



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

ANÁLISIS ECONÓMICO- FINANCIERO DE UN PROYECTO EMPRESARIAL

Alumno: Ana Hidalgo Serrano

Junio, 2017

INDICE

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT.....	3
3. INTRODUCCION E IDEA EMPRESARIAL	3
4. ANALISIS DEL SECTOR.....	5
4.1. Características y tamaño del sector	5
4.2. Tasa de crecimiento del sector.....	7
5. ANALISIS DEL MERCADO	9
5.1. Segmentación del mercado y selección del mercado objetivo.....	9
5.2. Comportamiento del consumidor.....	9
5.3. Análisis de la competencia	9
5.4. Estimación de ventas anuales	11
5.5. Estrategia de marketing global	14
5.6. Estrategia de precios.	15
5.7. Proceso de venta y promoción.	18
5.8. Distribución y ventas.....	19
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	20
6.1. Diseño organizativo	20
6.2. Organigrama.....	22
6.3. Estructura de la propiedad.....	23
6.4. Estimación del coste salarial.....	24
7. PLAN DE OPERACIONES.....	25
7.1. Desarrollo de los servicios.....	25
7.2. Localización de la empresa.	27
7.3. Instalaciones y equipamiento.....	27
7.4. Amortizaciones.....	31
7.5. Costes Fijos.....	32
7.6. Coste de los Seguros de la empresa.....	34
8. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO.....	34
8.1. Inversión y financiación inicial.....	34
8.2. Estados financieros previsionales a 3 años.....	37

8.2.1.	Cuenta previsional de resultados.....	37
8.2.2.	Balance previsional a 31 de Diciembre.....	39
8.2.3.	Estados previsionales de tesorería.	41
8.3.	Análisis de viabilidad económica-financiera del proyecto.....	43
8.3.1.	Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	43
8.3.2.	Rentabilidad económico financiera	44
8.3.3.	Otros ratios	46
9.	CONCLUSIONES.....	47
10.	INDICE DE ILUSTRACIONES	48
11.	BIBLIOGRAFIA.....	50

1. RESUMEN

Este proyecto denominado “Mansión Huellitas S.L.” y localizado en la ciudad de Úbeda trata sobre los servicios del hospedaje de mascotas, peluquería canina y felina, clínica veterinaria, servicio de recogida y entrega de mascotas y una tienda de accesorios y piensos.

La principal característica innovadora de esta guardería es el sistema de cámaras de vigilancia instalado en el que los clientes pueden ver a sus mascotas las 24 horas del día.

El objetivo de este negocio es mantener el bienestar de las mascotas durante su hospedaje y ofrecer servicios de máxima calidad, con el fin de obtener un reconocimiento a nivel regional.

Se ha necesitado la contratación de un veterinario, una peluquera y dos cuidadores, además de la socia que se encargará de la administración y del desarrollo de negocio.

El análisis económico financiero de la empresa ha obtenido unos resultados positivos que hacen que este proyecto sea viable.

2. ABSTRACT

This project called "Mansión Huellitas S.L." and located in the city of Úbeda offers services in relation to pet welfare, such as hairdressing, veterinary clinic, collection and delivery and accessory and feed store.

The main innovation in this pet care is the surveillance camera system installed where customers can see their pets 24 hours a day.

The objective of this business is to maintain the welfare of pets during their stay and offer services of the best quality in order to gain recognition at a regional level.

It has been necessary to hire a veterinarian, a hairdresser and two caretakers, besides the partner who take care of the administration and business development.

The economic and financial analysis of the company has obtained positive results that make this project viable.

3. INTRODUCCION E IDEA EMPRESARIAL

Este proyecto empresarial ha surgido como iniciativa personal de los promotores, ya que su pasión por los animales quería ser relacionada con el mundo laboral, y de ello surgió esta idea de negocio. Su gran inspiración y motivación por emprender en este sector de los animales, les ha llevado a crear su propia guardería de mascotas.

La principal razón por la que se ha encontrado atractiva esta idea de negocio es la falta de una guardería en la ciudad de Úbeda y alrededores.

Poco a poco el sector de los animales va aumentando y con él las familias que tienen una mascota. Debido a ello, por motivos personales, económicos o profesionales algunas familias no pueden hacerse cargo en algunos períodos puntuales de sus queridas mascotas. Es aquí donde este negocio empieza a funcionar, la idea es solventar este problema ya que así se evitaría un mayor número de abandono de animales. Cuando una familia no pueda hacerse cargo de su mascota, ya sea por días por semanas o meses, esta guardería ofrecerá como servicio principal el hospedaje de perros y gatos.

Además del servicio principal del hospedaje de las mascotas este proyecto se centra en diversos servicios como son la peluquería y estética tanto canina como felina, la cual se ocupa una persona especializada en este tipo de servicio. Las funciones que tendrá la peluquería serán de cortar, lavar, peinar y demás funciones que solicite el cliente a la hora de contratar este servicio. Otra actividad que realiza esta empresa es la de la clínica veterinaria, este servicio es dirigido por un médico veterinario licenciado que desarrollará las funciones básicas que se realizan en una clínica como poner vacunas, desparasitar a los animales, revisiones diarias, las intervenciones necesarias que surjan durante el hospedaje de las mascotas, etc. También se ofrece un servicio a domicilio de recogida y entrega de las mascotas en la ciudad de Úbeda y en los alrededores. Y por último, se encuentra la recepción junto con la tienda de accesorios, donde se desarrollan todas las funciones de servicio al cliente, las compras de comida para mascotas y accesorios de la tienda.

La principal característica innovadora que diferencia a esta guardería es el sistema implantado de cámaras de vigilancia las 24 horas con una aplicación móvil que estará disponible tanto en Android como en Iphone y en la que los clientes pueden ver en tiempo real a sus mascotas y tener la tranquilidad de saber que están bien y ver todas las actividades y los cuidados que la guardería ofrece a las mascotas. Otra de las características diferenciadoras de este proyecto son las grandes instalaciones de naturaleza que posee, tanto el parque como la piscina en forma de hueso para que las mascotas puedan disfrutar de sus paseos en el establecimiento.

Esto hace tener una ventaja competitiva frente a la competencia más cercana en el entorno competitivo.

La misión de este negocio es mantener el bienestar y la higiene de las mascotas durante su hospedaje y proporcionarles un bienestar físico, emocional y de comportamiento para mantener una relación de confianza entre la mascota, el personal del negocio y el cliente

En cuanto a la visión, este negocio busca un reconocimiento a nivel regional en relación al cuidado y bienestar de las mascotas, ofreciéndoles los mejores servicios de calidad que se

espera que cumplan con todas las expectativas tanto de la empresa como de los clientes, con el fin de crear el mejor y el más completo servicio de hospedaje de mascotas en el futuro.

Este proyecto se pondrá en marcha el 1 de enero de 2018. Su localización tendrá lugar en la carretera de Vilches (Casería El Deán), en la ciudad de Úbeda provincia de Jaén.

La denominación social de la empresa será “Mansión Huellitas S.L.” que queda registrado en el Registro Mercantil, junto con toda la tramitación y puesta en marcha correspondiente.

Los promotores del proyecto son:

Promotor 1: Ana Hidalgo Serrano (Socia capitalista).

Promotor 2: Luis Granero Martínez (Socio capitalista).

Para la forma jurídica de esta empresa se ha elegido la estructura de Sociedad de Responsabilidad Limitada la cual se presenta como una sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital social mínimo a aportar es de 3.000 euros y estará totalmente desembolsado desde el momento inicial. La responsabilidad frente a los acreedores se limita al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad, de manera que los socios no responden ante las deudas con el patrimonio personal. El capital social estará dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables las cuales están reguladas por la Ley 2/1995, de 23 marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada y en lo no regulado específicamente en esta Ley por el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

4. ANALISIS DEL SECTOR

4.1. Características y tamaño del sector

En la ciudad de Úbeda cada vez hay una mayor cifra de animales de compañía, esta tendencia favorece a la empresa, ya que muchas de las familias con mascotas no pueden ocuparse de ellas y no tienen sitio donde dejarlas, ya sea un largo o un corto período de tiempo.

En Úbeda al ser pioneros en el sector, Mansión Huellitas S.L. tiene numerosas ventajas en cuanto a fijar sus propios precios y elaborar sus propias estrategias de precios y de marketing.

Este proyecto es una gran oportunidad de negocio, ya que la idea innovadora de poner cámaras en todas las zonas de la guardería, permitirá a los clientes ver a su mascota las 24 horas del día desde la página web y mediante una aplicación en el móvil con su respectivo usuario y contraseña.

En la siguiente tabla 1 se ha analizado la matriz DAFO en la que se puede observar tanto el análisis externo que son las amenazas y oportunidades como el análisis interno, las debilidades y fortalezas que el entorno aporta al sector.

Tabla 1. Matriz DAFO.

DEBILIDADES - Estacionalidad. - Necesidad de contratación.	AMENAZAS - Competencia débil, mercado menos atractivo. - Facilidad de entrada de nuevos competidores.
FORTALEZAS - Especialistas en el cuidado de los animales. - Servicio de transporte a domicilio. - No hay líder en el sector.	OPORTUNIDADES - Vigilancia con cámaras las 24 horas. - Al no haber competencia fijan sus propios precios. - Amplia variedad de clientes (todas las edades). - Pioneros en el servicio. - No hay barreras de entrada.

Fuente: Elaboración propia a partir de (María Jesús Hernández, 2014).

Hoy en día es difícil determinar el número exacto de animales de compañía de cada familia por ciudades o comunidades autónomas, los últimos datos que hay registrados en Andalucía son del 2015, como se puede apreciar en la tabla 2:

Tabla 2. Tamaño del sector de las mascotas en Andalucía.

Tamaño del Sector	Perros registrados	Gatos registrados	Otros animales
Andalucía	2.164.686	119.367	27.624

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el coste de mantenimiento de un perro al año es de 817 € y el de un gato es de 534 € incluyendo gastos de veterinario, medicamentos, limpieza y comida.

Dividiendo el número de perros y gatos registrados en Andalucía entre el número de personas de Andalucía se puede estimar el número de mascotas por persona en Andalucía, y concretamente, una vez calculado el número de mascotas por persona, éste se multiplica por la población de Úbeda y así se obtiene una estimación del tamaño del sector de perros y gatos en la ciudad de Úbeda, ver tabla 3.

Tabla 3. Tamaño del sector de las mascotas en Úbeda.

