



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Pauna Rumenova Dimitrova*

GRADO DE *Administración y dirección de empresas*

Convocatoria de defensa: Septiembre del 2020



## Resumen

Cada vez más hogares deciden tener una mascota que forme parte de la familia. Dicha decisión conlleva asumir la obligación de atender las necesidades diarias de ésta. No cabe duda que hoy en día vivimos en un mundo ajetreado en el cuál a veces resulta complicado atender dichas necesidades. Es por ello que se plantea este Trabajo Final de Grado que trata de un plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía, con el fin de dar alojamiento y cuidado a éstas cuando los propietarios no pueden, cuando realizan un viaje o cuando simplemente deciden regalar unas vacaciones a sus amigos de cuatro patas. En este plan de empresa se considera que el hotel ofrece todos los servicios necesarios para que la mascota esté bien cuidada y disfrute de unos días en compañía y confort. Para la elaboración de dicho plan de empresa, en primer lugar, se realiza un análisis del macroentorno y microentorno en el que se va a situar el hotel. En segundo lugar, se realiza un análisis interno del hotel. Seguidamente, se formulan las estrategias que se van a llevar a cabo así como la elaboración de los planes de acción y el plan de marketing. Por último, se evalúa el plan financiero del hotel.

Palabras clave: hotel, mascotas, plan de empresa, viabilidad

## Summary

More and more households are deciding to have a pet as part of the family. This decision entails an obligation to meet the daily needs of such pets. There is no doubt that today we live in a busy world in which it is sometimes difficult to meet these needs. For this reason, this final bachelor thesis is proposed, which deals with a business plan for the creation of a hotel for pets in Gandía, in order to provide accommodation and care for pets when people can't, when they go on a trip or when they simply decide to give a holiday to their four-legged friends. This business plan considers that the hotel offers all the necessary services so that the pet is well cared for and enjoys a few days in company and comfort. In order to draw up this business plan, first of all, an analysis of the macro and micro environment in which the hotel is to be located is carried out. The strategies to be implemented are then formulated as well as the development of action plans and the marketing plan. Finally, the hotel's financial plan is evaluated.

Key words: hotel; pets; business plan; viability

## Índice

1.	Introducción .....	7
1.1.	Justificación del trabajo.....	8
1.2.	Objetivos .....	9
1.3.	Problemas.....	9
1.4.	Metodología .....	10
1.5.	Etapas del trabajo final de grado .....	10
2.	Análisis estratégico.....	11
2.1.	Análisis del entorno.....	11
2.1.1.	El macroentorno.....	11
2.1.2.	El microentorno.....	20
2.2.	Análisis interno.....	24
2.3.	Matriz DAFO .....	27
3.	Formulación de estrategias.....	29
3.1.	Explicación de la estrategia .....	30
3.2.	Ajuste de estrategias.....	34
3.3.	Aceptabilidad .....	36
3.4.	Factibilidad, riesgo y rentabilidad .....	39
4.	Plan de acción .....	43
4.1.	Elaboración de los planes de acción.....	43
5.	Plan de marketing estratégico .....	46
5.1.	Objetivos del marketing .....	46
5.2.	Estrategias de segmentación y posicionamiento .....	47
5.2.1.	Segmentación del mercado.....	47
5.2.2.	Selección del mercado objetivo .....	48
5.2.3.	Posicionamiento.....	51
5.3.	Marketing-mix.....	52
5.3.1.	Estrategia de producto .....	53
5.3.2.	Estrategia de precio.....	54
5.3.3.	Estrategia de distribución.....	58
5.3.4.	Estrategia de comunicación .....	58
5.4.	Plan de acción y presupuesto.....	59
5.4.1.	Plan de acción de producto.....	59
5.4.2.	Plan de acción de precio .....	59

5.4.3.	Plan de acción de distribución .....	60
5.4.4.	Plan de acción de comunicación .....	60
5.4.5.	Esquema del programa comercial marketing-mix .....	61
6.	Plan financiero.....	62
6.1.	Estrategias.....	62
6.1.1.	Estrategia de producto.....	62
6.1.2.	Estrategia de capital .....	63
6.1.3.	Estrategia financiera.....	64
6.2.	Análisis financiero .....	64
6.2.1.	Cuenta de resultados .....	65
6.2.2.	Tesorería.....	66
6.2.3.	Ratios.....	67
6.2.4.	Van y Tir.....	71
7.	Conclusiones.....	73
8.	Bibliografía .....	75
9.	Anexos.....	77

