideal, ya que en el mismo se encuentran otros tanatorios y crematorios para personas y pueden

ofrecer sinergias a nuestro negocio. Como podemos observar en la imagen 3, la empresa cuenta con una nave (la de color azul), como instalaciones.

### Imagen 3. Localización de la empresa.



Fuente: Google maps.

### 7.3. Instalaciones y equipamiento.

Las instalaciones con las que cuenta la empresa es una nave, la cual se ha dividido en dos salas de 50 metros cuadrados dedicadas para los velatorios, con una ventana cada una que da a un habitáculo donde se encuentra la mascota. Otra sala de 35 metros cuadrados para albergar la máquina de cremación. Una sala más de 50 metros cuadrados en la que alojar las urnas y las joyas. Además, también será necesario un servicio de 10 metros cuadrados. Otra sala para instalar la cafetería, de 80 metros cuadrados, con una barra y un fregadero. Y por último una recepción al lado de la entrada principal conjunta con una sala de espera. Todas estas reformas han sido realizadas por la misma empresa de construcción por un presupuesto total de 18.800 € (ver tabla 13).

**Tabla 13. Coste de las instalaciones.**

<b>Recepción</b>	2.500 €
<b>Sala de espera</b>	1.800 €
<b>Salas velatorio</b>	5.000 €
<b>Sala cremación</b>	3.000 €
<b>Sala de urnas y joyas</b>	1.500 €
<b>Cafetería</b>	3.500 €
<b>Servicios</b>	1.500 €
<b>Total</b>	<b>18.800 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para el equipamiento de dichas instalaciones se han necesitado (ver tabla 14):

- Para la recepción una mesa de escritorio, una silla giratoria, un ordenador y una impresora.
- Para la sala de espera una mesa y 5 sillas.
- Para las dos salas de velatorios, dos sofás y una pequeña mesa para cada sala.
- Para los servicios, dos WC, dos lavabos y dos espejos, una para hombres y otro para mujeres.
- Para la sala de urnas y joyas cuatro estanterías para la ubicación de las mismas.
- Para la cafetería tres mesas, seis sillas, un frigorífico, un microondas y una cafetera.

Todo el mobiliario ha sido comprado en el Leroy Merlín.

**Tabla 14. Costes de mobiliario.**

<b>Recepción</b>	1.150 €
<b>Sala de espera</b>	350 €
<b>Salas velatorio</b>	1.500 €
<b>Sala de urnas y joyas</b>	600 €
<b>Cafetería</b>	930 €
<b>Servicios</b>	1.400 €
<b>Total</b>	<b>5.930 €</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el Leroy Merlín.

Para la sala de crematorio ha sido necesario comprar una máquina crematoria especial para mascotas. EL modelo adquirido es la maquina crematoria CSF 200, con un volumen de 2 metros cúbicos, 300 kilogramos de carga y combustible gasóleo o gas natural, con un coste de 30.000 euros (véase tabla 15).

**Tabla 15. Coste máquina crematoria.**

<b>Máquina crematoria</b>	30.000 €
---------------------------	----------

**Fuente:** Elaboración propia basada en hornos y secaderos.

#### **7.4. Amortizaciones.**

Los cálculos de amortización de los mobiliarios de la empresa se han calculado mediante el proceso de amortización lineal de acuerdo con la tabla de coeficientes de amortización lineal vigente de la agencia tributaria (véase tabla 16).

**Tabla 16. Amortizaciones financieras.**

	<b>Precio adquisición</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>EPI</b>	600 €	150 €	112,50 €	84,37 €
<b>Impresora</b>	200 €	50 €	37,50 €	28,13 €
<b>Mobiliario</b>	5.130 €	513 €	461,70 €	415,53 €
<b>Instalaciones</b>	18.800 €	1.880 €	1.692 €	1.522,80 €
<b>Elemento transporte</b>	21.920 €	3.507,20	2.946,05 €	2.474,68 €
<b>Maquinaria</b>	30.000 €	3.600 €	3.168 €	2.787,84 €
<b>Total</b>		9.700,20 €	8.417,75 €	7.313,35 €

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **7.5. Costes fijos.**

Los costes fijos de la empresa van a ser divididos en dos: los suministros para el buen funcionamiento de la empresa y los proveedores para la obtención del objetivo final de la misma, satisfacer a los clientes.

