

ANÁLISIS DEL SECTOR MASCOTAS.

ESTUDIO DE CASO: EMPRESA PAWCHY.

TRABAJO FIN DE GRADO

Alumna: Helena Bonet Jaén

Tutora: Marina Estrada de la Cruz

Doble Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Curso 2021/2022

Índice

RESUMEN	7
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
I. Introducción al trabajo de fin de grado.....	8
II. Objetivos del trabajo de fin de grado.....	8
EL SECTOR DE LAS MASCOTAS.	9
I. Situación actual.	9
Introducción.	9
Informe del riesgo del sector.	10
II. Análisis del sector mascotas a nivel nacional.....	12
III. Análisis del sector a nivel internacional.	21
TENDENCIA SOCIAL A NIVEL NACIONAL.....	22
METODOLOGÍA EMPLEADA.....	24
ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PAWCHY.....	25
1. Resumen Ejecutivo.....	25
2. Modelo de Negocio (Lienzo Canvas).....	27
3. Equipo promotor del Plan de Negocio.....	30
4. Introducción del proyecto (justificación de la idea seleccionada, objetivos y estructura). 30	
4.1. Historia del Proyecto/justificación de la idea.	31
4.2. Objetivos personales.....	31
4.3. Objetivos del grupo promotor.	32
5. Descripción de la Empresa y Negocio.	33
5.1. Nombre de la empresa, producto/servicio. localización de la empresa.....	33
5.2. Definición de la actividad a desarrollar.....	33
5.3. Características técnicas del producto/servicio.....	34
5.4. Necesidades que cubre el producto/servicio.....	37
5.5. Ventajas competitivas.	41
5.6. Presentación del producto.....	41
5.7. Evolución futura del producto/servicio.....	42
6. Misión.....	42
7. Visión.....	42
8. Valores y cultura.....	43
9. Análisis del entorno.....	43
9.1. Análisis del macroentorno PESTEL	43
9.2. Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	45

9.3. Matriz DAFO.....	46
9.4. Matriz CAME.....	47
10. Análisis del sector. Situación del sector actual.	48
11. Análisis del mercado y competencia.....	49
11.1. Características del mercado.....	49
11.2. Características del cliente o consumidor.	50
11.3. Características de la competencia.....	50
12. Plan de Marketing.	51
12.1. Política de producto.	51
12.2. Política de precio.....	52
12.3. Política de distribución.....	54
12.4. Política de comunicación.....	54
13. Plan de Operaciones.....	54
13.1. Selección y diseño del proceso productivo.....	54
13.2. Control de calidad.	55
13.3. Capacidad de producción.....	55
13.4. Materias primas y suministros.....	56
14. Plan de Organización y Recursos Humanos.	56
14.1. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades.	56
14.2. Sistemas de contratación de personal.	57
14.3. Asesores externos.	58
15. Plan Económico-Financiero.....	58
15.1. Inversiones previstas y plan de amortización.	58
15.2. Previsión de Ventas e Ingresos.....	61
15.3. Estimación Costes Variables y Fijos.....	64
15.4. Estados financieros previsionales:	65
15.5. Cálculo del punto de equilibrio.	75
15.6. Cálculo del VAN y la TIR.....	75
16. Estructura legal.....	76
17. Cronograma. Calendario de implantación.	79
18. Valoración del Riesgo y conclusiones (Integración DAFO con viabilidad del proyecto). ..	80
19. Fuentes, bibliografía y documentación consultada para su elaboración.	81
Bibliografía	81
20. Anexos: Glosario, estadísticas, legislación básica aplicable, etc.....	81
21.1 Anexo 1: Plan económico-financiero optimista	81
21.2 Anexo 2: Plan económico-financiero pesimista.....	85

Índice de Cronogramas.

Cronograma 1. Pawchy Fuente: Elaboración propia.....	79
------------------------------------------------------	----

Índice de Gráficas.

Gráfica 1. ¿Cuántos perros hay en España? Fuente: INE.....	9
Gráfica 2. ¿Cuántos perros y gatos hay? Fuente: eInforma.	11
Gráfica 3. Evolución creación y desaparición de empresas. Fuente: eInforma.....	12
Gráfica 4. Evolución cifra de negocio y margen bruto. Fuente: eInforma.....	13
Gráfica 5. Evolución EBITDA, EBIT y resultado neto. Fuente: eInforma.....	13
Gráfica 6. Empresas por tamaño: endeudamiento/rentabilidad Fuente: eInforma.	14
Gráfica 7. Activo medio sector. Fuente: eInforma.....	15
Gráfica 8. Composición activo medio sector. Fuente: eInforma.....	16
Gráfica 9. Activo no corriente media sector. Fuente: eInforma.....	16
Gráfica 10. Activo corriente media sector. Fuente: eInforma.....	17
Gráfica 11. Composición pasivo medio sector. Fuente: eInforma.	19
Gráfica 12. Patrimonio neto media sector. Fuente: eInforma.	19
Gráfica 13. Pasivo exigible media sector. Fuente: eInforma.....	20
Gráfica 14. Masas patrimoniales media sector. Fuente: eInforma.	21
Gráfica 15. Evolución fondo de maniobra media sector. Fuente: eInforma.	21
Gráfica 16. Animales de compañía en Europa. Fuente: FEDIAF.	22
Gráfica 17. Censo de animales. Fuente: Estudio de Censos 2021 ANFAAC y Veterindustria. .	23
Gráfica 19. Número de menores de 10 años y perros en España (2021). Fuente: INE	44
Gráfica 20. Porcentaje gastos en mascotas. Fuente: Elaboración propia.	49
Gráfica 21. Pronóstico ventas. Fuente: Elaboración propia.	63

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1. Rating de riesgo del sector. Fuente: eInforma.....	10
Ilustración 2. Máquina sublimación tazas. Fuente: Elaboración propia.....	35
Ilustración 3. Taza antes de sublimar. Fuente: Elaboración propia.....	35
Ilustración 4. Taza en proceso de sublimación. Fuente: Elaboración propia.	36
Ilustración 5. Taza sublimada. Fuente: Elaboración propia.	36
Ilustración 6. Página web (inicio). Fuente: Elaboración propia.	38
Ilustración 7. Taza personalizada. Fuente: Elaboración propia.....	39

Ilustración 8. Carrito. Fuente: Elaboración propia.	40
Ilustración 9. Comedero "No me toques las croquetas". Fuente: Elaboración propia.....	41
Ilustración 10. Comedero "I love my mum". Fuente: Elaboración propia.	42

Índice de Logotipos.

Logotipo 1. Pawchy (color). Fuente: Elaboración propia.	25
Logotipo 2. Pawchy (negro) Fuente: Elaboración propia.	26

Índice de Tablas.

Tabla 1. Análisis magnitudes PPGG. Fuente: eInforma.	13
Tabla 2. División de empresas por tamaño. Fuente: eInforma.....	14
Tabla 3. Pasivo medio sector. Fuente: eInforma.	18
Tabla 4. Equilibrio financiero media sector. Fuente: eInforma.....	20
Tabla 5. Lienzo Canvas. Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 6. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 7. Descripción producto Arnés Silver Reflect. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 8. Descripción producto comedero "I love my human". Fuente: Elaboración propia.....	53
Tabla 9. Reparto horas trabajadoras. Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 10. Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 11. Activo. Fuente: Elaboración propia.	59
Tabla 12. Pasivo. Fuente: Elaboración propia.....	60
Tabla 13. Amortización. Fuente: Elaboración propia.	61
Tabla 14. Pronóstico de ventas. Fuente: Elaboración propia.	62
Tabla 15. Estacionalidad ventas. Fuente: Elaboración propia.....	62
Tabla 16. Estructura de venas y márgenes. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 17. Pronóstico de Costes Variables. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 18. Gastos fijos. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 20. Análisis Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración propia.....	69
Tabla 21. Balances previsionales. Fuente: Elaboración propia.....	72
Tabla 22. Ratios básicos. Fuente: Elaboración propia.	73
Tabla 23. Punto de equilibrio. Fuente: Elaboración propia.....	75
Tabla 25. Pronóstico de ventas optimista. Fuente: Elaboración propia.	82
Tabla 26. Ventas y márgenes optimista. Fuente: Elaboración propia.	83
Tabla 27. PPGG optimista. Fuente: Elaboración propia.	84

Tabla 28. Punto muerto optimista. Fuente: Elaboración propia.....	85
Tabla 29. Pronóstico ventas pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	85
Tabla 30. Estructura de ventas y márgenes pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	86
Tabla 31. PPGG pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	87
Tabla 32. Punto muerto pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	88



RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad el análisis de una idea de negocio para comprobar si es viable el desarrollo del negocio.

Se estudiará la viabilidad de una tienda online de accesorios para animales: Pawchy. Los clientes encontrarán todo tipo de productos para sus animales de compañía que, además, podrán personalizar para conseguir un producto único. Asimismo, se ofrecerán servicios complementarios como son consultas en derecho animal o educación canina para ofrecer un servicio completo.

Comprobaremos la viabilidad de esta idea de negocio a través del análisis de las distintas áreas funcionales de la empresa, así como la creación de un plan-financiero y su posterior examen.

De estos análisis podremos obtener la respuesta a nuestra pregunta principal: ¿Es viable la idea de negocio?

Palabras clave: Pawchy, empresa, animales, plan financiero, viabilidad, negocio, mascota.

ABSTRACT

The purpose of this project is to analyze a business idea to check if the development of the business is viable.

We will study the viability online store of accessories for animals: Pawchy. Customers will find all kinds of products for their pets that can also be customized to achieve a unique product. Likewise, complementary services will be offered, such as consultations on animal rights or canine education to offer a complete service.

We will check the viability of this business idea through the analysis of the different functional areas of the company, as well as the creation of a financial plan and its subsequent examination.

As a result, we will be able to obtain the answer to our main question: Is the business idea viable?

Key words: Pawchy, bussines, animals, economic plan, viability, pet.

INTRODUCCIÓN.

I. Introducción al trabajo de fin de grado.

El objeto del presente trabajo de fin de grado es el análisis del plan de negocio de la empresa Pawchy Tienda Online de Productos para Animales, SL.

El modelo de negocio de Pawchy está basado en la calidad de los productos y servicios que ofrece, así como en la personalización de éstos. Se trata de una tienda online (www.pawchy.com) que pretende situarse como una empresa reconocida a nivel nacional.

Además, la empresa pretende, en el ejercicio de su actividad, fomentar y concienciar sobre la tenencia responsable para evitar el abandono y la adopción de animales. Este es un punto fundamental que guiará las estrategias y decisiones del grupo directivo.

Pawchy tiene su ámbito de actuación en el sector de las mascotas, el éxito de esta idea de negocio está estrechamente ligado a la cantidad de animales que hay en los hogares. Como podremos observar a lo largo del proyecto, no parece que esto sea un problema puesto que casi el 40% de la población española convive con un animal.

El reto que se presenta en este plan de empresa está en colocarse en una posición dominante que permita a la empresa ser visible entre los grandes competidores. Para ello, deberán realizarse acciones encaminadas a publicitar la empresa y conseguir un buen posicionamiento en los motores de búsqueda.

En definitiva, realizaremos un examen exhaustivo de la empresa para analizar la viabilidad de la idea de negocio.

II. Objetivos del trabajo de fin de grado.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con la realización de este trabajo es conocer la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de la idea de negocio.

Para poder dar respuesta al objetivo principal se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación del sector.
- Analizar el entorno general de la empresa
- Examinar el entorno específico de la empresa.
- Estudiar el mercado al que se dirige la empresa.

- Observar e investigar los competidores y las diferentes estrategias en cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- Considerar el análisis económico y financiero para los próximos tres años.

EL SECTOR DE LAS MASCOTAS.

I. Situación actual.

Introducción.

El número de mascotas en España no para de aumentar año tras año, tanto es así que actualmente nos encontramos en una situación demográfica peculiar: en los hogares españoles ya hay más mascotas que niños. Según el INE, en 2021, en España había alrededor de 6 millones de niños menores de 14 años, mientras que se contabilizan unos 13 millones de mascotas.



Gráfica 1. ¿Cuántos perros hay en España?
Fuente: INE

Esta tendencia al alza se ha visto reforzada en época de pandemia. El confinamiento ha acelerado esta tendencia, en tan solo 3 años (2019 a 2021) el número de mascotas ha aumentado en un 38% (ANFAAC, 2021).

Estos cambios sociales tienen su reflejo en el ámbito económico puesto que tener un animal de compañía implica un gasto y, si el número de mascotas aumenta, también lo hará la cantidad total de gasto que se destina al sector de las mascotas.

El desarrollo del sector ha propiciado la aparición de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de las mascotas. Por ejemplo, a los servicios tradicionales como veterinarios, peluquería o adiestramiento, se suman otros como residencias y hoteles caninos, servicios funerarios, paseadores de mascotas, servicios de transporte para estos animales, etc. Es en este nuevo contexto en el que podemos encuadrar las tiendas especializadas en mascotas, su alimentación, complementos y accesorios.

Existen varias formas de clasificar estas tiendas, si nos basamos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), esta actividad se encuentra en el sector G “Actividades de comercio al por mayor y al por menor”, y se incluye dentro del epígrafe 4776 “Comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados.

Informe del riesgo del sector.

Siguiendo la clasificación arriba mencionada, vamos a analizar el riesgo del sector. Debemos tener en cuenta que, en el epígrafe 4776 del CNAE se incluye el comercio al por menor de otros artículos como, por ejemplo, flores, plantas, semillas o fertilizantes. Por tanto, los datos que se mostrarán a continuación no pueden entenderse como una verdad absoluta pues la ponderación de otros sectores en los mismos puede variar los resultados.

Según el informe de riesgo sectorial realizado por eInforma, el sector (epígrafe 4776) es moderadamente vulnerable tanto a corto como a medio plazo (Observatorio Sectorial DBK, 2021).



Ilustración 1. Rating de riesgo del sector.
Fuente: eInforma.

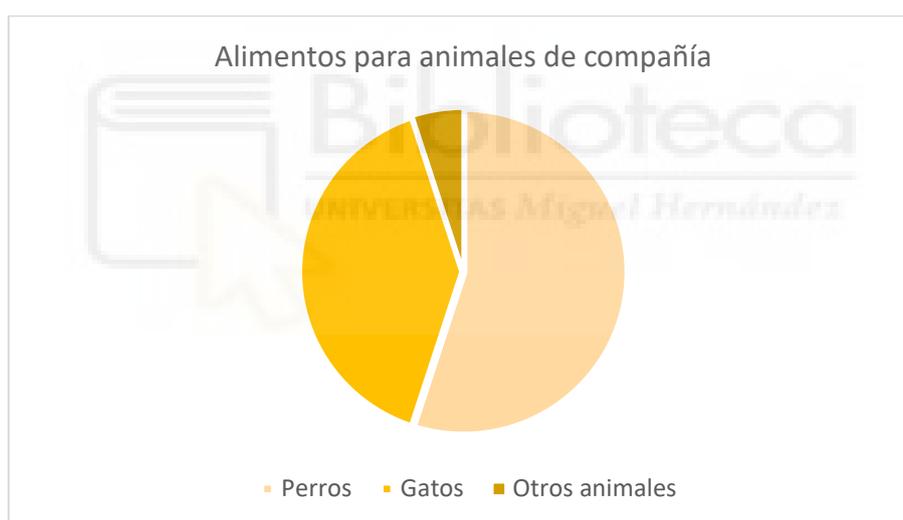
El informe arriba mencionado también relata las principales tendencias del sector:

La tienda tradicional es el canal predominante en el mercado de animales de compañía, mientras que en la venta de alimentos se aprecia un mayor peso de la distribución alimentaria (aprox. 60%).

Por su parte, en el comercio de accesorios para animales de compañía también tiende a subir la cuota de mercado de las grandes superficies.

A pesar del negativo contexto macroeconómico de 2020 a consecuencia del COVID-19, el valor de mercado de los alimentos para animales de compañía se incrementó alrededor de un 9%.

Los alimentos para perros representan el 55% del total de las ventas, mientras que los alimentos para gatos se sitúan cerca del 40%, correspondiendo el 5% restante a la alimentación de otros animales.



Gráfica 2. ¿Cuántos perros y gatos hay?
Fuente: eInforma.

Por último, los datos para el cierre de 2021 indican un aumento adicional de las ventas de alimentos para animales de compañía. Y, se prevé una prolongación de la tendencia de crecimiento de las ventas de alimentos de compañía a corto y medio plazo ya que se prevé un aumento del número de animales en los hogares españoles como ya hemos comentado anteriormente.

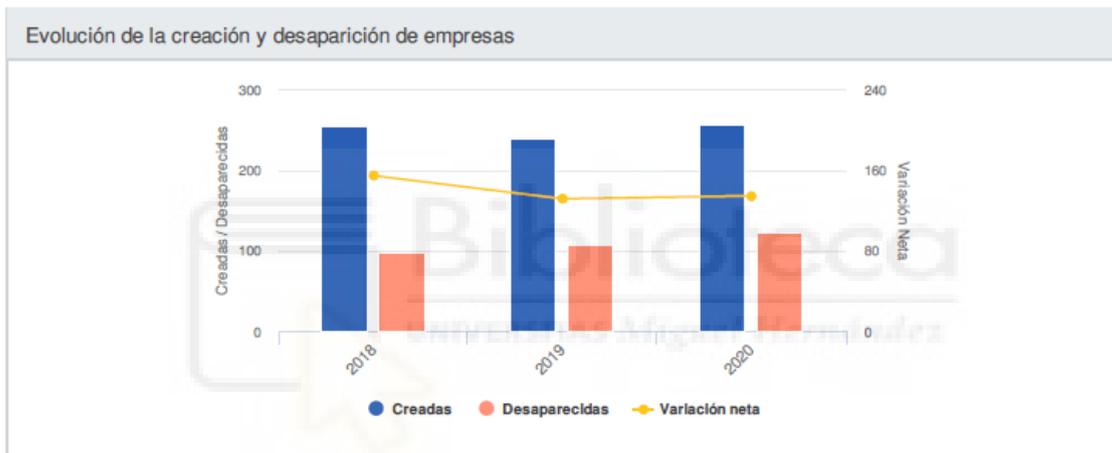
En conclusión, de las principales tendencias del sector podemos deducir que el sector de las mascotas se encuentra en auge. Sin embargo, debido a que el informe incluye

también otros sectores, por incluirse dentro del mismo epígrafe del CNAE, el rating del sector disminuye.

II. Análisis del sector mascotas a nivel nacional.

En 2020, había 6.735 empresas incluidas en el CNAE 4776. Debemos recordar que en este CNAE se incluyen, además de las empresas que se dedican a las mascotas, empresas cuya actividad principal es el comercio al por menor de flores, plantas, semillas o fertilizantes, etc (INFORMA, 2020).

El número total de empresas del sector ha crecido más de un 4% entre 2018 y 2020. Podemos observar un pequeño descenso en 2019 pero esto es debido a la inseguridad de la pandemia causada por el COVID-19.



