

UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE EMPRESA PROTECTORA DE PERROS “SONRISAS CANINAS”

Alumno/a: Chica Cazalilla, Yolanda

Tutor/a: Prof. Dña. Francisca Castilla Polo
Dpto: Economía Financiera y Contabilidad

Diciembre, 2015

ÍNDICE:

	Pág.
Resumen	7
1. Introducción	8
2. <i>Sonrisas Caninas</i>	10
2.1 Forma Jurídica	10
2.1.1. Trámites para la constitución y puesta en marcha	11
2.1.2. Obligaciones documentales y contables	12
2.2. Misión, Visión y Objetivos	12
2.3. Servicios que prestará la protectora	13
2.4. Promoción	16
3. Análisis estratégico de la situación	16
3.1. Análisis PESTEL	17
3.2. Análisis DAFO	18
4. Análisis técnico de la protectora	22
4.1. Localización	22
4.2. Hábitat	22
4.3. Las instalaciones	23
5. Plan Económico Financiero	24
5.1. Inversión	24
5.2. Financiación	26
5.3. Política de fijación de precios	29
5.4. Presupuestos	32
5.4.1. Presupuesto Objetivo de Actividad	32
5.4.2. Presupuesto de Materiales Directos	37
5.4.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa	40
5.4.4. Presupuesto de Gastos Generales de la Actividad	43
5.4.5. Presupuesto de Adquisición/Prestación de Servicio	46
5.4.6. Presupuesto de Resultado	51
5.4.7. Presupuesto de Tesorería	53
5.5 Síntesis presupuestaria	56
5.5.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	56

5.5.2. Balance Previsional.....	58
6. Conclusiones	60
7. Bibliografía	63
8. Anexos	65
8.1. Anexo I. Cuestionario de voluntariado	66
8.2. Anexo II Plano y fotografía aérea del terreno.	70
8.3. Anexo III Construcción y distribución del seto.	72

ÍNDICE DE TABLAS:

	Pág.
Tabla 1. Matriz DAFO	19
Tabla 2. Población de Mengíbar por edad y sexo 2014 (grupos quinquenales).....	27
Tabla 3. Cuadro de precios de paseos.....	31
Tabla 4. Presupuesto objetivo de actividad (servicio). Escenario realista.....	34
Tabla 5. Presupuesto objetivo de actividad (servicio). Escenario pesimista.	35
Tabla 6. Presupuesto de objetivo de actividad (servicio). Escenario optimista.	36
Tabla 7. Presupuesto de materiales directos. Escenario realista.....	39
Tabla 8. Presupuesto de materiales directos. Escenario pesimista.	39
Tabla 9. Presupuesto de materiales directos. Escenario optimista.	39
Tabla 10. Reparto de tareas para el cálculo de presupuesto de MOD.	41
Tabla 11. Presupuesto de mano de obra directa. Escenario realista.	42
Tabla 12. Amortización del activo.	44
Tabla 13. Suma de gastos generales de la actividad.....	45
Tabla 14. Presupuesto de GGA.	45
Tabla 15. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario realista.	47
Tabla 16. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario pesimista.	48
Tabla 17. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario optimista.	49
Tabla 18. Presupuesto de resultado. Escenario realista.	51
Tabla 19. Presupuesto de resultado. Escenario pesimista.	52
Tabla 20. Presupuesto de resultado. Escenario optimista.....	52
Tabla 21. Amortización del préstamo.	54
Tabla 22. Presupuesto de tesorería. Escenario realista.....	54
Tabla 23. Presupuesto de tesorería. Escenario pesimista.	55
Tabla 24. Presupuesto de tesorería. Escenario optimista.....	55
Tabla 25. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Escenario realista.	56
Tabla 26. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Escenario pesimista.....	57
Tabla 27. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Escenario optimista.....	57
Tabla 28. Cuenta de Balance Previsional. Escenario realista.....	59
Tabla 29. Cuenta de Balance Previsional. Escenario pesimista.	59
Tabla 30. Cuenta de Balance Previsional. Escenario optimista.	59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Vista aérea de la propiedad.....	71
Ilustración 2. Fachada norte de las instalaciones.....	71
Ilustración 3. Entrada de la nave.	71
Ilustración 4. Vista lateral izquierda de la propiedad (fachada norte).....	71
Ilustración 5. Medidas del seto.....	75

RESUMEN

Nos dedicamos en este trabajo fin de máster a crear una sociedad protectora de animales ofreciendo un proyecto completo para poder emprender esta actividad. A lo largo de él se irá desarrollando la información recabada y las competencias necesarias para emprender este plan de negocio.

Sonrisas Caninas es una asociación sin ánimo de lucro, un refugio para la recogida de perros vagabundos y la búsqueda de un hogar donde puedan vivir, que ofrecerá unos servicios al público como medio de financiación para poder llevar a cabo su actividad.

ABSTRACT:

We dedicate this work to master to create a humane society offering a complete project to undertake this activity. Throughout it will develop the information gathered and skills required to undertake this business plan.

Sonrisas Caninas is a nonprofit association, a refuge for the collection of a stray dogs and finding a home where they can live, which will offer services to the public as a means of funding to carry out their activity.

1. INTRODUCCIÓN

La concienciación social en relación al abandono y maltrato animal de hoy en día está más extendida y cobra mayor fuerza que en periodos anteriores. Cada día son más las personas que se asocian en pro de sus derechos: las asociaciones antitaurinas proliferan como CAS Internacional; *Greenpeace* sigue sumando adeptos; organizaciones como PETA (*People for the Ethical Treatment of Animals*) han reunido a más de 3 millones de seguidores en todo el mundo, contando con innumerables personajes públicos con poder mediático entre sus miembros; los gobiernos aprueban leyes de defensa de los derechos animales, considerando delitos penales su incumplimiento... A modo de ejemplo representativo, la abolición de las corridas de toros en Cataluña y Mallorca es un hito de la conciencia que se está tomando, y la petición por parte de otras comunidades autónomas es un hecho, en un país en el que la sociedad empieza a cuestionar su ancestral tradición por el toro.

Sin embargo, el caso de los perros es distinto. Las estadísticas arrojan datos contradictorios: mientras que la sociedad española es considerada *petfriendly* ya que un 43% de familias convive con una mascota y el 76% de las personas encuestadas afirman que le gustan los animales de compañía¹, el número de abandonos es año tras año superior, situando a España líder en Europa como país donde más se abandona, con un total de 150.000 mascotas en 2014².

La problemática que se plantea es más grave. Al número de abandonos hay que sumar los cachorros que nacen, aumentando exponencialmente la cifra de perros callejeros. Además, estos animales suelen ser maltratados por las personas que se encuentran a su paso si merodean por sus residencias o negocios, buscando comida o refugio, o simplemente por insensibilidad o incluso diversión. Añadiendo a ello los problemas de salud que les acarrea la desnutrición y vivir a la intemperie, como la infección de heridas o enfermedades como la leishmaniosis, producida por la picadura de mosquitos.

El estudio que llevó a cabo la Fundación Affinity en 2014, muestra que la afinidad por los animales disminuye con la edad, “las nuevas generaciones tienen una actitud más positiva

¹ II Análisis Científico sobre el Vínculo entre Personas y Animales, Fundación Affinity (2014). Disponible en <http://www.fundacion-affinity.org/> (fecha de acceso 17/06/2015).

² <http://www.lavanguardia.com/vida/20140710/54410959519/espana-europa-abandona-mascotas.html> (fecha de acceso 17/06/2015).

hacia los animales que sus padres y que sus abuelos. Este resultado destaca los beneficios de educar a los niños en la convivencia con los animales de compañía”.

El objetivo de este proyecto es salvar la vida de estos animales, buscando una sensibilización social que va más allá de frenar el abandono y concienciar a la sociedad en la lucha contra el maltrato animal, porque a un perro no sólo lo maltratas si lo agredes, también es maltrato no cubrir sus necesidades de alimentación y aseo, o mantenerlo atado o enjaulado³, como especifica el artículo 11 de la Ley 11/2003 de Protección Animal.

La protectora que planteamos crear se situaría en Mengíbar (Jaén) por diversos motivos. Uno de ellos sería su situación geográfica, ya que se encuentra en el centro de varios municipios a los que dará servicio, como son Cazalilla, Estación de Espeluy, Espeluy, Villatorres (Villargordo), Villanueva de la Reina, Las Infantas, etc. Además, el hecho de que las protectoras más cercanas como son las de Jaén, Linares, Torredelcampo y La Carolina se encuentren colapsadas por la ingente cantidad de animales que reciben, es otro punto a favor para su ubicación, ya que proporcionaría apoyo a estas asociaciones. Sumando el hecho de que *Sonrisas Caninas* podría beneficiarse de la ayuda que ellas puedan ofrecer dada su experiencia y conocimientos del sector.

Para llevar a cabo este proyecto el ayuntamiento de Mengíbar se ha comprometido a ceder una nave de su propiedad, con lo que los costes que se ahorrarán son importantes. Aunando el hecho de la alta tasa de participación que se conseguirá en estos municipios, ya que los socios fundadores somos y vivimos en la zona y podremos ejercer una presión más fructífera ante los ayuntamientos, las empresas y la ciudadanía, logrando una mayor implicación en las aportaciones económicas y el voluntariado.

Como se ha comentado anteriormente, el principal objetivo de *Sonrisas Caninas* será salvar a estos animales de vivir en la calle y buscarles un hogar, y para conseguirlo ofreceremos al público una serie de servicios que ayudarán a financiar esta actividad. Entre ellos se encuentra una guardería donde cualquiera podrá dejar a su mascota durante periodos vacacionales o fines de semana, un servicio de peluquería, paseos para aquellos que no disponen de tiempo suficiente para dedicar a sus canes y clases de adiestramiento.

³ Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de Protección de los Animales.

Además de éstos, se ofertarán otros servicios que serán gratuitos y persiguen un fin social en lugar de económico, como las terapias caninas con las asociaciones de personas discapacitadas del municipio (estas asociaciones también actúan en las mismas localidades donde lo hará *Sonrisas Caninas*). O las casas de acogida, que consiste en acoger en casa temporalmente a uno de nuestros canes, pudiendo suplir por un tiempo las ganas de tener una mascota cuando por cualquier motivo no puedes hacerlo, o comprobar si se está capacitado para cuidar de animales, como en el caso de los niños. Más otras acciones que buscarán el mismo fin: charlas de concienciación contra el maltrato animal y la adopción en lugar de la compra en colegios e institutos, consejo legal, actividades deportivas...

2. SONRISAS CANINAS

2.1. FORMA JURÍDICA

La forma jurídica elegida es la asociación sin ánimo de lucro. La actividad que se llevará a cabo es una labor humanitaria y totalmente altruista, por lo que parece lógico elegir esta forma de empresa.

Por asociación sin ánimo de lucro se entiende un grupo de personas que se organiza para realizar una actividad colectiva con el fin de obtener un bien social, humanitario y altruista, en lugar de la búsqueda de un beneficio económico, y que posee personalidad jurídica, es decir, que debe reunir una serie de características fundamentales: debe estar compuesta por un mínimo de tres personas (físicas o jurídicas), sus objetivos deben ser comunes, su funcionamiento es democrático, es independiente y existe la ausencia del ánimo de lucro. Es decir, con una sociedad de estas características se busca favorecer a terceros, por lo que los beneficios obtenidos del desarrollo de la actividad no se repartirán entre los socios, sino que irán reinvertidos íntegramente en la propia sociedad para poder seguir desarrollando dicha actividad.

Toda asociación debe contar con:

- a) un **órgano de gobierno**, que está compuesta por todos los socios, habitualmente llamados “asamblea de socios”, que es donde reside la autoridad de la asociación. Deben reunirse al menos una vez al año con carácter ordinario para aprobar las cuentas

del ejercicio cerrado y aprobar el presupuesto del siguiente, y con carácter extraordinario para el caso de modificaciones de los estatutos. Y

- b) un **órgano de representación**, llamado generalmente “junta directiva” compuesto por representantes nombrados de entre los miembros del órgano de gobierno, y que será la encargada de gestionar la asociación en función de lo que dictan los estatutos⁴.

2.1.1. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Para constituir una asociación de estas características en Andalucía hay que presentar la siguiente documentación en la Delegación de Gobierno de la Junta de Andalucía⁵ de Jaén:

1. Solicitud de inscripción que contendrá: identificación del solicitante, cargo que ostenta y número de identificación fiscal y, denominación, domicilio y dirección de internet (si la hubiese) de la asociación.
2. Acta Fundacional firmada por todos los fundadores.
3. Estatutos de la asociación firmados por los socios fundadores (o sus representantes legales). (*Anexo I*)
4. Documentación de los socios fundadores. En este caso, al ser todos los fundadores personas físicas, sólo habrá que aportar fotocopia del DNI.

El Acta Fundacional es el que da luz verde a la asociación. Este acta es el fruto de la puesta en común por parte de los socios fundadores de la voluntad de constituir la asociación, el fin para la que se crea, el lugar determinado, los estatutos sociales, el nombramiento de los representantes legales, y la firma de ésta por parte de todos ellos.

Una vez constituida debemos solicitar el CIF en Hacienda, y para ello presentaremos:

1. Original y fotocopia de los estatutos sellados por el registro.
2. Original y fotocopia del acta fundacional.
3. Impreso de Declaración Censal (modelo 036), firmado por uno de los socios fundadores junto con fotocopia de su DNI.

⁴ www.asociaciones.org (fecha de acceso 10/11/15).

⁵ <http://www.juntadeandalucia.es/organismos/justiciaeinterior/areas/asociaciones/inscripcion/paginas/constitucion-asociacion.html> (fecha de acceso 14/07/2015).

La asociación deberá constar con una cuenta bancaria donde se ingresarán tanto las aportaciones iniciales de los socios como los ingresos por donaciones o subvenciones que reciba. Para ello elegiremos una entidad de ámbito local, Caja Rural de Jaén, con la que se iniciarán los trámites para la firma de un convenio por medio de su Fundación, en su categoría proyectos “solidarios”.

Además, para la Comunidad Autónoma de Andalucía, la Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de Protección de los Animales, en su artículo 20 advierte de que los refugios para animales abandonados y perdidos tienen la consideración de centros veterinarios y centros para la venta, adiestramiento y cuidado temporal de los animales de compañía, por lo que existe la obligación de inscribirse en el Registro Municipal de centros veterinarios, centros para la venta, adiestramiento, y cuidado de los animales de compañía. Al igual que la obligatoriedad de la tenencia de licencia municipal para el desarrollo de la actividad, y un libro de registro a disposición de las Administraciones competentes⁶

2.1.2. OBLIGACIONES DOCUMENTALES Y CONTABLES

La Ley 4/2006, de 23 de junio, de Asociaciones de Andalucía en su art. 5, informa de que una asociación sin ánimo de lucro “ha de disponer de una relación actualizada de personas asociadas, llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financieros de la entidad, así como de las actividades realizadas, efectuar un inventario de sus bienes y recoger en un libro las actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación”.

Asimismo, la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT) indica que las asociaciones sin ánimo de lucro deberán llevar su contabilidad conforme a lo que estipula el código de comercio, a legalizar sus libros y a presentar sus cuentas ante el Registro Mercantil.

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Toda organización, ya tenga carácter lucrativo o no, necesita definir su misión para conocer cuál es su razón de existir, y su visión de hasta dónde quiere llegar en el futuro. Una

⁶ Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de Protección de los Animales.

vez conozcamos estas dos incógnitas podremos marcar nuestros objetivos a largo plazo para conseguir un fin concreto. Por tanto, *Sonrisas Caninas* también se ha fijado los suyos:

MISIÓN: Recoger a perros abandonados y callejeros, y disponerlos para su reinserción en familias, dándoles una segunda oportunidad.