En cuanto al cálculo de los suministros de la empresa, se han obtenido los siguientes (ver tabla 17):

- EL agua utilizada por todo el tanatorio, que se paga mensualmente y que tiene un gasto de 40 euros.
- La luz que también se paga mensualmente y asciende a 90 euros.
- EL gasóleo para la máquina crematoria se paga cada 3 meses y tiene un coste de 1.000 euros.
- EL gasoil para la furgoneta va a depender de la demanda de la empresa, por tanto, en relación a la misma, se considera un gasto de 150 euros al mes.
- EL ADSL y la línea de teléfono se ha contratado a Movistar y tienen un coste de 45 euros al mes.

**Tabla 17. Coste de suministros.**

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>Luz</b>	480 €	480 €	480 €
<b>Agua</b>	1.080 €	1.080 €	1.080 €
<b>Gasóleo</b>	4.000 €	4.000 €	4.000 €
<b>Gasoil</b>	1.800 €	1.800 €	1.800 €
<b>ADSL y telefonía</b>	540 €	540 €	540 €
<b>Total</b>	7.900 €	7.900 €	7.900 €

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a los proveedores, como se puede observar en la tabla 18, los dividiremos en proveedores de urnas y de joyas y proveedores de productos para la cafetería, productos de limpieza y productos de higiene. Para las necesidades de urnas y joyas, por la lejanía con los proveedores, se ha decidido trabajar con varios de ellos para poder adaptarlos a nuestras necesidades y demandas, por lo tanto, se han elegido a Amazon, Alibaba y Urnas funerarias. En el caso de los productos para la cafetería, de limpieza y de higiene, por cercanía, hemos elegido como proveedor Mercadona, ya que en el municipio donde se lleva a cabo la actividad empresarial se encuentra uno.

**Tabla 18. Gasto en proveedores.**

	<b>PVP</b>	<b>PC</b>
<b>Urnas y joyas</b>	52.000 €	36.400 €
<b>Productos cafetería</b>	1.300 €	910 €
<b>Productos de limpieza</b>	150 €	105 €
<b>Productos de higiene</b>	75 €	52,50 €
<b>Total</b>	<b>53.525 €</b>	<b>37.467,50 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.6. Costes de los seguros de la empresa.**

Los tres tipos de seguro que se han contratado para la empresa son los obligatorios para la correcta realización de la actividad empresarial. Estos seguros son de Responsabilidad Civil, seguro de accidentes y seguro para los vehículos de la empresa. Los tres han sido contratados a través Mapfre. El primero se encarga de todas aquellas reclamaciones de tipo civil que puedan derivarse del desarrollo de la actividad empresarial. El segundo abarca las coberturas e indemnizaciones que se deben cubrir en caso de accidente. El último asegura a los vehículos de la empresa en caso de accidente (ver tabla 19).

**Tabla 19. Seguros de la empresa.**

<b>Seguro de responsabilidad civil</b>	950 €
<b>Seguro de accidentes</b>	785 €
<b>Seguro para los vehículos de la empresa</b>	435 €
<b>Total</b>	<b>2.170 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.**

### **8.1. Inversión y financiación inicial.**

Para iniciar la actividad empresarial, se necesita de una inversión de 56.730 euros, que se divide en los siguientes aspectos (ver tabla 20):

- Coste de las instalaciones: EL desembolso inicial para el acondicionamiento de la nave es de 18.800 euros.
- Mobiliario: Incluye todo lo necesario para la recepción, la cafetería, los velatorios, etc. Todo ello ha tenido un coste de 5.130 euros.
- Elemento de transporte: La furgoneta obtenida para la recogida de mascotas ha tenido un coste de 21.920 euros.
- Equipo informático: Se ha necesitado de un ordenador y una impresora cuyo valor ha sido de 800 euros.
- Máquina crematoria: Se ha necesitado de dicha máquina para la realización de la actividad principal con un coste de 30.000 euros.
- Gasto de constitución y puesta en marcha: se derivan de los trámites para constituir la empresa y ascienden a 390 euros.