Gráfica 3. Evolución creación y desaparición de empresas.
Fuente: elInforma.

A continuación, procederemos a analizar las principales magnitudes de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de la media del sector:

Análisis de las magnitudes de la cuenta de Pérdidas y Ganancias							
Cifras expresadas en euros							
NOMBRE	MEDIA SECTORIAL			VARIACIÓN	% SOBRE CIFRA DE NEGOCIOS		
	2018	2019	2020	2018-2020	2018	2019	2020
CIFRA DE NEGOCIOS	762.105,11	764.915,93	785.823,78	3,11 %			
MARGEN BRUTO	224.845,50	231.652,63	226.351,29	0,67 %	29,50 %	30,28 %	28,80 %
EBITDA	34.661,61	30.033,41	32.711,16	-5,63 %	4,55 %	3,93 %	4,16 %
EBIT	23.377,86	18.517,83	21.349,75	-8,68 %	3,07 %	2,42 %	2,72 %
RESULTADO NETO	14.783,03	11.092,57	12.883,20	-12,85 %	1,94 %	1,45 %	1,64 %
TIPO IMPOSITIVO EFECTIVO (%)	24,99	28,14	27,47	9,92 %			

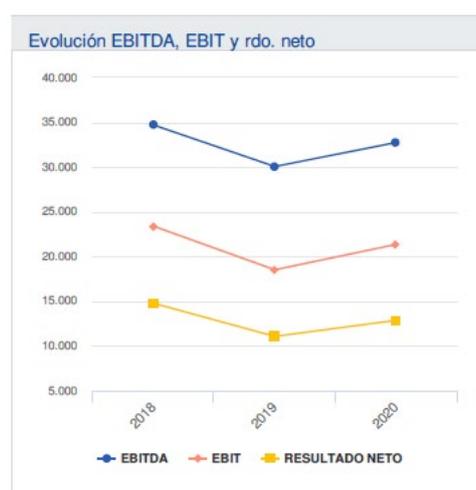
Tabla 1. Análisis magnitudes PPGG.

Fuente: eInforma.



Gráfica 4. Evolución cifra de negocio y margen bruto.

Fuente: eInforma.



Gráfica 5. Evolución EBITDA, EBIT y resultado neto.

Fuente: eInforma.

Como se puede observar, la cifra de negocio media del sector creció más de un 3% entre 2018 y 2020. Es decir, la media de los ingresos de las empresas que cuya actividad principal se incluye en el CNAE 4776 aumentó en un 3,11%.

Sin embargo, el EBIT (resultado neto de explotación), en el mismo período, descendió un 8,68% lo que implica una reducción en el margen económico del sector. Esto a su vez deriva en una disminución de la Rentabilidad Económica de la empresa media del sector.

Para tener una visión más exacta es necesario desglosar las empresas que componen este sector puesto que los datos arriba calculados son una media de todas las empresas del sector lo que puede provocar una visión errónea de los datos si no se tiene en cuenta el tamaño de las mismas.

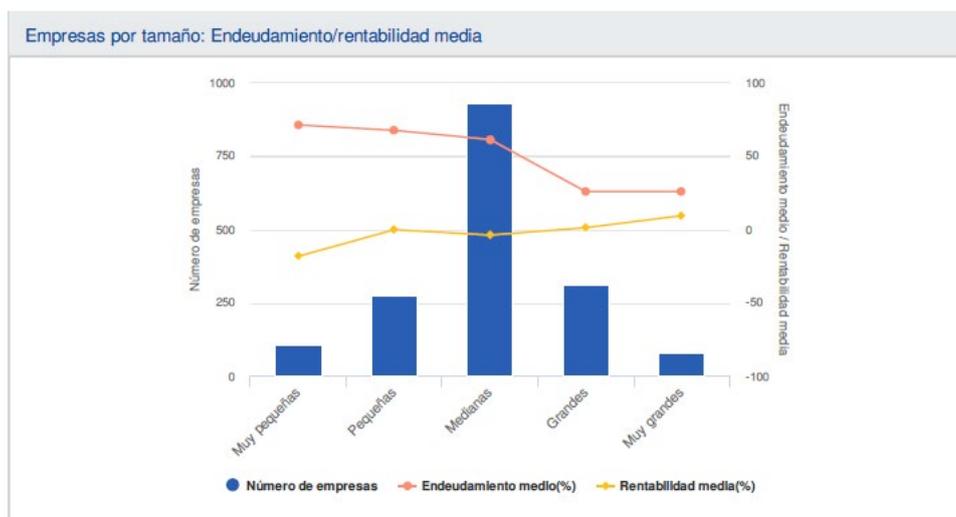
División de las empresas por tamaño relativo * (posicionamiento en el sector)

Cifras expresadas en euros

	CIFRA DE NEGOCIO			Valores Medios		
	Desde	Hasta	EMPRESAS	Activo	Endeudamiento	Rentabilidad
Muy pequeñas	0,00	27.849,93	109	171.250,70	71,23 %	-18,27 %
Pequeñas	28.487,16	106.958,76	273	148.991,12	67,58 %	-0,16 %
Medianas	106.973,76	884.322,42	928	321.541,37	61,29 %	-3,87 %
Grandes	884.468,11	3.499.699,54	310	1.111.498,29	25,72 %	1,22 %
Muy grandes	3.599.696,11	133.837.248,00	78	5.768.882,21	25,96 %	9,43 %

* En base a la agrupación de colectivos por percentiles buscando grupos estadísticamente homogéneos.

Tabla 2. División de empresas por tamaño.
Fuente: eInforma.



Gráfica 6. Empresas por tamaño: endeudamiento/rentabilidad
Fuente: eInforma.

Como podemos observar, las empresas pequeñas y muy pequeñas representan poco más del 22% del sector. En una situación parecida se encuentran las empresas medianas que representan más del 50% del sector por lo que su efecto sobre la rentabilidad media del sector es muy grande (en negativo). En total, el 72% de las empresas tiene una rentabilidad negativa.

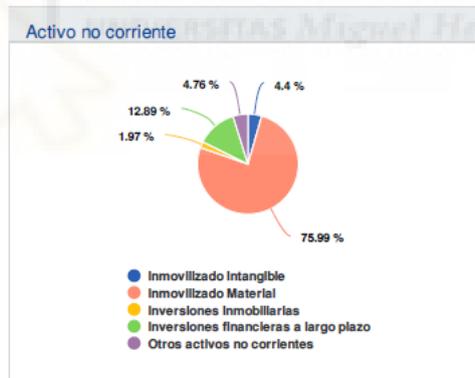
Analizaremos en primer lugar el activo y pasivo de la media del sector:

ACTIVO							
Cifras expresadas en Euros							
ACTIVO	2018		2019		2020		VARIACIÓN
	Valores	% Activo	Valores	% Activo	Valores	% Activo	
A) ACTIVO NO CORRIENTE	190.136,74	35,86 %	199.542,74	35,90 %	193.432,63	34,15 %	1,73 %
Inmovilizado intangible	5.558,53	1,05 %	7.216,28	1,30 %	8.513,17	1,50 %	53,16 %
Inmovilizado material	144.884,53	27,33 %	149.496,52	26,90 %	146.985,96	25,95 %	1,45 %
Inversiones inmobiliarias	6.415,20	1,21 %	8.130,84	1,46 %	3.802,82	0,67 %	-40,72 %
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	14.149,50	2,67 %	10.904,60	1,96 %	7.020,04	1,24 %	-50,39 %
Inversiones financieras a largo plazo	12.603,11	2,38 %	16.209,92	2,92 %	17.910,02	3,16 %	42,11 %
Activos por impuestos diferidos	6.463,88	1,22 %	7.521,97	1,35 %	9.200,61	1,62 %	42,34 %
Deudores comerciales no corrientes	62,00	0,01 %	62,61	0,01 %	0,00	0,00 %	-100,00 %
B) ACTIVO CORRIENTE	340.031,03	64,14 %	356.277,14	64,10 %	372.918,21	65,85 %	9,67 %
Activo no corriente mantenido para la venta	3,16	0,00 %	263,89	0,05 %	33,71	0,01 %	966,77 %
Existencias	130.159,91	24,55 %	133.041,99	23,94 %	136.029,99	24,02 %	4,51 %
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	128.367,12	24,21 %	131.950,94	23,74 %	129.380,65	22,84 %	0,79 %
- Clientes por ventas y prestaciones de servicios	118.402,40	22,33 %	121.213,03	21,81 %	119.529,55	21,11 %	0,95 %
- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	18,71	0,00 %	2,10	0,00 %	0,00	0,00 %	-100,00 %
- Otros deudores	9.946,01	1,88 %	10.735,81	1,93 %	9.851,10	1,74 %	-0,95 %
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	3.253,59	0,61 %	1.493,87	0,27 %	4.428,98	0,78 %	36,13 %
Inversiones financieras a corto plazo	15.164,95	2,86 %	20.301,52	3,65 %	21.394,12	3,78 %	41,08 %
Periodificaciones a corto plazo	909,15	0,17 %	423,16	0,08 %	623,82	0,11 %	-31,38 %
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	62.173,14	11,73 %	68.801,76	12,38 %	81.026,94	14,31 %	30,32 %
TOTAL ACTIVO	530.167,76		555.819,88		566.350,84		6,82 %

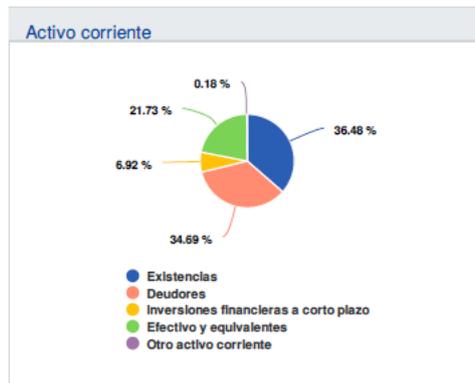
Gráfica 7. Activo medio sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 8. Composición activo medio sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 9. Activo no corriente media sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 10. Activo corriente media sector.
Fuente: eInforma.

Como podemos observar, la mayor parte del activo se sitúa en el activo corriente, es decir, en la parte del activo de la empresa que puede generar liquidez en menos de doce meses. Además, dentro de este activo corriente, como es lógico, casi el 70% se reparte entre las mercaderías y los deudores. Por otro lado, más del 75% del activo no corriente se refiere al inmovilizado material como son los locales donde se ejerce la actividad comercial.

Analizamos a continuación el pasivo medio del sector:

PASIVO

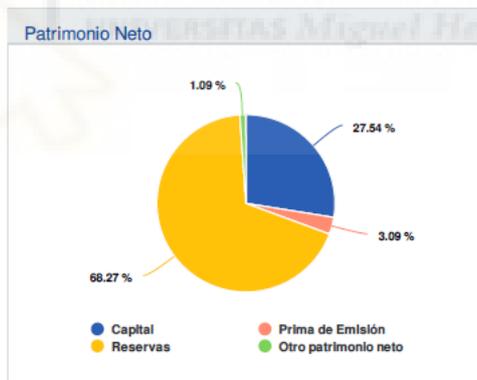
Cifras expresadas en Euros							
PASIVO	2018		2019		2020		VARIACIÓN
	Valores	% Pasivo	Valores	% Pasivo	Valores	% Pasivo	
A) PATRIMONIO NETO	182.906,49	34,50 %	195.786,53	35,22 %	201.321,49	35,55 %	10,07 %
A.1. FONDOS PROPIOS	179.472,19	33,85 %	193.472,41	34,81 %	199.097,00	35,15 %	10,93 %
Capital	51.688,31	9,75 %	49.254,21	8,86 %	55.956,54	9,88 %	8,26 %
Prima de emisión	6.480,76	1,22 %	5.420,43	0,98 %	6.276,85	1,11 %	-3,15 %
Reservas	117.242,34	22,11 %	136.826,49	24,62 %	138.695,95	24,49 %	18,30 %
(Acciones y participaciones en patrimonio propio)	-688,01	-0,13 %	-547,26	-0,10 %	-311,62	-0,06 %	54,71 %
Resultados de ejercicios anteriores	-27.864,25	-5,26 %	-26.199,35	-4,71 %	-32.768,09	-5,79 %	-17,60 %
Otras aportaciones de socios	17.513,83	3,30 %	17.219,98	3,10 %	18.052,53	3,19 %	3,08 %
Resultado del ejercicio	14.783,03	2,79 %	11.092,57	2,00 %	12.883,20	2,27 %	-12,85 %
(Dividendo a cuenta)	-230,64	-0,04 %	-142,02	-0,03 %	-280,83	-0,05 %	-21,76 %
Otros instrumentos de patrimonio neto	546,80	0,10 %	547,37	0,10 %	592,47	0,10 %	8,35 %
A.2.AJUSTES AL PATRIMONIO NETO	-19,40	0,00 %	-2,20	0,00 %	-2,40	0,00 %	87,63 %
A.3.SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS.	3.453,70	0,65 %	2.316,32	0,42 %	2.226,89	0,39 %	-35,52 %
B) PASIVO NO CORRIENTE	90.087,92	16,99 %	92.990,02	16,73 %	114.372,57	20,19 %	26,96 %
Provisiones a largo plazo	265,28	0,05 %	285,22	0,05 %	307,71	0,05 %	15,99 %
Deudas a largo plazo	84.968,57	16,03 %	88.993,05	16,01 %	109.914,58	19,41 %	29,36 %
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	2.593,73	0,49 %	2.746,25	0,49 %	3.410,57	0,60 %	31,49 %
Pasivo por impuesto diferido	1.877,01	0,35 %	649,10	0,12 %	699,08	0,12 %	-62,76 %
Periodificaciones a largo plazo	73,22	0,01 %	3,18	0,00 %	0,00	0,00 %	-100,00 %
Acreedores comerciales no corrientes	0,18	0,00 %	0,00	0,00 %	14,90	0,00 %	8.177,78 %
Deuda con características especiales a largo plazo	309,94	0,06 %	313,22	0,06 %	25,73	0,00 %	-91,70 %
C) PASIVO CORRIENTE	257.173,35	48,51 %	267.043,32	48,04 %	250.656,78	44,26 %	-2,53 %
Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %	0,00 %
Provisiones a corto plazo	309,62	0,06 %	472,39	0,08 %	388,78	0,07 %	25,57 %
Deudas a corto plazo	91.497,63	17,26 %	95.578,84	17,20 %	86.140,69	15,21 %	-5,85 %
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1.605,51	0,30 %	4.746,97	0,85 %	2.792,78	0,49 %	73,95 %
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	163.205,37	30,78 %	165.759,77	29,82 %	160.947,16	28,42 %	-1,38 %
- Proveedores	109.442,04	20,64 %	113.115,48	20,35 %	111.337,31	19,66 %	1,73 %
- Otros acreedores	53.763,33	10,14 %	52.644,29	9,47 %	49.609,85	8,76 %	-7,73 %
Periodificaciones a corto plazo	511,70	0,10 %	476,68	0,09 %	382,71	0,07 %	-25,21 %
Deuda con características especiales a corto plazo	43,52	0,01 %	8,68	0,00 %	4,65	0,00 %	-89,32 %
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	530.167,76		555.819,88		566.350,84		6,82 %

Tabla 3. Pasivo medio sector.

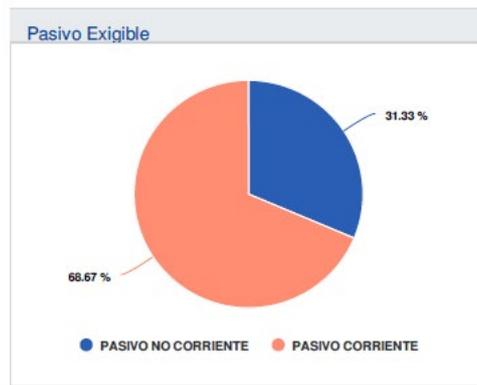
Fuente: eInforma.



Gráfica 11. Composición pasivo medio sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 12. Patrimonio neto media sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 13. Pasivo exigible media sector.
Fuente: eInforma.

Al igual que sucede con el activo, la mayor parte del pasivo es pasivo corriente, es decir, la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a 12 meses. Este pasivo se deberá satisfacer con el activo circulante para tener una economía saneada.

Tabla de equilibrio financiero						
Cifras expresadas en Euros						
ACTIVO	2018	(%)	2019	(%)	2020	(%)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	190.136,74	35,86 %	199.542,74	35,90 %	193.432,63	34,15 %
B) ACTIVO CORRIENTE	340.031,03	64,14 %	356.277,14	64,10 %	372.918,21	65,85 %
TOTAL ACTIVO (A + B)	530.167,76	100,00 %	555.819,88	100,00 %	566.350,84	100,00 %
PASIVO	2018	(%)	2019	(%)	2020	(%)
A) PATRIMONIO NETO	182.906,49	34,50 %	195.786,53	35,22 %	201.321,49	35,55 %
B) PASIVO NO CORRIENTE	90.087,92	16,99 %	92.990,02	16,73 %	114.372,57	20,19 %
C) PASIVO CORRIENTE	257.173,35	48,51 %	267.043,32	48,04 %	250.656,78	44,26 %
TOTAL PASIVO (A + B + C)	530.167,76	100,00 %	555.819,88	100,00 %	566.350,84	100,00 %

Tabla 4. Equilibrio financiero media sector.
Fuente: eInforma.

Comprobamos ahora el equilibrio financiero de la empresa, como ya hemos ido mencionando, el activo corriente debe cubrir el pasivo corriente. Como podemos observar en la tabla 4 hay 372.000€ de activo corriente que cubren, de sobra, los 250.000€ del pasivo corriente.

Este “sobrante” es lo que se llama fondo de maniobra.



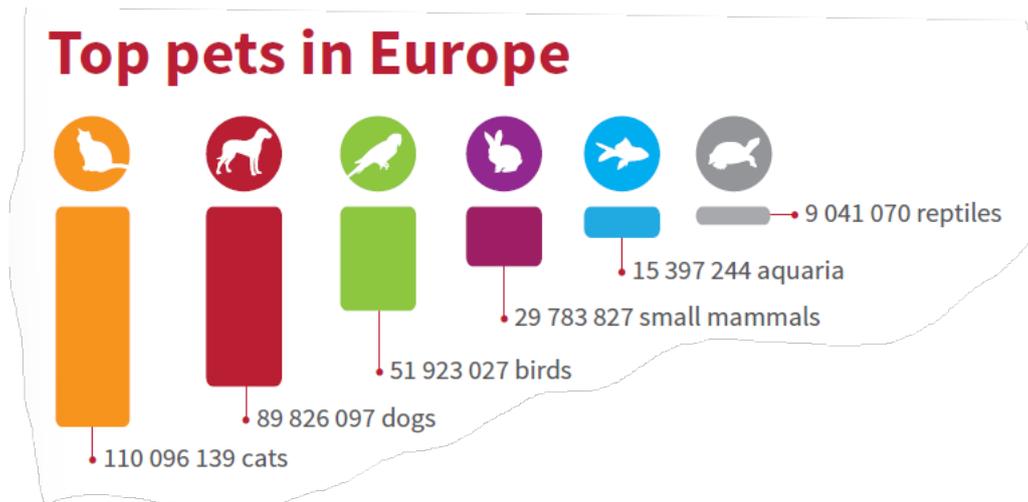
Gráfica 14. Masas patrimoniales media sector.
Fuente: eInforma.



