

Máster en Intervención Asistida con Animales



Universidad de Jaén
Centro de Estudios de Postgrado

Universidad Internacional de
Andalucía
Oficina de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

PLAN DE EMPRESA: “VÍNCULO ANIMAL”

Estudiante: Cortés Lara, Araceli

Tutor/a/es: Cano Rubio, Mirian Montserrat

Fuentes Lombardo, María
Guadalupe

Septiembre, 2023

RESUMEN.

En el siguiente proyecto se recoge un Trabajo de Fin de Máster, del tipo plan de empresa. En el que se desarrollan todos los aspectos relativos a la planificación y puesta en marcha de la empresa “Vínculo Animal”, cuyos servicios son, por un lado, las Intervenciones Asistidas con Perros (IAP), en este caso educación y actividades asistidas con perros que llevarán a cabo tanto en diferentes instituciones, en colegios, residencias de ancianos o asociaciones, además de ofrecerse a particulares de forma individual. Por otro lado, “Vínculo Animal” contará con el servicio de residencia canina, que incluirá guardería de día y estancias de un día o varios, para ello se dispone de unas instalaciones donde se establecerá la residencia y brindará más visibilidad a las IAP. Para llevar a cabo estas actividades la empresa cuenta con cuatro profesionales, dos humanos y dos caninos; dentro de los profesionales humanos encontramos a un interventor y un guía canino, para llevar a cabo las sesiones de IAP y el cuidado de los perros de la residencia. Los pilares de esta empresa son el servicio profesional y centrado en las necesidades de los clientes, tanto receptores de las Intervenciones Asistidas con Perros, como de la residencia canina. El desarrollo de este plan de empresa recoge su viabilidad, no solo económica, también técnica y estratégica.

- Palabras clave: Intervenciones asistidas con animales, intervenciones asistidas con perros, empresa, residencia canina, plan de empresa, educación, actividades.

ABSTRACT.

The following project includes a master's final project, of the business plan type. In which all aspects related to the planning and implementation of the company “Vínculo Animal” are developed, whose services are, on the one hand, Dog-Assisted Interventions (IAP), in this case education and assisted activities with dogs which will be carried out in different institutions, in schools, nursing homes or associations, in addition to being offered to particular individuals. On the other hand, “Vínculo Animal” will have the dog residence service, which will include day care and stays of one or several days. For this purpose, there are facilities where the residence will be established and will provide more visibility to the IAPs. To carry out these activities, the company has four professionals, two humans and two canines; Among the human professionals we find an interventionist and a canine guide, to carry out the IAP sessions and care for the residence's dogs. The pillars of this company are professional service focused on the needs of clients, both recipients of Dog Assisted Interventions and the dog residence. The

development of this business plan includes its viability, not only economic, but also technical and strategic.

- Key words: Animal-assisted interventions, dog assisted interventions, company, canine residence, business plan, education, activities.

RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa “Vínculo Animal” ofrece Intervenciones Asistidas con Animales (IAA) a instituciones como colegios, residencias de ancianos, asociaciones, hospitales y a diferentes profesionales que puedan beneficiarse de estos servicios. Se llevarán a cabo intervenciones tanto de educación asistida con animales como de actividades, con el objetivo de que los usuarios puedan disponer de una herramienta extra como son las intervenciones asistidas con animales, que puedan ayudar en procesos educativos, además de ofrecer diferentes actividades para que los receptores disfruten de la interacción con los animales.

Por otro lado, la empresa contará con una residencia canina, ya que las intervenciones están en cierto modo limitadas por el número de horas que pueden trabajar los perros, necesitamos otra forma de dar más sustento a la empresa y dado el aumento que actualmente encontramos en la sociedad de la tenencia de mascotas, este es un servicio que se está demandando cada vez más. La idea es hacer una residencia canina donde los perros tengan todas las comodidades que tendrían en su hogar y además contar con la profesionalidad que brinda la institución y los trabajadores de ésta. El objetivo de la residencia es brindar a las personas con perro, un lugar donde puedan dejarlo en el caso en que sea necesario, por vacaciones, trabajo u otros eventos; y que los animales estén en un entorno con todas las comodidades y espacio donde puedan desarrollarse.

Nuestra empresa se dirige a un público diverso en edad, dentro de las IAA nuestro público es muy diverso, podemos encontrar desde niños a ancianos en residencias y personas con diversidad funcional de todo rango de edades. Por ello, podemos concluir, que nuestra entidad tiene tres grandes segmentos de la población, residencias de ancianos, asociaciones de diversidad funcional y colegios, guarderías e institutos, además de particulares dentro de estos colectivos. Estos centros buscan el bienestar y desarrollo de sus usuarios, usando diferentes métodos y servicios entre los que podemos incluir las IAA. Actualmente, ninguno de estos centros recibe este tipo de servicio, ya que, en Lucena, municipio donde se sitúa la empresa o alrededores no hay empresas que los ofrezcan. Por lo que sería un servicio innovador, que, junto

con el aumento del conocimiento e interés por las IAA de la población, puede suponer una motivación para que adquieran nuestros servicios.

En general la comercialización de productos y servicios relacionados con las mascotas, entre ellos las residencias caninas, se ha convertido en un negocio muy lucrativo y con un gran potencial ya que se soporta en el fuerte vínculo emocional creado entre los dueños y sus mascotas. La población actual de Lucena es de 42.530 habitantes y se estima según el INE que en España un 33,2% de la población tiene perro, por lo que, extrapolándolo a la cifra de habitantes en Lucena, podemos deducir que 14.119 personas poseen perro en el municipio.

Actualmente, al no contar con una residencia canina en la localidad, estas personas tienen que buscar este servicio en ciudades cercanas, o acudir a otro tipo de alternativas, como dejar a su mascota con alguna persona de confianza. Por lo que podemos satisfacer esta necesidad de la población que, junto con un servicio de calidad y profesional, puede convertirse en gran cantidad de clientes fidelizados.

La ventaja competitiva de una empresa es un factor determinante para su supervivencia. Esta ventaja la obtendremos con diferentes factores como nuestro equipo de profesionales con formación específica en las IAA y en el manejo de los animales para ofrecer un servicio de calidad, centrado en el cliente, acorde a sus necesidades para mayores resultados. Lo anterior, cumpliendo y siguiendo los protocolos para garantizar la seguridad de nuestros clientes y transparencia en los resultados.

Dentro de los recursos que posee la empresa diferenciaremos los económicos, entre los que disponemos de un terreno donde se situarán las instalaciones, y los recursos humanos, pues la empresa cuenta con dos personas, la gerente y el guía canino, y dentro del equipo animal contamos con dos perros de intervención para llevar a cabo las intervenciones asistidas con animales.

Como previsiones para el primer año hemos estimado que mensualmente se llevarán a cabo alrededor de 25 sesiones y por la cantidad de personas que tienen mascota en el municipio y que no existen otros centros de estas características, prevemos que podrían obtener nuestros servicios 235 perros al mes, lo que supondría una cantidad incluso mayor que la capacidad de la empresa. Con respecto al crecimiento en los años posteriores se prevé que las ventas crezcan un 10% anualmente.

Para llevar a cabo estas actividades, la empresa necesitará una financiación de unos 6.500 euros para los gastos iniciales, que se verán cubiertos por la aportación de 10.000 euros que realizará la gerente, para estos gastos y otros que se puedan ocasionar.

Para poner en funcionamiento este proyecto se deberán afrontar ciertos riesgos. Al tratarse de una empresa nueva en su comienzo se debe competir con empresas con más experiencia y prestigio en el sector, que, aunque no están en el municipio o alrededores, pueden ofrecer sus servicios en este, por lo que este es un factor de riesgo de este proyecto. Para afrontarlo se llevarán a cabo diferentes estrategias de marketing para dar a conocer la empresa, como la publicidad en redes para captar nuevos clientes y visitas a instituciones de la zona; además, otro factor clave para minimizar este riesgo es la fidelización de clientes, para ello una de nuestras claves será el trato personalizado con los clientes y nuestro servicio profesional.

Dentro del grupo promotor que llevará a cabo la puesta en marcha de esta empresa encontramos a Araceli Cortés Lara, encargada de la organización y planificación de las actividades de la empresa, así como del diseño y puesta en marcha de las Intervenciones Asistidas con Perros (IAP), y supervisora de la residencia canina. La idea de la empresa surge de ella a raíz de realizar el Máster de Intervenciones Asistidas con Animales, viendo los múltiples beneficios que pueden tener estas en muchos colectivos. Ella será gerente de la entidad, cuenta con formación específica en IAA, experiencia en el campo docente y en la gestión de empresas lo que puede suponer un punto fuerte a la hora de emprender un negocio.

ÍNDICE DEL PLAN DE EMPRESA

1. La idea de negocio.....	7
1.1. Descripción de la idea de negocio.....	7
1.2. Análisis de la oportunidad de negocio.	9
1.2.1. Análisis del entorno general. Análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).....	9
1.2.2. Análisis del sector.	18
1.2.2.1. Competencia en el sector.....	19
1.2.2.2. Competidores potenciales.....	22
1.2.2.3. Existencia de productos sustitutivos.....	23
1.2.2.4. Poder de negociación de clientes.....	23
1.2.2.5. Poder de negociación de proveedores.....	24
1.3. Análisis interno.	25
1.3.1. Análisis de los recursos y capacidades.....	25
1.4. Análisis D.A.F.O.....	26
1.5. Descripción del grupo promotor.	27
1.6. Forma jurídica y socios.	28
2. Análisis del mercado.	28
2.1. Definición del público objetivo.....	28
2.2. Objetivo de mercado y estimación de cuota de mercado.	30
2.3. Ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.....	31
3. Plan de marketing.....	32
3.1. Producto.	32
3.2. Precio.....	33
3.3. Distribución.	33
3.4. Comunicación.....	34

4. Diseño de la oferta	35
4.1. Plan de operaciones.	35
4.1.1. Descripción del proceso productivo o prestación de servicios.	36
4.1.2. Definición del tamaño: inversiones necesarias y estimación de costes.	37
4.1.3. Localización e instalaciones.	38
4.1.4. Análisis de proveedores, acuerdos y alianzas.	39
4.2. Diseño de la estructura organizativa.	40
4.2.1. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	41
4.2.2. Diseño del organigrama.	41
4.3. Gestión de los recursos humanos.	42
4.3.1. Estimación de los costes de los recursos humanos.	42
4.3.1.1. Costes salariales.	42
4.3.1.2. Costes de la seguridad social.	43
4.4. Gestión de los recursos animales.	43
4.4.1. Estimación de los costes de los recursos animales.	43
4.4.2. Protocolo de bienestar animal.	43
5. Viabilidad económica y financiera.	47
6. Trámites de constitución y puesta en marcha.	48
7. Referencias bibliográficas.	49
8. Anexos.	50

1. La idea de negocio.

1.1. Descripción de la idea de negocio.

La idea de esta empresa surge de los beneficios que los animales, en este caso perros, pueden proporcionar a las personas y la ayuda que pueden brindar en diferentes áreas como la educación, psicología o medicina; donde se pueden obtener mayores avances trabajando con los animales siempre desde una perspectiva profesional, con unos objetivos definidos y unos métodos que nos ayuden a conseguirlos. Por este motivo, el objetivo de la empresa es ofrecer la herramienta de las intervenciones asistidas con animales a diferentes sectores que se puedan beneficiar de ella.

Cuando trabajamos con animales, además de tener en cuenta los beneficios que nos pueden proporcionar, es necesario cuidar el bienestar de estos, ya que no son una simple herramienta para obtener un objetivo. Por esta razón en esta empresa será una prioridad el bienestar de los animales, no solo que no salgan perjudicados de esta actividad, sino que disfruten mientras la llevan a cabo y obtengan beneficios de ella. Por lo tanto, uno de los valores de la empresa es el bienestar de las personas y los animales, para que a la misma vez que ayudamos a las personas, los animales salgan beneficiados por esta interacción.

La idea es crear una empresa que ofrezca intervenciones asistidas con perros a instituciones como colegios, residencias de ancianos, asociaciones y a diferentes profesionales que puedan beneficiarse de estos servicios. Se llevarán a cabo intervenciones tanto de educación asistida con animales como de actividades, con el objetivo de que los usuarios puedan disponer de una herramienta extra como son las intervenciones asistidas con animales, que puedan ayudar en procesos educativos, además de ofrecer diferentes actividades para que los receptores disfruten de la interacción con los animales.

Para las intervenciones de educación trabajaremos junto con los profesionales que tratan a los receptores para marcar los objetivos, el diseño de la sesión y la evaluación de la intervención. Siendo las IAP un complemento al proceso de aprendizaje.

Las intervenciones asistidas con perros se llevarán a cabo en las instituciones que requieran nuestros servicios. Para ello la empresa contará con un equipo humano compuesto de un guía canino y un interventor. Además, dentro del equipo animal contamos con dos perros de intervención que son parte de la empresa.

