



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster


Huellas Eternas

Plan de negocio para la creación de una funeraria de mascotas

Curso académico 2024/2025

Alumno: Antonio Marín Navarrete

Tutor: Javier Sancho Azuar

Índice de contenido

1.	Resumen ejecutivo	5
2.	Motivaciones y metodología seguida	8
3.	Misión, visión y valores	9
4.	Modelo de negocio	12
5.	Descripción de los servicios	15
6.	Análisis del entorno	19
6.1	Entorno general	19
6.1.1	Entorno político	20
6.1.2	Entorno económico	20
6.1.3	Entorno social	21
6.1.4	Entorno tecnológico	22
6.1.5	Entorno ecológico	22
6.1.6	Entorno legal	22
6.2	Entorno específico	23
6.2.1	Análisis de clientes	23
6.2.2	Análisis de competencia	24
6.2.3	Análisis de proveedores	26
6.2.4	Análisis de intermediarios	27
6.2.5	Grupos de interés y entorno institucional	28
6.2.6	Análisis DAFO	29
6.2.7	Estimación de mercado TAM/SAM/SOM	29
7.	Plan de acción	33
7.1	Plan de marketing	33
7.1.1	Estrategia de producto	33
7.1.2	Política de precios	34
7.1.3	Estrategia de comunicación	36
7.1.4	Imagen corporativa	37
7.1.5	Marketing digital	37
7.1.6	Marketing offline	40
7.1.7	Presupuesto y temporalización	40
7.1.8	Sistema de satisfacción del cliente	43

7.2	Plan de RRHH y Organización.....	43
7.2.1	Estructura organizativa y organigrama funcional	43
7.2.2	Descripción de funciones.....	46
7.2.3	Proceso de selección de personal	47
7.2.4	Formación del personal	47
7.2.5	Normas de comportamiento y cultura organizativa.....	48
7.2.6	Procesos internos de RRHH.....	48
7.2.7	Procesos internos y atención al cliente.....	49
7.3	Localización e infraestructuras necesarias.....	51
8.	Análisis económico y financiero.....	52
8.1	Datos generales.....	53
8.1.1	Estimación de ingresos por ventas	53
8.1.2	Plan de inversiones iniciales.....	54
8.1.3	Descripción de gastos y costes.....	55
8.2	Proyección de tesorería a 1 año	57
8.3	Cuentas provisionales.....	59
8.3.1	Cuenta de pérdidas y ganancias	59
8.3.2	Cuenta de tesorería	60
8.3.3	Balance de situación	61
8.3.4	Plan de financiación	61
9.	Estructura legal y trámites de constitución	62
9.1	Forma jurídica	62
9.2	Trámites generales de constitución.....	63
9.3	Licencia de actividad y normativa autonómica.....	65
9.4	Requisitos sanitarios y registro autonómico.....	65
9.5	Registro medioambiental e identificación NIMA.....	66
9.6	Alta en la seguridad social y seguros obligatorios	66
10.	Diagrama de Gantt. Cronograma de implantación	67
	Bibliografía/Webgrafía	69
	Anexo I.....	74
	Anexo II.....	74
	Anexo III	75

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de empatía.....	24
Gráfico 2: Curva de valor competitiva	25
Tabla 1: Análisis DAFO.....	29
Gráfico 3: Estimación de mercado TAM, SAM, SOM.....	32
Tabla 2: Presupuesto y temporalización Marketing.....	42
Tabla 3: Mantenimiento plan de Marketing	42
Tabla 4: Gastos de personal	45
Tabla 5: Costes de personal	45
Tabla 6: estimación de ventas	53
Gráfico 3: Ingresos por ventas	53
Tabla 7: Inversiones en inmovilizado	54
Tabla 8: aprovisionamientos	55
Tabla 10: Costes de personal	56
Tabla 11: Gastos operativos	56
Tabla 12: Gastos generales	56
Tabla 13: Financiación inicial	62
Tabla 14: temporalización constitución	64
Tabla 15: Diagrama de Gantt.....	68

1. Resumen ejecutivo

“La grandeza de una nación y su progreso moral puede ser juzgado por la forma en que sus animales son tratados” (Mahatma Gandhi)

Este trabajo de Fin de Máster analiza y expone el diseño y análisis integral de un plan de negocio orientado a la creación de **HUELLAS ETERNAS**, una empresa especializada en la prestación de servicios funerarios para animales domésticos en la comarca de la Vega Baja del Segura (Alicante), con sede en el municipio de Cox.

Este proyecto nace, a través de una experiencia personal familiar, y como respuesta a la demanda creciente e insuficientemente insatisfecha de ofrecer una alternativa profesional, digna y emocionalmente respetuosa para afrontar el proceso de despedida tras la muerte de sus animales.

La base del modelo de negocio reside en la prestación de un servicio integral de incineración de mascotas, individual o colectiva, en el que está incluida la recogida domiciliaria o en las clínicas veterinarias, el acompañamiento emocional a los familiares, la entrega de cenizas en urnas conmemorativas personalizadas, así como la posibilidad de contratar productos simbólicos, ceremonias de despedida y nichos funerarios. Con este conjunto de servicios estamos enfocados a cubrir tanto la dimensión logística como la emocional del duelo, integrando de forma coherente la ética, sostenibilidad y la calidad profesional.

La propuesta de valor de **HUELLAS ETERNAS** se basa en cinco pilares esenciales, respeto, cercanía, personalización, sostenibilidad y transparencia, los cuales se articulan a través de una estructura organizativa funcional, procesos operativos claramente definidos y un modelo comercial basado en alianzas estratégicas con veterinarias, protectoras de animales y entidades locales.

La empresa se establece como una Sociedad Limitada (S.L.), que es una forma jurídica que ofrece un equilibrio óptimo entre seguridad legal, operatividad y

responsabilidad limitada de los socios, tal y como está dispuesto en el Real Decreto Legislativo 1/2010.

El análisis del entorno, desarrollado mediante la metodología PESTEL, pone de manifiesto un conjunto de factores favorables para la implantación del negocio. Destacan especialmente el crecimiento sostenido del gasto en productos y servicios para mascotas, estimado en 3.000 millones de euros anuales en España (El Economista, 2024), la transformación social que ha convertido a los animales de compañía en miembros emocionales del núcleo familiar (ANFAAC, 2023), y la consolidación de un marco normativo que promueve el respeto y el bienestar animal, como recoge la Ley 7/2023, de protección de los derechos y el bienestar de los animales.

En cuanto a los términos operativos, nos apoyamos en activos estratégicos como un horno crematorio homologado, un vehículo isotermo adaptado para las recogidas, y unas instalaciones acondicionadas conforme a los requisitos legales medioambientales y sanitarios. La inversión inicial contemplada es de 83.000 euros, desglosada principalmente en equipamiento técnico, acondicionamiento del local y campañas de marketing. Esta inversión será financiada con fondos propios y líneas de crédito compatibles con la economía verde y el emprendimiento local, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por Naciones Unidas (ONU, 2015).

Desde el punto de vista comercial, el plan de marketing se estructura en torno a la estrategias multicanal, online y offline, priorizando la construcción de marca, el posicionamiento ético y sostenible, y la fidelización de clientes y prescriptores mediante dos líneas tarifarias, la incineración colectiva que es más accesible y estandarizada, y la incineración individual, que es más personalizada y con un valor emocional añadido, esto permite acceder a los servicios a diversos segmentos de clientes y garantizar la rentabilidad sin comprometer la inclusión ni la dignidad del servicio.

El Plan de Recursos Humanos establece una estructura funcional compuesta por tres departamentos, la atención al cliente, operaciones y logística, y administración y finanzas, todos coordinados por una dirección general que

ejerce funciones estratégicas y supervisión integral. La selección y formación del personal se fundamenta en criterios de empatía, competencias técnicas y responsabilidad ética, siguiendo los enfoques de Chiavenato (2017) y Dessler (2020) sobre la centralidad del capital humano en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

El análisis económico-financiero proyecta un objetivo de ingresos por ventas para el primer año estimados de 118.340 euros, basados en una previsión prudente y progresiva de la captación de clientes, en la proyección de los tres años cerramos los ejercicios con un EBITDA positivo, las necesidades iniciales de financiación son de 75.000€ que se cubrirán con capital social por importe de 17.000€, 3.000€ de la subvención por el Kit Digital y préstamos de entidades por importe de 55.000€.

Finalmente, se han considerado los requisitos normativos y legales específicos de esta actividad en la Comunidad Valenciana, incluyendo la obtención de autorizaciones ambientales, sanitarias y de transporte de subproductos animales (SANDACH), así como la inscripción en registros autonómicos como el RAEGA-CV y el NIMA. Este enfoque garantiza la operatividad legal plena, a la vez que fortalece la legitimidad social y ambiental del proyecto.

En conclusión, **HUELLAS ETERNAS** no es solamente un proyecto empresarial con el que obtener un beneficio económico, nace con el fin de aportar soluciones en momentos críticos en la vida de los amantes de los animales, ofreciendo soluciones adaptadas y personalizables para cada uno de nuestros clientes.

2. Motivaciones y metodología seguida

La idea de crear **HUELLAS ETERNAS** nace de la detección de la necesidad de un familiar de buscar el método de despedirse de su mascota de una forma respetuosa.

La elección de este tema se debe también a una doble motivación.

Por un lado, desarrollar una oportunidad real de emprendimiento, y por otro, aplicar los conocimientos adquiridos durante el Master en Administración y dirección de empresas (MBA) a un proyecto real.

Además, la empresa se plantea alineada con la sostenibilidad, el bienestar animal y la responsabilidad social, lo que nos alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Para que este plan de negocio sea lo más cercano posible a la realidad he incluido un resumen mediante la metodología CANVAS, para analizar al cliente, el mercado y la competencia se han utilizado las siguientes herramientas:

Para entender las motivaciones, preocupaciones y necesidades emocionales de los clientes potenciales he desarrollado un mapa de empatía, con esta herramienta nos podemos alejar de la segmentación tradicional y centrarnos en los que los clientes ven, sienten, escuchan, piensan y dicen.

Para dimensionar el mercado potencial he estimado el mercado a través del TAM/SAM/SOM.

Mediante la curva de valor de la competencia he comparado la propuesta de valor del negocio con la de nuestros principales competidores en el ámbito local y comarcal, evaluando sus atributos, para así identificar los elementos diferenciadores del servicio.

En el plan operativo establecemos los procesos esenciales para el funcionamiento diario de la empresa y se contemplan los protocolos sanitarios y medioambientales para cumplir con la normativa vigente.

Con el análisis económico financiero obtenemos una visión integral de la viabilidad del proyecto.

Gracias a estas herramientas hemos validado el modelo de negocio y aumentado las probabilidades de éxito y sostenibilidad a medio plazo.

3. Misión, visión y valores

Nuestra **misión** es el acompañamiento a los familiares de las mascotas en su despedida, proporcionando la máxima calidad para un servicio funerario cercano y respetuoso.

La **visión** es convertirnos en referentes en los servicios funerarios de mascotas en nuestra zona de influencia, destacando por la profesionalidad y la calidad humana de nuestro servicio, transformando la forma en la que las familias despiden a sus compañeros y mejores amigos garantizándoles un acompañamiento cálido, ético y personalizado.

Los **valores** por los que destaca la empresa son:

- Cercanía: escuchamos las necesidades de los familiares y los acompañamos en el proceso.
- Excelencia: cuidamos los detalles del servicio para ofrecer la máxima calidad y profesionalidad.
- Respeto: honramos a cada mascota despidiéndole con un proceso digno y ético.
- Innovación: mejoramos continuamente nuestros servicios añadiendo soluciones que aporten valor a los familiares.
- Empatía: damos el apoyo sensible a aquellos que han perdido a su mascota.

Agenda 2030

La ONU (Organización de Naciones Unidas) define los ODS como “*el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia. Para no dejar a nadie atrás, es importante que logremos cumplir con cada uno de estos objetivos para 2030.*”

En este plan de negocio vamos a destacar los ODS con los que **HUELLAS ETERNAS** está comprometida:

ODS 3: salud y bienestar

Este objetivo busca garantizar una vida sana y promover el bienestar de las personas. Nuestro servicio tiene un impacto positivo en la salud emocional y, por tanto, mental de nuestros clientes al facilitar un duelo digno y respetuoso, además, la gestión adecuada de los restos animales evita posibles riesgos sanitarios.

ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico

La empresa contribuye al crecimiento económico local mediante la creación de puestos de trabajo estables y de calidad en la comarca, se garantizan las condiciones laborales justas.

Del mismo modo, se fomenta la cooperación con proveedores y clínicas veterinarias dinamizando el tejido empresarial de la Vega Baja del Segura.

ODS 11: ciudades y comunidades sostenibles

El tratamiento responsable de los restos animales favorece la salubridad, el orden y la sostenibilidad de las comunidades locales.

Desde **HUELLAS ETERNAS** colaboraremos con los ayuntamientos de la comarca para ofrecer soluciones que mejoren la gestión de este tipo de residuos, especialmente en entornos rurales o con baja cobertura de este tipo de servicios.

ODS 12: Producción y consumo responsable

Uno de los pilares del proyecto es la sostenibilidad en todos los procesos, se prioriza el uso de materiales biodegradables o reciclados, así como, la gestión de residuos de forma responsable y ecológica.

ODS 13: Acción por el clima

Incorporamos criterios de eficiencia y compensación, contemplando la inversión en hornos de bajo consumo, el uso de vehículos con etiqueta 0 o eco y el apoyo a iniciativas ambientales. De esta forma contribuimos a mitigar el impacto climático de la actividad.

4. Modelo de negocio

Para describir nuestro modelo de negocio vamos a utilizar la metodología Canvas, que desarrollaremos a continuación.

