



Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas

Residencia de mascotas

Proyecto fin de grado presentado por: **Jesús Santomé Lemos**
Tipo de trabajo: **Proyecto empresarial**
Director/a: **Antoni Seguí Alcaraz**

Ciudad
Fecha
Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO:

RESUMEN

Según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía (ANFAAC), en el año 2009 había censados más de 20 millones de mascotas. Considerando que para la mayoría de los propietarios estos animales son un elemento más de la familia, elaboramos este proyecto empresarial de una residencia de mascotas como alternativa para el cuidado de animales cuando sus dueños no pueden hacerlo.

Este Proyecto Fin de Grado aborda el estudio de todos los aspectos que rodean la elaboración de un plan de negocio, desde el análisis del entorno, marco normativo y diferentes aspectos teóricos, hasta la puesta en práctica de un plan estratégico, productivo y financiero para que pueda ser realizable en un marco temporal amplio, teniendo como objetivo principal la viabilidad de la residencia de mascotas.

Finalmente concluiremos que existe una oportunidad en el sector para adentrarnos y consolidarnos en el mercado.

Palabras clave: Proyecto Empresarial, Mascotas, Servicio al cliente, Calidad.

ÍNDICE

1. Introducción al Proyecto Fin de Grado.....	4
1.1. Justificación del trabajo	5
1.2. Objetivos del Proyecto.....	5
1.3. Objetivo general	5
1.4. Objetivos específicos.....	6
2. Análisis del entorno o del sector // Análisis interno	7
2.1. Marco legislativo aplicable	8
2.2. Análisis interno	9
2.3. Análisis externo	11
2.3.1 Encuestas de mercado	14
2.3.1.1 Resultados de la encuesta.....	15
2.3.2 Cuadro de análisis DAFO	20
3. Plan de marketing.....	21
3.1. Evaluación inicial de estrategias.....	22
3.2. Planificación estratégica	24
4. Plan de operaciones.....	26
4.1. La idea del negocio: Forma jurídica y nombre comercial	26
4.2. Estructura organizativa	27
4.3. Planificación productiva	29
4.3.1 Plan de mercado.....	29
4.3.2 Canales de venta.....	31
4.3.3 Fijación de precios	32
5. Plan financiero.....	34
5.1. Fuentes de financiación.....	34
5.2. Previsiones financieras.....	35
5.3. Presupuesto de tesorería.....	42
6. Conclusiones y Discusión.....	45
6.1. Viabilidad operativa	45
6.2. Viabilidad económica y financiera	45
7. Referencias	46
7.1. Bibliografía referenciada	46
7.2. Bibliografía complementaria	50
8. Anexos	51

1. INTRODUCCIÓN

La situación económica actual donde el último dato de la Encuesta de Población Activa (EPA) sitúa el paro en 5.977.500 personas (INE, 2013) ofrece una delicada perspectiva de futuro a todos aquellos nuevos graduados que intenten integrarse en el mercado laboral. Si a esto unimos una decidida actitud emprendedora y la preferencia por trabajar por cuenta propia, parece motivación suficiente para involucrarnos en este estudio de proyecto empresarial como alternativa de porvenir.

El propósito de este trabajo será evaluar la viabilidad operativa, económica y financiera del proyecto teniendo en cuenta todos aquellos aspectos relacionados con el sector de los animales y las mascotas.

En primer lugar se configurarán los objetivos del proyecto para a continuación presentar una breve fundamentación metodológica.

El marco teórico expondrá las fuentes consultadas para la realización del proyecto y presentará la idea de negocio, valorando la legislación aplicable al sector, haciendo hincapié en definiciones teóricas de aquellos términos que son indispensables para afrontar y desarrollar este plan empresarial.

Mediante el desarrollo del proyecto se realizará el análisis, a través de estudios de campo y de mercado, de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presente la actividad, la selección de la ubicación del centro, la planificación productiva, así como la justificación de las elecciones de forma jurídica y estructura organizativa para emprender el negocio, las estrategias de marketing para introducir en el mercado la empresa y finalmente un estudio económico financiero para poder afrontar el proyecto.

Finalmente, a través de las conclusiones pretendemos considerar si los objetivos planteados para establecer la residencia de mascotas, procurando la implantación en el sector y una estabilidad a corto y medio plazo, son alcanzables, así como observar todos aquellos inconvenientes que puedan limitar el proyecto.

No debemos olvidar que “un negocio requiere aceptar tanto los éxitos como los fracasos y renunciar a muchas cosas en su beneficio” (Garrido y Solórzano, 1999, p. 32).

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Existen diversos motivos para justificar la temática de este proyecto para una residencia de mascotas en el término municipal de Vigo. En primer lugar se elige la ubicación (ayuntamiento de Vigo) por ser centro de un área de influencia que aglutina cerca de 500.000 habitantes.

En segundo lugar, la elección del sector empresarial se enfoca hacia una actividad que se considera no saturada. Si bien existen lugares de acogida u otros centros denominados “guarderías caninas”, tan sólo existe un establecimiento similar al proyectado en toda el área del mercado objetivo que se pretende cubrir. No es menos importante resaltar que según datos recogidos en El País Negocios (1 de marzo de 2009, párr. 6), ofrecidos por la Feria Profesional de Animales de Compañía, en nuestro país existen alrededor de 20 millones de animales de compañía, seis de cada diez hogares españoles tienen mascota y el gasto medio que realiza cada familia en su mascota es de alrededor de 1.500 euros anuales. Estos datos nos revelan la importancia de este sector.

Finalmente, plantear como un reto personal este proyecto empresarial en el que se pretenden exponer todos aquellos conocimientos adquiridos, en las diferentes asignaturas que he cursado en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Para su desarrollo, cobra gran importancia la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) hace apenas unos días, que recoge diversas medidas de apoyo a los emprendedores que resultan de sumo interés a la hora de crear un nuevo proyecto. Entre ellas destacar la aparición de un régimen especial de criterio de caja en el impuesto sobre el valor añadido (IVA) para autónomos y pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como la extensión de una cuota plana de 50 euros durante los primeros seis meses de actividad para nuevos autónomos, sea cual sea su edad, y una reducción de cuota durante el año posterior en diferentes cuantías.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El presente Proyecto Fin de Grado presenta los siguientes objetivos:

1.3 OBJETIVO GENERAL:

Analizar la viabilidad de la residencia de mascotas en todas sus vertientes para que pueda ser implantado en el mercado.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ◇ Realizar un análisis del entorno de la empresa para reconocer aquellas oportunidades que pueda ofrecer el mercado.
- ◇ Recopilar información de una muestra de posibles clientes sobre su percepción del sector, el negocio así como posibles servicios y precios.
- ◇ Definir la estructura organizativa que mejor se adapta al proyecto.
- ◇ Elaborar un plan de marketing para presentar el negocio y alcanzar la mayor cuota de mercado.
- ◇ Estudio de viabilidad económica y financiera.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR // ANÁLISIS INTERNO

Según Palacios (2010) “La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, su eficiencia y productividad” (p. 5).

Es función de la dirección estratégica localizar aquellos aspectos que puedan influir, tanto en su fuero interno como externo, en la organización para que esta tenga éxito. Se distinguen tres etapas dentro de la dirección estratégica: “Análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias” Guerras y Navas (2007, p. 50), encuadrando el análisis de los entornos externo e interno dentro de la primera etapa.

En este contexto, Mateos (1998) considera que las empresas conviven en un entorno que les influye y que va a condicionar las relaciones de la empresa, tanto de modo interno como externo, limitando las actividades empresariales y a su vez ofreciendo oportunidades de éxito.

Para llevar a cabo la evaluación del entorno debemos distinguir el análisis externo y el interno. Mateos (1998) clasifica el entorno externo en entorno general, referido a “factores políticos y legales, tecnológicos, socioculturales, internacionales, medio ambientales y económicos” (pp. 5-9), y en entorno específico, referido a la empresa o sector en concreto.

García, Palao, Rojo y Sáez (2003) destacan dos tipos de fuerzas que van a influenciar en las empresas: las fuerzas directas, clasificadas por Mateos (1998) en “clientes, proveedores, competidores y recursos humanos” (pp. 12-14) y las fuerzas indirectas, que coinciden con las expuestas como entorno general.



Figura 1. Empresa y entorno: factores indirectos y directos (Mateos, 1998, p.5)

Todos estos aspectos los pasaremos a analizar pormenorizadamente en los siguientes apartados, detallando en cada punto las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puede ofrecer el entorno a nuestra actividad.

2.1 MARCO LEGISLATIVO APLICABLE

Debido a la importancia que tienen las normativas relacionadas con el servicio que se quiere prestar en este proyecto, queremos incidir en los factores político-legales sobre el resto de factores del entorno externo. Correa y Medina (2011) consideran estos factores dentro de un contexto de continua variación “pues siempre surgen nuevas leyes y reglamentaciones” (p. 39) y en un negocio como el pretendido es conveniente conocer profundamente todos aquellos requisitos, tanto a nivel legislativo de amplio rango como las ordenanzas a nivel municipal que pueden influir en el desarrollo de nuestra actividad.

El Decreto 153/1998, de 2 de abril, desarrolla la Ley 1/1993, de 13 de abril, de protección de los animales domésticos y salvajes en cautividad y establece en su artículo 36 los requisitos que deben reunir las residencias de animales radicadas en la Comunidad Autónoma de Galicia. En él se considera imprescindible contar con un emplazamiento apropiado con aislamiento adecuado, buen ambiente higiénico, suministro de agua potable, contar con un sistema para la eliminación de estiércoles, purines y aguas residuales, zonas de fácil lavado y desinfección para el cuidado de los animales enfermos o sospechosos de enfermedad, medios adecuados para la limpieza y la desinfección de los locales, material y utensilios en contacto con los animales así como aquellos vehículos utilizados en el transporte de los mismos, medios para la destrucción o eliminación higiénica de cadáveres animales y materias contumaces, establecer un programa definido de higiene y profilaxis propuesto por un facultativo veterinario y un programa de manejo adecuado para que los animales se mantengan en buen estado de salud, supervisado por un facultativo veterinario. Además en el tercer punto del mismo artículo resalta que si el centro está dedicado al acicalamiento y cuidado de animales, deberá disponer de agua caliente, sistema de secado y mesas de trabajo con sujeción apropiada para el cuidado de los animales sin riesgo para su salud.

La Ley 1/2010, de 11 de febrero, modifica la Ley 1/1993 en lo referido a los establecimientos de cuidado de animales. En ella se decretan una serie de condiciones indispensables para poder regentar dicho negocio (artículo 3): Contar con autorización de la consejería competente (esta autorización se sustituye por un manifiesto de cumplimiento de requisitos), llevar un libro de registro, disponer de buenas condiciones higiénico-sanitarias, adoptar medidas para erradicar posibles casos de contagio entre animales, contar con veterinarios suficientes y adecuados, y entregar los animales en las debidas condiciones sanitarias y documentales.

Para nuestro proyecto empresarial, además de estas normativas de carácter general, también se debe tener en consideración la Ordenanza Municipal para la protección y

tenencia de animales aprobada en el año 2000 por el Ayuntamiento de Vigo. En esta normativa se establecen consideraciones de tipo sanitario, de contaminación sonora y de condiciones higiénicas de los establecimientos destinados al cuidado de animales.

Además de estas normativas que hacen referencia al tipo de negocio, debemos plantear otros aspectos concernientes al entorno político-legal.

Las leyes en materia de negocios tienen tres propósitos principales: proteger a la empresa contra una competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios indeseables y proteger los intereses de la sociedad contra una conducta irrestricta por parte de los negocios

(Kotler, 2002, p. 81)

A nivel político y normativo, siguiendo la definición de entorno de Mintzberg (1984), el proyecto empresarial se enmarca como estable, poco complejo, favorable e integrado.

En conclusión, habrá que tener muy en cuenta que el sector que pretendemos abarcar está sujeto a una normativa precisa y de imprescindible cumplimiento para emprender la actividad.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Hitt, Hoskisson e Ireland (2008) señalan que "(...) cada empresa posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras empresas no poseen, o por lo menos no en esa misma combinación" (p. 75).

El análisis interno tiene como objetivo la toma de aquellas decisiones estratégicas en lo referente a los recursos, capacidades y competencias de la empresa. Hitt et al (2008) sugieren tres aspectos que van a condicionar estas decisiones, "la incertidumbre, la complejidad y los conflictos dentro de la organización" (p. 78).

Aplicando estos conceptos a la idea de nuestro proyecto deberemos analizar aquellos recursos financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos que puedan aportarnos una ventaja competitiva. Además se estudiarán las necesidades en cuanto a recursos humanos, de innovación o reputación a nivel vertical, tanto enfocado hacia los clientes como hacia los proveedores.

Los aspectos que van a influir a nivel interno harán aflorar aquellas fortalezas y debilidades. Para su estudio comenzamos analizando las características propias del negocio, los

beneficios que puede lograr el cliente de nuestros servicios así como las necesidades que podemos cubrir.

Para la localización de posibles fortalezas que nos puede brindar el negocio llevamos a cabo una encuesta de mercado (Anexo 1) a partir de la cual obtendremos respuesta en torno a preguntas clave como: interés por el tipo de negocio, probabilidad de uso para sus destinatarios potenciales e incluso la obtención de un posible precio de penetración en el mercado. Se focaliza la atención en obtener información sobre gustos y preferencias relacionados con los animales de compañía y la propensión a llevar a estos de viaje con sus dueños en periodos vacacionales.