Por otro lado, la empresa contará con una residencia canina, ya que las intervenciones están en cierto modo limitadas por el número de horas que pueden trabajar los perros, necesitamos otra

forma de dar más sustento a la empresa y dado el aumento que actualmente encontramos en la sociedad de la tenencia de mascotas, este es un servicio que se está demandado cada vez más. La idea es hacer una residencia canina donde cuenten con todas las comodidades que tendrían en su hogar y además contar con la profesionalidad que brinda la institución y los trabajadores de ésta.

El objetivo de la residencia es brindar a las personas con perro, un lugar donde puedan dejarlo en el caso en que sea necesario, por vacaciones, trabajo u otros eventos; y que los animales estén en un entorno con todas las comodidades y espacio donde puedan desarrollarse.

La idea de la residencia es ofrecer tanto servicios de guardería de día, para perros que no puedan quedarse solos en casa o que necesiten algún tipo de cuidado especial, y estancias más largas, como puede ser el caso de los periodos vacacionales, donde la demanda de este tipo de servicios aumenta.

Dado el auge que en los últimos años han tenido las Intervenciones asistidas con animales y la demanda que hay de estas, esta es una gran oportunidad de negocio. En los últimos tiempos estamos experimentando este aumento tanto en intervenciones de educación, terapia y actividades asistidas con perros, lo que conlleva la necesidad de más empresas que ofrezcan este tipo de servicios. Pero también encontramos que muchas empresas trabajan en este sector no tienen una formación específica para llevarlas a cabo, por lo que este es un factor que nos diferenciaría de muchas intervenciones que se realizan actualmente, ya que una de nuestras prioridades es la profesionalidad, trabajando con profesionales de los diferentes ámbitos y de las intervenciones asistidas con animales.

Además, con respecto a la residencia canina, encontramos un creciente número de éstas, pero la mayoría no cumplen con los estándares de la población, ya que actualmente los perros están considerados un miembro más de la familia, y por tanto están buscando lugares en los que puedan tener todas las comodidades y ser tratados de la misma forma en que lo son en casa. Por este motivo, nuestra prioridad es la comodidad de los animales y su salud, tanto física, como mental y emocional, diferenciándonos de este modo de otras residencias existentes.

1.2. Análisis de la oportunidad de negocio.

1.2.1. Análisis del entorno general. Análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).

En este apartado realizaremos un estudio del entorno externo general, ya que el mismo afectará, directamente, al funcionamiento, organización y control de la empresa por diferentes factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. De acuerdo con Yüksel (2012, p. 24): “El análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para una empresa. La primera es que permite la identificación del entorno en el que opera la empresa. La segunda función básica es que proporciona datos e información que le permitirá a la empresa predecir situaciones y circunstancias que podría encontrar en el futuro. El análisis PESTEL es, por lo tanto, un análisis de condiciones previas, que debe utilizarse en la gestión estratégica. Aunque la forma actual de análisis PESTEL proporciona un importante conocimiento fundamental en conceptualizar términos para el análisis del entorno macro”.

A continuación, llevaremos a cabo un análisis de estos factores que agruparemos en seis elementos: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

POLÍTICO.

Actualmente, España está atravesando una situación política convulsa a nivel nacional, ya que tras la pandemia del Covid-19, está inmersa en los efectos de la guerra de Ucrania que comenzó en febrero del 2022 y que está afectando a toda Europa. Por ello, en España nos encontramos problemas de suministros de materiales que provienen de estos países, como del petróleo, lo que provoca una subida de precios, tanto en estos productos como a nivel global, y que conlleva una reducción de la capacidad adquisitiva de los habitantes.

Estos son algunos de los cambios que han acontecido en 2022, pero dado que en 2023 nos encontramos con el panorama electoral a nivel nacional y local, esto puede traer consigo un cambio de gobierno, que implicaría cambios en la actual legislación y de las políticas gubernamentales. A fecha de septiembre de 2023 aún no se conoce con certeza cómo quedará conformado el Gobierno.

Con respecto a las políticas gubernamentales de protección animal, nos encontramos la Ley 22/2003, de 4 de julio, de protección de los animales, que es la que rige actualmente este tema a nivel nacional. Por ejemplo, el artículo 4 nos habla de las obligaciones de los propietarios de mascotas, como mantener una buenas condiciones higiénico-sanitarias de bienestar y seguridad,

o prestar la atención veterinaria necesaria para garantizar su salud; además de algunas prohibiciones como abandonarlos, no facilitarles la suficiente alimentación, o mantenerlos atados durante la mayor parte del día.

A nivel nacional también nos encontramos con el anteproyecto de ley de protección y derechos de los animales que se aprobó el 18 de febrero de 2023, aunque todavía no está en vigor. Incluye algunas modificaciones respecto a la anterior y modifica el Código Civil para adaptarlo a la naturaleza de los animales y las relaciones de convivencia de estos con los seres humanos, como la prohibición de tener a los animales de forma permanente a la intemperie, o que los perros no puedan estar más de 24 horas sin supervisión.

Además, ya que nuestra actividad se llevará a cabo en la comunidad autónoma de Andalucía, debemos tener en cuenta la Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de protección de los animales de la Junta de Andalucía, que incluye otros aspectos como que los perros de más de 20 kilogramos deben de llevar bozal en las zonas públicas.

ECONÓMICO.

En este punto vamos a desarrollar las características más importantes de la economía actual española. El 2023 continúa marcado por una gran incertidumbre, a pesar de las medidas que fueron tomadas por el BCE en 2022 para reducir la inflación. La subida de precios ha deteriorado los salarios; según el Instituto Nacional de Estadística la inflación a Julio de 2023 es del 2.3%, superando el objetivo del 2% de interés que estableció el BCE. Así, según las previsiones este objetivo del 2% no se alcanzará hasta 2026.

El PIB creció un 5% en 2022, y la previsión para 2023 es de un crecimiento del 2.3 % según el boletín económico del Banco de España en el segundo trimestre de 2023, siendo un crecimiento nulo en el primer trimestre, que continuará con avances del 0,5% - 0,6% en los siguientes trimestres. La media anual de 2023 será una décima inferior a la de 2022, quedando en un 4%. Una evolución del PIB en España desde 1995 a 2022 que aparece en el gráfico 1.

Gráfico 1. Evolución del PIB de España (1995-2022).



Fuente: Instituto Nacional de España, INE, (2023).

Otro aspecto que influye, a nivel económico, son las tasas de empleo. Si el país tiene un nivel alto de desempleo, la población tendrá menos poder adquisitivo y esto será negativo para las empresas debido a la reducción del consumo. En 2022 experimentamos un aumento en la creación de empleo del 1,38% que se fue ralentizando a final de año, debido a la inflación. De acuerdo con la última publicación de datos del INE, el número de ciudadanos ocupados aumenta en 603.900 personas en el segundo trimestre de 2023 respecto al primero (un 2,95%) como podemos ver en el gráfico 2.

Gráfico 2. Población activa 2º trimestre 2023.



Fuente: INE (2023).

También es importante mencionar las políticas monetarias; en 2023 éstas han ido dirigidas a controlar la inflación para mejorar la estabilidad económica. Para ello, los tipos de interés empezaron a aumentar en 2022 y se prevé que seguirán creciendo en 2023 hasta que alcancen un nivel suficiente para asegurar que la inflación vuelva a situarse en el objetivo del 2% que estableció el Banco Central Europeo (BCE), en 2022. De acuerdo con el BCE, en el boletín económico de 2023, se observa que la inflación en España repuntó a partir de diciembre de 2022, comenzando inicialmente con un aumento en los precios energéticos, que se generalizaron posteriormente a los alimentos y el resto de componentes.

Otro punto a considerar son los impuestos a los que están sometidas todas las personas y empresas. Estos impuestos podemos dividirlos en dos grupos, directos (afecta a la generación de riqueza en un tiempo determinado, la empresa paga por lo que ingresa), y los indirectos (afectan al consumo, el uso que se dé a la riqueza).

Según el estudio realizado por el Instituto de Estudios Económicos (IEE) en 2023, España se sitúa en la posición 34 dentro de los 38 países analizados, dos puestos por debajo del índice de competitividad que consiguió en 2021. Encontramos un récord de ingresos fiscales en 2022 y 2023, muy por encima del crecimiento del PIB. Esta cifra se incrementa intencionadamente, ya que los ingresos fiscales presupuestarios en 2023 superan las cifras de 2019 en casi 50.000 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 23,4 %, mientras que el PIB creció en un 11,5% durante el mismo período.

La presión fiscal de España está creciendo y por encima de la media de la Unión Europea, UE. La presión fiscal de España (ingresos fiscales/PIB) está en su punto más alto en 2022 y superando el 42 % del PIB y, por tanto, supera la media de la UE (41,7 %, según datos de 2021). El informe realizado por el IEE, se estima que la presión fiscal se elevará al 42,3% del PIB en 2023 debido a la introducción de nuevos impuestos o reformas a los existentes; estos aumentos de impuestos tienden a prolongar la crisis y ralentizar el camino hacia la restauración del crecimiento y la reducción de la deuda pública.

En España la mayor parte de la recaudación proviene de las empresas, muy superior a la media europea. El porcentaje de los ingresos públicos provenientes de las empresas es del 32,5%, mientras que la media de Europa es de 23,9% en 2023.

SOCIOCULTURALES.

En primer lugar, dentro de los aspectos socioculturales, encontramos los hábitos y tendencias del mercado. Por un lado, la globalización ha estandarizado los hábitos de consumo, pero las

sociedades desarrolladas están cansadas de productos genéricos, valoran más la calidad, la autenticidad y la individualidad. Por eso, los consumidores buscan productos únicos y diferenciados que les permitan expresar su particularidad. Por otro lado, debido a las dificultades económicas, nos encontramos con un amplio sector de la sociedad que se mueve por la variable del precio, sin tener en cuenta esta exclusividad.

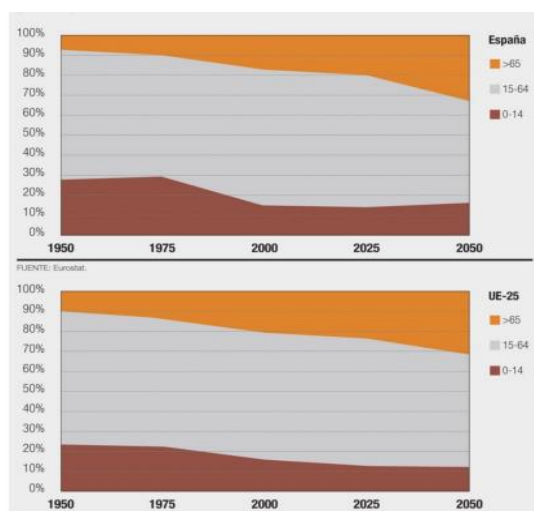
Además, las personas de todo el mundo están cada vez más obligadas a mantener la conectividad digital, incluso cuando viajan por el mundo. La necesidad de una conectividad constante ha impulsado el desarrollo de aplicaciones móviles y servicios en línea, lo que también implica que las empresas tengan la necesidad de digitalizarse.

Cada vez más, los usuarios están exigiendo la inmediatez a la hora de adquirir productos, incluso si son comprados por internet, y en la demanda de servicios. Estamos en el momento del ahora, donde se exige la rapidez y eficiencia de los servicios; por lo que contemplar estos factores, puede aumentar la competitividad de una empresa.

Por otro lado, los cambios demográficos tienen un impacto muy importante en las empresas. La combinación de tasas de natalidad en descenso y esperanza de vida en aumento, significa que la estructura de edad de la población está cambiando, con implicaciones importantes tanto para los consumidores como para el mercado laboral.

En España, estamos experimentando uno de los procesos más rápidos de envejecimiento. Estudios internacionales llevados a cabo por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 2021, sitúan a España en 2050 como el país más envejecido del mundo, cuya población de mayores de 60 años se situaría por encima del 40%. En la gráfica 3 podemos ver una previsión comparativa del crecimiento de la población, a partir de la edad, entre España y la UE. En el gráfico 3 podemos observar una comparativa de la evolución en la población mayor entre España y la UE.

Gráfica 3. Comparativa del crecimiento de la población mayor entre España y la UE.



Fuente: Eurostat, www.ec.europa.eu, 2021.

En España, por ejemplo, tendremos menos consumidores jóvenes y más consumidores mayores de 60 años. En términos de poder adquisitivo, este segmento puede representar hasta el 25% del consumo total. Aquellas compañías que no se preocupen por esto, podrían perder mercado. El envejecimiento poblacional impacta directamente sobre el crecimiento económico al reducir el tamaño de la fuerza laboral tanto en términos absolutos como relativos. Asimismo, el cambio en el tamaño de la población en edad de trabajar y de edad avanzada modifica, a su vez, los patrones de consumo y ahorro agregados, puesto que cada grupo tiene una propensión distinta a consumir y ahorrar (Banco de España, 2019).

En el caso particular de nuestra empresa, que se dirige a un sector amplio de la población (desde niños a ancianos), aumentará el número y la calidad de los programas dirigidos a ancianos y, consecuentemente, una reducción en el resto de ellos.

Entre las modificaciones que se deben llevar a cabo, la creación de nuevos productos o servicios o la modificación de los que ya existen son fundamentales. Los cambios en la demografía también influyen en la forma en la que se venden, promocionan y anuncian productos. La mayoría de las compañías deben modificar su estrategia de marketing y distribución para así poder atraer a clientes de estas edades.