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterinarios. • Proveedores 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de incineración. • Atención cercana al cliente. • Comunicación y marketing. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>La empresa ofrece un servicio con un enfoque personalizado y respetuoso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento emocional • Servicio integral • Personalización • Sostenibilidad • Transparencia 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y empática. • Para profesionales programa de fidelización. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dueños de mascotas • Clínicas veterinarias • Protectoras de animales
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. • Vehículo. • Personal formado. 			<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online y Redes sociales • Alianzas con veterinarios y profesionales • Eventos y ferias 	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y mantenimiento del horno incinerador. • Salarios del personal. • Gastos derivados de la prestación del servicio (combustible, mantenimiento, etc...) • Campañas de marketing y publicidad con empresas especializadas. • Alquiler de nave industrial con espacio exterior. • Adquisición de mobiliario e infraestructuras necesarias para la actividad. 			<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarifa por la incineración, individual o colectiva. • Venta de productos conmemorativos adicionales (urnas personalizadas, joyas, etc...) • Nicho en el cementerio. 	

El modelo de negocio de la empresa es ofrecer un servicio de incineración y entierro de mascotas, con el objetivo de acompañar a las personas por este proceso, dándoles apoyo en esos momentos.

Para lograrlo trabajamos con aliados clave, principalmente clínicas veterinarias y proveedores especializados.

En primer lugar, los veterinarios porque tienen un papel fundamental al ser el primer contacto de los dueños de mascotas cuando llega el momento de afrontar la despedida, con ellos la empresa puede ofrecer su servicio de forma rápida y con el respaldo de un profesional.

En segundo lugar, los proveedores porque son esenciales para el servicio, proporcionan urnas, joyas personalizables y recuerdos conmemorativos.

Nos basamos en nuestros pilares fundamentales para garantizar un servicio de calidad, la incineración la realizamos con los mayores estándares en ética para que el proceso sea transparente y respetuoso, el trato con los clientes es siempre una prioridad porque cada persona vive el duelo de una manera distinta y necesitan apoyo personalizado.

La comunicación y el marketing son claves para dar a conocer a la empresa, exponer su propuesta de valor y llegar a todos los potenciales clientes.

El enfoque integral es el elemento diferenciador de la empresa, no es un único servicio de cremación, es una despedida que honra y respeta el vínculo entre la mascota y la persona, es por ello que, el acompañamiento emocional es uno de nuestros pilares, además la empresa ofrece un servicio completo desde la recogida de la mascota hasta le entrega de las cenizas.

La personalización es otro punto a destacar, ya que se facilita al cliente la opción de recordar a su mascota a través de productos conmemorativos personalizados.

Para garantizar que la empresa ofrece un servicio de calidad nos sustentamos en tres principios:

La sostenibilidad es importante para nosotros, por eso nos comprometemos a reducir el impacto ambiental de la incineración mediante procesos eficientes.

La transparencia como valor fundamental asegura y garantiza que todo se hace con el respeto que se merecen, pues nuestros clientes siempre reciben la información de cada etapa del proceso de una manera detallada.

Estamos preparados para escuchar, así como responder preguntas aportando soluciones cuando el momento lo requiera, pues cada persona afronta la pérdida de diferente manera, además de que ofrecemos un trato personalizado con los clientes.

Tenemos también un programa de fidelización para veterinarios y para proveedores con el objetivo claro de fortalecer la relación a largo plazo.

Los dueños de mascotas, las clínicas veterinarias y las protectoras de animales son los tres tipos de cliente en los que se centra, sobre todo, el segmento del mercado.

Nosotros disponemos de todas las instalaciones más adecuadas, un horno incinerador que sí cumple con todos los estándares de seguridad y también con los medioambientales, y un vehículo bien preparado para la recogida de todas las mascotas, todo ello para garantizar que el servicio sea de gran calidad.

Vamos a utilizar una variedad de canales de comunicación para así llegar a todos los potenciales clientes, pues tendremos una gran presencia online a través de la página web y diversas redes sociales, donde las personas podrán contactar con el equipo, obtener información valiosa y ver las experiencias de otros usuarios. Se deben establecer algunas alianzas con los veterinarios. De esta forma, ellos podrán recomendarnos a sus clientes de ellos, y también participar en ferias y en eventos dedicados a las mascotas que se hagan cercanos a nosotros.

En la estructura de costes están comprendidos los salarios del personal, así como también los gastos de la recogida y el transporte de las mascotas, además

de las campañas de marketing y publicidad, junto con la inversión en la adquisición del horno incinerador y, por supuesto, su mantenimiento.

En cuanto a la estructura de ingresos, principalmente vendrían de la incineración, a través de la venta de urnas y productos personalizados, y la posibilidad de adquirir un nicho en el que depositar las cenizas de la mascota.

5. Descripción de los servicios

HUELLAS ETERNAS es una empresa del sector de los servicios funerarios, centrada en la incineración de mascotas domésticas, su finalidad principal es ofrecer a los propietarios de los animales una alternativa para afrontar el fallecimiento de sus mascotas, dando respuesta a una necesidad emocional con un latente crecimiento en la sociedad actual.

Esta empresa nace con el objetivo de dignificar y facilitar el proceso de despedida a través de un servicio integral, accesible y respetuoso, es por ello por lo que combinamos la tecnología con la sostenibilidad y la atención personalizada.

La empresa está ubicada en el municipio de Cox (Alicante) y su ámbito de actuación abarca a la Vega Baja del Segura, donde, siguiendo la tendencia del resto del país, se ha observado un incremento significativo en el número de mascotas registradas en los últimos años, tal como nos indican el Registro Valenciano de Identificación de Animales (RIVIA), esta realidad pone de manifiesto la necesidad social creciente de la demanda de servicios funerarios adaptados al nuevo rol que las mascotas ocupan dentro del núcleo familiar.

Nuestra visión empresarial no se limita a la prestación de un servicio básico de incineración, se configura como una entidad comprometida con la innovación, la sostenibilidad y el acompañamiento emocional, que pretende dignificar el proceso de despedida mediante una atención altamente personalizada, un enfoque medioambientalmente responsable y una profunda sensibilidad hacia el vínculo humano-animal.

Desde la visión más organizativa, la empresa se estructura en tres departamentos o áreas:

- Área operativa y logística, es la responsable de la recogida, tratamiento y entrega de los restos.
- Área de atención al cliente, es la encargada de gestionar a los clientes mostrando su lado más empático y respetuoso.
- Área comercial y de comunicación, es la encargada de establecer alianzas con las clínicas veterinarias y promocionar y posicionar la marca.

La cartera de servicios ha sido diseñada atendiendo a criterios de diversidad, calidad y sensibilidad emocional, nuestro objetivo es ofrecer un abanico completo de soluciones funerarias que respondan a diversas necesidades, capacidades económicas y preferencias culturales.

Todos los servicios se prestan acordes a la normativa legal vigente en materia medioambiental y sanitaria, especialmente la Ley 7/2023 de protección de los derechos y el bienestar de los animales, y el Reglamento (CE) nº1069/2009 sobre subproductos animales.

Nuestros servicios son:

- Incineración individual

Este servicio constituye la modalidad más personalizable, consiste en la cremación del animal de forma completamente aislada garantizando la entrega exclusiva de las cenizas al propietario, en este servicio está incluido:

- La recogida del animal a domicilio o en la clínica veterinaria.
- Incineración individualizada conforme a la normativa ambiental.
- Urna básica o personalizada (opcional), según la preferencia del cliente.
- Certificado oficial de incineración.
- Carta de despedida personalizada. (opcional)
- Asesoramiento emocional previo y posterior.
- Posibilidad de ceremonia de despedida íntima en sala habilitada.

Con este servicio nos orientamos a familias que desean conservar un recuerdo tangible y respetuoso de su mascota, generalmente con un fuerte componente emocional, la tarifa de este servicio oscilará entre los 150€ y 320€, variará en función del peso del animal y los extras contratados.

- Incineración colectiva

Esta opción implica la cremación de varios animales simultáneamente, no se entregan las cenizas, pero se asegura una gestión ética, sanitaria y ecológica de los restos, en esta modalidad se incluye:

- Recogida básica del animal.
- Incineración en grupo con trazabilidad garantizada.
- Seguimiento informativo del proceso.
- Trato respetuoso y profesional en todo momento.

Este servicio está destinado a usuarios con menor capacidad adquisitiva o que no desean conservar las cenizas, así como entidades públicas, protectoras o clínicas veterinarias, el precio varía entre 50€ y 100€ en función del peso del animal.

- Servicio de recogida y traslado.

Es un servicio complementario que garantiza la retirada inmediata del animal desde el domicilio o centro veterinario, utilizando vehículos autorizados y que cumplan lo exigido por la normativa sobre transporte de subproductos animales.

El personal que realiza este servicio ha sido formado en atención empática y respetuosa, asegurando que el proceso sea digno y profesional desde el primer contacto.

- Ceremonias de despedida

Ponemos a disposición de los clientes una sala de despedida especialmente diseñada para realizar ceremonias íntimas, estas, de carácter simbólico y emocional se pueden personalizar con:

- Música elegida por el cliente.
- Lecturas personalizadas o discursos.

- Proyección de fotografías.
- Ritos culturales o espirituales no religiosos.

Con este servicio permitimos a los propietarios cerrar el ciclo vital de su mascota con una experiencia que honra su vínculo afectivo.

- Productos conmemorativos personalizados

Desde la empresa ofrecemos un extenso catálogo de artículos para conmemorar a la mascota:

- Urnas biodegradables, cerámicas, metálicas o de diseño exclusivo.
- Joyería conmemorativa (colgantes con cenizas, huellas grabadas, etc...).
- Cuadros o retratos ilustrados.
- Árboles del recuerdo, son urnas con semilla biodegradable.
- Diplomas de recuerdo.

Estos productos se convierten en elementos simbólicos que ayudan a superar el duelo proporcionando un espacio emocional para la memoria y el homenaje.

- Servicios de nichos funerarios

Ofrecemos la posibilidad de adquirir nichos funerarios para mascotas, este servicio permite a los dueños de las mascotas a depositar la urna con las cenizas en un lugar físico al que poder acudir.

- Asesoramiento emocional en el duelo

Conscientes de que la pérdida de una mascota genera un impacto emocional significativo, incorporamos un servicio de asesoramiento emocional a través de:

- Atención telefónica personalizada.
- Entrega de guías prácticas para afrontar el duelo.

Este enfoque refuerza el compromiso de la empresa con el bienestar integral del cliente y se alinea con el ODS 3: Salud y bienestar (ONU, 2015).

- Programas para entidades colaboradoras

La empresa desarrolla acuerdos de colaboración con clínicas veterinarias, protectoras de animales y administraciones públicas, que pueden incluir:

- Descuentos especiales por volumen.
- Campañas de sensibilización.
- Incorporación del servicio en su cartera.
- Programa de fidelización con ventajas comerciales.

Estos convenios nos permiten ampliar la cobertura de los servicios y garantizar su sostenibilidad económica mediante sinergias territoriales.

En definitiva, esta cartera de servicios pone de relieve la solidez del modelo de negocio planteado, alejándonos de un enfoque transaccional, la empresa aspira a convertirse en un referente comarcal en la gestión ética, profesional y humana del final de la vida de las mascotas, combinando innovación, sensibilidad social y compromiso ambiental.

Con esta estructura organizativa, nuestra oferta de servicios diversificada y un posicionamiento diferenciado en el mercado, la empresa se encuentra en una situación estratégica idónea para afrontar los retos del sector y responder con excelencia a una necesidad cada vez más reconocida en nuestra sociedad.

6. Análisis del entorno

6.1 Entorno general

Nuestro objetivo al llevar a cabo el análisis del entorno general es identificar los factores que pueden afectar al desarrollo y la viabilidad del proyecto, para ello utilizaremos la herramienta PESTEL que nos permitirá analizar los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, y comprobar su relación con la incineración de mascotas y sus servicios funerarios relacionados.

6.1.1 Entorno político

España tiene una cierta estabilidad política que es adecuada para el desarrollo de iniciativas empresariales relacionadas con la salud, el medioambiente y el bienestar animal.

En cuanto a la preocupación por la despedida a los animales de compañía se observa una creciente preocupación, esto ha impulsado la redacción de normativas y políticas públicas a su favor, como la Ley 7/2023, de protección de los derechos y el bienestar de los animales, que establece el marco normativo que reconoce la dignidad de los animales y regula el comportamiento que la sociedad debe de tener hacia ellos, incluyendo los aspectos relacionados con su fallecimiento.

En la misma línea, algunos ayuntamientos y comunidades autónomas están promoviendo la externalización de los servicios relacionados con los animales, como por ejemplo la retirada y tratamiento de animales fallecidos, facilitando así la colaboración público-privada.

6.1.2 Entorno económico

La situación económica de España no presenta su mejor momento, marcado por los efectos de la inflación y la incertidumbre global, sin embargo, en cuanto al mercado de los productos y servicios para mascotas ha experimentado un crecimiento de manera constante que genera en torno a los 3.000 millones de euros anuales, como refleja el artículo del diario “El Economista” (2024). “*Lo último para mascotas: un mercado de 3.000 millones en España*”.

El sector de los servicios para los animales domésticos es un mercado en expansión, presenta una tendencia al alza en cuanto al gasto per cápita en el bienestar y cuidado de mascotas, lo que se traduce en que existe una mayor disposición a pagar por los servicios personalizados y de calidad.

6.1.3 Entorno social

Durante los últimos años se ha producido un cambio notable en la forma en la que las personas se relacionan con sus mascotas, los animales domésticos han pasado de ser meros acompañantes a ser considerados por muchos un integrante más de la unidad familiar, como vemos reflejado en el artículo de Juanma Vázquez para “El Periódico”, *“Son mis hijos. A mis padres les digo que ya tienen nietos”, destaca Carlos Pastor, una de esos millones de personas que tienen animales domésticos*, o el artículo de “Onda Cero” en 2025, *“Una de las hipótesis que merece atención es la relación entre el tamaño del hogar y la incidencia de mascotas. La evidencia empírica sugiere que, a medida que las familias se vuelven más pequeñas y las interacciones intrafamiliares se reducen, la presencia de animales en el hogar aumenta”*.