VISIÓN: Luchar contra la desidia de los ciudadanos y gobernantes en lo referente a la cobertura de las necesidades y derechos del mundo animal, por su protección y cuidado, y concienciar a la sociedad contra el maltrato animal.

OBJETIVOS: Que no haya perros en las calles de esta localidad y sus pueblos colindantes, que su tasa de maltrato animal sea nula, concienciar a nuestra comunidad sobre los derechos de los animales y sobre la adopción en lugar de la compra de mascotas, y fomentar la compasión hacia los animales callejeros.

2.3. SERVICIOS QUE PRESTARÁ LA PROTECTORA

Serán la recogida de animales vagabundos y su socialización para que puedan ser adoptados, clases de adiestramiento, servicio de aseo, consejo legal en materia de protección animal, terapias caninas con personas discapacitadas (en colaboración con la Asociación Abriendo Camino y el Taller Ocupacional de Mengíbar), paseo de canes, guardería, y adopción. Pasamos a continuación a su análisis más detallado.

Recogida de animales vagabundos

Este servicio se llevará a cabo previa llamada de aviso por parte de los ciudadanos, que avisarán del lugar donde se encuentre el animal, su estado y la raza o tamaño del mismo. Una vez que el perro haya sido rescatado y llevado a las instalaciones de *Sonrisas Caninas*, se le realizará un análisis preliminar del estado en que se encuentra el can, y se procederá a la cura de las posibles heridas, baño y desinfección, y se avisará al veterinario para que lo diagnostique.

Proseguiremos con su socialización. Ésta consiste principalmente en mejorar su conducta para que pueda ser adoptado, y hacerlo sociable tanto con personas como con otros animales: deshacerse de la timidez o agresividad para que acepte caricias, que juegue sin ser dominante, que no se muestre territorial con su espacio o comida, etc.

Clases de adiestramiento

Para finalizar con la socialización, se adiestrará a los animales en unas habilidades básicas para que la convivencia con su familia adoptiva sea lo más fácil posible. Para ello, se les enseñarán tareas simples como avisar cuando quieran salir para hacer sus necesidades, a permanecer quietos cuando se le pida, a pasear sin dar tirones y a no ladrar.

Estas clases de adiestramiento se ofertarán para todo aquel que quiera que enseñen a su mascota éstas y otras habilidades más complejas o “graciosas”, constituyendo otra fuente de ingresos.

Adopción

La meta final de la asociación es que todos nuestros animales encuentren una familia que los adopte y les dé una segunda oportunidad. Para ello deberemos tener siempre actualizada la web de *Sonrisas Caninas* con sus últimas fotos y circunstancias, y comprobar las credenciales y cuestionario que deberán contestar los adoptantes. Una vez que se decida si el solicitante es el adecuado para el animal que ha elegido adoptar, se procederá a la entrega del perro en las condiciones adecuadas (limpio, vacunado, identificado con su microchip, esterilizado, etc.) y con su documentación en regla. Posteriormente se solicitará a la familia que envíe fotos del can para realizarle un seguimiento y se harán visitas a las viviendas para comprobar in situ su situación.

Apadrinamientos

Más que un servicio, el apadrinamiento es una forma de financiar el cuidado de un animal específico. Mediante el apadrinamiento, los padrinos eligen el animal al que quieren ayudar, pasando a ser su “ahijado”, y por el que, por una cuota mensual, además de garantizar las mejores condiciones para su convivencia en el centro, tendrán la oportunidad de pasar tiempo con él: visitarlo en el refugio, sacarlo a pasear, acompañarlo en sus visitas al veterinario, llevarlo a las actividades deportivas o excursiones que se lleven a cabo, etc.

Este “servicio” no sólo beneficia al apadrinado, sino también al padrino, puesto que ofrece la oportunidad de saber lo que es tener una mascota, pero a tiempo parcial, y en las situaciones más divertidas. Es una oferta que interesa a personas que no disponen de tiempo y/o medios suficientes para hacerse cargo de una mascota, o para niños a los que sus padres no les dejan tener una en casa.

Casas de acogida

Las casas de acogida son una ayuda que prestan los voluntarios o cualquier persona, de forma totalmente desinteresada, que quiera ofrecer un cuidado más personal a uno de los animales que se encuentre en el refugio. Ser casa de acogida consiste en acoger en su propia casa al perro que elija y hacerse cargo de su cuidado y manutención, correspondiendo a *Sonrisas Caninas* el abono de todos aquellos gastos veterinarios que pudiera acarrear el animal durante su periodo de acogida.

Las casas de acogida tienen unos beneficios muy similares a los apadrinamientos: disfrutar de una mascota de forma no definitiva. Ayudando a la protectora ya que con la salida de un animal del refugio existe la posibilidad de que otro pueda ocupar su lugar.

Para ser casa de acogida habrá que cumplimentar un cuestionario y cumplir con unos requisitos. Además, deberá dar consentimiento para visitar la vivienda y realizar un seguimiento del animal.

Servicio de baño y aseo

Obtendremos otra fuente de ingresos mediante el aprovechamiento de las herramientas e instrumentos de que dispondremos para la limpieza y baño de nuestros perros, ofertando al público un servicio de baño y peluquería canino (baño, limpieza de orejas, corte de uñas, corte de pelo y cepillado),

Terapias caninas con personas discapacitadas

En el municipio de Mengíbar existen dos centros dedicados a personas discapacitadas: el Taller Ocupacional, que trata a personas adultas con diferentes discapacidades, y que es gestionado por el ayuntamiento, y la Asociación Abriendo Camino, que trata a niños, y cuya administración es privada. Ambos centros dan servicio a los pueblos de los alrededores donde también actuará *Sonrisas Caninas*.

Con ambas asociaciones se pretende realizar terapias caninas, pero será una actividad gratuita por tratarse de un servicio para otras organizaciones no lucrativas.

Servicio de paseo

Aunque en Jaén no es tan común ver a “paseadores de perros”, en zonas costeras y ciudades grandes sí que lo es, y en EEUU por ejemplo, se considera una profesión, y muy

bien pagada además⁷. La falta de tiempo de los dueños para sacar a pasear a sus mascotas es un verdadero problema para los animales. El sedentarismo y la falta de ejercicio acarrea graves problemas de salud al perro como sobrepeso, estrés y ansiedad, diabetes y cardiopatías, dolores articulares⁸... Además de las enfermedades, un perro que no sale a pasear acumula la energía que no quema y que liberará en casa, con lo que también supone un problema para el dueño, ya que un perro ansioso y sobreexcitado ladrará y molestará, rompiendo la armonía del hogar.

Previendo una demanda de este tipo de servicio, ofertaremos paseos en diferentes horarios y días de la semana, pudiendo contratarse de manera individual o por paquetes.

Servicio de guardería

Este servicio permitirá a los propietarios dejar a los animales en nuestras instalaciones, en cheniles⁹ individuales, por un tiempo determinado, durante sus vacaciones, o viajes. En este servicio se incluye la pernoctación, manutención y una hora al día de recreo en la zona de juegos.

2.4. PROMOCIÓN

Los servicios que ofrece *Sonrisas Caninas* se promocionarán igual que su actividad principal, mediante la web, sus cuentas en redes sociales y mediante el “boca-boca”. Además, para actividades que necesiten un mayor llamamiento de la población, como las sociales y deportivas o el servicio de paseo, se anunciarán también en la web del Ayuntamiento de Mengíbar y mediante carteles informativos que se distribuirán por los diferentes municipios de acción, en zonas con alta afluencia social: parques, colegios, tiendas, otras asociaciones, etc.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN

⁷ <http://www.bluebbva.com/2014/11/profesiones-peculiares-con-sueldos-desorbitados.asp> (Fecha de acceso 25/10/2015).

⁸ <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/salud/obesidad/2014/02/20/219160.php> (Fecha de acceso 08/10/2015)

⁹ Un chenil es una jaula para perros de tamaño grande, como una habitación. Proviene de la palabra francesa *chien* (perro).

3.1. ANÁLISIS PESTEL

Factores Políticos: El tema de la protección animal es una baza que a partidos políticos¹⁰ más progresistas les gusta explotar e incluir en sus programas electorales, aunque bien es cierto que a la hora de la verdad, al ser un tema controvertido por la tradición que existe en este país, se enfrentan a muchas críticas por parte de la sociedad que no comparte esta idea de la igualdad y protección animal, y no llegan a desarrollar las políticas prometidas.

Ésta, entre otras causas, es una de las que motivan que las coaliciones y partidos políticos a que no se involucren en ayudar y/o patrocinar las acciones que las asociaciones de defensa animal llevan a cabo.

Factores Económicos: El principal factor económico que afecta a una asociación de estas características es la falta de financiación pública acaecida por la crisis económica. Durante épocas de bonanza las subvenciones para protectoras son escasas y austeras, así que no es de extrañar que durante períodos de crisis estas subvenciones sufran recortes administrativos. Por ello, el factor económico a explotar será la financiación privada y la autofinanciación. Se buscarán patrocinadores y padrinos entre las empresas de la zona y organismos públicos como los ayuntamientos de los pueblos donde llevará a cabo su acción esta asociación. Además de los socios con sus mensualidades y las donaciones esporádicas por parte de personas físicas. Y claro está, a través de lo recaudado gracias a las actividades y servicios que lleve a cabo la protectora para conseguir fondos.

Factores Socio-culturales: la creciente sensibilidad animal que se está extendiendo entre la ciudadanía es en parte, gracias al fenómeno mediático que se está experimentando en diversas plataformas como son por ejemplo las redes sociales. Este es un punto a favor para la creación de una protectora de estas características. Además, existe una oferta de educación en los centros educativos de primaria y secundaria, donde se podrán impartir charlas y cursos, a través de los que se fomentaría dicha sensibilización. Con esto trataremos de conseguir un llamamiento a la solidaridad, además de al voluntariado.

Factores Tecnológicos: Se creará una web en la que los usuarios podrán obtener toda la información relativa a la asociación de quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos. A través de ella también podrán ver los animales de que disponemos listos para su adopción y/o

¹⁰ <http://www.publico.es/espana/europa-o-esperanza-maltrato-animal.html> (Fecha de acceso 04/11/15).

acogida, así como comenzar con las gestiones necesarias para ello. También se habilitarán los datos bancarios en los que poder ingresar las cuotas de los socios y las donaciones.

Además, a través de redes sociales y la web de videos *Youtube* se publicitará *Sonrisas Caninas*. Se crearán perfiles y un canal de videos para interactuar con el público y darnos a conocer. Será un medio barato para publicitarnos y para mostrar lo que se hace en la protectora. Gracias a estas plataformas podremos llegar a más público y conseguir colaboración y ayuda con nuevas donaciones, patrocinadores y adoptantes de otras ciudades o provincias de España y de países europeos.

Factores Ecológicos: para *Sonrisas Caninas* el cuidado del medio ambiente es imprescindible, por lo que se habilitará una “zona verde”. La constituirá la zona adyacente a la nave que limitará con el cercado, donde los animales podrán jugar o descansar a la par que proporcione sombras suficientes para refrescar la zona de los cheniles así como la oficina, ayudando en la consecución del ahorro energético, regulando el clima, minimizando la contaminación acústica y propiciando la mínima proliferación de insectos y parásitos que ataquen o infecten a los perros. Para ello se plantará un seto compuesto por especies autóctonas de Andalucía que consiga todo lo expuesto a la vez que resulte estético. Sirviendo de refugio para pequeñas aves de jardín naturales de Jaén que ayudarán además al control de plagas, para las que instalaremos nidos o casetas en sus copas.

Factores Legales: aunque existe legislación acerca de las protectoras animales y contra el maltrato, aún queda mucho que avanzar ya que no se cuenta con una ley marco clara y homogénea, de hecho, en el territorio español contamos con 17 leyes de protección animal, una por cada comunidad autónoma, siendo la Ley 11/2003 de 24 de noviembre, sobre protección animal de Andalucía una de las menos novedosas¹¹.

3.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un método de estudio constituido por la evaluación de unas características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y

¹¹ <http://www.20minutos.es/noticia/2149922/0/leyes/proteccion-animal/espana/> (Fecha de acceso 04/11/2015).

oportunidades) para el conocimiento de la realidad que rodea a la asociación y poder ofrecer la respuesta más óptima a su entorno actual o futuro.

TABLA 1. Matriz DAFO

	Debilidades	Fortalezas
Análisis interno	Marco jurídico Falta de experiencia Falta de compromiso de los voluntarios	Networking No existe competencia directa No existen servicios sustitutivos
	Amenazas	Oportunidades
Análisis externo	Escasez de financiación Falta de compromiso por parte de los organismo públicos Desinformación de la sociedad	Creciente concienciación social Altruismo y nuevas competencias Creciente interés en la Responsabilidad Social Corporativa Cesión del local

Fuente: Elaboración propia

Debilidades:

- **El marco jurídico.** En España las leyes de protección animal son numerosas y variadas, y más o menos restrictivas dependiendo de la comunidad autónoma donde se encuentre⁷, a diferencia de Alemania o Austria, que la incluyen en su constitución¹². Si bien es cierto que con la última reforma del Código Penal (2010) se han endurecido las sanciones y penas, su defensa sigue siendo muy limitada: no se castiga al agresor con suficiente dureza ni se protege al animal dependiendo del contexto. Hallándose además, muy alejadas de las europeas, hecho que demuestra la elevada tasa de abandono (la mayor de Europa) y que la Comisión Europea haya sancionado en repetidas ocasiones a España por incumplir la directiva europea⁶. Sumando, el hecho de que no se fomenta la creación de asociaciones en pro de su defensa, ni se ayuda a su supervivencia.

- **Falta de experiencia.** Este factor puede jugar en nuestra contra puesto que ninguno de los socios constitutivos ha sido partícipe de ninguna experiencia similar. Pero se espera cubrir

¹²

http://www.mosaicoanimal.org/Images/An%20overview%20of%20animal%20protection%20legislation_Spanish_tcm50-28493.pdf (Fecha de acceso 04/11/2015).

esta carencia con la ayuda de las protectoras de la provincia, dado que a diferencia de empresas con fines lucrativos, no competimos por un mismo mercado, sino que colaboramos por alcanzar una misma meta.

- **Falta de compromiso de los voluntarios.** El perfil habitual del voluntario es el de una persona joven (de 18-35 años) estudiante, que se encuentra desempleada o trabaja a tiempo parcial y que no tiene hijos. Al ser un trabajo no retribuido y con una alta probabilidad de que su situación cambie (finalización de estudios, cambio de residencia, encontrar empleo a jornada completa, tener descendencia, etc.), nos encontramos ante una falta de compromiso para asistir en los horarios fijados e incluso con una elevada tasa de rotación.

Amenazas:

- **Escasez de financiación.** Ésta es su principal amenaza, ya que sin fondos el desarrollo de esta actividad es imposible, y el cierre del negocio por insolvencia no es una opción, puesto que hablamos de seres vivos que necesitan de nuestra ayuda para su supervivencia.

- **Falta de compromiso por parte de los organismos públicos.** Las subvenciones no son ni estimables, ni estables, ni cuantiosas, ni previsibles, sino todo lo contrario, son más bien limitadas, variables, escasas y no se sabe con certeza cuándo se harán efectivas.

- **Desinformación de la sociedad.** Aún hoy, sigue existiendo poca información acerca de lo que realmente es el maltrato animal, de la importancia de la adopción en lugar de la compra de mascotas, y del valor que tiene la implicación social y el voluntariado en asociaciones de este tipo.