Sin embargo, la transformación más significativa que vendrá será la que relaciona la educación con el mercado laboral. No solo aumentamos el promedio de edad, sino que también mantenemos un estado físico y mental más saludable. Hoy en día, una persona de edad de 60 años se encuentra en mejor condición que hace una o dos generaciones.

Por último, dentro de este apartado, debemos considerar los hábitos dentro de las IAA. En los últimos años estamos experimentando un auge en el sector. Según Martos, Ordóñez, De la Fuente, Martos y García (2015. P.8): “En España asistimos a un creciente interés y expansión de las IAA, siendo los ámbitos de actuación principales la neurorrehabilitación, la educación, la psicología/psiquiatría, la integración social y la gerontología”.

TECNOLÓGICOS.

Con respecto a los aspectos tecnológicos, debemos tener en cuenta cómo en los últimos años la tecnología ha irrumpido de forma disruptiva en las actividades económicas, tales como la inteligencia artificial. Ésta puede beneficiar a las empresas mediante la automatización de procesos, lo que permite el aumento de eficiencia, con la consiguiente reducción de costes y aumento de la productividad.

En las IAA también nos encontramos con avances como el uso de robots, por ejemplo, el perro robótico (AIBO, de Sony). Esto podría llegar a afectar al mercado de las IAA ya que precisan muchos menos recursos que los perros para mantenerlos, y podría causar un efecto similar a las IAP. Estos robots se utilizaron en un centro residencial con ancianos con deterioro cognitivo, y en los resultados publicados por Pérez-Redondo, E., Pérez Sáez, E., Rosillo Carretero, N., y González Ingelmo, M. (2017) encontraron una mejora en los ancianos/as, que se mostraban alegres y más activos. Sin embargo, este estudio no utilizó ningún grupo control, ni se hicieron intervenciones de carácter longitudinal, es decir, continuas en el tiempo, por lo que estos efectos pueden deberse a la novedad de la intervención. Aunque estos robots sí que pueden ser una novedad, no tienen los beneficios que los perros pueden ofrecer, en cuanto al vínculo humano-animal, el contacto físico y la naturalidad con la que estos se desenvuelven en las intervenciones.

Por ejemplo, en una investigación llevada a cabo por Pérez-Redondo, Pérez Sáez, Rosillo Carretero, y González Ingelmo (2017), compararon las IAP y otras con la foca robótica llamada “Paro”. Los dos estímulos fueron bien aceptados, pero en el caso del perro en todas las intervenciones se alcanzó el tiempo máximo permitido, por el contrario, en el caso de Paro no fue así, y los usuarios mostraban desinterés antes. Además, aunque tanto el perro como Paro tuvieron buenos resultados, las puntuaciones de todos los ítems, como la mejora del estado de ánimo, fueron ligeramente superiores en la intervención con el perro; además, en cuanto a comportamientos sociales, el perro provoca más comportamientos sociales y da lugar a más contacto físico con los terapeutas.

Por otro lado, con respecto a la residencia canina también encontramos innovaciones con respecto a nuevas aplicaciones como *rover* o *gudog*, que ponen en contacto a personas que se ofrecen a cuidar de las mascotas con los propietarios de estas, por lo que puede producirse una reducción en la demanda de residencias caninas.

ECOLÓGICOS.

Las políticas ambientales de las empresas cambian como parte de un esfuerzo mayor para paliar los efectos de la actividad en el medio ambiente, como reducir las emisiones nocivas. Actualmente, la necesidad de detener la destrucción del medio ambiente es cada vez más evidente. Si no intervenimos, el cambio climático y la destrucción de la naturaleza serán aún peores.

Según Nieves (2016. p.135): “Lo natural se ha convertido en un factor indispensable del cual depende nuestra existencia de tal manera que el bienestar del que disfrutamos ahora no afecte a las generaciones futuras, es por eso que se establece la importancia del desarrollo sostenible para aportar soluciones a los problemas entre el desarrollo y el medio ambiente”.

El objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, es mejorar y proteger el medio ambiente. Este objetivo se relaciona con las políticas ambientales, proteger el planeta y promover el desarrollo de la sustentabilidad mediante la creación de planes a corto y largo plazo que conserven los principios humanos naturales.

Según Castaño y Castrillon (2021), teniendo en cuenta las condiciones sociales, políticas, ambientales y económicas del desarrollo de nuestra sociedad, como consecuencia de las circunstancias que enfrentamos hoy en día, producto del mundo moderno con sus necesidades cambiantes, es importante abordar aspectos que pueden estar relacionados con los problemas que plantea el propio desarrollo. En este caso el escenario de creación de consciencia sostenible da lugar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con los que todos los niveles de la sociedad se deben involucrar activamente en iniciativas para el crecimiento global, entendiendo crecer como mejorar la calidad de vida de las personas en conexión y armonía con su entorno y los demás seres vivos. En este contexto, como hemos mencionado, es esencial la participación activa de la sociedad, incluyendo a las empresas, que desarrollan actividades que, si no tienen en cuenta el ecologismo, pueden ser muy perjudiciales para el entorno

En 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció 17 objetivos globales, ODS. Los mismos pretenden ser un modelo para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos. Para ello, en 2015 se crearon los ODS como continuación a los Objetivos de Desarrollo del

Milenio (ODM). El propósito de los ODS es ser implementados en 2030 y forman parte de la Agenda 2030. Se trata de un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, además de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia.

Los principios de la política ambiental para el desarrollo sostenible a nivel europeo son:

- Prevención: Prevenir y corregir desastres ecológicos.
- Responsabilidad: mejorar el medio ambiente.
- Protección contra la contaminación.
- Coherencia: Esto requiere coordinar la política ambiental con el sector público y empresarial.
- Principios de cooperación: cuyo objetivo es mejorar el entorno y sus relaciones.

Estos principios generales son la base para el desarrollo de diferentes normas ambientales. Definitivamente, son la base principal de las diferentes estrategias que se pueden implementar para la protección del medio ambiente.

LEGALES.

Con respecto a los aspectos legales a tener en cuenta comenzaremos con las leyes sanitarias, ya que trabajaremos en entornos como colegios o residencias de ancianos, con personas con afecciones médicas, por lo que en primera estancia tendremos que tener en cuenta las leyes de sanidad de España y Andalucía:

- Ley 14/1986, del 25 de abril, General de sanidad, que establece la obligación de las administraciones públicas sanitarias de orientar sus actuaciones a la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. Que tiene como objetivo la regulación general de todas las acciones que permitan hacer efectivo el derecho a la protección de la salud establecido en el artículo 43 de la constitución.
- Ley 33/2011, del 4 de octubre, Ley General de Salud Pública. Tiene como objetivo obtener el máximo nivel de salud posible en la población, ofreciendo respuestas a los problemas de salud colectiva.
- Ley 16/2011, de 23 de diciembre, de Salud de Andalucía. Tiene como objetivo principal establecer derechos, obligaciones y responsabilidades de la población de Andalucía respecto a la salud pública.

Por otro lado, al trabajar con animales tendremos en cuenta las diferentes leyes con respecto al bienestar animal:

- Declaración Universal de los Derechos del Animal, aprobada por la UNESCO y posteriormente por la ONU el 15 de octubre de 1978, cuyo objetivo es concienciar a la sociedad acerca del cuidado y el respeto hacia los animales.
- Ley 8/2003, de 24 de abril, de sanidad animal. El objetivo de esta ley es la prevención, control, lucha y erradicación de las enfermedades de los animales, además de la mejora sanitaria de los animales.
- Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el Régimen Jurídico de la Tenencia de Animales Potencialmente Peligrosos. Cuyo objetivo es establecer una normativa para la tenencia de animales potencialmente peligrosos.
- Ley 11/2003, de 24 de noviembre, de protección de los animales de la Junta de Andalucía. Que tiene como objetivo el establecimiento de las atenciones básicas que deben recibir todos los animales que viven en el entorno humano.
- Ley 22/2003, de 4 de julio, de protección de los animales, cuyo objetivo es lograr el máximo nivel de protección y bienestar de los animales.
- Además, nos encontramos con el anteproyecto de ley de protección y derechos de los animales que entra en vigor el 29 de septiembre de 2023. Cuyo objetivo es garantizar el bienestar animal y la protección de su dignidad y capacidad de sentir.

Finalmente, debemos considerar el protocolo de protección de datos:

- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales (BOE, 6 de diciembre de 2018). Cuyo objetivo es garantizar y proteger, en cuanto al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas.

Esta normativa afecta a las empresas, ya que todos los datos de clientes, trabajadores y terceros, deben tratarse guardando el derecho fundamental de la privacidad en todos los ámbitos, incluyendo internet.

1.2.2. Análisis del sector.

Para llevar a cabo el análisis del sector utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter que son: grado de competencia en el sector, amenaza de competidores potenciales, existencia de productos sustitutivos, poder de negociación de clientes y poder de negociación de proveedores. Según Porter (1985) a nivel general, podemos afirmar que la finalidad de

cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto.

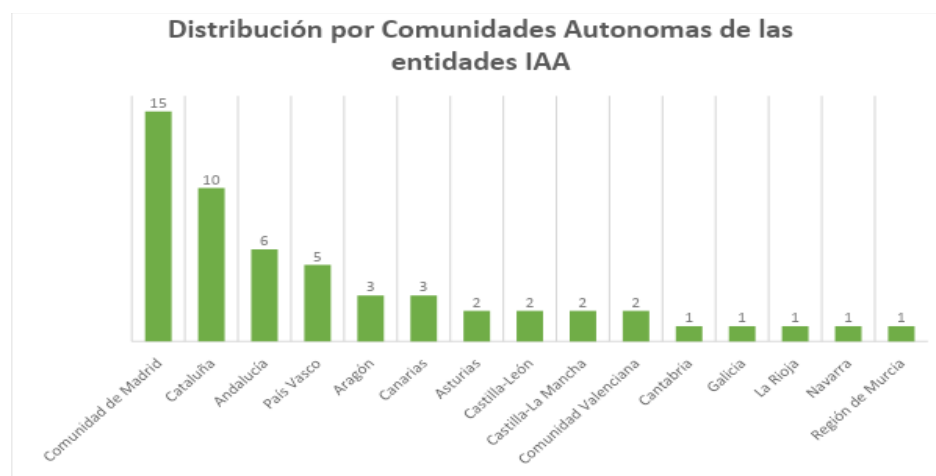
Este modelo tiene como finalidad evaluar los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Según Joyas (2006, p. 2): “El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer qué tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.”

A continuación, utilizando las 5 fuerzas de Porter, analizaremos el sector desarrollando los diferentes factores que pueden afectar a nuestra empresa.

1.2.2.1. Competencia en el sector.

En los últimos años hemos experimentado un auge en el sector de las IAA, esto tiene como consecuencia un mayor número de entidades que trabajan en este sector. Según Martos-Montes et al. (2015) podemos encontrar entidades dedicadas a la IAA en casi todas las Comunidades Autónomas de España, aunque se ubican mayoritariamente en las más pobladas, entre ellas, Andalucía. En la gráfica 4 se muestra la distribución de entidades por comunidades autónomas. El estudio recoge la actividad de 275 profesionales que, junto a 213 animales, pertenecen a 55 entidades distribuidas por toda España.

Gráfica 4. Distribución por comunidades autónomas de las entidades IAA.

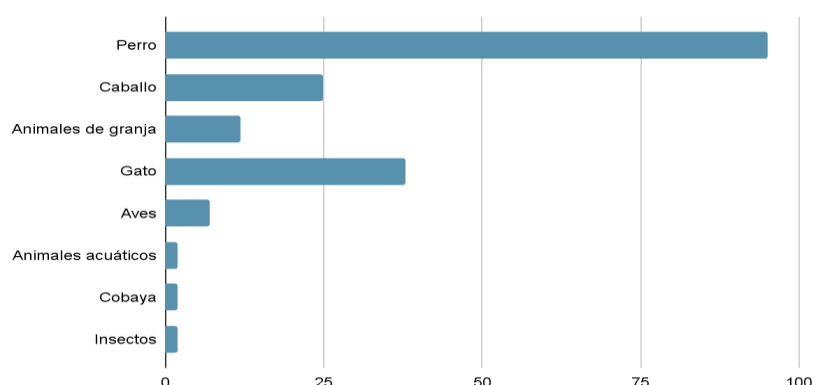


Fuente: Elaboración propia extraído de Martos-Montes et al. (2015).

Aunque estos datos pertenecen al 2015 y, actualmente, es probable que el número de entidades haya aumentado, nos da una visión general de los centros que existen en España.

En la gráfica 5 podemos ver las diferentes especies animales presentes en estas entidades de España. Dentro de las mismas hay variedad en los animales que se emplean para ello, en mayor porcentaje se trabaja con perro, siguiéndolo, aunque con gran diferencia, el caballo.

Gráfica 5. Porcentaje de entidades en las que están presentes las diferentes especies animales utilizadas en la IAA.