En familias compuestas por uno, dos o tres miembros, la mascota adquiere un papel preponderante, pasando a ser una fuente esencial de compañía y apoyo emocional. Esta tendencia se explica en parte por la necesidad de llenar un vacío afectivo. Cuando el núcleo familiar es reducido, la posibilidad de establecer interacciones ricas y profundas se ve limitada, lo que lleva a que tanto adultos como jóvenes busquen en el animal una figura que les ofrezca contención y amor incondicional.

El animal se transforma así en un “miembro más” de la familia, una presencia constante que refuerza la sensación de compañía y reduce la percepción de aislamiento social”

Todo ello ha favorecido el consumo de servicios que respeten el vínculo emocional con la mascota.

Del mismo modo, a través de las redes sociales observamos una creciente visibilidad del duelo por la pérdida de animales, esto favorece la aparición de servicios que protejan emocionalmente a los dueños de mascotas.

6.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico debemos de diferenciarlo en dos partes, una en cuanto a los avances tecnológicos y otra en cuanto a los avances técnicos.

Los avances tecnológicos ofrecen multitud de oportunidades para la diferenciación del modelo de negocio, desde cementerios virtuales hasta experiencias conmemorativas personalizadas.

En cuanto a los avances técnicos, la eficiencia en los hornos crematorios nos permite optimizar los recursos energéticos a la vez que reducir su impacto ambiental, a su vez, el desarrollo de tecnologías como la impresión 3D, materiales biodegradables o la IA aplicada a la atención al cliente, facilitan la incorporación de innovaciones que mejoren la experiencia de los usuarios y la sostenibilidad del negocio.

6.1.5 Entorno ecológico

Para este modelo de negocio es especialmente relevante la necesidad de cumplir con normativas ambientales estrictas y de aportar soluciones sostenibles, esto se ve reflejado en la clara tendencia hacia productos y servicios ecológicos como las urnas biodegradables.

El uso responsable de recursos, junto a la gestión adecuada de los residuos y la minimización del impacto ambiental que genera el proceso de incineración son esenciales para la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

El enfoque sostenible puede convertirse en una ventaja competitiva que nos diferencie en un público sensibilizado con el medioambiente.

6.1.6 Entorno legal

La incineración de animales está estrictamente regulada con el fin de garantizar la salud pública y el bienestar animal.

El Reglamento (CE) n.º 1069/2009 establece las normas sanitarias aplicables a los subproductos de animales no destinados al consumo humano, incluyendo la eliminación y las condiciones que debe cumplir.

La Ley 7/2023, de protección de los derechos y el bienestar de los animales, refuerza la necesidad de tratar a los animales con dignidad, es decir, los servicios funerarios deben cumplir con los estándares éticos y legales.

6.2 Entorno específico

El entorno específico recoge los factores externos que pueden afectar de manera directa a la empresa y su actividad.

6.2.1 Análisis de clientes

Los clientes son la parte inherente de cualquier modelo de negocio, en nuestro caso son un segmento con un alto componente emocional, nuestro perfil de cliente está formado principalmente por particulares que consideran a sus mascotas como un miembro más de la unidad familiar. Según el *Estudio del Sector del Animal de Compañía en España* (ANFAAC, 2023), más del 50% de los hogares españoles conviven con al menos una mascota, y un 41% de los propietarios considera a su animal como un miembro más de la familia.

En la Comunidad Valenciana, el número de animales de compañía registrados ha aumentado un 18% en los últimos cinco años, superando los 1,2 millones de registros según el *Registro Valenciano de Identificación de Animales (RIVIA)*, además se observa una sensibilidad creciente hacia el tratamiento de los animales tras su fallecimiento, esto se traduce en un mayor interés por los servicios éticos, ecológicos y que respeten las preferencias del cliente. Este cambio sociocultural incrementa la demanda de servicios que hasta hace poco

solo contemplábamos para el ser humano como es el caso de la incineración individual.

Para profundizar en el cliente se ha desarrollado el siguiente mapa de empatía basándonos en experiencias personales y del entorno cercano.

Gráfico 1: Mapa de empatía



6.2.2 Análisis de competencia

La cremación de mascotas en España se encuentra en pleno crecimiento y con un ritmo de profesionalización acelerado, De acuerdo con los datos del *Observatorio del Sector Funerario en España (2023)*, existen más de 100 crematorios de animales en funcionamiento, siendo la Comunidad Valenciana una de las regiones con mayor densidad, junto a Cataluña y Madrid.

En la Comunidad Valenciana, las empresas deben cumplir con los requisitos establecidos en el *Decreto 157/2021, del Consell*, por el que se regulan los subproductos animales no destinados al consumo humano, así como con la normativa sobre emisiones atmosféricas derivadas de la actividad de

incineración (*Ley 6/2014, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunitat Valenciana*).

La mayoría de las empresas del sector trabajan a nivel provincial o comarcal, esto nos facilita identificar oportunidades de diferenciación, sin embargo, se observa una competencia creciente de las clínicas veterinarias que subcontratan los servicios y lo incluyen dentro de los suyos.

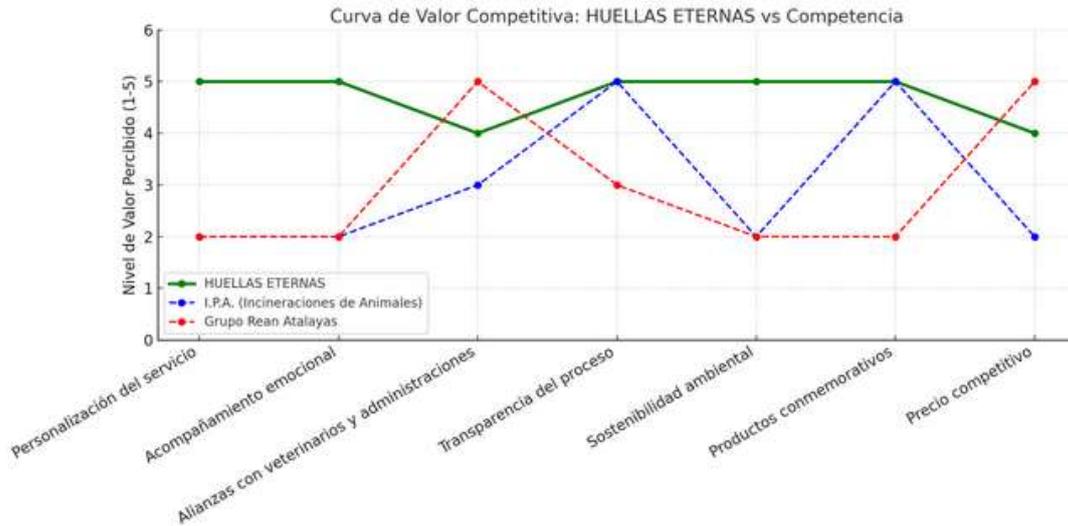
Nuestra competencia directa, porque o están establecidas o su ámbito de actuación es la Vega Baja de segura son Incineraciones de animales de compañía S.L. (I.P.A), establecido en Dolores (Alicante) y Grupo Rean Atalayas, S.L., establecido en Crevillente (Alicante).

Este último pertenece a un grupo que tiene una protectora por lo que no tiene servicio al público y no forma parte de competencia con el público general, sin embargo, si con administraciones públicas.

Grupo Rean Atalayas tiene los puntos fuertes de alianzas con veterinarios y administraciones públicas, así como su precio, sus puntos débiles son la personalización del servicio y productos conmemorativos, por otro lado, I.P.A. tiene sus puntos fuertes en los productos conmemorativos y la transparencia en el proceso, sus puntos débiles están en el precio competitivo y la sostenibilidad.

A continuación, y con el fin de que la comparativa sea lo más visible posible se presenta la siguiente curva de valor competitiva:

Gráfico 2: Curva de valor competitiva



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis gráfico ponemos en evidencia que **HUELLAS ETERNAS** se posiciona como la empresa que maximiza el valor percibido en los valores críticos del mercado frente a una competencia con fortalezas puntuales, pero con carencias estructurales, nosotros construimos una oferta sólida, con coherencia ante las demandas sociales y con un gran potencial diferenciador en cuanto a la sostenibilidad.

6.2.3 Análisis de proveedores

Cada vez más los proveedores de todos los sectores se especializan en equipamiento técnico, este sector no se diferencia del resto en ello, un claro ejemplo lo vemos con las urnas, artículos conmemorativos y servicios de gestión ambiental.

Uno de los elementos fundamentales y críticos en este sector son los hornos crematorios, deben cumplir con los requisitos que marca la *Directiva 2010/75/UE sobre emisiones industriales* y su transposición al ámbito autonómico mediante

el *Decreto 157/2021*. En la Comunidad Valenciana, la instalación requiere una autorización ambiental integrada, emitida por la Conselleria de Medio Ambiente.

La tendencia a incorporar prácticas innovadoras y responsables ambiental y emocionalmente ha llevado al desarrollo, por parte de los proveedores, de urnas biodegradables o productos conmemorativos sostenibles.

Colaborar con gestores autorizados de residuos forma parte de la cadena de valor, estos deben estar inscritos en el *Registro de Gestores de Residuos de la Comunitat Valenciana*.

6.2.4 Análisis de intermediarios

Los intermediarios juegan un papel clave en este sector, ya que son el canal de acceso al cliente final.

En nuestro caso los intermediarios esenciales son las clínicas veterinarias, en la Comunidad Valenciana hay más de 1.000 centros veterinarios registrados, en muchos casos estos centros buscan externalizar estos servicios, para ello utilizaríamos los convenios y así adquirir una mayor ventaja competitiva.

La actual legislación permite colaborar entre veterinarios y empresas autorizadas de recogida e incineración siempre que se cumplan con los protocolos sanitarios que establece la *Orden de 26 de enero de 2004 de la Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación*, que regula la gestión sanitaria de los cadáveres de animales de compañía en el ámbito autonómico.

Cabe destacar que en este mundo cada vez más digitalizado las redes sociales y el marketing digital están reduciendo la dependencia de los intermediarios tradicionales, lo que está permitiendo una relación directa con el cliente.

6.2.5 Grupos de interés y entorno institucional

La sensibilidad hacia el bienestar animal ha crecido exponencialmente en los últimos años, esto ha llevado a la creación de asociaciones protectoras de animales, asociaciones ecologistas y plataformas ciudadanas a presionar a las instituciones a regular el final de la vida de las mascotas.

Estos grupos de interés influyen sobre la opinión pública y el desarrollo normativo, la colaboración con estos grupos puede contribuir a la mejora de la reputación de la empresa.

En cuanto al plano institucional la empresa debe mantener el contacto con:

- La Conselleria de medioambiente, agua, infraestructuras y territorio para obtener licencias ambientales.
- La Conselleria de agricultura, ganadería y pesca para los aspectos sanitarios vinculados a los animales
- Los ayuntamientos para la regulación de las instalaciones y facilitar convenios o contratos para la gestión de los animales fallecidos en espacios públicos o la colaboración con los servicios municipales de protección animal.

Las normas autonómicas más relevantes que debemos tener en cuenta son:

- Ley 4/1994 de la Generalitat Valenciana sobre protección de los animales de compañía.
- Decreto 158/2018, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 4/1994.
- Ley 6/2014 de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades en la Comunitat Valenciana.
- Decreto 157/2021 sobre la gestión de subproductos animales no destinados al consumo humano.

6.2.6 Análisis DAFO

Con este análisis vamos a identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que pueden afectar a nuestro modelo de negocio.

El objetivo de redactar este análisis es que nos permita identificar estrategias para diferenciarnos en el mercado.

Tabla 1: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ATENCIÓN PERSONALIZADA ALTA ESPECIALIZACIÓN ALIANZAS CON CLÍNICAS VETERINARIAS Y ENTIDADES LOCALES CONTROL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PROVEEDORES ESPECIALIZADOS	ALTA INVERSIÓN INICIAL EN MEDIOS Y LICENCIAS ESCASA EXPERIENCIA GRAN DEPENDENCIA DE LA LEGISLACIÓN
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GRAN CRECIMIENTO CONTINUADO DEL NÚMERO DE MASCOTAS BAJA CONCENTRACIÓN DEL SECTOR EN LA VEGA BAJA DEL SEGURA POSIBILIDAD DE FIRMAR CONTRATOS CON AYUNTAMIENTOS Y PROTECTORAS	LEGISLACION TÉCNICA Y AMBIENTAL EXIGENTE ALTO RIESGO EN LA REPUTACIÓN Y MARCA ANTE ERRORES EN EL SERVICIO

Fuente: elaboración propia.

6.2.7 Estimación de mercado TAM/SAM/SOM

El análisis del mercado potencial es una de las fases más críticas en la formulación de un plan de negocio, pues permite dimensionar de forma objetiva

las oportunidades comerciales del proyecto, la metodología empleada para estimar el mercado de servicios funerarios para animales domésticos se ha basado en la segmentación de TMA, SAM y SOM.

El TAM, mercado total disponible, hace referencia al volumen económico total que representa el mercado de nuestra actividad a nivel nacional considerando como universo a todos los propietarios de animales domésticos en España.

Según el Ministerio de Derechos Sociales y el estudio del sector de animales de compañía en España (ANFAAC, 2023), existen más de 10,9 millones de perros y gatos registrados oficialmente, estimando una esperanza de vida media de 12 años para estos animales, se establece una tasa de mortalidad anual del 8,33% (1/12), por tanto, se estima que aproximadamente 908.000 animales de compañía fallecen anualmente en España.