La prioridad es incidir en la idea del enfoque hacia el cliente como seña de identidad de nuestro proyecto. Lograr que esta virtud se convierta en la mayor fortaleza de nuestra residencia provocará unas sinergias con efectos muy positivos a medio plazo. Por ello se convierte en nuestro primer objetivo, aprovechar el factor personal para conseguir involucrar a trabajadores y clientes logrando que surja una química que consiga que, mascotas y propietarios, se sientan en la residencia como en su propia casa.

Otro factor que se va a enfatizar para el desarrollo interno de la empresa está relacionado con la estructura organizativa. Tal como desarrollaremos más profundamente en el punto 4.2 de este proyecto, nos decantamos por el empowerment¹ como estilo de dirección.

Las premisas principales del empowerment se basan en conseguir el compromiso de los empleados (participan en la toma de decisiones y muestran interés en alcanzar metas), consistiendo la actividad laboral en lo siguiente:

1. Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
2. Los empleados tienen el control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipo de trabajo.
3. Los empleados tienen el control sobre las condiciones de trabajo y el trabajo que realizan.
4. La autoridad es delegada (dentro de unos límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
5. El puesto de trabajo es parte de lo que es la persona.

(Porret, 2006, pp. 103-104)

Finalmente, como último aspecto a tener en cuenta dentro del análisis interno, hemos llevado a cabo un profundo estudio de posibles proveedores, tanto de materiales para jaulas y herramientas de manutención de las mascotas en la residencia, como de productos como son piensos y género de higiene animal. Para la no dependencia de un único proveedor

¹ Empowerment: es la técnica que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión (Bohlander y Snell, ,2008, p. 157)

hemos realizado una búsqueda tanto a pié de calle como a través de Internet, obtenido ventajas económicas al realizar presupuestos ante diferentes empresas y compañías relacionadas con el mundo animal, consiguiendo en todos los casos buenas ofertas con descuentos importantes sin tener que llegar a acuerdos de “fidelización” que nos atarían ante posteriores cambios de productos.

Todo ello nos debe servir como apoyo para dotar a la empresa de un mayor valor frente a los competidores existentes en el mercado.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

Factores económicos: Uno de los mayores retos que nos encontramos en el momento de plantear este proyecto empresarial es intentar mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en el contexto económico actual.

Ante la idea de que “La empresa se ve fuertemente influida por las condiciones económicas de la región en que opera, condiciones reflejadas por sus principales indicadores, (...)” (Mateos, 1998, p.5), las circunstancias económicas serán esenciales para determinar una adecuada localización para el negocio, el sector apropiado, así como distinguir el mejor momento para introducirnos en el mercado. Para ello se consideran las tasas de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) del país, la tasa de desempleo, políticas fiscales, la inflación, etc.

Enfocando estas características a nuestro proyecto podemos partir de los datos ofrecidos por el Banco de España (BE) sobre los indicadores económicos. Entre ellos, el índice de confianza de los consumidores y el índice de confianza del mercado minorista muestran una mejora sustancial pese a continuar en negativo (Anexo 2).

El BE en su informe de septiembre de 2013 nos reporta una serie de datos que invitan a un ligero optimismo referido a los indicadores de consumo, inversión, industria y comercio exterior. Además también es interesante el dato de tarifas y costes laborales enfocado a nuestro proyecto.

Como consecuencia consideramos una oportunidad tratar de emprender esta actividad en el momento actual, sopesando que el ciclo económico debería emprender una nueva tendencia, lo cual favorecería nuestro posicionamiento en el mercado y nos permitiría un tiempo para el establecimiento de la actividad. Por el contrario, la alta tasa de desempleo y las restricciones y condiciones bancarias para otorgar préstamos deben estimarse como

amenazas, principalmente en caso de precisar financiación ajena para emprender el negocio.

Factores socioculturales: Martínez y Milla (2012) presentan los factores sociales y demográficos como los más sencillos para analizar. En su obra nos ofrecen los siguientes ejemplos de factores:

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes
 - Nivel de riqueza de la sociedad
 - Composición étnica de la sociedad
 - Nuevo papel de la mujer trabajadora
 - Nuevos estilos de vida y tendencias
 - Envejecimiento de la población
- Martínez y Milla (2012, p. 37)

La residencia de mascotas está proyectada con un público objetivo con unas edades comprendidas entre los 18 y los 75 años. La zona que pretendemos abarcar nos ofrece cerca de medio millón de habitantes, con un núcleo poblacional predominante en el municipio de Vigo. Tomando como referencia los datos de información socio económica de Vigo y su área, recogidos en la página web del Parque Tecnológico y Logístico de Vigo, perteneciente a la Zona Franca, podemos ofrecer el servicio en un ayuntamiento en continuo crecimiento, de gran tejido industrial, que genera más del 30% del PIB de Galicia.

Factores tecnológicos: A nivel tecnológico, nuestro proyecto tiene poca repercusión. Los servicios que ofrecemos son del sector servicios y si bien pueden ir apareciendo productos innovadores y de características más desarrolladas, en un principio no va a influir en nuestra presentación en el mercado. Podemos aprovechar el inicio de la actividad, para adecuar nuestras instalaciones y servicios con las últimas novedades que nos puedan ofrecer nuestros proveedores.

Factores medioambientales: Correa y Medina (2011) nos señalan la importancia que han ido adquiriendo los valores ecológicos y el respeto por el medio ambiente en la sociedad. Esta concienciación es si cabe más importante en el sector que pretendemos cubrir, lo que hace necesario tener en cuenta toda aquella legislación medioambiental que pueda afectar a nuestro negocio (aspectos recogidos en el punto 2.1.). Además será una de nuestras señas identificativas contar con las norma ISO 14001² correspondiente a la regulación medioambiental como de respeto hacia el medio ambiente.

² Es un estándar de un sistema de gestión medioambiental, donde se obliga a cumplir la legislación medioambiental

Factores internacionales: Estos factores apenas van a tener ninguna influencia en nuestro proyecto por el tipo de sector que pretendemos abarcar. Pese a ello, debido a la importancia que ha ido adquiriendo el negocio electrónico y sopesando la posible cuota de mercado que se puede captar a través de este medio, debemos prestar atención a toda aquella legislación que pudiera afectar a nuestra actividad, principalmente relacionada con la diversidad y el proteccionismo animal.

2.3.1 Encuestas de mercado

“Hay dos métodos generales para obtener los datos necesarios en una investigación: el recurso a fuentes primarias y el recurso a fuentes secundarias” (Ruffín, 2008, p.56). Las encuestas personales se encuentran enmarcadas dentro de las fuentes primarias. Para nuestro proyecto hemos decidido realizar un modelo de cuestionario que ha sido confeccionado tomando como referencia las pautas y recomendaciones recogidas en el capítulo 5 del libro *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (Eyssautier, 2006).

Previamente a la difusión de la encuesta se ha llevado a cabo un **pretest del cuestionario**. A través de este mecanismo de control se han revisado las redacciones así como el tipo de preguntas objetivo, se ha seleccionado la submuestras de la población, para finalmente comprobar el cuestionario y redactarlo de forma definitiva.

Este cuestionario, adjunto en el anexo 1, se ha presentado de forma online para poder abarcar un mayor número de encuestados. Para su difusión se han utilizados tres vías: el correo electrónico, redes sociales y el blog personal del autor de este proyecto.

Para determinar el tamaño de la **muestra**, seguimos la fórmula:

$$n = \frac{(z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{E^2} \quad (\text{Anderson, Sweeney y Williams, 2005, p. 308})$$

Donde n será el tamaño de la muestra, $(z_{\alpha/2})^2$ es el cuadrado del nivel de confianza que se quiere estimar, para nuestro caso consideramos el 90%. P es la probabilidad que conocemos de la cantidad de mascotas por hogar, que como ya hemos comentado en la justificación del trabajo, según datos recogidos en El País Negocios (1 de marzo de 2009, párr. 6), ofrecidos por la Feria Profesional de Animales de Compañía, seis de cada diez hogares españoles tienen mascota, es del 60%. Finalmente, E es el margen de error con el que queremos trabajar, para nuestro caso del 10%.

Una vez realizados los cálculos, obtenemos que el tamaño de la muestra debe ser, como mínimo, para un nivel de confianza del 90%, de 65 individuos. Además se considera la población objeto de estudio el término municipal de Vigo y su área de influencia.

Finalmente hemos obtenido una muestra de 66 individuos, con lo que aseguramos el nivel de confianza y margen de error pretendidos. Los resultados desglosados que serán objeto de análisis se ofrecen en las tablas del anexo 4.

La encuesta ha sido realizada, sin pretenderlo, a igual número de hombres que de mujeres, un 50%. Las edades de los individuos están comprendidas entre los 21 y 68 años.

El lugar de residencia de los encuestados se encuentra en más del 80% en nuestro mercado objetivo, término municipal de Vigo y alrededores.

Ficha técnica de la investigación:

A lo largo del mes de noviembre de 2013 se realizó la recogida on-line de los datos, teniendo en cuenta que algunas de las preguntas eran obligatorias y otras que iban a depender de la respuesta anterior. Podemos englobar las preguntas realizadas en 4 bloques. Un primer bloque de preguntas donde se tratan aspectos personales, sobre edad, sexo y lugar de residencia. El segundo bloque hace referencia a las mascotas, profundizando en si el encuestado tiene simpatía hacia los animales, si posee mascota, de qué tipo, así como la frecuencia con la que suele ir acompañado de esta en sus viajes. El tercer bloque se enfoca hacia nuestro proyecto, la residencia de mascotas. En él se realizan preguntas sobre el conocimiento de la actividad, sus servicios y la posibilidad de recomendación de este tipo de establecimiento a amigos o familiares. Finalmente en el último bloque buscamos información que nos puede valer para establecer un precio ajustado a la percepción que tiene la muestra poblacional de nuestro servicio, y se deja una pregunta abierta para conocer aquellos aspectos que consideran indispensables los encuestados para hacer más atractiva la residencia de mascotas.

FICHA TÉCNICA	
Universo:	Población entre 18 y 75 años residentes cercanos a Vigo
Método de recogida de información:	Encuesta libre con preguntas semiestructuradas
Ámbito del estudio:	Los animales y las residencias de mascotas
Tamaño de la muestra:	66 encuestas válidas
Localización de la muestra:	Vigo y su área metropolitana de influencia
Procedimiento del muestreo:	Muestreo aleatorio estratificado. De una población general nos centrarnos en aquellos individuos que tienen mascota
Error muestral:	+ - 9,92% (p=0.6, q=0.4; nivel de confianza 90%)
Cuestionario:	Cuestionario con 12 preguntas cerradas y 1 abierta
Fecha de trabajo de campo:	Noviembre 2013

2.3.1.1 Resultados de la encuesta

Para analizar en profundidad los resultados obtenidos en la encuesta, vamos a presentar en primer lugar las tablas de frecuencias, así como su explicación, para a continuación llevar a cabo un análisis de la varianza (ANOVA) enfocada a conocer si los diferentes precios que hemos preguntado son significativamente diferentes o no para nuestro universo poblacional.

TABLAS DE FRECUENCIAS:

De entre los encuestados (tabla número 1), casi el 90% está sensibilizado y le gustan los animales

Tabla número 1: Percepción de los animales de compañía

¿Te gustan los animales?	Frecuencia	Porcentajes
Si	59	89.39%
No	7	10.61%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Un 56% de la población encuestada tiene mascota (tabla número 2), lo cual se aproxima al dato del 60% que habíamos recogido de fuentes externas (Feria Profesional de Animales de Compañía). De ellos, más del 60% tienen perro, el 22% gato y el resto se reparte entre otros

animales de compañía (tabla número 3). A este grupo de individuos que conviven con mascotas también les hemos preguntado sobre su tendencia a llevar consigo a la mascota de viaje. A este respecto, más del 50% nunca van acompañados de su mascota y tan solo un 11% las llevan siempre.

Tabla número 2: Posesión de animales en el hogar

¿Tienes mascota?	Frecuencia	Porcentajes
Si	37	56.06%
No	29	43.94%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla número 3: Tipología de animales de compañía en el hogar

Tipo de mascota	Frecuencia	Porcentajes
Perro	24	64,86%
Gato	8	21.62%
Peces	1	2.71%
Otro	4	10.81%
Totales	37	100%

(Fuente: Elaboración propia)

El siguiente bloque de preguntas iba enfocado al conocimiento de la población sobre las residencias de mascotas. En primer lugar resalta el gran desconocimiento de la mayoría a cerca de este sector (tabla número 4). En segundo lugar, preguntados en relación a la utilización de estos servicios, más del 60% ha contestado afirmativamente (tabla número 5). Y una amplia mayoría considera este tipo de residencia interesante (tabla número 6).