## Índice de figuras

<i>Figura 1. Esquema de la estructura del análisis PEST.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2. Evolución de la tasa anual del IPC .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Tasa de variación anual de la ocupación.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Tasa de variación anual del paro.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 5. Evolución del PIB.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 6. Número de nacimientos 2008-2018 .....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 7. Crecimiento vegetativo.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8. Crecimiento anual de la población .....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 9. Perfil estratégico.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10. Estructura para definición de estrategias.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 11. Datos obtenidos sobre el precio de consulta regular al veterinario y precio del servicio de peluquería.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 12. Datos obtenidos sobre el valor percibido de los clientes sobre el servicio de alojamiento y desayuno, media pensión y pensión completa con servicios complementarios .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 13. Evolución de los ingresos de explotación y el BAIT .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 14. Ratio de endeudamiento para el escenario realista .....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 15. Ratio de cobertura de intereses para el escenario realista .....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 16. Van y Tir según escenarios .....</i>	<i>72</i>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Lista de mobiliario y materiales</i> .....	25
<i>Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de una Sociedad Limitada</i> .....	26
<i>Tabla 3. Recursos tangibles e intangibles de la empresa</i> .....	27
<i>Tabla 4. Matriz DAFO</i> .....	28
<i>Tabla 5. Combinaciones de las debilidades con las amenazas</i> .....	32
<i>Tabla 6. Combinación de las debilidades con las oportunidades</i> .....	33
<i>Tabla 7. Combinación de las fortalezas con las amenazas</i> .....	33
<i>Tabla 8. Combinación de las fortalezas con las oportunidades</i> .....	34
<i>Tabla 9. Puntuación relativa de las estrategias</i> .....	35
<i>Tabla 10. Resumen aceptabilidad de las estrategias</i> .....	39
<i>Tabla 11. Resumen de la aceptabilidad y factibilidad de las estrategias</i> .....	42
<i>Tabla 12. Plan de acción para la estrategia E0</i> .....	44
<i>Tabla 13. Plan de acción para la estrategia E5</i> .....	44
<i>Tabla 14. Plan de acción para la estrategia E8</i> .....	45
<i>Tabla 15. Plan de acción para la estrategia E17</i> .....	45
<i>Tabla 16. Análisis DAFO del segmento 1</i> .....	48
<i>Tabla 17. Análisis DAFO del segmento 2</i> .....	49
<i>Tabla 18. Análisis DAFO del segmento 3 y 4</i> .....	50
<i>Tabla 19. Análisis DAFO del segmento 5</i> .....	50
<i>Tabla 20. Estimación de costes fijos</i> .....	54
<i>Tabla 21. Estimación de los costes variables</i> .....	57
<i>Tabla 22. Estimación de los costes totales anuales</i> .....	58
<i>Tabla 23. Programa de acción y presupuesto</i> .....	61
<i>Tabla 24. Estimación de ingresos anuales</i> .....	63
<i>Tabla 25. Reparto de porcentajes para cada escenario</i> .....	65
<i>Tabla 26. Cuenta de resultados para el escenario realista</i> .....	66
<i>Tabla 27. Excedente de tesorería para el escenario realista</i> .....	67
<i>Tabla 28. Ratio de endeudamiento para el escenario realista</i> .....	68
<i>Tabla 29. Ratio de cobertura de intereses para el escenario realista</i> .....	69
<i>Tabla 30. Ratio de rentabilidad económica y financiera para el escenario realista</i> .....	70
<i>Tabla 31. Tir y tasa de actualización</i> .....	71

## 1. Introducción

El propósito de este proyecto es elaborar un plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía. Para su elaboración, en primer lugar, se ha analizado tanto el macroentorno como el microentorno en el que se va a desarrollar la actividad empresarial. En segundo lugar, se han examinado los factores internos que tendrá la empresa para así conocer la situación y capacidad de esta. En tercer lugar, se han formulado las estrategias que se van a llevar a cabo, seguidas de la elaboración de los planes de acción. En cuarto lugar, se ha establecido el plan de *marketing* y por último, se ha evaluado el plan financiero.

Como dice Quirós (2020),

“Según el informe “Tendencias del Consumidor 2020” elaborado por Nielsen (compañía de medición y análisis de las tendencias de consumo y mercados a nivel global), un 42% de los hogares españoles tenían en 2019 perro o gato, un 2,5% más que el año anterior. Los perros y las aves son los animales de compañía preferidos por los españoles, con más de 5 millones de animales censados. Las mascotas “alternativas” como los peces, los reptiles o los roedores están en alza, con casi 4 millones contabilizados. Los gatos, por su parte, tienen menos seguidores, con un total de 2 millones de felinos censados (un 8,2% de las viviendas)”

Como se puede comprobar, en la cita anterior, muchos hogares españoles tienen una mascota y por tanto no cabe duda que han de atender las necesidades básicas de estas. Dichas necesidades conllevan mover 1.200 millones de euros en España solo en medicina y alimentos, según datos de la Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGECU).

No obstante, muchas personas van más allá de estas necesidades, de modo que el 67% de las personas, que han participado en un estudio de *Amazon*, se refieren a sus animales de compañía como “bebé” o “hijo”, (Quirós, 2020). Por esta razón están dispuestos a consentir cualquier “capricho” a su mascota ya sea en artículos de moda, belleza, comodidad o confort.

Por una parte, cada vez más personas deciden llevar su mascota de vacaciones y por ello, muchos hoteles incluyen en sus tarifas la opción *pet friendly* que a cambio de un suplemento y bajo unas condiciones, la mascota puede pernoctar junto a su propietario en el hotel. Por otra parte, hay personas que deciden viajar solos en vacaciones y por tanto dejar la mascota en una residencia canina o guardería-casa. También suelen hacer uso de estos servicios las personas que han de atender obligaciones laborales que implican estar ausente de casa durante mucho tiempo.