Fuente: Elaboración propia extraído de Martos-Montes et al. (2015).

Además, según Martos-Montes et al. (2015), de estas entidades, el 40% desarrollan actividades a nivel de la comunidad autónoma donde se ubican, el 38% trabajan a nivel nacional, el 18% a nivel comarcal y solo el 4% ofrecen sus servicios de forma exclusiva en la ciudad donde se ubican.

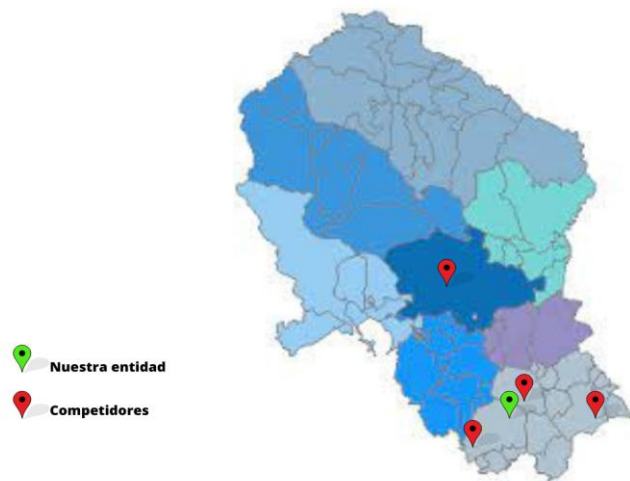
Por otro lado, encontramos algunas entidades cercanas a Lucena (Córdoba), donde desarrollaremos nuestra actividad, que serían nuestros competidores directos, tanto de IAA, como residencias caninas.

- *Perruneando*: una empresa creada en 2013, especializada en las IAA, además de ofrecer otros servicios de formación y adiestramiento canino. La empresa cuenta con 13 delegaciones, repartidas por España, una de ellas situada en Córdoba.
- *Caiser's home*: empresa situada en Cabra (Córdoba), que ofrece servicios de guardería canina y adiestramiento
- *Anadog*: Situada en Puente Genil (Córdoba), empresa que ofrece servicios de guardería canina.

- *Residencia Canina “El Labrador”*: es una empresa situada en Priego de Córdoba y ofrece servicios de guardería canina.

A continuación, en la Imagen 1, se muestra un mapa con la distribución de los competidores directos y la localización de la entidad.

Imagen 1. Mapa distribución de competidores directos.



Fuente: Elaboración propia.

En general, la comercialización de productos y servicios relacionados con las mascotas, entre ellos las residencias caninas, se han convertido en un negocio muy lucrativo y con un gran potencial ya que se soportan en el fuerte vínculo emocional creado entre los dueños y sus mascotas. Tal y como lo sustentan Hill, Gaines y Wilson (2008) la experiencia del mercadeo demuestra que el comportamiento de los consumidores de productos y servicios para animales está fuertemente motivado por su parte afectiva y sentimental, ya que se considera que la mascota ha traspasado los límites de la relación que existía entre los animales y los humanos.

El de la IAA es un sector en crecimiento por sus resultados. Según Cavalli, Carballo Pozzo Ardizzi y Bentosela (2020, p. 37): “Los resultados reportados en las Intervenciones Asistidas con Animales son generalmente positivos, indicando mejoras en algunas de las variables analizadas. En particular, se suelen reportar disminuciones de los síntomas propios de la patología del cliente. A su vez, se destacan mejoras en áreas sociales e interpersonales, como mayor interacción y comunicación. Sin embargo, en algunos casos los efectos reportados son moderados y se recalca que las evidencias son débiles y deben ser tomadas con cautela.”

Según Perea-Mediavilla, López-Cepero, Tejada-Roldán y Sarasola (2014) que estudió la opinión de estudiantes españoles de diferentes ámbitos acerca de las IAA, los resultados

mostraron altas expectativas de los profesionales acerca de los efectos que las IAA pueden ejercer en la calidad de vida. Estas expectativas positivas de la población, junto con los resultados demostrados de las IAA, configuran un gran potencial del sector.

1.2.2.2. Competidores potenciales.

En este punto comenzaremos hablando de las barreras de entrada que podemos encontrar. Las IAA es un sector que no está regulado en España, no existen leyes más allá de las leyes de protección animal comunes a todas las personas con mascota, por lo que este aspecto no constituye una barrera de entrada en nuestro caso. Un aspecto que podemos considerar una barrera de entrada es la existencia de empresas con gran recorrido y reconocimiento en el sector, como es el caso de “*Perruneando*”, que es la más presente en Andalucía, por lo que tendríamos que tener un producto bien diferenciado con el que competir con estas empresas.

Como competidores potenciales de nuestra empresa, primeramente, podemos mencionar a los alumnos del Máster de Intervenciones Asistidas con Animales impartido por la Universidad de Jaén y la Universidad Internacional de Andalucía; este se encuentra en su octava edición, por lo que ya podemos encontrar cierto número de alumnos que cuentan con la formación para realizar esta actividad, que aunque no es excesivamente alto, puede repercutir en la creación de nuevas empresas en el sector, de antiguos y futuros alumnos/as del máster.

Por otro lado, podemos considerar competidores potenciales a empresas que trabajan en el sector, que, aunque no operen actualmente en este ámbito geográfico, dado que el sector está en auge, pueden llegar a expandirse, como lo ha hecho “*Perruneando*”, y trabajar en nuestro ámbito geográfico.

Algunos de estos competidores potenciales son:

- *Wecania*: empresa de Sevilla que lleva a cabo IAP, especializados en el ámbito de la terapia ocupacional.
- *Te echo una pata*: empresa situada en Jaén, que ofrece servicios de terapia y ocio asistidos con animales.
- *Senda Canina*: situada en Granada, esta empresa ofrece servicios de IAP, además de otros como adiestramiento canino y asesoramiento.
- *Residencia canina Séneca*: es una residencia canina situada en Córdoba, es una de las residencias más conocidas de la zona, con amplia experiencia en el sector.
- *Cansport*: residencia canina situada en Córdoba, que además ofrece servicios de peluquería canina.

1.2.2.3. Existencia de productos sustitutivos.

Un producto sustitutivo es aquel que desempeña la misma función para un mismo grupo de consumidores. Según Porter (1990, p. 47): “Cuando la amenaza de sustitutivos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutivos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, esta se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.”

Dentro de nuestro ámbito, podemos considerar como productos sustitutivos servicios que satisfagan la misma necesidad que las IAP, como la terapia convencional o las Intervenciones Asistidas con Caballos (IAC). Por otro lado, con respecto a la residencia canina encontramos aplicaciones para el cuidado de mascotas que pueden considerarse productos sustitutivos. Dentro de los productos sustitutivos a nuestra empresa, tanto para las IAP como para la residencia canina, podemos destacar:

- *Instituto Vive*: centro situado en Lucena, constituido por psicólogos y pedagogos, que ofertan diferentes servicios como talleres de inteligencia emocional, asesoría pedagógica, terapias educativas, además de actividades tanto para adultos como niños.
- *Rover*: aplicación que pone en contacto a particulares que se ofrecen para el cuidado de mascotas con los dueños de estas, ofreciendo servicios como el cuidado a domicilio, guardería de día, paseos o alojamiento de mascotas.
- *Gudog*: es una aplicación, que al igual que Rover, pone en contacto a los dueños de mascotas con cuidadores de la zona.

Dentro de estos productos sustitutivos, nuestra empresa puede diferenciarse al introducir al perro como facilitador de la actividad, consiguiendo más fácilmente los objetivos que se establezcan en los programas, ya que el perro nos ayuda siendo un catalizador social, acercándonos al cliente y motivándolo. Por otro lado, el servicio de la residencia, se diferencia de estas aplicaciones en el trato profesional y la seguridad que una aplicación no puede conseguir.

1.2.2.4. Poder de negociación de clientes.

El poder de negociación de los clientes se refiere a la facultad que éstos tienen a la hora de entablar acuerdos para adquirir servicios y bienes con empresas, en pro de su beneficio. Según

Joyas (2006, p. 5): “Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.”

Para ello, tendremos que hablar de varios factores que pueden afectar, como puede ser la cantidad de clientes potenciales, ya que, si el sector de la población al que se dirige la actividad es pequeño, éstos tendrán mayor poder de negociación. En nuestro caso, nos dirigimos a un sector amplio de la población. Por un lado, los dueños de mascotas y, por otro, receptores de IAA como niños en edad escolar con o sin dificultades en el aprendizaje, personas con diversidad funcional o ancianos. Además, la empresa es la única que ofrece este servicio en la localidad, por lo que podría ser una ventaja respecto al poder de negociación de los clientes.

Otro punto a considerar en el apartado es la diferenciación de los servicios, muchos sectores ofrecen productos similares y, en este caso, es habitual que los clientes los comparen e incluso deseen llegar a un acuerdo diferente al que la empresa ofrece. Por ese motivo, juega a nuestro favor un producto o servicio diferenciado del resto, de este modo, intentaremos conseguir un trato profesional, cercano y de calidad, tanto en las IAA, como en la residencia canina. Igualmente, aunque los clientes tienen cierto poder para fijar los precios, ya que si estos son excesivamente altos no adquirirán los servicios, al diferenciarnos reducimos este poder de negociación de los clientes.

1.2.2.5. Poder de negociación de proveedores.

Se puede decir que los proveedores tienen poder de negociación cuando pueden ejercer presión sobre la empresa subiendo los precios, disminuyendo la calidad o disponibilidad de los productos. Como indica Joyas (2006, p. 5): “Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.”

En nuestro caso particular, los materiales que necesitamos en la actividad de la empresa como el pienso, premios, o materiales para las sesiones se pueden encontrar fácilmente y hay gran cantidad de opciones, por lo que el poder de negociación de los proveedores es escaso.

Otros de nuestros proveedores serán los veterinarios. En Lucena podemos encontrar 8 clínicas veterinarias, todas ellas son pequeñas, sin mucho poder de negociación en los precios, ya que sus servicios son muy similares. Aparte de estas clínicas, encontramos un hospital veterinario

en una localidad cercana a unos 27 kilómetros. Este, gracias a sus instalaciones y profesionales tiene mucho más poder de negociación respecto a sus competidores, fijando unos precios más altos.

1.3. Análisis interno.

El análisis interno de la empresa refleja los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área estratégica (Castellanos, 2015).

Este autor destaca que este análisis tiene múltiples beneficios como detectar fortalezas, y clasificarlas en prioridad para explotarlas, representar un marco para coordinar y controlar mejor las actividades, reducir consecuencias de condiciones y cambios adversos y permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.

1.3.1. Análisis de los recursos y capacidades.

Barney (1991) argumenta en la Teoría de Recursos y Capacidades que la heterogeneidad de los recursos y la capacidad de la empresa para usarlos eficientemente, determina la existencia de ventaja competitiva y el potencial para obtener beneficios a largo plazo. De otro lado, Grant (1991) define las capacidades como la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos.

En este punto, vamos a comenzar analizando los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa. Estos los clasificaremos según López y Martín (2016) en recursos tangibles, dentro de los cuales encontramos físicos y financieros, y recursos intangibles, que los componen los recursos no humanos (tecnológicos y organizativos) y los humanos.

En primer lugar, dentro de los recursos tangibles comenzaremos con los físicos como las instalaciones donde situaremos la residencia, ordenador, móvil, el pienso de los perros, materiales para las intervenciones y los materiales necesarios para la residencia, como las camas de los perros, correa y bebederos. Con respecto a los recursos financieros contamos con un capital de 10.000 que aportará la gerente.

Por otro lado, tenemos los recursos intangibles, dentro de estos comenzamos con los no humanos, que se dividen en tecnológicos y organizativos. Dentro de los recursos tecnológicos

encontramos un programa administrativo con el que llevaremos a cabo toda la contabilidad, y organización de la empresa. También contamos con aplicaciones móviles, para estar en contacto en todo momento con clientes y proveedores. Además, contaremos con una web y redes sociales para darnos a conocer y que los clientes puedan obtener más información acerca de nuestra empresa y servicios. En relación a los recursos organizativos, al tratarse de una empresa en la que van a trabajar dos personas, no se requiere de una estructura organizativa compleja, por lo que la empresa gozará de mayor flexibilidad y no habrá inconvenientes a la hora de transmitir información, comunicarse o compartir la toma de decisiones. Finalmente, tenemos los recursos humanos, dentro de ellos contamos con un equipo de profesionales (Araceli y el guía canino) que puede suponer una fortaleza por poseer formación en este tipo de actividades, aunque también supone una debilidad por la reducida experiencia en el sector, punto que se irá solventando con el paso del tiempo. Dentro de este equipo de profesionales está el equipo canino, formado por Bimba, un cruce de mastín con grandes aptitudes para la realización de IAP, como su temperamento y comportamiento; e India un mastín de 7 meses que, aunque por su corta edad no puede participar en Intervenciones, puede llegar a formar parte del equipo.

1.4. Análisis D.A.F.O.

Una vez analizado el entorno externo e interno, la tabla 1 recoge el Análisis DAFO en el que se indican las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a los que tendrá que hacer frente la empresa.

Tabla 1. Análisis DAFO.