**Tabla 20. Inversión inicial.**

<b>Coste instalaciones</b>	18.800 €
<b>Mobiliario</b>	5.130 €
<b>Elemento transporte</b>	21.920 €
<b>Equipo informático</b>	800 €
<b>Máquina cremadora</b>	30.000 €
<b>Gasto de constitución</b>	390 €
<b>Necesidad de Activo Circulante</b>	2.000 €
<b>Total</b>	<b>79.040 €</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Para cubrir dichas necesidades financieras se han decidido utilizar las siguientes fuentes financieras:

- Capital social: Conforme a lo establecido en el acta firmada por los socios en la constitución de la empresa, los socios tienen un capital social de 47.120 euros el cual ha sido totalmente suscrito y desembolsado a parte iguales.
- Arrendamiento financiero: La compra del vehículo se realizó mediante Leasing por un período de 3 años, con un tipo de interés de 6% y por la cantidad de 21.920 euros.

- Para la obtención de la parte que falta, la empresa ha decidido pedir un préstamo a una entidad bancaria por un importe de 10.000 euros. La duración del mismo será de 3 años, con una amortización lineal y un tipo de interés de 4% anual.

Con el objetivo de evitar problemas de insolvencia, antes de poner en funcionamiento cualquier negocio, es aconsejable contar con una cantidad inicial de dinero (activo circulante de mayor liquidez) con el que poder hacer frente los pagos derivados de los primeros meses de actividad.

Por tanto, se ha considerado que, para no obtener problemas de insolvencia, se contará con un activo corriente necesario de 2.000 euros.

La forma de financiación de la inversión se corresponde con un 60% de fondos propios y un 40% de fondos ajenos. Dentro de ese 40%, el 28% pertenece al arrendamiento financiero y el 12% restante al préstamo (ver tabla 21).

**Tabla 21. Fuentes de financiación.**

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	47.120 €
<b>RECURSOS AJENOS</b>	31.920 €
<b>Arrendamiento financiero</b>	21.920 €
<b>Préstamo</b>	10.000 €
<b>Total</b>	<b>79.040 €</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

A continuación, vamos a realizar el cuadro auxiliar del préstamo (ver tabla 22).

**Tabla 22. Cuadro auxiliar préstamo.**

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>Saldo inicial</b>		6.667 €	3.333 €
<b>Entradas</b>	10.000 €		
<b>Salidas</b>	3.333 €	3.333 €	3.333 €
<b>Saldo final</b>	6.667 €	3.333 €	0 €
<b>Intereses</b>	400 €	266,68 €	133,32 €

**Fuente: Elaboración propia.**

Y, por último, el balance de situación inicial a 1 de enero de 2020 quedaría de la siguiente forma (ver tabla 23):

**Tabla 23. Balance de situación.**

	<b>Año 2020</b>		<b>Año 2020</b>
<b>Activo no Corriente</b>	<b>77.040 €</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>47.120 €</b>
Instalaciones	18.800 €	Capital social	47.120 €
Mobiliario	5.130 €	<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>31.920 €</b>
Equipos Procesos Información	800 €	Préstamo a l/p	10.000 €
Elemento de transporte	21.920 €	Leasing	21.920 €
Máquina cremadora	30.000 €		
Coste constitución	390 €		
<b>Activo Corriente</b>	<b>2.000 €</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>- €</b>
Necesidad de Activo Circulante	2.000 €		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>79.040 €</b>	<b>TOTAL NETO Y PASIVO</b>	<b>79.040 €</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Como podemos observar en el balance, la empresa ha pedido un préstamo y un Leasing, por lo que el pasivo se incrementa.

Finalmente, este balance cumple el principio básico de la contabilidad, que establece que el activo siempre tiene que ser igual que el pasivo y patrimonio neto.