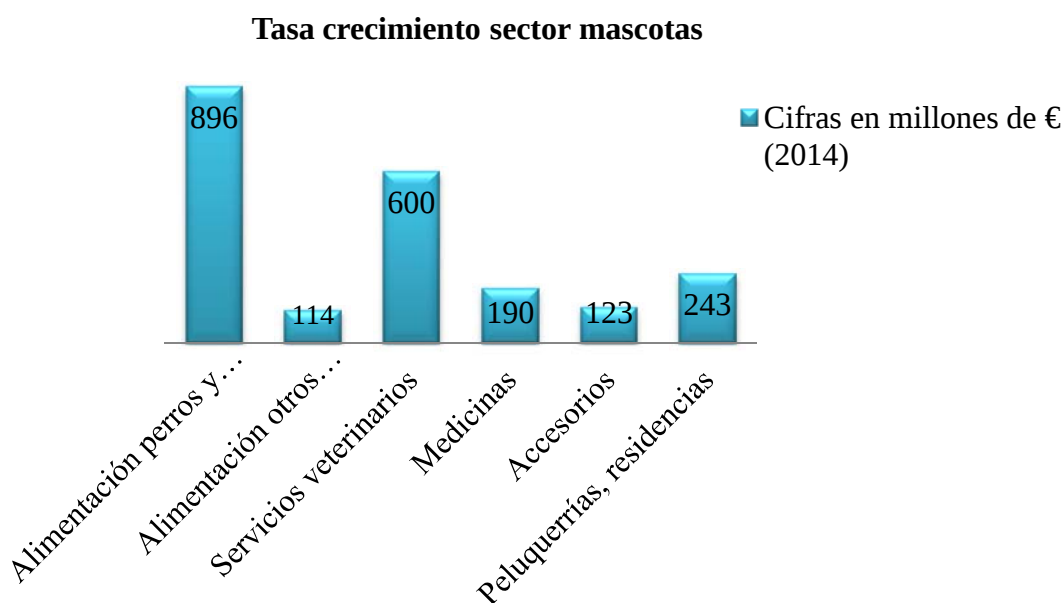
Tamaño del Sector	Perros	Gatos	Otros	Personas
Andalucía	2.164.686	119.367	27.624	8.411.205
Úbeda	8.965	494	114	34.835
Animal Por Persona	0,2574	0,0142	0,0033	

Fuente: Elaboración propia a partir del instituto de estadística y cartografía de la Junta de Andalucía.

4.2. Tasa de crecimiento del sector

El negocio de las mascotas generó 2.200 millones de euros en 2014 en España. Ha crecido un 3% de media en la crisis, aunque antes lo hacía al 7%. En la mitad de los hogares españoles hay mascotas: en total 20 millones de animales de compañía, entre los que predominan los perros (5,4 millones) y los gatos (3,8 de gatos) ver gráfico 1.

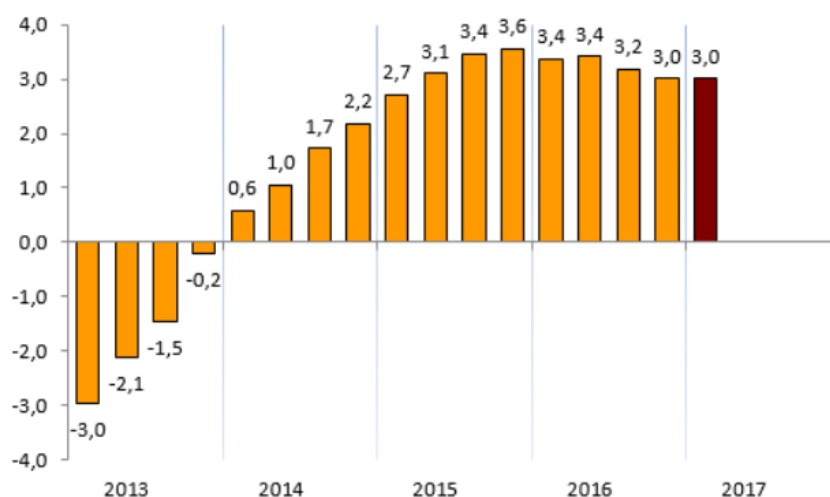
Gráfico 1. Tasa crecimiento sector mascotas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Blázquez, S. (2017). “Animales que generan millones.”, EL PAÍS Disponible On-line.

Según el INE, el Producto Interior Bruto generado por la economía española registra una variación del 3% en el primer trimestre de 2017, (Gráfico 2).

Gráfico 2. Producto Interior Bruto de España (tasa anual).



Fuente: www.ine.es

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 de las mascotas han crecido en esta época de crisis por lo que se

estimarán unas ventas en 2018 de las que se incrementarán un 2 % en 2019 y un 3 % en 2020 respecto a 2019.

5. ANALISIS DEL MERCADO

5.1. Segmentación del mercado y selección del mercado objetivo

Este negocio va dirigido a todo tipo de edades, ya que el tener una mascota no tiene límite de edad. Tanto niños como personas mayores ya sean hombres o mujeres pueden hacer uso de estos servicios siempre y cuando tengan a sus mascotas con todo tipo de papeles en regla.

En Mansión Huellitas S.L. no se permitirá la entrada a animales agresivos o peligrosos para evitar el posible daño que puedan causar a los demás animales.

5.2. Comportamiento del consumidor

En nuestra avanzada sociedad, desde el siglo XIX hasta ahora, ha ido aumentando la preocupación por el cuidado de las mascotas, cada vez existen más personas que se preocupan por el bienestar y la atención de sus mascotas. En este sector terciario, los clientes buscan la comodidad y la confianza en personas capacitadas y especializadas en cuidar animales de compañía. Por ello este negocio es creado para que los clientes confíen en el personal y sientan que tienen a sus pequeños animales de compañía como si estuviesen en su casa.

5.3. Análisis de la competencia

Como competidores directos Mansión Huellitas S.L. no tiene ninguno porque no existe ninguna guardería canina en Úbeda. La guardería más cercana se sitúa en la ciudad de Linares, pero sus características son diferentes a las de esta guardería.

Como competidores indirectos se encuentran:

- Clínica Veterinaria GANDHI: dedicada a servicios clínicos, peluquería y estética canina y venta de productos alimenticios y accesorios para mascotas.
- Clínica Veterinaria San Francisco: dedicada a servicios clínicos, peluquería y estética canina y venta de productos alimenticios y accesorios para mascotas.
- Hobby Zoo: tienda de mascotas de accesorios, alimentación y venta de animales.
- ACE-VENTURA: tienda de mascotas de accesorios, alimentación y venta de animales.
- BIO MASCOTAS: tienda de mascotas de accesorios, alimentación y venta de animales.

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. 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:

1) 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 y la más famosa es la “Clínica Veterinaria GANDHI” la cual tiene un posicionamiento muy importante en el mercado.

2) 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.

Los servicios ofrecidos por la guardería son de primera ya que se cuenta con personal especializado y capacitado para el cuidado de los perros y gatos y de su comportamiento durante su estancia en la guardería, además cuentan con otros servicios, como el de la consulta veterinaria, peluquería y estética canina y felina que son los que principalmente van a satisfacer las necesidades de los clientes. Además, las cámaras instaladas 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 dejar sus mascotas en esta guardería.

3) Poder de negociación con los proveedores

Esta tercera fuerza se refiere a los proveedores, en la tienda se trabaja con diferentes marcas de alimentos para todo tipo de mascotas, de accesorios y de medicamentos, las marcas que proveen a la empresa son patrocinadoras ya que a la vez de proveer a la empresa, también hacen campañas publicitarias en el establecimiento.

4) Amenaza de productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos 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 esta guardería, 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.

5) 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 ninguna guardería que ofrezca estos servicios y tenga estas ventajas competitivas. La amenaza de posibles nuevos entrantes pueden ser las clínicas veterinarias, que amplíen su negocio formando una guardería para la estancia de las mascotas de sus clientes en su establecimiento.

5.4. Estimación de ventas anuales

Para hacer una estimación de las ventas, primero hay que clasificar las diferentes líneas de venta que tiene la empresa y hacer una estimación utilizando el precio medio del servicio por el número estimado de clientes al mes, calculando un periodo de 26 días (quitando los domingos y festivos):

- Guardería de mascotas: el precio medio por animal al día es de 8 € por una estimación de 3 animales al día es igual a 624 € al mes, más los clientes semanales que se estiman 4 animales a la semana por 45 € como precio medio, da un total de 180 €, más los clientes fijos que dejen a sus mascotas los meses enteros, se han estimado 4 animales por una media de 170€ al mes que suma un total de 680 € mensuales. En total en un mes normal tendrían unas ventas de 1.484 €, aumentando las ventas en los meses de Enero, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Diciembre con un total de 2.968 € al mes, ya que son los meses en los que las familias suelen tener vacaciones y es cuando aumenta la demanda de estos servicios.

- Peluquería y estética: el precio medio del servicio es de 22 € al día por una estimación de 4 animales al día hace un total de 2.280 € mensuales.

- La tienda de animales: el precio medio de todos los complementos y accesorios para animales en la tienda es de 27 € por la estimación de unas 200 unidades vendidas al mes, da un total de 5.400 € al mes, más la estimación de las ventas de los diferentes tipos

de pienso hacen una media de 985 € al mes. Sumando las dos cantidades se obtienen unas ventas mensuales de la tienda de animales de unos 6.385 € mensuales.

- Clínica veterinaria: El precio de la consulta es de 20 €, el de las revisiones es de 15 €, el de las vacunas es de 25 € y el de los microchips es de 35 €. Estimando que haya un total de 40 animales al mes, da un resultado de 3.625 € mensuales.

- Transporte de animales: el precio medio al día son 3 € por 4 animales al día es igual a 312 € mensuales.

A continuación en la Tabla 4 se pueden apreciar las ventas mensuales que la empresa ha estimado a partir de la estrategia de precios establecida. Los cuadros que están sombreados de azul son los meses en los que la guardería obtendrá un mayor número de ventas debido a la mayor demanda de los clientes.

Tabla 4. Estimación de ventas mensuales.

VENTAS MENSUALES													
	E	F	M	A	M	J	X	A	S	O	N	D	TOTAL
Servicio Guardería	2.968	1.484	1.484	1.484	1.484	2.968	2.968	2.968	2.968	1.484	1.484	2.968	26.712
Servicio Peluquería	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	2.288	27.456
Servicio a Domicilio	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	3.744
Tienda Accesorios	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	6.385	76.620
Clínica Veterinario	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	3.625	43.500

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 5, se puede observar la estimación de las ventas en los próximos 3 años. Como se ha mencionado anteriormente se han calculado para el año 2019 un 2% de incremento con respecto al año 2018 dado que la tasa de crecimiento del sector y el PIB muestran datos de crecimiento en los años anteriores, y para el año 2020 se ha estimado un crecimiento del 3% de las ventas del año 2019.