	DESCRIPCIÓN	POSIBLE CAUSA
DEBILIDADES	- Dificultades para encontrar clientes al inicio - Falta de experiencia - Empresa no conocida	- Empresa nueva en el mercado, con poca experiencia en el sector
FORTALEZAS	- Profesionales formados - Servicio innovador	- Aumento de experiencias e investigación en el sector

		- Innovación respecto a intervenciones tradicionales - Aumento de la población con mascota
AMENAZAS	- Uso de robots en las intervenciones - Incremento de la competencia	- Cambio de IAA por intervenciones con robots
OPORTUNIDADES	- Auge de las IAA - Mayor número de mascotas - Aumento de la población con mascota - Subvenciones y ayudas - Darnos a conocer a través de internet	- Mayor conocimiento del campo y popularidad de las IAA

Fuente: elaboración propia.

1.5. Descripción del grupo promotor.

Dentro del grupo promotor encontramos a Araceli Cortés Lara, encargada de la organización y planificación de las actividades de la empresa, así como del diseño y puesta en marcha de las IAP, y supervisora de la residencia canina. La idea de la empresa surge de ella a raíz de realizar el Máster de Intervenciones Asistidas con Animales, viendo los múltiples beneficios que pueden tener estas en muchos colectivos. En el anexo 1 se puede consultar el currículum vitae. Ella será gerente de la entidad, cuenta con formación específica en IAA, experiencia en el ámbito docente y en la gestión de empresas lo que puede suponer un punto fuerte a la hora de emprender un negocio, aunque un punto débil es la falta de experiencia en el campo de las IAA.

1.6. Forma jurídica y socios.

El nombre comercial de la empresa es “*Vínculo Animal*”. La forma jurídica escogida es empresario individual (autónomo). Esto permite al propietario un control total sobre la empresa. Además, este tipo de forma jurídica no tiene un capital mínimo para su puesta en marcha, por lo que queda a voluntad del empresario. Dentro de las ventajas, destaca por ser la fórmula jurídica que requiere la realización de menos gestiones para su constitución y que resulta más económica, ya que no se crea una persona jurídica diferente al propio empresario.

Además, actualmente, podemos encontrar diferentes ayudas para fomentar este tipo de empresas de las que podríamos beneficiarnos, como bonificaciones de la seguridad social, subvenciones por ser emprendedor joven o por ser del género femenino.

2. Análisis del mercado.

Según Ventura (2008) el análisis de mercado es el proceso mediante el que recopilamos información sobre el sector en el que la empresa participa o quiere integrarse. El análisis de mercado es fundamental para la puesta en marcha de un negocio y para su posterior funcionamiento, dado que nos muestra el panorama del sector en el que se trabajará, lo que nos permitirá sacar un mayor rendimiento de la empresa y conocer factores de riesgos.

2.1. Definición del público objetivo.

Según el autor Schiffman (2005) el público objetivo se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes.

Podemos usar diferentes criterios de segmentación, entre ellos encontramos el psicográfico, que según Yanase (2011) podemos definir como cualquier segmentación que implique una o más variables en su análisis, es decir, investigaciones que involucren variables como: valores, actitudes, personalidad o intereses.

Nuestra empresa se dirige a un público diverso en edad. Dentro de las IAA nuestro público tiene características muy variadas, podemos encontrar desde niños, ancianos y personas con diversidad funcional. Por ello, podemos concluir, que nuestra entidad tiene tres grandes segmentos de la población, residencias de ancianos, asociaciones de diversidad funcional y

colegios, guarderías e institutos, además de particulares dentro de estos colectivos que adquieran nuestros servicios de forma individual.

La empresa está situada en Lucena (Córdoba) por lo que vamos a centrarnos en las entidades que son susceptibles de adquirir el servicio dentro de este municipio, ya que no hay otras empresas que realicen nuestra misma actividad.

Dentro de las residencias de ancianos encontramos cuatro, de las que tres son de entidad pública y una privada. Con respecto a los centros educativos, encontramos 9 colegios, de los cuales 1 es un centro privado, 11 centros de educación infantil, 3 de ellos privados y, por último, 5 institutos, todos ellos públicos. Por último, encontramos 4 asociaciones de personas con diversidad funcional.

Sumando todos estos centros, encontramos 25 centros que son susceptibles de adquirir nuestros servicios dentro del municipio. Estos centros, ya sean públicos o privados, gestionan normalmente la contratación de este tipo de servicios externos, destinando una parte de sus ingresos a partidas presupuestarias destinadas a estos servicios.

Además, estos centros cuentan con diferentes programas que financian este tipo de actividades, como el Programa Impulsa de la Junta de Andalucía, que financia a centros escolares actuaciones que se desarrollen a través de experiencias activas, innovadores y experimentales, del que ya se están beneficiando numerosos centros para llevar a cabo este tipo de intervenciones.

Estos centros buscan el bienestar y desarrollo de sus usuarios, usando diferentes métodos y servicios, entre los que podemos incluir las IAA. Actualmente, ninguno recibe este tipo de servicio, ya que en el municipio o alrededores no hay empresas que los ofrezcan. Por lo que sería un servicio innovador, que, junto con el aumento del conocimiento e interés por las IAA de la población, puede suponer una motivación para que adquieran nuestros servicios.

Una vez desarrollado el público objetivo de las IAA, continuaremos con el de la residencia canina. La población actual de Lucena es de 42.530 habitantes y se estima según el INE (2023) que en España un 33,2% de la población tiene perro, por lo que, extrapolándolo a la cifra de habitantes en Lucena, podemos deducir que 14.119 personas poseen perro en el municipio. Esto es un mercado amplio, considerando que no hay otra empresa que ofrezca este servicio en la localidad y, aunque en ciudades cercanas existe, el factor de cercanía puede jugar a nuestro favor.

Actualmente, al no contar con una residencia canina en la localidad, estas personas tienen que buscar este servicio en ciudades cercanas, o acudir a otro tipo de alternativas, como dejar a su

mascota con alguna persona de confianza. Por lo que podemos satisfacer esta necesidad de la población que, junto con un servicio de calidad y profesional, puede convertirse en gran cantidad de clientes fidelizados.

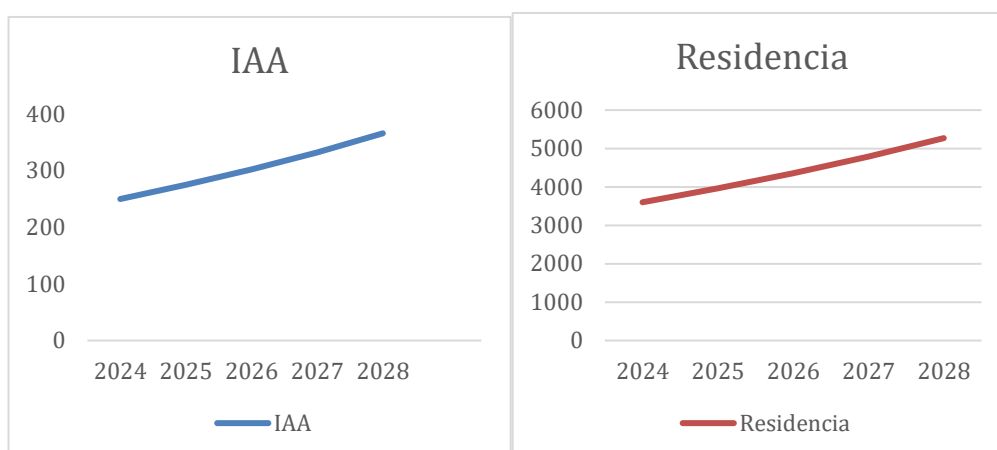
2.2. Objetivo de mercado y estimación de cuota de mercado.

Como hemos expuesto anteriormente, en Lucena existen un total de 25 centros susceptibles de adquirir los servicios de IAA. Además, de éstos hay localidades cercanas a Lucena en las que también ofreceremos los servicios, y pueden suponer una gran ayuda a la empresa, estimaremos que además de los centros del municipio contamos con otros 25 de localidades cercanas. Si consideramos que de estas empresas un 20% obtendrán nuestros servicios, obtendríamos que 10 de estas entidades demandarían nuestros servicios. De estas 10 entidades considerando que algunas de ellas llevarán a cabo una sesión por semana, otras quincenales y alguna mensual, podemos estimar que mensualmente se llevarán a cabo alrededor de 25 sesiones que, considerando que éstas tendrán lugar de lunes a viernes, resulta en una sesión al día.

En relación a la residencia canina, hemos estimado anteriormente que en el municipio hay alrededor de 14.119 personas con perro, de estas, si estimamos que el 20% podrían adquirir nuestros servicios, nos saldría un total de 2.823 posibles clientes, que dividiéndolo en 12 meses del año saldría una cantidad de 235 perros al mes, lo que supondría una cantidad incluso mayor que la capacidad de la empresa, ya que cada uno puede hospedarse más de un día.

A continuación, el gráfico 6 recoge la previsión de ventas en los 5 primeros años. En este gráfico hemos considerado que llevaremos a cabo 25 sesiones mensuales, lo que suponen 250 sesiones anuales, descontando los meses de verano donde no llevaremos a cabo sesiones. Para los siguientes años hemos considerado un aumento del 10% en las sesiones ofrecidas. Con respecto a la residencia canina se mostrará la previsión de servicios mensuales. En la residencia contamos con capacidad para hospedar a 10 perros al día, por lo que al mes podremos ofrecer 300 servicios. Considerando la previsión anterior de 235 perros al mes, y que estos pasen una media de dos días en la residencia, podemos concluir que la residencia trabajará al completo el primer año, ofreciendo los 300 servicios para los que tiene capacidad. En el gráfico podemos observar que el primer año si ofrecemos 300 servicios al mes, anualmente esto significa 3.600 servicios. Se considera que esta cifra aumentará un 10% anual, por lo que se considerará una ampliación de la residencia para los siguientes años.

Gráfico 6. Previsión de ventas en los 5 primeros años.



Fuente: Elaboración Propia.

2.3. Ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado.

En este apartado desarrollaremos una parte fundamental para el futuro de nuestra empresa, ya que para conseguir que se asiente en el mercado debemos tener una clara ventaja competitiva. Hill (2015, p. 7), define la ventaja competitiva como “La ventaja alcanzada sobre los rivales cuando la rentabilidad de una compañía es mayor que la rentabilidad promedio de las empresas de su industria”.

Esta ventaja podemos obtenerla por diferentes factores como los costes, el rendimiento o el valor del producto o servicio. En nuestra empresa podemos destacar las siguientes ventajas competitivas:

- Equipo de profesionales con formación específica en las IAA y en el manejo de los animales para ofrecer un servicio de calidad.
- Servicios ofrecidos que pueden ayudar a alcanzar los ODS como salud y bienestar o trabajo decente y crecimiento económico.
- Servicio centrado en el cliente, acorde a sus necesidades.
- Actividad novedosa con estudios que apoyan sus múltiples beneficios.
- Protocolos para garantizar la seguridad de nuestros clientes, y transparencia en los resultados.

Una vez desarrolladas nuestras ventajas competitivas, continuaremos con el posicionamiento en el mercado. Uno de los pilares fundamentales de nuestra empresa es la profesionalidad, ofreciendo un servicio de calidad, centrado en el cliente para satisfacer sus necesidades. Además de la calidad, debemos hablar sobre el precio del servicio. Nuestros servicios tienen

un precio asequible que, aunque no se pueden considerar bajos, dentro del servicio que ofrecemos y la calidad de este, no es un precio alto, haciendo una comparativa con otras empresas del sector. El precio por sesión de IAA será de 60 euros y el día en la residencia canina de 20 euros. Por lo que en el mercado nos posicionaremos como una empresa con alta calidad en su servicio y un precio medio.

3. Plan de marketing.

3.1. Producto.

Según Walker, Etzel y Stanton (2007, p. 23): "Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea".

En nuestra empresa contamos con dos productos diferenciados, por un lado, las IAA, y por otro el servicio de residencia canina:

- IAA: dentro de este servicio llevamos a cabo desde la planificación, asesoramiento, puesta en marcha y evaluación de las IAA, que en nuestro caso nos centramos en Educación Asistida con Perros (EAP) y Actividades Asistidas con perros. El objetivo de estas intervenciones es ofrecer una ayuda en el ámbito educativo, bienestar social, educación emocional y diferentes actividades para obtener beneficios en distintas áreas de la vida de las personas, utilizando un servicio innovador y centrado en el cliente. Estas sesiones tendrán una duración de 45 minutos y el número de personas que pueden asistir puede variar dependiendo del objetivo de estas. Así, puede ser desde una sesión individual, a un grupo de 25 personas, como puede ser el caso de un aula de primaria, e independientemente del número de individuos el precio será el mismo, ya que siempre necesitaremos unos recursos y planificación, que puede suponer alrededor de una hora por sesión.
- Residencia canina: dentro de este servicio ofrecemos el servicio de guardería de día y de estancias cortas, centrándonos en las necesidades de los perros, para que su estancia sea lo más satisfactoria posible, y que las familias estén informadas y seguras del cuidado que están recibiendo sus mascotas. Para ello, contaremos en las instalaciones con todas las facilidades para cubrir las necesidades de los perros en todos los ámbitos,

y un contacto cercano con las familias, informándolas antes de adquirir el servicio, como durante este, de forma que sepan en todo momento como se encuentra su mascota.