## 8.2. Estados financieros previsionales a 3 años.

### 8.2.1. Cuenta previsional de resultados.

La siguiente tabla 24 muestra la cuenta previsional de resultados, también conocida como cuenta de pérdidas y ganancias en la que se puede calcular el beneficio que obtendrá la empresa tras restar sus ingresos menos sus costes, generando la ganancia o pérdida neta de la empresa.

**Tabla 24. Cuenta de resultados previsional.**

Conceptos	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<b>Importe neto de cifra de negocios</b>	<b>222.450 €</b>	<b>229.123,50 €</b>	<b>238.288,44 €</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>108.732,60 €</b>	<b>108.732,60 €</b>	<b>108.732,60 €</b>
Sueldos	84.748,80 €	84.748,80 €	84.748,80 €
Seguridad social	23.983,80 €	23.983,80 €	23.983,80 €
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>32.845,95 €</b>	<b>32.430 €</b>	<b>32.430 €</b>
Seguros	2.170 €	2.170 €	2.170 €
Publicidad	22.385,95 €	22.360 €	22.360 €
Suministros	7.900 €	7.900 €	7.900 €
Gastos de constitución	390 €		
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>9.700,20 €</b>	<b>8.417,75 €</b>	<b>7.313,35 €</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>71.171,25 €</b>	<b>79.543,15 €</b>	<b>89.812,49 €</b>
Gastos financieros	1.528,21 €	970,92 €	387,43 €
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>69.643,04 €</b>	<b>78.572,23 €</b>	<b>89.425,06 €</b>
Impuestos	10.446,46 €	11.785,83 €	13.413,76 €
<b>Resultado neto</b>	<b>59.196,58 €</b>	<b>66.786,40 €</b>	<b>76.011,30 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos hacen referencia a las ventas netas que ha obtenido la empresa de todos los servicios prestados durante el año.

Los costes variables se refieren a las compras de productos y materias primas en los que ha incurrido la empresa, es decir, en las urnas, joyas, productos de limpieza, productos de higiene y productos para la cafetería.

El beneficio neto se refiere a la diferencia entre ingresos y gastos de cualquier empresa en un periodo determinado. También se le conoce como resultado del ejercicio, especialmente cuando hacemos la cuenta de resultados.

Dichos gastos se dividen de la siguiente forma:

- Los sueldos y salarios constituyen el coste total del personal contratado por la empresa.
- La seguridad social corresponde al 28,30% del salario de cada trabajador al año.
- Los suministros se refieren al coste en luz, agua, gasóleo, gasoil y ADSL.
- Las primas de seguro se corresponden a los tres seguros contratados por la empresa para su buen funcionamiento.
- Los gastos de constitución son los costes que la empresa está obligada a pagar para el inicio de su actividad.
- Las amortizaciones corresponden al mobiliario de la empresa.
- Los gastos financieros se refieren a los intereses pagados por la empresa por el Leasing y por el préstamo.

Después de todo esto, la empresa ha obtenido unos beneficios antes de intereses y de impuestos de 71.711,25 euros para 2020, de 79.543,15 euros para 2021 y de 89.812,49 euros para 2022.

Por último, una vez descontado los intereses y calculado los impuestos, que en este caso son del 15% por ser una PYME, el beneficio neto obtenido por la empresa es de 59.196,58 euros para 2020, de 66.786,40 euros para el año 2021 y de 76.011,30 euros para el 2022.

Como se puede observar, la empresa ha obtenido beneficios desde el año de su fundación, siendo estos crecientes conforme han pasado los años.

### 8.2.2. Estado previsional de tesorería.

El estado previsional de tesorería muestra las entradas (cobros) y las salidas (pagos) en concordancia a todas las operaciones que la empresa estima realizar durante un periodo estimado y determina el saldo final de tesorería.

El mismo tiene como objetivo poder prever la situación de liquidez de la empresa en cada momento y llevar a cabo las correcciones necesarias, ya que es un instrumento de control de la tesorería de la compañía.

Se pueden dar dos casos, que la empresa obtenga superávit y haya que determinar las diferentes colocaciones alternativas del exceso de tesorería para obtener una mayor rentabilidad, o que, por el contrario, que exista déficit y haya que determinar las diferentes fuentes de financiación que puedan solucionar el problema de tesorería.