Tabla 5. Estimación de ventas anuales.

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
SERVICIO GUARDERIA	26.712,00 €	27.246,24 €	28.063,63 €
SERVICIO PELUQUERIA	27.456,00 €	28.005,12 €	28.845,27 €
SERVICIO A DOMICILIO	3.744,00 €	3.818,88 €	3.933,45 €
TIENDA ACCESORIOS	76.620,00 €	78.152,40 €	80.496,97 €
SERVICIO VETERINARIO	43.500,00 €	44.370,00 €	45.701,10 €
TOTAL	178.032,00 €	181.592,64 €	187.040,42 €

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

La empresa se llamará “Mansión Huellitas S.L.” y el eslogan será: “Ella cuida de ti, nosotros cuidamos de ella” y tendrá como logotipo el siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

5.6. Estrategia de precios.

Esta empresa se ha basado en la estrategia de fijación de precios en función de la competencia, y en concreto teniendo en cuenta el nivel actual de precios de productos y servicios similares. (Francisco José González, 2012).

La guardería por poseer una reciente entrada al mercado lanzará sus servicios a un costo, al principio, un poco bajo ya que buscará una mayor participación de mercado y por tanto, aumentar sus ingresos utilizando la estrategia de liderazgo en costos. Conforme la empresa vaya creciendo y captando clientes, se subirán los precios para aumentar el beneficio.

El servicio de guardería incluye alojamiento y vigilancia 24 horas con cámaras en todo el recinto para que los clientes puedan ver mediante la página web de la guardería a sus mascotas. También incluye alimentación de calidad de las marcas: Royal Canin, Hills y Advance, y paseos diarios con actividades en las instalaciones. Estos precios se han basado en los precios de una residencia de mascotas de Málaga, teniendo en cuenta el tamaño de población de ambos lugares. (Tabla 6).

Tabla 6. Precios de la guardería.

PRECIOS DE LA GUARDERIA:			
	DIA	SEMANA	MES
PERROS	9 €	50 €	190 €
GATOS	7 €	40 €	150 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Residencia Canina Málaga Unican. (2017).

En cuanto al precio del transporte, tendrá un coste de 3 € e incluye recogida y entrega a domicilio del perro o gato dentro de la ciudad de Úbeda, y respecto a los alrededores (Torreperogil, Villacarrillo, Villanueva, Baeza, Sabiote, Rus, Ibros, Begíjar, Jódar, etc) tendrán un coste de 5 € (ver tabla 7). Este servicio se realizará en una furgoneta adecuada para el transporte de animales y tendrá el mismo horario que la apertura de la guardería.

Tabla 7. Precios de transporte de las mascotas.

PRECIO TRANSPORTE DE MASCOTAS:	
ÚBEDA	3 €
ALREDEDORES	5 € (20 km)

Fuente: Elaboración propia.

La peluquería y estética canina y felina se ha basado en los precios establecidos en las diferentes peluquerías de Úbeda, se han recogido los precios personalmente en el establecimiento y se han establecido acorde con los fijados por los competidores. (Tablas 8 y 9).

Tabla 8. Precios de la peluquería canina.

PRECIOS PELUQUERÍA Y ESTÉTICA CANINA:	
BAÑAR Y SECAR	18 €
CORTE DE PELO (pelo corto)	22 €
CORTE DE PELO (pelo largo)	26 €
CORTE DE UÑAS	3 €

Fuente: Elaboración propia basada en la competencia.

Tabla 9. Precios de la peluquería felina.

PRECIOS PELUQUERÍA Y ESTÉTICA FELINA:	
CORTE DE PELO (pelo corto)	20 €
CORTE DE PELO (pelo largo)	24 €

Fuente: Elaboración propia basada en la competencia.

En la tienda de animales se pueden encontrar mucha variedad de productos, ver tablas 10 y 11):

- Tres marcas de piensos diferentes (Royal Canin, Hills y Advance) con diferentes cantidades de Kilogramos, y variedad de sabores para todo tipo de edades tanto de perros como de gatos.
- Ropa y accesorios como por ejemplo: abrigo, chubasqueros, jerséis, disfraces, botas, bufandas, pañuelos, bebederos, comederos, etc. El precio que se ha establecido en las ventas anuales es una media entre el producto más barato hasta el más caro.
- Casas y transportines, incluyendo bolsos, mochilas, accesorios para viajes, etc.
- Correas y collares de una gran diversidad de tallas, formas y colores.
- La sección de farmacia en la que se encuentra todo tipo de antiparasitarios, collares antipulgas, pipetas, insecticidas, etc.
- De higiene y salud como son los champús, colonias, cepillos, higiene dental, limpieza y desinfección, etc.

Todos estos precios se han estimado en las ventas anuales haciendo una media desde el producto más barato hasta el más caro. Y toda esta información de precios se ha recogido en la página web de Animalear.

Tabla 10. Precios del pienso (media estimada).

PIENSO (saco)	500 gr	1,5 kg	3 kg	10 kg	15 kg
Royal Canin	5 €	12 €	21 €	58 €	70 €
Hill`s	6 €	14 €	22 €	60 €	75 €
Advance	4 €	10 €	18 €	55 €	68 €
media €/mes	5 €	12 €	20 €	57 €	71 €
Ventas de sacos al mes	5 sacos	10 sacos	10 sacos	5 sacos	5 sacos
Total ventas al mes	25 €	120 €	200 €	285 €	355 €

Fuente: Elaboración propia basada en Animalear.

Tabla 11. Precios de la tienda de mascotas.

	Precio medio	Precios en tienda
Ropa	20 €	Desde 6 € hasta 30 €
Accesorios	13 €	Desde 4 € hasta 22 €
Casas Y Transportines	60 €	Desde 20 € hasta 100 €
Correas Y Collares	18 €	Desde 2 € hasta 35 €
Farmacia	35 €	Desde 5 € hasta 65 €
Higiene Y Salud	18 €	Desde 4 € hasta 30€
Total ventas mensuales	27 x 200 unidades = 5.400 €	

Fuente: Elaboración propia basada en Animalear.

Los precios de la clínica veterinaria (tabla 12) son los básicos para mantener a los perros y gatos sanos y al día con sus vacunas e inyecciones necesarias, microchips, revisiones, etc. Éstos se han establecido basándose en la competencia. Se han recogido personalmente de la clínica veterinaria Sevilla, que ha facilitado sin ningún inconveniente su tarifa de precios.

Tabla 12. Precios de la Clínica Veterinaria.

PRECIOS VETERINARIO		cantidad/mes	media/mes
Consulta	20 €	40	800 €
Revisión	15 €	40	600 €
Vacunas	25 €	40	1.000 €

PRECIOS VETERINARIO		cantidad/mes	media/mes
Microchips	35 €	35	1.225 €

Fuente: Elaboración propia basada en la competencia.

5.7. Proceso de venta y promoción.

La guardería dispone de una atención al cliente de lunes a viernes de 10:00 h de la mañana a 14:00 h de la tarde y de 17:00 h a 20:00 h y sábados de 10:00 h. a 14:00 h. Habrá una recepcionista que atenderá todo tipo de consultas mediante vía e-mail, por teléfono y en la misma guardería personalmente.

Al principio, para darse a conocer, se repartirán folletos por la calle con fotos de las instalaciones y promociones de precios y servicios.

La promoción se realizará principalmente mediante una página web con toda la información necesaria para los clientes (tarifas, instalaciones, servicios, contacto) y mediante la cual el cliente podrá registrarse con su usuario y contraseña, que se le facilitará en el momento en el que deje su mascota en la guardería. Gracias a la gran idea de instalación de las cámaras de seguridad, los clientes podrán ver en tiempo real a su mascota las 24 horas del día y quedarse tranquilos asegurándose del bienestar de su mascota en la guardería.

Se creará otra página en Facebook con foros para posibles dudas con respecto al adiestramiento o la educación de las mascotas, fotos de las instalaciones y los animales que ingresan día a día, actividades que se realizan en el parque, etc. También se realizarán cursos que serán gratuitos, en los que los clientes pueden asistir libremente a la guardería para aprender cómo educar a sus perritos y qué hacer en determinadas situaciones en las que a veces no se sabe cómo actuar.

Las redes sociales son la forma más fácil, rápida y de bajo costo a la que se llega a los clientes, por ello en la web y en Facebook se actualizarán día a día los eventos y todas las actividades realizadas por los especialistas para mantener informados a los clientes en todo momento y para que puedan participar en todos los acontecimientos posibles.

Se repartirán tarjetas de visita en clínicas veterinarias y en tiendas de mascotas. Y además se hará publicidad a través de la furgoneta a la que se le grabará el eslogan de la guardería, la identificación y el contacto.

Se realizarán vales de descuento para los primeros clientes y promociones de bonos con ofertas de 2x1 para clientes que se hagan fijos.

El presupuesto que se ha obtenido para el primer año de los gastos en publicidad es el siguiente (Tabla 13):

Tabla 13. Presupuesto de Publicidad y Marketing del primer año.

PRESUPUESTO PUBLICIDAD Y MARKETING	unidades	Precio unidad	Total
Tarjetas de visita	1000	0,0667	66,70 €
Folletos	500	1,03	515,00 €
Vales de descuento	250	0,092	23,00 €
Serigrafía furgoneta			95,30 €
			700,00 €

Fuente: Elaboración propia basada en Fotoprix, Helloprint.es y dsrotulación.com

5.8. Distribución y ventas.

Los servicios se prestarán en las mismas instalaciones, excepto la sección de la tienda de mascotas que además de poder comprar los productos en la tienda, también se podrán disponer de ellos en la página web de la guardería, con envíos gratuitos con un mínimo de 30€ de compra. La página web se denominará: www.mansionhuellitas.com.

El desplazamiento de los animales se realizará en la furgoneta de la guardería, que cuenta con jaulas homologadas para el transporte de mascotas y todos los accesorios necesarios para el transporte. La furgoneta ha sido comprada mediante Leasing financiero en el concesionario Renault por 16.000 €. (Imagen 1).

Imagen 1. Furgoneta de la guardería.



Fuente: concesionario Renault

El arrendamiento financiero: leasing, se ha calculado de la siguiente forma (ver tabla 14 y 15):

Tabla 14. Datos del arrendamiento financiero.

Préstamo	16.000,00
Tipo Anual	7,00 %
Pagos anuales	1
Periodo de carencia	0
n	3
Fecha del primer pago	31-dic-18

Fuente: Elaboración propia a partir de (Antonio Socías, 2014).