Gráfica 15. Evolución fondo de maniobra media sector.
Fuente: eInforma.

III. Análisis del sector a nivel internacional.

Según el informe “FAACTS AND FIGURES 2020 European Overview” de La European Pet Food Industry Federation, el 38% de los hogares europeos tienen, al menos, un animal de compañía. Esto se traduce en más de 88 millones de hogares con animales de compañía (FEDIAF, 2020).



Gráfica 16. Animales de compañía en Europa.

Fuente: FEDIAF.

Cada vez son más los individuos que optan por añadir un animal de compañía a su unidad familiar. De hecho, son muchos los que lo consideran no solo su mejor amigo, sino un miembro más de la familia. En Europa se observa un reflejo claro de esta realidad. El número de hogares con mascotas ha aumentado en casi 20 millones en los últimos años, aproximándose actualmente a los 90 millones (FEDIAF, 2020). Este crecimiento ha impulsado la producción de alimentos para mascotas en Europa. Pero el sector de las mascotas se compone además de otra categoría de productos: los accesorios y servicios relacionados con las mascotas. Los ingresos procedentes de las ventas de estos han experimentado igualmente un continuo crecimiento.

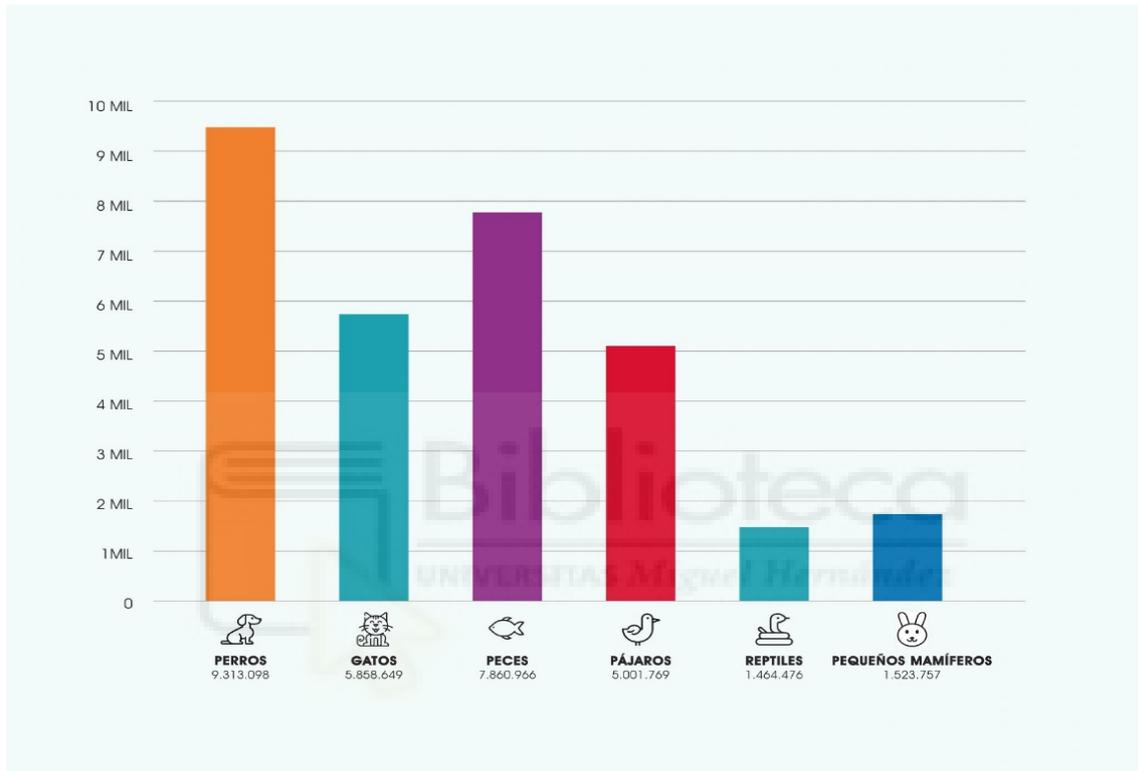
TENDENCIA SOCIAL A NIVEL NACIONAL.

Según el Estudio de Mascotas realizado en junio de 2021 por Veterindustria en colaboración con la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía (ANFAAC), más de la mitad de los hogares españoles convive con un animal (ANFAAC, 2021).

En 2019, el 39,7% de las familias españolas contaban con un animal de compañía, sin embargo, solo dos años más tarde, esta cifra ha aumentado de forma significativa. En 2021, el 50,2% de los hogares españoles tenían, al menos, un animal de compañía. Esto significa un aumento de más del 10% en sólo dos años y muestra, como ya se venía viendo

en años anteriores, una tendencia al alza de las familias que desean compartir su hogar con una mascota.

El estudio también recoge un censo de mascotas por especie. Tal y como ocurría en 2019, el perro sigue siendo el favorito y también ha aumentado su número medio por hogar que pasa de un 1,42 en 2019 a un 1,50 en 2021.



Gráfica 17. Censo de animales.

Fuente: Estudio de Censos 2021 ANFAAC y Veterindustria.

Además, desde hace unos años venimos observando un cambio social en lo referente a la relación con los animales de compañía. La sociedad está experimentando importantes transformaciones sociales, mientras la tasa de natalidad disminuye considerablemente, el número de animales de compañía no para de aumentar.

Esto es debido a múltiples factores, entre ellos, el económico. Mantener un perro es mucho más fácil y económico, según el análisis 'Mi mascota en cifras' de la Real Sociedad Canina de España (RSCE), los cuidadores gastan unos 1.250€ anuales (105€ mensuales aprox.) en sus perros. Entre estos gastos se encuentran los gastos veterinarios, de alimentación, juguetes y accesorios, etc. (ABC, 2019)

Según la Red Española de Identificación de Animales de Compañía (REIAC), hay 13 millones de mascotas registradas en el territorio español. El 93% de estas mascotas son perros, el 6% gatos, y el resto, conejos en su mayoría (Prats, 2020). Sin embargo, debemos tener en cuenta que estas cifras son los animales registrados, en realidad, las cifras son mucho mayores. Por ejemplo, el INE cifra el número de mascotas en más de 18,5 millones y ANFAAC en su último informe destaca que hay aproximadamente 29 millones de mascotas en España (ANFAAC, 2021).

METODOLOGÍA EMPLEADA.

En la realización y confección del modelo de negocio hemos utilizado varias fuentes de información secundarias como son páginas web, artículos de periódico, libros e informes estadísticos mediante los que se define objetivamente los escenarios en los que se desarrollará el entorno del sector de las mascotas.

La metodología utilizada en el plan de negocio se va confeccionando desde el comienzo con un resumen donde incluimos la idea de negocio, los promotores, el equipo directivo y la organización interna, el perfil del equipo estratégico, el estado de desarrollo del negocio, los productos y una pequeña valoración del proyecto, el público objetivo y el mercado potencial, el escenario competitivo de la empresa y la inversión inicial necesaria.

Continuamos con el diagnóstico estratégico en el cual incluimos el análisis de valores estratégicos como la misión, visión, valores y cultura de la empresa. Así como el análisis externo analizando el entorno general, específico y de mercado. Además, incluiremos un análisis DAFO y CAME que nos ayudarán a formular las estrategias empresariales.

Para el análisis del modelo de negocio se ha utilizado el método Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además, se ha procedido a analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa y finalizamos con una valoración económica financiera del negocio.

A continuación, se realiza el estudio de las estrategias de implantación en las áreas funcionales: área comercial y de marketing, área de organización y área de recursos humanos y de su producción y área de operaciones.

Posteriormente, se plantea el plan económico y financiero en el que se realiza un exhaustivo estudio de los datos numéricos que proporcionan unos ratios que permiten dar conclusiones acerca del modelo de negocio.

Por último, se tiene en cuenta los aspectos de tramitación y puesta en marcha de la empresa.

ESTUDIO DE CASO: PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA PAWCHY.

1. Resumen Ejecutivo.

La empresa tiene la denominación de Pawchy Tienda Online de Productos para Animales, S.L, y el proyecto es la creación de una empresa de accesorios para mascotas y de productos personalizados para éstas.

El nombre de Pawchy fue elegido tras hacer un brainstorming de ideas que cumplieran los siguientes requisitos: que tuviera relación con los animales y que fuera corto para facilitar su pronunciación y recuerdo, consideramos que el elegido cumplía con todas las características que buscábamos.



Logotipo 1. Pawchy (color).

Fuente: Elaboración propia.



Logotipo 2. Pawchy (negro)

Fuente: Elaboración propia.

Los principales objetivos que se persiguen son ofrecer accesorios para animales de calidad, así como la opción de personalizarlos con imágenes o textos a voluntad del cliente.

La estrategia de marketing a utilizar se centrará, tras el pertinente estudio de mercado realizado, en la calidad de los productos.

Pawchy S.L es una empresa del sector de las mascotas, por lo que nuestro plan de operaciones consistirá en la fijación de una serie de objetivos estratégicos en cuanto al precio de producción y de venta, y el valor añadido que nuestros productos pueden aportar a nuestros clientes.

Hemos detectado, en este sector, un incremento de la demanda que viene ocurriendo en la última década, y cuyas previsiones reflejan un aún mayor crecimiento anual del volumen de ventas, que pretende ser incluso duplicado en el siguiente lustro. Somos conscientes, también, de la enorme competencia que existe en el mismo. No tanto por el número de empresas que existen, sino por tratarse de empresas muy consolidadas, no sólo en este sector (ya que la mayoría de ellas tienen una producción diversificada), y cuya capacidad de producción está muy trabajada y es capaz de conseguir unos costes muy competitivos gracias a las economías de escala.

A partir de todos los análisis realizados, llevaremos a cabo y confeccionaremos nuestro plan de negocios, donde abordaremos, entre otras, las siguientes cuestiones: análisis del sector, análisis del mercado, plan de marketing, plan de operaciones, organización de los recursos humanos, plan económico financiero, modelo de negocio, estructura legal, etc...

2. Modelo de Negocio (Lienzo Canvas)

Para el desarrollo del modelo de negocio, se utilizará el “Business Model Canvas” (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el mismo, se plasmarán las ideas sobre el modelo de negocio con el objetivo de estudiar la propuesta de valor central del negocio y las diversas relaciones que tienen las diferentes dimensiones con la misma.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de accesorios para animales. - Asociaciones sin ánimo de lucro (protectoras de animales). - Veterinarios. - Ayuntamientos. - Otros negocios relacionados con los animales como: adiestradores, educadores caninos, hoteles para animales, despachos de derecho animal, etc. - Empresas de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una tienda online. - Soporte técnico / atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidad y accesibilidad para el cliente. - Rapidez en la comunicación. - Fidelización de clientes a través de la oferta de productos personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal telefónica. - Online - Canales de comunicación constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con animales de compañía. - Veterinarios. - Protectoras de animales, refugios, etc. - Ayuntamientos. - Otros negocios relacionados con los animales como: adiestradores, educadores caninos, hoteles para animales, etc.
RECURSOS CLAVE <ul style="list-style-type: none"> - Servidor informático. - Mantenimiento tienda online. 			CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Internet. - Redes sociales: Facebook, Tik Tok, Instagram. - Web. 	
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad informática. - Equipos informáticos. - Publicidad en redes sociales. - Posicionamiento SEO/SEM. 			FUENTES DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> - Campañas de publicidad para concienciar (Ayto). - Venta de productos a través de la web. - Venta de productos en establecimientos asociados. - Dropshipping. - Afiliados Amazon, seguros veterinarios, etc. - Ventas a través de Amazon - Consultas derecho animal - Consultas educación canina 	

Tabla 5. Lienzo Canvas.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se procede a desglosar cada una de las dimensiones del Lienzo.

En primer lugar, los socios claves, aquellas personas o entidades que consideramos necesarias para el arranque o inicio de nuestro modelo de negocio. Consideramos que serían de gran relevancia los proveedores que nos proporcionarán los productos que, posteriormente, venderemos a nuestros clientes. Entre ellos, encontramos proveedores convencionales que nos venderán el producto. Nuestra empresa lo almacenará para posteriormente venderlo.

Además, los proveedores que nos permiten realizar dropshipping con sus productos, en este caso, no necesitamos almacenarlos y por tanto, podemos vender mucha más variedad.

Uno de los grandes objetivos de la sociedad es concienciar y luchar contra el abandono animal, para ello, es necesario tener una buena relación con Asociaciones de animales, otros negocios que, como el nuestro, tengan relación con animales, como por ejemplo, veterinarios, hoteles caninos, educadores de perros, despachos de derecho animal, etcétera, de este modo podemos ofrecer un servicio mucho más personalizado al cubrir muchos más ámbitos de actuación. Por último, un pilar muy importante en la concienciación es la Administración por lo que construiremos un vínculo con la Administración local para que las campañas de concienciación tengan más visibilidad. Por último, pero no menos importante, deberemos crear una alianza con las empresas de transporte que enviarán nuestros pedidos.

En segundo lugar, la actividad más importante para nuestra empresa, ya que es requisito indispensable para iniciar la actividad, es la creación de la tienda online. También es muy importante la creación de una red de soporte técnico y atención al cliente. Estas dos actividades tienen como misión principal ofrecer un proceso de compra sencillo y comunicativo en el que se pueda resolver de forma inmediata cualquier duda que pueda surgirle al cliente.

El principal recurso clave es el servidor informático donde se aloja la web, un buen servidor implica un buen tiempo de respuesta de la web, que la web no sea lenta es un requisito indispensable para evitar la pérdida de nuevos clientes que nos conocen a través de la publicidad. Además, deberemos mantener la web actualizada y, sobre todo con los productos de dropshipping, debemos automatizar la disponibilidad de éstos para evitar problemas de roturas de stock al recibir un pedido.

Nuestra propuesta de valor, lo que nos hará diferenciarnos de la competencia gira entorno al contacto directo y la facilidad de acceso por parte de los clientes. Asimismo, ofreceremos la personalización de los productos, lo cual nos permitirá fidelizar clientes ya que con la información recibida para la personalización del producto podremos recomendar u ofrecer productos o servicios específicos que el cliente puede necesitar.

En quinto lugar, nuestras relaciones con los clientes serán mediante contacto directo, ya sea por teléfono móvil, a través de los formularios de contacto o a través de la propia web. De este modo, podremos crear un perfil de cliente y así, ofrecer de forma personal los productos o servicios que el cliente necesita, aunque no los ofertemos en nuestra tienda. Por ejemplo, si un cliente contacta para comprar una cuna de plástico para su perro porque destroza todas las que compra, podremos ofrecer la cama y además, como tendremos relaciones con educadores caninos, le recomendaremos una visita con el educador más cercano a su localidad.

Nuestros canales serán internet, las redes sociales, concretamente Facebook, Instagram y TikTok y por supuesto, nuestra página web.

En lo referente al segmento de clientes, aunque lo desarrollaremos más adelante en este mismo documento, nos centraremos, sobre todo en personas que tengan animales de compañía, pero eso no es todo puesto que, una de las actividades planificadas para realizar a través de la Administración es el asesoramiento en la adopción para evitar, como hemos comentado anteriormente, el abandono animal. Además, la mayoría de nuestros socios clave, también serán nuestros clientes, podremos vender nuestros productos en sus instalaciones.

Por último, nuestra estructura de costes e ingresos se identifica con los siguientes aspectos. Por un lado, nuestros costes serán el mantenimiento de la web, así como la seguridad informática para el tratamiento de los datos de nuestros clientes. Además, gran parte de los costes se destinará a la publicidad en redes sociales y en el posicionamiento SEO/SEM para conseguir una mayor visibilidad de la web. Por otro lado, nuestras fuentes de ingresos serán las ventas a través de la web, ya sean propias o de dropshipping. También la venta a través de nuestros asociados o la venta de productos afiliados. Y, por último, debemos tener en cuenta que, una pequeña parte de los ingresos vendrá a raíz de las consultas sobre derecho animal o educación canina. La previsión es que estos últimos ingresos vayan creciendo con el tiempo a medida que nos vayan conociendo.

3. Equipo promotor del Plan de Negocio.

Nuestra empresa estaría formada inicialmente por dos personas. Sin embargo, como iremos desarrollando a lo largo del Plan de Empresa, nuestra idea será poder ampliar el equipo a largo plazo.

Las dos socias iniciales serían Helena Bonet Jaén y Rosa Jorge Blanca.

Helena es graduada en el Doble Grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Además de graduarse con excelentes notas, ha sido alumna de cursos formativos de derecho animal y tiene formación en educación canina. Desde sus inicios estudiantiles ha mostrado su intención y compromiso con emprender su propio negocio, siendo persuasiva, trabajadora y talentosa, se suma ahora a Pawchy.

En segundo lugar, Rosa, desde pequeña ha estado rodeada de animales, sobre todo perros y gatos. Desde siempre ha estado inmersa en el mundo animal, actualmente tiene 5 gatos y 3 perros. Es una enamorada y conocedora del mundo animal que ha decidido continuar su carrera laboral en un proyecto en el que confía ciegamente, Pawchy.

Además, ambas socias han sido, durante muchos años, voluntarias en centros de protección animal.

4. Introducción del proyecto (justificación de la idea seleccionada, objetivos y estructura).

La idea surge debido al interés por las socias fundadoras sobre el tema. Se trata de un sector en auge que no para de crecer a pesar de la situación sanitaria que atravesamos, es más, en estos últimos años de pandemia, ha aumentado el número de mascotas en los hogares españoles.

En Pawchy, la idea es proporcionar a los animales que nos acompañan día a día todo lo necesario para disfrutar de una vida confortable y divertida.

Respecto a la estructura, la empresa comenzará a funcionar con dos trabajadoras, las dos socias que se repartirán los segmentos de clientes y las tareas a realizar para conseguir la máxima eficiencia. Serán consensuadas entre ambas las decisiones empresariales.

Como detallaremos más adelante, el reparto de tareas se decide en función del conocimiento y experiencia de cada una. Por ejemplo, será Helena la que se dedique al

asesoramiento, tanto en educación canina como en derecho animal. Por su parte, será Rosa la que dedique más tiempo a las redes sociales por tener más formación en el área. El resto de las tareas se repartirán entre ambas.

4.1. Historia del Proyecto/justificación de la idea.

En la actualidad, los animales de compañía son considerados como un miembro más de la familia. La sociedad se está adaptando a esta nueva realidad, prueba de ello es que cada vez hay más lugares Pet Friendly.