Tabla número 4: Conocimiento del sector

¿Conoces una residencia de mascotas?	Frecuencia	Porcentajes
Si y la utilizo	7	10.61%
Si, pero nunca la he utilizado	16	24.24%
No conozco	43	65.15%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla número 5: Uso de residencias de mascotas

¿Utilizarías la residencia?	Frecuencias	Porcentajes
Si	41	62.12%
No	25	37.88%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Tabla número 6: Valoración de las residencias de mascotas

Consideras las residencias	Frecuencia	Porcentajes
Interesantes	49	74.24%
Poco interesante	8	12.12%
Prescindible	9	13.64%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Tiene gran importancia para nuestro proyecto el resultado de la siguiente pregunta. Consultados sobre si recomendarían este servicio a sus allegados (tabla número 7), más del 90% ha contestado afirmativamente, tanto con seguridad como en probabilidad.

Tabla número 7: Posibilidad de recomendar el servicio

¿Recomendarías este servicio?	Frecuencia	Porcentajes
Seguro que si	27	40.92%
Probablemente si	33	50.00%
Probablemente no	3	4.54%
Seguro que no	3	4.54%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar por el uso de la residencia (tabla número 8), más del 50% considera que un precio adecuado debería situarse entre 5 y 10 euros.

Tabla número 8: Valoración de los posibles precios a ofertar

Precio	Frecuencia	Porcentajes
Menos de 5 euros	16	24.24%
Entre 5 y 10 euros	35	53.03%
Entre 10 y 15 euros	13	19.70%
Más de 15 euros	2	3.03%
Totales	66	100%

(Fuente: Elaboración propia)

Finalmente se ha planteado una pregunta abierta para conocer aquellos servicios que, ofertados o no por nuestra empresa, consideran importantes o necesarios para hacer una residencia de mascotas más atractiva al cliente o usuario.

De entre todas las respuestas, recogidas en el anexo 4, se presentan a continuación aquellas que han tenido mayor repetición o que se adecuan a las pretensiones de nuestra empresa son:

- Cuidado de los animales, aseo y limpieza general
- Servicio de atención veterinaria
- Servicio de peluquería
- Atender a la salud de los animales, en caso de perros dar paseos
- Cámaras para poder ver a los animales vía página web
- Confianza
- Alimentación adecuada
- Adiestramiento
- Recogida a domicilio

ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA)

Para conocer si la importancia que tienen los diferentes precios que hemos preguntado y conocer si esto supone una diferencia significativa para nuestros clientes objetivo, hemos realizado un análisis de la varianza ANOVA, cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla número 9: Análisis de varianza de un factor
(Precio de la residencia)

RESUMEN				
<i>Grupos</i>	<i>Cuenta</i>	<i>Suma</i>	<i>Promedio</i>	<i>Varianza</i>
Precio < 5	2	16	8	8
Precio 5-10	2	35	17,5	0,5
Precio 10-15	2	13	6,5	12,5
Precio > 15	2	2	1	0

Análisis de varianza

<i>Origen de las variaciones</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Grados de libertad</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Valor crítico para F</i>
Entre grupos	282,5	3	94,1666667	17,9365079	0,00876701	6,59138212
Dentro de los grupos	21	4	5,25			
Total	303,5	7				

(Fuente: Elaboración propia)

Podemos observar que aparecen como significativas las diferentes valoraciones sobre los posibles precios, teniendo mayor relevancia las opiniones que fijan el precio entre 5 y 10 euros.

Para terminar, insistir en la importancia de conocer a nuestros proveedores y clientes, así como a nosotros mismos de cara a embarcarse en un nuevo proyecto, tal como nos recuerda Sun Tzu en *El arte de la guerra*.

(...) si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.
 (Tzu, 2011, p.39)

2.3.2 Cuadro análisis DAFO

Las siglas DAFO provienen del inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) y se corresponden con Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las aplicaciones de este estudio pueden ser muy diversas pero para nuestro proyecto, seguimos la idea de que “El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (*perspectiva externa*) y de la capacidad estratégica de una organización (*perspectiva interna*)” (Martínez y Milla, 2012, p. 110).

MATRIZ DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> . Costes de puesta en funcionamiento . Servicio con carácter estacional (asociado a vacaciones de semana santa, verano y navidad) . Necesidad de un período de adaptación y de aprendizaje de aspectos específicos del sector . Por el tipo de mercado hay poco margen para rectificar estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> . La crisis limita el gasto familiar . La legislación específica del sector hace necesario un conocimiento exhaustivo de la normativa aplicable . Mercado potencial concreto (local) . No hay barreras de entrada . Crecimiento lento del mercado
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> . El servicio se puede adaptar a las necesidades del cliente . Diferenciación respecto a la competencia a través del servicio personalizado al cliente . Equipo de trabajo motivado y con experiencia empresarial . Imagen de novedad en el mercado . Mercado laboral con personal disponible para realizar una buena selección 	<ul style="list-style-type: none"> . Previsión de salida de la crisis económica a medio plazo . Ayudas y subvenciones a emprendedores (Ley 14/2013) . Posibilidad de acuerdos con otras empresas del sector (tiendas de animales y veterinarios) para dar a conocer la marca . Poca competencia en el mercado . Disminución de los costes en el mercado del marketing y la publicidad

Matriz DAFO (Elaboración propia)

3. PLAN DE MARKETING

Una vez realizado el análisis DAFO, se deben explorar aquellas estrategias que puedan ayudar a la consecución de los objetivos o metas de la empresa. El marketing ha ido evolucionando históricamente desde una perspectiva centrada en el propio negocio, hasta una visión actual que gira en torno a los clientes como eje central.

La dirección estratégica en una empresa comercial contempla la función de marketing como un proceso dirigido a conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, a estimar el potencial de la empresa y de la competencia y alcanzar una nueva ventaja competitiva sólida y continuada en el tiempo

(Equipo Vértice, 2010, p.5)

Sainz de Vicuña (2012) identifica las tres peculiaridades que debe contener un plan de marketing: “es un documento escrito; tiene un contenido sistematizado y estructurado; y define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control” (Sainz, 2012, p. 77). Por otro lado, *la guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo* nos indica la necesidad de no confundir los términos marketing, ventas y publicidad. Además distingue este texto tres etapas en este plan: “analizar el mercado y la competencia; elegir el mercado objetivo; determinar la estrategia de mercado” (Muñiz, 2010, p. 57).

Proyectando estas nociones teóricas a nuestro proyecto empresarial, el mercado objetivo de nuestra residencia de mascotas se establece en el área de la provincia de Pontevedra, con su núcleo poblacional más importante ubicado en el municipio de Vigo. Nuestros clientes potenciales se sitúan en una escala económica media-alta y edades comprendidas entre los 18 y 75 años³. El motivo para considerar este intervalo de clientes potenciales radica en la posibilidad, tanto en materia económica como por rango de edad, para poder viajar y tener la necesidad de acudir tanto de forma ocasional como periódica a nuestro negocio.

En cuanto a la competencia, es “el factor más evidente y cercano a la empresa” (Rufín, 2008, p. 65), debemos establecer dos tipos de competidores. Por un lado la competencia directa considerando otras residencias de mascotas. En este sentido tan sólo existe una residencia similar a la proyectada, un hotel canino establecido en las afueras del término municipal de la ciudad. Por otro lado debemos tener en cuenta otro tipo de competencia relacionada con los servicios secundarios de adiestramiento de animales, peluquería,

³ Se toma este tramo de edad tras analizar los datos del Instituto de Estudios Turísticos (IET). En su informe anual 2010, en la tabla 2.14 recoge los viajes y frecuencia viajera por tramos de edad. Podemos despreciar los tramos inferiores a 18 años ya que todavía residirían con sus padres. Y los tramos de mayores de 75 años por ser inferiores al 5%.

servicios veterinarios, de limpieza y alimentación que ofreceremos en nuestras instalaciones. A este respecto la competencia es más importante pero se entiende menos influyente puesto que se parte de la premisa de que los clientes de la residencia acaben contratando el resto de servicios, creando clientes fieles a nuestro establecimiento.

3.1 EVALUACIÓN INICIAL DE ESTRATEGIAS

Dado que nuestro proyecto consiste en una nueva empresa en un sector en funcionamiento, existen dos maneras de seducir a los clientes: “ofreciendo precios menores o satisfacer mejor sus necesidades” (Mateos, 1998, p. 287). Dependiendo del enfoque podremos intentar conseguir una ventaja competitiva. A este respecto podremos aplicar:

- Estrategia de liderazgo en costes: Correspondería con una estrategia en la cual se prestaría el servicio de igual calidad que los competidores pero a un menor coste.

Sus fuentes de ventaja serían:

- o Las economías de escala: Tecnología, reparto de costes, especialización y división del trabajo
- o Grado de experiencia: Mayor destreza en las tareas rutinarias, mayor capacidad de coordinación y mejor organización administrativa.
- o Técnicas de producción y diseño de productos: Mecanización y automatización, mayor eficiencia en la utilización de las materias primas, lograr una disminución de los defectos de los productos aumentando la precisión, diseño que facilite la mecanización y la automatización, diseño que permita un ahorro en la utilización de materiales.

(Mateos, 1998, p. 289)

- Estrategia de diferenciación: Buscando la valoración del cliente e intentando que este perciba el servicio como único o especial, aceptando el pago de un precio mayor por el mismo.
- Estrategia de segmentación o enfoque: Si nos centramos en un segmento del mercado. Tendríamos que aplicar igualmente una de las estrategias anteriores.
- Combinación de estrategias: Basada en la utilización compaginada de estrategias de diferenciación y liderazgo en costes, teniendo como meta una alta diferenciación a bajo coste.



Figura 2: Cielo e infierno competitivo

(Mateos, 1998, p. 296)

Previa a la elección de la estrategia adecuada, realizaremos un análisis de nuestro proyecto empresarial basándonos en las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980a).

En primer lugar, el **grado de rivalidad** en el sector es **bajo**. Recordemos que actualmente tan sólo existe un servicio similar al proyectado en toda la provincia. En segundo lugar, el **poder negociador de los proveedores** intentaremos aplacarlo mediante la utilización de diversos proveedores, principalmente para la provisión de piensos de comida (nuestra mayor fuente de gasto en productos perecederos). En cuando al **poder negociador de los clientes**, será la prioridad de nuestra sociedad intentar crear un lazo de unión entre el servicio y el cliente para lograr su fidelidad. El cuarto aspecto de análisis son **los productos sustitutivos**, donde debemos tener especial cuidado en cuanto a la creciente competencia que ofrecen clínicas veterinarias, tiendas de animales, así como peluquerías para perros. Por último, **las barreras de entrada (posibles competidores futuros)** nos ofrecen una posibilidad de competencia a medio o largo plazo si el sector presenta buenas perspectivas económicas en el futuro.

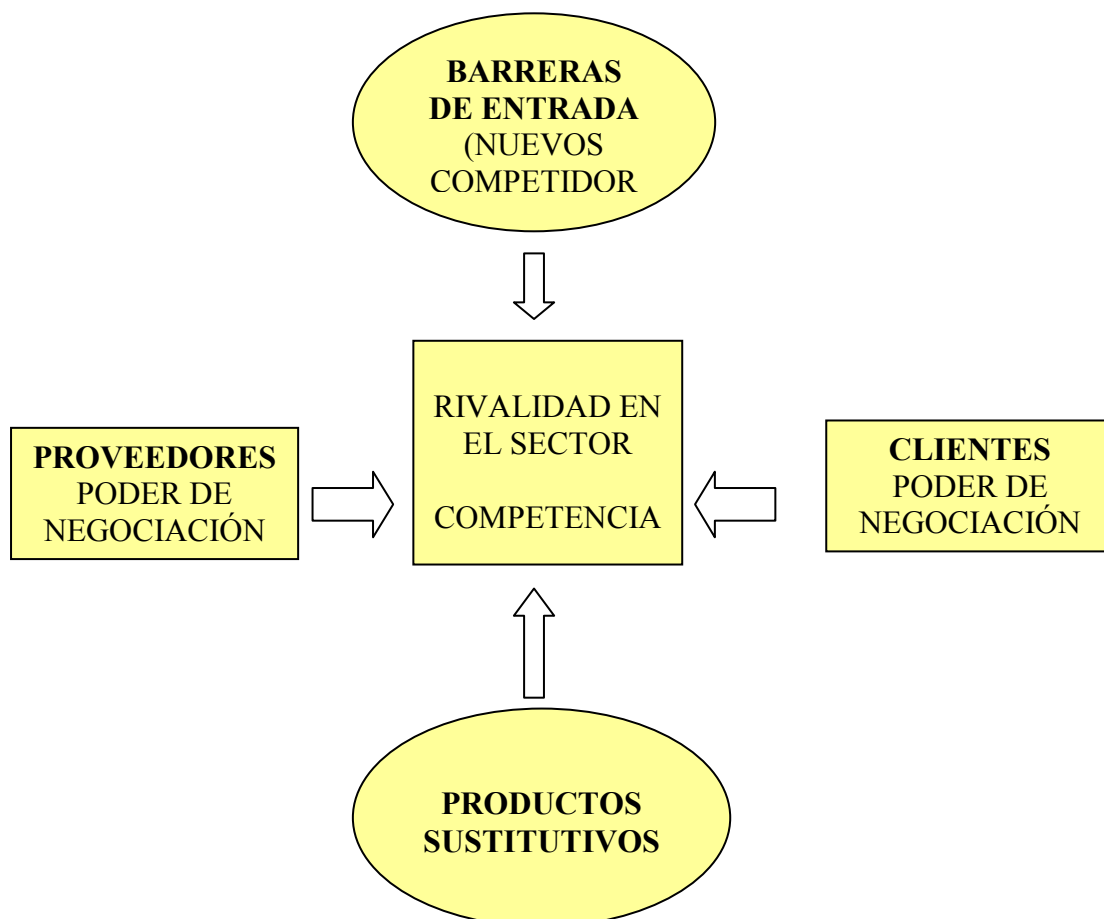


Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas (Adaptación del modelo de Porter, M.E., 1980b, p. 36)

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para elaborar nuestra planificación estratégica vamos a seguir los pasos indicados en el libro *Marketing de productos: Guía de planificación para pequeñas empresas* en su capítulo 2. En este texto Cyr y Gray (1998) presentan una serie de aspectos que se deben reflexionar a la hora de llevar a cabo una planificación estratégica. Toda vez que ya hemos realizado un análisis del entorno será el momento de plantear y fijar los objetivos o metas que persigue nuestro proyecto. Para la fijación de objetivos vamos llevar a cabo una planificación operativa, a corto plazo, y una planificación estratégica a largo plazo. Dentro de la primera englobamos el estudio, evaluación y creación de la sociedad así como la base para implantar el negocio y lograr su estabilidad a corto plazo para asentarse en el sector. Dentro de la segunda se pretende una estrategia de diferenciación para ser percibidos por los clientes como un servicio único y especial, completamente desigual al resto de competidores.