Está claro que la tenencia de un animal de compañía supone un gasto, ya sea para atender sus necesidades básicas o por darles algún “capricho”, pero estos pequeños seres también aportan mucho a las personas ya que ofrecen compañía, amor y cariño.

Un estudio que trata sobre “La influencia de las mascotas en la vida humana”, demuestra que la tenencia de una mascota actúa como un factor contra enfermedades cardiovasculares y reductor del estrés de sus propietarios: son un soporte psicológico, reducen la sensación de soledad y permiten la interacción de propietarios con el medio social que los circunda, (Gómez, Atehortua y Orozco, 2006).

Otro ejemplo, del bienestar que provocan los animales de compañía, es el estudio sobre personas que padecen de infertilidad, hecho a través de encuestas a sesenta personas (mujeres y hombres), que según Hugues, Álvarez, Castelo, Ledón, Mendoza y Domínguez (2015, p.36),

“El 50 y 20% de las personas poseían perros y gatos, respectivamente. El 88% de los encuestados se sentían muy satisfechos por convivir con animales de compañía. El 92% de los encuestados indicó que sus animales les proporcionaban compañía y bienestar, el 87% señaló que los liberaban de las tensiones y el 85% sentía que los estimulaba a cuidar más de su salud. Se concluye que el sector evaluado percibía que la tenencia de animales de compañía les ejerció efectos beneficiosos para su satisfacción personal y salud emocional.”

Estos estudios ayudan a comprender lo importante que podría llegar a ser una mascota para una persona y, por tanto, buscar la mejor alternativa al tener que dejarla al cuidado de otras personas que no sean familiares o amigos.

## **1.1. Justificación del trabajo**

Para realizar este Trabajo Final de Grado nos hemos de hacer la siguiente pregunta: ¿Dónde podríamos dejar nuestra mascota en Gandía durante nuestra ausencia?

Hoy en día hay diferentes alternativas para dejar al cuidado de alguien nuestra mascota, pero siempre existe esa desconfianza que no nos deja estar tranquilos y que provoca unos pensamientos en los que nos preguntamos constantemente: ¿Cómo estará mi mascota?, ¿En qué condiciones la tendrán?, ¿Estará con otros animales? ¿Le habrán dado de comer?, ¿Me estarán pasando solo las fotos que yo quiera ver?

Por eso se plantea este Trabajo Final de Grado, que trata de elaborar un plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía. Un hotel en el que la mascota dispone de todo lo que necesite: compañía, comida, cuidados, mimos, masajes, spa, peluquería, veterinario, juegos y juguetes, entre otros. Además, el

propietario no tendrá que preocuparse por el estado de su mascota porque podrá verla a través de las cámaras de video-vigilancia instaladas en las casitas individuales y el resto de zonas.

El hotel para mascotas pretende ofrecer todos los servicios que necesita una mascota de modo que una vez esté alojada, el propietario no tenga que estar inquieto por su estado o venir para llevarla a su sesión de peluquería o cita en el veterinario. Con esto, se pretende obtener una imagen de calidad y confianza por la cual todos los propietarios de mascotas quieran dejar la suya en este hotel.

## 1.2. Objetivos

Objetivo general:

Elaborar un plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía.

Objetivos específicos:

- Analizar tanto el macroentorno como el microentorno en el que se va a desarrollar la actividad.
- Analizar los factores internos que va a tener la empresa para así poder conocer la situación y capacidad de ésta.
- Formular las estrategias que se van a llevar a cabo.
- Elaborar los planes de acción.
- Establecer el plan de Marketing.
- Evaluar el plan financiero.

## 1.3. Problemas

El principal problema encontrado durante la elaboración de este trabajo final de grado fue el cambio de situación económica que ha provocado la pandemia del COVID-19.

Los datos que contiene el análisis estratégico corresponden al tercer y cuarto trimestre del año 2019, es decir, antes de que la pandemia afectase a la economía española. Por tanto, como el país aun se encuentra afectado por dicha pandemia, los datos con los que se ha elaborado el análisis financiero no reflejan la situación económica actual. No obstante, para su elaboración se han simulado tres escenarios: realista, optimista y

pesimista. El último escenario, el pesimista, podría simular la situación económica afectada por dicha pandemia.

#### **1.4. Metodología**

Para realizar este trabajo final de grado se ha utilizado tanto el método cualitativo como el cuantitativo. Se ha usado el método cualitativo para recopilar información de diferentes fuentes como: artículos científicos, páginas web, prensa y libros entre otros.

El método cuantitativo se ha utilizado para la interpretación del cuestionario que se ha elaborado para los propietarios de mascotas y la elaboración del análisis financiero, entre otros.