La etiqueta de Pet Friendly identifica al establecimiento que permite mascotas en su interior o que ofrece espacios o servicios adaptados para mascotas. Cada vez más bares, terrazas, hoteles, tiendas y transportes públicos permiten la presencia de mascotas. La sociedad evoluciona hacia una relación más cercana y consciente de las necesidades de los animales.

La idea de Pawchy surge de un proyecto común, en verano de 2021 comenzamos con un pequeño blog en el que explicábamos temas de interés relacionados, sobre todo, con perros y gatos. Con este blog queríamos concienciar a la población sobre ciertos temas que están arraigados en la sociedad, pero, realmente, no son beneficiosos para los animales, como por ejemplo, rapar el pelo de los perros en verano o, utilizar collares de ahorque cuando el perro tira en el paseo. Nuestra intención es conseguir una mejor relación entre las familias y sus peludos para así, evitar un posible abandono por problemas de comportamiento. Y, no solo eso, a través del blog también promocionamos la adopción.

Así que, aprovechando los conocimientos que tenemos en creación de webs, posicionamiento SEO y publicidad, decidimos arrancar con el proyecto. Además, como ya hemos comentado, ambas socias tienen formación en varios campos del mundo animal por lo que, al unirnos como socias, hemos ampliado mucho el campo de actuación.

4.2. Objetivos personales.

Ambas socias pondremos todo nuestro entusiasmo y esfuerzo en conseguir que Pawchy sea una de las empresas más competitivas del sector a nivel nacional.

Actualmente nos encontramos en un momento en el que las leyes sobre protección y bienestar animal están en cambio, por lo que nuestra misión de concienciación ya está en marcha, intentamos participar todo lo posible en la redacción de estas leyes, ya sea

asesorando a través del grupo de educadores caninos o de la comunidad de abogados especialistas en derecho animal que, a través de las alegaciones al proyecto de Ley, vamos dando forma a la futura Ley de bienestar animal.

4.3. Objetivos del grupo promotor.

El objetivo fundamental de la sociedad es la concienciación sobre la adopción y la tenencia responsable para evitar el abandono de animales. Es por ello por lo que todas nuestras actividades estarán destinadas, como último fin, a conseguir estos objetivos.

Nuestra misión inicial es el lanzamiento y puesta en marcha de la empresa, así como la creación de una red estructurada de protectoras a las que se destinará parte de los beneficios de la venta de productos a través de la propia web y a las que se les ofrecerá nuestro asesoramiento para los trámites de adopción como, por ejemplo, mejorar la redacción del contrato de adopción para evitar futuros problemas con los adoptantes.

Posteriormente, una vez la tienda online funcione de forma más automatizada, introduciremos nuevos servicios como el asesoramiento en educación canina. Con este servicios pretendemos mejorar la relación de los dueños con sus animales para evitar problemas que puedan dar lugar a un futuro abandono del animal. Además, añadiremos el servicio de consultas en derecho animal para ayudar a todas aquellas personas que se encuentran con una situación en la que un animal sufre y no sabe cómo resolverla. La introducción de estos nuevos servicios nos permitirá llegar a un público objetivo mayor que, en un primer momento, no tenía la intención de acudir a nuestra tienda online.

A su vez, crearemos campañas de concienciación. Inicialmente, entablaremos conversaciones con la Administración a nivel local pero, poco a poco, iremos actuando o asesorando en la actuación de nuevos municipios y provincias para conseguir un mayor alcance. Para todo esto, serán de gran ayuda las alianzas con los establecimientos que hemos comentado antes ya que dará más difusión a nuestras campañas y serán un punto de referencia para las personas que necesiten contactar con nosotras.

Además, en un futuro próximo, crearemos un espacio personal para las asociaciones colaboradoras donde puedan difundir sus animales en adopción y así conseguir una mayor difusión para buscarles familia.

5. Descripción de la Empresa y Negocio.

5.1. Nombre de la empresa, producto/servicio. localización de la empresa.

El nombre de la empresa es Pawchy, este ha sido el nombre seleccionado tras una exhaustiva búsqueda.

El nombre de nuestro negocio surge de una mezcla entre Paw huella en inglés y Patxi, el nombre del perro de Rosa que lo adoptó con 8 años tras varias adopciones fallidas. Es un nombre personal que representa el espíritu de la empresa.

Por otro lado, en lo referente a la localización, al tratarse de un negocio online, no hay un lugar físico al que dirigirse. Durante los primeros años, no nos planteamos la apertura de una tienda física. Sin embargo, sí que tenemos un almacén para los productos situado en Santa Pola, Alicante. Es probable que con el paso de los años situemos nuevos almacenes repartidos por el territorio nacional para poder ofrecer envíos más rápidos.

Cabe destacar que, para los productos de venta a través de dropshipping, no es necesario almacenaje y, además, el proveedor tiene varios almacenes situados por todo el territorio europeo por lo que el envío de mercancía es mucho más sencillo.

5.2. Definición de la actividad a desarrollar.

Pawchy tiene como finalidad mejorar el vínculo entre las mascotas y sus propietarios.

Para cumplir esta función, pondremos a disposición de nuestros clientes las herramientas y asesoramiento necesarios. Es por ello por lo que la comunicación es fundamental, a raíz del contacto con el cliente crearemos un perfil en nuestra base de datos para poder ofrecer servicios personalizados.

Además, como hemos comentado, ofreceremos múltiples servicios gracias a las alianzas con nuestros socios. Por ejemplo, gracias a nuestra alianza con bufetes de Derecho Animal podremos remitirles el caso si precisa de abogado. Asimismo, podremos ser proveedores de la Administración para la puesta en marcha de nuestras campañas de concienciación, por ejemplo, las Administraciones locales realizan campañas de concienciación sobre la limpieza de los excrementos, para ello suelen repartir botellas con el logo del Ayuntamiento para que los dueños rebajen con agua el pis de sus mascotas, nuestra empresa podrá proporcionar las botellas y además, personalizarlas con el logo del Ayuntamiento gracias a las máquinas de estampación que posee Pawchy.

5.3. Características técnicas del producto/servicio.

1. Venta de accesorios para animales.

Ofrecemos una gran variedad de accesorios en Pawchy, contamos con proveedores de grandes marcas como por ejemplo, Trixie y Kong.

Las características técnicas del producto vienen definidas por el proveedor. Estarán definidas en la descripción de cada producto en la página web.

2. Personalización de productos con técnicas de estampación.

Gran parte de los productos vendidos en Pawchy son personalizables, utilizamos técnicas de sublimación para estampar en el producto

El proceso de sublimación es el siguiente:

En primer lugar, se crea el diseño a gusto del cliente. En este paso es muy importante la comunicación con el cliente final pues tiene que dar el visto bueno a la maqueta que, posteriormente, se imprimirá. Tener un canal de comunicación constante nos permite evitar posibles equivocaciones en el pedido que conlleven una nueva impresión.

Tras la elección del diseño por parte del cliente, procedemos a imprimirlo. La impresión se realiza en impresoras especiales para sublimación. Estas impresoras utilizan un papel y tinta especial.

Una vez tenemos la impresión del diseño, debemos dejarlo secar para evitar marcas al estampar. El tiempo de secado depende del tamaño del diseño y de la cantidad de tinta que haya utilizado. El tiempo promedio son 15-17 horas.

Pasado ese tiempo, ya tenemos el diseño listo para sublimar. Para este proceso se utilizan unas planchas térmicas de sublimación, la forma de la plancha cambia dependiendo de dónde se va a estampar el diseño.



Ilustración 2. Máquina sublimación tazas.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras las planchas térmicas se calientan, colocamos el diseño sobre el material donde se va a sublimar. Debemos fijarlo con cinta térmica para evitar que la plancha pueda mover el diseño y cause desperfectos lo que nos obligue a repetir el proceso, lo que conllevaría una gran pérdida de tiempo y material.



Ilustración 3. Taza antes de sublimar.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez fijado, cuando la plancha está a la temperatura correcta, introducimos el producto en la plancha y procedemos al planchado durante el tiempo determinado. La temperatura y tiempo de planchado dependen del tipo de producto y de su material.



Ilustración 4. Taza en proceso de sublimación.

Fuente: Elaboración propia.

Y ya tenemos nuestro producto listo para enviar al cliente.



Ilustración 5. Taza sublimada.

Fuente: Elaboración propia.

3. Asesoramiento en Derecho Animal.

Este servicio, inicialmente, está pensado como un apartado de “preguntas frecuentes” en la propia web que resuelva las principales que pueden tener tanto los particulares como las entidades de protección animal.

Más adelante, se ofrecerá el servicio de consultoría sobre este tema. Atenderemos las consultas que los interesados realicen.

Además, en nuestra lucha contra el abandono animal, crearemos un apartado de denuncias en la web. En este apartado ofreceremos los canales oficiales para tramitar este tipo de denuncias.

4. Asesoramiento en Educación Canina.

El asesoramiento en Educación Canina se realizará a través de sesiones online con el cliente. En la primera sesión se analizará el entorno y la rutina del perro para establecer las bases sobre las que desarrollaremos el plan a seguir. En las siguientes, se le darán unas pautas al dueño para conseguir llegar al resultado que desea.

5.4. Necesidades que cubre el producto/servicio.

A continuación, se procederá a enumerar las necesidades que cubre nuestro producto/servicio:

1. Venta de productos a través de la web.

En este caso, la necesidad que se satisface depende del producto elegido por el cliente. Por ejemplo, el material de paseo como collares o correas permite al propietario sacar a su perro a pasear.

Bienvenidos a la Tienda de Pawchy



amazon.es Descubre Amazon.es
Miles de productos
Cómpralo ya

Los más vendidos:

- | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Taza Personalizada
★★★★★
16,45€ IVA incluido</p> |  <p>¡Oferta!
Set Taza y Comedero Personalizados
29,34€ 24,71€ IVA incluido</p> |  <p>Zanahoria de peluche
2,44€ IVA incluido</p> |  <p>Jalapeño de peluche
★★★★★
2,44€ IVA incluido</p> |  <p>Jersey de Navidad
10,66€ IVA incluido</p> |  <p>Estrella de peluche
2,44€ IVA incluido</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ilustración 6. Página web (inicio).

Fuente: Elaboración propia.



Taza Personalizada

★★★★★ (1 valoración de cliente)

19,90€ IVA incluido

+ Gastos de envío gratis.

Instrucciones para personalización en la descripción ↓↓↓

Color Interior Taza



Frase Taza *

Escribe aquí la frase.

Fotos:

Añade una foto de tus perros y otra tuya de espaldas.

Ni...ec.

1

SKU: TAZAP / Categoría: Productos Personalizados



Ilustración 7. Taza personalizada.

Fuente: Elaboración propia.

Carrito

Producto	Precio	Cantidad	Subtotal
  Taza Personalizada - Rojo Frase Taza: Mother of Cats	19,90€	1	19,90€

Código de cupón

Total del carrito

Subtotal	19,90€
Productos Personalizados	Envío gratuito Enviar a Alicante . Cambiar dirección 📍
Total	19,90€ (incluye 3,45€ IVA)

Ilustración 8. Carrito.

Fuente: Elaboración propia.

2. Personalización de productos con técnicas de estampación.

Con la personalización de productos buscamos satisfacer al cliente por partida doble. Por un lado, le entregamos el producto o accesorio que necesita para su mascota. Por otro lado, el artículo comprado adquiere un valor especial porque es único, está hecho para su peludo especialmente. Esto le da un valor añadido del que carecen el resto de los productos.

3. Asesoramiento en Derecho Animal.

Este servicio busca resolver las posibles dudas de actuación que puede tener el interesado. Tanto un particular si se encuentra, por ejemplo, con una situación de abandono o maltrato animal y no sabe qué actuaciones puede llevar a cabo, como una asociación cuando debe requisar un animal.

4. Asesoramiento en Educación Canina.

Este servicio tiene como finalidad mejorar la convivencia en el hogar entre la familia y el perro, resolviendo los posibles problemas que puedan tener con el perro. Una mejor convivencia refuerza el vínculo con el perro y hace que se vea como uno más de la familia.

Además, el propietario aprenderá a reconocer las necesidades básicas del perro, que en la mayoría de las ocasiones, al no estar satisfechas, es lo que provoca comportamientos indeseados.

5.5. Ventajas competitivas.

La principal ventaja que ofreceremos a nuestros clientes será la comunicación constante con nosotras, así como el asesoramiento en la elección del producto. Gran parte de nuestros productos son personalizables a gusto del consumidor. Además, realizamos una donación del 10% del total del pedido de todas las compras realizadas a través de nuestra página web. La donación será recibida por una de las protectoras que componen nuestra red de asociaciones.

5.6. Presentación del producto.

Para la presentación del producto debemos diferenciar entre los productos propios y los de dropshipping.

La presentación de los productos de dropshipping viene dada por el proveedor, es él el que ofrece las imágenes y características técnicas de los productos.

Sin embargo, la presentación de nuestros productos, los que se encuentran en el almacén, podemos realizarla a gusto del consumidor para llamar más su atención. Por ejemplo, los comederos para perros que vendemos tienen espacio para personalizarse y, debemos mostrar esa característica para hacerlo más atractivo.



Ilustración 9. Comedero "No me toques las croquetas".

Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 10. Comedero "I love my mum".

Fuente: Elaboración propia.

5.7. Evolución futura del producto/servicio.

La evolución futura de nuestros productos va encaminada a diferentes objetivos:

En primer lugar, buscamos asentar nuestros productos personalizados en el mercado nacional, que sean aceptados y valorados correctamente para poder expandirnos y dirigirnos a nuevos mercados más allá de nuestras fronteras.

Además, en un futuro no muy lejano, comenzaremos a distribuir accesorios con marca propia "Pawchy" que esperamos que sean conocidos a nivel nacional.

6. Misión

Nuestra misión principal será ayudar a mejorar la calidad de vida de nuestros animales de compañía a través de una entrada semanal en nuestro blog con información detallada sobre los aspectos más importantes de la vida de nuestros peludos. Para ello, contamos con un estupendo equipo de trabajo solidario y concienciado con el bienestar de nuestros animales. Nuestro amor por los animales nos lleva a colaborar con numerosas protectoras de animales a través de donaciones económicas y la creación de un espacio en el que promover la adopción, concienciar sobre la tenencia responsable y así evitar el abandono de animales.

7. Visión

Nuestra visión a largo plazo es clara, creemos que estamos ante un sector en auge, por lo que en varios años seremos una empresa de venta de artículos para animales de compañía reconocida a nivel nacional y con una sólida estructura de colaboración con protectoras y albergues de España"

8. Valores y cultura

Respecto a nuestros valores y cultura, dado que nuestra finalidad es el bienestar de todos los animales, no concebimos vender y/o hacer uso de accesorios dañinos para ellos. Por tanto, no venderemos ni haremos promoción de este tipo de productos (collares eléctricos, de ahogo, etc.). Siguiendo esta línea de valores tampoco venderemos productos de alimentación o accesorios elaborados con otros animales (collares de cuero, piel, etc.).

9. Análisis del entorno.

9.1. Análisis del macroentorno PESTEL

Con el análisis del macroentorno, estudiamos el entorno genérico que rodeará nuestro negocio. Para ello, se utilizan las variables PESTEL, concretamente, la dimensión política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y, por último, la legal.

Comenzaremos con la primera, la **dimensión política**. En concreto, nuestra empresa se ve condicionada por esta variable. Debemos diferenciar entre la venta de productos, que, como cualquier empresa comercializadora, está sujeta al Código de Comercio y, por otro lado, los servicios de asesoramiento, en este caso, debemos mantenernos actualizadas porque tanto los textos legales como la jurisprudencia cambia continuamente. Un ejemplo de esto es la nueva ley de bienestar animal que pretende ver la luz en breve.

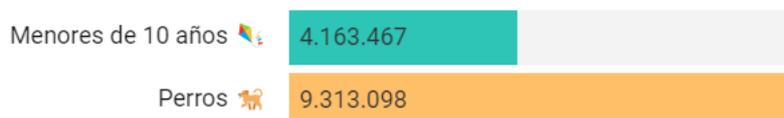
Actualmente, el gobierno está llevando a cabo políticas fiscales restrictivas en muchos sectores (electricidad, agua, autopistas...), también en el sector de las mascotas. La nueva ley de bienestar animal plantea, entre otros, el cobro de una tasa por cada animal que se posea. Esta tasa nos afectará de forma indirecta puesto que es posible que desincentive a las personas a tener mascotas. Sin embargo, no creemos que esta medida afecte gravemente al sector.

En segundo lugar, la **dimensión económica**, son los factores explicativos de la estructura y comportamiento del sistema económico en el que nuestra empresa se desenvuelve. Como ya hemos comentado, actualmente, aproximadamente el 50% de los hogares españoles tienen, al menos, un animal de compañía (ANFAAC, 2021) y, el gasto promedio por perro es de 1250€ al año (ABC, 2019). Existe una tendencia al alza en el número de mascotas en los hogares españoles por lo que habrá un mayor gasto en tipos de establecimientos como el nuestro.

A pesar del desplome del PIB (2% anual en 2019; -10,8% anual en 2020) y la consecuente variación de la inflación y el aumento del desempleo, nuestro segmento de mercado no se ha visto perjudicado por los datos tan poco optimistas que imperan en la economía de nuestro país. El sector de las mascotas, al contrario de lo que ha sucedido con la mayoría de los sectores, se ha visto impulsado durante estos últimos años.

Respecto a la **dimensión socio-cultural**, nuestra empresa se dirige a cualquier persona que tiene en su hogar una mascota. En los últimos años se viene desarrollando un nuevo tipo de familia: la familia multiespecie. Este tipo de familia cada vez está más asentado en España, país en el que ya hay más perros que niños.

En 2021, había 2,2 perros por cada niño censado en España



Gráfica 18. Número de menores de 10 años y perros en España (2021).

Fuente: INE

Para saber por qué esto es así debemos observar el contexto demográfico. La Encuesta de Fecundidad nos dice que de 18 a 29 años no se tienen hijos porque se considera que somos muy jóvenes; de 30 a 34 no tenemos hijos porque no tenemos un nivel económico para poder tenerlos; de 35 a 39 no se tienen porque no se encuentra la pareja con quien tenerlos, y de 40 en adelante porque no se puede. Por tanto, los perros es lo más parecido a la paternidad que tenemos para formar una familia y que nos permite conciliar la precariedad laboral.

En la **dimensión tecnológica** podemos encontrar las infraestructuras del país y del territorio. El territorio nacional se encuentra perfectamente posicionada en cuanto a estructuras, nuestro negocio requerirá de una buena conexión y mantenimiento de internet y de gestión de pedidos a través de aplicaciones informáticas que no consideramos será un problema. Esta dimensión es muy importante porque el 100% de nuestras ventas se harán a través de internet, incluso la publicidad será completamente a través de internet.

Además, actualmente el gobierno ha lanzado una convocatoria de ayudas destinadas al desarrollo de tecnología, son subvenciones de hasta 325.000€ destinadas a la compra de

equipos, gastos de personal, materiales, colaboraciones externas, alquileres, suministros, compra de licencias, solicitud y mantenimiento de patentes, seguros y gastos de auditoría.