En nuestros servicios la prioridad es en todo momento el usuario, tanto en las IAA donde se tomarán previamente datos exhaustivos para adaptar cada sesión a las necesidades de este, como en la residencia canina, para satisfacer las necesidades individuales de cada perro. De esta forma, nuestros servicios se diferenciarán tanto por el trato al cliente, como por la profesionalización de este, contando con especialistas del ámbito para poder responder a las necesidades de los usuarios de la forma más eficiente.

3.2. Precio.

Con respecto al precio, y teniendo en cuenta el servicio y la competencia en el sector, se marcará como precio unitario 60 euros, para las sesiones de IAA. Para llegar a este precio nos hemos basado, por una parte, en la calidad del servicio y los gastos que este conlleva, y por otra en la competencia en el sector tomando como referencia empresas del sector, que, aunque tienen un precio por sesión superior, tienen más experiencia y prestigio en el sector. Además, si los clientes adquieren más de 10 sesiones se hará un descuento, estableciendo el precio de la sesión a 55 euros, de esta forma tratamos de fomentar que los usuarios adquieran mayor número de intervenciones. Con respecto al cobro de las sesiones se llevará a cabo tras la realización de la sesión, o en el caso de que se trate de un programa con un número cerrado de sesiones, cuando finalice este. Además, en algunos casos, al trabajar con organismos públicos implica que el cobro de los servicios se lleva a cabo en un plazo de 30, 60 o 90 días.

Una vez establecido el precio de las IAA, continuaremos con la residencia canina, el precio por la estancia diurna será de 12 euros por día, y para la residencia de días completos será de 20 euros por día. Se ofrecerán bonos a los clientes en los que obtendrán un descuento por día en esa estancia si es de mayor duración o que podrán utilizar en el futuro. Para el cobro del servicio, primero los clientes tendrán que abonar una parte para realizar la reserva, y al finalizar la estancia pagarán el resto del servicio.

3.3. Distribución.

Nuestra empresa tendrá dos canales principales de distribución. Por un lado, en nuestro local, donde los clientes pueden acudir a obtener información, resolver dudas y adquirir los servicios,

y, por otro lado, internet, ya que es un canal fundamental hoy en día que nos puede dar a conocer a un público amplio y hacer que nuestra oferta llegue a mucha más gente. Con respecto a este canal, los clientes podrán contactarnos usando nuestras redes sociales y página web, que también utilizaremos como medio para publicitarnos. Además podrán contactarnos por correo electrónico y móvil.

Además, de estos canales de comunicación contaremos con colaboraciones externas:

- Ayuntamientos: de nuestra localidad y los de otras localidades cercanas, con los que intentaremos introducir talleres en colegios, bibliotecas, asociaciones y concienciar a la población.
- Desintor: clínica veterinaria encargada de la salud integral de nuestros perros de intervención, y con la que contaremos para posibles urgencias en la residencia canina.
- Kanimal: tienda experta en alimentación animal, con la que colaboraremos para la adquisición de alimentación para nuestros perros y diferentes complementos para mascotas, estableciendo una relación de mutuo beneficio, publicitarnos de forma simultánea y recíproca.
- Oh my dog!: peluquería de mascotas con la que llevaremos a cabo un acuerdo de publicidad mutua.

3.4. Comunicación.

La comunicación es una parte fundamental de la empresa, ya que dará a conocer nuestros servicios, ayudando a publicitarnos y captar nuevos clientes, para ello contaremos con diferentes canales de comunicación:

- Redes sociales: las redes sociales son una parte fundamental de nuestra sociedad y del mismo modo son esenciales para dar a conocer una empresa. Por ese motivo, contaremos con Instagram, Facebook y Tik Tok, que nos ayudarán a llegar a gran cantidad de público de diferentes características. En estas plataformas publicitaremos nuestros servicios, además de recoger actividades de nuestro día a día para hacer la empresa más cercana y que posibles clientes puedan conocernos y saber cómo trabajamos; para ello utilizaremos fotos y videos atractivos para captar la atención de posibles clientes, además de actualizar nuestros servicios y posibles cambios para que clientes actuales y futuros puedan estar al corriente de toda la información.

- Web: En la web recogeremos toda la información de nuestros servicios de forma detallada, para que cualquier persona pueda acceder a ella. Este canal nos posibilita transmitir información sobre cómo trabajamos, nuestro equipo, valores y servicios. Además, podrán encontrar nuestros medios de contacto como email, teléfono y dirección, para poder contactar fácilmente. En la web también encontrarán un apartado donde podrán reservar y pagar el precio inicial de estancias en la residencia canina.
- Folletos y tarjetas: Se llevarán a cabo folletos y tarjetas que recogerán información importante sobre nuestros servicios, de una forma atractiva, para poder captar la atención de nuevos clientes. Estos se distribuirán por diferentes puntos de la localidad como comercios, donde hay gran afluencia de público.
- Visitas a entidades: Se llevarán a cabo, cada cierto tiempo, visitas a entidades de la localidad susceptibles de contratar nuestros servicios, para publicitarnos e informarles de nuestros servicios, en estas visitas les proporcionaremos información acerca de nuestros servicios, objetivos, valores y forma de trabajo, y dejaremos nuestro contacto, para facilitarles el modo de adquirir nuestros servicios.

Además de la captación de nuevos clientes, es esencial la fidelización de estos, para que en un futuro vuelvan a contratar nuestros servicios. Para ello, en primer lugar, nuestro objetivo principal es dar un servicio individualizado, para que el cliente termine con buena impresión de nuestra empresa y quiera repetir la experiencia. Pero, además de esto, las redes sociales y diferentes canales anteriormente mencionados nos ayudarán a que estos estén al día de novedades y de nuestro trabajo, animándoles a volver a contratar nuestros servicios. Por otro lado, como hemos explicado anteriormente, ofreceremos diferentes bonos y descuentos, para clientes que contraten mayor número de servicios, propiciando que los servicios sean más frecuentes y que nos vuelvan a contratar.

4. Diseño de la oferta.

4.1. Plan de operaciones.

En el siguiente plan de operaciones incluiremos las cuestiones técnicas y de organización que son necesarias para la prestación de servicios, que en nuestro caso son las IAA y el hospedaje de perros en nuestra residencia.

4.1.1. Descripción del proceso productivo o prestación de servicios.

En la empresa contamos con dos servicios diferenciados, por lo que para describir el proceso productivo también es necesario diferenciarlos:

- Intervenciones Asistidas con Perros: para llevar a cabo las intervenciones, primeramente, hay que concertar una reunión con el centro en la que se establezcan los objetivos a alcanzar, características de los usuarios, el protocolo de entrada al centro, lugar para realizar la intervención, y las normas durante la sesión. En esta reunión se visita el lugar de la intervención, y se seleccionará el mejor lugar para que el perro acceda a él. Posteriormente, el perro deberá visitar el centro, para llevar a cabo una habituación al espacio. Tras esto, comienza la etapa de la planificación y puesta en marcha de las sesiones y finalmente, se lleva a cabo la evaluación de los objetivos impuestos en la primera reunión.
- Residencia canina: con respecto a este servicio el proceso es más simple, una vez que se el cliente ha reservado la estancia, que podrán hacerlo vía telefónica, presencial u online, cuando llegue al centro se tomarán los datos, tanto del cliente, como los datos del perro, tanto veterinarios, sus características, si necesita alguna medicación, alergias, y demás precauciones importantes a tener en cuenta durante su estancia. Durante el hospedaje, se informará continuamente al propietario de la situación del perro, además, tendrán acceso a las cámaras, para ver a su mascota en tiempo real. Finalmente, en la recogida se hará un resumen de su estancia tanto al propietario del perro, como en nuestro sistema de datos para tener una información lo más detallada posible en futuras estancias de este.

Con respecto a las IAA, se trata de un servicio estacionario, ya que, en verano, nuestros perros no pueden trabajar por las altas temperaturas, sin embargo, esto se verá compensado con la residencia canina, ya que esta época es una en las que la demanda se dispara por la llegada de las vacaciones.

Para hacer frente a los servicios, la empresa cuenta con dos personas, por un lado, la gerente a quien hemos descrito anteriormente, además de un guía canino, que participa en las intervenciones. Adicionalmente, esta persona lleva a cabo los cuidados de los perros de la residencia. Como hemos establecido en el subapartado 2.2, para el primer año tenemos una estimación de 25 sesiones de IAA mensuales, lo que supone una sesión al día.

4.1.2. Definición del tamaño: inversiones necesarias y estimación de costes.

Según Audrestch y Elston (2002) el tamaño no es un factor neutral, este permite la mejora de la productividad, ofrece la posibilidad de acceso a mercados internacionales o el desarrollo de estrategias de innovación. El tamaño no solo afecta a la empresa, sino que tiene consecuencias en la economía. En España, las pymes son un motor fundamental para el crecimiento de la economía, ya que dominan el mapa del tejido empresarial.

Para definir el tamaño de nuestra empresa comenzamos con los bienes de naturaleza no corriente. Dentro de estos contamos con el terreno donde establecemos las instalaciones. Para desarrollar la actividad en el terreno es necesario realizar algunas modificaciones de este para adaptarlo a las necesidades de la empresa y de los perros que se hospedan en este. En la tabla 2 se resumen las inversiones necesarias dentro de los bienes no corrientes.

Tabla 2. Inversiones de bienes no corrientes (importes expresados en euros).

Panel sándwich	1,800
Verja metálica	600
Aislante	400
Placas solares	2,100
Lavadora	450
Camas Perros	180
Bebederos automáticos	120
Impresora	140
Ordenador	350
Gastos de constitución	350
Cámaras	350
Transportines	150
Total	6,990 euros

Fuente: Elaboración propia.

Además, la empresa contará con una serie de gastos fijos que no dependen del volumen de producción, estos vienen resumidos de forma anual en la tabla 3.

Tabla 3. Costes fijos anuales (importes expresados en euros).

Coste	Importe/mes	Nº meses	Total anual
Teléfono	30	12	360
Internet	25	12	300
Primas de seguros	500	1	500
Veterinario	40	12	480
Alimentación	50	12	600
Gestoría	50	12	600
Impuestos locales	200	1	200
Sueldos	2,400	12	28,800
Seguridad social	469	12	5,628
Publicidad	25	12	300
Total			37,768 euros

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, tenemos los gastos variables que se muestran en la tabla 4, y que dependen del volumen de producción de la empresa, como en nuestro caso puede ser el agua, luz o pienso para los perros de la residencia. Para esta estimación, vamos a utilizar las previsiones establecidas en el punto 2.2. y que se reflejan en la tabla 4.

Tabla 4. Costes variables anuales (Importes expresados en euros).

Luz	2,400
Agua	340
Materiales IAA	400
Consumo perros residencia (Pienso, juguetes)	9,000
Total	11,740 euros

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Localización e instalaciones.

La empresa se ubica en el municipio de Lucena, aunque realizaremos servicios en localidades cercanas. Lucena se encuentra al sur de la provincia de Córdoba. Con una población de 42.000

habitantes es segunda población con mayor número de habitantes de la provincia por detrás de la capital. Es una ciudad que recibe gran afluencia de público de localidades cercanas por los servicios que ofrece y por su oferta de actividades de ocio. Su localización puede verse en la imagen 2.

Imagen 2. Mapa localización de Lucena.



Fuente: Google maps (2023).

La empresa se encuentra en las afueras de la ciudad, dentro del polígono industrial “Príncipe Felipe”. Esta ubicación nos ofrece grandes beneficios, ya que se encuentra a escasos dos minutos de la ciudad, por lo que los clientes pueden llegar fácilmente. Además, es una zona de fácil aparcamiento y de paso para personas que acuden de localidades cercanas, lo que puede propiciar el aumento de los clientes. Por otro lado, las instalaciones cuentan con una parte dedicada al alojamiento de los perros y otra exterior donde estos pueden jugar, además de una zona para el almacenamiento y otra para la recepción de clientes.

4.1.4. Análisis de proveedores, acuerdos y alianzas.

Un punto importante en una empresa son los proveedores. Con respecto a la empresa, la mayor parte son proveedores relacionados con productos para mascotas, como puede ser el pienso, veterinarios, pero también contamos con otros servicios como internet o teléfono. A continuación, mostramos una relación de los proveedores de la empresa:

- *Kanimal*: empresa situada en Lucena, especialistas en nutrición animal y con gran variedad de productos para mascotas. Esta empresa será nuestro proveedor de pienso,

así como diferentes productos para mascotas. La entrega de sus productos se realiza en un plazo de 24 horas, al encontrarse en la misma localidad. Esta cuenta con las principales marcas, encontramos desde productos low cost hasta gama alta. Esta nos ofrece un descuento del 10% en todos sus productos y el pago se realizará mediante transferencia bancaria en un plazo de 30 días. Además, contamos con un acuerdo con esta empresa. En nuestra entidad colocaremos un stand con varios de sus productos y a cambio ellos nos proporcionarán los snacks para perros que utilizamos en las IAA de forma gratuita.