Fortalezas:

- **Networking.** Debido a las anteriores experiencias profesionales y formativas de los socios constitutivos, se posee una larga lista de contactos que pueden beneficiar el buen desarrollo de la asociación, desde posibles socios y padrinos, patrocinadores, proveedores, voluntarios, etc., hasta inversores, benefactores, asesores...

- **Inexistencia de competencia directa.** Al no ser una empresa con fines lucrativos, no existe una relación competitiva con el resto de protectoras de la provincia, sino simbiótica, de colaboración y apoyo, beneficiándonos mutuamente.

- **Inexistencia de servicios sustitutivos.** Los servicios que se ofertan constituyen un bien social, humanitario y altruista: la recogida y cuidado de animales abandonados, y su puesta a disposición para ser adoptados, por lo que no hay empresas privadas que brinden unos servicios similares.

Otro servicio que ofrecerá *Sonrisas Caninas* es el de aseo y baño, en el que sí competirá con la clínica veterinaria de la localidad, pero con el que la competencia no será un verdadero problema puesto que los precios son elevados, los horarios disponibles escasos y no cuentan con el factor “solidario” que conllevan todas las actividades que realice el refugio para recaudar fondos.

El resto de servicios no tienen competencia, serán pioneros en la zona de actuación de la protectora.

Oportunidades:

- **La creciente concienciación social.** La compasión y empatía son competencias que desde tempranas edades se intentan desarrollar en los niños tanto en las escuelas como dentro de casa. Además, es un tema de actualidad, defender al mundo animal está de moda: la lucha por sus derechos, frenar la crueldad animal, o el veganismo, por ejemplo. Por tanto, es un recurso que se puede explotar desde el punto de vista del marketing, y conseguir aumentar el número de voluntarios y benefactores. Se haría un llamamiento a padres que quieran que sus hijos aprendan estas competencias y a adolescentes y jóvenes con inquietudes solidarias.

- **La humanidad y el altruismo.** Hoy día son necesarias otras cualidades que las estrictamente inherentes a un buen expediente académico o a una trayectoria profesional ascendente. Los candidatos a un puesto de trabajo se encuentran ante una dura competencia en la que los méritos y formación ya no proporcionan suficiente diferenciación, así que para ello deben hacerse notar las “aptitudes” y “experiencias de vida”, y trabajar como voluntario en un proyecto solidario podría ofrecer esa diferencia.

- Igual pasa con las empresas. La **Responsabilidad Social Corporativa** como ventaja competitiva y medio de diferenciación con respecto al resto de la competencia ya es un hecho. Es por esto mismo que resulta una fortaleza a explotar. Para nuestras empresas colaboradoras y patrocinadoras resultaría una acción socialmente responsable que publicitar e incluir en su memoria de sostenibilidad.

- La **cesión del local** por parte del ayuntamiento es una clara oportunidad por dos motivos: el primero será el ahorro de los costes de alquiler y el segundo, que al ser una concesión por un largo periodo de tiempo, se realizarán obras de adecuación para optimizar la estancia de los animales y éstas lograrán amortizarse por completo.

4. ANÁLISIS TÉCNICO DE LA PROTECTORA

4.1. LOCALIZACIÓN

El lugar escogido para la ubicación de la asociación es Mengíbar, además de ser la localidad de residencia de los socios, cuenta con una situación estratégica puesto que ofrecerá servicio a otras localidades de los alrededores que tampoco cuentan con una protectora animal, como son Cazalilla, Villanueva de la Reina, Espeluy, Estación de Espeluy o Villatorres (Villargordo), entre otras. A estos motivos hay que añadirle el hecho de que contaremos con una propiedad que el Ayuntamiento de Mengíbar cede con una concesión de 30 años, lo que supone un ahorro importante de costes.

Esta propiedad es una antigua granja de gallinas y pollos que se encuentra en el Polígono 12, parcela 92 La Trocha, Mengíbar (Jaén), a 2 km del centro urbano, con lo que no habría problema de contaminación acústica ocasionada por los ladridos. Tiene una superficie total de 8.100 metros cuadrados, que se componen de dos naves, una pequeña de 260 m², una grande de 960 m² y una extensión de tierra delante de ambas naves de unos 6.800 m². La cesión sólo engloba la nave de mayor tamaño y unos pocos metros de la parcela de tierra que se extienden alrededor de dicha nave que será cercado con un seto diseñado especialmente para ello.

(Se amplía información en *Anexo II*).

4.2. HÁBITAT

Aunque *Sonrisas Caninas* sea una protectora de perros, no quiere decir que nuestro compromiso con el medio ambiente y los animales se limite exclusivamente a ellos. Por lo que se ha solicitado a un experto en agricultura ecológica que diseñe un seto para delimitar las instalaciones de la protectora por las diferentes cualidades ventajosas que reportarían como

son: mejorar la estética, creación de un microclima, retención del suelo, reciclado de nutrientes, aislante de contaminación acústica, retención y eliminación de malos olores, sustitución de malas hierbas y enriquecimiento de la biodiversidad de la zona. Además, en la zona de Jaén existen pequeñas especies de aves denominadas “aves de jardín” que viven entre nosotros y que constituirán una ventaja significativa si instalamos nidos y casetas para ellas en las ramas de nuestro seto, ya que son insectívoras y se alimentarán de los pequeños insectos que vivan en él ayudando a evitar plagas. Estos son: el petirrojo, el ruiseñor, el zorzal, el carbonero, el herrerillo y abejaruco.

(Se amplía la información en el *Anexo III*)

4.3. LAS INSTALACIONES

Aunque la nave tiene una superficie suficiente para albergar un gran número de animales, las instalaciones se van a adecuar para acomodar un número limitado, un total de 50 perros, de forma que las jaulas resulten acogedoras y amplias para ellos, dejando espacio libre que se destinará a futuras ampliaciones para acoger a más.

Las instalaciones necesarias para desarrollar esta actividad consisten en:

- Una oficina equipada con mobiliario de oficina, teléfono, conexión a internet, un ordenador, una impresora y material de oficina. Se situará a la entrada de la nave, en una zona que se habilitará para ello.
- Un aseo con vestuario compuesto de un lavabo, inodoro, ducha, taquillas, banco y percheros, situado junto a la oficina.
- Una sala de curas. Ésta dispondrá de una camilla o mesa metálica, armarios y estantes, un contenedor para residuos y un frigorífico para los medicamentos.
- Almacén. Un lugar donde almacenar el alimento, utensilios y productos de limpieza, herramientas para el mantenimiento, etc.
- Jaulas (cheniles). Las jaulas se situarán al fondo de la nave y se distribuirán a lo largo de la fachada norte (lateral izquierdo), aprovechando el cercado techado y las puertas de acceso a él con que cuentan las instalaciones originales. Tendrán distintas superficies: 6 pequeñas individuales de 1'50 x 2'00 m, 10 de 2'00 x 2'00 m, y las grandes serán 8 de 3'00 x

2'00 m. Separadas por malla metálica, y cerradas con puertas de malla y cerrojo por la parte interior que da a la nave, y se adecuará la abertura para que puedan salir al patio exterior individual con que contará cada chenil. Cada uno de ellos tendrá el número de comederos, bebederos y camas en función del número de perros que haya en cada uno.

Sumaremos a éstos, otros 6 cheniles individuales destinados al servicio de guardería.

- Zona verde de juego. Será la zona circundante a la nave principal, el cercado que limitará las instalaciones del exterior, y contará con tomas de agua, mangueras, bebederos, una piscina desmontable y un seto que será plantado y diseñado especialmente para este proyecto, compuesto por distintas plantas y árboles, beneficiosos para el entorno de la protectora y la convivencia con los animales.

5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

5.1. INVERSIÓN

Local

Para adecuar la nave a la actividad que allí se va a desarrollar será necesario hacer una serie de reformas tanto al edificio como a los exteriores circundantes.

Se necesitará cercar la propiedad y reformar el interior para las distintas dependencias y los cheniles de los animales.

Los costes del cercado ascienden a 10.760'66 €¹³(el precio se ha calculado con los precios obtenidos de una web de albañilería especializada en cercados, y con el consejo de un profesional de la construcción), pero aprovechando que todos los años se realiza un concurso de albañilería en la población promovido por el ayuntamiento, en el que se repara o se crea algún espacio que mejore el pueblo o que necesita, se va a solicitar que sean éstas las obras que ejecuten en su nueva edición, ahorrando así una parte importante del presupuesto de inversión inicial.

¹³ Precio obtenido de la web <http://cercadosgp.blogspot.com.es/p/precios.html> (fecha de entrada 22/10/15).

Las obras del interior consisten en el levantamiento de las distintas dependencias: oficina, sala de curas, almacén y aseo, y para calcular su importe se ha solicitado presupuesto a dos webs de reformas, y supondrá un desembolso de 8.125 €¹⁴. Y también, el levantamiento de los cheniles, que tendrá un coste de 2.778,33 €¹⁵ (este precio también se ha calculado con los precios obtenidos de una web de albañilería especializada en cercados, y la ayuda de un profesional de la construcción).

Vehículo

Sonrisas Caninas necesitará un vehículo con el que realizar el servicio de recogidas de animales y poder transportarlos tanto a la clínica veterinaria como a sus nuevos hogares, y para realizar estas tareas precisaremos de un vehículo industrial. Después de consultar la web www.segundamano.es, se ha seleccionado una que cumple lo requerido por un precio de 1.600 €.

Mobiliario

El mobiliario de la oficina supondrá un desembolso de 300 €¹⁶ y consistirá en una mesa de oficina, una silla con ruedas y unos estantes para almacenar documentación. El de la sala de curas ascenderá a 1.000 €¹⁷, y contará con una mesa de acero inoxidable para realizar las curas, unos armarios para almacenar el material veterinario y un frigorífico para los medicamentos.

Equipo ofimático

La oficina estará equipada con un ordenador portátil y con una impresora, que costarán respectivamente 500 € y 70 €¹⁸.

Enseres para los animales

¹⁴ Precio obtenido de las webs <http://planreforma.com/calculador-reforma/> y <http://casavivaobras.es/simulacion-obras> (fecha de entrada 21/10/2015).

¹⁵ Precio obtenido de la web <http://cercadosgp.blogspot.com.es/p/precios.html> (fecha de acceso 22/10/2015).

¹⁶ Precios obtenidos de la web www.mobiliariodeoficina.com. (Fecha de acceso 30/09/15).

¹⁷ Precios obtenidos de la web <http://tienda.fisaude.com/mesa-reconocimiento-veterinaria-acero-inoxidable-p-40144.html> y www.mobiliariodeoficina.com y www.segundamano.es. (Fecha de acceso 30/09/2015).

¹⁸ Precios obtenidos de la web <http://tiendas.mediamarkt.es/portatiles-medianos> y www.segundamano.es. (Fecha de acceso 30/09/2015).

Son las camas, comederos, bebederos, etc., y el secador para el servicio de aseo y peluquería. Para el aforo de 50 animales para los que se crea la asociación más los 6 cheniles para el servicio de guardería, supondrá un coste de 756 €¹⁹.

Enseres para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones

Constituidos por las mangueras, los productos y herramientas para la limpieza como cepillos, recogedores, cubos, etc. Las mangueras son duraderas y forman parte del activo no corriente de la asociación, con un precio de adquisición de 65 €²⁰, sin embargo, el resto de artículos tienen una rotación elevada por su uso, y se incluirán en el presupuesto de “materiales directos para la actividad”. Su precio se ha establecido en 1,50 €²¹ por animal al mes, y ha sido determinado después de consultar a otras dos protectoras de la provincia sobre sus gastos de limpieza, es un precio medio ponderado en función del número de animales que poseen cada una en sus instalaciones.

Seto

Plantar todas las especies que se necesitan para que el seto resulte frondoso y obtengamos todos los requisitos requeridos y explicados anteriormente, requiere una inversión de 861,25 €, y puesto que su formación conlleva tiempo para que las plantas lleguen a la madurez deseada, no se tendrá en cuenta este gasto en la inversión inicial, en su lugar, se irá plantando poco a poco con la obtención de beneficios.

5.2. FINANCIACIÓN

Puesto que los servicios que oferta *Sonrisas Caninas* no cubrirán la totalidad de los gastos que tendrá la asociación, serán necesarias otras fuentes de financiación: las cuotas de los socios, los donativos voluntarios y las ayudas de ayuntamientos o subvenciones. Dado que las dos últimas no corresponden a ingresos estimables, previsibles y seguros, la protectora desarrollaría su actividad a través de la financiación recibida con las cuotas de los socios.

¹⁹ Precios obtenidos de la web www.milanuncios.com. (Fecha de acceso 30/09/2015).

²⁰ Precios obtenidos de una ferretería local.

²¹ Precio medio ponderado consultado con ABYDA y ArcoNatura.

Se dejará a elección del socio la cuota que desee ingresar, aunque se fijará una mínima de 3 €/mes o 30 €/año²². Con este precio tan bajo se pretende conseguir una mayor participación. No supone un desembolso significativo y podremos alcanzar un alto grado de cooperación.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por la Fundación Affinity de 2014 mencionado anteriormente, sobre la disminución de la afinidad por los animales con la edad¹, siendo las nuevas generaciones las que tienen una actitud más positiva, nos centraremos en el baremo que comprendan las edades de entre 15 y 39 años. Para ello nos remitiremos a los datos del padrón municipal de Mengíbar, estimando una media de los potenciales socios a atraer.

TABLA 2. Población de MENGÍBAR por edad y sexo 2014 (grupos quinquenales)

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-4	306	303	609
5-9	351	341	692
10-14	303	307	610
15-19	330	315	645
20-24	352	334	686
25-29	364	375	739
30-34	400	342	742
35-39	400	369	769
40-44	403	372	775
45-49	423	379	802
50-54	328	332	660
55-59	247	210	457
60-64	180	195	375
65-69	169	188	357
70-74	141	175	316
75-79	132	175	307
80-84	106	140	246
+85	45	111	156
TOTAL	4980	4963	9943

Fuente: INE. Tabla elaboración propia

De la tabla se puede extraer, que en Mengíbar en 2014, había una población de 3.581 habitantes comprendidos entre esa edad. Utilizando el mismo filtrado en la localidad de Espeluy tendremos un total de 225 personas, en Cazalilla 270, en Villatorres (Villargordo)

²² Los precios de los asociados, adopciones y apadrinamientos se han establecido teniendo en cuenta los ofertados en las diferentes protectoras de la provincia de Jaén.

1.488, y en Villanueva de la Reina 1.306. Un total de 6.870 personas entre hombres y mujeres y con edades comprendidas entre los 15 y los 39 años.

Según los datos arrojados por las asociaciones consultadas, podremos contar con un 3,5% de participación ciudadana (120 personas) que con la cuota mínima, aseguraremos una entrada de liquidez que alcance casi los 3.000 € anuales²³. En un escenario pesimista, el impacto no superaría el 2,5% de participación (80 socios), alcanzando unos ingresos anuales de 1.845 €. Y en uno optimista, un 4% (140 socios), con lo que superaremos la cifra de 3.300 € anuales. Estas previsiones han sido apoyadas por el juicio de los expertos.