Tabla 15. Cuadro de amortización anual del Leasing financiero.

PAGO	Fecha	C.Inicial	Intereses	C.Amortiz.	C.Pendiente
1	31-ene-18	16.000	1.120	4.977	11.023
2	31-ene-19	11.023	772	5.325	5.698
3	31-ene-20	5.698	399	5.698	
TOTAL PERIODO AMORTIZACIÓN			2.290 €	16.000 €	

Fuente: Elaboración propia.

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.1. Diseño organizativo

La jornada laboral tendrá un horario de 10:00 h. de la mañana a 14:00 h. de la tarde y de 17:00 h. a 20:00 h. de lunes a viernes, y los sábados de 10:00 h. a 14:00 h.

En principio se necesitarán cuatro puestos de trabajo más el de la socia, un veterinario con título certificado, una peluquera canina y felina y dos trabajadores adicionales como cuidadores de la guardería.

Para realizar estos puestos de trabajo hay que tener en cuenta que al personal contratado deben gustarle los animales, por ello antes de contratar al personal, se les hizo una entrevista a fondo con el fin de conocer su pasión por los animales y analizar sus capacidades para los puestos de trabajo a desempeñar.

El primer puesto y el principal está desempeñado por la socia-capitalista, la cual se ocupará de todos los servicios administrativos de gestión y desarrollo de la empresa, cuyas principales funciones son:

- Elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la empresa y el Ministerio de Hacienda.
- 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.

En el segundo puesto se contratará a un médico veterinario el cual realizará las siguientes funciones:

- Planificación, coordinación y ejecución de programas de saneamiento animal.
- Realización de diagnósticos y control de los animales.
- Aplicación de tratamientos a los animales.
- Inspeccionar y supervisar las actividades de mantenimiento.
- Realizar inventario de insumos y requisición de los mismos.
- Elaborar y desarrollar proyectos de investigación en materia animal.
- Participar en la elaboración del presupuesto de la unidad.
- Controlar los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales.
- Participar en la elaboración de normas y procedimientos de producción y control de calidad de productos y derivados animales.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

En cuando a los cuidadores de las mascotas se contratarán dos trabajadores, ayudantes los cuales no requieren ningún título. Sus funciones principales serán:

- Cuidado y enseñanza básica de las mascotas.
- Alimentación diaria con productos de calidad.
- Limpieza y desinfección diaria de los boxes.
- Mantenimiento diario de las zonas exteriores (piscina, jardinería, etc).

- Organización de los paseos y actividades a realizar en la guardería.
- Recogida y entrega de animales a domicilio.

Y por último en cuanto a la peluquería y estética canina y felina se contratará a una especialista en este servicio que tendrá las siguientes funciones tanto para perros como para gatos:

- Bañar y secar.
- Corte de pelo.
- Peinados.
- Corte de uñas.
- Lavado de oídos.
- Tratamientos asociados al aseo e higiene.
- Requerimientos del cliente.

6.2. Organigrama.

El organigrama de una empresa muestra mediante una representación gráfica la estructura de la misma, tanto por departamentos como por las personas que la dirigen. Es un esquema de las relaciones jerárquicas entre los puestos de trabajo.

Este negocio tiene una estructura simple (ver gráfico 3), y está dirigido principalmente por la socia, Ana Hidalgo Serrano, que a su vez se encarga de administrar y gestionar toda la empresa.

Por debajo de su puesto se encuentra el médico veterinario, el cual realiza las funciones básicas de una clínica. En la misma línea jerárquica se encuentra la peluquera la cual desempeña sus respectivas funciones y por último y siguiendo en la misma línea, los cuidadores, que se encargarán de las actividades principales dentro de la guardería como la jardinería, la limpieza y mantenimiento de la misma, la organización de las actividades previstas y el transporte de los animales.

Gráfico 3. Organigrama de la empresa.



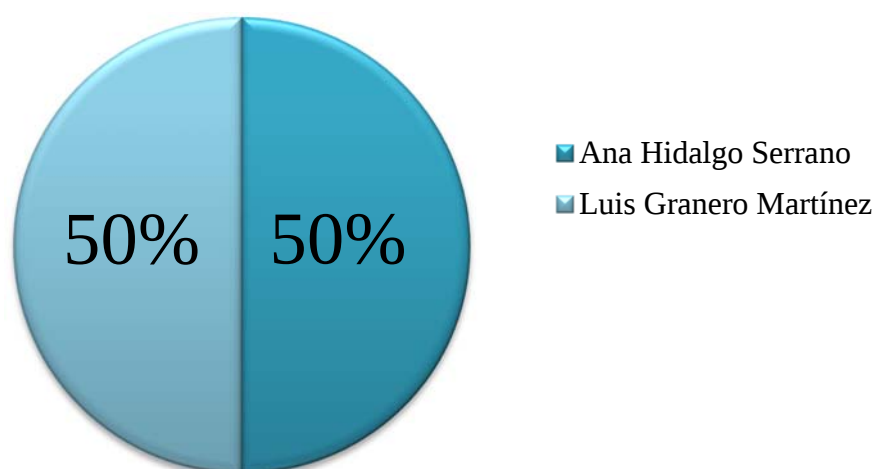
Fuente: Elaboración propia.

6.3. Estructura de la propiedad.

En cuanto a la estructura de la propiedad, los beneficios se repartirán a partes iguales entre los dos socios capitalistas. Ya que tanto el uno como el otro han aportado el terreno y el capital necesario para la inversión inicial de la empresa, recuperando este desembolso a lo largo del beneficio generado por la empresa. (Gráfico 4):

Gráfico 4. Estructura de la propiedad.

Estructura de la propiedad



Fuente: Elaboración propia.

6.4. Estimación del coste salarial.

Para hacer una estimación del coste salarial de la empresa, hay que analizar cuáles van a ser los puestos de trabajo y cuáles van a participar en la actividad social de la empresa en los distintos departamentos. Las condiciones laborales de cada puesto de trabajo se van a estipular conforme se especifican en el convenio colectivo del hospital clínico veterinario de la Universidad de Córdoba. (Tabla 16):

Tabla 16. Estimación del coste salarial mensual.

SUELDOS Y SALARIOS	Sueldo Base	PLUS	Seguridad Social	Sueldo Neto
Jefa Administración Gestión y Negocio	1.500,00 €	754,95 €	674,23 €	2.254,95 €
Veterinario	1.200,00 €	627,62 €	546,46 €	1.827,62 €
Cuidador 1	783,51 €	435,71 €	364,55 €	1.219,22 €
Cuidador 2	783,51 €	435,71 €	364,55 €	1.219,22 €
Peluquera	783,51 €	435,71 €	364,55 €	1.219,22 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Juntadeandalucia.es. y Seg-social.es.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Desarrollo de los servicios

En Mansión Huellitas S.L.se prestarán los siguientes servicios a los clientes:

La propia guardería como alojamiento, se dirige al hospedaje de perros y gatos. Contará con 30 boxes individuales de 10 metros cuadrados cada uno para perros de razas medianas y grandes, acondicionados con su bebedero automático y su caseta. Y otros 10 boxes de 5 metros cuadrados acondicionados tanto para gatos como para perros de raza más pequeña.

En las instalaciones exteriores, las mascotas gozarán de un parque de 1.000 metros cuadrados para que puedan disfrutar de sus paseos libremente. Dentro del parque hay una gran piscina con forma de hueso en la que las mascotas más juguetonas puedan disfrutar tirándose y nadando libremente. El parque también contará con toboganes, túneles, columpios y una piscina de bolas para que los animales puedan jugar y en los que el cuidador hará uso de ellos para la enseñanza básica de los animales.

Tanto dentro de la guardería como fuera en el parque, habrá vigilancia 24 horas con cámaras de seguridad en todo el recinto donde se encuentran las mascotas para que los clientes puedan verlas mediante la página web de la guardería y estén tranquilos y satisfechos con el trato y cuidado que el personal de la guardería ofrece a sus mascotas. En la guardería siempre hay un cuidador vigilando a los animales en el caso de que haya algún tipo de problema con algún perro o gato.

El servicio de guardería incluye comida de calidad de las marcas vendidas en la tienda de mascotas (Royal Canin, Hills y Advance), e incluye paseos y actividades en el parque del recinto.

En la sección de peluquería y estética canina y felina se realiza el servicio de bañado, secado, corte de pelo, corte de uñas, tratamientos dermatológicos y baños especiales para pieles atópicas, esto no va incluido en el precio de la guardería por lo que los clientes, si quisieran del uso de estos servicios tendrían que comunicarlo en recepción. Se cuenta con una especialista que tiene pasión por los animales y mucha experiencia en el estilismo, por lo que los perritos y gatitos estarán en muy buenas manos con ésta especialista. También se puede hacer uso de este servicio sin tener que alojar a la mascota en la guardería, simplemente pidiendo cita desde la misma recepción o llamando por teléfono.

En la consulta médica veterinaria se realizarán tanto las revisiones básicas de la salud de los animales que entren en la guardería, como la vacunación, microchips, tratamiento médico necesario, consultas de cualquier tipo, urgencias que surjan durante la estancia de las mascotas, etc. Este servicio estará disponible desde que se abre la guardería hasta que se cierra, y contará con un servicio de urgencias especial en el caso de que algún animal necesite de los servicios clínicos fuera de la franja horaria habitual.

Respecto al servicio de transporte a domicilio, se realizará en la furgoneta de la guardería, acondicionada con trasportines y homologada para el transporte de animales. Se indicará en el momento del ingreso del animal si el cliente desea utilizar este servicio o no, aunque también se puede llamar por teléfono en cualquier momento para avisar con tiempo si quisiera modificar la reserva de este servicio. Este servicio estará disponible de 10:00 h a 14:00 h y de 17:00 h a 20:00 h de lunes a viernes y sábados de 10:00 h. a 14:00 h.

La tienda de accesorios y alimentación estará disponible desde que se abre la guardería hasta su cierre, también se ha facilitado la compra de los productos ofrecidos mediante la página web de la guardería en la que estará disponible las 24 horas del día y en la que se le proporcionará el envío gratuito por compras superiores a los 30 €. Tanto en la tienda como en la página web se pueden ver todos los productos de los que se dispone: camas, trasportines, todo tipo de ropa, collares, correas, bebederos, comederos, higiene y farmacia, champús, colonias, pipetas, collares anti-pulgas, etc.