- *Desintor*: se trata de una clínica veterinaria situada en Lucena. Esta se encargará de todas las revisiones y consultas de nuestros perros de intervención, además de las posibles urgencias acontecidas en la residencia. Sus precios están dentro de la media, aunque algo superiores a las del resto de clínicas de la localidad, debido a sus servicios e instalaciones. Para urgencias, el servicio se realiza de forma inmediata, teniendo para consultas rutinarias un plazo de unas 24 horas. La clínica también nos ofrece un descuento del 15% en los servicios, y el pago se realizará en un plazo de 30 días por transferencia bancaria.
- *Vodafone*: una multinacional de telefonía móvil. Con ella contrataremos el servicio de móvil e internet, para ello vamos a contratar el plan de empresas que tiene un costo de 55 euros. El pago de este se llevará a cabo al finalizar el mes, por domiciliación bancaria.
- Grupo MG: empresa de asesoría situada en Lucena, que se encargará de la asesoría legal y fiscal de la empresa. El precio de sus servicios es de 50 euros al mes.
- Endesa: Empresa energética que se encargará del suministro de electricidad a la empresa. El precio mensual cambiará según el volumen, según hemos estimado anteriormente el costo anual de la luz será de alrededor de 2,400 euros.

4.2. Diseño de la estructura organizativa.

El diseño de la estructura organizativa es el proceso por el que se establecen las estructuras dentro de la organización para hacer frente a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta cuáles son sus objetivos, para satisfacerlos. Esta es importante, ya que ayuda a delimitar la tarea de los diferentes empleados que la componen.

4.2.1. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

La empresa, en su inicio, contará con dos puestos de trabajo. Por un lado, la gerente Araceli Cortés Lara y, por otro, un guía canino para llevar a cabo las IAA además de labores en la residencia canina. A continuación, se indican de manera detallada las actividades a desarrollar en cada puesto de trabajo.

- Gerente: Como aptitudes y competencias para este puesto es necesario tener conocimientos de las IAA y del campo en el que se está trabajando, además de dotes comunicativas, capacidad de observación y resolución de problemas. Las tareas a realizar son:
 - Planificación y dirección estratégica de la empresa.
 - Gestión financiera de la empresa.
 - Publicidad y mantenimiento de redes sociales.
 - Tratar con clientes y proveedores.
 - Desarrollo y planificación de programas de IAA.

- Guía canino: Como aptitudes y competencias para este puesto es necesario tener conocimientos sobre el guiado de los perros de intervención y su cuidado, además de tener buenas aptitudes comunicativas y resolución de conflictos. Las tareas serán:
 - Colaborar en la planificación de las IAA.
 - Guía canino en las IAA.
 - Cuidado perro de intervención.
 - Cuidado de los perros de la residencia canina.

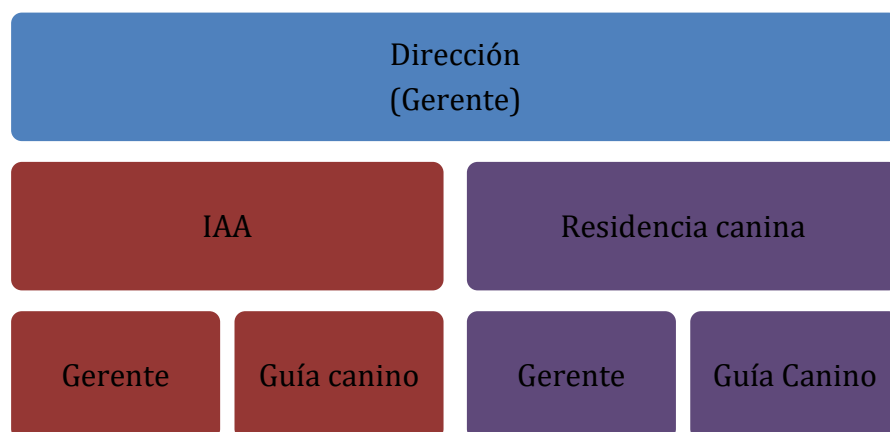
4.2.2. Diseño del organigrama.

En primer lugar, en el organigrama encontramos a Araceli Cortés Lara, gerente de la empresa, principalmente estará enfocada en la dirección trato con clientes y puesta en marcha y diseño de los programas de IAA.

Después este lo dividimos en las IAA y la residencia canina, donde ambos empleados trabajarán colaborativamente para desarrollar las actividades. El guía canino, que estará más enfocado al trato con los perros y participación en las IAA, ya que su formación va más enfocada en este ámbito. En este trabajo es muy importante la cooperación y el trabajo en equipo, por lo que se

priorizará este tipo de relación entre ambos miembros del equipo. En la tabla 5 se refleja el organigrama previsto para la empresa.

Tabla 5. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Gestión de los recursos humanos.

Una gestión adecuada de los recursos humanos de una empresa es esencial para su funcionamiento, teniendo a los empleados mejor cualificados para cada puesto y consiguiendo motivarlos para llevar a cabo sus tareas satisfactoriamente. En nuestra empresa tenemos, por un lado, los recursos humanos y, por otro, los recursos animales, que vamos a desarrollar en este punto.

4.3.1. Estimación de los costes de los recursos humanos.

4.3.1.1. Costes salariales.

Con respecto a los sueldos de los trabajadores, ya que no hay un convenio que los regule en el sector, hemos establecido un sueldo que creemos justo, que irá aumentando a medida que la empresa lo haga. Tanto la gerente, como el guía canino tendrían un sueldo bruto de 1,200 euros mensuales, más las dos pagas extra, lo que supondría un total de 16800 euros anuales. Esta cuantía corresponde al primer año, pudiendo aumentar en años sucesivos, a medida que la empresa crezca.

4.3.1.2. Costes de la seguridad social.

Además de los sueldos debemos considerar los costes de la seguridad social. En primer lugar, teniendo un sueldo de 1200 euros el trabajador de la empresa, nos quedaría una cuantía de 469 euros de seguridad social para el trabajador de la empresa.

Por otro lado, encontramos la seguridad social del autónomo, que depende de la base de cotización de este, en nuestro caso sería de un importe 390 euros mensuales.

4.4. Gestión de los recursos animales.

Al tratarse de una empresa que cuenta con recursos animales, es esencial tenerlos en cuenta, tanto por el coste que nos ocasionan, como por establecer un protocolo de bienestar animal, que garantice que todas sus necesidades estén cubiertas.

4.4.1. Estimación de los costes de los recursos animales.

Los recursos animales son esenciales dentro de nuestra empresa y ellos también traen una serie de gastos como alimentación o veterinario. En la tabla 6 se desarrollan los costes de los animales a los que hará frente la empresa.

Tabla 6. Costes recursos animales (expresados en euros anualmente).

Seguro	45
Alimentación	600
Veterinario	480
Otros (correas, juguetes)	30
	1,155 euros

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2. Protocolo de bienestar animal.

Para nuestra empresa el bienestar animal es esencial, por ello, hemos establecido un protocolo de bienestar animal, tanto para los perros de intervención, como para los que se alojan en nuestra residencia. Este es un protocolo general, pero cada perro es diferente, por lo que tendremos que adaptarlo a las necesidades individuales del perro.

El protocolo se divide en cuatro áreas: física, mental, social y emocional. Estas son la base del Bienestar Animal y se podrían considerar las variables independientes, siendo el Bienestar Animal la variable que depende de todas ellas. Sin embargo, estas cuatro áreas se relacionan entre sí y algunos aspectos no forman parte solo de una, sino que deben considerarse y/o incluirse también en otras.

En términos del Bienestar Animal, todo está interrelacionado, pues si el resto de las áreas no están cubiertas, la salud física, por ejemplo, se podría ver afectada; y lo mismo si lo físico no está cubierto, se podría ver afectada el área social, mental y/o emocional.

Dentro de este protocolo vamos a considerar las cuatro áreas de bienestar animal: física, mental, social y emocional.

- **Área física:**

Con respecto al área física, el control de los perros de intervención debe de ser muy estricto debido a las enfermedades que estos pueden transmitir a las personas. Además, estos deben tener un control diario de higiene y limpieza para su participación en las intervenciones. Por ello, dentro del área física debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Desparasitación interna: Los perros de intervención se desparasitarán cada tres meses. Mientras que los perros de la residencia deberán tener en la cartilla el sello de la desparasitación obligatoria anual.
- Desparasitación externa: La desparasitación externa deberá llevarse a cabo durante todo el año usando pastillas, collares o la pipeta. En el caso de los perros de la residencia deberán tener uno de estos desparasitarios para acceder.
- Vacuna Polivalente: Los perros de intervención recibirán de forma anual la vacuna polivalente y los perros de la residencia deberán tener el sello de esta en su cartilla.
- Vacuna antirrábica: Esta vacuna se pondrá de forma anual a los perros de intervención y los perros de la residencia deberán tener el sello de esta en la cartilla.
- Vacunación contra la Leishmania: La vacuna se pondrá de forma anual a los perros de intervención. Por otro lado, esta vacuna no será obligatoria para los perros que se hospeden en la residencia.

- Analíticas y estudio coprológico: Estos se llevarán a cabo como método de control cada seis meses a los perros de intervención

Dentro de esta área también debemos tener en cuenta la higiene de los perros. En el caso de la residencia, diariamente limpiaremos el espacio, tanto el suelo, heces, comederos y bebederos y, además, cada tres días se limpiarán sus camas. Si es una estancia larga, se bañarán una vez a la semana, prestando atención también a uñas y oídos. Los perros de intervención en este aspecto deben tener un mayor cuidado:

- Lavado: Los perros se lavarán una vez a la semana, durante este se llevará a cabo la limpieza de dientes y el vaciado de sacos anales. Diariamente, antes de llevar a cabo la sesión se hará una limpieza con toallitas del pelaje, hocico y patas.
- Cepillado: Este se llevará a cabo de forma diaria para eliminar el pelo muerto o cualquier tipo de sustancia sobre el pelaje del animal.
- Corte de uñas: Se supervisará el estado de las uñas durante el lavado semanal, y se realizará el corte cuando la longitud no sea la adecuada.
- Limpieza de oídos: Se llevará a cabo una vez a la semana, junto con el baño, para prevenir posibles enfermedades como la otitis.

- **Área mental:**

Con respecto al área mental comenzaremos con los perros de la residencia canina, estos saldrán al recinto de juego 3 veces al día con una duración de 45 minutos, además de hacer al menos una vez al día algún tipo de juego para estimularlos mentalmente.

Por otro lado, los perros de intervención, de igual forma saldrán a pasear tres veces al día con una media por paseo de 45 minutos. Estos paseos se repartirán en verano en dos salidas de más duración, ya que al medio día las temperaturas son demasiado altas. Además, estos tendrán una vez a la semana una salida a un entorno donde disfruten paseando, como puede ser la playa.

Los perros de intervención también llevarán a cabo un entrenamiento. Se realizará tres veces a la semana, con una duración de unos 45 minutos, dependiendo de la actitud del perro ese día determinado. En estos entrenamientos se trabaja tanto conductas como otras actividades de olfato, para que estos desarrollen sus capacidades.

- **Área social:**

Los perros son animales sociales, por lo que este aspecto debe tenerse en cuenta para su bienestar integral. El área social debe trabajar tanto con personas, como con otros perros. En el caso de los perros de intervención, estos conviven con el guía por lo que se fortalecería el vínculo humano-animal, pero los perros de la residencia también deben tener un tiempo de interacción con los cuidadores, por lo que, tanto en el tiempo de juego como durante el resto de la estancia, los cuidadores deben potenciar estas interacciones.

Con respecto a la interacción con otros perros los perros de intervención conviven, por lo que durante todo el día están interactuando entre ellos. Además, durante los paseos se llevarán a zonas donde puedan interactuar con otros perros y así trabajar su área social. Con respecto a los perros de la residencia, accederán a la zona de juegos con otros perros de la residencia, de esta forma pueden interaccionar entre ellos, estas interacciones deben llevarse siempre a cabo mediante supervisión y con perros con los que sean afines. Para ello, evaluaremos su nivel de energía, carácter y reacciones al tratar con otros perros.

- Área emocional:

La salud emocional es un aspecto importante a considerar, en el caso de los perros de intervención, tenemos prestar especial atención a señales de estrés que pueden aparecer durante una sesión. Para minimizar el riesgo de que estas aparezcan los perros deben de estar familiarizados con diferentes entornos, sonidos y texturas, en el caso de que estas señales aparezcan se debe evaluar el nivel y la mejor solución, como puede ser llevarlo al espacio de calma, hacer algún ejercicio de olfato, o si fuera necesario sacarlo de la sesión.

Otro aspecto a considerar son las horas de trabajo de un perro de intervención. Estas dependerán de cada perro. En nuestra entidad trabajarán un máximo de 5 horas a la semana, pero cambiarán dependiendo de cada caso. Estos también tendrán vacaciones durante el verano y un mínimo de 2 días libres a la semana. Además, antes y después de cada sesión, tendrán un tiempo para pasear o realizar actividades que le gusten al perro.