#### **1.5. Etapas del trabajo final de grado**

Etapa I: Recopilación de la información y documentación

Etapa II: Síntesis de la información

Etapa III: Elaboración del cuestionario para propietarios de mascotas

Etapa IV: Cálculo del plan financiero a través del programa MODELEVA

Etapa V: Redacción de los contenidos del TFG

Etapa VI: Revisión y maquetado del TFG

Etapa VII: Preparación de la presentación del TFG

## 2. Análisis estratégico

En este apartado se analiza el entorno de la empresa y la empresa a nivel interno.

Según Baena, Sánchez y Montoya (2003),

“Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.”

### 2.1. Análisis del entorno

En este apartado se muestra primero el análisis del macroentorno y después del microentorno.

Según Baena, Sánchez y Montoya (2003),

“Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.”

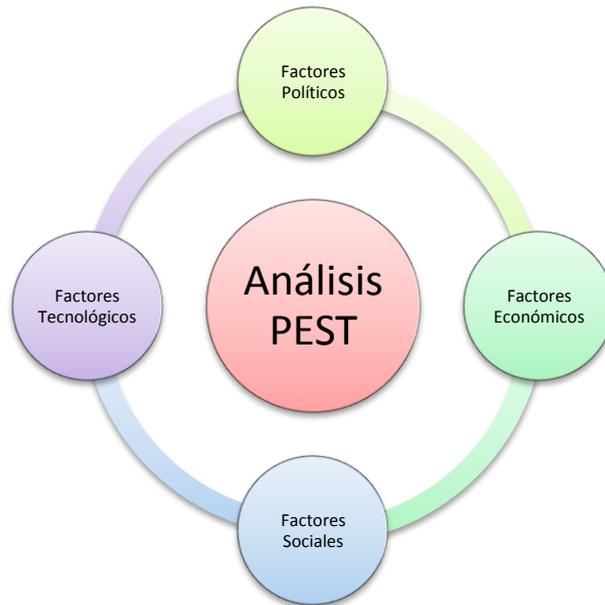
#### 2.1.1. El macroentorno

Para analizar el macroentorno, en este apartado, se utiliza el análisis PEST, una de las herramientas más conocidas a nivel mundial, y los datos proporcionados por el INE (Instituto nacional de estadísticas).

Según Chapman (2004),

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.”

A continuación, se presenta un esquema de la estructura del análisis PEST, observar *Figura 1*.



*Figura 1. Esquema de la estructura del análisis PEST*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página web 123RF.

- Factores políticos y legales

Es importante analizar este apartado dado que los factores políticos y legales inciden directa e indirectamente sobre el desarrollo de cualquier actividad empresarial.

Según Delgado-Iribarren (2005),

“1. España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político. 2. La soberanía nacional reside en el pueblo español, del que emanan los poderes del Estado. 3. La forma política del Estado español es la Monarquía parlamentaria.”

Según Eurydicce (s.f.),

“El gobierno de España tiene la forma de monarquía parlamentaria, por lo que la Jefatura de Estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo reside en las Cortes Generales que, a su vez, realizan la función de control sobre el poder ejecutivo.

España es un país pluripartidista. Desde 1982 la formación de gobierno se ha alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Tras las elecciones celebradas en diciembre de 2015 aparecieron nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas que ya habían participado en la formación de gobiernos locales y regionales.”

Actualmente, el presidente del Gobierno es Pedro Sánchez del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). El presidente de la Generalidad Valenciana es Ximo Puig del PSPV-PSOE y en Gandía está al mando Diana Morant, también del PSPV-PSOE.

Para llevar a cabo una actividad empresarial en el sector de animales de compañía, se han de tener en cuenta las normativas correspondientes de éste. Existen muchas normativas que regulan este sector y es por ello que a continuación se mencionan algunas proporcionadas por el Boletín Oficial del Estado (BOE) y que se han de tener en cuenta para el desarrollo del hotel para mascotas:

- Ley 8/2003, de 24 de abril, de sanidad animal.
- Orden de 14 de junio de 1976 por la que se dictan normas sobre medidas higiénico-sanitarias en perros y gatos de convivencia humana.
- Decreto 1119/1975, de 24 de abril, sobre autorización y registro de núcleos zoológicos, establecimientos para la práctica de equitación, centros para el fomento y cuidado de animales de compañía y similares.
- Orden 28 de julio de 1980 por la que se dan normas sobre núcleos zoológicos, establecimientos para la equitación, centros para el fomento y cuidado de animales de compañía y similares.
- Real Decreto 542/2016, de 25 de noviembre, sobre normas de sanidad y protección animal durante el transporte.
- Real Decreto 287/2002, de 22 de marzo, por el que se desarrolla la Ley 50/1999, de 23 de diciembre, sobre el régimen jurídico de la tenencia de animales potencialmente peligrosos.
- Real Decreto 488/2010, de 23 de abril, por el que se regulan los productos zoonutricionales.
- Real Decreto 465/2003, de 25 de abril, sobre las sustancias indeseables en alimentación animal.

Otra norma a tener en cuenta para este trabajo final de grado, es la que añade como complementaria, a las estatales, la Generalidad Valenciana:

- Ley 4/1994, de 8 de julio, de Generalidad Valenciana, sobre Protección de los Animales de Compañía.