En cuanto a las marcas de pienso (imagen 2), hay de tres tipos de marcas: Advance, Hills y Royal Canin, con diferentes tipos de kilos para las diferentes razas y tamaño tanto de perros como de gatos y una gran variedad de sabores.

Imagen 2. Marcas de pienso.



Fuente: Google imágenes.

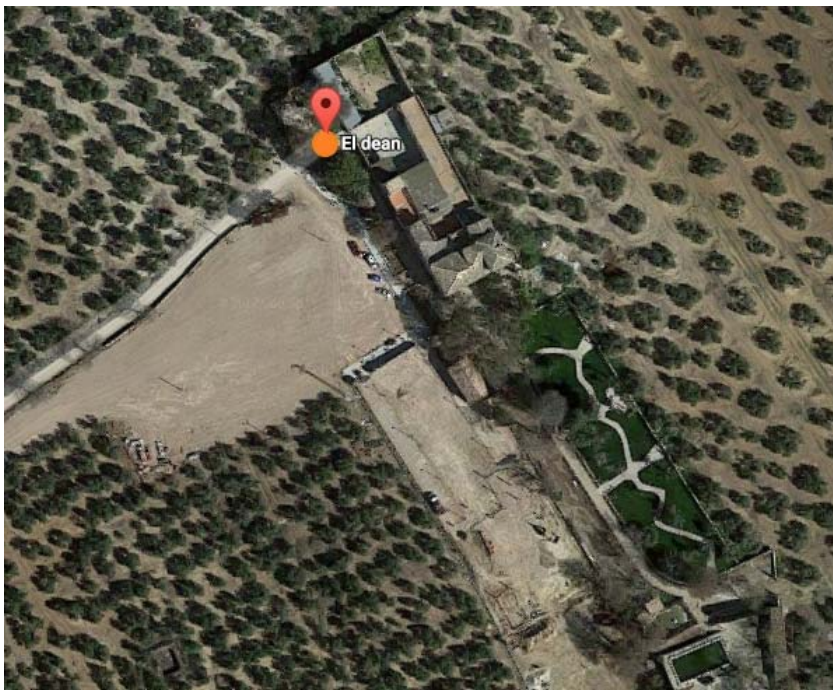
7.2. Localización de la empresa.

La localización de la empresa es un punto muy importante a la hora del desarrollo futuro de la misma.

Hay que tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de la localización de este tipo de negocio que sea en un lugar abierto, con espacio suficiente para el parque y para la instalación de los boxes y además que esté lejano a la zona de urbanización, ya que los animales tienden a ladrar o maullar y esto puede ser molesto para los ciudadanos. Por ello y por su gran terreno se ha decidido instalar este negocio en la Casería el Dean, localizado en la ciudad de Úbeda (Jaén) a la salida, en la carretera de Vilches. Además es una ventaja para los socios ya que esta finca es propiedad de uno de ellos y se han ahorrado muchos costes gracias a ella.

En la siguiente imagen se puede apreciar la localización de la finca muy cerca de la ciudad de Úbeda. (Ver imagen 3).

Imagen 3. Localización de la finca.



Fuente: Google maps.

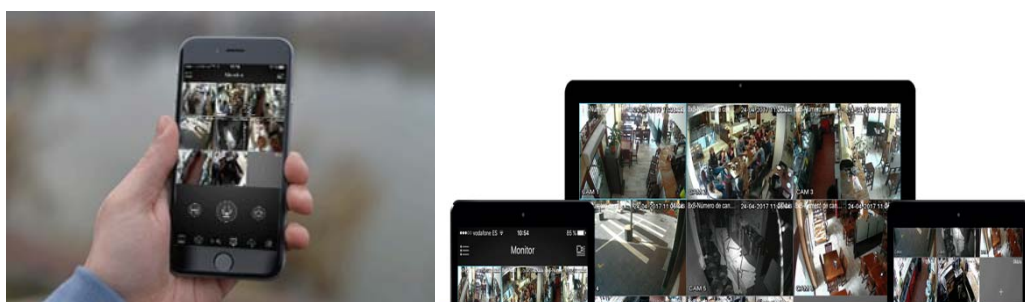
7.3. Instalaciones y equipamiento

Las instalaciones exteriores cuentan con un parque de 1.000 metros cuadrados acondicionado para los animales, con una piscina en forma de hueso, plantas y árboles naturales, toboganes, columpios especiales para animales, una piscina de bolas, etc. La finca, al ser propiedad de uno de los socios, no tiene coste de alquiler ya que su aportación será la de ésta.

La piscina ha sido reformada para ponerla en forma de hueso, para ello la empresa ha contratado a un obrero conocido que le ha realizado esta reforma por un presupuesto de 3.000 €. Los toboganes y columpios han sido instalados por este mismo obrero por un coste de 1.000 €. Lo que hace un total de gastos de instalaciones de 4.000 €.

En cuanto a las cámaras de seguridad, se le ha pedido presupuesto a la empresa SEGURIDAD 8X8 S.L. y éste ha ascendido a la cantidad de 400 € en el que incluye: 4 cámaras de seguridad, la página web de la guardería con el acceso para ver las cámaras a través de ella en HD y todos los gastos de instalación, asistencia y mantenimiento de las mismas, (Imagen 4).

Imagen 4. Sistema de cámaras de vigilancia.



Fuente: Seguridad 8X8

En la guardería se han construido 40 boxes para los animales, 30boxes de 10 metros cuadrados para razas medianas y grandes y 10 boxes de 5 metros cuadrados para perros y gatos de razas más pequeñas. Éstos han sido contruidos por el mismo obrero que ha reformado la piscina, y han supuesto una cantidad de 10.000 €, ver tabla 17:

Tabla 17. Coste de instalaciones.

Instalaciones	Precio
40 boxes	10.000,00 €
Reforma Piscina	3.000,00 €
Columpios, toboganes, piscina de bolas, etc.	1.000,00 €
Cámaras de seguridad	400,00 €
Total	14.400,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Para el completo equipamiento de la guardería se han necesitado: 30 bebederos y 30 comederos para perros de raza mediana y grande, 30 casetas, 10 camas medianas, 5 comederos

y bebederos dobles para los gatos, 5 bebederos y 5 comederos para los perros de raza pequeña, 5 areneros para gatos, 35 correas y collares para perros de diferentes tamaños, y 5 correas y collares para los gatos, también de diversos tamaños, (Tabla 18):

Tabla 18. Equipamiento de la guardería.

Equipamiento Guardería	Unidades	Precio unidad	Total
Casetas para perros	30	50,00 €	1.500 €
Bebederos/comederos raza grande	60	4,00 €	240 €
Camas para gatos y perros	10	5,00 €	50 €
Bebederos/comederos raza pequeña	5	3,00 €	15,00 €
Doble comedero para gatos	5	4,00 €	20,00 €
Areneros para gatos	5	7,00 €	35,00 €
Material diverso (correas, collares)	40	4 €	160,00 €
Total			2.020 €

Fuente: Elaboración propia basada en Amazon.es

La guardería se estructura en tres departamentos principales:

- La recepción junto con la tienda de animales, que se encuentra en la entrada principal, en la que ha sido necesaria la compra de una mesa escritorio, una silla, un ordenador para el recepcionista y una impresora con fax para la impresión de facturas y demás documentos necesarios, y en la sala de estar se ha necesitado un sofá de tres módulos y dos sillones para los clientes acompañados de una mesita pequeña, estanterías y vitrinas con los accesorios y pienso que vendemos. El coste total de este equipamiento se puede apreciar en la siguiente tabla 19:

Tabla 19. Coste equipamiento de la guardería.

Equipamiento recepción y tienda	Unidades	Precio unidad	Total
Silla	1	40,00 €	40,00 €
Mesa de escritorio	1	55,00 €	55,00 €
Impresora	1	200,00 €	200,00 €
Ordenador	1	500,00 €	500,00 €
Sofá modular	1	350,00 €	350,00 €
Sillones	2	49,00 €	98,00 €

Equipamiento recepción y tienda	Unidades	Precio unidad	Total
Mesita	2	15,00 €	30,00 €
Estanterías	3	49,00 €	147,00 €
Total			1.320,00 €

Fuente: Elaboración propia basada en El Corte Inglés e IKEA.

- La clínica veterinaria, el equipamiento necesario para este departamento ha sido el siguiente: una mesa escritorio, una silla, un ordenador, una estantería, una báscula especial para pesar a los perros y gatos, una mesa de exploración, un lector de microchips y material diverso para las consultas. (Ver tabla 20).

Tabla 20. Coste equipamiento de la clínica veterinaria.

Equipamiento Clínica	Unidades	Precio unidad	Total
Mesa escritorio	1	55,00 €	55,00 €
Silla	1	40,00 €	40,00 €
Ordenador	1	500,00 €	500,00 €
Mesa de exploración	1	340,00 €	340,00 €
Báscula veterinaria 150	1	399,00 €	399,00 €
Estantería	1	49,00 €	49,00 €
Lector de microchip	1	233,00 €	233,00 €
Material diverso			300,00 €
Total			1.916,00 €

Fuente: Elaboración propia basada en Quirumed.com.

- La peluquería y estética canina y felina, que ha necesitado equiparse con una bañera, una mesa de peluquería, una correa para sujetar al animal, un secador especial, una esquiladora especial para perros y otra para gatos, un corta uñas, un kit de tijeras, los productos para su higiene (champú, acondicionador y colonia), cepillos, corta uñas, etc. Todo este equipamiento se ha comprado mediante internet a PROGENEX.ES. (Ver tabla 21).

Tabla 21. Coste equipamiento peluquería y estética canina y felina.

Equipamiento Peluquería Canina y Felina	Unidades	Precio unidad	Total
Esquiladora Perro	1	150,00 €	150,00 €
Esquiladora Gato	1	90,00 €	90,00 €
Mesa	1	155,00 €	155,00 €
Correa	1	10,00 €	10,00 €
Secador Manual	2	40,00 €	80,00 €
Champús	10 (5 litros)	18,00 €	180,00 €
Acondicionador	10 (3 litros)	20,00 €	200,00 €
Colonia	10 (600 ml)	18,00 €	180,00 €
Tijeras	2	25,00 €	50,00 €
Corta Uñas	1	6,00 €	6,00 €
Cepillos Perro	2	7,00 €	14,00 €
Cepillos Gato	2	7,00 €	14,00 €
Vestuario Profesional	1	25,00 €	25,00 €
Bañera	1	900,00 €	900,00 €
Total			2.054,00 €

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Amortizaciones

En cuanto a la amortización del material necesario para la empresa se han realizado los cálculos que se pueden ver en la tabla 22. Éstos se han calculado mediante el proceso de amortización lineal de acuerdo con la tabla de coeficientes de amortización lineal vigente en la página web de la agencia tributaria.