Las tácticas a seguir persiguen una planificación operativa donde se pretende el control presupuestario y de costes iniciales. Aprovechar las oportunidades que ofrece actualmente el sector inmobiliario para lograr un buen emplazamiento a un precio asequible será el primer paso. Para lograr un buen emplazamiento también debemos tener en cuenta otros aspectos como son la normativa municipal respecto al Plan General de Ordenación Municipal (PGOM). Para ello se analizan las normas urbanísticas aprobadas y publicadas en el Boletín Oficial de la provincia de Pontevedra, números 151 del 6 de agosto de 2008 y 175 de 10 de septiembre de 2009.



Figura 4: Fuente Google Maps

El siguiente paso será estudiar la fuente de financiación, propia o ajena, para equipar la residencia de todo lo necesario para la apertura y permanecer un tiempo prudencial sin ingresos para permanecer en el mercado hasta nuestra plena integración en el mismo. Como mejor opción se opta por una combinación de ambas. Por un lado el propietario aportará 12.000 euros de capital y se solicitará un préstamo ICO Emprendedores de 24.000 euros a devolver en 5 años.

Finalmente, realizar una campaña de impacto a nivel local para la promoción de nuestros servicios por diversos medios, desde el reparto de folletos a pié de calle (publicidad en mano) hasta la utilización de medios tecnológicos (Internet). A continuación se presenta un cuadro que recoge todos los canales de distribución de publicidad escogidos para nuestro proyecto:

PUBLICIDAD	
FÍSICA	TECNOLÓGICA
Folletos a pié de calle Cartelería – Veterinarios Anuncio Revista especializada Cartas, sobres, carpetas Tarjetas de presentación Serigrafía (Bolígrafos, camisas, etc.)	Banners en internet Página web Posicionamiento en buscadores web Mailing de presentación a veterinarios, asociaciones de animales y otros Creación de perfil: Facebook y Twiter

Respecto a la planificación a largo plazo, como venimos comentando en diversas ocasiones, nuestro punto fuerte pretende ser el trato con el cliente y la atención a sus mascotas. La residencia debe ser percibida como un lugar familiar de trato agradable.

El respeto debido por el ser humano, al que propende la calidad del servicio, necesita inversiones de mantenimiento y capacitación, es decir, necesita permanentemente un tipo de formación o educación polivalente, que no sólo aborde el aprendizaje técnico, sino que comprenda que en el sector servicios se hace imprescindible la formación del personal de contacto en el conjunto de valores personales, técnicos, profesionales y culturales que afloran en las relaciones sociales con los clientes dentro de los entornos determinados.

(Llaguno y Maqueda, 1995,p. 486)

4. PLAN DE OPERACIONES

El Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias (CEEI), indica, en su guía online de creación de empresas (<http://www.guia.ceei.es>), que el plan de operaciones debe recoger aquellos aspectos técnicos así como de tipo organizacional relacionados con la prestación de nuestros servicios. Vamos a desglosar este plan distinguiendo tres partes: La idea del negocio, donde expondremos nuestra selección de la forma jurídica y nombre comercial. La estructura organizativa adecuada para llevar a cabo la actividad empresarial. La planificación operativa, donde presentaremos el plan de mercado, los canales de venta y la fijación de precios de los servicios ofertados.

4.1 La idea del negocio: Forma jurídica y nombre comercial

“Un elemento básico a la hora de apostar por la creación de una empresa o negocio es el contar con una idea que pueda ser considerada como atractiva o potencialmente susceptible de generar beneficios” (Garrido y Solórzano, 1999, p. 21). Partiendo de esta premisa planteamos este proyecto empresarial de una residencia de mascotas, que ofrecerá servicios de alojamiento, atención veterinaria, adiestramiento, peluquería y servicios de venta de productos relacionados con los animales de compañía.

Para la elección de la forma jurídica se han barajado diversas opciones, desde la empresa individual, pasando por todo tipo de sociedad de diversa responsabilidad. Tras un análisis pormenorizado de todos los pros y contras que presentan cada una de las posibilidades, hemos elegido la **Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)**.

Este tipo de sociedad se rige bajo el siguiente marco legal: R.D. 682/2003, de 7 de junio, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática, Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE, Ley 24/2005 de 18 de noviembre de reformas para el impulso de la productividad, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley 25/2011, de 1 de agosto, de reforma parcial de la Ley de Sociedades de Capital y de incorporación de la Directiva 2007/36/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de julio, sobre el ejercicio de determinados derechos de los accionistas de sociedades cotizadas.

Está considerada “como la mejor vía para constituir una empresa en menos de 48 horas” (Emprendedores, 2010, párr. 4). Tiene la ventaja de que los socios tienen limitada su

responsabilidad, se puede crear con capital de 3012 euros y tiene ventajas fiscales respecto a otro tipo de sociedades.

El nombre comercial se ha estudiado partiendo una tormenta de ideas⁴ en la que se han planteado multitud de planeamientos. De ellos, se ha seleccionado **“El bosque encantado”** por aunar palabras que atraen a los amantes de los animales, la naturaleza y en homenaje al cuento popular infantil del mismo nombre.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“La estructura organizativa es un conjunto formal de relaciones que determina cómo las personas utilizan los recursos para conseguir los objetivos de la organización” (Pérez, 2007, p. 68). Esta estructura va a tener como principal objetivo la organización y coordinación de la empresa, intentando que todas las acciones que se realicen en el ámbito organizativo persigan un mismo resultado.

Para nuestro proyecto empresarial vamos a plantear un diseño organizativo donde el propietario va a tener el cargo de Director – Gerente. Sus funciones estarán enfocadas a las decisiones de tipo organizativo y de resolución final a la hora de planteamiento de gastos. Con una categoría inferior, se presenta una persona responsable de la atención al cliente y recepción de los mismos en la residencia, un trabajador encargado de la atención a los animales y su cuidado, un entrenador de perros para trabajo a tiempo parcial si fuera requerido el servicio en algún momento y finalmente, se llevará a cabo un convenio de colaboración con una clínica veterinaria para la atención en nuestras instalaciones de las mascotas que utilizan nuestros servicios.

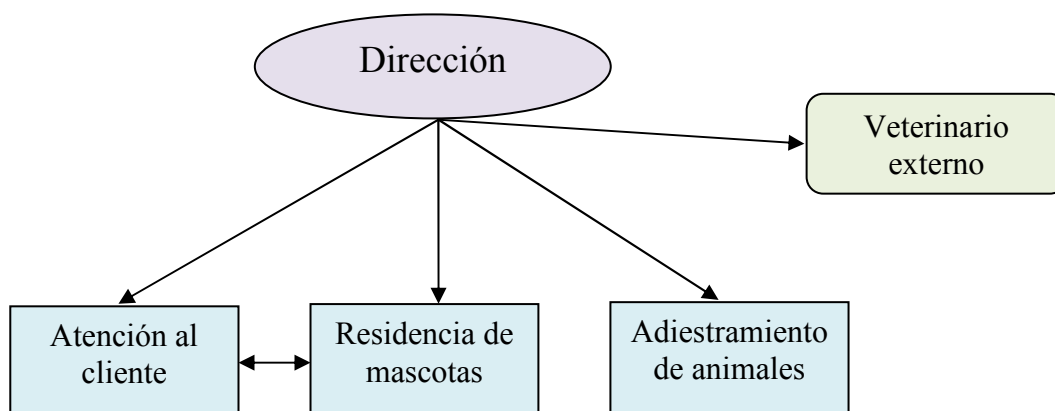


Figura 5: Organigrama de la residencia de mascotas (Elaboración propia)

⁴ Tormenta de ideas (Brainstorming): Técnica creada por Alex Osborn que se realiza con el objetivo de generar ideas (Martínez, 2006, p. 65)

Como estilo de dirección se elige el *empowerment*. Esta decisión se toma porque consideramos que puede mejorar: la capacidad operativa de los empleados, al no tener que depender de las órdenes de un superior; el compromiso con la empresa y la motivación e implicación de los operarios al sentirse con capacidad de decisión; y porque libera al gerente de ciertas tareas que pueden impedir la realización de otras acciones de dirección, principalmente en los primeros meses de actividad, más enfocada a la labor comercial.

A continuación se ofrecen los puestos y responsabilidades de cada una de las personas implicada en este proyecto:

- Director-Gerente: Esta figura está identificada con el propietario del negocio. Sus principales funciones serán la selección del personal, control de la actividad y empleados, decisión final de aprobación de un gasto no previsto, labor comercial en los primeros meses de actividad.

- Atención al cliente- Recepción: Persona encargada de la atención telefónica y personal de los clientes que solicitan información o que acceden a las instalaciones. Sus funciones son atención personalizada al cliente, acompañamiento hasta el acceso al habitáculo donde se encuentra la residencia propiamente dicha, control de compras y ventas de productos, albaranes, facturas, etc...

- Responsable del cuidado de los animales: Personal con formación en el cuidado de animales, responsable de la alimentación y cuidado de estos durante su estancia en nuestras instalaciones. Será el encargado de atender a los clientes si estos quieren acceder a la residencia para su visionado. Además tendrá como funciones la revisión del stock de productos para la alimentación e higiene, responsabilizándose de solicitar al proveedor, si fuere necesario, la cantidad necesaria de estos en cada momento puntual.

- Entrenador de perros: Figura de carácter excepcional, que únicamente entraría a formar parte del personal del negocio y estos servicios fueran requeridos de forma continuada.

- Veterinario: Personal ajeno a nuestra sociedad, que acudirán a nuestra instalación previo acuerdo por escrito de prestación de servicios 24 horas con prioridad.

4.3 PLANIFICACIÓN PRODUCTIVA

Elaborar la planificación productiva en una empresa del sector servicios tiene un grado de complejidad que si bien no va a provocar desequilibrios económicos, si puede producir

quebrantos operativos. Debemos tener en cuenta que se debe buscar un equilibrio entre los recursos y las necesidades de nuestros clientes.

“El control de las compras, los inventarios, el proceso y la calidad son tareas ineludibles...” (Garrido y Solórzano, 1999, p. 45). Destacan además estos autores, entre otros aspectos, que es preciso tener en cuenta las previsiones de venta, las fechas de entrega de los productos, la cantidad de personal técnico especializado necesario en cada momento, la búsqueda del equilibrio entre pedidos de alto/bajo margen, o los costes de subcontratación.

Focalizando estos aspectos a nuestro negocio, la localización de diferentes proveedores de nuestras principales fuentes de gasto: jaulas, alimento y productos de higiene, nos puede ofrecer una ventaja competitiva si sabemos llevar a cabo una buena negociación. Incluso podemos obtener obsequios en forma de material que puede ser utilizado para la mejora de nuestras instalaciones y servicios.

Será nuestro objetivo mantener durante los primeros meses un stock pequeño de material: principalmente deberemos tener en cuenta el alimento para animales (mayoritariamente perros y gatos) y de productos de aseo e higiene tanto de las mascotas como de las instalaciones. Todos estos datos se van a encontrar reflejados de manera detallada en forma de cantidades y precios en el apartado de planificación financiera.

En el anexo 5 se ofrece una relación de precios y presupuestos obtenidos de diversos proveedores, tanto para la consideración inicial de la puesta en marcha del negocio, como de posteriores compras de material, principalmente de comida para animales y productos de aseo y limpieza. Estos precios han sido utilizados para realizar nuestro estudio de viabilidad económica y financiera.

4.3.1 Plan de mercado

Vamos a describir detalladamente nuestro plan de mercado, tomando como guía el “cuadro 6.1. Plan de mercado de una pequeña empresa” (Garrido y Solórzano, 1999, pp. 96-97).

A. Clientes

1. Nuestro negocio va a estar enfocado a dos tipos de clientes. Por un lado el cliente esporádico, que dejara su mascota en la residencia de manera puntual, en caso de necesidad absoluta. Por otro lado, tenemos la clientela habitual, que será el verdadero objetivo de captación. Estos clientes utilizarán nuestras instalaciones cuando realicen viajes por motivo profesional o de

negocio y de forma repetitiva. Como clientes potenciales, tenemos toda aquella clientela que podemos captar a través de otros servicios como el adiestramiento, venta de comida, accesorios, etc.