Por la **dimensión ecológica**, de nuevo, debemos distinguir entre los productos propios y los de dropshipping. En cuanto a estos últimos, no tenemos mucho margen de maniobra dado que es el propio proveedor el que lo envía. Sin embargo, en lo referente a nuestros productos, los empaquetaremos de forma sostenible, con cartón reciclado y utilizando la menor cantidad posible de cinta adhesiva.

Por último, la **dimensión legal** son los cambios normativos que pueden afectar de forma positiva o negativa a la empresa. Como la empresa no venderá animales, no es necesaria la licencia de núcleo zoológico ni todas las derivadas de esta actividad. Tampoco será necesaria licencia de inicio de actividad porque no tenemos un establecimiento físico. Como se trata de una tienda online, será necesaria tener actualizadas las políticas de privacidad, el aviso legal y los términos y condiciones. Además, deberemos cumplir con la protección de datos de los clientes que se registren en la página web y realicen un pedido.

9.2. Análisis del microentorno. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de Porter hace referencia al entorno específico de nuestra empresa, el entorno más próximo a la organización. En este caso, las modificaciones afectan de forma directa y particular.

En este estudio encontramos una serie de agentes que ejercen fuerzas, las cuales determinarán el grado de competencia y atractivo al influir en los precios, costes e inversión requerida en el sector.

En primer lugar, encontramos el poder de negociación de los clientes, esto hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que se realizan con las empresas del sector. Alguno de los factores determinantes son el grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente, la información del cliente, la diferenciación de los productos y los costes de cambio de proveedor... En nuestro caso, el cliente tiene un gran poder de negociación ya que existen muchas alternativas donde pueden comprar los productos, tanto en tiendas físicas como online. Sin embargo, este poder será mucho menor en nuestros productos personalizados pues no es posible encontrar este tipo de productos tan fácilmente.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, ocurre todo lo contrario, nosotras como empresa, tenemos muchas alternativas donde comprar los productos. Los proveedores de las marcas más conocidas podrían tener un mayor poder.

La amenaza de sustitución de productos sustitutivos hace referencia a los productos que tienen la misma función para el cliente. En este caso la amenaza de producto sustitutivos

En lo referente a la intensidad de la rivalidad entre competidores actuales, el mercado tiene un alto nivel de competencia, de esto deriva el gran poder de los clientes, pero, se trata de un sector en auge por lo que hay nuevos clientes constantemente. Es por ello que es necesario ofrecer un servicio completamente actualizado.

En cuanto a la entrada de nuevos competidores, debemos analizar las barreras de entrada: en primer lugar, la inversión inicial no es muy elevadas y no es difícil conseguir proveedores de grandes marcas. Además, al tratarse de venta de productos de forma online no hay limitaciones para llegar a los clientes, únicamente hay que tener en cuenta que deben contar con conexión y unos mínimos conocimientos de internet.

En conclusión, el plan de negocio es viable ya que, aunque no se debe descuidar la competencia existente en el sector, la aparición constante de nuevos clientes debido al aumento de mascotas en los hogares consigue disminuir la presión que los competidores podrían imponernos.

9.3. Matriz DAFO.

La matriz DAFO es una herramienta que nos va a permitir analizar la realidad del entorno más cercano a nuestra empresa.

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia laboral. - Pocos recursos. - Nuevos en el sector. - Capital inicial bajo. - Al principio, toda la gestión de los pedidos recae sobre las socias. 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en el sector. - Los supermercados también ofrecen algunos productos.
POSITIVO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Espíritu emprendedor. - Formación. - Atención personalizada y rápida. 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Gran público objetivo, cada vez mayor. - Sector en auge.

	<p>- La comercialización de los productos no necesita intervención de terceros cuando se realiza a través de la web.</p>	<p>- Posibilidad de asistir a ferias nacionales del sector como 100x100 mascotas en Madrid.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 6. Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia.

Comenzamos analizando la matriz desde un punto interno. Aquí distinguimos entre los aspectos positivos y los negativos. Los aspectos internos negativos son las debilidades, principalmente encontramos la falta de experiencia laboral por parte de las socias y los recursos escasos y limitados lo que hará que la gestión de los pedidos, inicialmente, esté a cargo de las propias socias. Además, somos una empresa nueva en el sector por lo que tendremos que competir con grandes empresas del sector que ya están bien posicionadas. Por otro lado, internamente aspectos positivos son las fortalezas, donde encontramos el espíritu emprendedor, la formación de la que ambas socias dispone, la atención personalizada y rápida con el cliente y la no intervención de terceros en la comercialización de los productos

Por otro lado, desde un punto de vista externo, distinguimos también entre aspectos positivos y negativos. Externos y negativos son las amenazas, aquellos acontecimientos que impiden el logro de los objetivos de la empresa, encontramos la alta competencia en el sector y la posibilidad de que algunos productos se vendan en los supermercados. Por último, ámbito externo y positivo tenemos las oportunidades, hechos que nos facilitan la determinación y logro de los objetivos estratégicos, encontramos que estamos ante un mercado en auge, con un gran público objetivo dado. Además, existe la posibilidad de asistir a ferias nacionales de mascotas para presentar nuestros productos.

9.4. Matriz CAME.

La matriz CAME se encuentra estrechamente relacionada con la Matriz DAFO explicada en el apartado anterior. Hace referencia a Corregir aquellos puntos negativos internos (debilidades), Explotar los puntos positivos externos (oportunidades), Afrontar los puntos negativos externos (amenazas) y Mantener los positivos internos (fortalezas).

Comenzamos con los aspectos a corregir, estos son los aspectos negativos internos, respecto a la poca experiencia, consideramos que irá aumentando y mejorando con el simple paso del tiempo en el sector, somos personas jóvenes que aprendemos rápido. Por

otro lado, respecto a los recursos escasos, tal y como desarrollaremos en el Plan Económico, plantearemos la mejor opción de financiación para nuestro negocio.

En lo que se refiere a los puntos positivos externos, nos centraremos en llegar a la mayor cantidad de clientes posible a través de la publicidad, sobre todo en redes sociales. Así como, lograr nuevas y mejores alianzas al asistir a las ferias de mascotas.

Además, afrontaremos aquellos puntos negativos externos, para hacer frente a la gran competencia en el sector, generaremos valor añadido a nuestros productos para fidelizar a nuestros clientes.

En lo referente a Mantener los puntos positivos internos, pretendemos sacar el máximo provecho a nuestros aspectos más relevantes, como son los grandes conocimientos sobre el tema y conocimientos jurídicos, además, explotaremos este aspecto con información constantemente actualizada que nos permitirán estar al día en las novedades. Además, consideramos estar explotando al máximo nuestro espíritu emprendedor con la puesta en marcha de nuestro negocio y el empleo de nuestro don de gentes para crear relaciones provechosas para el negocio.

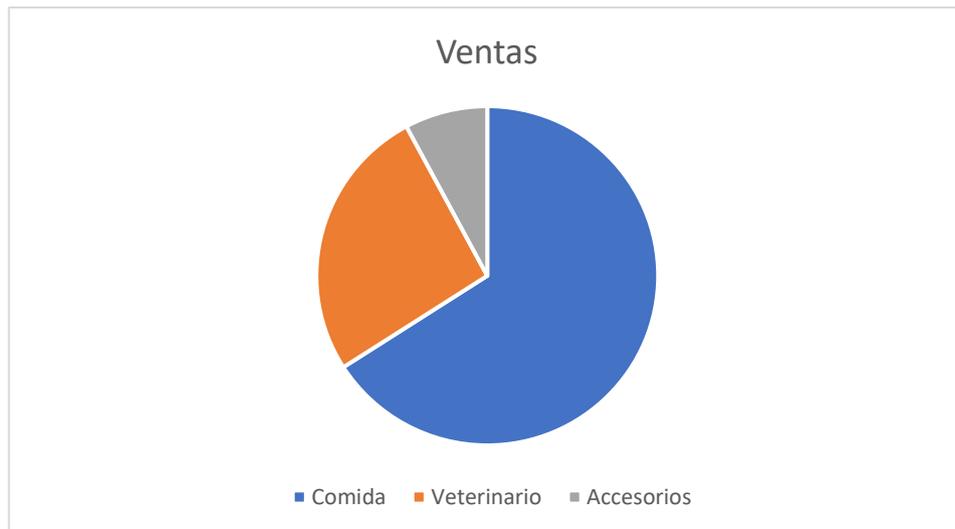
10. Análisis del sector. Situación del sector actual.

Según los datos recopilados por el portal Wamiz (<https://wamiz.es/>) el 70% de los españoles le compran un regalo a su perro en Navidad. También miman a sus gatos, el 69% recibe regalos en Navidad. Según la muestra, los juguetes y las golosinas son los regalos preferidos (La Razón, 2019).

El sector de los animales de compañía es un mercado en auge, de acuerdo con la consultora Grand View Research (<https://www.grandviewresearch.com/>), el mercado mundial de cuidado de mascotas superó los 115.000 millones de euros en 2016, y crecerá alrededor de un 5% anual hasta superar los 180.000 millones en solo cinco años (Elices, 2019).

La acción de tener una mascota en casa ha cambiado radicalmente. Hemos pasado de, simplemente, tener al animal en casa, a tratarlo como un miembro más de la familia al que dedicamos esfuerzo, tiempo, cariño y, por supuesto, dinero.

El gasto principal al que se enfrentan los dueños de mascotas es la alimentación (840€/año). En segundo lugar, el gasto veterinario (334€/año) y, en tercer lugar, el gasto en accesorios (100€/año). Es en este último apartado donde opera nuestra empresa.



Gráfica 19. Porcentaje gastos en mascotas.

Fuente: Elaboración propia.

En total, los propietarios gastan una media de 1274€/año en sus mascotas. Casi el 8% de ese gasto se refiere a los accesorios y juguetes.

11. Análisis del mercado y competencia.

11.1. Características del mercado.

En primer lugar, analizaremos el tamaño del mercado. A la hora de calcular el tamaño del mercado debemos diferenciar entre dos grandes líneas de productos: la venta de animales y la venta de alimentación y demás complementos para el cuidado animal.

En nuestro caso, nos centraremos en la segunda opción, la venta de alimentación y otros complementos para el cuidado animal que es dónde se encuadran nuestros productos y servicios.

Según la Red Española de Identificación de Animales de Compañía (REIAC), hay 13 millones de mascotas registradas en el territorio español. El 93% de estas mascotas son perros, el 6% gatos, y el resto, conejos en su mayoría. Cabe destacar que, las cifras, en realidad, son mayores pues no todo el mundo registra a su mascota (Prats, 2020).

Según el INE el número medio de hogares en España alcanzó los 18.754.800 en 2020.

Con estas referencias podemos realizar una media de animales por hogares:

- Perros: $93\% \text{ de } 13.000.000 = 12.090.000 / 18.754.800 = 0,64$. El 64% de los hogares españoles tienen, al menos, un perro como animal de compañía.

- Gatos: 6% de $13.000.000 = 780.000/18.754.800 = 0,042$. El $4,2\%$ de los hogares españoles tienen, al menos, un gato como animal de compañía.

Otros organismos como la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos (ANFAAC), muestran que el número de mascotas ronda los 29 millones (ANFAAC, 2021). Esta gran diferencia viene dada porque no todos los propietarios registran a sus mascotas, actualmente, únicamente es obligatorio el registro de los perros. Por esta razón, el número de gatos registrados no muestra la realidad actual.

11.2. Características del cliente o consumidor.

Nuestro cliente es, básicamente, cualquier persona que tenga un animal de compañía en su hogar. Todos ellos necesitan satisfacer las necesidades básicas de sus mascotas, entre las que se encuentran la alimentación y el entretenimiento.

Por otro lado, dado nuestro compromiso con las asociaciones protectoras de animales y nuestra labor de concienciación, estaremos más orientadas hacia aquellas personas que adopten un animal, en lugar de comprarlo. Es por ello que ofrecemos, como profesionales de la materia que somos, asesoramiento a la hora de tomar la decisión de adoptar.

11.3. Características de la competencia.

Dado que somos una empresa online, la forma de acceder a nuestra competencia directa es a través de internet. Por tanto, estudiaremos a la competencia según el posicionamiento orgánico y de pago de cada tienda online en internet.

La tienda online con mejor posicionamiento en los motores de búsqueda es la que más probabilidades de ventas tiene pues será la primera opción para los clientes. Es por ello que una gran parte de nuestros costes está destinado al posicionamiento en internet.

La optimización SEO (posicionamiento orgánico) es un largo proceso con varias fases de actuación, tanto en la propia web de la empresa como en la parte externa a dicha web para garantizar que otras páginas hablen de nuestra empresa y tengan enlaces directos a nuestra web.

Si nos fijamos en el motor de búsqueda líder, Google, los primeros en aparecer son Zooplus y TiendAnimal, seguidas de Miscota, Bitiba y Kiwoko.

Los datos proporcionados por Semrush (<https://es.semrush.com/>), nos permiten observar que existe una gran diferencia entre las dos primeras y las otras, esto se debe a que las tres últimas llevan poco tiempo trabajando la estrategia de marketing online.

Otra forma de aparecer en los buscadores es a través de la publicidad de pago en buscadores o SEM que tiene como finalidad generar tráfico de calidad para aumentar las ventas. Dentro de esta categoría encontramos, por ejemplo, los anuncios de Google Adwords. Existen dos tipos de anuncios, por un lado, encontramos los anuncios que aparecen encima de los resultados orgánicos cuando se realiza una búsqueda y, por otro lado, los anuncios que aparecen mientras el usuario navega por internet.

En este tipo de posicionamiento, vuelven a ser TiendAnimal y Zooplus las marcas que lideran el mercado.

En conclusión, dada la naturaleza de las tiendas online, la mejor forma de conseguir una mayor visibilidad de nuestra página web, es necesario trabajar duramente en el posicionamiento de la web en internet.

Una ventaja competitiva de nuestra empresa es la oferta de productos personalizados. Estos productos nos abren una mayor posibilidad de incidir en los clientes potenciales y, además, pueden ser un mayor reclamo para que accedan a nuestra página web en lugar de hacerlo en la de la competencia. Además, esto crea un mayor vínculo con el cliente al hacerle sentir importante durante el proceso de compra.

En definitiva, en nuestro caso, el posicionamiento orgánico es altamente recomendable que se fundamente en los productos personalizados, que son productos diferentes a los que ofrece la competencia.

12. Plan de Marketing.

12.1. Política de producto.

En primer lugar, en lo referente a los productos, ya sean accesorios o productos personalizados, los clientes podrán obtenerlos realizando un pedido a través de nuestra página web.

Para realizar el pedido deberán seguir el siguiente procedimiento. En primer lugar, se accederá a la pestaña “Tienda” de la página web. A continuación, se elegirá entre perros, gatos u otros animales. Dentro de cada temática aparecerán distintas categorías disponibles como por ejemplo, transportines, comederos, correas, etc. Una vez dentro de la categoría deseada, aparecerán todos los productos catalogados. Además, existe un buscador en la página web para poder buscar y filtrar directamente el producto deseado.

Tras la elección del producto, el cliente lo añadirá al carrito y procederá a realizar el pago a través de la pasarela de pago. Una vez realizado el pago, recibirá un correo de confirmación de pedido que le informará de la situación actual de su pedido. Además, el cliente podrá acceder a su cuenta privada para ver cómo evoluciona la situación de su pedido.

Una vez tengamos el pedido completado y listo para el envío, el cliente recibirá un correo informativo y, en su caso, un enlace para poder observar el seguimiento del envío.

En todo este procedimiento, el cliente tiene a su disposición la comunicación directa con el equipo técnico por si surge alguna duda.

Por otro lado, en lo referente al asesoramiento en derecho animal y educación canina, el cliente deberá ponerse en contacto con nuestro equipo a través de un formulario, correo electrónico, WhatsApp o llamada telefónica. Tras este primer contacto, nuestro equipo se pondrá en contacto con el cliente para concertar una cita lo antes posible.

El producto es el elemento principal, el objeto que el cliente potencial desea, por lo que tiene un carácter primordial y central a la hora de establecer el plan de marketing, que debe girar en todo momento en torno a él, difundiendo sus atributos que generan valor y lo caracterizan, para crear una necesidad en las personas que conforman el mercado al que aspiramos acceder.

De esta forma, la política de producto estará basada en la satisfacción del clientes, creando un producto que se adapte a sus necesidades y las satisfaga. La marca crea un vínculo entre la empresa y el consumidor que va más allá del producto: hay una relación de fidelidad recíproca, y a través de ella la empresa refleja sus propios valores. Además, un atributo esencial que debe tener la marca, y por ende, el producto, es la calidad, entendida como el atributo psicológico por el que los consumidores perciben la calidad en relación con el precio, la confianza, lugar de adquisición, experiencia de compra, etc...

12.2. Política de precio.

El método empleado para la fijación de precios en los productos viene dado por el Precio de Venta al Público (PVP) establecido por los proveedores para los productos que distribuimos.

Por ejemplo, Arnés Silver Reflect, L-XL, 75-100 cm/25 mm, Gris-Negro.

	Arnés Silver Reflect, L-XL, 75-100 cm/25 mm, Gris-Negro
	Descripción: anverso: plástico/reverso: correa plana. <ul style="list-style-type: none"> - altamente reflectante. - especialmente resistente. - completamente ajustable. - tira del abdomen con ajuste flexible. - correa plana: negro. - banda diseño: gris-plata con huellas.
	PVP: 25,99€

Tabla 7. Descripción producto Arnés Silver Reflect.

Fuente: Elaboración propia.

Para los productos que elaboramos nosotras mismas, hemos hecho una estimación de los gastos necesarios para la creación del producto final, incluyendo la mano de obra, los gastos de envío y un 10% de margen.

Por ejemplo, cuenco con frase personalizada “I love my human”

	Cuenco con frase personalizada “I love my human”
	Gastos: <ul style="list-style-type: none"> - Cuenco en blanco para sublimar: 4,90€ - Papel y tinta de sublimación: 1€ - Luz maquinaria sublimación: 2€ - Mano de obra: 3,90€ - Gastos de envío: 5,50€ - Margen de beneficio: 20%
	Precio: 20,76€

Tabla 8. Descripción producto comedero "I love my human".

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, nuestro método de fijación de precios se ha basado en el análisis de la competencia en los productos que vienen de proveedores. Y, por otro lado, para los productos personalizados hemos utilizado un método de fijación de precios basado solo en costes.

Por último, en lo que refiere al asesoramiento, los precios varían, vendrán determinados por la complejidad de la temática, la necesidad o no de posteriores sesiones o de los desplazamientos necesarios.

12.3. Política de distribución.

En nuestro caso, utilizamos Packlink pro, una aplicación que permite la integración de un plugin en woocommerce para calcular el mejor envío para cada caso. Esta aplicación permite filtrar por precio y tiempo estimado de envío lo que nos permite ofrecer un envío express si es necesario.