Otra baza que se pretende explotar es el patrocinio por parte de las empresas locales. Las donaciones para fines sociales no sólo ayudarán a las empresas en materia de Responsabilidad Social Corporativa, sino que también se publicitarán a través de nuestra web, donde aparecerán sus logos como empresas colaboradoras, en nuestro vehículo, que podrán rotular con su marca, y en el merchandising que venderemos. Para conseguir una idea del número de patrocinadores que podremos alcanzar y establecer un precio adecuado, he consultado a la Asociación Abriendo Camino de Mengíbar, otra asociación sin ánimo de lucro establecida en el municipio, que lleva a cabo tareas de financiación similares a las que realizará *Sonrisas Caninas*. El número al que optaremos se puede fijar en unos 20 patrocinadores, y el precio será de 300 €/anuales. En un escenario pesimista no conseguiremos atraer el mismo número de colaboradores y contaremos sólo con 17 patrocinadores, y en el optimista conseguiremos casi un 40% más, 28.

Los márgenes que dejan artículos de merchandising como camisetas, llaveros, bolígrafos, calendarios, etc., es bastante reducido, y puesto que sólo se venderán durante los mercadillos, las actividades deportivas y en la web de la asociación, no contamos con recibir ingresos significativos de ello. Así que para un escenario realista se estiman unos ingresos totales de 180 €. En el pesimista no se superarían los 110 €, y en el optimista, estos artículos tendrán una buena acogida y se alcanzarán los 240 € anuales.

Por último, en el apartado de mercadillos solidarios encaja cualquier tipo de actividad que se pueda llevar a cabo para conseguir más fondos para la asociación. En principio se plantean: mercadillos solidarios, carreras populares y excursiones de carácter deportivo.

²³ Para facilitar el cálculo de los ingresos se tendrán en cuenta sólo las aportaciones mensuales y no las anuales.

Los mercadillos solidarios consisten en ubicar un puesto o mesa en algún enclave con afluencia de gente (bajo solicitud y aprobación por parte del órgano competente) donde se venderán todos aquellos artículos, nuevos o usados, que previamente hayan sido donados a la asociación para este fin: libros, bisutería, complementos, decoración, etc., y nuestro merchandising: camisetas, llaveros, calendarios, etc. Además, en estos mercadillos se expondrán algunos de los animales que tengamos en el refugio para intentar conseguir su adopción. Las carreras populares y las excursiones tendrán un precio por participación en función del coste de realización de cada una (permisos, subcontratas, merchandising, publicidad, etc.).

De los “mercadillos solidarios” se esperan tener unos ingresos algo mayores, ya que lo que se venderán serán artículos que los ciudadanos y comercios de las localidades quieran donar, por lo que no nos supondrá coste alguno, todo lo obtenido será beneficio íntegro para la asociación. Se realizará un mercadillo por trimestre, y se estima que será el último en el que se alcanzarán mejores cifras, debido a la coincidencia con el período navideño, y a que se habrá dado a conocer el carácter solidario de esta actividad y crecerá la confianza de la ciudadanía para lograr donaciones más importantes y valiosas.

Según la información obtenida por los expertos podemos aventurar que los beneficios que se obtendrán en cada uno de los escenarios constituirían unos ingresos de 2.100 € para el realista, 1.500 € en el pesimista y 2.800 € en uno optimista.

Además para arrancar con la actividad de *Sonrisas Caninas* los socios constitutivos aportarán un total de 8.000 € de Dotación Fundacional, junto con un préstamo de 25.000 € a pagar en dos años con un interés nominal al 5%. Con ello se pretende sufragar los gastos de la adecuación del local, el cercado y los cheniles, cubrir las compras de los activos materiales y tener liquidez para los gastos de los primeros meses de actividad.

5.3. POLÍTICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Los importes de los servicios que *Sonrisas Caninas* prestará se han fijado en función de los precios de mercado en la zona.

Adopciones

Para sufragar parte de los gastos veterinarios y la gestión de identificación y documentación de los animales que serán adoptados, se requerirá un pago simbólico. Si el adoptado es un cachorro, el importe será de 80 €. Aquí están incluidos los costes de vacunas, desparasitaciones, microchip identificador y pasaporte. Y si es un perro adulto, el importe ascenderá a 110 €, porque a lo anteriormente citado, también se incluye la esterilización o castración del animal.

En el caso de que hubiera que enviar fuera de la provincia de Jaén al animal, habrá que abonar un suplemento por el transporte, que será de 30 €.

Apadrinamientos

El apadrinamiento consiste en una aportación voluntaria destinada a mejorar la vida del animal que se haya apadrinado durante su estancia en el centro, incluyendo además de las mejores atenciones veterinarias, juguetes, visitas y paseos de los padrinos. Esta asistencia supondrá una aportación mensual de 6 €, pudiendo apadrinar a cuantos animales quiera.

Servicio de baño y aseo

Para conseguir ventaja competitiva con respecto al otro suministrador de este servicio que existe en el municipio, deberemos ofrecer un precio más asequible y en un horario más flexible, en lugar de un par de días en semana, se ofertará en turno de tarde durante toda la semana.

Los precios se fijarán en función del tamaño del animal²⁴:

- Pequeño (1-9 kg) 6'00 €
- Mediano (10-25 kg) 10'00 €
- Grande (26-39 kg) 14'00 €
- Muy grande (más de 40 kg) 18'00 €

Paseo

El precio de los paseos se fijará en función de la intensidad o duración del paseo que el propietario elija²⁵.

²⁴ Precios medios comparados con otras empresas que ofrecen estos servicios en la zona.

- Paseo corto de 30 minutos: 4 €/paseo. Intensidad de la actividad baja. Recomendado para perros pequeños y cachorros, con poca resistencia. Con ritmo de ejercicio bajo.
- Paseo medio de 60 minutos: 6 €/paseo. Intensidad de la actividad moderada. Recomendado para todos los tamaños de perro que tengan una resistencia media/buena. Con ritmo de ejercicio ligero.
- Paseo largo de 90 minutos: 8 €/paseo. Intensidad de la actividad moderada/dura. Recomendado para animales en buena forma. Ritmo ligero.
- Carrera de 45 minutos: 8 €/carrera. Intensidad de la actividad dura. Recomendado para animales muy en forma. Ritmo del ejercicio ligero/alto.

Los paseos se pueden realizar con varios perros a la vez, por lo que optimizaremos la actividad.

Se podrá contratar un bono semanal o mensual de cualquiera de la modalidad de paseo, con una rebaja si se contrata para el mes completo, y también se aplicará un 10% de descuento para aquellos propietarios que apunten a la actividad a más de un animal.

TABLA 3. Cuadro de precios de paseos

Modalidad	Cantidad	Precio semanal	Precio mensual
Bono paseo 30'	3 a la semana	12 €	45 €
Bono paseo 30'	5 a la semana	20 €	75 €
Bono paseo 60'	3 a la semana	18 €	68 €
Bono paseo 60'	5 a la semana	30 €	110 €
Bono paseo 90'	3 a la semana	24 €	90 €
Bono paseo 90'	5 a la semana	40 €	150€
Bono carrera 45'	3 a la semana	24 €	90 €
Bono carrera 45'	5 a la semana	40 €	150 €

Fuente: Elaboración propia.

²⁵ Precios estimados según ofertas consultadas en la zona costera de Almería y en la web <http://paseadordeperros.com/es/>. (Fecha de acceso 30/09/15).

Guardería

El servicio de guardería tendrá un precio de 10 €/día, y a partir del quinto día se reduce a 8 €/día, con obsequio de servicio de aseo/baño si la estancia supera los 7 días.

Clases de adiestramiento

Las clases se llevarán a cabo en las instalaciones de *Sonrisas Caninas* y se contratarán por bonos de 10 clases con un precio total y único de 150 € el bono, es decir, no habrá diferencia en los precios por las edades o el tamaño de las mascotas.

5.4. PRESUPUESTOS

Para crear los presupuestos se han tenido en cuenta tanto las opiniones de dos asociaciones protectoras de la provincia, ABYDA de Jaén y ArcoNatura de Linares, como las de Aimar Clínica Veterinaria, negocio de la zona que ofrece los servicios similares a los que ofertará *Sonrisas Caninas* (aseo y guardería), y la estacionalidad que existe en este campo, puesto que el número de abandonos crece exponencialmente en el tercer y cuarto trimestre del año, coincidiendo con los períodos de vacaciones y el de la caza. La cifra de adopciones también crece durante los meses de septiembre, diciembre y enero, coincidiendo con el comienzo de año laboral después de las vacaciones, el escolar y las navidades.

Igual pasa con otros servicios como los de baño o paseo, en los que en el primer trimestre se generarían más ingresos por ser meses fríos, pero al ser el año de creación y hasta que la asociación se ponga en marcha y se dé a conocer, se perderá esa oportunidad.

Tomaremos como referencia tres escenarios posibles: uno realista, pesimista y por último el optimista. El realista se ha fijado con la ayuda de los expertos consultados como posible y realizable, el pesimista constituiría un impacto menor del esperado, y el optimista, si la respuesta de la sociedad y el mercado superase las estimaciones iniciales.

5.4.1. PRESUPUESTO OBJETIVO DE ACTIVIDAD

Para analizar el presupuesto de actividad deberemos hacer notar las siguientes cuestiones con relación al carácter lucrativo o no del servicio prestado.

La recogida de animales es parte de la meta final de *Sonrisas Caninas* por lo que será un servicio gratuito.

El servicio de adiestramiento puede llegar a ser muy rentable, pero antes deberemos hacernos con un nombre. Los adiestradores son más conocidos por el “boca a boca” que por sus anuncios publicitarios.

Las adopciones y apadrinamientos han sido calculadas a través de los datos facilitados por otras asociaciones de animales de la provincia y el volumen de animales para la que está preparada *Sonrisas Caninas*, además se ha tenido en cuenta la estacionalidad de las adopciones, puesto que es en el tercer y cuarto trimestre cuando más casos de adopciones se dan.

En el servicio de baño también juega un papel importante las estaciones del año, puesto que la demanda crece en los meses de frío y disminuye en los de calor, por la sencilla razón de que es más complicado y tedioso con el frío, mojar y secar bien a la mascota en casa. Se consulta a la clínica veterinaria del municipio que es la única que tiene este servicio, y por el número de baños que hacen, los mejores precios que ofrece *Sonrisas Caninas* y, el factor “solidario” de encargar esta actividad a nuestra asociación, se estima que se podrán ofrecer unos 120 baños al año, con un número más elevado de ellos en los meses fríos, primer, segundo y cuarto trimestre, y un descenso de ellos en los meses de verano. Para los cálculos del presupuesto se ha elegido el precio de “perro mediano” por ser el más común. Puesto que este servicio es habitual contratarlo, se estima que en un escenario pesimista obtendremos un 20% menos de trabajo, y en el optimista un 20% más.

Los paseos serán un servicio que tendrá más tirón a medida que se den a conocer, ya que es la primera vez que se ofrece algo similar en la zona, por lo que contamos con que el primer año no reportarán los ingresos esperados, pero en años posteriores irán aumentando. Así, el número de paseos que se estiman ofrecer en el escenario realista, ya es bastante pesimista, no superando más de 7 mascotas contratadas en el último trimestre. Al ofrecer distintos paquetes, hemos elegido el que creemos que será el más demandado, el “Bono 60 minutos” de 3 días en semana, con un precio de 68 €/mes. Al igual que el resto de servicios, éste también tiene un fuerte componente estacional: en los meses fríos y lluviosos apetece

menos salir a pasear con la mascota que en los cálidos, que además son los meses de vacaciones y contamos con más tiempo libre.

La guardería se rige, principalmente, por los períodos vacacionales de los propietarios, por lo que en el segundo y tercer trimestre se contratarán un mayor número de alojamientos coincidiendo con las vacaciones de Semana Santa y puentes, pero cortos, de 2 a 3 días, y el periodo estival, donde serán estancias más prolongadas de hasta semanas completas. Además, en la zona sólo hay tres centros de guardería: uno en Linares y dos en Jaén, y son otros servicios que se dan a conocer a través del “boca a boca”, de lo que cuentan los clientes más que de lo que se oferta en las webs.

Las casas de acogida, como se explicaba anteriormente, consisten en que personas externas a la asociación se ofrecen para cuidar por un tiempo de nuestros perros. Es un contrato del que no sólo sale beneficiada la persona que acoge, también lo hace *Sonrisas Caninas* ya que alivia nuestro trabajo y los gastos de alimento que nos supone ese can, por lo que también será un servicio gratuito.

A este presupuesto le añaden los ingresos que recibirá *Sonrisas Caninas* a través de las cuotas de los socios, los obtenidos a través de los patrocinadores, los mercadillos solidarios y la venta de merchandising.

TABLA 4. Presupuesto Objetivo de actividad (servicios). Escenario realista

	ESCENARIO REALISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales	10	15	30	14	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adiestramientos	3	5	3	4	
Precio unitario	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
Ingresos actividad previstos	450,00 €	750,00 €	450,00 €	600,00 €	2.250,00 €
Adopciones	2	4	5	8	
Precio unitario	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	
Ingresos actividad previstos	220,00 €	440,00 €	550,00 €	880,00 €	2.090,00 €
Apadrinamientos	3	10	13	17	
Precio unitario	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
Ingresos actividad previstos	54,00 €	180,00 €	234,00 €	306,00 €	774,00 €
Baños	30	35	20	35	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	300,00 €	350,00 €	200,00 €	350,00 €	1.200,00 €

Paseos	2	3	4	7	
Precio unitario	204,00 €	204,00 €	204,00 €	204,00 €	
Ingresos actividad previstos	408,00 €	612,00 €	816,00 €	1.428,00 €	3.264,00 €
Guardería	4	6	11	5	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	80,00 €	180,00 €	450,00 €	150,00 €	860,00 €
Casas de acogida	1	2	0	3	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Terapias caninas	1	1	1	1	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL SERVICIOS	1.512,00 €	2.512,00 €	2.700,00 €	3.714,00 €	10.438,00 €
Ingresos por cuotas de socios	40	60	80	120	
Precio unitario (por trimestre)	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €	
TOTAL CUOTAS	360,00 €	540,00 €	720,00 €	1.080,00 €	2.700,00 €
Ingresos extraordinarios	1	1	1	1	
Precio unitario	3.450,00 €	1.940,00 €	1.240,00 €	1.640,00 €	
TOTAL INGRESOS EXTRAORD.	3.450,00 €	1.940,00 €	1.240,00 €	1.640,00 €	8.270,00 €
TOTAL INGRESOS	5.322,00 €	4.992,00 €	4.660,00 €	6.434,00 €	21.408,00 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 5. Presupuesto objetivo de actividad (servicios). Escenario pesimista

	ESCENARIO PESIMISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales	30	21	2	10	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adiestramientos	1	3	2	3	
Precio unitario	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
Ingresos actividad previstos	150,00 €	450,00 €	300,00 €	450,00 €	1.350,00 €
Adopciones	1	2	4	6	
Precio unitario	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	
Ingresos actividad previstos	110,00 €	220,00 €	440,00 €	660,00 €	1.430,00 €
Apadrinamientos	1	4	6	10	
Precio unitario	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
Ingresos actividad previstos	18,00 €	72,00 €	108,00 €	180,00 €	378,00 €
Baños	20	20	20	35	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	200,00 €	200,00 €	200,00 €	350,00 €	950,00 €
Paseos	0	2	3	5	
Precio unitario	204,00 €	204,00 €	204,00 €	204,00 €	
Ingresos actividad previstos	€	408,00 €	612,00 €	1.020,00 €	2.040,00 €
Guardería	1	4	8	4	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	20,00 €	120,00 €	344,00 €	120,00 €	604,00 €