Cogiendo como base el precio medio por servicio funerario individual de 180€, derivado del análisis de mercado y en contraste con los estudios sectoriales, como el del Observatorio Panasef (2023) y artículos especializados como los publicados en El Economista (2024), el TAM nacional se sitúa en torno a los 163,4 millones de euros anuales.

El SAM, el mercado disponible atendible, es la parte del TAM a la que como empresa podemos acceder en función del ámbito geográfico de actuación, **HUELLAS ETERNAS** tiene como área de influencia la comarca de la Vega Baja del Segura (Alicante), con una población aproximada de 380.000 habitante (INE, 2023).

Teniendo en cuenta la ratio de media española de mascotas por habitante, situada en torno a 0,58 según los datos del Gobierno de España en 2024, se estima que en la comarca viven unas 220.000 mascotas.

Aplicando de nuevo la tasa de mortalidad del 8,33%, se estima que en torno a 18.360 mascotas fallezcan anualmente en la zona, estableciendo el mismo precio medio de 180€, el SAM se calcula en unos 3,3 millones de euros anuales.

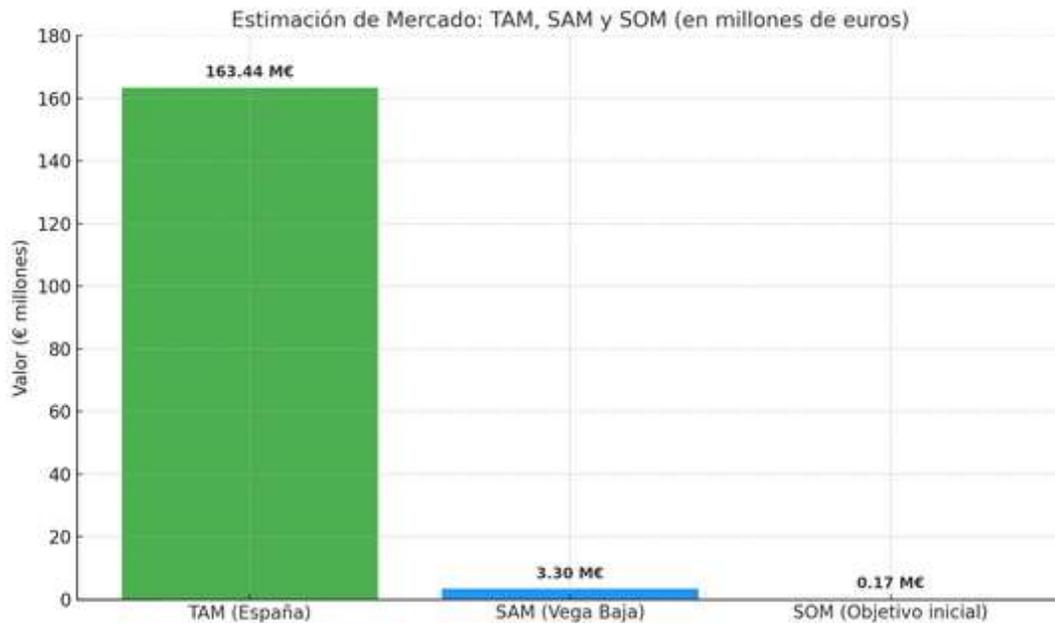
La Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales establece en su artículo 26, apartado j, que queda prohibido enterrar a las mascotas en cualquier terreno no autorizado, incluyendo jardines privados. *“La baja de un animal de compañía por muerte debe ir acompañada de un documento que acredite que fue incinerado o enterrado por una empresa reconocida oficialmente para realizar dichas actividades”.*

El SOM, el mercado objetivo, representa la parte realista del SAM a la que la empresa espera captar en sus primeros ejercicios. En este caso, teniendo en cuenta que la empresa es de nueva creación y que, por tanto, no dispone de marca previamente posicionada, es necesario llevar a cabo un esfuerzo en marketing, es por ello, por lo que se establece una cuota de mercado inicial conservadora del 5%, con la prudencia recomendada por McKinsey & Co. (2021) para los startups del sector servicios.

De esta manera esperamos captar unos 918 servicios funerarios en el primer año, que, siguiendo con la estimación del precio anterior, representa un volumen de negocio de aproximadamente 165.240€.

La siguiente gráfica representa, de forma visual, los tres niveles de estimación de mercado expresados en millones de euros.

Gráfico 3: Estimación de mercado TAM, SAM, SOM



Fuente: elaboración propia

En resumen, el análisis demuestra que el sector de los servicios funerarios para mascotas representa una oportunidad empresarial sólida y creciente en el contexto español, la sensibilización social hacia el bienestar animal, el aumento de mascotas en los hogares y la demanda de servicios emocionalmente respetuosos tras su fallecimiento refuerzan la viabilidad del proyecto.

En el nivel nacional, el mercado supera los 160 millones de euros anuales, en la Vega Baja del segura, comarca de actuación directa de **HUELLAS ETERNAS**, el mercado potencial alcanzable es de unos 3,3 millones de euros, solamente con captar el 5% de este mercado permitirá unos ingresos estimados de 165.000 euros en el primer año, una cifra coherente con el plan económico financiero.

7. Plan de acción

El plan de acción es la herramienta estratégica que vamos a utilizar para planificar, ejecutar y controlar el plan de marketing y el plan de RRHH y Organización, con el objetivo de optimizar los procesos, reducir costes y garantizar que los objetivos se logren de manera eficiente y estructurada.

7.1 Plan de marketing

Nuestro plan de marketing describirá las estrategias y tácticas que **HUELLAS ETERNAS** utilizará para conseguir sus objetivos de marketing y alcanzar los objetivos de ventas de los próximos tres años.

Los objetivos de ventas los marcan nuestra estimación TAM/SAM/SOM, donde nos indica que, en la Vega Baja del Segura, nuestro SAM, cuenta con un potencial alcanzable de unos 3,3 millones de euros en servicios, para nuestro primer año nuestro objetivo será alcanzar un 5%, es decir, 918 servicios.

El objetivo de este plan de marketing para los dos años siguientes es de crecer un 10% en cada año, para así alcanzar el 25% del mercado en el tercer año de vida de la empresa, para conseguirlo nos centraremos no solo en los servicios de incineración a particulares, sino que buscaremos llegar a acuerdos o contratos con los ayuntamientos de la comarca con el fin de maximizar nuestros beneficios a través de las incineraciones colectivas.

7.1.1 Estrategia de producto

La propuesta de valor del proyecto se basa en la prestación de un servicio funerario especializado para animales domésticos, este es un sector emergente dentro de la industria veterinaria y funeraria, el cual está notando un gran crecimiento en los últimos años.

El servicio que se ofrecerá consistirá en la recogida del animal fallecido en el domicilio o en la clínica veterinaria, posteriormente la incineración y entrega de las cenizas del animal, esto se puede complementar con diferentes productos emocionales y conmemorativos, como, por ejemplo, urnas personalizadas, joyería conmemorativa, diplomas de recuerdo, etc. Además, dispondremos de una sala de despedida para quienes deseen realizar una ceremonia íntima antes de la incineración.

El producto ha sido diseñado teniendo en cuenta las necesidades de los dueños de las mascotas y los requisitos legislativos y medioambientales de la Comunidad Valenciana.

Nuestro servicio se diferencia del resto por ofrecer una atención personalizada que respeta el vínculo entre las personas y los animales, nos posicionamos como una opción ética y sostenible, ya que utilizamos urnas biodegradables y fomentamos prácticas responsables con el medioambiente.

Contamos con acuerdos de colaboración con clínicas veterinarias, ayuntamientos y protectoras de animales.

7.1.2 Política de precios

Aplicaremos precios competitivos para los servicios básicos con el objetivo de captar cuota de mercado frente a las alternativas tradicionales, como son las clínicas veterinarias que suelen contar con terceros para prestar estos servicios sin dar una atención personalizada. Paralelamente se ofrecerán servicios premium para aquellos clientes que valoren un tratamiento más personalizado o que deseen incluir urnas personalizadas o ceremonias conmemorativas.

El objetivo es establecer una estrategia de precios que opte por la accesibilidad económica con la percepción de calidad y respeto hacia los animales.

El servicio se prestará en base a dos tipos de incineración, la individual y la colectiva, cada una con características y precios diferenciados.

La **incineración individual** se basa en una incineración única, el animal será incinerado por separado, así se garantiza la entrega exclusiva de sus cenizas. Esta incineración incluye servicios como la recogida a domicilio o en la clínica, una urna personalizada, certificado oficial de la cremación, atención personalizada y una despedida simbólica.

El precio irá desde los 150€ hasta los 320€, dependerá del peso del animal, el tipo de urna y los extras contratados.

Este servicio está orientado a las familias que tienen una mayor sensibilidad hacia su mascota, con un nivel adquisitivo medio-alto y que quieren tener un recuerdo bonito y entrañable de su mascota.

La **incineración colectiva** se basa en incinerar a varios animales simultáneamente, por lo tanto, no se pueden recuperar las cenizas. Se asegura una gestión ética y respetuosa del animal conforme marca la normativa sanitaria. Se incluye la recogida básica, atención al cliente e información del proceso.

El precio variará entre los 50€ y los 100€ según el peso del animal.

Este tipo de servicio está enfocado en dueños con menor poder adquisitivo, entidades locales, clínicas veterinarias y protectoras de animales.

La estrategia de fijación de precios seguida se basa en la segmentación de los clientes y en el valor percibido, nos basamos en los siguientes principios:

- Valor añadido: los precios se justifican con la calidad del servicio, el cumplimiento normativo, la personalización del proceso y la atención emocional.
- Transparencia: ofrecemos un desglose detallado de cada servicio y tarifa para evitar sorpresas y generar confianza entre nuestros clientes.
- Paquetes: se ofrecerán paquetes conmemorativos que incluyan diversos productos a un precio cerrado.

La implementación de una política escalona y accesible genera coherencia con el carácter inclusivo del modelo de negocio, Según ANFAAC (2023), más del 90 % de los hogares españoles considera a su mascota como un miembro más de

la familia, pero no todos pueden afrontar un gasto elevado en su despedida. La incineración colectiva, regulada y gestionada con dignidad, permite democratizar el acceso a servicios funerarios sin comprometer la sostenibilidad del proyecto.

Esta política permite mejorar la eficiencia operativa, reduciendo costes y maximizando ingresos.

En cuanto a la política promocional, se establecerán acuerdos con clínicas veterinarias que incluirán comisiones por derivación de clientes, esto incentivará su implicación como prescriptores del servicio.

Al inicio estas comisiones serán de un 3% del precio del servicio, pudiendo llegar hasta el 6% si la relación promocional fuese fructífera para nosotros.

7.1.3 Estrategia de comunicación

Con la estrategia de comunicación no solo buscamos posicionar la marca sino también educar a la sociedad de la importancia de ofrecer un trato digno y ético a los animales domésticos después de su fallecimiento.

El objetivo principal es establecer a la empresa como un referente profesional en los servicios funerarios para mascotas en el ámbito de la Vega Baja del Segura.

Los mensajes clave se centrarán en el respeto, la empatía y el acompañamiento durante el duelo y se utilizarán mensajes emocionales con el fin de reforzar el componente afectivo del servicio.

Desarrollaremos un plan de medios que combine los canales digitales con acciones de proximidad para fomentar el conocimiento del servicio y la confianza de los clientes potenciales.

7.1.4 Imagen corporativa

Huellas Eternas

La identidad de la marca **HUELLAS ETERNAS** se construirá bajo los valores de cercanía, serenidad, naturaleza y respeto.

El color será el verde claro que está asociado al crecimiento, la esperanza, la paz, la naturaleza y la renovación de energía, es el predominante en el reino vegetal y está relacionado con el medioambiente.

7.1.5 Marketing digital

El marketing digital tiene un papel fundamental en la captación y fidelización de los clientes, en nuestro caso, como empresa de servicios funerarios para mascotas, es esencial que la presencia digital esté orientada a la visibilidad local, la accesibilidad inmediata y la reputación de marca.

Nuestra estrategia digital se fundamentará principalmente en dos líneas prioritarias, el posicionamiento orgánico SEO y la optimización de la ficha de Google My Business, complementándolo con acciones de contenido emocional y soporte en redes sociales.

Las redes sociales utilizadas serán principalmente Instagram, Facebook y tik tok, compartiremos contenido emocional que incluya historias reales de nuestros clientes, testimonios, entrevistas con profesionales y colaboradores y vídeos explicativos, a su vez, se crearán campañas de publicidad mediante Google Ads y las redes sociales anteriormente mencionadas, para ello segmentaremos por localización e intereses.

Las métricas que utilizaremos para medir el rendimiento serán, el tráfico web, la tasa de conversión, número de formulario de contactos completado y el engagement en redes.

En cuanto al posicionamiento SEO, constituye la piedra angular de la estrategia digital, nos permite que la web corporativa aparezca entre los primeros resultados de búsqueda en Google de forma orgánica, este tipo de posicionamiento resulta especialmente relevante en el sector funerario de mascotas donde los usuarios realizan búsquedas inmediatas como, por ejemplo, “incineración de mascotas cerca de mí” o “incineración de perros Vega Baja” por lo que el SEO local y temático cobra un valor estratégico.

La estrategia del SEO se desarrollará en tres ejes:

- SEO on-page:

Una optimización técnica de la web, integración de palabras claves geolocalizadas como “funeraria de mascotas en Cox” o “incineración de mascotas Vega Baja del segura”, y redacción de contenido de valor en formato blog con artículos informativos que ayuden a resolver dudas frecuentes, mejoren la experiencia del usuario y aumenten la autoridad del dominio.

- SEO off-page:

Es la generación de enlaces externos desde los directorios especializado, clínicas veterinarias colaboradoras y medios digitales locales, y publicación de artículos en medio digitales comarcales o regionales que traten sobre el impacto emocional en la pérdida de una mascota.