2. Las características demográficas ya han sido citadas en nuestro análisis del entorno.
3. Las principales motivaciones de nuestra clientela para el uso de nuestros servicios se basan en una conjunción de hechos. En primer lugar por la necesidad de los clientes de encontrar un lugar donde poder alojar a sus mascotas sin tener preocupaciones sobre su seguridad y bienestar. Y en segundo lugar por la fidelización que pretendemos obtener de nuestros clientes a través de un servicio de la calidad y extrema eficiencia.

B. Bienes y servicios

1. Nuestra principal diferenciación se basará, como ya hemos ido indicando en anteriores ocasiones, en la atención al cliente potencial, propietarios, y el servicio de alta calidad ofrecido a sus mascotas.
2. La forma de satisfacer a nuestros clientes se potenciará a través de servicios a mayores de la residencia, como el adiestramiento o la atención sanitaria.
3. Los servicios ofertados van a ofrecerse en un entorno de salubridad e higiene excepcional. La apariencia de las instalaciones va a ser clave para convencer a los clientes para el uso de las mismas.
4. El cliente debe partir de la idea, y debe ser convencido una vez utilizado el servicio, de que su mascota saldrá en mejores condiciones de las que ha entrado en la residencia.
5. Todo usuario de nuestra residencia será objeto de una encuesta posterior para recabar información sobre nuestras instalaciones y servicios, buscando siempre cualquier modo de mejorar ambas a corto y medio plazo.
6. Estas mejoras se deberán atender para satisfacción de los clientes y en proyección de una imagen de calidad del servicio.
7. El estudio de los costes será controlado de forma periódica para su estudio, evaluación y posterior modificación si fuera preciso.

C. Competencia.

1. Este punto ha sido ya estudiado en el análisis del entorno.

D. Fijación de precios.

1. Se persigue la maximización de los beneficios, no de la cantidad de servicios prestados.

2. Debe haber un equilibrio entre el precio y el servicio. Un precio demasiado bajo puede conllevar una imagen de poca calidad y un precio elevado puede atraer a parte de la clientela.
3. Véase el apartado 4.3.3

E. Canales de venta.

1. Nuestras ventas o servicios son directos.
2. El personal de ventas es el propio de atención al cliente.
3. Nos basaremos en un marketing de impacto, en un primer momento para la captación de clientela.
4. Véase el apartado 4.3.2

F. Promoción de ventas

1. Nuestro mensaje de publicidad inicial debe buscar la potenciación de la novedad de nuestro servicio procurando a su vez un efecto de promoción boca a boca.
2. Los canales de promoción serán a nivel de calle, con el reparto de publicidad en mano, utilizando vías tecnológicas, internet y radio, y mediante la publicidad en periódicos de corte local.
3. Nuestro principal reclamo será la calidad del servicio para las mascotas, la buena alimentación y atención.
4. La publicidad se realizará con un primer impacto durante unos meses para proyectar el negocio, atenuando el gasto a medida que aumenta el número de clientes.

4.3.2 Canales de venta

Entre las diferentes opciones de canales de distribución o venta, vamos a focalizar nuestro proyecto en dos vías:

La venta directa: Será la principal vía de captación y atención a nuestros clientes. Para su desarrollo otorgamos gran importancia a aspectos personales de habilidades y capacidades que deben poseer y desarrollar el personal del centro. Lobato y López (2006) destacan la *empatía*⁵ y la *proyección*⁶, como cualidades fundamentales. “la venta directa requiere ciertas cualidades personales, como son simpatía, cortesía y atención hacia las necesidades del cliente, así como conocimientos y técnicas de venta para hacer llegar a los clientes

⁵ Empatía: Capacidad de crear una buena relación con su cliente. Es la habilidad de interpretar las necesidades y sentimientos de su cliente (Lobato y López, 2006, p. 19)

⁶ Proyección: Capacidad de resolución, de concreción, de cierre (Lobato y López, 2006, p. 19)

potenciales los beneficios y fortalezas de sus productos” (Garrido y Solórzano, 1999, p. 101).

Para obtener información sobre nuestros servicios a posteriori y mejorar nuestros métodos de venta y atención, se ofrecerá a los clientes una encuesta de satisfacción por las atenciones recibidas tanto a nivel personal (atención telefónica y de recepción) como de nuestras instalaciones. Se adjunta en el Anexo 3 una muestra del tipo de encuesta de satisfacción a Clientes.

El negocio electrónico: La base para implantar el negocio electrónico se fundamenta en la creación de la página web con el dominio www.elbosqueencantado.com, actualmente disponible. En esta página se pretende dar cabida a diversos aspectos para fomentar tanto la proyección comercial de la residencia, posibilitando la reserva de instalaciones, como la venta de los productos ofertados.

La Web puede hacer lo mismo que hacen los medios impresos y algo más; puede dar a conocer los productos y servicios de la empresa; puede enviar información de referencia sobre lo que ofrece y comunica la imagen de la empresa de forma más gráfica (de Pablo, 2009, p. 163)

La ventaja de la venta por internet es que existe un tiempo del que dispondríamos entre la solicitud de compra de material y su envío. Esto nos vale para no tener que adquirir materiales en stock y realizar nuestras compras en el momento en el que el cliente hace su reserva, creando un valor añadido y un beneficio asegurado sin comprometer económicamente a la empresa.

4.3.3 Fijación de precios

El proceso de fijación de precios va a determinar la viabilidad futura de la empresa, puesto que una fijación por debajo de los costes nos abocará al cierre y un exceso de valor añadido al precio de coste puede condicionar negativamente a los clientes. Otra puntualización es que “se puede considerar la fijación estratégica de precios como el vínculo entre el marketing y las finanzas: la empresa ha de conseguir cubrir sus costes y obtener beneficios, a la vez que las necesidades del consumidor han de ser satisfechas” (Rufín, 2008, p. 125).

Este autor nos ofrece tres formas para fijar los precios: en función de los costes, en función del consumidor o en función de los objetivos de ventas. Para nuestro proyecto utilizaremos la primera de ellas.

A continuación se detallan los precios de los servicios ofertados:

- Estancia en la residencia, precio perros y gatos: 10 euros/día
- Estancia en la residencia, resto de mascotas: 5 euros/día
- Servicio de guardería, sólo de día: 3 euros
- Peluquería canina: Entre 12 y 25 euros, dependiendo de la raza
- Servicio de adiestramiento canino:
 - Perros normales: 600 euros/mes
 - Perros agresivos: 900 euros/mes
- Masajes para perros y gatos: 10 euros

Además se ofertas todo tipo de extras como veterinario, comida, complementos, ropa, etc., que no se detallan al depender de terceros.

5. PLAN FINANCIERO

Podemos definir la planificación financiera como “una función gerencial que se proyecta hacia el futuro: trata de proyectar lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograr” (Sesto, 2007, p. 363) determinando tanto los objetivos como los métodos para alcanzarlos.

Para confeccionar las previsiones financieras futuras es necesario valorar las necesidades del proyecto. Los pasos a seguir son:

1. Proyectar los ingresos procedentes de las ventas y los gastos de la empresa para el período planificado.
2. Estimar los niveles de inversión en activo fijo y circulante necesarios para mantener las ventas previstas.
3. Determinar las necesidades de financiación durante el período planificado.

(Sesto, 2007, p. 365)

Para nuestro proyecto vamos a reordenar estos tres puntos en: las fuentes de financiación necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, las previsiones financieras y los presupuesto de tesorería bajo dos supuestos: optimista y pesimista.

En nuestro supuesto de plan financiero, se pretende el alquiler de una finca con local propio donde ubicar las oficinas. En la finca se construirá la residencia mediante jaulas que se situarán bajo techo para su protección. Además se precisará una reforma del local para adecuarlo a labores de atención al público y administración. Para ello se amueblarán convenientemente las instalaciones y se rotularán para dar imagen corporativa.

5.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN

La inversión inicial se desglosa en dos partes: la primera es de 12.000 euros aportados por el propietario del negocio y la segunda es de 24.000 euros solicitados a un banco a través de los préstamos ICO emprendedores. Este préstamo será devuelto en un plazo de 5 años a contar desde su firma, mediante cuotas de 475,23 euros según simulación realizada en una entidad bancaria para las condiciones anteriormente expuestas.

Al tratarse de un préstamo ICO apenas hay ligeras diferencias en la comparación entre distintos bancos para su formalización. La elección del banco va a residir en otros aspectos como serán las comisiones por mantener la cuenta corriente, las posibles comisiones por transferencias o cobros mediante tarjeta, así como cualquier otro tipo de gasto derivado de la relación banco-cliente.

5.2 PREVISIONES FINANCIERAS

Para la puesta en funcionamiento del negocio se estiman las siguientes partidas:

PRESUPUESTO PARA PUESTA EN MARCHA	
FIANZA ALQUILER	1.500,00
OBRAS ADECUACIÓN	12.000,00
JAULAS PERRO GRANDE	778,00
JAULAS PERRO MEDIANA	580,00
JAULAS PERRO PEQUEÑA	406,00
JAULAS PERRO GRUPO XXL	425,00
COJINES-CAMA PERRO	179,00
JAULAS GATO	110,00
JAULAS PÁJARO	82,00
CORTAPELO	59,00
ROTULO	350,00
ORDENADORES	762,00
RECEPCIÓN	895,00
MOBILIARIO	809,00
VARIOS	600,00
NOTARIO	210,00
REGISTRO	125,00
TOTAL	19.870,00

Cada una de las partidas aparece desglosada en el Anexo 4, con su presupuesto correspondiente. Correspondería este presupuesto en la adaptación del terreno para instalación de residencia así como del local para recepción y atención al cliente. En la residencia se instalarían jaulas para perros, gatos y pájaros, y se adecuaría una zona para adiestramiento y peluquería. En el local comercial se reformaría una zona para recepción (mesa, sillas para atención y clientes, ordenador, armario, etc.) y otra zona para gerencia con mesa, silla y ordenador). Además se incluye rotulación del local y gastos relativos al alquiler (fianza) y de constitución de la sociedad y del préstamo ICO (notario, registro y varios).

Durante el primer ejercicio económico se van a presentar dos posibilidades de previsión: Una visión optimista y otra pesimista. De este modo podremos evaluar ambas e incluso discernir posibles puntos débiles desde el punto de vista económico-financiero.

A continuación desglosaremos cada uno de los apartados que van a aparecer reflejados en las cuentas de resultados, así como en el balance de situación del primer ejercicio económico:

- ◇ Ventas: La estimación de ventas parten de los precios fijados en el apartado 4.3.3 de este proyecto (página 33). Se tienen en consideración los siguientes aspectos: Los mejores meses de facturación coincidirán con los meses en los que hay mayor porcentaje de viajes (semana santa, verano y navidad). 30 habitáculos individuales para perros, 5 habitáculos para perros muy grandes o perros pequeños compartiendo jaula, 10 compartimentos para gato y 5 jaulas para pájaros que pueden ser compartidas por una misma especie. A pleno rendimiento, sólo en alojamiento, supone un mínimo de 485 euros diarios.
- ◇ Compras: Se estiman unas compras de 300 euros mensuales para alimentación e higiene de los animales. Esta cantidad se considera fija al mes puesto que en los primeros meses de actividad servirá para ir haciendo stock para los meses de mayor actividad. En refuerzo, los meses de verano y navidad se duplica esta cantidad.
- ◇ Alquiler: El precio del alquiler de la finca es de 750 euros mensuales. Hemos aprovechado la situación actual del mercado de bienes inmuebles para negociar el precio inicial a la baja. Este alquiler conlleva una fianza de dos meses, que ha sido ya tenida en cuenta en los gastos de puesta en funcionamiento.
- ◇ Gastos de personal: Para el cálculo de los gastos de personal nos hemos encontrado con una pequeña problemática. Actualmente no existe ningún tipo de convenio colectivo en vigor del sector. Sin embargo si hemos encontrado un dictamen de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos (CCNCC) en la cual se dictamina:

En la reunión de la Comisión Consultiva, celebrada el 28 de junio de 2011, se acuerda por unanimidad informar que las relaciones laborales en la empresa que consulta se habrían de regir conforme a lo previsto en la Ley del Estatuto de los Trabajadores y los acuerdos alcanzados entre las partes en el contrato de trabajo. (CCNCC, 2011, p. 1)

Se contratarán 3 empleados, uno para recepción y dos, a tiempo parcial, para el cuidado de los animales.

- ◇ Gastos Varios: En este apartado se recogen gastos de luz, agua, material de oficina, etc.
- ◇ Intereses ICO: La parte de intereses a partir de un préstamo de 24.000 euros a 5 años.
- ◇ Dotación para la Amortización del Inmovilizado: En esta partida se incluyen las amortizaciones del inmovilizado, donde se incluyen las obras de adecuación, los dos ordenadores, mobiliario, rótulos, jaulas, etc. Para los cálculos se han tomado las tablas de la Agencia Tributaria. El motivo para su incursión en esta planificación financiera la encontramos en que las amortizaciones “suponen un ahorro de impuestos importante” (Sesto, 2003, p. 164).