Por otro lado, no debemos preocuparnos por la distribución de los productos que tenemos de dropshipping puesto que es el proveedor el que se encarga del envío.

12.4. Política de comunicación

Como venimos desarrollando, nuestra principal red de comunicación será nuestra página web, creada por las propias socias que contendrá todo lo requerido para obtener la información necesaria.

La página web (www.pawchy.es) será fácilmente accesible para cualquier persona interesada, ofrecerá nuestros productos y servicios de forma clara para facilitar la conversión de visitas en ventas.

Por otro lado, utilizaremos redes sociales que consideramos más útiles para nuestro negocio, como podría ser Facebook, Instagram o Tik Tok. Aprovecharemos las oportunidades de publicidad que ofrecen estas redes sociales para dar a conocer la empresa, sobre todo al principio de nuestro negocio.

13. Plan de Operaciones.

13.1. Selección y diseño del proceso productivo.

El proceso productivo de los productos personalizados es el siguiente:

Las materias primas que necesitamos son: papel y tintas especiales para sublimar y productos sublimables como tazas o cuencos para mascotas.

En primer lugar, buscamos el mejor proveedor para nuestros productos. Buscamos, sobre todo, que los productos sean de buena calidad ya que de eso dependerá el resultado final de la sublimación.

En segundo lugar, se crea el diseño y, posteriormente, se imprime en modo espejo para que al sublimar quede correctamente. En este paso, se revisa a conciencia el diseño por si tiene algún fallo y repetir la impresión si es necesario.

Por último, se fija la imagen con cinta térmica al producto y se coloca en la plancha térmica para aplicar calor y fijar la tinta al producto.

Una vez ya tenemos la taza terminada, revisamos cómo ha quedado y procedemos a empaquetarla y dejarla lista para el envío.

13.2. Control de calidad.

Respecto al control de calidad, lo realizamos en varias fases.

En un primer lugar, y gracias a nuestra relación cercana con el cliente, tras crear el diseño contactaremos con el cliente para ofrecerle una primera visualización de su diseño por si quiere añadir o modificar algo. Una vez obtenemos el visto bueno del cliente, podremos proceder a la impresión.

En segundo lugar, tras la impresión del diseño, comprobaremos si se ha realizado correctamente, es decir, veremos si hay alguna imperfección en el diseño. Hay que llevar mucho cuidado en el proceso de impresión ya que la tinta no es absorbida por el papel y queda húmeda. Tras esta comprobación y pasado el tiempo de secado, procederemos a la sublimación.

Por último, cuando ya tenemos el producto final, se realiza de nuevo una comprobación de que no hay imperfecciones en y se procede a empaquetar el producto para el envío.

Cabe destacar la importancia de detectar los posibles fallos en las primeras fases para minimizar los costes de los fallos.

Además, contemplamos la valoración de cada pedido a través de un pequeño formulario que se envía automáticamente al correo del cliente tras la recepción del pedido. En este formulario podrán hacer todas las observaciones que consideren oportunas y esto nos permitirá mejorar la experiencia de compra.

13.3. Capacidad de producción.

En lo que se refiere a los productos de dropshipping, no hay límite, por nuestra parte, de la capacidad de producción puesto que depende del proveedor. La gran mayoría de

nuestros proveedores son grandes empresas y sería muy complicado llegar a saturar su capacidad de recepción y envío de pedidos.

Por otro lado, en cuanto a los productos personalizados, dado que debemos producirlos nosotras mismas, nuestra capacidad de producción se mide en las horas disponibles de las trabajadoras. Sin embargo, es posible imprimir varios diseños a la vez por lo que el tiempo dedicado a cada producto se reduce considerablemente si se solapan varios pedidos. En cuanto a la sublimación, el trabajo manual consiste en fijar el diseño al producto y colocar el producto en la plancha térmica, esto permite, de nuevo, ahorrar gran cantidad de tiempo si tenemos varios pedidos a la vez puesto que mientras uno se sublima, es posible ir fijando el siguiente diseño en otro producto.

Por último, en lo referente al asesoramiento, nuestra capacidad de producción se mide en las horas disponibles para dedicar a cada servicio por parte de las trabajadoras.

13.4 Materias primas y suministros.

Las materias primas que necesitamos son: papel y tintas especiales para sublimar y productos sublimables como tazas, cuencos para mascotas, correas, collares, camisetas, etc.

Por otro lado, en cuanto a suministros, será necesario un buen servidor que nos facilite el manejo y mantenimiento de la página web y, además, permita una carga rápida de la propia página ya que esto es fundamental para evitar que los clientes abandonen nuestra web durante el proceso de compra.

14. Plan de Organización y Recursos Humanos.

14.1. Personas necesarias. Funciones y responsabilidades.

Tal y como explicamos al comienzo del plan, al comienzo de nuestro negocio serán las dos social las que se encuentren trabajando a jornada parcial.

	HELENA					ROSA				
	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día	h/día
	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
ACCESORIOS	0,5		0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
PERSONALIZADOS	-	2	-	2	-	2	2	2	2	2
EDUCACIÓN										
CANINA	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-
DERECHO ANIMAL	1	1	1	1	1	-	-	-	-	-

MANTENIMIENTO										
WEB	1,5	-	1,5	-	1,5	-	-	-	-	-
REDES SOCIALES	-	-	-	-	-	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
TOTAL	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabla 9. Reparto horas trabajadoras.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las funciones de cada trabajadora están repartidas en función del servicio al que dediquen tiempo. Cada socia tiene asociada una serie de tareas en función de su experiencia y formación en cada campo.

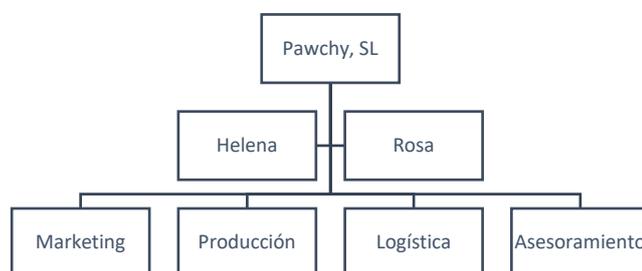
Entre ellas, vemos distribuidas 4 horas diarias, que se dividirán, principalmente entre el proceso de producción de los productos y los servicios de asesoramiento ofertados.

14.2. Sistemas de contratación de personal.

En un principio, serán las socias, únicamente, las que trabajen en Pawchy.

Sin embargo, hemos comentado que la visión de futuro para nuestra empresa es expandir el negocio penetrando en el mercado por lo que necesitaremos más trabajadores para hacer frente a los pedidos.

Las nuevas contrataciones serán, sobre todo, en los departamentos de producción y logística. También es posible que llegado el caso sea necesario tener un secretario o secretaria que nos ayude con las labores organizativas, sobre todo en lo referente a la recepción y envío de pedidos.



Organigrama 1. Pawchy Tienda Online de Productos para Animales, SL.

Fuente: Elaboración propia.

14.3. Asesores externos.

Durante el primer año de funcionamiento, hemos considerado oportuno tener una estrecha relación con una Consultoría externa que nos ayude con los asuntos legales que se puedan presentar. Recordemos que no será la función principal la consultoría legal, sino que puede que se presenten casos en los que sea conveniente tener un apoyo externo.

15. Plan Económico-Financiero

Comenzamos con el punto más extenso del plan de empresa, en este apartado pretendemos evaluar el potencial económico de Pawchy y analizar su viabilidad a medio plazo.

Comenzamos por lo básico, la empresa iniciará su actividad en 2022 y, en este epígrafe comentaremos, además del año de inicio, los dos siguientes.

15.1. Inversiones previstas y plan de amortización.

La inversión inicial de nuestra sociedad está constituida por las aportaciones realizadas por las dos socias que la componen. De esta forma:

Aportaciones no dinerarias de los socios:		
Activo	Valor	Aportado por:
1. Ordenador Xiaomi Modelo 161301-FC	1.000€	Helena Bonet Jaén
2. Cámara Réflex Nikon D3500	500€	Helena Bonet Jaén
3. Laptop Lenovo V155-15API	550€	Rosa Jorge Blanca
4. Impresora multifunción Epson EcoTank ET-2721 (Especial Sublimación)	350€	Rosa Jorge Blanca
5. Impresora multifunción Epson EcoTank ET-2720	250€	Rosa Jorge Blanca
6. Prensa de Calor CO-Z (1250W)	350€	Rosa Jorge Blanca

Tabla 10. Inversión inicial.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, cada socia aportará 1.500€ en bienes (aportación no dineraria). Por tanto, cada una tendrá la propiedad del 50% de la empresa.

Definimos ahora el activo y pasivo necesarios para el inicio de actividad:

Activo

Concepto	Inversión		Base Imponible		% IVA Soportado	Importe IVA
	Importe	%	Aportación	Adquisición		
Total Inmovilizado	4.869	50%				
Inmovilizado Material	3.400	35%				
Terrenos y bienes naturales	0				10%	0
Maquinaria	950			950	21%	200
Utillaje, Herramientas,...	700			700	21%	147
Mobiliario	200				21%	0
Elementos de transporte	0				21%	0
Equipos informáticos	1.550			1.550	21%	326
Otro Inmovilizado Material	0				21%	0
Inmovilizado Inmaterial	965	10%				
Aplicaciones Informáticas	600			300	21%	63
Arrendamientos Financieros	0					
Otro Inmovilizado Inmaterial	365			365	21%	77
Inmovilizado financiero	0	0%				
Fianza del local	0					0
Gastos Amortizables	504	5%				
De primer establecimiento	0				21%	0
De constitución	504			504	21%	106
Total Circulante	4.918	50%				
Existencias Iniciales	0	0%				
Realizable	918	9%	0	4.369		918
Hacienda Pública IVA soportado	918					
Tesorería inicial / Disponible	4.000	41%				
Total Activo	9.787	100%				

Tabla 11. Activo.

Fuente: Elaboración propia.

Explicamos, ahora, detalladamente las Inversiones, es decir, los elementos del patrimonio destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa.

En Mobiliario aparece la cantidad necesaria aproximadamente para adquirir un puesto de trabajo (escritorio, sillas...). Dentro de la partida de equipos informáticos incluimos el precio de adquisición de 1 tablet para realizar los diseños de los productos personalizados. La inversión en aplicaciones informáticas se basa en la adquisición de un software con el que poder desarrollar la actividad de la empresa. En el apartado otro inmovilizado material incluimos el registro de la marca (165€), así como la creación del logo o imagen corporativa (200€).

Pasivo	Importe	%
Recursos Propios	3.000	31%
Capital		0%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias	3.000	31%
Subvenciones		0%
Recursos Ajenos	6.787	69%
Créditos Largo Plazo	0	0%
Acreedores L.P. Financieros		0%
Acreedores L.P. Leasing	0	
<i>C/c Socios y Administradores(*)</i>		
Otros Acreedores L.P.		0%
Créditos a Corto Plazo	6.787	69%
Acreedores C.P. Financieros		0%
Acreedores Comerciales		
<i>Salarios a Pagar (*)</i>		
Otros Acreedores C.P.	6.787	69%
Total Pasivo	9.787	100%

Tabla 12. Pasivo.

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los recursos financieros de Pawchy están bastante equilibrados y se dividen en: recursos propios y ajenos. Los recursos propios son las aportaciones realizadas por las socias (1.500€ cada una) y los recursos ajenos surgen de un contrato privado entre las partes al 0% de interés a corto plazo.

Debido a que el capital y la inversión inicial es suficientemente elevado para la actividad a realizar y las previsiones de venta y gastos de este primer periodo, no consideramos

necesario solicitar un préstamo, ni a corto ni a largo plazo. Por ello no tendremos ni cuadro de amortización de crédito, ni cuadro de amortización del leasing, puesto que tampoco tenemos.

La amortización contable del activo de la empresa se refleja en la siguiente tabla:

Cuadro de Amortización Contable

Concepto	Valor inicial	% amortización	Inversiones año 1	Cuota año 1	Inversiones año 2	Cuota año 2	Inversiones año 3	Cuota año 3
Inmovilizado Material	3.400		0	732	0	732	0	732
Terrenos y bienes naturales	0	0%		0		0		0
Edificios y construcciones	0	3%		0		0		0
Instalaciones	0	12%		0		0		0
Maquinaria	950	12%		114		114		114
Utillaje, Herramientas,...	700	30%		210		210		210
Mobiliario	200	10%		20		20		20
Elementos de transporte	0	16%		0		0		0
Equipos informáticos	1.550	25%		388		388		388
Otro Inmovilizado Material	0	30%		0		0		0
Inmovilizado Inmaterial	965		0	235	0	235	0	235
Aplicaciones Informáticas	600	33%		198		198		198
Arrendamientos Financieros	0			0		0		0
Otro Inmovilizado Inmaterial	365	10%		37		37		37
Gastos Amortizables	504		0	101	0	101	0	101
De establecimiento	0	20%		0		0		0
De constitución	504	20%		101		101		101
Total Anual	4.869		0	1.067	0	1.067	0	1.067

Tabla 13. Amortización.

Fuente: Elaboración propia.

15.2. Previsión de Ventas e Ingresos.

Respecto a la previsión de ventas e ingresos del primer año, hemos llevado a cabo una previsión que consideramos realista, para de esta forma hacer una estimación de estas.

Pronóstico de Ventas de la empresa:

2.022

Ventas	Precio	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
Tazas	Unidades	0	0	2	5	10	15	25	35	40	45	50	55	282
	19,90	0	0	40	100	199	299	498	697	796	896	995	1.095	5.612
Camisetas	Unidades	0	0	0	7	7	12	15	20	25	30	35	40	191
	19,90	0	0	0	139	139	239	299	398	498	597	697	796	3.801
Comederos	Unidades	0	0	0	2	5	10	15	17	20	22	25	30	146
	21,90	0	0	0	44	110	219	329	372	438	482	548	657	3.197
Camas	Unidades	0	0	0	3	3	6	8	10	12	14	16	18	90
	19,90	0	0	0	60	60	119	159	199	239	279	318	358	1.791
Peluches	Unidades	0	0	2	5	10	20	25	50	55	55	60	100	382
	8,95	0	0	18	45	90	179	224	448	492	492	537	895	3.419
Cepillos	Unidades	0	0	0	1	1	2	3	3	4	5	6	7	32
	8,95	0	0	0	9	9	18	27	27	36	45	54	63	286
Educación Canina	Unidades	0	0	0	1	1	1	2	2	3	4	5	6	25
	50,00	0	0	0	50	50	50	100	100	150	200	250	300	1.250
Derecho Animal	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	6
	50,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	100	150	300
Total		0	0	58	446	656	1.123	1.634	2.240	2.648	3.040	3.498	4.313	19.656

Tabla 14. Pronóstico de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

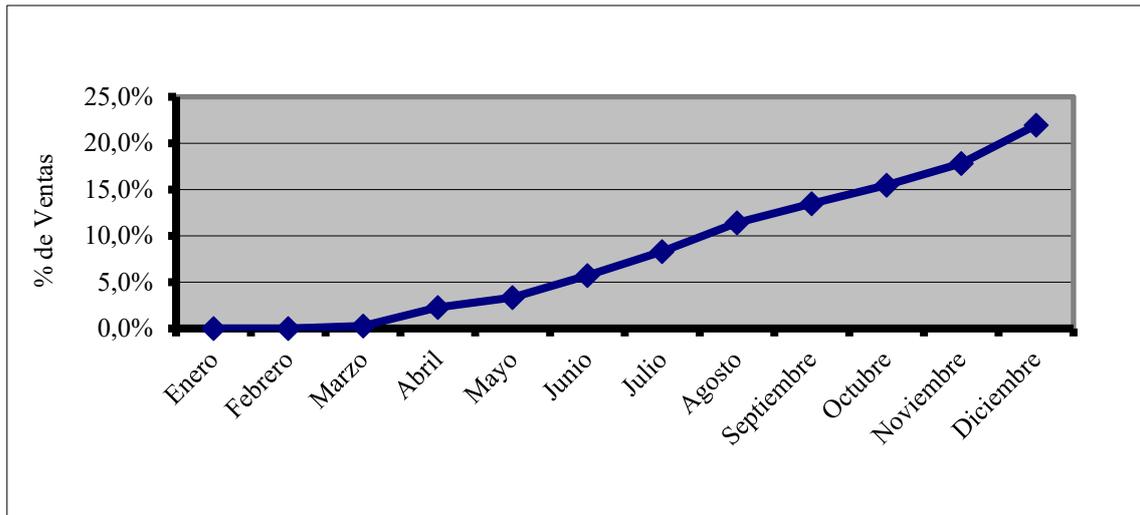
En esta previsión puede observarse una evolución creciente. Así, en los primeros meses del año, que coinciden con nuestro comienzo y el lanzamiento de nuestros productos en el mercado, las ventas son nulas. A partir de marzo, se empiezan a elevar las ventas, destacando la de tazas. En los meses siguientes nuestros productos se consolidarán, a la vez que se experimenta un crecimiento debido a la publicidad y la incipiente aceptación por parte del mercado. Así, en diciembre, con la llegada de la Navidad y la campaña de regalos, y teniendo en cuenta que llevaremos un año de actividad, aspiramos a conseguir el mayor número de ventas del año.

Estacionalidad de las Ventas

Mes	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
Porcentaje			0,3%	2,3%	3,3%	5,7%	8,3%	11,4%	13,5%	15,5%	17,8%	21,9%	100,0%

Tabla 15. Estacionalidad ventas.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 20. Pronóstico ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar también que el producto que mayor ventas tiene son los productos personalizados. Y respecto al resto de productos, se prevé una mayor adquisición de aquellas que tienen una mayor rotación como pueden ser peluches o juguetes masticables.

En porcentaje, las ventas de nuestros productos (que en total será aproximadamente 1154 productos) prevemos que se distribuyan de la siguiente forma:

- Tazas personalizadas: 24,43%
- Camisetas personalizadas: 16,55%
- Comederos personalizados: 12,65%
- Camas: 7,80%
- Peluches: 33,10%
- Cepillos: 2,77%
- Educación Canina: 2,16%
- Derecho Animal: 0,51%

Respecto a la estructura de ventas y márgenes, se muestra en la siguiente tabla.

Estructura de Ventas y de Márgenes

Producto	Ventas	% s / Costes	Costes Variables	% s / Margen	Margen Bruto	% margen s / Ventas	% margen s / total
Tazas	5.612	29%	564	14%	5.048	90%	21%
Camisetas	3.801	19%	573	14%	3.228	85%	16%

Comederos	3.197	16%	730	18%	2.467	77%	8%
Camas	1.791	9%	540	13%	1.251	70%	12%
Peluches	3.419	17%	1.528	38%	1.891	55%	1%
Cepillos	286	1%	128	3%	158	55%	8%
Educación Canina	1.250	6%	0		1.250	100%	2%
Derecho Animal	300	2%	0		300	100%	
Totales	19.656	100%	4.063	100%	15.593	79%	68%

Tabla 16. Estructura de venas y márgenes.