- SEO técnico:

Indexación correcta en Google Search Console y seguimiento a través de herramientas como Screaming Frog y SEMrush.

Optimización de Google my Business:

Representa una herramienta esencial para mejorar la visibilidad local de la empresa en los resultados de búsqueda y en Google Maps.

La ficha de GMB incluirá:

- Datos completos y verificados como dirección, teléfono, sitio web, correo electrónico y horarios.
- Fotografías profesionales de las instalaciones, urnas, vehículos y sala de despedida.
- Descripción del negocio centrada en los valores de cercanía, respeto y sostenibilidad.
- Categorías adecuadas.
- Preguntas frecuentes preconfiguradas que ayuden al usuario en el momento de urgencia.

Además, se desarrollará una estrategia de gestión de reseñas con los siguientes pilares:

- Solicitud activa de valoraciones tras la prestación del servicio, mediante mensajes de agradecimiento y enlaces directos.
- Respuesta empática, personalizada y profesional a todas las reseñas, tanto positivas como críticas.
- Monitoreo constante para detectar patrones de mejora y medir la reputación digital.

Una ficha en Google My Business no solo genera confianza, también mejora el SEO local y permite que se aparezca de forma destacada en mapas y búsquedas por ubicación, algo esencial para servicios como el nuestro, que se requiere cercanía para momentos urgentes.

Indicadores de seguimiento y mejora continua

Para evaluar el rendimiento de la estrategia digital se definirán indicadores clave (KPI):

- Posición media en Google por palabras clave estratégicas.

- Tráfico orgánico mensual y tasa de rebote.
- Número de reseñas, puntuación media y ratio de respuesta en GMB.
- Número de clics y llamadas directas desde la ficha de empresa.
- Porcentaje de conversión desde la web o desde GMB.

El análisis de estos indicadores se realizará de forma mensual y trimestral con el fin de ajustar las acciones de contenido, posicionamiento y visibilidad en función de los resultados obtenidos y de los cambios en los algoritmos de búsqueda de Google.

Con esta estrategia de marketing digital buscamos garantizar una presencia destacada, accesible y confiable, esta línea de actuación no solo nos permite captar clientes particulares en los momentos clave de decisión, si no que también refuerza nuestra imagen de marca en la comarca de la Vega Baja del Segura.

7.1.6 Marketing offline

Esta estrategia se centrará en la construcción de redes locales de confianza, estableciendo acuerdos con las clínicas veterinarias, residencias caninas y protectoras de animales, que actuarán como prescriptores del servicio, como por ejemplo la clínica veterinaria “La Fauna”, en Cox, el “Hospital Veterinario DRL” en Almoradí, o la “Clínica Veterinaria Oleza” en Orihuela, participaremos en ferias comarcales y eventos y jornadas organizadas por las entidades locales en las que trabajemos o sean susceptibles zonas de actuación, como por ejemplo, “Expo mascotas” que se realiza en el recinto ferial de Alicante, la última edición se realizó durante los días 6, 7 y 8 de diciembre.

Para alcanzar al público menos digitalizado utilizaremos medios de comunicación tradicionales como la prensa escrita y la radio, además de cartelería en los comercios estratégicos.

7.1.7 Presupuesto y temporalización

El presupuesto estimado para la implementación del plan para el primer año es de 16.000€, y se distribuirá de la siguiente manera:



Tabla 2: Presupuesto y temporalización Marketing

OBJETO	PRESUPUESTO
DESARROLLO WEB	4.000€
CAMPAÑAS DE MARKETING (online y offline)	5.500€
IMPRESIÓN DE MATERIAL PROMOCIONAL	1.500€
FORMACIÓN	1.000€
GESTIÓN PROFESIONAL DE LAS REDES SOCIALES	4.000€

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la temporalización la organizaremos en tres fases, la primera, lanzamiento de identidad e infraestructuras digitales (meses 1 y 2), la segunda, despliegue de campañas online y acuerdos veterinarios (meses 3 a 6), y consolidación territorial mediante las acciones offline y fidelización (meses de 7 a 12).

La estimación para los años dos y tres contempla los gastos del mantenimiento de la página web, así como continuar con las campañas de marketing y asistencias a ferias o eventos. Quedaría para esos dos años de la siguiente forma:

Tabla 3: Mantenimiento plan de Marketing

OBJETO	PRESUPUESTO AÑO 2	PRESUPUESTO AÑO 3
<i>Mantenimiento web</i>	1.200€	1.200€
<i>Campañas de marketing (online y offline)</i>	5.500€	5.500€
<i>Impresión de material promocional</i>	1.000€	1.000€
<i>Gestión profesional de las redes sociales</i>	4.000€	4.000€
<i>Total</i>	11.700€	11.700€

Fuente: elaboración propia.

Por lo que la previsión de gasto para los años dos y tres será de 11.700€ cada año.

7.1.8 Sistema de satisfacción del cliente

La calidad del servicio es una prioridad, para ello, se pondrá en marcha un sistema de evaluación de la experiencia del cliente con encuestas automáticas tras el servicio, y un control periódico de las reseñas en Google y plataformas similares.

Analizaremos los resultados con la tasa de quejas o reclamaciones y el grado de satisfacción, las incidencias serán tratadas de forma proactiva y se realizarán informes semestrales con el objetivo de mejorar los procesos, reforzar fortalezas y corregir las debilidades.

7.2 Plan de RRHH y Organización

El fin de la redacción de este plan de Recursos Humanos y Organización es definir la estructura organizativa y la base para la gestión del capital humano para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

La correcta organización del personal no solo permite una mayor eficiencia operativa, sino que constituye un elemento clave en la construcción de una cultura corporativa basada en la empatía, el respeto y la calidad del servicio, así lo destacan Chiavenato (2017) y Dessler (2020), al señalar que el recurso humano es el único capaz de generar una ventaja competitiva sostenible en entornos de alta personalización del servicio.

7.2.1 Estructura organizativa y organigrama funcional

La estructura organizativa adoptada para la empresa es de carácter funcional, un modelo ampliamente recomendado para pequeñas y medianas empresas en fase de consolidación (Robbins & Coulter, 2021).

El organigrama se configura de la siguiente manera:

Dirección general: es el responsable de toda la planificación estratégica, la coordinación, representación de la empresa y la toma de decisiones.

Departamento de atención al cliente: es el encargado de acompañar a las familias, la gestión de clientes, y la atención telefónica y presencial.

Departamento de operaciones y logística: es el responsable de la recogida, traslado y cremación de las mascotas fallecidas, a la vez que del mantenimiento de los equipos.

Departamento de administración y finanzas: es el encargado de la contabilidad, la facturación, los pagos, la relación con proveedores y el control presupuestario.

Con este tipo de modelo organizativo, aunque simple, nos permitirá adaptarnos fácilmente a la incorporación de futuras unidades de negocio.

A continuación, se mostrará gráficamente el organigrama:



Fuente: elaboración propia.

En lo referente al personal, el equipo estará formado durante los dos primeros años por dos personas, el director general que ocupará temporalmente también el puesto del departamento de operaciones y logística con el fin de reducir los gastos fijos del personal para los primeros años, también se realizará la incorporación de una persona que se encargue de los departamentos de atención al cliente y el de administración y finanzas, en el tercer año, dada la previsión de aumento de servicios prestados, y por consiguiente de los ingresos, se prevé contratar a un técnico de horno crematorio, y así el director general podrá auxiliar al resto de departamentos según las necesidades.

A continuación, lo observamos en la siguiente tabla donde aparecen la cantidad de personas contratadas, así como los costes de personal:

Tabla 4: Gastos de personal

PUESTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>CEO (sin salario)</i>	1	0	0
<i>CEO (con salario)</i>	0	1	1
<i>Técnico u operativo</i>	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Costes de personal

	Salario base ANUAL por categoría en euros brutos	Costes sociales en porcentaje (Normal 30%)	Incremento estimado anual (%)	Incentivos y objetivos (% del salario base)
<i>CEO-director/a general</i>	16.000	30%	5%	0%
<i>Otros puestos directivos</i>	0			
<i>Técnicos u operarios</i>	21.483	30%	2%	2%
<i>Administrativos</i>	24.069	30%	2%	2%

El salario establecido para los trabajadores es el marcado por la Generalitat Valencia en la tabla de la renta retributiva de 2024, las tablas se encuentran en el anexo I.

7.2.2 Descripción de funciones

Cada uno de los puestos tiene un rol asignado que detallaremos a continuación:

Dirección general: su función principal es la de liderar la organización, establecer los objetivos, definir las políticas de la empresa y supervisar los resultados, también debe promover la cultura organizativa con coherencia a los valores de la empresa.

Asesores funerarios (atención al cliente): Son la cara del negocio, deben atender a las familias con el respeto, empatía y profesionalidad con la que se caracteriza **HUELLAS ETERNAS**, deben explicar los servicios que habrá disponibles en cada momento, gestionar la documentación y coordinar los trabajos junto con logística.

Entre su formación se debe de incluir competencias comunicativas e inteligencia emocional, especialmente para los momentos de duelo de las familias.

Técnicos de recogida y cremación (operaciones y logística): Será la persona que ejecute la recogida de los animales fallecidos, operará el horno crematorio, siempre cumpliendo con la normativa sanitaria y medioambiental, y entregará las urnas y los recordatorios y extras.

Dentro de su formación deberá destacar la fortaleza emocional y el respeto a los protocolos.

Auxiliar contable (administración y finanzas): Es la persona encargada del control contable, la elaboración de los presupuestos y emisión de facturas.

Su formación debe basarse en un perfil técnico administrativo con formación específica en contabilidad y conocimientos contrastados en la fiscalidad empresarial.

7.2.3 Proceso de selección de personal

El proceso de selección conlleva varias fases en las que se identifican los perfiles más adecuados en cuanto a la técnica y actitud, tal como proponen Werther y Davis (2016), la selección debe entenderse como un filtro estratégico que permite alinear los valores del futuro empleado con la cultura organizacional.

Las fases son:

1. Análisis del puesto de trabajo: identificando sus competencias, habilidades y los requisitos específicos del puesto o cargo.
2. Publicación de la oferta: a través de plataformas digitales, asociaciones o colegios profesionales (en su caso), y redes sociales.
3. Preselección curricular: se realiza una valoración objetiva de la formación, la experiencia y la motivación del candidato.
4. Entrevista personal: con el objetivo de evaluar la idoneidad en los aspectos técnicos y emocionales.
5. Prueba práctica y psicotécnica: fundamentalmente para los técnicos.
6. Selección final: es la firma del contrato, entrega del manual del empleado y la asignación de un supervisor para los comienzos.

7.2.4 Formación del personal

La formación es la base en la política de recursos humanos, la formación anual consistirá en:

Formación inicial: orientada a transmitir los valores de la empresa, normativa básica y los procedimientos internos.

Formación técnica específica: basada en los procesos de cremación, mantenimiento de los equipos y la normativa ambiental.

Formación emocional: centrada en la gestión del duelo, la empatía en la atención, el acompañamiento y la comunicación verbal y no verbal.

Competencias transversales: Liderazgo, resolución de conflictos, digitalización y modernización y trabajo en equipo.

7.2.5 Normas de comportamiento y cultura organizativa

Se establecerá un Código Ético y de conducta como herramienta para fomentar la cultura del respeto, integridad y compromiso profesional.

En este código se recogerán los principios de convivencia laboral y de atención al cliente, por ejemplo:

- Trato respetuoso y profesional entre compañeros.
- Confidencialidad de los datos y cumplimiento con la ley de protección de datos.
- Buena presencia, higiene y puntualidad.
- Prohibición del consumo de sustancias nocivas en el entorno laboral.
- Tolerancia cero a los comportamientos discriminatorios.

El incumplimiento de estas normas será evaluado conforme al régimen disciplinario establecido en el Estatuto de los trabajadores.

7.2.6 Procesos internos de RRHH

Los procesos internos estarán orientados a la eficiencia operativa y el bienestar de los empleados.

Los ejes de actuación son:

- Planificación de la plantilla: Análisis periódico de las necesidades en función de la carga de trabajo y las previsiones de crecimiento.
- Evaluación del desempeño: evaluaciones anuales con criterios objetivos y subjetivos.

- Sistema de incentivos: reconocimiento mediante bonificaciones de tipo económico o de conciliación, y actividades de team building.

7.2.7 Procesos internos y atención al cliente

La definición de los procesos operativos es clave para la eficiencia, homogeneidad y calidad en la prestación del servicio funerario.

Los procesos específicos para cada área y puesto de trabajo son:

Proceso de atención al cliente (asesor funerario)

1. Recepción del aviso: se recibe la solicitud del servicio, debe de seguir un protocolo empático para la confirmación de los datos, la explicación del procedimiento y tipos de servicios.
2. Recogida de datos: se rellena una ficha con los datos del propietario, mascota, ubicación, servicio solicitado y preferencias personalizadas.
3. Asignación del servicio: coordinación con el servicio de operaciones la hora y lugar de recogida, el asesor debe de verificar la disponibilidad y confirmarlo con el cliente.
4. Seguimiento emocional: el asesor debe mantener el contacto con la familia en todo momento del proceso, informando de cada fase con la mayor transparencia y resolviendo dudas o necesidades.
5. Entrega final: una vez realizada la cremación, el asesor coordina la entrega de la urna y los recordatorios escogidos, esto se debe de hacer con el máximo respeto y solemnidad.
6. Valoración del servicio: Invitamos al cliente a realizar una encuesta de satisfacción, esto nos permitirá identificar oportunidades de mejora.

Proceso operativo (técnicos de logística y cremación)

1. Recepción del aviso: el técnico recibe, a través del software interno, la hoja de ruta del día con las direcciones de recogida.