En la tabla 25 se ha calculado el presupuesto anual de tesorería para los años 2020, 2021 y 2022.

**Tabla 25. Cuenta de tesorería previsional.**

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
Tesorería inicial	0 €	34.058,76 €	56.713,84 €
Cobros por ventas	222.450 €	229.123,50 €	238.288,44 €
Pagos proveedores	37.467,50 €	38.591,52 €	40.135,18 €
Pagos mano obra	108.732,60 €	108.732,60 €	108.732,60 €
Pagos costes fijos	32.845,95 €	32.430 €	32.430 €
Intereses	1.528,21 €	930,92 €	387,43 €
Impuestos		15.152,43 €	16.252,24 €
Instalaciones	18.800 €		

Mobiliario	5.130 €		
Máquina crematoria	30.000 €		
Equipo informático	800 €		
Elemento transporte	21.920 €		
Amortización préstamo	3.333 €	3.333 €	3.333 €
Amortización Leasing	6.873,98 €	7.297,95 €	7.748,07 €
Capital social	47.120 €		
Préstamo	10.000 €		
Leasing	21.920 €		
<b>Tesorería neta</b>	<b>34.058,76 €</b>	<b>22.655,08 €</b>	<b>29.269,92 €</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>34.058,76 €</b>	<b>56.713,84 €</b>	<b>85.983,76</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

La empresa ha obtenido un saldo final de tesorería acumulada para el año 2020 de 34.058,76 euros, de 56.713,84 euros para 2021 y de 85.983,76 euros para el 2022. Como se puede observar, el saldo para los tres años es positivo, es decir, los cobros son superiores a los pagos y la empresa genera liquidez.

### **8.2.3. Balance de situación previsional.**

El balance muestra la situación patrimonial de una empresa, lo cual ayuda a entender la estructura financiera que la compone, es decir los recursos con los que cuenta la empresa y la manera en que están siendo aprovechados en un periodo de tiempo determinado. El siguiente balance muestra la situación de la empresa a 31 de diciembre para los años 2018, 2019 y 2020. Este se desglosa de la siguiente manera, (ver tabla 26):

**Tabla 26. Balance de situación previsional.**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Instalaciones	18.800 €	18.800 €	18.800 €
Mobiliario	5.130 €	5.130 €	5.130 €
Maquina crematoria	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Equipo informático	800 €	800 €	800 €
Elemento de transporte	21.920 €	21.920 €	21.920 €
Tesorería	34.058,76 €	56.713,84 €	85.983,76
<b>Total Activo</b>	<b>110.708,76 €</b>	<b>133.363,84 €</b>	<b>162.633,76 €</b>
Capital social	26.675,61 €	59.024,26 €	97.458,13 €
Préstamo	6.667 €	3.333 €	0 €
Leasing	15.046,02 €	7.748,07 €	0 €
Proveedores	37.467,50 €	38.591,52 €	40.135,18 €
Impuestos	15.152,43 €	16.252,24 €	17.727,10 €
Fondo amortización	9.700,20 €	8.417,75 €	7.313,35 €
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>110.708,76 €</b>	<b>133.363,84 €</b>	<b>162.633,76 €</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

El activo está compuesto por el inmovilizado material, que a su vez está compuesto por las instalaciones, el mobiliario, la máquina crematoria y el equipo informático, y por la tesorería.

El patrimonio neto y pasivo está compuesto por el capital social aportado por los socios, por el préstamo y el leasing concedidos por la entidad bancaria, los proveedores de la empresa, los impuestos en los que ha incurrido la misma y la amortización del inmovilizado material antes mencionado.