TABLAS DE AMORTIZACIONES:

Jaulas	2.560,00
Porcentaje	10,00%
256,00	21,33

Cortapelo	59,00
Porcentaje	30,00%
17,70	1,48

Rótulo	350,00
Porcentaje	10,00%
35,00	2,92

Ordenadores	762,00
Porcentaje	25,00%
190,50	15,88

Mobiliario	1.704,00
Porcentaje	10,00%
170,40	14,20

Obras	12.000,00
Porcentaje	2,00%
240,00	20,00

Visión optimista:

CUENTA DE RESULTADOS DEL PRIMER EJERCICIO ECONÓMICO - OPTIMISTA													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Ventas	900,00	2.600,00	3.600,00	2.800,00	3.400,00	5.200,00	6.800,00	8.200,00	3.200,00	2.600,00	2.800,00	4.800,00	46.900,00
Compras	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00	600,00	600,00	300,00	300,00	300,00	600,00	4.800,00
Alquiler	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
G de personal	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
G Varios	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Intereses ICO	140,00	138,04	136,08	134,10	132,11	130,11	128,09	126,07	124,03	121,98	119,92	117,85	1.548,38
Dot. A. Inmov	75,80	151,60	227,40	303,20	379,00	454,80	530,60	606,40	682,20	758,00	833,80	909,60	5.912,40
Resultado	-2.165,80	-539,64	386,52	-487,30	38,89	1.465,09	2.991,31	4.317,53	-456,23	-1.129,98	-1.003,72	622,55	4.039,22

BALANCE ESTIMADO AÑO 1 - OPTIMISTA

ACTIVO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INMOVILIZADO	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00
Amor. Acum.	75,80	151,60	227,40	303,20	379,00	454,80	530,60	606,40	682,20	758,00	833,80	909,60
Existencias	300,00	500,00	600,00	400,00	700,00	500,00	300,00	200,00	400,00	350,00	450,00	300,00
Fianzas Const	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
HP iva sop.	1.338,96	283,50	283,50	283,50	283,50	346,50	346,50	346,50	283,50	283,50	283,50	346,50
Caja y Banco	13.704,77	12.979,54	13.254,31	12.729,08	12.803,85	14.378,62	17.553,39	22.128,16	22.002,93	21.277,70	20.752,47	21.927,24
Total Activo	34.202,93	32.546,44	32.845,41	32.044,38	32.343,35	33.705,32	36.604,29	41.003,26	40.939,23	40.088,20	39.587,17	40.599,14

PASIVO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Deuda banco	24.000,00	23.664,77	23.327,59	22.988,44	22.647,31	22.304,19	21.959,07	21.611,93	20.911,58	20.558,33	20.203,03	19.845,65
Resultado ejerc	2.165,80	2.705,44	2.318,92	2.806,22	2.767,33	1.302,24	1.689,07	6.006,60	550,37	4.420,39	3.416,67	4.039,22
Seg Social y HP	179,73	958,79	919,26	725,84	250,63	388,63	471,85	337,27	1.405,48	2.563,48	3.379,47	3.706,27
HP iva reperc	189,00	546,00	756,00	588,00	714,00	1.092,00	1.428,00	1.722,00	672,00	546,00	588,00	1.008,00
Total Pasivo	34.202,93	32.546,54	32.845,41	32.044,38	32.343,35	33.705,32	36.604,29	41.003,26	35.539,43	40.088,20	39.587,17	40.599,14

Visión pesimista:

CUENTA DE RESULTADOS DEL PRIMER EJERCICIO ECONÓMICO - PESIMISTA													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Ventas	300,00	1.000,00	2.500,00	1.800,00	1.800,00	4.000,00	6.000,00	6.000,00	3.000,00	1.800,00	1.200,00	2.500,00	31.900,00
Compras	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00	600,00	600,00	300,00	300,00	300,00	600,00	4.800,00
Alquiler	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
G de personal	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
G Varios	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Intereses ICO	140,00	138,04	136,08	134,10	132,11	130,11	128,09	126,07	124,03	121,98	119,92	117,85	1.548,38
Dot. A. Inmov	75,80	151,60	227,40	303,20	379,00	454,80	530,60	606,40	682,20	758,00	833,80	909,60	5.912,40
Resultado	2.765,80	2.139,64	713,48	1.487,30	1.561,11	265,09	2.191,31	2.117,53	656,23	1.929,98	2.603,72	1.677,45	10.960,78

BALANCE ESTIMADO AÑO 1 - PESIMISTA

ACTIVO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INMOVILIZADO	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00	17.435,00
Amor. Acum.	75,80	151,60	227,40	303,20	379,00	454,80	530,60	606,40	682,20	758,00	833,80	909,60
Existencias	300,00	500,00	600,00	800,00	1.000,00	750,00	750,00	700,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Fianzas Const	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
HP iva sop.	1.338,96	283,50	283,50	283,50	283,50	346,50	346,50	346,50	283,50	283,50	283,50	346,50
Caja y Banco	13.104,77	10.779,54	9.954,31	8.429,08	6.903,85	7.278,62	9.653,39	12.028,16	11.702,93	10.177,70	8.052,47	6.927,24
Total Activo	33.602,93	30.346,44	29.545,41	28.144,38	26.743,35	26.855,32	29.154,29	31.403,26	31.039,23	29.438,20	27.237,17	26.099,14

PASIVO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Deuda banco	24.000,00	23.664,77	23.327,59	22.988,44	22.647,31	22.304,19	21.959,07	21.611,93	20.911,58	20.558,33	20.203,03	19.845,65
Proveedores	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Resultado ejerc	2.765,80	4.905,44	5.618,92	7.106,22	8.667,33	8.402,24	6.210,93	4.093,40	4.749,63	6.679,61	9.283,33	10.960,78
Seg Social y HP	5,73	922,89	988,26	415,84	85,37	186,63	153,85	324,73	1.947,28	2.881,48	3.765,47	4.389,27
HP iva reperc	63,00	210,00	525,00	378,00	378,00	840,00	1.260,00	1.260,00	630,00	378,00	252,00	525,00
Total Pasivo	33.602,93	30.346,44	29.545,41	28.144,38	26.743,35	26.855,32	29.154,29	31.403,26	31.039,23	29.438,20	27.237,17	26.099,14

5.3 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

PRIMER EJERCICIO ECONÓMICO - TESORERÍA - OPTIMISTA													
COBROS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Saldo ant.	0,00	13.704,77	12.979,54	13.254,31	12.729,08	12.803,85	14.378,62	17.553,39	22.128,16	22.002,93	21.277,70	20.752,47	
Ventas	900,00	2.600,00	3.600,00	2.800,00	3.400,00	5.200,00	6.800,00	8.200,00	3.200,00	2.600,00	2.800,00	4.800,00	46.900,00
Capital	12.000,00												12.000,00
Préstamo	24.000,00												24.000,00
Resultado	36.900,00	16.304,77	16.579,54	16.054,31	16.129,08	18.003,85	21.178,62	25.753,39	25.328,16	24.602,93	24.077,70	25.552,47	82.900,00

PAGOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Inicio Activ	19.870,00												19.870,00
Compras	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00	600,00	600,00	300,00	300,00	300,00	600,00	4.800,00
Alquiler	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
G. Personal	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
G. Varios	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Gastos ICO	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	5.702,76
Resultado	23.195,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.625,23	3.625,23	3.625,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.625,23	60.972,76

Saldo Tes.	13.704,77	12.979,54	13.254,31	12.729,08	12.803,85	14.378,62	17.553,39	22.128,16	22.002,93	21.277,70	20.752,47	21.927,24	21.927,24
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

PRIMER EJERCICIO ECONÓMICO - TESORERÍA - PESIMISTA													
COBROS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Saldo ant.	0,00	13.104,77	10.779,54	9.954,31	8.429,08	6.903,85	7.278,62	9.653,39	12.028,16	11.702,93	10.177,70	8.052,47	
Ventas	300,00	1.000,00	2.500,00	1.800,00	1.800,00	4.000,00	6.000,00	6.000,00	3.000,00	1.800,00	1.200,00	2.500,00	31.900,00
Capital	12.000,00												12.000,00
Préstamo	24.000,00												24.000,00
Resultado	36.300,00	14.104,77	13.279,54	11.754,31	10.229,08	10.903,85	13.278,62	15.653,39	15.028,16	13.502,93	11.377,70	10.552,47	67.900,00

PAGOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	total
Inicio Activ	19.870,00												19.870,00
Compras	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	600,00	600,00	600,00	300,00	300,00	300,00	600,00	4.800,00
Alquiler	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
G. Personal	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
G. Varios	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Gastos ICO	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	475,23	5.702,76
Resultado	23.195,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.625,23	3.625,23	3.625,23	3.325,23	3.325,23	3.325,23	3.625,23	60.972,76

Saldo Tes.	13.104,77	10.779,54	9.954,31	8.429,08	6.903,85	7.278,62	9.653,39	12.028,16	11.702,93	10.177,70	8.052,47	6.927,24	6.927,24
------------	-----------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------

6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Una vez explicado, analizado y pormenorizado cada uno de los puntos que se precisan para el desarrollo de este proyecto empresarial, podemos corroborar que se cumple el objetivo general que consistía en analizar la viabilidad de la residencia de mascotas en todas sus vertientes para que pueda ser implantado en el mercado. Reafirmamos esta idea apoyándonos en la oportunidad existente en el sector dentro de nuestra zona de influencia, en el amplio espectro de posibilidades a nivel de oferta de servicios (residencia, peluquería, adiestramiento y cuidado) y en las ventajas que nos ofrece la nueva ley de emprendedores para aminorar nuestras cargas impositivas tanto de la seguridad social como del impuesto de sociedades. Además, consolidando estas últimas reflexiones, en relación a los objetivos específicos podemos concluir lo siguiente:

6.1 VIABILIDAD OPERATIVA

Objetivo específico: Realizar un análisis del entorno de la empresa para reconocer aquellas oportunidades que pueda ofrecer el mercado.

Teniendo en cuenta el análisis DAFO llevado a cabo en este proyecto empresarial, la capacidad de gestión del negocio será un aspecto clave para tratar de afrontar las debilidades y amenazas presentes en el sector. De entre ellas, conseguir que no sea un servicio estacional, posicionar el negocio y asentarlo a corto plazo, en un período económico complejo como el actual, se convertirán en objetivos prioritarios.

Respecto a las fortalezas y oportunidades, serán nuestros objetivos aprovechar los recursos humanos que nos ofrece el mercado laboral, potenciar la motivación y la calidad como fuente de posicionamiento en el sector y exprimir la baja competencia existente en el ámbito geográfico.

Por todo ello, el estudio y análisis de los entornos interno y externo de la empresa afianzan nuestra idea de proyecto.

Objetivo específico: Recopilar información de una muestra de posibles clientes sobre su percepción del sector, el negocio así como posibles servicios y precios.

Del estudio de mercado hemos obtenido información suficiente para confirmar nuestro negocio como viable y ha servido como trampolín para el planteamiento de nuevos retos en relación con la calidad de las instalaciones y el servicio, así como para el ajuste de posibles precios de salida al mercado. De los resultados obtenidos queremos resaltar el alto grado de interés que despierta esta actividad (casi del 75%), desconocido por buena parte de la población encuestada (más del 65%). También es interesante subrayar los datos obtenidos en cuanto a las recomendaciones que han aportado los encuestados respecto al local,

muchas de las cuales nos han servido para enfocar diversos aspectos que no se habían tenido en cuenta, como son la recogida a domicilio y el uso de la tecnología para el control de los animales durante su estancia. Finalmente, a través del análisis de la varianza en relación a los precios, se ha demostrado la importancia de estos de cara a nuestros clientes, y nos ha servido para determinar nuestros precios de salida al mercado (tomando valores entre 5 y 10 euros).

Objetivo específico: Definir la estructura organizativa que mejor se adapta al proyecto.

Mediante la elaboración del plan de operaciones hemos convenido que la estructura más adecuada para el organigrama de nuestra empresa se va focalizar en el empowerment como medio motivador de los empleados y como mejor vía para la satisfacción del cliente.

Objetivo específico: Elaborar un plan de marketing para presentar el negocio y alcanzar la mayor cuota de mercado.

A pesar de las complicaciones que pueda acarrear todo inicio de actividad y su implantación en el mercado, se han identificado aquellas fortalezas y oportunidades que se deben aprovechar para elaborar un plan de marketing adecuado al proyecto. Aprovechando el vacío existente en el sector, se profundiza en la importancia de aprovechar todos aquellos medios a nuestro alcance para un mayor impacto de mercado.

6.2 VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Objetivo específico: Estudio de viabilidad económica y financiera.

Analizados los estudios llevados a cabo en este proyecto, podemos afirmar que el mismo es viable desde el punto de vista económico y financiero. Se han elaborados valoraciones desde dos perspectivas, optimista y pesimista. Desde la primera obtenemos datos muy favorables, con una previsión de ventas por valor de 46.900 euros y una previsión de beneficio económico de más de 4.000 euros. Por el contrario, con la perspectiva pesimista obtenemos una previsión de ventas cercana a los 32.000 euros y una previsión de pérdidas de casi 11.000 euros. Considerando un mercado de consumo en vías de recuperación es más factible que se cumpla el primero de los escenarios. Pese a ello, aún en caso del peor de los escenarios, con la inversión prevista no habría problema para mantener el negocio a corto plazo, lo cual nos da todavía un mayor impulso para mantener la convicción de que es un proyecto con alto grado de viabilidad y consistencia.