2. Recogida de la mascota: El técnico deberá llevar el uniforme, los EPI's correspondientes, vehículo autorizado y un contenedor estanco, debe de tratar al animal con dignidad.
3. Registro e identificación: cada animal será etiquetado con un código único que se introducirá en el sistema para evitar errores y garantizar la trazabilidad.
4. Preparación y cremación: se debe de operar el horno crematorio siguiendo el protocolo térmico, siempre respetando la legislación vigente.
5. Entrega de los restos: una vez finalizado el proceso de la cremación los restos se introducirán en la urna correspondiente y se preparará un certificado de autenticidad.
6. Limpieza y mantenimiento: una vez se finalice el proceso se realiza la limpieza del espacio de trabajo y se revisan los equipos para asegurarnos de que todo está en óptimas condiciones.

Proceso administrativo (auxiliar contable)

1. Emisión de la factura: Una vez cerrado el servicio se emitirá la factura desglosada y se registrará en el sistema contable.
2. Archivo digital y fiscal: los documentos se digitalizarán y almacenarán conforme a la legislación fiscal y de protección de datos.
3. Control de cobros: Se supervisará el estado de pago de los servicios.
4. Relación con proveedores: Gestión de los pedidos de urnas, flores o recordatorios manteniendo un control de stock y pagos.

Proceso de mejora continua y evaluación

1. Reuniones de revisión mensual: cada departamento realizará un informe de las incidencias y propuestas para mejorar el servicio.
2. Auditoría interna semestral: la dirección general llevará a cabo una auditoría sobre el cumplimiento de los protocolos y la satisfacción del cliente.

3. Informe anual de RRHH: se recogerán los indicadores clave (KPI): rotación, absentismo, formaciones realizadas, encuestas de satisfacción, etc.

La aplicación de estos procesos permitirá garantizar la atención personalizada al cliente con la empatía y eficiencia que caracteriza a **HUELLAS ETERNAS**, al mismo tiempo que se optimizan los recursos internos y se fomenta la cultura de mejora continua.

7.3 Localización e infraestructuras necesarias

La elección de la localización y de las infraestructuras físicas es un factor crítico de éxito en el desarrollo de cualquier actividad y especialmente para la nuestra, nuestra actividad requiere cumplir con una normativa medioambiental, sanitaria y urbanística específica, a su vez, se busca facilitar la accesibilidad para clientes particulares y los colaboradores profesionales.

HUELLAS ETERNAS se ubicará en Cox (Alicante), más concretamente en el Polígono Industrial “San Fernando”, es una zona empresarial consolidada y de fácil acceso tanto desde el núcleo urbano como desde las principales vías de conexión de la comarca de la Vega Baja del Segura como son la CV-900 y la A-7, esto nos garantiza una excelente conectividad con el resto de municipios de la comarca. Con esta elección respondemos a los criterios de eficiencia operativa, centralidad geográfica y adecuación normativa.

Para el desarrollo de la actividad se alquilará una nave industrial con oficina que tendrá una superficie aproximada de entre 150 y 200 m², estas dimensiones nos permitirán integrar tanto la zona operativa, que alberga la zona de carga, sala técnica para el horno crematorio, almacén y vestuario, como el área administrativa y de atención al cliente, que alberga la oficina, un hall de recepción y los aseos. La nave dispondrá de acometida de agua, electricidad, sistema de ventilación, salida de humos y accesibilidad adaptada a la normativa autonómica.

El coste del alquiler de la nave será de 7.200 euros al año, es decir, 600 euros al mes.

Este espacio resulta idóneo para acoger el equipamiento técnico necesario como es el horno crematorio autorizado, que requiere de condiciones específicas de ventilación, seguridad térmica y distancia a núcleos residenciales, de conformidad con lo establecido en la Ley 6/2014 de la Generalitat Valenciana, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de Actividades, y el Decreto 157/2021 sobre gestión de subproductos animales no destinados al consumo humano.

La zona exterior permitirá la entrada y salida del vehículo para el transporte de los animales fallecidos, así como el aparcamiento de vehículos de clientes y proveedores.

Se prevé una inversión inicial adicional para el acondicionamiento de la nave y adecuación normativa valorada en 15.000 euros que incluirá:

- Aislamiento térmico y acústico del recinto técnico.
- Instalación de sistema de extracción de gases.
- Separación funcional de zonas limpias y sucias.
- Señalización interna y sistema de prevención de riesgos laborales.
- Pequeñas mejoras estéticas en la zona de atención al cliente.

Además, la localización del polígono “San Fernando” permitirá mantener una relación fluida con otros agentes del tejido empresarial. Esta ubicación también es estratégica en cuanto a términos de desarrollo sostenible porque evitamos desplazamientos innecesarios y fomentamos la economía circular dentro de la Vega Baja del Segura.

8. Análisis económico y financiero

Este análisis económico financiero se ha realizado desde una perspectiva lo más realista posible a la normalidad de cualquier empresa en sus primeros años de vida.

Este análisis, que tienen detallado en profundidad en los puntos siguientes, refleja una pequeña pérdida contable provocada por la amortización de las inversiones iniciales, **HUELLAS ETERNAS** demuestra capacidad de supervivencia financiera y una buena base sólida para crecer durante su segundo ejercicio económico ajustándose así los objetivos estratégicos del proyecto.

8.1 Datos generales

La viabilidad económica de una empresa está estrechamente relacionada con una acertada planificación financiera que tenga en cuenta las inversiones iniciales y las proyecciones de ingresos y gastos en los primeros años.

8.1.1 Estimación de ingresos por ventas

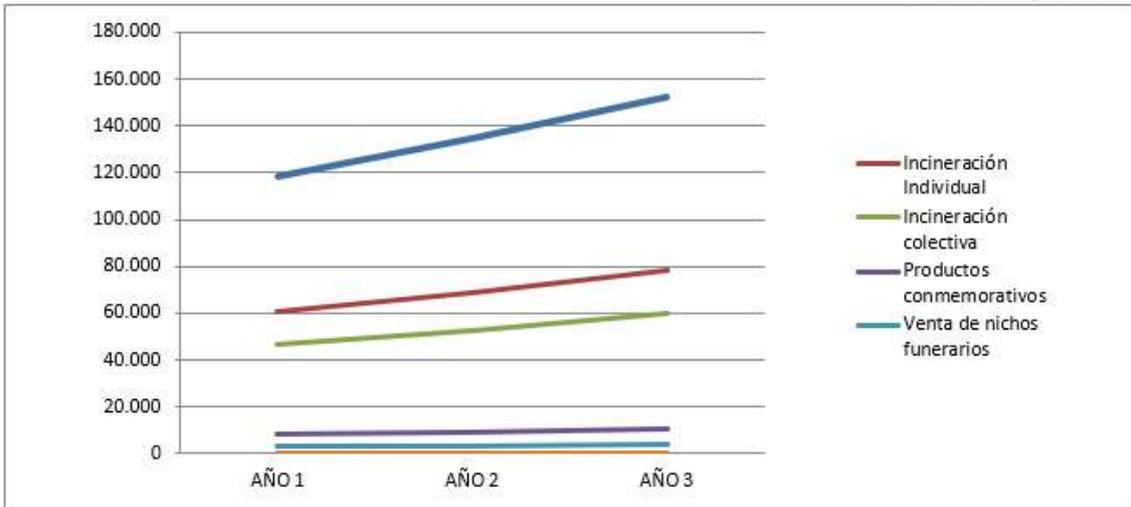
Aplicando un enfoque realista para una empresa de nueva creación y basándonos en los precios definidos para los distintos servicios, he estimado los ingresos mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 6: estimación de ventas

PROD/SERV	PRECIO MEDIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Incineración individual</i>	180€	338	372	409
<i>Incineración colectiva</i>	80€	580	638	702
<i>Total de incineraciones</i>		918	1.010	1.111
<i>Productos conmemorativos</i>	30€	270	297	327
<i>Venta de nichos funerarios</i>	300€	10	11	12

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3: Ingresos por ventas



8.1.2 Plan de inversiones iniciales

En este plan de inversiones se recogen las aportaciones monetarias necesarias para poner en marcha la empresa en cuanto a las inversiones, una inversión contenida pero suficiente para que se garanticen los estándares de calidad.

Tabla 7: Inversiones en inmovilizado

	Inversiones en inmovilizado			Coeficiente anual de amortización
	En Euros			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
<i>Mobiliario</i>	7.000	-	-	15%
<i>Horno crematorio</i>	40.000	-	-	10%
<i>Equipos de laboratorio</i>	-	-	-	15%
<i>Equipos informáticos</i>	1.000	-	-	50%
<i>Programas informáticos</i>	2.000	-	-	50%
<i>Vehículos</i>	18.000	-	-	16%
<i>Edificios</i>	-	-	-	3%
<i>Instalaciones</i>	15.000	-	-	10%

En el apartado de programas informáticos, valorado en 2.000€, se pretende crear un software que sirva de apoyo a la gestión administrativa y el control y seguimiento de cada uno de los procesos, con el fin de tener la mayor

transparencia e información con nuestros clientes, y poder identificar en todo momento el proceso en el que se encuentra cada uno de nuestros servicios.

Tabla 8: aprovisionamientos

Aprovisionamientos

Materias primas/mercaderías

Producto o servicio

<i>Incineración individual</i>	<i>Incineración colectiva</i>	<i>Productos conmemorati</i>	<i>Venta de nichos</i>	<i>prod'serv5</i>
--------------------------------	-------------------------------	------------------------------	------------------------	-------------------

Coste de los suministros por unidad (€)

60	25	10	150	
----	----	----	-----	--

Variación anual del precio (%)

5%	5%	5%	5%	
----	----	----	----	--

Stocks necesarios (% sobre el nº de Uds)

0%	0%	7%	0	
----	----	----	---	--

Aquí El horno crematorio es la partida con mayor peso en las inversiones iniciales, esto se debe a que es un equipo industrial de altas prestaciones que debe cumplir con los requisitos ambientales regulados por el Real Decreto 849/2005 (BOE, 2005), la segunda inversión más importante es el vehículo de recogida, este debe de contar con autorización para el transporte de residuos animales.

8.1.3 Descripción de gastos y costes

La actividad de **HUELLAS ETERNAS**, al igual que cualquier otra, lleva ligada una serie de gastos fijos y variables que se deben de tener en cuenta para mantener una planificación financiera realista.

En gastos fijos contemplamos:

Tabla 9: Gastos de personal

PUESTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CEO (sin salario)	1	0	0
CEO (con salario)	0	1	1

<i>Técnico u operativo</i>	1	1	1
----------------------------	---	---	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Costes de personal

	Salario base ANUAL por categoría en euros brutos	Costes sociales en porcentaje (Normal 30%)	Incremento estimado anual (%)	Incentivos y objetivos (% del salario base)
<i>CEO-director/a general</i>	16.000	30%	5%	0%
<i>Otros puestos directivos</i>	0			
<i>Técnicos u operarios</i>	21.483	30%	2%	2%
<i>Administrativos</i>	24.069	30%	2%	2%

En gastos operativos:

Tabla 11: Gastos operativos

TIPO DE GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Servicios de desarrollos digitales y/o web</i>	4.000€	1.200€	1.200€
<i>Campañas de marketing (SEO, SEM, etc)</i>	5.500€	5.500€	5.500€
<i>Viajes, dietas, ferias y congresos</i>	500€	500€	500€
<i>Mantenimiento equipos/maquinaria</i>	0€	1.200€	1.200€

Fuente: elaboración propia

En gastos generales:

Tabla 12: Gastos generales

GASTOS GENERALES	Estimación ANUAL (En euros)		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<i>Gastos constitución empresa</i>	1.200	0	0
<i>Servicios profesionales (consultoría, jurídicos, etc)</i>	4.000	4.000	4.000
<i>Asesoría contable, fiscal, laboral</i>	1.800	1.800	1.800
<i>Alquileres oficina, nave, etc</i>	7.200	7.200	7.200
<i>Gastos bancarios (comisiones, etc)</i>	1.000	1.000	1.000
<i>Consumos energéticos/agua</i>	6.000	6.000	6.000
<i>Consumos telecomunicaciones</i>	240	240	240
<i>Seguros y tributos</i>	2.000	2.000	2.000
<i>Formación interna</i>	1.000	0	0

8.2 Proyección de tesorería a 1 año

Teniendo en cuenta los ingresos y gastos previstos en los apartados anteriores, los resultados arrojan una proyección de tesorería a 1 año de:

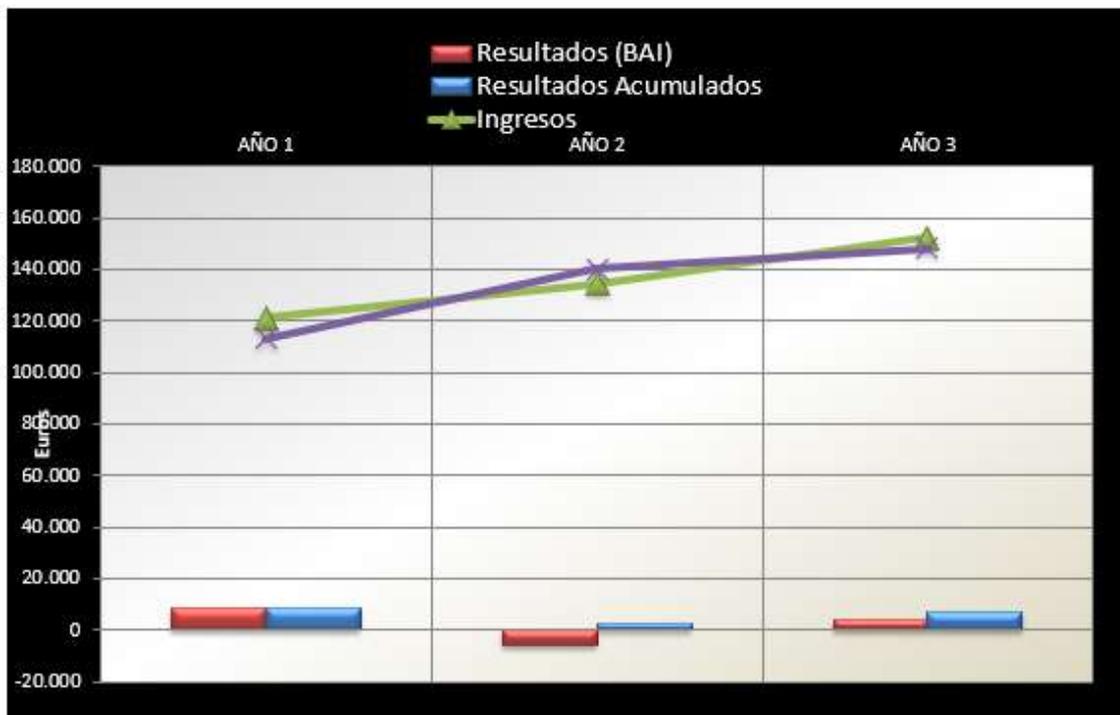


	TOTAL ANUAL	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	SUMA DE CONTROL
ENTRADAS														
Capital social	17.000	17.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.000
Ventas corrientes	140.287	9.500	16.000	13.000	8.000	10.787	11.000	13.000	11.000	12.500	16.500	9.000	10.000	140.287
Ingresos extraord. (subvenciones y pr)	3.000						-	3.000						3.000
Préstamos de entidades	55.000	55.000												55.000
Préstamos de socios	-													-
SALIDAS														
Compras inmovilizado														
Mobiliario	7.000	2.000	500			1.500	-		1.000			1.200	800	7.000
Horno crematorio	40.000	40.000			-									40.000
Equipos de laboratorio	-													-
Equipos informáticos	1.000	1.000												1.000
Programas informáticos	2.000	2.000												2.000
Vehículos	18.000	18.000												18.000
Edificios	-													-
Instalaciones	15.000	7.000	5.000	3.000										15.000
Compras aprovisionamientos	46.578	5.000	5.000	5.000	1.900	2.000	5.000	6.000	2.078	5.000	5.000	2.000	2.600	46.578
Gastos de personal														
CEO-admisor no asalariado (sólo SS)	-													-
Empleados (salarios y SS)	28.357	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	2.363	28.357
Gastos operativos														
Servicios de desarrollos digitales y/o web	4.000	-							2.000	1.000			1.000	4.000
Servicios ensayos de desarrollo de proc	-													-
Materiales para desarrollo de producto /	-													-
Campañas marketing (SEO, SEM, influe)	5.500	458	458	459	458	459	458	458	458	458	458	459	459	5.500
Viajes, dietas, asistencia ferias o congre	500											400	100	500
Mantenimiento equipomaquinaria	-													-
Gastos en patentes, marcas, o diseños	-													-
Gastos generales														
Gastos constitución empresa	1.200	1.200												1.200
Servicios profesionales (consultoría, jur	4.000	333	333	334	333	333	333	333	334	334	333	333	334	4.000
Asesoría contable, fiscal, laboral	1.800	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Alquileres oficina, nave, etc	7.200	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Gastos bancarios (comisiones, etc)	1.000	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	84	1.000
Consumos energéticos/luz	6.000	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Consumos telecomunicaciones	299	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	299
Seguros y tributos	2.000	167	166	166	166	166	166	170	166	166	168	166	167	2.000
Formación interna	1.000	300	300			-				100			300	1.000
Otros gastos (leasings, rentings, etc)	-													-
Devoluciones de préstamos de er	-													-
Intereses de préstamos de entida	-													-
Pagos de IVA	-				-			4.481			5.344			-
Devoluciones de préstamos de se	-													-
Saldo mensual		321	522	320	1.422	2.608	1.322	836	1.243	1.721	1.476	721	518	
Saldo acumulado		842	1.162	2.584	5.192	6.513	7.349	8.592	10.313	11.788	12.509	13.027		

8.3 Cuentas provisionales

8.3.1 Cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Ventas corrientes	118.340	134.361	152.468
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premios)	3.000	0	0
GASTOS			
Aprovisionamientos	39.244	45.058	52.039
Variación de existencias (Final-Inicial)	264	24	45
Gastos de personal	28.357	50.387	51.665
Gastos operativos	10.000	8.400	8.400
Gastos generales	24.499	22.299	22.299
EBITDA	19.504	8.240	18.110
Dotación para la amortización	10.930	10.930	10.930
BAAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)	8.574	-2.690	7.180
Gastos financieros	0	3.300	2.907
BAI (Beneficio Antes de Impuestos)	8.574	-5.990	4.273
Impuesto de sociedades	2.144	0	0
BDI (Beneficio Después de Impuestos)	6.431	-5.990	4.273
Cash-Flow	19.504	4.940	15.203



En resumen, **HUELLAS ETERNAS** cerraría el primer año con un resultado después de impuestos positivo de 6.431€ y un flujo de caja de 19.504€, resultados muy positivos y alentadores para ser el primer año de vida de la empresa, en el segundo año, los beneficios después de impuestos se resienten, sin embargo el flujo de caja se mantiene positivo, en el tercer ejercicio, volvemos a la senda de los números positivos después de los impuestos, un resultado de 4.273€ en el BDI y un flujo de caja de 15.203€.

8.3.2 Cuenta de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	0	8.240	4.460
ENTRADAS	193.340	134.361	152.468
Capital	17.000	0	0
Ventas corrientes	118.340	134.361	152.468
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premios)	3.000	0	0
Cientes deudores	0	0	0
Préstamos de entidades	55.000	0	0
Préstamos de socios	0	0	0
SALIDAS	185.100	138.140	144.255
Inmovilizado	83.000	0	0
Aprovisionamientos	39.244	45.058	52.039
Proveedores acreedores	0	0	0
Gastos de personal	28.357	50.387	51.665
Gastos Operativos	10.000	8.400	8.400
Gastos generales	24.499	22.299	22.299
Devoluciones de préstamos	0	6.552	6.946
Intereses de préstamos	0	3.300	2.907
Impuesto de Sociedades	0	2.144	0
Pago dividendos	0	0	0
Devoluciones préstamos de socios	0	0	0
Saldo final	8.240	4.460	12.673

8.3.3 Balance de situación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO			
Inmovilizado	83.000	83.000	83.000
Amortización Inmovilizado material	-10.930	-21.860	-32.790
Activo inmaterial	0	0	0
Amortización Inmovilizado inmaterial	0	0	0
ACTIVO NO CORRIENTE	72.070	61.140	50.210
Existencias	264	288	333
Clientes	0	0	0
Tesorería	8.240	4.460	12.673
ACTIVO CORRIENTE	8.504	4.748	13.006
TOTAL ACTIVO	80.574	65.888	63.216
Capital	17.000	17.000	17.000
Reservas (acumuladas años anteriores)	0	6.431	441
Resultado ejercicio (después de dividendos)	6.431	-5.990	4.273
PATRIMONIO NETO	23.431	17.441	21.714
Préstamos a largo plazo	55.000	48.448	41.502
Socios prestamistas	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE	55.000	48.448	41.502
Proveedores	0	0	0
Hacienda pública (IS)	2.144	0	0
Socios acreedores (Dividendos)	0	0	0
PASIVO CORRIENTE	2.144	0	0
TOTAL PN Y PASIVO	80.574	65.888	63.216

8.3.4 Plan de financiación

Como observamos en la proyección de tesorería la necesidad de financiación externa para el arranque del proyecto es de 75.000€, las fuentes de financiación propias, mediante la aportación de capital del fundador ascienden a 17.000€, y la financiación bancaria a 55.000€, así como a través de financiación bancaria y la subvención conocida como el Kit Digital, que para una pyme como la nuestra se establece en 3.000 euros.

En resumen, la financiación inicial quedaría así:

Tabla 13: Financiación inicial

CONCEPTO	IMPORTE €
APORTACIÓN DEL FUNDADOR	17.000€
FINANCIACIÓN BANCARIA	55.000€
SUBVENCIÓN KIT DIGITAL	3.000€
Total de financiación disponible	75.000€

Fuente: elaboración propia.

Con esta financiación inicial aseguramos el arranque del proyecto.

9. Estructura legal y trámites de constitución

La constitución legal de una empresa en España es un proceso estrictamente regulado y que involucra una multitud de decisiones de gestión, como la selección de la forma legal, y procedimientos administrativos y fiscales que se han de realizar para garantizar que el negocio sea legal para ejercer, sin embargo, en el caso de una empresa especializada en la incineración de mascotas y servicios funerarios de animales, dicha estructuración es aún más relevante, puesto que obliga a cumplir con normativa medioambiental, sanitaria y ética, además de una legislación específica de la actividad.

9.1 Forma jurídica

Elegir la forma jurídica adecuada es clave a la hora del diseño operativo de la empresa.

En este caso, optamos por constituir una sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), es una figura jurídica contemplada en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

La elección por esta forma jurídica principalmente se debe a su régimen fiscal para pymes por los beneficios que aporta, además limita la responsabilidad de

los socios al capital aportado, este tipo de sociedad se ajusta a las necesidades de la empresa, ya que por su actividad requiere una estructura formal y profesionalizada.

9.2 Trámites generales de constitución

La constitución de una S.L. en la Comunidad Valenciana es igual que en el ámbito nacional, los pasos que debemos ejecutar para su constitución son los siguientes:

1. Certificación negativa del nombre social en el registro mercantil.
2. Apertura de una cuenta bancaria y realizar un depósito para el capital social mínimo, establecido en 1€.
3. Redactar los estatutos sociales y firmar en escritura pública su constitución, esto debe de realizarse ante notario.
4. Obtención del NIF provisional en la Agencia Tributaria mediante el modelo 036.
5. Inscripción en el registro mercantil de Alicante, porque el domicilio de la empresa estará en Cox.
6. Cuando tengamos el NIF definitivo formalizar el acta censal definitiva.

Todos estos trámites los podemos ejecutar en el punto PAE, reduciendo así los tiempos de gestión y espera,

Una vez que hayamos realizado todos estos trámites la empresa tendrá personalidad jurídica y podrá operar legalmente.

A continuación, se establece un cronograma de constitución y puesta en marcha con el objetivo de visualizar de manera clara el tiempo de las actuaciones y evitar un malgasto de tiempo.

Tabla 14: temporalización constitución

FASE	ACTIVIDADES PRINCIPALES	DURACIÓN ESTIMADA
<i>PREPARACIÓN INICIAL</i>	ESTUDIO DE VIABILIDAD ELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA RESERVA DEL NOMBRE SOCIAL	2 MESES
<i>CONSTITUCIÓN LEGAL</i>	REDACCIÓN DE ESTATUTOS FIRMA DE ESCRITURA NOTARIAL OBTENCIÓN DEL NIF PROVISIONAL INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL	1 AÑO
<i>TRÁMITES FISCALES</i>	ALTA EN EL CENSO DE EMPRESARIO (modelo 036) SOLICITUD DE NIF DEFINITIVO	1 SEMANA
<i>TRAMITACIÓN MUNICIPAL Y AUTONÓMICA</i>	SOLICITUD DE LICENCIA DE ACTIVIDAD PROYECTO TÉCNICO AUTORIZACIÓN AMBIENTAL REGISTRO DE GESTOR DE RESIDUOS	2 – 3 MESES
<i>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</i>	OBRAS Y ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL INSTALACIÓN DEL HORNO CREMATARIO Y SISTEMAS AUXILIARES CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA MEDIOAMBIENTAL Y DE SEGURIDAD	9 MESES (en paralelo a los trámites)
<i>ALTA EN LA SEGURIDAD SOCIAL</i>	ALTA DE LA EMPRESA EN TGSS ALTA DE SOCIOS Y TRABAJADORES EN RETA O RÉGIMEN GENERAL	1 SEMANA
<i>REGISTRO SANITARIO Y MEDIOAMBIENTAL</i>	ALTA EN RAEGA-CV OBTENCIÓN DEL NIMA AUTORIZACIONES PARA EL TRANSPORTE DE SUBPRODUCTOS ANIMALES	2 A 4 SEMANAS
<i>LANZAMIENTO OPERATIVO</i>	CONTRATACIÓN FINAL DEL PERSONAL CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN Y MARKETING INICIAL INICIO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	1 SEMANA

Fuente: elaboración propia.

9.3 Licencia de actividad y normativa autonómica

La licencia de actividad y apertura debe solicitarse en el Ayuntamiento de Cox, la autorización requerirá la presentación de un proyecto técnico elaborado por un técnico competente en la materia que justifique el cumplimiento de la normativa urbanística, medioambiental, de accesibilidad y seguridad.

En la Comunidad Valenciana este tipo de licencias están reguladas por la Ley 6/2014, de 25 de julio, de la Generalitat, de Prevención, Calidad y Control Ambiental de las Actividades en la Comunidad Valenciana, que clasifica a las actividades en función del impacto ambiental, las instalaciones cuya finalidad sea la incineración de animales, según su capacidad y el tipo de residuo están sujetas a *declaración responsable ambiental*, *licencia ambiental* o incluso *autorización ambiental integrada*, en función de su complejidad y riesgos asociados (Generalitat Valenciana, 2024).

Dado que vamos a operar con una planta de incineración será necesario tramitar la autorización ambiental ante la Dirección General de Calidad y Educación Ambiental, la cual depende de la Conselleria de Medio Ambiente, Agua, Infraestructuras y Territorio, esto conlleva presentar un estudio de impacto ambiental, una memoria técnica de las instalaciones y el plan de gestión de residuos, de la misma manera será necesario inscribirse en el Registro de Gestores de Residuos de la Comunidad Valenciana, según el Decreto 55/2019, de 5 de abril, por el que se regula la gestión de residuos no peligrosos y peligrosos en el ámbito autonómico.