Fuente: Elaboración propia.

15.3. Estimación Costes Variables y Fijos.

15.3.1. Costes Variables.

Los costes variables son aquellos que está relacionados de forma directa con la cantidad de producto producida. Así, aumentarán estos gastos en tanto en cuanto lo haga la producción. Los gastos variables se cuantifican entre 2 y 6 euros por producto. Los servicios no tienen gastos asociados.

Pronóstico de Costes Variables de la empresa:

Costes Variables	Coste	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
Tazas	2,00	0	0	4	10	20	30	50	70	80	90	100	110	564
Camisetas	3,00	0	0	0	21	21	36	45	60	75	90	105	120	573
Comederos	5,00	0	0	0	10	25	50	75	85	100	110	125	150	730
Camas	6,00	0	0	0	18	18	36	48	60	72	84	96	108	540
Peluches	4,00	0	0	8	20	40	80	100	200	220	220	240	400	1.528
Cepillos	4,00	0	0	0	4	4	8	12	12	16	20	24	28	128
Educación Canina	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Derecho Animal	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Compras	Total	0	0	12	83	128	240	330	487	563	614	690	916	4.063
Transporte	20,0%	0	0	2	17	26	48	66	97	113	123	138	183	813
Comisiones	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costes varios	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros COSTES VAR.	Total	0	0	2	17	26	48	66	97	113	123	138	183	813

Tabla 17. Pronóstico de Costes Variables.

Fuente: Elaboración propia.

15.3.2. Costes Fijos.

Respecto a los costes fijos, son aquellos que no varían con la producción, de forma que se mantienen constantes a lo largo de todo el periodo sin importar las unidades producidas. Entre nuestros gastos fijos se encuentran:

- Sueldos y salarios: 5.000€ al año. Esta cifra en años posteriores.
- Cargas sociales: 70€ al mes. Este gasto deriva de la cuota de autónomos.
- Suministros varios de luz, agua, teléfono, gasoil: 75€ al mes.
- Servicios de profesionales independientes consistente en la cuota anual del Hosting que aloja la página web: 100€ al año.
- Material de oficina: 20€ al mes.
- Publicidad y propaganda: 150€ al mes. Empezando con 200€ en enero, aquí se incluye una campaña inicial para dar visibilidad a la empresa.

Sueldos y Salarios	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.000	25%
Cargas Sociales	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	835	4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	5%
Servicios de profesionales indep.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	1%
Material de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	1%
Publicidad y propaganda	200	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.850	9%
Dotación Amortizaciones	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.067	5%

Tabla 18. Gastos fijos.

Fuente: Elaboración propia.

15.4. Estados financieros previsionales:

15.4.1. Cuentas de resultados previsionales.

Respecto a las ventas, y como ya hemos comentado, los primeros meses son muy bajas, aumentando desde el mes de marzo progresivamente hasta lograr un aumento considerable y estable en los meses de octubre, noviembre y diciembre, alcanzando una cifra de ventas de 19.656€ (tabla 9) con un margen bruto sobre las mismas de 14.781€.

Así, la suma anual de los gastos de explotación se eleva a la cantidad 9.992€.

De esta forma, y teniendo en cuenta el margen bruto y los gastos de explotación, los resultados del ejercicio son negativos durante los primeros meses pero, a partir de octubre

ya obtenemos un resultado del ejercicio positivo. Y, finalmente, también será positivo el resultado de ejercicio anual.



Cuenta de Pérdidas y Ganancias

2.022

Conceptos	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	%
Ventas	0	0	58	446	656	1.123	1.634	2.240	2.648	3.040	3.498	4.313	19.656	100%
Costes variables de compra y venta	0	0	14	100	154	288	396	584	676	737	828	1.099	4.876	25%
Margen Bruto s/Ventas	0	0	43	346	502	835	1.238	1.656	1.973	2.303	2.670	3.214	14.781	75%
Sueldos y Salarios	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.000	25%
Cargas Sociales	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	835	4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	5%
Servicios de profesionales indep.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	1%
Material de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	1%
Publicidad y propaganda	200	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.850	9%
Dotación Amortizaciones	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.067	5%
Total Gastos Explotación	879	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	9.992	51%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-879	-829	-785	-482	-326	6	410	827	1.144	1.475	1.842	2.386	4.789	24%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-879	-829	-785	-482	-326	6	410	827	1.144	1.475	1.842	2.386	4.789	24%
Resultado del Periodo antes Imp.	-879	-829	-785	-482	-326	6	410	827	1.144	1.475	1.842	2.386		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.	-879	1.707	-2.492	2.974	-3.301	-3.294	2.885	-2.057	-913	561	2.403	4.789		24%

Beneficio Bruto:	4.789
-------------------------	--------------

Provisión	
Impuestos:	1.197

Beneficio	
Neto:	3.591

Tabla 19. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes ejercicios (2023 y 2024) se espera una variación positiva del 10% y del 6% en cada uno de ellos, respectivamente. Al ser una empresa que ha sido recientemente creada, las ventas no suelen ser constantes. Durante el primer año la inversión que se realiza en publicidad es bastante elevada, lo que se refleja en un fuerte crecimiento de las ventas en el segundo año. El tercer año de ejercicio el crecimiento suele estabilizarse, según datos del 'Shopping Index' de Salesforce, el comercio electrónico en España ha crecido un 6% durante el primer trimestre del 2022 (Interempresas, 2022). Y todo ello siendo conservadores, pues a pesar de que el sector esté en crecimiento, la nuestra es una empresa de reciente creación que no es conocida.

De esta forma, esperamos unos resultados positivos en ambos periodos de aproximadamente 3.578€ en 2023; y 3.594€ en 2024.



Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias

Conceptos	2.022	% / Ventas	2.023	% / Ventas	Variación	2.024	% / Ventas	Variación
Ventas Netas	19.656	100%	21.622	100%	10,0%	22.919	100%	6,0%
Costes variables de compra y venta	4.876	25%	5.363	25%	10%	5.685	25%	6%
Coste de la M.O.D.	0		0		4%	0		4%
Margen Bruto s/Ventas	14.781	75%	16.259	75%	10%	17.234	75%	6%
Sueldos y Salarios	5.000	25%	5.250	24%	6,0%	5.355	23%	6%
Cargas Sociales	835	4%	1.896	9%	6,0%	2.549	11%	6%
Tributos: IAE, IBI, ...	0		0		6,0%	0		6%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	900	5%	954	4%	6,0%	1.011	4%	6%
Servicios de profesionales indep.	100	1%	106	0%	6,0%	112	0%	6%
Material de oficina	240	1%	254	1%	6,0%	270	1%	6%
Publicidad y propaganda	1.850	9%	1.961	9%	6,0%	2.079	9%	6%
Dotación Amortizaciones	1.067	5%	1.067	5%	0%	1.067	5%	0%
Otros Gastos Explotación	0		0		1%	0		1%
Total Gastos Explotación	9.992	51%	11.488	53%	15,0%	12.442	54%	8%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	4.789	24%	4.770	22%	0%	4.792	21%	0%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	4.789	24%	4.770	22%	0%	4.792	21%	0%
+ - Res. Extraordinarios	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	4.789	24%	4.770	22%	0%	4.792	21%	0%
Provisión Impuestos	1.197	6%	1.193	6%		1.198	5%	0%
Resultado del Periodo	3.591	18%	3.578	17%	0%	3.594	16%	0%

Tabla 20. Análisis Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a sueldos y salarios, nuestras socias cobrarán 2.500€ el primer año y, este valor irá aumentando cada año. En los siguientes años aumentará un 10%.

Por su parte, las cargas sociales incluyen la cuota de autónoma de Helena. Normalmente son 351,71€/ mes por persona. Sin embargo, dado que es la primera vez que es autónoma podrá acogerse a una bonificación en su cuota.

A continuación, se detalla el cálculo de la cuota de autónomo:

Por tratarse de su alta inicial, se le aplica la bonificación del 80% de la cuota de contingencias comunes sobre la base de autónomo (960,60€), que será la misma por la que habrá de cotizar. El cálculo de la cuota queda así:

	Cuota	Bonificación	2022
	293,94 €	217,48 €	76,46 €
Contingencias Comunes	28,30%	28,30%	
Contingencias Profesionales	1,30%		
Cese de actividad	0,90%		
FP	0,10%		
Base mínima	960,60	960,60	
	Cuota	Bonificación	2023
	293,94 €	135,92 €	158,02 €
Contingencias Comunes	28,30%	28,30%	
Contingencias Profesionales	1,30%		
Cese de actividad	0,90%		
FP	0,10%		
Base mínima	960,60	960,60	
	Cuota	Bonificación	2024
	293,94 €	81,55 €	212,39 €
Contingencias Comunes	28,30%	28,30%	
Contingencias Profesionales	1,30%		
Cese de actividad	0,90%		
FP	0,10%		
Base mínima	960,60	960,60	

15.4.2. Balances previsionales.

Observando los balances previsionales, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El Activo Fijo se reduce con el paso de los años, debido a la amortización tanto del inmovilizado material.
- El Activo Circulante aumenta con el tiempo, debido al aumento tanto de las existencias como de la tesorería.
- El porcentaje que representa el capital social del total del Activo disminuye debido tanto al crecimiento de las pérdidas y ganancias como del pasivo exigible a corto plazo.
- El fondo de maniobra inicial es negativo. Es decir, hay parte del activo no corriente que está financiado con recursos a corto plazo. Nos encontramos por tanto, ante una situación de desequilibrio financiero, ya que los activos corrientes son inferiores al pasivo. A pesar de que éste sea negativo, la empresa en el desarrollo de su actividad durante el primer año es capaz de solventarlo; siendo el ratio positivo al final del mismo.



Balances Previsionales:	Año 0		2.022		2.023		2.024	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	4.869	49,8%	3.802	21,5%	2.735	18,5%	1.669	9,0%
Inmovilizado Material Neto	3.400	34,7%	2.669	15,1%	1.937	13,1%	1.206	6,5%
Inmovilizado Inmaterial Neto	965	9,9%	731	4,1%	496	3,3%	262	1,4%
Gastos Amortizables Netos	504	5,2%	403	2,3%	302	2,0%	202	1,1%
Activo Circulante	4.918	50,2%	13.919	78,5%	12.087	81,5%	16.961	91,0%
Realizable	918	9,4%	1.085	6,1%	1.194	8,1%	1.265	6,8%
Tesorería	4.000	40,9%	12.834	72,4%	10.894	73,5%	15.696	84,3%
Total Activo	9.787	100,0%	17.722	100,0%	14.823	100,0%	18.630	100,0%
Recursos Propios	3.000	30,7%	6.591	37,2%	10.169	68,6%	13.763	73,9%
Capital	3.000	30,7%	3.000	16,9%	3.000	20,2%	3.000	16,1%
Reservas	0		0		3.591	24,2%	7.169	38,5%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		3.591	20,3%	3.578	24,1%	3.594	19,3%
Pasivo Exigible a largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	6.787	69,3%	11.130	62,8%	4.654	31,4%	4.867	26,1%
Acreedores Comerciales	0		1.554	8,8%	1.709	11,5%	1.812	9,7%
Otros Acreedores (H.P.)	6.787	69,3%	9.576	54,0%	2.944	19,9%	3.055	16,4%
Total Recursos Permanentes	3.000	30,7%	6.591	37,2%	10.169	68,6%	13.763	73,9%
Total Recursos Ajenos	6.787	69,3%	11.130	62,8%	4.654	31,4%	4.867	26,1%
Total Pasivo	9.787	100,0%	17.722	100,0%	14.823	100,0%	18.630	100,0%
Fondo de Maniobra	-1.869	-19,1%	2.789	15,7%	7.434	50,2%	12.095	64,9%

Tabla 21. Balances previsionales.

Fuente: Elaboración propia.

15.4.3. Análisis de Ratios.

Los ratios básicos de nuestra empresa, y que procederemos a explicar en los siguientes apartados, son los que se muestran a continuación.

Ratios Básicos

Ratios de Rentabilidad	Fórmulas	2.022	2.023	2.024
1. (Retorno sobre Inversión) ROE (Return On Equity)	Beneficio Neto / Recursos Propios x 100	54,49%	35,18%	26,11%
2. (Retorno sobre Activo) ROI (Return On Investment)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total x 100	27,02%	32,18%	25,72%
3. Margen sobre Ventas ROS (Return On Sales)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Ventas Netas x 100	24,36%	22,06%	20,91%
Ratios de Eficiencia	Fórmulas	2.022	2.023	2.024
1. Rotación del Activo	Ventas Netas / Activo Total	1,11	1,46	1,23
2. Rotación del Circulante	Ventas Netas / Activo Circulante	1,41	1,79	1,35
Ratios Financieros	Fórmulas	2.022	2.023	2.024
1. Liquidez	(Activo Circulante - Existencias) / Pasivo Exigible a Corto	1,25	2,60	3,49
2. Disponibilidad	Activo Circulante / Pasivo Exigible a Corto	1,25	2,60	3,49
3. Endeudamiento o Apalancamiento	Pasivo Exigible Total / Recursos Propios	1,69	0,46	0,35
4. Cobertura del Inmovilizado	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo) / Activo Fijo	1,73	3,72	8,25
5. Plazo Medio de Cobro	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	20 días	20 días	20 días
6. Plazo Medio de Pago	(Acreedores Comerciales / Coste de Ventas) x 365	138 días	138 días	138 días
Fondo de Maniobra	Activo Circulante - Pasivo Exigible a Corto Plazo	2.789	7.434	12.095
	(Recursos Propios + Pasivo Exigible a Largo Plazo) - Activo Fijo			

Tabla 22. Ratios básicos.

Fuente: Elaboración propia.

15.4.3.1. Ratios de análisis financiero.

Los ratios financieros analizados en este apartado son:

- Ratio de liquidez: nos informa sobre la capacidad que tenemos de hacer frente a pagos a corto plazo, y se calcula dividiendo el Activo Corriente entre el Pasivo Corriente. En nuestro caso, éste se sitúa en 1,25, que permite asegurar no tener ningún problema de liquidez. Se prevé aumento del ratio en los dos próximos años.

- Ratio de disponibilidad: mide la capacidad que tiene la empresa de hacer frente con el dinero disponible, de las deudas a corto plazo. Está muy relacionado con el anterior ratio, y al igual que él, el valor de éste 1,25. Se prevé también un aumento del ratio en los dos próximos años.

- Ratio de endeudamiento: indica que porcentaje de los recursos propios suponen los recursos ajenos de la sociedad. En nuestro caso, se sitúa en 1,69, es decir, un 169%, lo cual se puede interpretar como que por cada 169 euros de financiación ajena la empresa cuenta con 100 euros de financiación propia. Un dato que también nos permite observar un alto endeudamiento en el primer año pero que disminuye considerablemente en años posteriores.

- Plazo medio de cobro y de pago: el periodo medio de pago a proveedores se sitúa en 138 días; mientras que el periodo medio de cobro a los clientes es de 20 días, ya que por nuestro modelo de negocio estos compran nuestros productos y son pagados en el mismo momento de la adquisición (personas físicas) y únicamente aplazamos el cobro cuando realizamos una venta al por mayor. Se prevé que se mantenga a lo largo de los dos próximos años.

15.4.3.2. Ratios de análisis económico.

En cuanto a los ratios de análisis económico destacamos los siguientes:

- Rotación de activos: capacidad que tiene la empresa para que sean transformados en ventas los activos totales que posee. Se sitúa en 1,11. Se prevé un pequeño aumento en 2023, experimentando una pequeña bajada en 2024.

- Rotación de circulante: capacidad que tiene la empresa para transformar los Activos Corriente en ventas. Se sitúa en 1,41. Se prevé un ligero aumento en los dos años siguientes.

- Fondo de maniobra: nos indica la capacidad de la empresa de atender las obligaciones que tiene en menos de 12 meses, es decir, a corto plazo. En nuestro caso es positivo, y se sitúa en 2.789€, por lo que podemos concluir que hay activos suficientes para atender la deuda a corto plazo. Incluso, se prevé que este fondo de maniobra incremente en los dos próximos años, y se sitúe en torno a 7.434€ y 12.095€ en 2023 y 2024, respectivamente.

15.5. Cálculo del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas a partir del cual la empresa iguala los ingresos a los costes totales. De esta forma, si la producción y venta de productos de la empresa se sitúa por debajo del punto del equilibrio, incurrirá en pérdidas, puesto que los costes serán mayores que los ingresos. Mientras que si se sitúa por encima de este punto de equilibrio, se encontraría en beneficios, ya que los ingresos serían superiores a los gastos.

Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	0,84	0,83	0,84
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	13.288	15.278	16.547

Tabla 23. Punto de equilibrio.

Fuente: Elaboración propia.

En nuestro proyecto empresarial, el volumen de ventas que representa el punto de equilibrio, y por tanto, a partir comenzaremos a obtener beneficios es de 13.288€.

Es por ello, que al ser nuestras ventas esperadas en el primer año de 19.656€, en este periodo esperamos obtener beneficios, ya que las ventas de nuestros productos y los ingresos se sitúan por encima de los costes totales, y por tanto, por encima del punto de equilibrio.

15.6. Cálculo del VAN y la TIR.

El Valor Neto Actual (VAN) es un indicador a futuro que nos indica la rentabilidad del proyecto en que estamos trabajando. Así, un $VAN > 0$ nos indica que el proyecto es rentable, y que además se puede lograr un beneficio en el caso de una hipotética venta del mismo. Por el contrario, un $VAN < 0$ indica que el proyecto no es viable. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que cuando se analiza un proyecto de inversión bajo la óptica del criterio de valoración VAN se están realizando una serie de supuestos que afectan al resultado obtenido (Pérez-Íñigo, 1998):

En primer lugar, los flujos de caja que el proyecto promete generar pueden reemplazarse por sus valores medios esperados y éstos se pueden tratar como valores conocidos desde el principio del análisis. Esto implica ignorar que la directiva puede alterarlos durante toda la vida del proyecto.

En segundo lugar, la tasa de descuento es conocida y constante, dependiendo únicamente del riesgo del proyecto. Es decir, suponemos que el riesgo es constante y esto es falso en la mayoría de los casos.

En tercer lugar, la necesidad de proyectar los precios esperados a lo largo de todo el horizonte temporal del proyecto es algo imposible.

En nuestro caso, el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión es menor que 0, concretamente alcanza la cifra de 19.343,60 €. Esto nos indica que el negocio es rentable puesto que generará una serie de beneficios.

A partir del VAN podemos calcular el otro indicador financiero que más se utiliza, y que recibe el nombre de Tasa Interna de Retorno (TIR). Este indicador nos proporciona el porcentaje de beneficio o pérdida que tiene, para las cantidades que siguen presente en el proyecto y que no se han retirado, nuestra inversión. Es decir, nos indica la tasa de rentabilidad o interés que tiene una inversión. En nuestro caso, el TIR se sitúa en un -26,99%.