Para terminar, como recomendación, debemos tener capacidad de reacción y adaptación para poder amoldar cualquier posible modificación provocada por variables externas (nuevos competidores o recaída en la crisis económica).

7. REFERENCIAS

2.1 BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

Anderson, D.R., Sweeney, D.J. y Williams, T.A. (2005). *Estadística para Administración y Economía*. México: International Thomson Editores

Animales de buena compañía. (2009, 1 de marzo). El País Negocios. Recuperado de http://elpais.com/diario/2009/03/01/negocio/1235916208_850215.html

Banco de España (2013). *Boletín económico 09/2013*. Recuperado de <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Sep/Fich/be1309.pdf>

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning

Borello, A. (2010). *El plan de negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. Recuperado de <http://bv.unir.net:2067/lib/univunirsp/docDetail.action?docID=10433910>

Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos. (2011). *Consulta de 28 de junio de 2011, expediente 2011/27 de la CCNCC*. Recuperado el 18 de noviembre de 2013 de <http://explotacion.mtin.es/wdtm/>

Correa, A. y Medina, U. (2011). *Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Cyr, D. y Gray, D. (1998). *Marketing de productos: Guía de planificación para pequeñas empresas*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica

Decreto 153/1998, de 2 de abril, *por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla la Ley 1/1993, de 13 de abril, de protección de los animales domésticos y salvajes en cautividad*. Diario Oficial de Galicia 107, de 5 de junio de 1998

De Pablo, R. (2009). *Negocio electrónico*. Madrid: Editorial UNED

- Emprendedores. (2008). *Tienda de mascotas. Un negocio bestial*. Recuperado el 17 de octubre de 2013 de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-tienda-de-mascotas>
- Equipo Vértice. (2010). *Dirección de Marketing*. Málaga: Editorial Vértice
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Thomson Learning
- García, O., Palao, J., Rojo, P. y Sáez, F. (2003). *Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos*. Recuperado de <http://www.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>
- Garrido, S. y Solórzano, M. (1999). *Curso básico de autoempleo. Cómo crear su propio negocio*. Madrid: Editorial UNED
- González, M. (2006). ¿Es viable mi idea de negocio?. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, Nº 102, 2006, 83-93
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas
- Hitt, M.A., Hoskisson, R. E., Ireland, R. D. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos*. México: Cengage Learning Editores
- Instituto de Estudios Turísticos. (2010). *Movimientos turísticos de los españoles. Informe anual 2010*. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/familitur/Anuales/Informe%20anual%20de%20Familitur.%20A%C3%B1o%202010.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). Notas de prensa del INE, de 9 de julio de 2013. *Indicadores de confianza empresarial – Tercer trimestre de 2013*. Recuperado de <http://www.ine.es/daco/daco42/ice/ice0313.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística. (2013). Notas de prensa del INE, de 25 de julio de 2013. *Encuesta de Población Activa – Segundo trimestre de 2013*. Recuperado de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0213.pdf>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educación
- Ley 1/1993, de 13 de abril, de *protección de animales domésticos y salvajes en cautividad*. Diario Oficial de Galicia 75, de 22 de abril de 1993
- Ley 3/2008, de 13 de octubre, de *reconocimiento de la Universidad Internacional de La Rioja*. Boletín Oficial del Estado número 261, de 29 de octubre de 2008
- Ley 1/2010, de 11 de febrero, de *modificación de diversas leyes de Galicia para su adaptación a la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior*. Diario Oficial de Galicia 36, de 23 de febrero de 2010
- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de *apoyo a los emprendedores y su internacionalización*. Boletín Oficial del Estado 233, de 28 de septiembre de 2013
- Lobato, F. y López, M.A. (2006). *Operaciones de venta*. Madrid: Paraninfo
- López, S. y Valdaliso, J.M. (2007). *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Editorial Crítica
- Llaguno, J.I. y Maqueda, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Mateos, P. (1998). *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo: Ideaspropias Editorial

- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un Plan de Negocio: cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit Editorial
- Ordenanza *municipal* para la protección y la tenencia de animales. (2000). Recuperado el 26 de septiembre de 2013 de <http://hoxe.vigo.org/pdf/Normativas/animais.pdf>
- Palacios, L.C. (2010). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Pérez, E. (2007). *Comportamiento organizativo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Porret, M. (2006). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial
- Porter, M.E. (1980a). *How competitive forces shape strategy*. The McKinsey Quarterly. Recuperado de <http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/How%20competitive%20forces%20shape%20strategy.pdf>
- Porter, M.E. (1980b). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: CECSA
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, *por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Boletín Oficial del Estado 260, de 30 de octubre de 2007
- Rufín, R. (2008). *Marketing Avanzado*. Madrid: Editorial Sanz y Torres
- Sainz de Vicuña, J.M. (1995). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC

Sesto, M. (2003). *Introducción a las finanzas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces

Sesto, M. (2007). *Fundamentos de financiación*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces

Tzu, S. (Traducción de Cleary y Colodrón) (2011). *El arte de la guerra*. Madrid: EDAF

2.1 BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Barrow, C. (2012). *Emprender un negocio para Dummies*. Barcelona: CEAC

Bruna, F. (2006). *Emprendiendo un proyecto de empresa. Planificación y gestión emprendedora*. Vigo: Ideaspropias Editorial

Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. (s.f.). *Guía para la creación de empresas*. Recuperado el 27 de noviembre de 2013 de <http://www.guia.ceei.es/index.asp>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (s.f.). *Portal PYME*. Recuperado el 16 de octubre de 2013 de <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/FormasJuridicas/Paginas/detallenoticia.aspx?itemID=5>

8. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario encuesta de mercado

Residencia de mascotas como vía para disfrutar del tiempo libre

***Obligatorio**

Edad *

Sexo *
Lugar de residencia *
¿Te gustan los animales? *

Si

No

¿Tienes mascota en tu vivienda? *

Si

No

¿De qué tipo?

Perro

Gato

Peces

Otro

Si vas de viaje ¿llevas a tu mascota contigo?

Siempre

Nunca

A veces

¿Conoces alguna residencia de mascotas? *

Si y la utilizo

Si pero nunca la he utilizado

No conozco

Residencia de mascotas como vía para disfrutar del tiempo libre

¿Utilizarías los servicios de una residencia de mascotas? *

- Sí
- No

Consideras este servicio... *

- Interesante
- Poco interesante
- Prescindible

¿Recomendarías este servicio a familiares, amigos o conocidos? *

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Seguro que no

¿Qué precio diario consideras adecuado para dejar una mascota en la residencia? *

El servicio incluye residencia, comida y limpieza antes de entrega

- Menos de 5 euros
- Entre 5 y 10 euros
- Entre 10 y 15 euros
- Más de 15 euros

¿Qué servicios harían más atractiva la residencia de mascotas? *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 2: Indicadores de consumo privado. Banco de España

3.1 INDICADORES DE CONSUMO PRIVADO. ESPAÑA Y ZONA DEL EURO

■ Serie representada gráficamente.

Tasas de variación interanual

	Encuestas de opinión (porcentajes netos)						Matriculaciones y ventas de automóviles			Índices de comercio al por menor (Base 2010=100, CNAE 2009) (Índices deflactados)								
	Consumidores			Índice de confianza del comercio minorista	Pro memoria: zona del euro		Matriculaciones	Ventas estimadas	Pro memoria: Matriculaciones en zona euro	Índice general de comercio minorista	Índice general sin estaciones de servicio							
	Índice de confianza	Situación económica general: tendencia prevista	Situación económica: hogares: tendencia prevista		Índice de confianza consumidor	Índice de confianza comercio minorista (a)					Del cual	Total	Alimentación	Grandes superficies	Grandes cadenas	Pequeñas cadenas	Empresas unilocales	Pro memoria: zona del euro (a)
				1			2	3	4	5								
10	-20,9	-18,0	-9,7	-17,2	-14,2	-4,1	3,0	3,1	-8,1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1,0
11	-17,1	-13,8	-6,7	-19,8	-14,6	-5,5	-18,3	-17,7	-0,7	94,2	94,4	97,2	92,8	99,2	92,8	93,0	93,0	-0,0
12	-31,6	-30,7	-18,0	-21,4	-22,3	-15,2	-12,7	-13,4	-11,2	87,6	88,0	94,4	84,6	97,1	84,9	84,3	84,3	-1,4
12 E-S	-29,6	-28,7	-16,6	-22,4	-21,1	-15,0	-10,3	-11,0	-10,3	87,7	88,1	93,5	83,5	96,4	85,2	85,4	85,4	-1,1
13 E-S	-27,3	-23,1	-13,6	-13,3	-20,2	-14,4	-1,1	-1,6
12 Oct	-35,8	-34,9	-21,8	-20,5	-25,5	-17,3	-20,5	-21,7	-15,0	84,0	84,3	93,7	75,1	97,4	80,7	80,6	80,6	-2,8
Nov	-37,7	-35,3	-21,8	-16,1	-26,7	-14,8	-19,4	-20,3	-15,1	80,0	79,5	89,2	74,8	89,4	75,7	76,1	76,1	-1,7
Dic	-40,0	-39,7	-23,0	-18,0	-26,3	-15,9	-22,1	-23,0	-12,1	97,7	99,3	108,0	113,7	110,9	95,1	87,0	87,0	-2,5
13 Ene	-32,5	-28,8	-17,8	-20,3	-23,9	-15,5	-8,6	-9,6	-14,2	87,2	88,0	84,7	91,4	96,9	87,3	80,9	80,9	-1,5
Feb	-33,4	-29,4	-17,3	-16,6	-23,6	-16,1	-8,9	-9,8	-8,8	74,3	74,4	80,9	69,6	83,1	71,0	72,2	72,2	-1,8
Mar	-31,9	-27,6	-15,1	-16,9	-23,5	-17,1	-13,6	-13,9	-10,9	79,7	79,7	91,2	72,2	92,5	74,4	76,8	76,8	-2,1
Abr	-28,9	-24,8	-15,0	-13,6	-22,2	-18,4	11,3	10,8	-6,5	80,8	80,9	89,7	71,5	93,1	77,2	78,5	78,5	-1,2
May	-31,6	-31,3	-15,8	-18,5	-21,8	-16,7	-2,9	-2,6	-8,0	83,2	83,2	91,7	74,1	94,6	79,4	81,2	81,2	0,2
Jun	-25,7	-23,3	-14,8	-12,5	-18,8	-14,6	0,1	-0,7	-7,2	83,3	83,6	91,0	76,6	95,1	79,6	80,6	80,6	-0,9
Jul	-22,7	-18,1	-10,4	-9,3	-17,4	-14,0	16,0	14,9	-0,1	93,1	94,0	96,4	91,7	107,5	91,3	87,1	87,1	-1,2
Ago	-21,2	-14,7	-9,1	-6,5	-15,6	-10,6	-18,0	-18,3	-4,1	84,7	84,7	95,5	81,9	101,8	80,2	76,4	76,4	...
Sep	-17,5	-9,6	-6,7	-5,3	-14,9	-7,0	28,1	28,5

Figura 2: Indicadores de Consumo Privado. España y zona del Euro.

Fuente: Banco de España (2013, p. 89)

Anexo 3: Cuestionario de satisfacción para clientes

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN PARA EL CLIENTE

RECEPCIÓN

1. ATENCIÓN TELEFÓNICA

- a. Ha recibido respuesta rápida al teléfono
- b. La recepcionista fue atenta y resolvió sus dudas
- c. Sus preguntas fueron contestadas con satisfacción

Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

2. ATENCIÓN PERSONAL

- a. El personal fue amable durante su estancia en el centro
- b. Sus preguntas fueron contestadas con satisfacción
- c. Las instalaciones de recepción son adecuadas
- d. Le resultó fácil llegar a nuestro centro

Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

RESIDENCIA

1. INSTALACIONES

- a. El ambiente es agradable
- b. Las estancias de los animales son adecuadas
- c. Limpieza y orden general
- d. La oferta de la residencia se ajusta a mis gustos

Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

2. PERSONAL

- a. El trato recibido fue atento y agradable
- b. Siento que mi mascota fue tratada con cuidado
- c. Confío plenamente en el personal

Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

Cómo valoraría nuestro servicio en general

Muy Mal	Mal	Bien	Excelente

¿Volvería a usar nuestras instalaciones?