Tabla 22. Amortización de equipamiento de la empresa.

	AMORTIZACIÓN			
	Valor Adquisición	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Equipo informático	1.000,00 €	250,00 €	187,50 €	140,63 €
Impresora/Fax	200,00 €	50,00 €	37,50 €	28,13 €
Mobiliario	4.390,00 €	439,00 €	395,10 €	355,59 €

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Costes Fijos

Respecto a los suministros de la empresa, se han calculado de la siguiente manera (ver tabla 23):

- El agua utilizada dentro de la guardería es trimestral y tiene un gasto de 50 € cada tres meses, con respecto al agua de la piscina, toda la utilizada para el exterior y la utilizada para bañar a las mascotas es sacada de un pozo que posee la finca del cual no resulta gasto alguno.
- La luz se paga todos los meses y asciende a la cantidad de 100 € mensuales.
- El gasoil y la calefacción que calienta todas las instalaciones se paga semestralmente, 1.000 € en Enero, y 1.000 € en Junio.
- Los gastos de combustible de la furgoneta depende del número de mascotas que haya que recoger, en relación con las ventas estimadas, se estima que se gastarán aproximadamente 200 € al mes.
- El ADSL y las líneas de teléfonos móviles se ha contratado con la compañía telefónica de Vodafone y tendrá un coste de 50 € todos los meses.

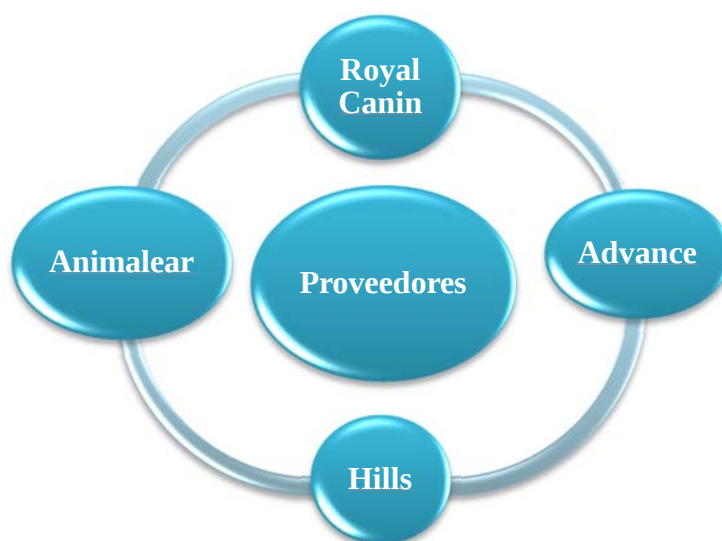
Tabla 23. Coste de suministros

SUMINISTROS	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Luz	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Agua	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Gasóleo Y Calefacción	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Combustible	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
ADSL Y Telefonía	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Total al Año	6.400,00 €	6.400,00 €	6.400,00 €

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los proveedores a los que se les realizan las compras periódicas de pienso y de todos los accesorios y complementos de la tienda de mascotas se han elegido analizando los criterios de selección respecto a la disponibilidad de los productos, la ubicación, la rapidez en la entrega, el precio, la calidad, la atención al cliente, etc. Lo ideal es trabajar con varios proveedores que se adapten a tus demandas y necesidades, por ello se han elegido los proveedores Royal Canin, Hills, Advance y Animalear, (Gráfico 5).

Gráfico 5. Proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a las ventas estimadas en el primer año, el precio de coste de los productos tanto de pienso como los productos para la tienda de animales ha sido el que se puede observar en la tabla 24:

Tabla 24. Gasto en proveedores.

PROVEEDORES	PVP	PC
Pienso	9.850,00 €	6.402,50 €
Tienda animales	54.000,00 €	35.100,00 €
TOTAL AL AÑO	63.850,00 €	41.502,50 €

Fuente: Elaboración propia.

Al principio solo se comprarán los productos que se estiman vender, conforme la empresa vaya aumentando sus beneficios, se aumentará el número de stock en almacén. Para la correcta gestión de inventario en la que se espera reducir al mínimo posible los niveles de existencias, y asegurar la disponibilidad de las mismas, se utilizará el método FIFO o también llamado PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) se basa en que aquellas mercaderías que ingresaron primero, son aquellas que deben salir primero.

7.6. Coste de los Seguros de la empresa

Los dos tipos de seguros que se le han aplicado a la empresa son los básicos para una empresa Sociedad de Responsabilidad Limitada (ver tabla 25), que son el seguro de Responsabilidad Civil, el cual se ha contratado a través de Santalucía Seguros y que se encarga de:

- Pagar las indemnizaciones correspondientes a daños y perjuicios.
- Asumir la defensa jurídica y representación judicial.
- Encargarse de los costes y los gastos judiciales.
- Pagar las posibles fianzas que se impongan judicialmente.

Y el seguro Multirriesgo empresarial, el cual se ha contratado con la empresa Mapfre y el cual otorga una cobertura integral y aseguradora, por la que se protege el patrimonio de la empresa y las personas que desarrollan la actividad de la misma, tanto el inmovilizado material como la cuenta de resultados, así como las posibles pérdidas patrimoniales como consecuencia de reclamaciones de terceros por los daños que pudiera ocasionarles la empresa en el desarrollo de su actividad.

Tabla 25. Seguros de la empresa

Primas de Seguros	Anual
Seguro de responsabilidad Civil	1.210,66 €
Seguro Multirriesgo empresarial	396,66 €
Total	1.607,32 €

Fuente: Elaboración propia.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1. Inversión y financiación inicial.

Para el inicio de la actividad, la empresa Mansión Huellitas S.L. necesita una inversión inicial de 40.250,09 €, la cual se desglosa con los siguientes conceptos:

- Coste de Instalaciones: el desembolso realizado para acondicionar la finca a la guardería ha sido de 14.400 €.
- Equipamiento: todos los materiales necesarios tanto para la tienda de animales, la clínica veterinaria, la peluquería y la recepción han supuesto un pago de 6.210 €.
- Elemento de transporte: la furgoneta adquirida para la recogida y entrega de las mascotas ha tenido un coste de 16.000 €.
- Decoración: el coste de decorar cada departamento ha ascendido a un total de 300 €.

- Promoción de apertura: la publicidad y promoción de apertura del negocio han ascendido a un total de 700 €.
- Equipos informáticos: se han necesitado dos ordenadores, uno para la clínica y otro para la recepción y han tenido un coste de 1.000 €.
- Tramitación y puesta en marcha: estos gastos se derivan de los trámites burocráticos al constituir la empresa y suponen un total de 440,09 €.

Esta inversión se resume en la siguiente tabla 26:

Tabla 26. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Coste Instalaciones	14.400,00 €
Equipamiento y mobiliario	6.210,00 €
Elemento de transporte	16.000,00 €
Decoración	300,00 €
Promoción apertura	700,00 €
Equipos Informáticos	1.200,00 €
Gasto constitución y puesta en marcha	440,09 €
Necesidad de Activo Circulante	1.000,00 €
TOTAL	40.250,09 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Partal Ureña, 2012):

Para cubrir las necesidades financieras se han utilizado las siguientes fuentes financieras:

- Capital Social: según las escrituras los socios tienen un capital social de 24.250,09 €, totalmente suscrito y desembolsado a partes iguales.
- Arrendamiento Financiero: la compra de la furgoneta se hará mediante Leasing a un periodo de 3 años y con un tipo de interés del 7 %, por un importe de 16.000 €.

Para evitar posibles problemas de insolvencia, antes de iniciar cualquier negocio es conveniente contar con una cantidad inicial de dinero (activo circulante de mayor liquidez) con el cual poder ir afrontando los principales pagos de los primeros meses de actividad.

Se ha considerado que para no tener futuros problemas de insolvencia, se necesitará contar con un activo corriente necesario de 1.000 €.

La forma de financiación de la inversión se corresponde con un 60 % de fondos propios y un 40 % de fondos ajenos como se puede apreciar en la siguiente tabla 27:

Tabla 27. Financiación de la Inversión.

FINANCIACIÓN	
RECURSOS PROPIOS	24.250,09 € (60%)
RECURSOS AJENOS	16.000,00 € (40%)
TOTAL FUENTE FINANCIACIÓN	40.250,09 €

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el balance de situación inicial quedaría desglosado como se aprecia en la tabla 28:

Tabla 28. Balance de situación inicial

	2018	PASIVO Y NETO	AÑO 2018
ACTIVO NO CORRIENTE	24.250,09 €	TOTAL Patrimonio Neto	24.250,09 €
Coste Instalaciones	14.400,00 €	Capital	24.250,09 €
Equipamiento y mobiliario	6.210,00 €	Pasivo No Corriente	- €
Decoración	300,00 €	Deudas a l/p	
Publicidad y Promoción apertura	700,00 €		
Equipos Proceso Información	1.200,00 €	Pasivo Corriente	- €
Necesidad de activo circulante	1.000,00 €	Deudas a c/p	
Coste tramitación y puesta en marcha	440,09 €		
ACTIVO CORRIENTE	- €	TOTAL PASIVO	- €
Efectivo y otros activos líquidos	- €		
TOTAL ACTIVO	24.250,09 €	TOTAL NETO Y PASIVO	24.250,09 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Priede Bergamini, López-Cozar Navarro y Benito Hernández, 2010).

El financiamiento total de la empresa es de 24.250,09 €, el cual se ha aportado el 60% de fondos propios.

Se puede observar también que no se ha adquirido préstamos en el banco, por lo que el pasivo no incrementa, sino que más bien se ha utilizado las utilidades y el capital aportado para el financiamiento.

Finalmente, en este balance se cumple el principio básico de la contabilidad que establece que el activo siempre tiene que ser igual al pasivo y patrimonio neto, o sea, $24.250,09 = 24.250,09$.

8.2. Estados financieros previsionales a 3 años.

8.2.1. Cuenta previsional de resultados.

Las principales líneas de actividad explicadas y desglosadas en los apartados anteriores han sido previstas a 3 años y se encuentran reflejadas en la siguiente tabla (ver tabla 28). Sobre una base de estudio de mercado, se ha considerado que se incrementarán las ventas en un 2 % en 2019 y un 3 % en 2020.

La siguiente tabla 29 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 29. Cuenta previsional de Resultados.