16. Estructura legal.

La estructura legal escogida para Pawchy es una sociedad limitada. Ésta estará compuesta, inicialmente, por dos socias que aportarán, cada una 1.500€ en bienes (recordemos que el mínimo para la constitución de estas sociedades es 3.000€) como inversión inicial. Por tanto, iniciaremos la actividad con 3.000€ de capital social.

El principal motivo por el que nos hemos decidido por esta estructura es la limitación de la responsabilidad al capital aportado.

Ambas socias serán socias capitalistas y, a su vez, trabajarán en calidad de autónomas societarias en la empresa, tal y como expresamos en el apartado de recursos humanos del plan económico – financiero.

El objeto social de la empresa se detalla en el art. 2 de los Estatutos Sociales y es el siguiente:

La sociedad tiene por objeto:

- Venta online al por menor y al por mayor de artículos para animales.
- Venta online de productos personalizados.

CNAE actividad principal: 4791 Comercio al por menor por correspondencia o Internet.

Otros CNAE: 4621 Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales.

Se excluyen del objeto social aquellas actividades que, mediante legislación específica, son atribuidas con carácter exclusivo a personas o entidades concretas o que necesiten cumplir requisitos que la sociedad no cumpla.

Si la ley exigiere para el inicio de algunas operaciones cualquier tipo de cualificación profesional, de licencia o de inscripción en Registros especiales, esas operaciones sólo podrán ser realizadas por una persona con la cualificación profesional requerida, y sólo desde que se cumplan estos requisitos.

Si algunas de las actividades integrantes del objeto social fuesen de algún modo actividades propias de profesionales, por ser actividades que requieren título oficial y están sujetas a colegiación, se entenderá que, en relación con dichas actividades, la

sociedad actuará como una sociedad de mediación o intermediación, sin que le sea aplicable a la sociedad el régimen de la Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales.

Las actividades integrantes del objeto social podrán ser desarrolladas por la sociedad total o parcialmente de modo indirecto, mediante la titularidad de participaciones sociales o acciones en sociedades con objeto idéntico o análogo o en colaboración con terceras partes.

Además, somos una empresa comprometida con el medioambiente e intentaremos que todas nuestras acciones vayan destinadas a reducir el uso de materiales como el papel, y reutilizando y reciclando todos aquellos no necesarios.

Para constituirnos deberemos seguir una serie de pasos:

1. El primer paso será el registro del nombre de la empresa (19€ certificado negativo), que, como hemos nombrado, será Pawchy.

2. Además, un paso importante será la redacción de los Estatutos Sociales. Estimamos que esto nos llevara aproximadamente cuatro semanas. Los Estatutos deberán quedar aprobados para el comienzo de la actividad.

3. Lo siguiente será firmar la escritura pública de constitución de la empresa. Consideramos dar una semana de plazo para esta acción.

4. Realización de la Inscripción en el Registro Mercantil. Aproximadamente dos semanas.

5. Realizaremos todos aquellos trámites de Hacienda tales como la obtención del NIF provisional, darse de alta en el IAE o realizar la declaración censal. Estos trámites calculamos nos llevarán aproximadamente cinco semanas.

6. En tercer lugar, abriremos una cuenta bancaria a nombre de la empresa, la cual tendrá un saldo inicial de 1.000€. Esta transacción no conllevará más de una semana.

7. Por último, una vez realizados todos estos pasos, obtendremos el NIF definitivo. Esto nos llevará dos semanas.

Tras estos trámites, para el inicio de la actividad deberemos cumplir con las obligaciones de la Seguridad Social y Ayuntamiento: alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Estos procedimientos nos llevarán alrededor de seis semanas.

Como ya hemos comentado a lo largo de este documento y confirmamos en el plan económico-financiero, en un principio, no contrataremos nuevos trabajadores.

Tal y como venimos explicando y se puede apreciar en el cronograma, cada una de las acciones requeridas para el inicio de la actividad tendrán una duración distinta que nos llevarán a la conclusión de decir que, aproximadamente, entre los tramites de constitución y publicitar la apertura del negocio, pasarán 30 semanas.

18. Valoración del Riesgo y conclusiones (Integración DAFO con viabilidad del proyecto).

En este apartado de nuestro plan de empresa vamos a desarrollar alguno de los aspectos que consideramos más importantes y que nos permitirán cerciorarnos de la viabilidad de nuestra empresa.

Respecto a la viabilidad técnica, tras haber analizado minuciosamente todos los aspectos a tener en cuenta sobre el análisis del mercado (PESTEL, DAFO, etc., analizados anteriormente) podemos concluir que nuestro negocio tiene todas las herramientas para crecer de forma exponencial ya que tendremos en cuenta todos los aspectos tanto internos como externos, buenos y malos, para explotar o mejorar respectivamente.

En cuanto al tiempo de trabajo, tras haber realizado el reparto de horas disponibles entre los productos y servicios ofertados, podemos observar que, al dividirlos en base a la experiencia y formación de cada trabajador, conseguiremos una mayor productividad en el trabajo lo que nos permitirá realizar las tareas de forma más eficiente.

Y por ende, la viabilidad financiera, una vez realizados todos los estudios necesarios para certificar que podemos hacer frente a los gastos generados por el proyecto, podemos confirmar que en el aspecto financiero no existirá problema alguno por parte de nuestra empresa, ya que tenemos la convicción de poder hacer frente a todos los gastos.

Además, a pesar de ser una empresa de reciente creación, el plan económico financiero nos ha demostrado que el producto se venderá, y por tanto, existirá viabilidad comercial, quedando reflejado con el margen de ventas para los próximos años, y el valor del VAN que nos asegura obtener rendimientos positivos en un futuro no muy lejano.

Una vez dicho esto, podemos llegar a la conclusión de que nuestra empresa sí que tiene cabida a medio y largo plazo en el sector, aunque no debemos de menospreciar al presente, porque para ser una empresa de reciente creación, los datos que reflejan nuestra situación empresarial no son del todo malos. Teniendo como principal objetivo ser una

empresa puntera en el sector del sector de las mascotas, y con un prestigio bastante elevado.

19. Fuentes, bibliografía y documentación consultada para su elaboración.

Bibliografía

- ABC. (12 de Diciembre de 2019). Tener un perro supone un gasto de 1.250 euros al año. *ABC*.
- ANFAAC. (2021). *anfaac.org*. Obtenido de *anfaac.org*: <https://www.anfaac.org/datos-sectoriales/>
- Elices, M. M. (2 de Junio de 2019). Más mascotas que niños: nace un nuevo mercado para los fondos. *Cinco Días*.
- FEDIAF. (2020). *Facts and Figures 2020 European Overview*.
- Interempresas. (28 de Abril de 2022). <https://www.interempresas.net/>. Obtenido de <https://www.interempresas.net/>: <https://www.interempresas.net/Puericultura/Articulos/387277-El-e-commerce-crece-un-6-por-ciento-en-Espana-durante-el-primer-trimestre-de-2022.html>
- La Razón. (11 de Diciembre de 2019). Los animales, un miembro más de la familia para la mayoría de los españoles. *La Razón*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, games changers, and challengers*. John Wiley & Sons Limited.
- Pérez-Íñigo, J. M. (1998). Las decisiones de inversión como opciones reales: Un enfoque conceptual. Madrid, España.
- Prats, M. (11 de Enero de 2020). Así son las mascotas en España: más perros que gatos y 1.000 euros de gasto al año. *Huffington Post*.

20. Anexos: Glosario, estadísticas, legislación básica aplicable, etc.

Como anexos, incorporaremos los Excel del análisis económico-financiero en una situación tanto optimista, como pesimista. Así, a pesar de que serán subido a la plataforma habilitada para tal fin, se procede a explicar los aspectos más relevantes en cada uno de ellos.

21.1 Anexo 1: Plan económico-financiero optimista

En este plan no hemos considerado que fabricamos al máximo de nuestra capacidad, puesto que al ser un producto nuevo en el mercado, supondría un aumento excesivo del coste de mantenimiento de stock, así como pérdida del coste de oportunidad. Es por ello,

que en este caso, como escenario optimista hemos considerado que las ventas se aumentan entre un 15-20% respecto al escenario realista.

De esta forma, los datos de ventas estimados quedarían de la siguiente:

Pronóstico de Ventas optimista de la empresa:		2.022												
Ventas	Precio	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
Tazas	Unidades	0	0	2	5	10	15	30	45	60	65	70	75	377
	19,90	0	0	40	100	199	299	597	896	1.194	1.294	1.393	1.493	7.502
Camisetas	Unidades	0	0	0	7	12	15	20	25	30	35	40	45	229
	19,90	0	0	0	139	239	299	398	498	597	697	796	896	4.557
Comederos	Unidades	0	0	0	5	10	15	17	20	22	25	30	32	176
	21,90	0	0	0	110	219	329	372	438	482	548	657	701	3.854
Camas	Unidades	0	0	0	3	3	6	10	12	14	16	18	20	102
	19,90	0	0	0	60	60	119	199	239	279	318	358	398	2.030
Peluches	Unidades	0	0	2	5	10	20	25	50	55	55	60	100	382
	8,95	0	0	18	45	90	179	224	448	492	492	537	895	3.419
Cepillos	Unidades	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	45
	8,95	0	0	0	9	18	27	36	45	54	63	72	81	403
Educación Canina	Unidades	0	0	0	1	2	3	3	4	4	5	6	7	35
	50,00	0	0	0	50	100	150	150	200	200	250	300	350	1.750
Derecho Animal	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4	8
	50,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	150	200	400
Total		0	0	58	512	924	1.401	1.976	2.762	3.297	3.711	4.263	5.012	23.915

Tabla 24. Pronóstico de ventas optimista.

Fuente: Elaboración propia.

Las ventas totales de este periodo se situarían en 1.354 productos, que supondrían un ingreso de 23.915€ (frente al escenario realista en el que se estiman 1.154 productos que se convertirían en un ingreso bruto de 19.656€).

Así, este incremento vendrá acompañado, como es lógico, de un aumento de los costes variables, aumentando de esta forma el margen bruto de los productos, pasando de 14.781€ en el escenario realista, a 19.274€ en el escenario optimista.

Estructura de Ventas y de Márgenes

Producto	Ventas	% s / Ventas	Costes Variables	% s / Costes	Margen Bruto	% margen s / Ventas	% margen s / total
Tazas	7.502	31%	754	16%	6.748	90%	20%
Camisetas	4.557	19%	687	15%	3.870	85%	15%
Comederos	3.854	16%	880	19%	2.974	77%	7%
Camas	2.030	8%	612	13%	1.418	70%	10%

Peluches	3.419	14%	1.528	33%	1.891	55%	1%
Cepillos Educación Canina	403	2%	180	4%	223	55%	9%
Derecho Animal	1.750	7%	0		1.750	100%	2%
	400	2%	0		400	100%	
Totales	23.915	100%	4.641	100%	19.274	81%	65%

Tabla 25. Ventas y márgenes optimista.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la cuenta de pérdidas y ganancias, destacamos que la empresa empieza a obtener beneficios antes de impuestos a partir del mes de junio; y beneficios después de impuestos a partir de septiembre, por lo que se esperarían beneficios durante el primer año.

Así, el beneficio neto del primer año se situaría en 6.265€ en un escenario optimista, doblando los beneficios del escenario realista donde se estimaban unos beneficios en el primer año de 3.591€.



Cuenta de Pérdidas y Ganancias

2.022

Conceptos	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	%
Ventas	0	0	58	512	924	1.401	1.976	2.762	3.297	3.711	4.263	5.012	23.915	100%
Costes variables de compra y venta	0	0	14	118	206	334	457	668	778	845	948	1.201	5.569	23%
Margen Bruto s/Ventas	0	0	43	394	718	1.067	1.519	2.094	2.520	2.866	3.315	3.811	18.346	77%
Sueldos y Salarios	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.000	21%
Cargas Sociales	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	835	3%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	4%
Servicios de profesionales indep.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	0%
Material de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	1%
Publicidad y propaganda	200	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.850	8%
Dotación Amortizaciones	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.067	4%
Total Gastos Explotación	879	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	9.992	42%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-879	-829	-785	-434	-111	239	690	1.265	1.691	2.037	2.486	2.983	8.354	35%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-879	-829	-785	-434	-111	239	690	1.265	1.691	2.037	2.486	2.983	8.354	35%
Resultado del Periodo antes Imp.	-879	-829	-785	-434	-111	239	690	1.265	1.691	2.037	2.486	2.983		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.	-879	-1.707	-2.492	-2.927	-3.038	-2.799	-2.109	-844	847	2.885	5.371	8.354		35%

Beneficio Bruto:	8.354
-------------------------	--------------

Provisión Impuestos:	2.088
-----------------------------	--------------

Beneficio Neto:	6.265
------------------------	--------------

Tabla 26. PPGG optimista.
Fuente: Elaboración propia.

Esto repercutirá, de esta forma, en los resultados previstos para los dos años siguientes, que pasan de 3.578€ a 6.519€, y de 3.594€ a 6.712€ en los años 2023 y 2024, respectivamente. Por último, respecto al punto de equilibrio, en un escenario optimista se sitúa en 13.025.

		2022	2023	2024
Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	0,48	0,50	0,54
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	13.025	14.976	16.220

Tabla 27. Punto muerto optimista.

Fuente: Elaboración propia.

Se adjunta como elemento externo el Excel completo para la consulta de los datos.

21.2 Anexo 2: Plan económico-financiero pesimista.

En este realizado desde el prisma de un escenario pesimista, hemos considerado que las ventas estimadas para el escenario realista disminuyen alrededor del 15-20%.

De esta forma, los datos sobre ventas en este escenario quedarían de la siguiente manera:

Pronóstico de Ventas pesimista de la empresa:		2.022												
Ventas	Precio	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Totales
Tazas	Unidades	0	0	0	2	5	10	15	25	35	40	45	50	227
	19,90	0	0	0	40	100	199	299	498	697	796	896	995	4.517
Camisetas	Unidades	0	0	0	3	7	7	12	15	20	25	30	35	154
	19,90	0	0	0	60	139	139	239	299	398	498	597	697	3.065
Comederos	Unidades	0	0	0	2	2	5	10	15	17	20	22	25	118
	21,90	0	0	0	44	44	110	219	329	372	438	482	548	2.584
Camas	Unidades	0	0	0	3	3	3	6	8	10	12	16	18	79
	19,90	0	0	0	60	60	60	119	159	199	239	318	358	1.572
Peluches	Unidades	0	0	2	2	5	10	20	35	50	55	55	60	294
	8,95	0	0	18	18	45	90	179	313	448	492	492	537	2.631
Cepillos	Unidades	0	0	0	1	1	1	2	3	3	4	5	6	26
	8,95	0	0	0	9	9	9	18	27	27	36	45	54	233
Educación Canina	Unidades	0	0	0	0	1	1	1	2	2	3	4	5	19
	50,00	0	0	0	0	50	50	50	100	100	150	200	250	950
Derecho Animal	Unidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4
	50,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	50	100	200
Total		0	0	18	230	446	656	1.123	1.724	2.240	2.698	3.080	3.538	15.752

Tabla 28. Pronóstico ventas pesimista.

Fuente: Elaboración propia.

Las ventas totales de este periodo se situarían en 921 productos, que supondrían un ingreso de 15.752€ (frente al escenario realista en el que se estiman 1.154 productos que se convertirían en un ingreso bruto de 19.656€).

Así, esta disminución vendrá acompañada, como es lógico, de una bajada de los costes variables, disminuyendo de esta forma el margen bruto de los productos, pasando de 14.781€ en el escenario realista, a 12.492€ en el escenario pesimista.

Estructura de Ventas y de Márgenes

Producto	Ventas	% s / Ventas	Costes Variables	% s / Costes	Margen Bruto	% margen s / Ventas	% margen s / total
Tazas	4.517	29%	454	14%	4.063	90%	21%
Camisetas	3.065	19%	462	14%	2.603	85%	16%
Comederos	2.584	16%	590	18%	1.994	77%	9%
Camas	1.572	10%	474	15%	1.098	70%	12%
Peluches	2.631	17%	1.176	36%	1.455	55%	1%
Cepillos	233	1%	104	3%	129	55%	8%
Educación Canina	950	6%	0		950	100%	2%
Derecho Animal	200	1%	0		200	100%	
Totales	15.752	100%	3.260	100%	12.492	79%	67%

Tabla 29. Estructura de ventas y márgenes pesimista.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la cuenta de pérdidas y ganancias, destacamos que la empresa empieza a obtener beneficios antes de impuestos a partir del mes de julio, llegando a final de año a conseguir beneficios después de impuestos. De esta forma, el beneficio neto del año da un beneficio de 1.386€.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

2.022

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Total	%
Ventas	0	0	18	230	446	656	1.123	1.724	2.240	2.698	3.080	3.538	15.752	100%
Costes variables de compra y venta	0	0	10	64	100	154	288	444	584	676	751	842	3.912	25%
Margen Bruto s/Ventas	0	0	8	166	346	502	835	1.280	1.656	2.023	2.329	2.696	11.840	75%
Sueldos y Salarios	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5.000	32%
Cargas Sociales	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	835	5%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	6%
Servicios de profesionales indep.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	1%
Material de oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	2%
Publicidad y propaganda	200	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.850	12%
Dotación Amortizaciones	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1.067	7%
Total Gastos Explotación	879	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	829	9.992	63%
Res. Ordi. antes Int. e Imp. (B.A.I.I.)	-879	-829	-820	-662	-482	-326	6	451	827	1.194	1.500	1.867	1.848	12%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	-879	-829	-820	-662	-482	-326	6	451	827	1.194	1.500	1.867	1.848	12%
Resultado del Periodo antes Imp.	-879	-829	-820	-662	-482	-326	6	451	827	1.194	1.500	1.867		
Res. Acumulado Ejercicio a/Imp.	-879	-1.707	-2.527	-3.190	-3.672	-3.998	3.992	-3.540	-2.713	-1.519	-19	1.848		12%

Beneficio Bruto:	1.848
-------------------------	--------------

Provisión Impuestos:	462
-----------------------------	------------

Beneficio Neto:	1.386
------------------------	--------------

Tabla 30. PPGG pesimista.
Fuente: Elaboración propia.

Esto repercutirá, de esta forma, en los resultados previstos para los dos años siguientes, que pasan de un beneficio de 3.578 a un beneficio de 1.152€, y de un beneficio de 3.594€ a un beneficio de 1.022€ en los años 2023 y 2024, respectivamente.

Por último, respecto al punto de equilibrio, en un escenario pesimista se sitúa en 190.175.

		2022	2023	2024
Plazo de Recuperación de la Inversión:	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial	2,16	2,40	2,45
Punto Muerto o Punto de Equilibrio:	Volumen de Ventas a partir del cual se genera Beneficio	13.294	15.284	16.553

Tabla 31. Punto muerto pesimista.

Fuente: Elaboración propia.

Se adjunta como elemento externo el Excel completo para la consulta de los datos.