### **8.3. Análisis de viabilidad económico-financiera del proyecto.**

#### **8.3.1. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)**

Según (Blanco Ramos y Ferrando Borrado, 2015) el Valor Actual Neto, conocido como VAN, es una cantidad monetaria que refleja la diferencia entre el valor actual de los cobros menos el valor actualizado de los pagos, es decir, es el valor de todos los flujos de caja esperados referido a un mismo momento del tiempo. En términos generales se puede interpretar el VAN del siguiente modo:

- Si el VAN es mayor que 0 significa que la empresa genera beneficios.
- Si el VAN es igual a 0 significa que no hay beneficio ni pérdidas.
- Si el VAN es menor que 0 significa que hay pérdidas en la empresa.

En cualquier caso, se deberá rechazar cualquier inversión cuyo VAN sea negativo ya que descapitaliza la empresa. En este caso podemos apreciar en la tabla 26 que el VAN del proyecto es de 68.723,99 euros, por lo que el negocio genera beneficios.

En cuanto a la TIR, la “Tasa de Rentabilidad Interna” expresa la tasa de descuento que iguala el valor actualizado de los flujos de fondos netos obtenidos de un proyecto con la inversión realizada para su consecución. Cuanta más alta sea la TIR de un proyecto, mayor rentabilidad se obtendrá por el dinero invertido en él. La Tasa de Rentabilidad Interna obtenida de este proyecto ha sido del 36,68% (ver tabla 26), esto quiere decir que se obtendrá un interés alto por la cantidad de dinero invertida, por lo que la idea de negocio es rentable y sería una buena decisión la de realizar el proyecto.

**Tabla 26. VAN y TIR.**

	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>222.450 €</b>	<b>229.123,50 €</b>	<b>238.288,44 €</b>
Sueldos	84.748,80 €	84.748,80 €	84.748,80 €
Seguridad social	23.983,80 €	23.983,80 €	23.983,80 €
Seguros	2.170 €	2.170 €	2.170 €
Publicidad	22.385,95 €	22.360 €	22.360 €
Suministros	7.900 €	7.900 €	7.900 €
Gastos de constitución	390 €		
Proveedores	37.467,50 €	38.591,52 €	40.135,18 €
NAC	2.000 €		
<b>Gastos de explotación</b>	<b>181.046,05 €</b>	<b>179.754,12 €</b>	<b>181.297,78 €</b>
<b>Q explotación a.i.</b>	<b>41.403,95 €</b>	<b>49.369,38 €</b>	<b>56.990,66 €</b>
<b>Inversión</b>	Q1	Q2	Q3.
<b>- 79.040 €</b>	<b>41.403,95 €</b>	<b>49.369,38 €</b>	<b>56.990,66</b>
<b>VAN</b>	<b>68.723,99</b>		
<b>TIR</b>	<b>36,68%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

### **8.3.2. Rentabilidad económico-financiera.**

La rentabilidad económica (ROI) mide la capacidad de generar beneficios que tienen los activos totales de una empresa sin tener en cuenta la manera en que se han financiado y el coste que han supuesto para la empresa.

La rentabilidad económica se calcula dividiendo el beneficio bruto (antes de intereses e impuestos) entre la inversión, cuyo resultado para este proyecto ha sido 90,04% ( $71.171,25 \text{ €} / 79.040$ ).

La rentabilidad financiera (ROE) mide la capacidad que tienen los fondos propios de la empresa para generar beneficios, es decir la rentabilidad de los accionistas.

La rentabilidad financiera se calcula dividiendo el beneficio neto (después de intereses e impuestos) entre los fondos propios, cuyo resultado para este proyecto ha sido 125,63% ( $59.196,58 / 47.120$ ).

La principal diferencia entre la rentabilidad económica y financiera es:

- En la rentabilidad financiera se tienen en cuenta los fondos propios que tiene la empresa para la obtención de beneficios.
- En la rentabilidad económica se tiene en cuenta el activo total de la empresa para conocer los beneficios obtenidos.

Otra diferencia entre rentabilidad económica y financiera es el beneficio que se utiliza para calcularlas:

- La rentabilidad financiera relaciona el beneficio una vez deducidos los intereses, impuestos y posibles gastos financieros.
- La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos, sin tener en cuenta los gastos financieros que han supuesto la financiación de los activos totales de la empresa.

Por último y no menos importante, una de las diferencias entre rentabilidad económica y financiera es el denominado Apalancamiento.