Casas de acogida	0	1	0	2	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Terapias caninas	1	1	1	1	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL SERVICIOS	498,00 €	1.470,00 €	2.004,00 €	2.780,00 €	6.752,00 €
Ingresos por cuotas de socios	20	45	60	80	
Precio unitario (por trimestre)	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €	
TOTAL CUOTAS	180,00 €	405,00 €	540,00 €	720,00 €	1.845,00 €
Ingresos extraordinarios	1	1	1	1	
Precio unitario	2.420,00 €	1.540,00 €	1.030,00 €	1.420,00 €	
TOTAL INGRESOS EXTRAORD.	2.420,00 €	1.540,00 €	1.030,00 €	1.420,00 €	6.410,00 €
TOTAL INGRESOS	3.098,00 €	3.415,00 €	3.574,00 €	4.920,00 €	15.007,00 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6. Presupuesto objetivo de actividad (servicio). Escenario optimista

	ESCENARIO OPTIMISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales	10	20	20	22	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Adiestramientos	3	7	5	6	
Precio unitario	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	
Ingresos actividad previstos	450,00 €	1.050,00 €	750,00 €	900,00 €	3.150,00 €
Adopciones	2	5	5	10	
Precio unitario	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	
Ingresos actividad previstos	220,00 €	550,00 €	550,00 €	1.100,00 €	2.420,00 €
Apadrinamientos	3	12	16	21	
Precio unitario	18,00 €	18,00 €	18,00 €	18,00 €	
Ingresos actividad previstos	54,00 €	216,00 €	288,00 €	378,00 €	936,00 €
Baños	35	40	25	45	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	350,00 €	400,00 €	250,00 €	450,00 €	1.450,00 €
Paseos	5	7	7	10	
Precio unitario	204,00 €	204,00 €	204,00 €	204,00 €	
Ingresos actividad previstos	1.020,00 €	1.428,00 €	1.428,00 €	2.040,00 €	5.916,00 €
Guardería	4	8	15	8	
Precio unitario	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	
Ingresos actividad previstos	80,00 €	240,00 €	760,00 €	240,00 €	1.320,00 €
Casas de acogida	2	3	1	5	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Terapias caninas	1	1	1	1	
Precio unitario	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Ingresos actividad previstos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL SERVICIOS	2.174,00 €	3.884,00 €	4.026,00 €	5.108,00 €	15.192,00 €

Ingresos por cuotas de socios	50	80	100	140	
Precio unitario (por trimestre)	9,00 €	9,00 €	9,00 €	9,00 €	
TOTAL CUOTAS	450,00 €	720,00 €	900,00 €	1.260,00 €	3.330,00 €
Ingresos extraordinarios	1	1	1	1	
Precio unitario	4.460,00 €	2.370,00 €	2.060,00 €	2.550,00 €	
TOTAL INGRESOS EXTRAORD.	4.460,00 €	2.370,00 €	2.060,00 €	2.550,00 €	11.440,00 €
TOTAL INGRESOS	7.084,00 €	6.974,00 €	6.986,00 €	8.918,00 €	29.962,00 €

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en las tablas de los tres escenarios previstos, el servicio de paseo es el que reportará mayores ingresos, siguiéndole el de adiestramiento y las adopciones. Podemos comprobar además, la estacionalidad comentada anteriormente, siendo el último trimestre en el que crecen las demandas de adopciones y paseos, y su caída durante el primero, al igual que los baños, que también crecen a finales del ejercicio y la cifra más baja se da en los meses de verano.

La financiación a través de los ingresos extraordinarios (mercadillos, merchandising y patrocinadores) supone una parte importante del presupuesto total, asemejándose al importe de los ingresos de explotación. Debemos recordar que se trata de una asociación donde algunos servicios son ofrecidos de forma no lucrativa.

5.4.2. PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

El presupuesto de materiales directos recoge todos aquellos productos o suministros inherentes al desarrollo de la actividad principal de *Sonrisas Caninas*, el cuidado de los animales. Para ello necesitamos un abastecimiento continuo de alimento y agua, un servicio veterinario y productos para mantener las instalaciones en buenas condiciones higiénicas.

Para el aprovisionamiento del alimento se ha consultado a un proveedor especializado del municipio que nos ofrece un precio bastante competitivo y la posibilidad de servirlo en un plazo no superior a dos días desde la fecha del pedido. Dado que el pienso no es un alimento perecedero, ni necesita unas condiciones especiales para su conservación y almacenamiento, los pedidos se harán en un primer momento de acuerdo al número de perros que tengamos en la protectora, y una vez que alcancemos un volumen de trabajo medio o estándar, se realizarán los pedidos para un aprovisionamiento con vista a un mes completo. Como el plazo de abastecimiento es tan corto no necesitaremos stock de emergencia.

Puesto que el abastecimiento de productos de limpieza no constituye un problema de aprovisionamiento, ya que son artículos comunes y podemos adquirirlos en cualquier supermercado, se realizará una única compra al mes para cubrir las necesidades del mismo. No se necesitará stock de emergencia por la facilidad de acceso a estos productos.

Se contratarán los servicios de una clínica veterinaria que acudirá en función de las necesidades. Las tareas que realizará en la asociación serán la consulta, diagnóstico, y curas mayores de los animales. Para operaciones, esterilizaciones o tratamientos que requieran ingreso, serán trasladados a sus instalaciones. Para el caso de los accesorios sanitarios como gasas, vendas, jeringas, etc., que tampoco son perecederos, y son artículos con rápida salida, y fáciles de conseguir, bien en farmacias o bien en la misma clínica veterinaria, se realizará una compra a primeros de mes estimando la demanda que necesitaremos en función del número de perros que haya en las instalaciones, pero no contaremos con un stock mínimo al igual que con los medicamentos necesarios para curas. Sin embargo, los específicos (tratamientos individuales) se comprarán según las necesidades en cada momento.

En sus instalaciones, *Sonrisas Caninas* va a contar con una sala con estanterías y frigorífico donde se almacenarán todos estos artículos y donde se organizarán y consumirán mediante el sistema FIFO, dando salida primero a los que entraron antes, asegurando que no caduquen ni se estropeen o pierdan las propiedades originales.

En caso de que los pedidos no cubran las necesidades mensuales, se realizarán pedidos puntuales para cubrir la carencia, y en el siguiente pedido mensual se tendrá en cuenta el stock existente para reajustar el tamaño del pedido.

Los artículos de limpieza, alimento y costes veterinarios se han calculado en función de la información que han facilitado las dos asociaciones protectoras que han sido consultadas, y el suministro de agua se ha estimado en función de la factura habitual de una vivienda con alto consumo.

Dependiendo del número de animales que haya en cada momento en el refugio, variará la cantidad necesaria de estos materiales y servicios, por lo que se muestran los diferentes presupuestos para los diferentes escenarios que se valoran.

TABLA 7. Presupuesto de materiales directos. Escenario realista.

Mat. Directos actividad principal Cuidado y vigilancia de animales		ESCENARIO REALISTA				
		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
	animal/mes	10	23	49	58	
Artículos de limpieza	1,25 €	37,50 €	86,25 €	183,75 €	217,50 €	525,00 €
Servicios veterinarios	12,00 €	360,00 €	828,00 €	1.764,00 €	2.088,00 €	5.040,00 €
Alimento	4,00 €	120,00 €	276,00 €	588,00 €	696,00 €	1.680,00 €
Agua	1,83 €	55,00 €	126,50 €	269,50 €	319,00 €	770,00 €
TOTAL PRESUPUESTO MD		572,50 €	1.316,75 €	2.805,25 €	3.320,50 €	8.015,00 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8. Presupuesto de materiales directos. Escenario pesimista.

Mat. Directos actividad principal Cuidado y vigilancia de animales		ESCENARIO PESIMISTA				
		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
	animal/mes	30	50	50	56	
Artículos de limpieza	1,25 €	112,50 €	187,50 €	187,50 €	210,00 €	697,50 €
Servicios veterinarios	12,00 €	1.080,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €	2.016,00 €	6.696,00 €
Alimento	4,00 €	360,00 €	600,00 €	600,00 €	672,00 €	2.232,00 €
Agua	1,83 €	165,00 €	275,00 €	275,00 €	308,00 €	1.023,00 €
TOTAL PRESUPUESTO MD		1.717,50 €	2.862,50 €	2.862,50 €	3.206,00 €	10.648,50 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 9. Presupuesto de materiales directos. Escenario optimista.

Mat. Directos actividad principal Cuidado y vigilancia de animales		ESCENARIO OPTIMISTA				
		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
	animal/mes	10	28	43	60	
Artículos de limpieza	1,25 €	37,50 €	105,00 €	161,25 €	225,00 €	528,75 €
Servicios veterinarios	12,00 €	360,00 €	1.008,00 €	1.548,00 €	2.160,00 €	5.076,00 €
Alimento	4,00 €	120,00 €	336,00 €	516,00 €	720,00 €	1.692,00 €
Agua	1,83 €	55,00 €	154,00 €	236,50 €	330,00 €	775,50 €
TOTAL PRESUPUESTO MD		572,50 €	1.603,00 €	2.461,75 €	3.435,00 €	8.072,25 €

Fuente: Elaboración propia

Debido a que este presupuesto tiene una relación directa con el número de canes que estimamos tener en *Sonrisas Caninas* trimestre a trimestre, vemos que en todos los escenarios el total del primer trimestre es inferior debido a que contaremos con un menor número de animales en las instalaciones, siendo el cuarto el que supondrá un mayor desembolso debido a que el centro tendrá una ocupación del 100%.

También apreciamos que en el caso de los escenarios realistas y optimistas las cifras son muy similares y se debe a que la entrada y salida de animales se estima progresiva a lo

largo del año de estudio, sin embargo, en el escenario pesimista, a partir del segundo trimestre ya tendríamos las instalaciones completas y a pleno rendimiento, y con escasas adopciones, por lo que contaremos con el nivel máximo de gastos desde este trimestre.

5.4.3. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Sonrisas Caninas desarrollará su actividad mediante mano de obra gratuita y retribuida, es decir, voluntarios y socios, y personal asalariado.

Incluso contando con suficiente personal voluntario que ayudará en la realización de muchas de las tareas, es una mano de obra irregular, es decir, no se puede asegurar una afluencia diaria o suficiente, por ello habrá que contratar personal para asegurar el buen funcionamiento de la asociación.

Este asalariado se contratará a media jornada y complementará las tareas de los socios fundadores en la gestión de la protectora y el cuidado de los animales, trabajando junto con los voluntarios y el personal externo (veterinarios).

Las tareas que desempeñarán los voluntarios consistirán en alimentar a los animales, limpiar los cheniles y patio de juegos, ayudar en el mantenimiento general de las instalaciones, proporcionar los cuidados e higiene de los animales, pasearlos, vigilancia para evitar peleas, así como realizar seguimientos de las adopciones y acogidas temporales, y ayudar en la consecución de actividades que se organicen para recaudar fondos como los mercadillos, venta de merchandising o actividades deportivas.

Las tareas del asalariado serán las de apoyo, tanto a los socios como a los voluntarios, y serán las de recogida de animales, su cuidado y vigilancia, adiestramiento y socialización, adopciones, baños, paseos y guardería. Del resto (apadrinamientos, casas de acogida y terapias caninas) se harán cargo los socios.

Al igual que para contratar a la persona idónea, los voluntarios también debe reunir las siguientes competencias:

- Le deben gustar los animales,
- debe ser organizada,
- compasiva,

- altruista,
- paciente,
- sacrificada,
- y con iniciativa y resolutive.

Para el reclutamiento de los voluntarios se tendrá en cuenta la valoración de un cuestionario mixto estándar que habrán de rellenar (se anexa este cuestionario en el *Anexo I*).

Por lo que este presupuesto sólo recogerá la mano de obra retribuida. El resto, la de los voluntarios y la de los socios fundadores, al no constituir gastos para la asociación no se tendrán en cuenta en su elaboración. Para realizar los cálculos se han necesitado datos como el salario del trabajador que cobrará una media de 600 € al mes, más el coste correspondiente del pago a la Seguridad Social, unos 200 €, y se ha repartido entre las distintas tareas que desarrollará. El reparto se ha distribuido en función de la información aportada por los expertos acerca de las tareas que ocupan más tiempo y las que menos, quedando de la siguiente manera:

TABLA 10. Reparto de tareas para el cálculo de presupuesto de MOD

	%	Salario trimestral
Recogida de animales	7%	168,00 €
Cuidado y vigilancia de animales	40%	960,00 €
Adiestramientos y socialización	20%	480,00 €
Adopciones	8%	192,00 €
Apadrinamientos	0%	€ -
Baños	8%	192,00 €
Paseos	10%	240,00 €
Guardería	7%	168,00 €
Casas de acogida	0%	€ -
Terapias caninas	0%	€ -
	100%	2.400,00 €

Fuente: Elaboración propia

Puesto que el cuidado y vigilancia de los animales junto con su socialización, son la principal función que se desarrolla en la protectora, es lógico pensar que sean las tareas que más tiempo requieren.

TABLA 11. Presupuesto de mano de obra directa. Escenario realista.

	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales	10	15	30	14	
Coste unitario previsto	16,80 €	11,20 €	5,60 €	12,00 €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	672,00 €
Cuidado y vigilancia de animales	10	23	49	58	
Coste unitario previsto	96,00 €	41,74 €	19,59 €	16,55 €	
Presupuesto MOD	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	3.840,00 €
Adiestramiento y socialización	13,00 €	20	33	18	
Coste unitario previsto	36,92 €	24,00 €	14,55 €	26,67 €	
Presupuesto MOD	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	1.920,00 €
Adopciones	2	4	5	8	
Coste unitario previsto	96,00 €	48,00 €	38,40 €	24,00 €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	768,00 €
Apadrinamientos	3	10	13	17	
Coste unitario previsto	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	- €
Baños	42	54	55	57	
Coste unitario previsto	4,57 €	3,56 €	3,49 €	3,37 €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	768,00 €
Paseos	2	3	4	7	
Coste unitario previsto	120,00 €	80,00 €	60,00 €	34,29 €	
Presupuesto MOD	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	960,00 €
Guardería	4,00 €	6,00 €	11,00 €	5,00 €	
Coste unitario previsto	42,00 €	28,00 €	15,27 €	33,60 €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	672,00 €
Casas de acogida	1,00 €	2,00 €	- €	3,00 €	
Coste unitario previsto	- €	- €	- €	- €	

Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	- €
Terapias caninas	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,00 €	
Coste unitario previsto	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL					
PRESUPUESTO MOD	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	9.600,00 €

Fuente: Elaboración propia

Según el reparto por actividades, podemos ver como la vigilancia y control junto con el adiestramiento y entrenamiento son las actividades que más presupuesto de mano de obra consumen debido a que en el reparto de la jornada son las que tenían el porcentaje más elevado. Sin embargo, la mano de obra retribuida con que contaremos será estable y no sufrirá variación en función de los escenarios previstos, por lo que los resultados coinciden en cada uno de ellos. Aunque existen estas variaciones entre niveles de actividad según escenarios no estimamos que resulten tan significativas como para contratar a una persona más o prescindir de la que tenemos.

5.4.4. PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE LA ACTIVIDAD

Los gastos que aquí se tienen en cuenta son todos aquellos que afectarán al desarrollo de la actividad, los gastos de explotación como el suministro de electricidad, el de teléfono e internet, el mantenimiento del vehículo y la amortización de los bienes con que contará *Sonrisas Caninas*. Estos gastos son fijos mes a mes y no dependen directamente del número de animales que haya en el centro, por lo que sólo se presenta un presupuesto para los distintos escenarios posibles.

Para calcular los costes de amortización se han consultado los porcentajes establecidos para cada inversión para sociedades y autónomos en estimación directa²⁶:

²⁶ <https://ayuda.cuentica.com/tabla-anos-y-porcentajes-de-amortizacion-sociedades-a-partir-de-2015/> (fecha de acceso 20/10/2015).