Las sesiones tendrán una duración de entre 30 a 60 minutos, nunca superando esta duración y los perros no llevarán a cabo más de 2 sesiones al día. Igualmente, dependiendo de las sesiones, si una es de alta intensidad no se llevarán a cabo más

durante el día. Además, entre sesiones debe haber un mínimo de 45 minutos de descanso.

Durante las sesiones es importante siempre priorizar la salud del perro, si consideramos que este puede estar en peligro de alguna forma, se abandonará la sesión.

Finalmente, la edad mínima para que un perro comience a trabajar será de entre el año y medio a los dos años de vida, dependiendo de cada caso, y su edad de jubilación será alrededor de los 10 años, siendo antes si este lo necesita, o posterior, si su bienestar en todos los sentidos no está comprometido.

5. Viabilidad económica y financiera.

Plan de inversiones.

En primer lugar, trataremos los costes iniciales de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, estos se verán cubiertos por la aportación inicial de la inversora que es de 10,000 euros, por lo que no sería necesario pedir financiación externa.

En el anexo 2 se muestran los gastos iniciales del proyecto.

Cuenta de resultados.

Además de estos gastos iniciales, la empresa cuenta con una serie de gastos e ingresos anuales que se muestran en el anexo 3.

Para calcular los ingresos se han considerado los datos anteriormente expuestos, en las IAA con la previsión de 250 sesiones anuales a un precio de 60 euros por sesión, nos da un resultado de 15,000 euros. Con respecto a la residencia, dado que los servicios de la noche y el día tienen precio diferente, se ha utilizado la media de estos precios que es de 16 euros, que, utilizando la previsión de 3,600 servicios anuales, obtenemos un resultado de 57,600 euros al año. Sumando estas cifras obtenemos un total de ingresos de 72,600 euros el primer año.

Análisis de viabilidad económica.

Teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente, en el anexo 4 se muestra el análisis de rentabilidad para los tres primeros años.

Análisis punto muerto.

Como observamos en el anexo 5, la empresa necesita unos ingresos de 44.681 euros anuales para que sea rentable. Si no llegamos a este punto la empresa comenzaría a tener pérdidas.

Para calcular el punto muerto hemos utilizado la siguiente formula:

Q: Punto muerto.

CF: Costes fijos.

Pu: Precio de venta unitario.

CVu: Coste variable unitario.

$$Q^* = \frac{CF}{P_U - CV_U}$$

Análisis de la viabilidad financiera: Análisis de Tesorería

Por último, en este punto vamos a ver un resumen de la tesorería de los tres primeros años que encontramos en el anexo 6.

6. Trámites de constitución y puesta en marcha.

Para la constitución y puesta en marcha de la empresa son necesarios una serie de trámites, que como se recoge en el punto 3.6 de este plan, que en nuestro caso serían aquellos que se corresponden con la figura de empresario individual (autónomo).

En este caso no existe obligación de realizar ningún trámite de constitución, pero sí que son necesarios varios trámites para su puesta en marcha:

- Tesorería General de la Seguridad Social: alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA).
- Registro mercantil Provincial: legalización del libro diario y del libro de inventarios y cuentas anuales.
- Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico.
- Ayuntamiento municipal: licencia de actividad, este trámite puede tener un coste de 300 a 900 euros.

En nuestro caso, al contar con un trabajador, conlleva también los siguientes trámites:

- Tesorería General de la Seguridad Social: inscripción de la empresa, este trámite tiene un coste de 50 a 300 euros.
- Tesorería general de la Seguridad Social: afiliación y alta de los trabajadores en el régimen de la Seguridad Social.
- Consejería de trabajo de la Comunidad autónoma: comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Servicio Público de Empleo Estatal: alta de los contratos de trabajo.

Por último, al tratarse de una empresa que hospedará perros, necesitaremos la licencia de núcleo zoológico, que se solicita a la Junta de Andalucía.

En el anexo 7, se muestra una tabla con el periodo de duración de los trámites a los que nos hemos referido.

7. Referencias bibliográficas.

- Audretsch, D. B., & Elston, J. A. (2002). Does firm size matter? Evidence on the impact of liquidity constraints on firm investment behavior in Germany. *International Journal of Industrial Organization*, 20(1), 1-17.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
- Castaño Giraldo, A. P., & Castrillón Rodríguez, L. F. (2021). *Cambios en la información no financiera revelada por las compañías en pro de los ODS*
- Castellanos, L. (2015). Estrategia y planificación estratégica. Maracaibo, Zulia, Venezuela: IE Venezuela.
- Cavalli, C. M., Carballo Pozzo Ardizzi, F., & Bentosela, M. (2020). *Intervenciones asistidas por animales: Alcances, desafíos y limitaciones*.
- Hill, C. W. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos, un enfoque integral.
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.
- Hill, R. P., Gaines, J., & Wilson, R. M. (2008). *Consumer behavior, extended-self, and sacred consumption: An alternative perspective from our animal companions*. Journal of Business Research, 61(5), 553-562.
- Joyas, J. C. A. (2006). *Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter*. Universidad Autonoma de Occidente. Cali, Colombia. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzasporter/cinco-fuerzas-porter>. Pdf (Acceso: 23/01/2023)
- López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- Martos-Montes, R., Ordóñez-Pérez, D., Martos-Luque, R., & García-Viedma, M. (2015). *Intervención asistida con animales (IAA): Análisis de la situación en España. Escritos de Psicología (Internet)*, 8(3), 1-10.
- Porter, M. E. (1990). Porter. *The competitive Advantage of Nations*.
- Nieves, S. A. S. (2016). *La ecología como utilidad en el ámbito de la responsabilidad social empresarial colombiana. Saber, ciencia y libertad*, 11(2), 135-139

- Perea-Mediavilla, M. A., López-Cepero, J., Tejada-Roldán, A., & Sarasola, J. L. (2014). *Intervenciones asistidas por animales y calidad de vida: expectativas en estudiantes universitarios españoles. Escritos de Psicología* , 7(3), 10-18.
- Pérez-Redondo, E., Pérez Sáez, E., Rosillo Carretero, N., & González Ingelmo, M. (2017). *Comparación de las respuestas ante un estímulo de roboterapia (paro) y un perro en personas con demencia. Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad*, 84, 39-57.,
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.*
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento. Editorial Pearson.*
- Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing. Editorial McGraw Hill.*
- Wilson, R. M., Gaines, J., & Hill, R. P. (2008). Neuromarketing and consumer free will. *Journal of consumer affairs*, 42(3), 389-410.
- Ventura V. J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa. Ediciones Paraninfo, SA.*
- Yanase, M. H. (2011). *Gestión de marketing y comunicación: avances y aplicaciones. 2ª. San Paulo.*
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 5

8. Anexos.

Anexo 1: Curriculum Vitae.



ARACELI CORTÉS

CONTACTO

📞 610 83 73 59

✉ araceli.cortes.lara@gmail.com

Idiomas

Español - Nativo
Inglés - C1
Francés - B1

EXPERIENCIA LABORAL

-Maestra en Academia Helen
Doron: 2018 - 2021

-Administrativo en Dlseños
Aramar: 2020 - 2023

FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad de Cordoba

Carrera en Educación Primaria
(especialidad Inglés)
2014/2018

Universidad Antonio Nebrija

Curso Psicopedagogía de la
inteligencia emocional
2019

Universidad Rey Juan Carlos

Tratamiento educativo de niños
desatentos
2019

Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)

Master Intervenciones Asistidas
con animales
2023

Universidad Internacional de Andalucía (UNIA)

Curso de guía canino en
Intervenciones Asistidas con
animales
2023

Anexo 2: Gastos iniciales del proyecto.

DESEMBOLSO INICIAL			Importe €
	años amortiz.		
Gastos de constitución	8	43,75 €	350,00
Fianzas por alquiler	0	- €	
Compra de maquinaria	8	- €	
Compra de herramientas	5	- €	
Edificios y construcciones	35	80,00 €	2.800,00
Instalación de Luz/Agua	20	105,00 €	2.100,00
Telefono	10	- €	
Otros	8	- €	
Elementos de transportes	0		150,00
Adquisición de ordenadores	4	87,50 €	350,00
Adquisición de aplicaciones informática	5	- €	
Mobiliario y equipos de oficina	8	88,75 €	710,00
Compra mercancía inicial y fungible	0	- €	180,00
Otro activo inmaterial (Traspasos, Cartera)	5	- €	
Trabajos previos al inicio de la actividad	8	43,75 €	350,00
Otros	4	- €	
TOTAL DESEMBOLSO			6.990,00 €
Provisión de fondos			- €
(Importe necesario para mantener la actividad los 3 primeros años y amortiz. prestamo)			
TOTAL DISPONIBLE			6.990,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por CADE.

Anexo 3: Ingresos y gastos anuales en el primer año.

DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS MENSUALES

Tipo de actividad	Servicios
-------------------	------------------

Total de ingresos anuales	72.600,00
---------------------------	-----------

TOTAL INGRESOS	72.600,00
-----------------------	------------------

Compra de materias primas	10,0%	4.800,00
Seguridad Social		5.628,00
Intereses de préstamos		0,00
Total en sueldos sin Ssocial		14.400,00
Total sueldos de los promotores		14.400,00
Seguros		500,00
Total arrendamientos de local el 1º año		0,00
Total gastos comerciales el 1º año		300,00
Gastos de publicidad para el 1º año		0,00
Suministro de agua,luz,telefonos		3.000,00
Impuestos locales		200,00
Servicios Externos (gestoria, subcontratas, e		1.680,00
Otros		0,00
Amortizaciones		448,75

TOTAL GASTOS	45.356,75
---------------------	------------------

GASTOS FIJOS (TOT. GASTOS-MAT. PRIMAS)	40.556,75
--	-----------

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por CADE.

Anexo 4: Análisis de rentabilidad.

RENTABILIDAD

	1º año	2º año	3º año	Acumulado	Media
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO (B° / Activo Neto)	46,02%	112,59%	185,81%	344%	115%
Cada 100 € invertidos generan:	46,02 €	112,59 €	185,81 €		
RENTABILIDAD DE LAS VENTAS (B° Bruto / Ventas Ejercicio)	6,2%	13,8%	20,8%		14%
Cada 100 € vendidos generan:	6,22 €	13,84 €	20,76 €		

Para cubrir gastos del año 1º, los ingresos deben ser como mínimo de

o el margen respecto materias primas de o que las ventas lleguen a	3.723€/mes	44.681€/año	169€/dia
margen respecto materias primas del y unas ventas estimadas de	4.000€/mes	48.000€/año	182€/dia

SE CONSIDERA: PROYECTO EMPRESARIAL MUY RENTABLE A MEDIO PLAZO

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por CADE.

Anexo 5: Análisis punto muerto.

	PUNTO DE EQUILIBRIO	
GASTOS ANUALES FIJOS	3.351€/mes	40.213,00 €
VENTAS PARA CUBRIR GASTOS	3.723€/mes	44.681,11 €
VENTAS DIARIAS NECESARIAS (LUN-VIER)		169,25 €

	RESUMEN DE PREVISIONES DE VENTAS	
GASTOS PREVISTOS	3.751€/mes	45.013,00 €
VENTAS PREVISTAS	4.000€/mes	48.000,00 €
VENTAS DIARIAS (LUN-VIERN) PREVISTAS		181,82 €

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por CADE.

Anexo 6: Análisis tesorería.

FINACIACIÓN

Diferencia entre el capital amortizado del préstamo y la amortización de la inversión + B°d.i. (acumulado)

	AÑO1	AÑO1+2	AÑO1+2+3
Suma de amortizaciones + B°	2.794,60 €	9.045,20 €	19.097,40 €
Capital amortizado del préstamo (acumulado)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fondos disponibles (A)-(B)	2.794,60 €	9.045,20 €	19.097,40 €
Existencia de problema financieros	NO	NO	NO
Fondo de maniobra NECESARIO	0,00 €		
Fondo de maniobra PREVISTO por usted:	3.510,00 €		

NO EXISTEN PROBLEMAS FINANCIEROS

	B° Brutos	B° d Imp.
Ingresos	48.000,00	
Gastos	45.013,00	
BENEFICIOS	2.987,00 €	2.389,60 €

AÑO 2	B° Brutos	B° d Imp.
BENEFICIOS	7.307,00 €	5.845,60 €
AÑO 3	B° Brutos	B° d Imp.
BENEFICIOS	12.059,00 €	9.647,20 €

Fuente: Elaboración propia a partir del informe elaborado por CADE.

Anexo 7: Calendario de legalización.

Trámite	Duración (meses)						
	1	2	3	4	5	6	7
1.Obtención de un certificado electrónico							
2. Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos							
3. Legalización del libro diario y del libro de inventarios y cuentas anuales							
4. Licencia de actividad							
5. Solicitud núcleo zoológico							
6. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social							
7. Afiliación y alta de los trabajadores en el régimen de la Seguridad							
8. Comunicación de apertura del centro de trabajo							
9. Alta de los contratos de trabajo							

Fuente: Elaboración propia.