El apalancamiento, también denominado “Efecto palanca” consiste en financiarse mediante recursos ajenos (endeudamiento) para recuperar determinadas inversiones que se han realizado en la empresa. Se puede decir que una empresa está apalancada cuando aumenta su pasivo (sus deudas) para adquirir activos.

El apalancamiento puede ser de varios tipos:

- **Apalancamiento Positivo:** El  $ROE > ROI$ . Esto significa que el coste medio de las deudas de la empresa es inferior a la rentabilidad económica que obtiene. Por tanto, financiar parte del activo con recursos ajenos ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.
- **Apalancamiento Negativo:** El  $ROE < ROI$ . El coste medio de las deudas de la empresa para financiar sus activos supera a la rentabilidad económica.
- **Apalancamiento Nulo:** El  $ROE = ROI$ . Este tipo de apalancamiento se da en los casos en que el activo de la empresa se financia con fondos propios, sin recurrir a la financiación externa.

En el caso de nuestra empresa es positivo, ya que la rentabilidad financiera es mayor a la rentabilidad económica,  $125,63\% > 90,04\%$ . Esto significa que el coste medio de las deudas de la empresa es inferior a la rentabilidad económica que obtiene. Por tanto, financiar parte del activo con recursos ajenos ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.

### 8.3.3. Otros ratios.

El ratio de endeudamiento mide la proporción de la deuda que soporta la empresa frente a sus recursos propios. El ratio de endeudamiento se calcula dividiendo los recursos ajenos entre los recursos propios ( $31.920/47.120$ ) y el resultado obtenido ha sido del  $67,74\%$ . El ratio de endeudamiento ideal está comprendido entre el  $40\%$  y el  $60\%$ , y la empresa ha obtenido es de un  $67,74\%$ , por lo que la empresa está soportando un porcentaje algo por encima de volumen de deuda, aún así la estructura financiera es adecuada ya que el vencimiento de la deuda es a largo plazo, es decir, que toda la deuda es de pasivo no corriente.

El ratio de liquidez indica la capacidad de disponer de dinero efectivo en un periodo determinado para pagar las deudas. Dicho ratio para ser óptimo debe estar entorno al 1. El ratio de liquidez se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, ( $34.058,76/37.467,50$ ). Se ha obtenido un ratio de 0.91, lo que indica que la empresa no

cuenta con la solvencia adecuada para hacer frente a su deuda a corto plazo, pero al ser cercano a uno no es una situación de gravedad para la empresa. Además este ratio debe tomarse como referencia, ya que este tipo de negocios pueden funcionar perfectamente con algunas tensiones de tesorería. Asimismo, la parte positiva de hacer este tipo de cálculos es que, al realizarse con una cierta antelación, nos permiten disponer de un cierto margen de maniobra para tomar las medidas que consideremos oportunas para revertir la situación.

El ratio de solvencia hace referencia a la capacidad financiera que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Este ratio se calcula dividiendo el activo total entre el pasivo total. El resultado ideal de este ratio es que se iguale a 1,5. Esta empresa presenta un ratio de solvencia de 1,32 (110.708,76/84.033,15) lo que significa que la situación de la empresa no es óptima, pero si cuenta con la solvencia necesaria para su normal actividad económica.

## **9. CONCLUSIONES.**

Después de haber realizado el análisis de mercado, tanto interno como externo, se ha llegado a la conclusión de que este proyecto es una gran oportunidad de negocio por lo siguientes motivos:

- El nivel de competencia existente es muy bajo.
- El sector de las mascotas se encuentra en crecimiento.
- Se diferencia de la competencia por la gran calidad de sus servicios prestados.
- Y lo más importante, gracias a la estrategia de precios seleccionada, la compañía ha estimado unas ventas anuales para el primer año de 222.450 euros, cantidad importante para ser pioneros en la zona.

En cuanto al análisis económico-financiero, se han obtenido unos resultados propicios para la realización del proyecto, ya que la empresa es viable tanto económica como financieramente:

- La inversión inicial se ha financiado con un 60 % de recursos propios y un 40 % de recursos ajenos.
- El beneficio neto de la empresa ha tenido resultados positivos por lo que sigue indicando que es una gran oportunidad de negocio.