TABLA 12. Amortización del activo.

	% de amort.	AMORTIZACIÓN		Amort. Anual
		Periodicidad	Valor del activo	
Mobiliario oficina	10%	Anual	300,00 €	30,00 €
Mobiliario sala curas	15%	Anual	1.000,00 €	150,00 €
Ordenador	25%	Anual	500,00 €	125,00 €
Impresora	15%	Anual	70,00 €	10,50 €
Vehículo	20%	Anual	1.600,00 €	320,00 €
Camas	15%	Anual	250,00 €	37,50 €
Comederos y bebederos	15%	Anual	456,00 €	68,40 €
Mangueras	25%	Anual	65,00 €	16,25 €
Secador	20%	Anual	50,00 €	10,00 €
Cercado	3%	Anual	10.760,66 €	322,82 €
Adecuación de local	3%	Anual	8.125,00 €	243,75 €
Cheniles	3%	Anual	2.778,33 €	83,35 €

Amortización	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Mobiliario oficina	7,50 €	7,50 €	7,50 €	7,50 €	30,00 €
Mobiliario sala curas	37,50 €	37,50 €	37,50 €	37,50 €	150,00 €
Ordenador	31,25 €	31,25 €	31,25 €	31,25 €	125,00 €
Impresora	2,63 €	2,63 €	2,63 €	2,63 €	10,50 €
Vehículo	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	320,00 €
Camas	9,38 €	9,38 €	9,38 €	9,38 €	37,50 €
Comederos y bebederos	17,10 €	17,10 €	17,10 €	17,10 €	68,40 €
Mangueras	4,06 €	4,06 €	4,06 €	4,06 €	16,25 €
Secador	2,50 €	2,50 €	2,50 €	2,50 €	10,00 €
Cercado	80,70 €	80,70 €	80,70 €	80,70 €	322,82 €
Adecuación de local	60,94 €	60,94 €	60,94 €	60,94 €	243,75 €
Cheniles	20,84 €	20,84 €	20,84 €	20,84 €	83,35 €
TOTAL	354,39 €	354,39 €	354,39 €	354,39 €	1.417,57 €

Fuente: Elaboración propia

Los importes de estos gastos generales son los comunes del mercado. Un consumo mensual de 100 € de electricidad, un contrato de telefonía e internet de 60 €/mes, los calculados anteriormente de amortización, y un gasto de 144,17 € al mes de mantenimiento de vehículo compuesta por la estimación de: consumo de carburante mensual, la parte proporcional de las visitas que pueda tener al taller y del pago del seguro anuales, y el coste de la Inspección Técnica (ITV) semestral.

TABLA 13. Suma de gastos generales de la actividad.

		TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Gastos actividad:	€/mes					
Luz	100,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	1.200,00 €
Teléfono e internet	60,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	180,00 €	720,00 €
Mantenimiento vehículo	144,17 €	432,50 €	432,50 €	432,50 €	432,50 €	1.730,00 €
Amortización		354,39 €	354,39 €	354,39 €	354,39 €	1.417,57 €
Total		1.266,89 €	1.266,89 €	1.266,89 €	1.266,89 €	5.067,57 €

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos generales se han repartido ponderadamente entre las diez actividades, quedando de la siguiente manera:

TABLA 14. Presupuesto de GGA.

	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales	10	15	30	14	
Coste unitario previsto	12,67 €	8,45 €	4,22 €	9,05 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Cuidado y vigilancia de animales	10	23	49	58	
Coste unitario previsto	12,67 €	5,51 €	2,59 €	2,18 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Adiestramiento y socialización	13	20	33	18	
Coste unitario previsto	9,75 €	6,33 €	3,84 €	7,04 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Adopciones	2	4	5	8	
Coste unitario previsto	63,34 €	31,67 €	25,34 €	15,84 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Apadrinamientos	3	10	13	17	
Coste unitario previsto	42,23 €	12,67 €	9,75 €	7,45 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Baños	42	54	55	57	
Coste unitario previsto	3,02 €	2,35 €	2,30 €	2,22 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Paseos	2	3	4	7	
Coste unitario previsto	63,34 €	42,23 €	31,67 €	18,10 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Guardería	4,00 €	6,00 €	11,00 €	5,00 €	

Coste unitario previsto	31,67 €	21,11 €	11,52 €	25,34 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Casas de acogida	1	2	0	3	
Coste unitario previsto	126,69 €	63,34 €	0	42,23 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Terapias caninas	1	1	1	1	
Coste unitario previsto	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
TOTAL PRESUPUESTO GGA	886,82 €	886,82 €	886,82 €	886,82 €	5.067,57 €

Fuente: Elaboración propia

Como estos gastos son fijos al mes y el reparto se ha hecho de manera igualitaria entre todas las actividades, encontramos un presupuesto de gastos generales de la actividad equitativo por trimestre que asciende a 126,69 € por actividad, sin encontrar picos debidos al ascenso o disminución de la actividad en la protectora.

Los gastos generales de la actividad son los mismos en todos los escenarios por lo que sólo se presenta el presupuesto del caso realista. Los cambios de nivel de la actividad no aconsejan diferenciar los escenarios por resultar poca variación existente ante el carácter mayoritariamente fijo de los gastos.

5.4.5. PRESUPUESTO DEL COSTE DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO

Ya calculados todos los presupuestos anteriores podemos conocer el coste de prestación de servicio, que es la suma de todos ellos, es decir, lo que realmente le cuesta a *Sonrisas Caninas* llevar a cabo su actividad.

Los costes del presupuesto de Materiales Directos no se reparten entre todas las actividades, sino que se destinan íntegramente a la actividad de “Cuidado y vigilancia de animales”, de ahí que sea el único servicio que acapara tales costes, y ya que éstos sí dependían directamente del número de animales que había en cada momento en el centro, se mostrará este presupuesto en sus diferentes escenarios.

TABLA 15. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario realista.

	ESCENARIO REALISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Cuidado y vigilancia de animales					
Presupuesto Mat. Directos	572,50 €	1.316,75 €	2.805,25 €	3.320,50 €	
Presupuesto MOD	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	1.659,19 €	2.403,44 €	3.891,94 €	4.407,19 €	12.361,76 €
Adiestramiento y socialización					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	606,69 €	606,69 €	606,69 €	606,69 €	2.426,76 €
Adopciones					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €	318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Apadrinamientos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Baños					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €	318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Paseos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	366,69 €	366,69 €	366,69 €	366,69 €	1.466,76 €
Guardería					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €		168,00 €	

			168,00 €		
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Casas de acogida					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Terapias caninas					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
TOTAL PRESUPUESTO PRESTACIÓN DE SERVICIO	4.239,39 €	4.983,64 €	6.472,14 €	6.987,39 €	22.682,57 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 16. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario pesimista.

	ESCENARIO PESIMISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Cuidado y vigilancia de animales					
Presupuesto Mat. Directos	1.717,50 €	2.862,50 €	2.862,50 €	3.206,00 €	
Presupuesto MOD	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	2.804,19 €	3.949,19 €	3.949,19 €	4.292,69 €	14.995,26 €
Adiestramiento y socialización					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	606,69 €	606,69 €	606,69 €	606,69 €	2.426,76 €
Adopciones					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €				

		318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Apadrinamientos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Baños					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €	318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Paseos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	366,69 €	366,69 €	366,69 €	366,69 €	1.466,76 €
Guardería					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Casas de acogida					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Terapias caninas					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
TOTAL PRESUPUESTO PRESTACIÓN DE SERVICIO	5.384,39 €	6.529,39 €	6.529,39 €	6.872,89 €	25.316,07 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 17. Presupuesto de prestación de servicio. Escenario optimista.

	ESCENARIO OPTIMISTA				
	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
Recogida de animales					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	

Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Cuidado y vigilancia de animales					
Presupuesto Mat. Directos	572,50 €	1.603,00 €	2.461,75 €	3.435,00 €	
Presupuesto MOD	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	1.659,19 €	2.689,69 €	3.548,44 €	4.521,69 €	12.419,01 €
Adiestramiento y socialización					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	480,00 €	480,00 €	480,00 €	480,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	606,69 €	606,69 €	606,69 €	606,69 €	2.426,76 €
Adopciones					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €	318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Apadrinamientos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Baños					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	192,00 €	192,00 €	192,00 €	192,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	318,69 €	318,69 €	318,69 €	318,69 €	1.274,76 €
Paseos					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	240,00 €	240,00 €	240,00 €	240,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	366,69 €	366,69 €	366,69 €	366,69 €	1.466,76 €
Guardería					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	294,69 €	294,69 €	294,69 €	294,69 €	1.178,76 €
Casas de acogida					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	

Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
Terapias caninas					
Presupuesto Mat. Directos	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto MOD	- €	- €	- €	- €	
Presupuesto GGA	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	
COSTE SERVICIO	126,69 €	126,69 €	126,69 €	126,69 €	506,76 €
TOTAL PRESUPUESTO PRESTACIÓN DE SERVICIO	4.239,39 €	5.269,89 €	6.128,64 €	7.101,89 €	22.739,82 €

Fuente: Elaboración propia

Apreciamos un ascenso progresivo trimestre a trimestre del presupuesto de Prestación de Servicio en los escenarios realista y optimista, y un estancamiento a partir del segundo y tercer trimestre con ascenso en el cuarto en el caso del pesimista, debido a que como vimos, se alcanza casi el aforo máximo en el segundo trimestre.

5.4.6. PRESUPUESTO DE RESULTADO

En este presupuesto podremos comparar lo que le cuesta a *Sonrisas Caninas* desarrollar su actividad con los beneficios que le reportarán estos servicios en cada uno de los escenarios previstos, es decir, los ingresos y gastos previstos, recogidos en las tablas 4, 5 y 6, y en la 15, 16 y 17, respectivamente.

TABLA 18. Presupuesto de resultado. Escenario realista.

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
Ingresos servicios prestados	1.512,00 €	2.512,00 €	2.700,00 €	3.714,00 €	10.438,00 €
Ingresos extraordinarios	3.810,00 €	2.480,00 €	1.960,00 €	2.720,00 €	10.970,00 €
Presupuesto coste de la actividad	4.239,39 €	4.983,64 €	6.472,14 €	6.987,39 €	22.682,57 €
RDO. EXPLOTACIÓN PREVISTO	1.082,61 €	8,36 €	- 1.812,14 €	- 553,39 €	- 1.274,57 €
Ingresos financieros	€	€	€	€	€
Gastos financieros	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €	- 1.093,41 €
RDO. ANTES DE IMPUESTOS	782,83 €	- 273,95 €	- 2.076,76 €	- 800,11 €	- 2.367,98 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 19. Presupuesto de resultado. Escenario pesimista.

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
Ingresos servicios prestados	498,00 €	1.470,00 €	2.004,00 €	2.780,00 €	6.752,00 €
Ingresos extraordinarios	2.600,00 €	1.945,00 €	1.570,00 €	2.140,00 €	8.255,00 €
Presupuesto coste de la actividad	5.384,39 €	6.529,39 €	6.529,39 €	6.872,89 €	25.316,07 €
RDO. EXPLOTACIÓN PREVISTO	- 2.286,39 €	- 3.114,39 €	- 2.955,39 €	- 1.952,89 €	- 10.309,07 €
Ingresos financieros	€	€	€	€	€
Gastos financieros	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €	- 1.093,41 €
RDO. ANTES DE IMPUESTOS	- 2.586,17 €	- 3.396,70 €	- 3.220,01 €	- 2.199,61 €	- 11.402,48 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 20. Presupuesto de resultado. Escenario optimista.

	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
Ingresos servicios prestados	2.174,00 €	3.884,00 €	4.026,00 €	5.108,00 €	15.192,00 €
Ingresos extraordinarios	4.910,00 €	3.090,00 €	2.960,00 €	3.810,00 €	14.770,00 €
Presupuesto coste de la actividad	4.239,39 €	5.269,89 €	6.128,64 €	7.101,89 €	22.739,82 €
RDO. EXPLOTACIÓN PREVISTO	2.844,61 €	1.704,11 €	857,36 €	1.816,11 €	7.222,18 €
Ingresos financieros	€	€	€	€	€
Gastos financieros	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €	- 1.093,41 €
RDO. ANTES DE IMPUESTOS	2.544,83 €	1.421,80 €	592,74 €	1.569,39 €	6.128,77 €

Fuente: Elaboración propia

A excepción del trimestre de apertura, el resto arrojan resultados de explotación negativos, pero es en el tercer trimestre en el que se alcanzan cifras verdaderamente preocupantes. Con las ventas previstas no se cubren los costes del desarrollo de la actividad, debido a que dichos costes son elevados independientemente del nivel de actividad que tenga *Sonrisas Caninas*.

Tanto los escenarios realista como el pesimista presentan resultados finales negativos pero el caso del pesimista es desalentadores ya que desde el primer trimestre se arrastra un resultado negativo. Sólo se obtienen datos positivos en el optimista, y aunque no son excelentes, sí permiten cubrir los costes.

5.4.7. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

El presupuesto de tesorería está formado por todos los cobros y pagos con que contará *Sonrisas Caninas* en su primer año de vida. Para poder realizar dicho presupuesto hay que tener en cuenta la política de cobros a clientes, pago a proveedores, demás pagos de explotación y pagos financieros.

Política de cobros a clientes:

Los cobros se realizarán en efectivo o mediante domiciliación bancaria. Para las cuotas de los socios, los apadrinamientos, o las ayudas públicas, se ofrece la domiciliación bancaria por su comodidad, y para el resto de servicios: guardería, adiestramientos, adopciones, baños y las ventas de los mercadillos y del merchandising, podrán ser bien en efectivo en el momento del intercambio o mediante pago con tarjeta de crédito. El resto de cobros, los de paseos y patrocinadores, se podrán llevar a cabo de un modo u otro, en función de las preferencias del cliente.

Política de pagos a proveedores:

Nuestros únicos proveedores son los de alimento y los servicios veterinarios. Con el primero se acuerda, durante la solicitud del presupuesto, que el pago se realizaría mediante transferencia bancaria durante la siguiente semana a la entrega del pedido. Y el pago a la clínica veterinaria será abonado en función de los servicios recibidos durante el mes vencido y se abonarán el último día del mes mediante transferencia bancaria.

Pagos de explotación:

Los sueldos del empleado serán mensuales, tanto su salario como el pago a la Seguridad Social, igual que el aprovisionamiento de internet y telefonía. Los suministros serán mensuales para el caso de la luz y trimestrales los del agua y gestión de basura. Y el resto, como el mantenimiento del vehículo, se realizarán en el mismo momento que surja la necesidad.

Pagos financieros:

El cuadro de amortización del préstamo solicitado para el primer año es el siguiente:

TABLA 21. Amortización del préstamo.

Periodo	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				25.000,00 €	
1	574,48 €	101,85 €	472,62 €	24.527,38 €	472,62 €
2	574,48 €	99,93 €	474,55 €	24.052,83 €	947,17 €
3	574,48 €	97,99 €	476,48 €	23.576,35 €	1.423,65 €
4	574,48 €	96,05 €	478,42 €	23.097,93 €	1.902,07 €
5	574,48 €	94,10 €	480,37 €	22.617,55 €	2.382,45 €
6	574,48 €	92,15 €	482,33 €	22.135,23 €	2.864,77 €
7	574,48 €	90,18 €	484,29 €	21.650,93 €	3.349,07 €
8	574,48 €	88,21 €	486,27 €	21.164,66 €	3.835,34 €
9	574,48 €	86,23 €	488,25 €	20.676,42 €	4.323,58 €
10	574,48 €	84,24 €	490,24 €	20.186,18 €	4.813,82 €
11	574,48 €	82,24 €	492,23 €	19.693,94 €	5.306,06 €
12	574,48 €	80,24 €	494,24 €	19.199,70 €	5.800,30 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez explicadas las políticas que se llevarán a cabo, se muestran los presupuestos de tesorería en sus tres escenarios.