Como se ha podido comprobar, en este apartado, existen muchas normativas que se han de cumplir para poder tener un negocio relacionado con mascotas y por eso los factores legales podrían resultar una amenaza para el hotel para mascotas.

- Factores económicos

Son factores que afectan directamente a la actividad empresarial ya que por una parte, dependen de las políticas que establece el gobierno y por otra parte, dependen de la situación económica que tienen las familias. Para describirlos, a continuación, se presenta un análisis de la evolución que muestra en primer lugar el IPC (Índice de precios de consumo), en segundo lugar, la EPA (Encuesta de población activa) tanto para los ocupados como para la tasa del paro y por último, el PIB (Producto interior bruto).

Según el Instituto nacional de estadísticas (2016),

“El Índice de precios de consumo (IPC) es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.”

Los datos obtenidos en el mes de noviembre por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) revelan que la tasa de variación anual del Índice de precios al consumo en el mes de octubre de 2019 es del 0.1%, la misma que la registrada el mes anterior. La tasa de variación anual de la inflación subyacente se mantiene en el 1.0%, con lo que continúa casi un punto por encima de la del IPC general, ver *Figura 2*.



*Figura 2. Evolución de la tasa anual del IPC*

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (s.f.),

“La encuesta de Población Activa (EPA) es una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias que viene realizándose desde 1964. Su finalidad principal es obtener datos de la población en relación con el mercado de trabajo: ocupados, activos, parados e inactivos.”

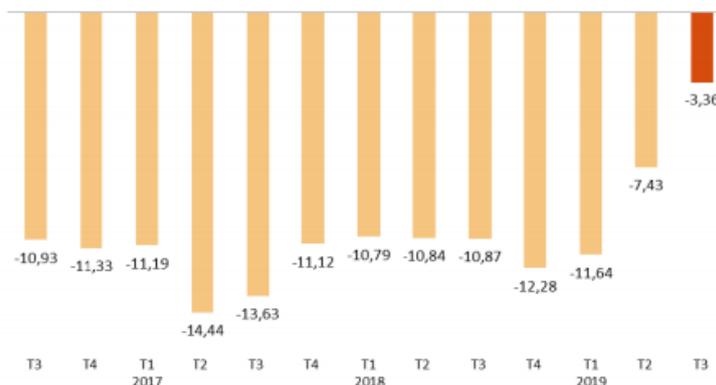
El número de ocupados aumenta en 69.400 personas en el tercer trimestre de 2019 respecto al trimestre anterior. El empleo ha crecido en 346.300 personas en los 12 últimos meses. La tasa de variación anual de la ocupación es del 1.77%, lo que supone un descenso de 61 centésimas respecto al trimestre precedente, ver *Figura 3*.



*Figura 3. Tasa de variación anual de la ocupación*

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

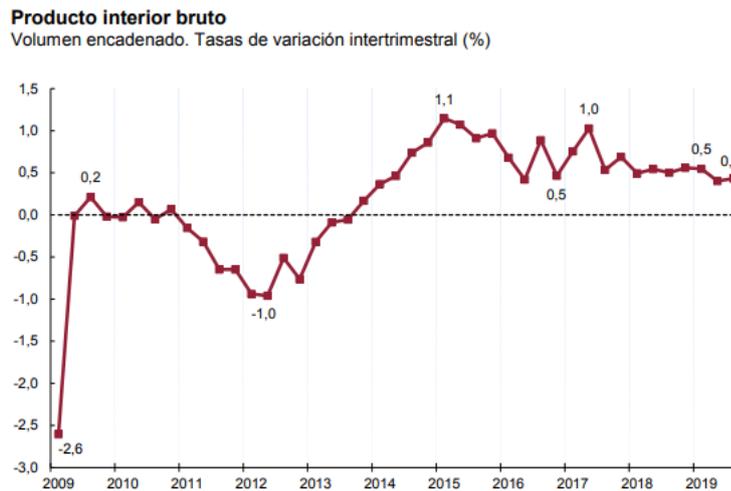
El paro baja este trimestre en 16.200 personas. En términos relativos, la variación trimestral del desempleo es del -0.50%. La tasa del paro disminuye en 10 centésimas y se sitúa en el 13.92%, ver *Figura 4*. En los 12 últimos meses esta tasa ha bajado 63 centésimas.



*Figura 4. Tasa de variación anual del paro*

Fuente. Instituto Nacional de Estadística (INE).

El PIB español registra un crecimiento del 0.4% en el tercer trimestre de 2019 respecto al trimestre anterior en términos de volumen, ver *Figura 5*. Esta tasa es similar a la registrada en el segundo trimestre. El crecimiento interanual del PIB se sitúa en el 2.0%, similar al del trimestre precedente.



*Figura 5. Evolución del PIB*  
Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

En base de los datos mostrados en este apartado sobre el IPC, la EPA y el PIB, se podría decir que se prevé una mejora de la economía española aunque de forma moderada. La tasa del IPC se mantiene, el número de ocupados aumenta y el paro disminuye, lo que significa que la inflación no se ha disparado y las empresas están generando más empleo y por tanto más beneficios.