Concepto	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2020
<i>ingresos:</i>			
ventas netas	178.032,00 €	181.592,64 €	187.040,42 €
<i>Costes variables:</i>			
Compras productos terminados	27.377,00 €	27.924,54 €	28.762,28 €
Margen Bruto	150.655,00 €	153.668,10 €	158.278,14 €
<i>Costes fijos:</i>	135.598,42 €	135.467,44 €	135.789,47 €
Sueldos y Salarios	92.882,76 €	92.882,76 €	92.882,76 €

Concepto	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2020
Seguridad Social	27.771,95 €	27.771,95 €	27.771,95 €
Suministros	6.400,00 €	6.528,00 €	6.723,84 €
Publicidad	700,00 €	300,00 €	100,00 €
Primas de seguros	1.607,28 €	1.639,43 €	1.688,61 €
Tributos	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Amortizaciones	859,60 €	620,10 €	524,34 €
Arrendamiento financiero	4.976,83 €	5.325,20 €	5.697,97 €
BAII	15.056,58 €	18.200,66 €	22.488,68 €
Gastos financieros	1.120,00 €	771,62 €	398,86 €
BAI	13.936,58 €	17.429,04 €	22.089,82 €
Impuestos	2.090,49 €	2.614,36 €	3.313,47 €
Beneficio Neto, BN	11.846,10 €	14.814,68 €	18.776,35 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Priede Bergamini, López-Cozar Navarro y Benito Hernández, 2010).

Los ingresos se refieren a las ventas netas que ha tenido la empresa durante todo el año de todos los servicios que presta la empresa.

En los costes variables, las compras de productos terminados se refieren a las compras periódicas que se hacen a los proveedores de pienso y de los accesorios de la tienda de animales.

El margen bruto obtenido es la diferencia entre las ventas (sin IVA) de los servicios prestados y coste de éstos.

En cuanto a los costes fijos se desglosan de la siguiente forma:

- Los sueldos y salarios suman el coste total de las personas asalariadas que ha contratado la empresa.
- La Seguridad Social corresponde al 30% del salario de los empleados al año.
- Los suministros se refieren al coste anual de agua, luz, combustible, calefacción y ADSL.

- La publicidad es el coste que ha tenido la empresa al promocionar sus servicios. Como puede apreciarse tiene un coste mayor el primer año pero éste va disminuyendo en los años posteriores.
- Las primas de Seguros corresponden a los dos seguros contratados para el buen funcionamiento de la empresa, el seguro Multirriesgo y el seguro de Responsabilidad Civil.
- Los tributos se refieren a los impuestos que la empresa está obligada a pagar, y estos ascienden a la cantidad de 400 €.
- Las amortizaciones corresponden al inmovilizado material, y se amortizan a 3 años.
- El arrendamiento financiero se refiere al Leasing de la furgoneta, es decir, a la cuota de amortización de cada año que termina de pagarse en 2020.

Con todo esto obtenemos un beneficio antes de impuestos e intereses de 15.056,58 € para el año 2018, 17.429,04 € para el año 2019 y 18.776,35 € para el año 2020.

Tras restarle los gastos financieros correspondientes al arrendamiento financiero “Leasing” obtenemos un beneficio antes de impuestos inferior de 13.936,58 € del año 2018, 17.429,04 € del año 2019 y 22.089,82 € del año 2020.

Finalmente, después de calcular los impuestos, que son el 15% del BAII por ser emprendedores de una PYME, el beneficio neto total de la empresa desciende a la cantidad de 11.846,10 € para el año 2018, 14.814,68 € para el año 2019 y 18.776,35 € para el año 2020.

Este beneficio, también denominado margen neto, es la cantidad de dinero del que dispone la empresa tras haber hecho frente a sus obligaciones en forma de gastos.

Como se puede observar se ha obtenido un resultado positivo desde el primer año de apertura del negocio, y este ha ido aumentando en 2019 un 2% sobre el año anterior, y en 2020 un 3% sobre el año 2019.

8.2.2. Balance previsional a 31 de Diciembre.

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 30):

El inmovilizado material se refiere tanto al mobiliario como a los equipos informáticos que se van amortizando año tras año con respecto al coeficiente de tablas de amortización.

La amortización acumulada que hay más abajo es la cantidad de dinero que paga la empresa al año por amortizar ese inmovilizado.

El efectivo y otros activos líquidos se refiere al saldo final de caja que se ha calculado en el presupuesto de tesorería y que como se puede observar va aumentando año tras año.

Sumando el activo corriente y el activo no corriente, obtenemos una suma total de 19.572,95 €, este engloba al conjunto de bienes y derechos que posee la empresa.

En cuanto al pasivo, diferenciamos entre pasivo corriente y pasivo no corriente y se refieren al conjunto de obligaciones que tiene una empresa. En esta empresa no existe pasivo corriente ya que no hay deudas a corto plazo. Sin embargo en el pasivo no corriente observamos que hay un importe de 4.976,83 €, que corresponde a la amortización acumulada del arrendamiento financiero “Leasing” de la furgoneta comprada con anterioridad y que constituye una deuda a largo plazo para la empresa. Esta cantidad va descendiendo cada año y finalizará su pago con 5.697,97 € en el año 2020.

El patrimonio neto de una empresa está formado por dos aspectos: las aportaciones de capital de los socios y las reservas o beneficios generados y no distribuidos por la compañía.

Este capital social representa la riqueza acumulada de una empresa, sus activos menos sus pasivos. Como se puede observar el patrimonio neto de esta empresa va aumentando año tras año y esto es un excelente indicador ya que quiere decir que la empresa es una empresa sana y con futuro y que está financiada con su propio dinero y no tiene deudas u obligación de devolvérselos a nadie.

Tabla 30. Balance previsional a 31 de Diciembre

	2018	2019	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	5.936,40 €	6.175,90 €	6.271,66 €
Inmovilizado Material	6.796,00 €	6.796,00 €	6.796,00 €
Amortización Acum. inmovilizado material	859,60 €	620,10 €	524,34 €
ACTIVO CORRIENTE	13.636,55 €	44.874,45 €	113.144,77 €
Efectivo y otros activos líquidos	13.636,55 €	44.874,45 €	113.144,77 €
TOTAL ACTIVO	19.572,95 €	51.050,35 €	119.416,43 €

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Patrimonio Neto	14.596,12 €	45.725,15 €	113.718,47 €
Capital Social	14.596,12 €	45.725,15 €	113.718,47 €
Pasivo No Corriente	4.976,83 €	5.325,20 €	5.697,97 €
Deudas a largo plazo			
Otra financiación a L/P	4.976,83 €	5.325,20 €	5.697,97 €
Pasivo Corriente			
Deudas a corto plazo			
TOTAL PASIVO	4.976,83 €	5.325,20 €	5.697,97 €
TOTAL NETO Y PASIVO	19.572,95 €	51.050,35 €	119.416,43 €

Fuente: Elaboración propia

8.2.3. Estados previsionales de tesorería.

Los estados previsionales de tesorería reflejan las salidas (pagos) y entradas (cobros) de dinero en base a todas las operaciones que la empresa estima realizar durante un determinado horizonte temporal.

Este plan de tesorería sirve como instrumento de control de la tesorería de la empresa, informándole de la situación de liquidez del proyecto y de las necesidades de financiación.

Es importante procurar que a la empresa no le falte dinero y que pueda hacer frente a todas sus obligaciones de pago y así evitar situaciones incómodas como la de tener que “suspender pagos”.

Mediante la elaboración del plan de tesorería se puede conocer con antelación las necesidades de dinero que puede tener la empresa en momentos puntuales, por lo que se podrá pensar con más tranquilidad como resolver los problemas ocurrentes, recurriendo algún tipo de financiación tanto a largo como a corto plazo, como por ejemplo solicitar una póliza de crédito, aportar más dinero por parte de los promotores del proyecto, etc.

A continuación en la tabla 31 se ha calculado un presupuesto de tesorería anual para el año 2018, 2019 y 2020. Este presupuesto se ha desglosado de la siguiente forma:

El saldo inicial es el que tenemos al principio de cada año tras haber calculado la diferencia entre los pagos y los cobros de todo el año.

El total de los cobros se refiere al total de ventas anuales que obtiene la empresa, y el total de pagos es la suma de todos los gastos que ha tenido la empresa durante su ejercicio. La diferencia entre ellos es el resultado del saldo neto de caja.

El resultado final de caja es la suma del saldo neto de caja más el saldo inicial de cada año.

Para el año 2018 se ha obtenido un saldo final de caja de 13.636,55 €.

El año 2019 asciende el saldo final de caja a 44.874,45 € ya que al resultado neto se le ha sumado el saldo inicial del año 2019, obtenido del saldo final del año 2018.

Y por último en el año 2020 se ha obtenido un saldo final de 113.144,77 €, el cual se ha calculado de la misma forma que los años anteriores, sumándole el saldo inicial al saldo neto de caja.

Tabla 31. Estados previsionales de tesorería (Anuales).

Concepto	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
1. Saldo Inicial	0,00 €	13.636,55 €	44.874,45 €
VENTAS	178.032,00 €	181.592,64 €	187.040,42 €
2. Total Cobros	178.032,00 €	195.501,92 €	233.261,10 €
Sueldos y Salarios	92.882,76 €	92.882,76 €	92.882,76 €
Seguridad Social	27.771,95 €	27.771,95 €	27.771,95 €
Publicidad	700,00 €	300,00 €	100,00 €
Decoración	300,00 €	100,00 €	100,00 €
Suministros	6.400,00 €	6.528,00 €	6.723,84 €
Proveedores	27.377,00 €	27.924,54 €	28.762,28 €
Primas de Seguros	1.607,32 €	1.639,47 €	1.688,65 €

Concepto	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Gastos financieros a L/P	1.120,00 €	772,00 €	339,00 €
Amortización inmovilizado	859,60 €	620,10 €	524,34 €
Amortización financiera	4.976,83 €	5.325,20 €	5.697,97 €
Tributos	400,00 €	400,00 €	400,00 €
3. Total pagos	164.395,45 €	164.264,02 €	164.990,78 €
4. Saldo neto de caja (2 - 3)	13.636,55 €	31.237,90 €	68.270,32 €
5. Saldo final de caja (1 + 4)	13.636,55 €	44.874,45 €	113.144,77 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Priode Bergamini, López-Cozar Navarro y Benito Hernández, 2010).