TABLA 22. Presupuesto de tesorería. Escenario realista.

	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4
Saldo Inicial Tesorería	7.045,01 €	6.758,58 €	5.397,91 €	2.216,73 €
COBROS EXPLOTACIÓN	1.512,00 €	2.512,00 €	2.700,00 €	3.714,00 €
INGRESOS PERIÓDICOS	360,00 €	540,00 €	720,00 €	1.080,00 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	3.450,00 €	1.940,00 €	1.240,00 €	1.640,00 €
PAGOS DE EXPLOTACIÓN	- 3.885,00 €	- 4.629,25 €	- 6.117,75 €	- 6.633,00 €
Gastos directos	- 572,50 €	- 1.316,75 €	- 2.805,25 €	- 3.320,50 €
Salarios y Seguridad Social	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €
Suministros	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €
Mantenimiento vehículo	- 432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €
Teléfono e Internet	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €
TESORERÍA EXPLOTACIÓN	1.437,00 €	362,75 €	- 1.457,75 €	- 199,00 €
COBROS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
PAGOS FINANCIEROS	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Principal Fra.	- 1.423,65 €	- 1.441,12 €	- 1.458,81 €	- 1.476,71 €
Intereses	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €
TESORERÍA FINANCIERA	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Saldo Final Tesorería	6.758,58 €	5.397,91 €	2.216,73 €	294,30 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 23. Presupuesto de tesorería. Escenario pesimista.

	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4
Saldo Inicial Tesorería	7.045,01 €	3.389,58 €	- 1.093,84 €	- 5.418,27 €
COBROS EXPLOTACIÓN	498,00 €	1.470,00 €	2.004,00 €	2.780,00 €
INGRESOS PERIÓDICOS	180,00 €	405,00 €	540,00 €	720,00 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	2.420,00 €	1.540,00 €	1.030,00 €	1.420,00 €
PAGOS DE EXPLOTACIÓN	- 5.030,00 €	- 6.175,00 €	- 6.175,00 €	- 6.518,50 €
Gastos directos	- 1.717,50 €	- 2.862,50 €	- 2.862,50 €	- 3.206,00 €
Salarios y Seguridad Social	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €
Suministros	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €
Mantenimiento vehículo	432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €
Teléfono e Internet	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €
TESORERÍA EXPLOTACIÓN	- 1.932,00 €	- 2.760,00 €	- 2.601,00 €	- 1.598,50 €
COBROS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
PAGOS FINANCIEROS	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Principal Fra.	- 1.423,65 €	- 1.441,12 €	- 1.458,81 €	- 1.476,71 €
Intereses	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €
TESORERÍA FINANCIERA	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Saldo Final Tesorería	3.389,58 €	- 1.093,84 €	- 5.418,27 €	- 8.740,20 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 24. Presupuesto de tesorería. Escenario optimista.

	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4
Saldo Inicial Tesorería	7.045,01 €	8.520,58 €	8.855,66 €	8.343,98 €
COBROS EXPLOTACIÓN	2.174,00 €	3.884,00 €	4.026,00 €	5.108,00 €
INGRESOS PERIÓDICOS	450,00 €	720,00 €	900,00 €	1.260,00 €
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	4.460,00 €	2.370,00 €	2.060,00 €	2.550,00 €
PAGOS DE EXPLOTACIÓN	- 3.885,00 €	- 4.915,50 €	- 5.774,25 €	- 6.747,50 €
Gastos directos	- 572,50 €	- 1.603,00 €	- 2.461,75 €	- 3.435,00 €
Salarios y Seguridad Social	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €	- 2.400,00 €
Suministros	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €	- 300,00 €
Mantenimiento vehículo	- 432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €	- 432,50 €
Teléfono e Internet	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €	- 180,00 €
TESORERÍA EXPLOTACIÓN	3.199,00 €	2.058,50 €	1.211,75 €	2.170,50 €
COBROS FINANCIEROS	- €	- €	- €	- €
PAGOS FINANCIEROS	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Principal Fra.	- 1.423,65 €	- 1.441,12 €	- 1.458,81 €	- 1.476,71 €
Intereses	- 299,77 €	- 282,30 €	- 264,62 €	- 246,71 €
TESORERÍA FINANCIERA	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €	- 1.723,43 €
Saldo Final Tesorería	8.520,58 €	8.855,66 €	8.343,98 €	8.791,05 €

Fuente: Elaboración propia

El saldo inicial se compone de lo sobrante del préstamo de 25.000 € que se solicita al banco junto con los 8.000 € que se aportan como Dotación Fundacional, restando los gastos de las obras realizadas y la compra del inmovilizado.

Aunque en el escenario realista contamos con una tesorería final suficiente para que *Sonrisas Caninas* no tenga problemas de liquidez al cierre del ejercicio ésta es casi nula, de hecho su tesorería de explotación es negativa, por lo que a la apertura del siguiente año contable tendremos problemas de liquidez.

En el escenario pesimista encontramos que nuestra liquidez es negativa a partir del segundo trimestre, por lo que habría que tener en cuenta la apertura de una póliza de crédito o la autofinanciación para poder hacer frente a los pagos hasta conseguir mejorar las ventas. Sin embargo en el escenario optimista los saldos obtenidos trimestre a trimestre se mantienen en un importe muy similar y suficiente para el desarrollo de nuestra actividad.

5.5. SÍNTESIS PRESUPUESTARIA

Concluyendo con los presupuestos se analizará cómo quedarán la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance previsionales a finales del ejercicio de estudio en los tres escenarios contemplados. Para ello nos remitiremos a los datos obtenidos durante la elaboración de los presupuestos en el epígrafe anterior.

5.5.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

Teniendo en cuenta las cifras extraídas de los presupuestos realizados, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias quedará de la siguiente manera:

TABLA 25. Cuenta de PyG Previsional. Escenario realista.

	<u>2016</u>
1. Importe neto de la cifra de negocios	13.138,00 €
a) Cuotas socios	2.700,00 €
b) Prestaciones de servicios	10.438,00 €
4. Aprovisionamientos	- 8.015,00 €
5. Otros ingresos de explotación	8.270,00 €
6. Gastos de personal	- 9.600,00 €

7. Otros gastos de explotación	- 3.650,00 €
a) Suministros (luz)	- 1.200,00 €
b) Teléfono/Internet	- 720,00 €
c) Mantenimiento de vehículo	- 1.730,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.417,57 €
A) Resultado de explotación	- 1.274,57 €
6. Gastos financieros	- 1.093,41 €
B) Resultado financiero	- 1.093,41 €
C) Resultado antes de impuestos	- 2.367,98 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
D) Resultado del ejercicio	- 2.367,98 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 26. Cuenta de PyG Previsional. Escenario pesimista.

	2016
1. Importe neto de la cifra de negocios	8.597,00 €
a) Cuotas socios	1.845,00 €
b) Prestaciones de servicios	6.752,00 €
4. Aprovisionamientos	- 10.648,50 €
5. Otros ingresos de explotación	6.410,00 €
6. Gastos de personal	- 9.600,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 3.650,00 €
a) Suministros	- 1.200,00 €
b) Teléfono/Internet	- 720,00 €
c) Mantenimiento de vehículo	- 1.730,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.417,57 €
A) Resultado de explotación	- 10.309,07 €
6. Gastos financieros	- 1.093,41 €
B) Resultado financiero	- 1.093,41 €
C) Resultado antes de impuestos	- 11.402,48 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
D) Resultado del ejercicio	- 11.402,48 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 27. Cuenta de PyG Previsional. Escenario optimista.

	2016
1. Importe neto de la cifra de negocios	18.522,00 €
a) Cuotas socios	3.330,00 €
b) Prestaciones de servicios	15.192,00 €
4. Aprovisionamientos	- 8.072,25 €
5. Otros ingresos de explotación	11.440,00 €
6. Gastos de personal	- 9.600,00 €
7. Otros gastos de explotación	- 3.650,00 €
a) Suministros	- 1.200,00 €

b) Teléfono/Internet	- 720,00 €
c) Mantenimiento de vehículo	- 1.730,00 €
8. Amortización del inmovilizado	- 1.417,57 €
A) Resultado de explotación	7.222,18 €
6. Gastos financieros	- 1.093,41 €
B) Resultado financiero	- 1.093,41 €
C) Resultado antes de impuestos	6.128,77 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
D) Resultado del ejercicio	6.128,77 €

Fuente: Elaboración propia

A excepción del escenario optimista, en los escenarios realista y pesimista los resultados del ejercicio son negativos. Ello es debido a que los gastos a los que debe hacer frente *Sonrisas Caninas* son mayores frente a los ingresos de explotación y los obtenidos mediante las cuotas de los asociados y el resto de actividades encaminadas a su financiación.

Aún siendo positivo el resultado del escenario optimista no habrá que hacer frente a Impuestos sobre Beneficios ya que la Ley 43/1995 exime de tributación a todas aquellas rentas que provengan de las actividades que constituyen el objeto social de dicha entidad, es decir, que no serán gravadas todas las aportaciones de socios, donaciones, subvenciones y demás ingresos de este tipo que reciba la asociación. Sin embargo, para el caso de los rendimientos obtenidos por otras actividades que no tiene que ver directamente con el objeto social de la asociación sí tributarían, pero lo harían al 25%.

La ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido informa que las entidades de carácter social pueden solicitar a Hacienda la exención del IVA, abaratando así el precio final de los servicios que ofrezcan, pero como contrapartida, tampoco podrán deducirse el IVA soportado. En este sentido el IVA soportado se ha considerado implícitamente como mayor valor de la adquisición realizada.

5.5.2. CUENTA DE BALANCE PREVISIONAL

Una vez conocida toda la información presupuestaria podemos detallar el balance previsto para el primer año de vida de *Sonrisas Caninas*.

TABLA 28. Cuenta de Balance Previsional. Escenario realista.

Activo		Pasivo y Patrimonio Neto	
Activo No Corriente	24.537,42 €	Patrimonio Neto	5.632,02 €
III. Inmovilizado material	25.954,99 €	I. Dotación Fundacional	8.000,00 €
Mobiliario	1.300,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 2.367,98 €
Vehículo	1.600,00 €		
Equipo para procesos de información	500,00 €	Pasivo No Corriente	19.199,70 €
Impresora	70,00 €	II. Deudas a l/p con entidades de crédito	19.199,70 €
Útiles cuidado animales	821,00 €		
Obras de adecuación del local	21.663,99 €		
Amortización	- 1.417,57 €	Pasivo Corriente	- €
Activo Corriente	294,30 €		
Tesorería	294,30 €		
TOTAL ACTIVO	24.831,72 €	TOTAL PASIVO	24.831,72 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 29. Cuenta de Balance Previsional. Escenario pesimista.

Activo		Pasivo y Patrimonio Neto	
Activo No Corriente	24.537,42 €	Patrimonio Neto	- 3.402,48 €
III. Inmovilizado material	25.954,99 €	I. Capital social	8.000,00 €
Mobiliario	1.300,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 11.402,48 €
Vehículo	1.600,00 €		
Equipo para procesos de información	500,00 €		
Impresora	70,00 €	Pasivo No Corriente	19.199,70 €
Útiles cuidado animales	821,00 €	II. Deudas a l/p con entidades de crédito	19.199,70 €
Obras de adecuación del local	21.663,99 €		
Amortización	- 1.417,57 €	Pasivo Corriente	- €
Activo Corriente	- 8.740,20 €		
VI. Tesorería	- 8.740,20 €		
TOTAL ACTIVO	15.797,22 €	TOTAL PASIVO	15.797,22 €

Fuente: Elaboración propia

TABLA 30. Cuenta de Balance Previsional. Escenario optimista.

Activo		Pasivo y Patrimonio Neto	
Activo No Corriente	24.537,42 €	Patrimonio Neto	14.128,77 €

III. Inmovilizado material	25.954,99 €		
Mobiliario	1.300,00 €	I. Capital social	8.000,00 €
Vehículo	1.600,00 €	VII. Resultado del ejercicio	6.128,77 €
Equipo para procesos de información	500,00 €		- €
Impresora	70,00 €		- €
Útiles cuidado animales	821,00 €		19.199,70 €
Obras de adecuación del local	21.663,99 €	II. Deudas a l/p con entidades de crédito	19.199,70 €
Amortización	- 1.417,57 €		- €
Activo Corriente	8.791,05 €	Pasivo No Corriente	19.199,70 €
VI. Tesorería	8.791,05 €		- €
TOTAL ACTIVO	33.328,47 €	TOTAL PASIVO	33.328,47 €

Fuente: Elaboración propia

6. CONCLUSIONES

Una vez analizadas todas las cifras obtenidas en el diseño presupuestario realizado podemos extraer las principales conclusiones y ofrecer una serie de recomendaciones para los siguientes ejercicios.

Conclusiones

Como mencionamos al inicio de este informe, la principal amenaza a la que se enfrenta *Sonrisas Caninas* es la falta de financiación, y la síntesis presupuestaria lo ha confirmado. El escenario realista se ajusta bastante a la situación actual puesto que los datos para elaborar todos los presupuestos han sido consultados con expertos de la provincia. La cuenta de resultado o de pérdidas y ganancias es negativa debido principalmente a la escasez de financiación de la que hablamos. Los ingresos de explotación aumentan trimestre a trimestre, pero no son suficientes para hacer frente a los gastos que supone desarrollar su actividad. En este tipo de asociaciones es imprescindible conseguir ingresos “extras” a través de otras acciones, que aunque no estén encaminadas a conseguir su fin social, sí pueden estar relacionadas con su ámbito, y debido a la falta de experiencia que hacíamos notar en el análisis DAFO, no se hayan tenido en cuenta para realizar este plan de empresa.

El escenario pesimista ha presentado unos datos alarmantes. Aunque al igual que en el realista los ingresos aumentaban trimestralmente, los gastos a los que hacer frente eran más elevados provocando que los resultados de explotación sean negativos desde el trimestre uno, y agotar la tesorería disponible a partir del segundo. Si esta fuese la situación a la que hiciese frente *Sonrisas Caninas* la autofinanciación o la apertura de una póliza de crédito serían una posible solución hasta conseguir una mayor afluencia de ingresos. Sin embargo, en el caso del optimista los datos han sido bastante buenos para ser una asociación sin ánimo de lucro en su primer año de vida, si bien son mejorables. Por lo que para todos los casos habrá de tenerse en cuenta las recomendaciones que a continuación se exponen y mejorar la solvencia de la protectora.

Recomendaciones

Para que *Sonrisas Caninas* pueda hacer frente a los siguientes ejercicios deberá buscar desde el principio la obtención de las cifras más asemejadas a las logradas en los distintos presupuestos del escenario optimista. Para ello deberá centrar sus esfuerzos en incrementar los ingresos de explotación mejorando su imagen y publicidad, y ofreciendo nuevos servicios como la venta de alimento y accesorios para mascotas mediante la venta directa en sus instalaciones o a través de su web. Su nueva “campaña publicitaria” también debe ir enfocada a la captación de nuevos socios y patrocinadores, al igual que a conseguir ayudas por parte de los organismos públicos de la zona como sería el pago de los suministros (luz, agua e internet) como hacen con otras asociaciones sin ánimo de lucro de la zona.