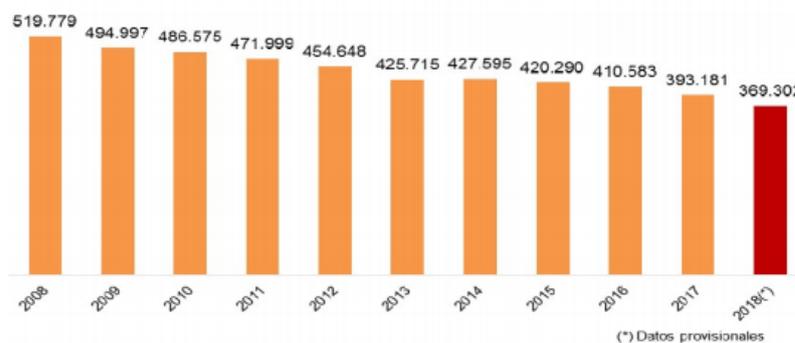
El crecimiento moderado se debe a que la economía española creció este trimestre pero una décima menos que el trimestre pasado. Los principales causantes del descenso fueron los indicadores del consumo y la inversión empresarial.

Por tanto, estos factores serían una oportunidad para el hotel ya que se espera que dicho crecimiento se vea reflejado en todas las empresas y sus beneficios.

- Factores sociales

Los factores sociales también influyen en las empresas y es por ello que en este apartado se analizan las principales características demográficas como; la natalidad, mortalidad y volumen de población en España, proporcionadas por el INE.

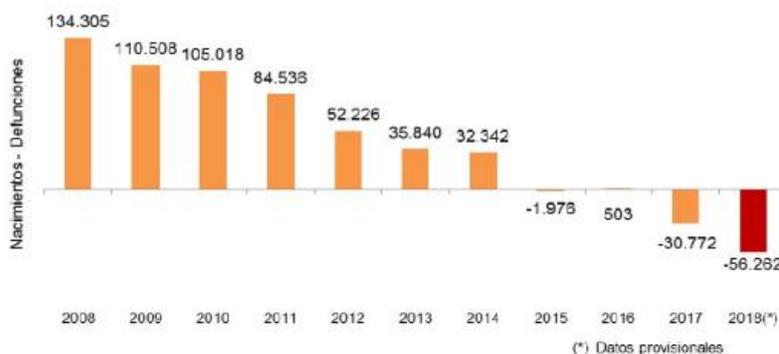
Según los datos provisionales, durante 2018 hubo 369.302 nacimientos en España, lo que supone un descenso del 6.1% respecto el año anterior. Dicho descenso continúa desde el año 2008, como se puede ver en la *Figura 6*.



*Figura 6. Número de nacimientos 2008-2018*

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

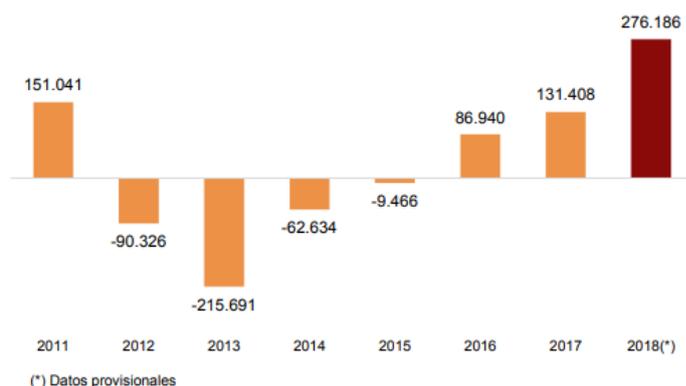
Debido al aumento del número de defunciones y el descenso de nacimientos, en el año 2018 se obtuvo un resultado negativo, de 56.262 personas, en el crecimiento vegetativo en España, ver *Figura 7*.



*Figura 7. Crecimiento vegetativo*

Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas.

A 1 de enero de 2019, el número de residentes en España se sitúa en 46.934.632 habitantes, llevando a cabo un aumento de 276.186 personas durante el año 2018, ver *Figura 8*. El INE explica que dicho aumento de la población es debido a un saldo vegetativo negativo de 56.262 personas debido a los 367.374 nacimientos, frente a las 423.636 defunciones. Dicho saldo fue compensado por un saldo migratorio positivo de 333.672 personas, resultado de 643.037 inmigraciones, frente a 309.365 emigraciones.



*Figura 8. Crecimiento anual de la población*  
Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas.

Como se ha podido ver en este apartado, el descenso de la población podría ser una amenaza para el hotel de mascotas, ya que el saldo vegetativo ha resultado negativo. No obstante, gracias al saldo migratorio se ha producido un aumento de la población y por tanto se puede considerar, el factor sociológico, como una oportunidad para el hotel para mascotas.

- Factores tecnológicos

Hoy en día vivimos en un mundo en el que la tecnología es un elemento clave para llevar a cabo las tareas de la empresa de manera eficaz y eficiente. Por ello, se realiza un análisis de las nuevas tecnologías a continuación.