8.3. Análisis de viabilidad económica-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 el valor del VAN es de 35.457,34 €, por lo que la empresa genera beneficios. (Ver tabla 32):

Tabla 32. VAN y TIR del proyecto.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	178.032,00 €	181.592,64 €	187.040,42 €
Sueldos y Salarios	92.882,76 €	92.882,76 €	92.882,76 €
Seguridad Social	27.771,95 €	27.771,95 €	27.771,95 €

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Suministros	6.400,00 €	6.528,00 €	6.723,84 €
Publicidad	700,00 €	300,00 €	100,00 €
Primas de seguros	1.607,28 €	1.639,43 €	1.688,61 €
Decoración	300,00 €	100,00 €	100,00 €
NAC	1.000,00 €	- €	- €
Proveedores	27.377,00 €	27.924,54 €	28.762,28 €
Tributos	400,00 €	400,00 €	400,00 €
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	164.395,45 €	164.264,02 €	164.990,78 €
Q EXPLOTACIÓN AI	13.636,55 €	17.328,62 €	22.049,64 €
INVERSION	Q1	Q2	Q3 + V.R.
- 40.250,09 €	13.636,55 €	17.328,62 €	47.581,07 €
TIR	33%		
VAN	35.457,34 €		

Fuente: Elaboración propia

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.

Del mismo modo que ocurre con el VAN, cuanto 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 33% (ver tabla 31), 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.

8.3.2. Rentabilidad económico financiera

La rentabilidad económica conocida como ROI “Return On Investment” 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.

Esta se calcula dividiendo el beneficio neto entre la inversión. La rentabilidad económica de este proyecto ha sido del 29% (11.846,10/40250,09).

La rentabilidad económica obtenida indica que por cada 100 € invertidos en el activo de la empresa, se obtienen 29 € de beneficio neto.

La rentabilidad financiera también conocida como ROE “Return On Equity”, mide la capacidad que tienen los fondos propios de la empresa para generar beneficios, es decir la rentabilidad de los accionistas.

Esta se calcula dividiendo el Beneficio neto entre los fondos propios, la rentabilidad financiera de este proyecto es del 81,2 % (11.846,10/14.596,12).

Esto indica que por cada 100 € aportados por los propietarios a la empresa, se obtienen 81 € de beneficio neto.

Las diferencias entre la rentabilidad económica y financiera son que en la rentabilidad financiera se tienen en cuenta los fondos propios que tiene la empresa para la obtención de beneficios, sin embargo en la rentabilidad económica se tiene en cuenta el activo total de la empresa para conocer los beneficios obtenidos. Otra diferencia es el beneficio que se utiliza para calcularlas, en la rentabilidad financiera se relaciona el beneficio una vez deducidos los intereses, impuestos y posibles gastos financieros y en la rentabilidad económica se 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, una de las diferencia entre estas dos rentabilidades es el apalancamiento financiero que consiste en financiarse mediante recursos ajenos (endeudamiento) para recuperar las inversiones que se han realizado en la empresa.

Una empresa está apalancada cuando aumenta su pasivo (las deudas) para adquirir activos. Éste puede ser de varios tipos:

- Apalancamiento Positivo: El $ROE > ROI$. La financiación 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 $ROE = ROI$. En este caso el activo de la empresa se financia con fondos propios, sin recurrir a la financiación externa.

En el caso de esta empresa se ha obtenido un apalancamiento positivo ya que el ROE obtenido (81%) ha sido superior al ROI (29%). Esto significa que el coste medio de las deudas de la empresa es inferior a la rentabilidad económica que obtiene por lo que financiar parte del activo con los recursos ajenos de la empresa ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.

8.3.3. Otros ratios

El ratio de endeudamiento mide la proporción de deuda que soporta una empresa frente a sus recursos propios. Este coeficiente se calcula teniendo en cuenta a partir de todas las deudas que ha contraído la sociedad tanto a corto como a largo plazo.

El ratio de endeudamiento ideal se comprende entre el 40% y el 60%. En este caso el ratio de endeudamiento obtenido es del 34%, esto significa que la empresa tiene un exceso de capitales propios lo que puede incurrir a la pérdida de rentabilidad de sus recursos.

El ratio de liquidez informa sobre la capacidad de disponer de dinero en efectivo en un momento dado para pagar las obligaciones. Por lo tanto, aunque haya muchos bienes y recursos, si hay facilidades para convertirlos en efectivo para pagar las obligaciones, no existe liquidez.

El ratio de liquidez obtenido en esta empresa es del 34%, se ha calculado dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente. Esto quiere decir que la empresa posee más activo que pasivo por lo que en principio se podrá hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo.

Otro ratio importante para el análisis de una empresa es el ratio de Solvencia, y se refiere a la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. No solo habla de efectivo, sino también de todos los bienes y recursos disponibles. Este se calcula dividiendo el total del activo entre el total del pasivo. El resultado ideal del ratio es que se iguale a 1,5. Una vez calculado nos sale el resultado de 3,93, esto quiere decir que la empresa puede correr el riesgo de poseer demasiados activos corrientes, por ejemplo dinero en caja, al no tenerlo invertido puede perder valor con el paso del tiempo.

9. CONCLUSIONES

Tras un análisis interno y externo del mercado, se ha concluido que este proyecto es una gran oportunidad de negocio debido a las siguientes conclusiones:

- No existe competencia por lo que se fijan sus propios precios.
- El sector se encuentra en auge.
- Ventajas competitivas gracias a la característica innovadora de la implantación de un sistema de cámaras de vigilancia 24 horas.
- Debido a la estrategia de precios establecida se han obtenido unas ventas anuales para el primer año 2018 de unos 178.000 € aproximadamente, cantidad notable para ser pioneros en el sector.

En cuanto al análisis económico financiero del proyecto, se han obtenido unos resultados bastante favorables para la empresa por lo que puede decirse que 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 33 % 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. INDICE DE ILUSTRACIONES

Tabla 1. Matriz DAFO.....	6
Tabla 2. Tamaño del sector de las mascotas en Andalucía.....	6
Tabla 3. Tamaño del sector de las mascotas en Úbeda.....	7
Tabla 4. Estimación de ventas mensuales.....	13
Tabla 5. Estimación de ventas anuales.	14
Tabla 6. Precios de la guardería.....	15
Tabla 7. Precios de transporte de las mascotas.	15
Tabla 8. Precios de la peluquería canina.....	16
Tabla 9. Precios de la peluquería felina.	16
Tabla 10. Precios del pienso (media estimada).....	17
Tabla 11. Precios de la tienda de mascotas.....	17
Tabla 12. Precios de la Clínica Veterinaria.	17
Tabla 13. Presupuesto de Publicidad y Marketing del primer año.	19
Tabla 14. Datos del arrendamiento financiero.....	20
Tabla 15. Cuadro de amortización anual del Leasing financiero.	20
Tabla 16. Estimación del coste salarial mensual.	24
Tabla 17. Coste de instalaciones.....	28
Tabla 18. Equipamiento de la guardería.	29
Tabla 19. Coste equipamiento de la guardería.....	29
Tabla 20. Coste equipamiento de la clínica veterinaria.	30
Tabla 21. Coste equipamiento peluquería y estética canina y felina.	31
Tabla 22. Amortización de equipamiento de la empresa.....	31
Tabla 23. Coste de suministros.....	32
Tabla 24. Gasto en proveedores.....	33
Tabla 25. Seguros de la empresa	34
Tabla 26. Inversión Inicial	35
Tabla 27. Financiación de la Inversión.....	36
Tabla 28. Cuenta previsional de Resultados.....	37
Tabla 29. Balance previsional a 31 de Diciembre	40
Tabla 30. Estados previsionales de tesorería (Anuales).	42
Tabla 31. VAN y TIR del proyecto.	43

Gráfico 1. Tasa crecimiento sector mascotas.....	8
Gráfico 2. Producto Interior Bruto de España (tasa anual).....	8
Gráfico 3. Organigrama de la empresa.	23
Gráfico 4. Estructura de la propiedad.	24
Gráfico 5. Proveedores.	33
Imagen 1. Furgoneta de la guardería.	19
Imagen 2. Marcas de pienso.	26
Imagen 3. Localización de la finca.	27
Imagen 4. Sistema de cámaras de vigilancia.	28

11. BIBLIOGRAFIA

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, Piramide

Priede Bergamini, T., López-Cozar Navarro, C. y Benito Hernández, S. (2010). *Creación y desarrollo de empresas*, Madrid, Pirámide.

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/Paginas/Emprendedor.aspx> [07/03/2017]

<https://animalear.com/perros/comida/pienso-para-perros.html>www.royalcanin.com [07/03/2017]

www.estudiosveterinarios.com [07/03/2017]

www.zoomalia.es [07/03/2017]

www.pymesyautonomos.com [18/03/2017]

<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/mapaNegociacionColectiva/descargarDocumento?uuid=094c1c8f-594f-11e6-bbc3-8f9d786eee09> [20/03/2017]

<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/mapaNegociacionColectiva/descargarDocumento?uuid=b0baa13e-fff5-11e6-a59e-db85ceccf074> [20/03/2017]

http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm 20/04/2017 [20/03/2017]

<http://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/bases-y-tipos-de-cotizacion-en-el-regimen-de-autonomos/?gclid=CIqvk46rxNMCFYW4GwodYaIHrQ> [20/03/2017]

http://www.mapama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/20160222_informeestudioparapublicar_tcm7-414111.pdf [20/03/2017]

http://economia.elpais.com/economia/2015/06/26/actualidad/1435315494_296503.html [21/03/2017].

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/andalucia> [26/03/2017]

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=23092> [26/03/2017]

<http://www.progenex.es/tienda-listado.php?fam=73> [01/04/2017].

<https://www.arteroshop.com/tienda/canina/> [01/04/2017]

https://www.amazon.es/s/ref=nb_sb_noss?_mk_es_ES=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&url=search-alias%3Daps&field-keywords=equipamiento+animales&rh=i%3Aaps%2Ck%3Aequipamiento+animales [02/04/2017].

https://www.amazon.es/s/ref=nb_sb_noss?_mk_es_ES=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&url=search-alias%3Daps&field-keywords=equipamiento+animales&rh=i%3Aaps%2Ck%3Aequipamiento+animales [02/04/2017].

<http://www.elcorteingles.es/electronica/ordenadores/sobremesa/?sorting=priceAsc> [10/04/2017].

<http://www.ikea.com/es/es> [10/04/2017].

<http://www.quirumed.com/es/especialidades/material-veterinario/mobiliario-veterinaria> [10/04/2017].

<https://www.santalucia.es/seguros/responsabilidad-civil-calcular-seguro.do> [17/04/2017].

<http://dsrotulacion.com/pro/rotulacion-de-furgonetas/> [17/04/2017]

<http://epi.cl/funciones-gerencia-administracion-y-finanzas/> [20/04/2017]

http://www.ula.ve/personal/cargos_unicos/medico_veterinario.htm [20/04/2017]