- El VAN ha resultado ser mayor que 0, esto quiere decir que la empresa generará beneficios futuros.
- La TIR ha tenido un valor de 36,68% lo que verifica que el proyecto sea rentable.
- En cuanto a la rentabilidad económica y financiera se han obtenido también unos resultados beneficiosos para la empresa.
- El apalancamiento de la empresa ha sido positivo, esto significa que financiar parte del activo con recursos ajenos de la empresa ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.
- Por último los ratios calculados muestran que la empresa tiene capacidad de liquidez y solvencia para hacer frente a las obligaciones pagos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA.

- Blanco Ramos, F. y Ferrando Borrado, M. (2015). *Teoría de la inversión*, Madrid, Pirámide.
- González Domínguez, F. (2012). *Creación de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Guerras Martín, L. y Navas López, J. (2015). *La Dirección estratégica de la empresa*, Navarra, Aranzadi.
- Hernández Ortiz, M. (2014). *Administración de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Socías Salvá, A. (2014). *Contabilidad financiera*, Madrid, Pirámide.
- Partal Ureña, A. (2012). *Dirección financiera de la empresa*, Madrid, Pirámide.
- Priede Bergamini, T., López-Cozar Navarro, C. y Benito Hernández, S. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*, Madrid, Pirámide.
- <https://www.mapfre.es/seguros/particulares/otros-seguros/seguros-animales/articulos/cremacion-mascotas.jsp>
- <https://www.europapress.es/esandalucia/jaen/noticia-registro-animales-compania-andalucia-cuenta-mas-250000-mascotas-provincia-20180825134932.html>
- <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/sociedad/135605/Animalesdecompania/ConsejeriadeJusticiaeInterior>
- [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf)
- <https://matthewsenvironmentalsolutions.com/esp/57-news/176-un-mercado-en-crecimiento-para-crematorios-de-mascotas>
- <https://www.freelogoservices.com>
- <https://www.cremascota.com/crematorio-de-mascotas-cuanto-cuesta/>

- <http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-radio.htm>
- [http://www.oblicua.es/tarifas\\_publicidad/Publicidad\\_Radio\\_40\\_Principales\\_Tarifas\\_Locales.pdf](http://www.oblicua.es/tarifas_publicidad/Publicidad_Radio_40_Principales_Tarifas_Locales.pdf)
- <https://www.360imprimir.es/>
- <https://www.360imprimir.es/folletos?productId=3>
- <https://www.360imprimir.es/folletos?productId=3>
- <https://www.campustraining.es/noticias/funciones-administrativo/>
- <https://www.educaweb.com>
- <https://tusalario.es/carrera/funcion-y-sueldo>
- <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538>
- [https://www.hornosysecaderos.com/incineracion-animales?gclid=EAIaIQobChMI\\_9PghZvM5AIVREPTCh3eOgbpEAAYAiAAEgKfBfD\\_BwE](https://www.hornosysecaderos.com/incineracion-animales?gclid=EAIaIQobChMI_9PghZvM5AIVREPTCh3eOgbpEAAYAiAAEgKfBfD_BwE)
- [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Periodos\\_impositivos\\_a\\_partir\\_de\\_1\\_1\\_2015/Base\\_imponible/Amortizacion/Tabla\\_de\\_coeficientes\\_de\\_amortizacion\\_lineal.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal.shtml)
- [https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html?gclid=EAIaIQobChMIgP32prXM5AIVjRnTCh01hABGEAAYAAEgJt6PD\\_BwE](https://www.urnas-funerarias.es/urnas-funerarias-mascotas.html?gclid=EAIaIQobChMIgP32prXM5AIVjRnTCh01hABGEAAYAAEgJt6PD_BwE)
- <https://spanish.alibaba.com/g/pet-urns.html>
- <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=13442148031>
- <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/>
- <https://www.mytriplea.com/blog/rentabilidad-economica-financiera-diferencia/>