Sí	No

Anexo 4: Resultados de la encuesta

Marca temporal	Edad	Sexo	Lugar de residencia	¿Te gustan los animales?	¿Tienes mascota en tu vivienda?	¿De qué tipo?	Si vas de viaje ¿llevas a tu mascota contigo?	¿Conoces alguna residencia de mascotas?	¿Utilizarías los servicios de una residencia de mascotas?	Consideras este servicio...	¿Recomendarías este servicio a familiares, amigos o conocidos?	¿Qué precio diario consideras adecuado para dejar una mascota en la residencia?	¿Qué servicios harían más atractiva la residencia de mascotas?
10/11/2013	32	Mujer	Vigo	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Revisión médica Actividades de formación del animal (con coste adicional) Consejos de cuidados y venta de artículos apropiados
10/11/2013	31	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	Jaccuzi, spa, cámara de desparasitación,
10/11/2013	38	Varón	Vigo	Si	Si	Otro	Nunca	No conozco	No	Prescindible	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Recogida y entrega a domicilio
10/11/2013	39	Varón	Vigo	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	las que conozco creo que tienen todos los servicios necesarios para hacer totalmente atractiva la residencia de animales

10/11/2013	39	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	Siempre	Si y la utilizo	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 10 y 15 euros	Clínicos de todo tipo y también educativos.
10/11/2013	36	Mujer	Vigo	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Que les aaguen a pasear..peluqueria...juegos
10/11/2013	41	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Que permaneciera abierta en Navidad que es cuando necesito utilizarla
10/11/2013	40	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 10 y 15 euros	Información legislativa sobre las obligaciones de tener una mascota Información sanitaria
10/11/2013	33	Mujer	Vigo	Si	Si	Otro	Nunca	Si y la utilizo	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Adiestramiento, juegos.
10/11/2013	39	Varón	Vigo	Si	No			No conozco	No	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	una tía buena
11/11/2013	46	Mujer	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Gato	A veces	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Un recinto en el que puedan jugar los gatos con accesorios tipo bolas de lana, etc..
11/11/2013	40	Mujer	Vigo	No	No			No conozco	No	Prescindible	Seguro que no	Entre 5 y 10 euros	Cine o música para relajarse

11/11/2013	39	Mujer	Otro	Si	Si	Gato	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 10 y 15 euros	Atención personalizada (animalizada) de la mascota Espacios amplios e individualizados Espacios al aire libre Educación/entrenamiento Calidez en el trato al animal
11/11/2013	31	Varón	Otro	Si	No			No conozco	No	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Adiestramiento y mejora de modales y costumbres, siempre que sea posible.
11/11/2013	39	Varón	Vigo	Si	Si	Gato	Nunca	Si y la utilizo	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	Zona de juegos. Zona adiestramiento.

11/11/2013	40	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	Siempre	Si pero nunca la he utilizado	No	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	<p>ajardinamiento, jaulas bien acondicionadas, que tenga el aspecto de estar en medio de la naturaleza, que no se vea solo cemento por todas partes, dentro del uso necesario de materiales facilmente limpiables. personal agradable que sepa manejar cualquier tipo de animal segun su caracter, que entre los datos del animal pidan el telefono de su veterinario habitual para cualquier problema sanitario.</p>
------------	----	-------	------	----	----	-------	---------	-------------------------------	----	-------------	------------------	---------------------	---

12/11/2013	34	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Cámaras para poder ver cómo está tu perro Horario de recogida y entrega más amplio
12/11/2013	44	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	Siempre	Si y la utilizo	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Recogida y entrega del perro a domicilio. Dieta y ejercicio personalizado.
12/11/2013	59	Mujer	Vigo	Si	Si	Gato	Nunca	No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	NO CONOZCO QUE OFRECEN
12/11/2013	38	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	Si pero nunca la he utilizado	No	Prescindible	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Paseos de gran duración, adiestramiento
13/11/2013	42	Mujer	Vigo	Si	Si	Otro	Nunca	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	*que tuviese espacio para correr y jugar
13/11/2013	53	Varón	Vigo	Si	Si	Gato	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	No se me ocurren
14/11/2013	28	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	No conozco	Si	Poco interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Cámaras para poder ver por internet en cualquier momento al animal

14/11/2013	32	Mujer	Vigo	Si	Si	Gato	A veces	No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Adiestradores paa hacer actividades, peluqueria (puede ser un extra) y veterinario. También considero importante un planning diario para que los propietarios de los animales conozcan lo q hacen sus mascotas, e incluso memorias de fotos o videos, o un blog donde poder hacer un seguimiento.
14/11/2013	36	Mujer	Vigo	Si	No			No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Paseos diarios a las mascotas para que se ejerciten.

14/11/2013	24	Mujer	Vigo	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	<p>Espacios abiertos en los que los animales puedan correr y moverse y no estén la mayor parte del tiempo en sitios poco espaciosos. Además, servicios veterinarios en la residencia y la posibilidad de contactar con los dueños del animal mediante una videoconferencia para que ambos puedan tener contacto visual entre ellos. Los dueños, de esta manera, también estarían más tranquilos pudiendo ver el estado de su mascota. Servicios de adiestramiento opcional a petición de los dueños.</p>
------------	----	-------	------	----	----	--	--	---------------	----	-------------	---------------	-----------------------	--

14/11/2013	26	Varón	Vigo	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Por ejemplo un servicio (complementario y voluntario) de corrección de malos comportamientos por un experto.
14/11/2013	41	Mujer	Vigo	Si	No			No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	No tengo opinión la respecto
14/11/2013	24	Mujer	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	No	Prescindible	Probablemente no	Menos de 5 euros	Que haya un cuidado particular de cada animal y no sea como meterlos en una perrera. Otra cosa sería que hubiesen casas de acogida fiables solo para esos días, eso podría estar bien.

14/11/2013	33	Varón	Otro	Si	No			No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Lo más importante sería un buen cuidado y que al recogerla esté bañada. Que la alimentación sea de calidad o que se respeten los hábitos del animal, por ejemplo si se evita un tipo de alimentación concreto. Podría ser interesante una cámara donde ver a tu mascota, aunque entiendo lo complicado de la idea... Servicio de aviso por sms o whatsapp de la evolución del día o donde verlo en la web...
------------	----	-------	------	----	----	--	--	---------------	----	-------------	------------------	-----------------------	--

14/11/2013	36	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Igual la posibilidad de verlos y ver que están bien y que disfrutan, o bien enviando vídeos periódicamente o teniendo la opción de conectarte mediante una webcam mientras juegan..... algo así
14/11/2013	39	Mujer	Otro	No	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Recogida del animal en el domicilio, reducción de precios en largas temporadas, servicio veterinario asociado...
14/11/2013	26	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 10 y 15 euros	Que contase con un amplio jardín y contase con un veterinario entre el personal trabajador.

14/11/2013	39	Varón	Vigo	No	Si	Gato	A veces	No conozco	No	Poco interesante	Seguro que no	Menos de 5 euros	webcamenvío de mensajes por twitter, whatsapp, line o SMS del estado de las mascotas
14/11/2013	34	Mujer	Otro	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	enviar un par de fotos de vez en cuando de su ascota a los dueños, para que vean que todo va bien
14/11/2013	38	Varón	Otro	Si	Si	Perro	Siempre	No conozco	No	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Hoy por hoy, mi mascota está siempre conmigo...
14/11/2013	35	Mujer	Otro	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	no se me ocurre nada.
14/11/2013	26	Mujer	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	No	Prescindible	Seguro que si	Menos de 5 euros	Descuentos por grupo, tarifas especiales por más de un día, recogida y entrega en domicilio, etc.
14/11/2013	30	Mujer	Otro	Si	No			No conozco	Si	Prescindible	Seguro que si	Más de 15 euros	--
14/11/2013	35	Varón	Vigo	Si	No			No conozco	No	Interesante	Probablemente no	Entre 5 y 10 euros	Qué le hagan una revisión veterinaria.
14/11/2013	68	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	No	Poco interesante	Seguro que si	Menos de 5 euros	No me gustan estas residencias

14/11/2013	36	Varón	Provincia de Pontevedra	No	No			No conozco	No	Prescindible	Seguro que no	Menos de 5 euros	No me gustan los animales
14/11/2013	23	Mujer	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	A veces	No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Residencia espaciosa, con servicio de veterinaria y cuidado de animales.
14/11/2013	30	Mujer	Vigo	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	No	Poco interesante	Probablemente no	Menos de 5 euros	Residencia
14/11/2013	39	Varón	Otro	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Menos de 5 euros	camaras web que permitan ver a los animales, desde el pc o teléfono movil.
14/11/2013	68	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Servicio de recogida a domicilio
14/11/2013	24	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	fotos cada x dias al dueño
15/11/2013	25	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	Cuidado de animales, con peluquería y demás necesidades. Paseo del animal
15/11/2013	44	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	No			No conozco	No	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	Tal vez un servicio de camara de forma que los dueños puedan ver a sus animales vía web















15/11/2013	44	Varón	Vigo	Si	No			No conozco	No	Poco interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Cámaras de vigilancia para poder ver a las mascotas a tiempo real. Clínica veterinaria de urgencias
15/11/2013	29	Varón	Vigo	Si	No			Si y la utilizo	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	Servicio de paseos, adiestramiento, control de medicamentos, entrega y recogida a domicilio.
15/11/2013	29	Mujer	Otro	Si	Si	Perro	A veces	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 10 y 15 euros	Cuidados, comida, limpieza, espacios libres para que los perros puedan jugar con los otros perros de la residencia.
15/11/2013	31	Mujer	Vigo	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 5 y 10 euros	zona recreativa
15/11/2013	38	Mujer	Otro	No	No			No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	Alimentación adecuadaEjercicio a medida de la mascotaAdiestración de mascotas

15/11/2013	22	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	A veces	Si y la utilizo	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Cámara web para poder ver al perro cuando yo quiera. Jaulas limpias. Buena alimentación
15/11/2013	40	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	Si	Poco interesante	Seguro que si	Menos de 5 euros	Cerca de mi casa
15/11/2013	21	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	No	Poco interesante	Seguro que si	Menos de 5 euros	Tengo finca y no creo que utilice nunca el servicio
15/11/2013	56	Varón	Vigo	No	Si	Peces	Nunca	Si y la utilizo	No	Prescindible	Probablemente si	Menos de 5 euros	Nada
15/11/2013	63	Varón	Vigo	Si	No			No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	La situación cerca de casa
15/11/2013	35	Varón	Provincia de Pontevedra	No	No			Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	Cercanía y buenas instalaciones
15/11/2013	33	Mujer	Vigo	Si	Si	Otro	Nunca	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Seguro que si	Entre 10 y 15 euros	No sé.
15/11/2013	55	Varón	Otro	Si	Si	Gato	A veces	Si pero nunca la he utilizado	No	Poco interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	CONFIANZA
15/11/2013	44	Varón	Provincia de Pontevedra	Si	No			Si pero nunca la he utilizado	No	Poco interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	Higiene y limpieza de las instalaciones





15/11/2013	39	Mujer	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	No conozco	Si	Interesante	Probablemente si	Más de 15 euros	Zona al aire libre para que puedan correr, jugar, etc.Servicio de adiestramiento.Asesoramiento personalizado en cuestiones de cuidados, aseo, nutrición, adiestramiento, etc.Conexión por videoconferencia en el caso de viajes para poder ver a mi perro.Servicio de contacto con asociaciones protectoras de animales para adopción o acogida de mascotas.
15/10/2013	36	Varón	Vigo	Si	Si	Perro	Nunca	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Menos de 5 euros	El precio que pagaría iría en relación a la calidad de las instalaciones y los servicios




15/11/2013	39	Mujer	Provincia de Pontevedra	Si	Si	Perro	Nunca	Si pero nunca la he utilizado	Si	Interesante	Probablemente si	Entre 5 y 10 euros	Adiestramiento Espacios amplios y al aire libre
------------	----	-------	-------------------------	----	----	-------	-------	-------------------------------	----	-------------	------------------	--------------------	---

Anexo 5: Presupuestos para puesta en funcionamiento proyecto

	<p>Champu para perros antiparasitario 5 Litros</p> <p>Editar</p>	€ 24,99	<input type="text" value="1"/>	€ 24,99	
	<p>Jaula Económica plegable 64 cm. para perros</p> <p>Editar</p>	€ 40,60	<input type="text" value="10"/>	€ 406,00	
	<p>Jaula metálica plegable 76 cm. para perros</p> <p>Editar</p>	€ 58,00	<input type="text" value="10"/>	€ 580,00	
	<p>Parque Metálico Grande 8 Paneles para perros</p> <p>Editar</p>	€ 85,00	<input type="text" value="5"/>	€ 425,00	
	<p>Esquiladora para Perros Profesional + Cortapelos con 4 Cabezales</p> <p>Editar</p>	€ 59,00	<input type="text" value="1"/>	€ 59,00	
	<p>Comedero Bebedero con colgador para jaula de perro</p> <p>Tamaño en Mililitros 285</p> <p>Editar</p>	€ 3,99	<input type="text" value="10"/>	€ 39,90	
	<p>Jaula para perro 93 x 57 x 64 cm grande metálica desmontable</p> <p>Editar</p>	€ 77,80	<input type="text" value="10"/>	€ 778,00	

Fuente: www.mifauna.es

Producto	PVP	Cantidad	Precio Total
 <p>Pienso Criadores Mantenimiento - Presentación: 300 kg</p>	626.20 EUR	1	626.20 EUR
 <p>Transportin económico Practico para perros pequeños y gatos</p>	10.95 EUR	10	109.50 EUR
 <p>Cojín para Caseta para perros Kenny - Talla: 1</p>	17.95 EUR	10	179.50 EUR
 <p>Gourmet Perle Finas Láminas de salmón en salsa para gatos - Presentación: 12 Unidades</p>	10.80 EUR	2	21.60 EUR

Producto	PVP	Cantidad	Precio Total
 <p>Frontline Spot On perros 2-10 kg protección total - Presentación: 6 pipetas</p>	31.95 EUR	1	31.95 EUR
 <p>Jaula Techo Arqueado Pequeña</p>	16.45 EUR	5	82.25 EUR
 <p>Cunipic Mezcla Superpremium para canarios - Presentación: 650 gr</p>	2.75 EUR	1	2.75 EUR

Fuente: www.tiendanimal.es