La búsqueda de nuevas formas de financiación será vital, y entre las que podemos recomendar se encuentran:

- La creación de un “Grupo Teaming”. *Teaming* es una plataforma web con la iniciativa solidaria con la que conseguir financiación a través de microdonaciones de un euro al mes.
- Realizar sorteos y rifas.
- Buscar negocios colaboradores donde poder dejar huchas para que la gente deje sus donaciones.
- Organizar eventos solidarios, como conciertos con las bandas locales, representaciones de teatro o bailes con las agrupaciones del municipio, etc.,

- o solicitar ayuda de otras asociaciones protectoras europeas. Países como Francia, Alemania o Suiza por ejemplo, ofrecen ayudas a protectoras españolas mediante la adopción de animales, compra de alimento o financiación de gastos veterinarios.

Éstas son sólo algunas formas de conseguir nuevas entradas de liquidez a la asociación, y la experiencia hará conocer otras fuentes de ingresos posibles.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2010), Los Estados Contables de las Entidades Sin Fines Lucrativos, Documento N° 2. Disponible on line: <http://www.aeca.es/tienda/sf2.pdf>
- Animal Protection Legislation: Guidance Notes and Suggested Provisions (2005), World Animal Protection International. Disponible en: http://www.mosaicoanimal.org/Images/An%20overview%20of%20animal%20protection%20legislation_Spanish_tcm50-28493.pdf (Fecha de acceso 04/11/2015).
- Delegación de Gobierno de la Junta de Andalucía <http://www.juntadeandalucia.es/organismos/justiciaeinterior/areas/asociaciones/inscripcion/paginas/constitucion-asociacion.html> (Fecha de acceso 14/07/2015).
- Dirección General del Catastro, Ministerio de Hacienda y Administraciones Pública. Disponible en <http://www.catastro.meh.es/>
- Guía Fácil de Asociaciones: Manual de Gestión. Alberich Tomás (Madrid, Diyinson 2012).
- II Análisis Científico sobre el Vínculo entre Personas y Animales, Fundación Affinity (2014). Disponible en <http://www.fundacion-affinity.org/> (Fecha de acceso 17/06/2015).
- Ley 4/2006, de 23 de junio, de Asociaciones de Andalucía.
- Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de Protección de los Animales.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Ley Reguladora de las Haciendas Locales, RDL 2/2004 de 5 de marzo.
- Plan General Contable
- Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014): Padrones municipales de Mengíbar, Espeluy, Cazalilla, Villanueva de la Reina y Villatorres (Villargordo). Disponible en http://www.ine.es/inebmenu/mnu_padron.htm

Webs consultadas:

- www.asociaciones.org (Fecha de acceso 10/11/15).
- <http://www.bluebbva.com/2014/11/profesiones-peculiares-con-sueldos-desorbitados.asp>
[Fecha de entrada 25/10/2015](#)

- <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/salud/obesidad/2014/02/20/219160.php> (Fecha de acceso 08/10/2015).
- <http://www.lavanguardia.com/vida/20140710/54410959519/espana-europa-abandona-mascotas.html> (Fecha de acceso 17/06/2015).
- <http://www.publico.es/espana/europa-o-esperanza-maltrato-animal.html> (Fecha de acceso 04/11/15).
- <http://www.20minutos.es/noticia/2149922/0/leyes/proteccion-animal/espana/> (Fecha de acceso 04/11/2015).

8. ANEXOS

8.1. Anexo I: Cuestionario voluntariado



INTRODUCCIÓN²⁷

La aportación de un voluntario supone una inestimable ayuda para poder sufragar gastos, y así poder ofrecer las mejores atenciones a nuestros animales. Gracias a tu ayuda podemos seguir atendiendo a los animales que recogemos de la calle y que necesitan atención médica, alimentación o refugio.

Lo primero que tienes que saber, es que un voluntario es la persona que por elección propia y por razones ideológicas, éticas, morales o personales decide dedicar una parte de su tiempo, trabajo y recursos a una acción solidaria y altruista, por la cual no recibe ningún tipo de compensación económica, pero sí una contraprestación en satisfacción, aprendizaje, experiencia y relaciones humanas, entre otras.

Ser voluntario te permitirá adquirir nuevos conocimientos y habilidades, así como desarrollar las ya existentes. Además de poder estar en contacto con personas que comparten tus inquietudes y entusiasmo, lo más importante es que marcarás una diferencia salvando vidas y ayudando a dar a los animales una segunda oportunidad.

Todas las actividades de la Asociación son desarrolladas por voluntarios o con el apoyo de estos. Las actividades van desde las que se desarrollan en contacto con los animales, hasta las relacionadas con administración y gestión de la asociación y todas influyen de manera decisiva en el bienestar de los animales. Necesitamos voluntarios con sentido común, responsables, constantes y con un alto grado de compromiso, que sean resolutivos y tengan iniciativa. Nuestras principales vías de financiación son las cuotas de los simpatizantes y las donaciones que recibimos esporádicamente. Con tu ayuda, podremos salvar a más animales y atender mejor a aquellos que más lo precisan.

CUESTIONARIO

Las siguientes preguntas están orientadas a conocer mejor a los voluntarios y hacer perfiles adecuados para un correcto funcionamiento en todos los ámbitos de actuación que

²⁷ Fuente utilizada: Asociación para el Bienestar Y Defensa Animal



desarrollamos, así como soporte y ayuda a las diferentes secciones de la protectora. Muchas gracias por ayudarnos en nuestra labor.

DATOS PERSONALES:

- Nombre y Apellidos:
- DNI:
- Fecha nacimiento:
- Dirección de correo electrónico:
- Dirección:
- Cámara de fotos:
- Carnet/Coche propio:
- Acceso Internet:
- Dispone de cuenta Facebook:
- Teléfono fijo
- Móvil/Whatsapp
- Estudios y ocupación actual
- Idiomas:
- Hobbies:
- ¿Qué animal hay en tu vida?
- ¿Alergia a perros?
- ¿Algo que te impida coger peso o realizar esfuerzos?
- ¿Qué experiencia tienes en alguna protectora o similar?
- ¿Qué experiencia tienes con perros? (Baños, medicarlos o realizar curas)

COLABORACIÓN

Califica estos alcances de participación (te recomendamos que seas selectivo) según “me gustaría colaborar” y/o “tengo experiencia/conocimiento”:

- Mantenimiento y limpieza de refugio:
- Baño, aseo y cepillado animales:
- Apoyo en tareas veterinarias:
- Paseo/Socialización de animales:
- Traslado de animales:



- Participación en eventos: Mesas informativas, campañas, mercadillos....:
- Fotografiado de perros para difundir nuestros animales por internet y redes sociales, y mantenimiento de la web:
- Mantenimiento general de las instalaciones:
- Acogida temporal de animales:
- Seguimientos de adopciones y acogidas:

Periodicidad con la que quiere participa:

- Diario:
- Semanal:
- Horarios disponibles (mañanas, tardes, entre semana, fines de semana,...):
- ¿Cuándo podrías empezar?
- ¿Qué periodo de tiempo tienes previsto ayudar (corto, vacaciones de verano, indefinido,...)?

OPINIÓN

- ¿Por qué te decides a colaborar con nosotros?
- ¿Qué esperas a cambio?
- ¿Has colaborado con otras asociaciones? ¿Cuáles y cuándo? ¿Qué ocurrió si ya no colaboras?

Fecha y firma

Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero de "Voluntarios" cuya finalidad es la gestión de los miembros de la asociación. El responsable del fichero es la asociación Sonrisas Canina. Los interesados podrán ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en Sonrisas Caninas, a través del siguiente email: sonrisascaninas@gmail.com. Todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. En el caso de ser menor de edad, los padres, tutor o representante legal dan su consentimiento para el tratamiento de los datos del menor.

8.2. Anexo II. Plano y fotografía aérea del terreno



Ilustración 1. Vista aérea de la propiedad



Ilustración 3. Entrada de la nave



Ilustración 2. Fachada norte de las instalaciones



Ilustración 4. Vista lateral izquierda de la propiedad (fachada norte)

8.3. Anexo III. Construcción y distribución del seto

Se ha diseñado un seto para el entorno específico donde se ubicará *Sonrisas Caninas*. Estos setos leñosos alrededor de parcelas de estas características son beneficiosos pues cumplen las siguientes funciones:

- Función estética: Al tratarse de la recuperación de un lugar, se hace necesario que éste sea lo más atractivo posible a la vista, tanto para aumentar la autoestima de los empleados y voluntarios, como para incorporar otra zona más de interés natural y arbolada al municipio.
- Creación de un microclima: Delimitar cualquier área con especies vegetales crea un clima donde se suavizan las fluctuaciones de la temperatura, proporcionando zonas y suelos frescos en verano.
- Retención del suelo: Las raíces de los árboles hacen una importante labor en la lucha contra la erosión, problema ambiental por el que actualmente está pasando Andalucía.
- Reciclado de nutrientes: Los excrementos de los animales pueden servir como abono y por lo tanto, aporte extra de nutrientes para las especies del seto.
- Aislante de contaminación acústica: Las especies arbóreas de gran cobertura y porte sirven como aislante de los ladridos y ruidos propios de un refugio animal.
- Retención y eliminación de malos olores: Un seto favorece la eliminación de hedores desagradables y aporta un olor agradable y característico de las zonas naturales.
- Su disposición en los bordes de las parcelas y terraplenes permite sustituir a las poblaciones de malas hierbas que se sitúan allí habitualmente.
- Realizan un servicio a la sociedad al mantener una mayor biodiversidad (ej. pájaros, mariposas, fauna silvestre)

Las especies elegidas para conformar los setos se suelen plantar de tal forma que las de mayor porte se establecen siguiendo el borde de la parcela, y las de menor porte en una línea paralela pero hacia el interior de la parcela. La disposición suele ser al tresbolillo para aprovechar lo máximo posible el terreno. Lo habitual es de 3 a 5 especies diferentes de porte alto y un número mayor de porte menor o incluso arbustivo.

Las características edafoclimáticas de Mengíbar requieren especies que necesiten un bajo aporte hídrico, por lo que tendremos en cuenta a aquellas especies que subsistan con las precipitaciones anuales propias de la zona o que en casos excepcionales requieran de un aporte hídrico extra con el fin de utilizar sólo especies autóctonas y de disminuir gastos. A su vez, las especies elegidas para el seto deben ser de distintas familias para que tengan floraciones complementarias y no compitan excesivamente por los recursos.

También es muy importante para la elaboración del seto utilizar especies de hoja perenne para no dejar desprovisto de hojas el seto y combinarlo con árboles de hoja caduca, pues éstos al perder las hojas sirven como abono verde al suelo.

Para nuestro seto vamos a utilizar especies propias del bosque mediterráneo. Tanto las encinas como el pino se adaptan bien a este tipo de suelo. Son especies que alcanzan grandes alturas por lo que requerirán un mantenimiento de poda regular, pero aportarán sombras al lugar. Las demás especies elegidas además de aportar frutos, rellenan los huecos dejados por las especies de mayor porte.

Los árboles elegidos son especies adaptadas al suelo y clima de la zona, y los de mayor porte son característicos del bosque mediterráneo:

- *Quercus ilex*: La encina es un árbol de crecimiento medio, alcanza grandes alturas si no se le realiza poda.
- *Quercus coccifera*: Es un arbusto de hoja perenne. Alcanza hasta los tres metros de altura.
- *Pinus halepensis*: Pino de crecimiento medio, se adapta muy bien a la sequía y a los suelos extremadamente pobres. Alcanza grandes alturas, aproximadamente 20 metros.
- *Olea europaea sylvestris*: El olivo silvestre se planta aprovechando las características del terreno y la cercanía de un olivar. El olivo silvestre comienza creciendo de forma arbustiva, lo que permite una gran cobertura a pocos metros del suelo.
- *Citrus sienensis*: El naranjo es un árbol de tamaño mediano, de tres a cinco metros de altura, con copa redondeada y ramas regulares. Se asocia muy bien con el olivo.
- *Prunus mahaleb*: El cerezo de Santa Lucía es un árbol de hoja caduca que aporta frutos. Se utiliza también como planta ornamental debido a su profusa floración.
- *Ficus carica*: La higuera tiene un crecimiento lento en terrenos secos, árbol de mediano tamaño.

Los arbustos seleccionados alcanzan pocos metros de altura sobre el suelo y sirven para ocupar los huecos dejados entre los árboles: *Rosmarinus officinalis*(romero), *Rosmarinus officinalis Prostratus*(romero rastrero), *Lavandula angustifolia*(lavanda), *Cistus albidus*(jara blanca), *Cistus ladanifer*(jara pringosa)y *Thymus vulgaris*(tomillo). Todos son muy aromáticos, con lo que ayudarán a la conservación de un agradable aroma, además de ahuyentar insectos y artrópodos que son molestos o dañinos para los canes, y albergar otros artrópodos que son depredadores de plagas que pueden afectar a otras plantas, como por ejemplo el pulgón de la encina. Tampoco necesitan un gran aporte hídrico y son arbustos con mucha cobertura y porte.

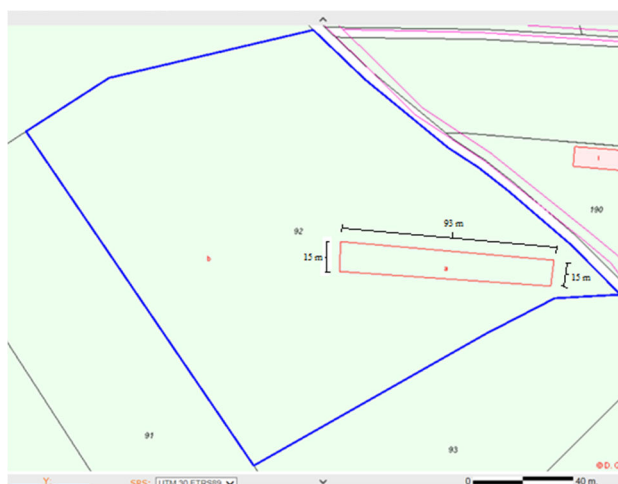


Ilustración 5. Medidas del seto

La estructura del seto:

Linde norte:

Para el marco de plantación de la linde de 93 metros se contabilizará desde la derecha. Debido a la envergadura que puede alcanzar el *Quercus ilex*, se debe usar un marco de plantación amplio, por lo que solamente se plantará una encina en toda la linde, en el metro 45 y se deberá controlar su crecimiento. *Quercus coccifera* se plantará cada diez metros y se necesitarán nueve plantas. *Olea europaea* se plantará cada 8 metros, por lo que en esta linde se necesitarán 11 plantas. Cada dos olivos, se plantará un *Citrus sienensis* dejando menos de un metro entre éste y el olivo, por lo que se plantarán cada 16 metros y se necesitarán 6 plantas. *Pinus halepensis* se plantará cada 30 metros y se utilizarán 3 plantas. *Prunus mahaleb* se plantará cada 15 metros y se utilizarán seis plantas. *Ficus carica* se plantará al inicio, entre el metro 30 y 35 y al final de la linde, por lo que se utilizarán 3 plantas. Los arbustos se dispondrán de forma irregular entre los espacios dejados por los árboles dejando una separación de unos 50-60 cm con respecto al pie de planta a fin de no competir por recursos y que tengan luz una vez crezcan los árboles.

Lindes este y oeste:

Estas lindes son las más estrechas y una de ellas corresponde a la de entrada, por lo que su longitud quedará reducida a 12 m. Se plantarán las especies *Citrus*, *Prunus* y *Ficus*, separadas 3 - 4 metros entre sí.