Últimamente las empresas se han de enfrentar, cada vez más, a una demanda exigente y al aumento de la competencia, por ello, han de ser cada vez más competitivas e innovadoras. Han de saber difundir la información sobre su empresa de manera que llegue a todos los usuarios posibles y llevar a cabo una buena compañía de marketing, es por ello que las redes sociales se han convertido en un elemento indispensable para las empresas ya que es un medio más para darse a conocer.

Datos del primer trimestre de 2019 del INE, revelan que en las empresas con diez o más trabajadores, tres de cada cinco empleados usan ordenadores con fines empresariales y más de la mitad utilizan ordenadores con conexión a internet. Siendo la compra de servicios en la nube, el uso de publicidad dirigida y el uso de la firma digital las características que más han aumentado en las empresas que utilizan ordenadores con conexión a internet.

Otros datos interesantes mostrados por el INE, para las empresas, es la utilización del *Big Data* y la Seguridad TIC. El análisis de *Big Data* fue utilizado por el 8,3% de las empresas durante el año 2018 y el 92,8% de las empresas han usado alguna medida de seguridad TIC en el primer trimestre de 2019, siendo las más utilizadas la actualización del *software* con 87,4%, las copias de seguridad con 83,6% y la autenticación mediante contraseña fuerte con 70,6%.

Otro elemento que está de moda entre las empresas hoy en día es el *e-commerce* o comercio electrónico. Muchas de las empresas optan por este nuevo fenómeno como canal de compras y ventas dado el éxito que está teniendo últimamente. El INE señala que el 17,3% del total de ventas y el 21,3% de las compras efectuadas por las empresas de diez o más trabajadores han sido a través del comercio electrónico.

Este trabajo final de grado estudia la nueva creación de un negocio y por tanto el factor tecnológico es un elemento clave para darse a conocer mediante internet y las redes sociales y por tanto se considera una oportunidad para la empresa.

Para finalizar, el apartado del macroentorno, se presenta un perfil estratégico que sirve como resumen y concreta las conclusiones del análisis PEST.

Para la presentación de dicho perfil, en primer lugar, se elabora una lista de los factores clave del entorno analizados anteriormente y agrupados según la dimensión a la que pertenecen.

En segundo lugar, se valora cada factor según el afecto que supone para la empresa. La valoración se realiza a través de una puntuación del 1 al 5 siendo, el 1 muy negativo (MN), el 2 negativo (N), el 3 indiferente (I), el 4 positivo (P) y el 5 muy positivo (MP).

Por último, se trazan unas líneas que unen los diferentes factores según la valoración, formando unos picos. Dichos picos señalan una oportunidad cuando apuntan hacia la derecha y una amenaza cuando apuntan hacia la izquierda, ver *Figura 9*.

		MN	N	I	P	MP
Dimensión Politico-Legal	Política			x		
	Legislación		x			
Dimensión Económica	PIB				x	
	Inflación					x
	Paro					x
Dimensión Socio-Cultural	Natalidad		x			
	Mortalidad	x				
	Migración					x
Dimensión Tecnológica	Internet					x
	Redes Sociales					x
	Big Data y TIC				x	
	e-Comerce				x	

Figura 9. Perfil estratégico

Fuente. Elaboración propia a partir de información recopilada de la página web del INE.

Tras realizar el perfil estratégico, se puede observar, en la *Figura 9*, que la dimensión político-legal presenta una amenaza para el negocio. Sin embargo la dimensión económica presenta una oportunidad en todos los aspectos, la dimensión socio-cultural presenta una amenaza con los factores de natalidad y mortalidad pero después repunta como oportunidad con el factor de migración y por último, la dimensión tecnológica presenta una oportunidad.

### 2.1.2. El microentorno

En este apartado, se analiza el entorno específico o competitivo ya que es el más cercano a la actividad de la empresa, es decir, aquellos factores que están relacionados con el sector en el que se va a desarrollar la actividad empresarial.

Varios hechos apuntan que el sector de los animales de compañía está en pleno auge, debido a que las familias españolas se atreven cada vez más a adquirir o adoptar una mascota. Pues la tenencia de un animal doméstico implica una serie de gastos que han de hacer frente los propietarios para cubrir las necesidades básicas de estos. Aunque muchas familias suelen ir más allá de las necesidades anteriormente mencionadas y están dispuestas a consentirles cualquier “capricho” ya que para algunos, como dice el periódico digital Libre Mercado, “Perros y gatos son los nuevos hijos”.

Según Espínola (2018),

“Así, según un informe del Ministerio de Agricultura, relativo al año 2015, el 39,7% de los hogares españoles tiene alguna mascota, especialmente perros (un 21,9%) y gatos (un 9,5%) y teniendo en cuenta el resto de mascotas, el número medio de animales por hogar se eleva hasta 2,9. En total, hay más de 5 millones de perros y más de 1,5 millones de gatos domésticos.

...

Si bien, todos los análisis apuntan a un claro aumento del sector y del número de mascotas presentes en los hogares españoles. Según la Asociación nacional de comercio de animales de compañía (ASAC), el país cuenta ya con casi 5.000 tiendas especializadas y unas 6.000 clínicas veterinarias.”