9.4 Requisitos sanitarios y registro autonómico

Nuestra actividad conlleva el tratamiento de restos animales, lo que exige la inscripción en el Registro Autonómico de Actividades y Establecimientos Ganaderos (RAEGA-CV) como instalación que gestiona subproductos animales no destinados al consumo humano (SANDACH), este trámite debe realizarse ante la Conselleria de Agricultura, Ganadería y Pesca, conforme al Decreto

121/2013, de 20 de septiembre, que regula este registro en la Comunidad Valenciana.

El transporte de los restos animales desde los domicilios de los propietarios o las clínicas veterinarias hasta nuestras instalaciones requerirá el registro de los vehículos como transportistas autorizados de subproductos animales y la cumplimentación del documento comercial que exige el Reglamento (CE) nº 1069/2009.

9.5 Registro medioambiental e identificación NIMA

Como empresa gestora de residuos debemos de disponer del Número de Identificación Medioambiental (NIMA), que otorga la Generalitat Valenciana, algo indispensable para poder operar legalmente en materia de residuos, el identificador es necesario para tramitar los documentos de traslado y cumplir con el sistema autonómico de control y seguimiento de residuos.

9.6 Alta en la seguridad social y seguros obligatorios

Una vez hayamos finalizado todos los trámites administrativos anteriores, la empresa debe darse de alta en la Tesorería General de la Seguridad Social y registrar tanto a los trabajadores como al socio que desempeñe funciones de dirección.

Por las características del negocio es recomendable contratar un seguro de responsabilidad civil que cubra los daños a terceros derivados de la prestación del servicio, así como seguros específicos para la instalación industrial y transporte de residuos.

10. Diagrama de Gantt. Cronograma de implantación

El diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que se utiliza para planificar varias tareas y actividades de un proyecto y monitorizar su progreso.

A continuación, voy a detallar cada una de las fases principales del proyecto indicando sus actividades y la duración estimada, después lo plasmaremos todo en un gráfico.

En la segunda fase, constitución y trámites legales, llevaremos a cabo el registro mercantil, las licencias y permisos, y el alta en hacienda y la seguridad social, con una duración estimada de 1 año.

En la tercera fase, infraestructura y equipamiento, es donde haremos la búsqueda y acondicionamiento del local, adquisición del horno crematorio y la compra de equipamiento adicional, siendo de 9 meses la duración estimada.

La cuarta fase se basa en la contratación y formación del personal, con las actividades de selección de perfiles y la formación específica para cada puesto de trabajo, su duración estimada es de 2 meses.

La fase quinta, de desarrollo de la identidad corporativo y marketing, las actividades serán las de diseño de marca, desarrollo web y lanzamiento de campañas promocionales, su duración será de 2 meses y lo realizaremos en paralelo con las fases anteriores.

La pre apertura será la sexta fase, realizaremos simulacros de servicio, ajuste de procesos internos y feedback inicial, la duración estimada es de 1 mes.

Por último, la fase séptima que será la apertura oficial y el inicio de las operaciones, su actividad será la del inicio de la actividad comercial y el seguimiento de clientes y calidad.

Con esta planificación se prevé implantar la empresa de una manera ordenada y eficiente, teniendo en cuenta unos tiempos aceptables, y con el objetivo de tener un servicio de máxima calidad y sensibilidad en el trato con el cliente.

Con estos datos desarrollados previamente, el gráfico para el diagrama de Gantt quedaría conformado de la siguiente manera:

Tabla 15: Diagrama de Gantt

Fase	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Análisis preliminar y viabilidad	█														
Constitución y trámites legales		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Infraestructura y equipamiento			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Contratación y formación de personal				█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Desarrollo de identidad corporativa y mark											█	█	█	█	█
Preapertura															
Apertura oficial y operación															█

Fuente: elaboración propia.



Bibliografía/Webgrafía

A continuación, se detalla la bibliografía y webgrafía consultadas durante la redacción de este Trabajo de Fin de Máster, en el formato de APA en su 7ª edición:

Comisión Europea. (2020). *The European Green Deal*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

Gobierno de España. (2021). *Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030*. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. <https://www.agenda2030.gob.es/estrategia.htm>

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>

Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/03/28/7>

Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales. Una aproximación práctica a la aplicación de la Ley de Bienestar Animal en las entidades locales. <https://elderecho.com/aproximacion-practica-aplicacion-ley-de-bienestar-animal-en-entidades-locales>

El Economista (2024). “Lo último para mascotas: un mercado de 3.000 millones en España”. <https://www.eleconomista.es>

Lo último para mascotas, un mercado de 3.000 millones en España, está en Málaga: un cementerio público para ellas. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12882042/06/24/lo-ultimo-para-mascotas-un-mercado-3000-millones-en-espana-esta-en-malaga-un-cementerio-publico-para-ellas.html>

Subproductos de origen animal no destinados al consumo humano (SANDACH). https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/ampliacion/subproductos.htm

<https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/prevencion-y-gestion-residuos/flujos/sandach.html>

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales de Compañía (ANFAAC). (2023). *Estudio del sector del animal de compañía en España 2023*. <https://www.anfacc.es>

Definición de Diagrama de Gantt <https://www.atlassian.com/es/agile/project-management/gantt-chart>

Fundación Vet+i & Veterindustria. (2023). *Informe anual del sector de la sanidad animal*. <https://www.vetmasi.es>

Gobierno de España (2024). Dirección General de Derechos de los Animales. <https://derechosanimales.mineco.gob.es>

Panasef. (2023). *Observatorio del sector funerario en España*. <https://www.panasef.com>

Colegio Oficial de Veterinarios de Valencia. (s.f.). *Estudios sobre servicios veterinarios complementarios*. <https://www.icoval.org>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). Padrón municipal.

McKinsey & Company (2021). *Startup scaling in emerging service sectors*.

Artículo El Periódico

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20240520/mascotas-integrantes-familia-ano-mueven-117590294>

Artículo de Onda Cero

https://www.ondacero.es/noticias/sociedad/este-motivo-que-cada-vez-tenemos-mas-mascotas_2025033167ea5e59a1d1a50001e4040c.html

Generalitat Valenciana. (1994). *Ley 4/1994, de 8 de julio, sobre protección de los animales de compañía*. Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV). https://dogv.gva.es/datos/1994/07/13/pdf/1994_660217.pdf

Generalitat Valenciana. (2018). *Decreto 158/2018, de 19 de octubre, por el que se aprueba el reglamento de desarrollo de la Ley 4/1994*. DOGV. https://dogv.gva.es/datos/2018/10/23/pdf/2018_9592.pdf

Generalitat Valenciana. (2021). *Decreto 157/2021, de 1 de octubre, del Consell, sobre la gestión de subproductos animales no destinados al consumo humano*. DOGV. https://dogv.gva.es/datos/2021/10/06/pdf/2021_9730.pdf

Generalitat Valenciana. (2014). *Ley 6/2014, de 25 de julio, de prevención, calidad y control ambiental de actividades*. DOGV. https://dogv.gva.es/datos/2014/07/31/pdf/2014_7302.pdf

Generalitat Valenciana. (2004). *Orden de 26 de enero de 2004 sobre gestión sanitaria de animales muertos*. DOGV. https://dogv.gva.es/datos/2004/02/10/pdf/2004_2011.pdf

Registro Valenciano de Identificación de Animales (RIVIA). (s.f.). *Estadísticas de animales registrados en la Comunidad Valenciana*. <https://www.rivia.org>

Dirección General de Derechos de los Animales. (s.f.). *Datos sobre tenencia de animales de compañía en España*. Gobierno de España. <https://derechosanimales.mineco.gob.es>

Unión Europea. (2010). *Directiva 2010/75/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de noviembre de 2010, sobre las emisiones industriales*. Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32010L0075>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Werther, W. B., & Davis, K. (2016). *Gestión de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

<https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2015/10/23/2/con>

Generalitat Valenciana. (2019). *Decreto 55/2019, de gestión de residuos en la Comunidad Valenciana*.

Generalitat Valenciana. (2013). *Decreto 121/2013, por el que se regula el Registro Autonómico de Actividades y Establecimientos Ganaderos (RAEGA-CV)*.

<https://dogv.gva.es>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2024). *Guía para la creación de empresas*. <https://www.ipyme.org>

Agencia Tributaria. (2024). *Modelo 036. Censo de empresarios, profesionales y retenedores*. <https://www.agenciatributaria.es>

BOE. (2022). *Ley 7/2022, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*. <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/04/08/7>

Parlamento Europeo y Consejo. (2009). *Reglamento (CE) nº 1069/2009*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32009R1069>

Punto PAE

<https://www.elche.es/promocion-economica/emprendimiento/punto-de-atencion-al-emprededor/>

Tabla retributiva GVA

<https://www.san.gva.es/documents/d/recursos-humans/tablas-retributivas-2024-con-incremento-2->

Furgoneta Isothermo segunda mano

<https://www.coches.net/citroen-berlingo-furgon-ir-l1-15-bluehdi-100-cv-isothermo-reforzada-diesel-2021-en-a-coruna-60728603-fuvivo.aspx>

Red de telefonía e internet

<https://www.telfy.com/es/fibra-fijo-300>



Anexo I

En este anexo se muestran los apartados de la tabla retributiva de 2024 de la GVA para los puestos de administrativo y de técnico de horno crematorio.

Cod.	Denominació lloc / Denominación puesto	G	N	Sou/Sueldo	C. Dest.	Espec. A	Espec. B	Mensual	Extra	Anual
147	Cuiner-a / Cocinero-ra	C1	17	861,46	445,50	428,08		1.735,04	1.618,14	24.056,76
149	Tècnic-a ortopèdia / Técnico-ca ortopedia	C1	17	861,46	445,50	449,65		1.756,61	1.639,71	24.358,74
1.458	Tècnic-a d'informàtica / Técnico-ca de informática	C1	14	861,46	364,97		560,99	1.787,42	1.670,52	24.790,08
150	Hoste-essa relacions públiques / Azafato-ta relaciones publicas	C2	16	716,98	418,69	367,05		1.502,72	1.496,18	21.025,00
151	Locutor-a	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
152	Monitor-a	C2	16	716,98	418,69	393,23		1.528,90	1.522,36	21.391,52
153	Governanta / Gobernanta	C2	18	716,98	472,37		544,68	1.734,03	1.727,49	24.263,34
154	Auxiliar ortopèdic-a / Auxiliar ortopédico-ca	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
155	Telefonista / Telefonista	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
156	Telefonista encarregat-ada / Telefonista encargado-da	C2	17	716,98	445,50	391,44		1.553,92	1.547,38	21.741,80
157	Auxiliar administratiu-iva esp. / Aux. administrativo-va esp.	C2	15	716,98	391,78	392,94		1.501,70	1.495,16	21.010,72
158	Auxiliar Administratiu-iva / Aux. Administrativo-va	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
160	Encarregat-ada equip pers. ofici / Encargado-da equipo pers. oficio	C2	17	716,98	445,50		399,32	1.561,80	1.555,26	21.852,12
161	Conductor-a d'instalacions / Conductor-ra de instalaciones	C2	15	716,98	391,78	466,54		1.575,30	1.568,76	22.041,12
162	Obrer-a / Albañil	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
163	Calefactor-a / Calefactor-ra	C2	15	716,98	391,78	392,14		1.500,90	1.494,36	20.999,52
164	Calefactor-a forn crematori / Calefactor-ra horno crematorio	C2	15	716,98	391,78	426,65		1.535,41	1.528,87	21.482,66
142	Cap d'equip / Jefe-fa de equipo	C2	17	716,98	445,50		633,23	1.795,71	1.789,17	25.126,86
143	Administratiu-iva / Administrativo-va	C1	17	861,46	445,50	428,98		1.735,94	1.619,04	24.069,36
127	Tècnic-a de manteniment / Técnico-ca de mantenimiento	C1	18	861,46	472,37	443,67		1.777,50	1.660,60	24.651,20

Anexo II

En este anexo se muestra un ejemplo de la furgoneta Isothermo necesaria para el servicio, con el fin de justificar el precio presupuestado en el plan.

< **C.** 15.480 € CITROEN BERLINGO FURGÓN IR L1 1.5 BLUEHDI 100 CV...  Favorito



minoautos
multimarca

PRÓXIMAMENTE

**DESCUENTO DIRECTO
RESERVA ANTICIPADA**

DESCUENTO INCLUIDO
-1.000€

RESÉVALO YA EN **MINOAUTOS.ES**

RESERVAS **minoautos.es**

1/22



Publicado: 04/06 17:29, modificado: 04/06 17:29

CITROEN BERLINGO FURGÓN IR L1 1.5 BLUEHDI 100 CV ISOTERMO REFORZADA

Precio al contado	Precio financiado: 15.480 €	Con Garantía
15.480 €	191,01 €/mes*	1 año
<small>IVA no incluido</small>	<u>Condiciones legales</u>	12 meses

Anexo III

En este anexo se adjunta presupuesto de la oferta de telefonía e internet con el fin de justificar el gasto contemplado.

The screenshot shows the telfy website interface. At the top right, there is the MBA logo and the text 'UNIVERSITAS Miguel Hernández'. Below this is an orange navigation bar with the telfy logo on the left and several menu items: TARIFAS, ACTUALIZA TU TARIFA, TELFYSTORE, TELFY TV, SOMOS DIFERENTES, CONTACTO, and a button for 'ÁREA CLIENTE' with a Spanish flag icon. The main content area features two panels. The left panel has a purple header '300 Mb + fijo' and lists features: '300 Mb simétricos' (with a house icon) and 'Ilimitadas a fijos' (with a bottle icon). The right panel has a red header 'Disfruta de esta tarifa:' and displays '300 Mb + fijo' and '24.90€/mes' in bold. Below this is a 'Contratar' button. At the bottom of the right panel, there is a small text block with terms and conditions, including 'Instalación gratis. Promoción sujeta a 12 meses de permanencia. Servicio disponible en zonas de cobertura de Fibra...' and a link to 'ver condiciones y detalles'.