Para analizar el sector se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979), que consiste en analizar los factores: intensidad de la competencia, nuevos competidores, productos sustitutivos y poder de negociación con los proveedores y los clientes.

- La intensidad de la competencia

Para analizar la competencia actual se utiliza como referencia Gandía, pequeña ciudad situada en la provincia de Valencia. En dicha ciudad existe una residencia canina, personas que se ofrecen para el cuidado de mascotas en páginas *web* como *Gudog* y *Rover*, hoteles que admiten mascotas, varias peluquerías, veterinarios y tiendas para mascotas.

Estos tres últimos se consideran competencia porque el hotel también dispondrá de estos servicios. La parte innovadora de servicios con los que se desea destacar consiste en proporcionar servicio de masajes, spa y piscina tanto para los huéspedes del hotel como visitantes.

A continuación se muestran algunas de las empresas que ofrecen servicios para mascotas en Gandía y por tanto se consideran competencia.

- Residencia Canina San Antón, ofrece parques amplios para los perros, recintos luminosos con ventilación y calefacción para los gatos, atención individualizada (medicaciones, dietas, etc.), servicio de limpieza varias veces al día, desinfección de los parques por cada cambio de inquilino, vigilancia 24h, abierto todo el año, servicio de recogida y entrega a domicilio con previa reserva, complementos para mascotas y adiestramiento canino.
- Canguros de mascotas: son una alternativa a las residencias caninas y ofrecen sus servicios a través de páginas *web* como *Gudog* o *Rover*. En dichas páginas *web* se ofrecen diferentes personas para cuidar mascotas cuando sus

propietarios no pueden hacerlo. Los servicios ofrecidos son de alojamiento, guardería y/o paseo.

- Alojamientos turísticos que admiten mascotas: hay varios establecimientos en la Playa de Gandía que admiten mascotas pero su estancia va ligada a una serie de condiciones que se han de cumplir y en ocasiones existe un suplemento que se ha de pagar para la pernoctación. Estos establecimientos son: Hotel Mavi, Hotel Gandía Playa, Hotel Don Pablo, Hotel Los Naranjos, Hotel La Falconera, Apartamentos MarBlau Peredamar, Apartamentos Don Chimo-Danio, Camping L'Alquería y Camping La Naranja.
  - Peluquerías caninas: Peluquería Canina Con Perros y a lo Loco, Pelant Peluts, The Frog Two, Peluquería Canina y Felina La Alfombra Roja, El Raconet del Gos, Races Perruqueria Canina y Puppy Showe.
  - Tiendas para mascotas: Maskotas Gandia, Kiwoko. Mundo Animal, Tiendas Amazonas S.L., Magus, La Despensa Canina y Dolce Can "La Boutique de la Mascota".
  - Veterinarios: Clínica Veterinaria Baieca, Valls Veterinaria, Clínica Veterinaria Asís, Gat I Gos Veterinaris S.L., Clínica Veterinaria Germanias, Centro Veterinario Pallarés, Clinica Veterinaria El Paseo y Centre Veterinari Pelicans.
- Los competidores potenciales  
Este factor analiza el riesgo de entrada de nuevas empresas en el sector. Como se ha dicho anteriormente la tenencia de animales entre las familias españolas aumenta y por tanto este sector se vuelve cada vez más atractivo para los empresarios que optan por ofrecer servicios para cubrir las necesidades de estas familias.

Según Berberana (2018),

“Lo cierto es que el negocio de las mascotas en España es un sector al alza. En 2017, la industria de productos alimenticios y sanitarios para animales de compañía movió más de 1.000 millones de euros anuales, una cifra nada desdeñable que se suma a los más de 1.300 millones que generaron las veterinarias de nuestro país, según un informe de la Asociación Española de Distribuidores de Productos para Animales de Compañía.”

Como se puede ver en la cita anterior, la industria alimenticia y sanitaria para animales de compañía mueve millones de euros anuales pero no son los únicos negocios que provocan un interés especial hacia los empresarios, ya que hay otro tipo de negocios que atienden a las diferentes necesidades de este tipo de clientes.

Por una parte, están los negocios de nueva creación como por ejemplo los hoteles para mascotas, escuelas de adiestramiento o tienda de animales de compañía. Por otra parte, están los negocios ya existentes que deciden incorporar a su negocio actual el servicio para mascotas, como por ejemplo, hoteles que admite mascotas en sus establecimientos o fabricas textiles que producen diferentes complementos para éstos.

De modo que el sector de animales de compañía se vuelve, cada vez, más atractivo para la creación de nuevos negocios o implementación de este servicio a sus negocios actuales.

Las principales barreras de entrada al sector, se podría decir que son los requisitos que se exigen para la creación de establecimientos como residencias caninas, escuelas de adiestramiento canino, establecimientos de venta de animales de compañía, etc.

Dichos requisitos varían en función de la Comunidad Autónoma en la que se desea implantar el negocio. En el caso de la Comunidad Valenciana se aplica el decreto 158/1996, de 13 de agosto, del Gobierno Valenciano, por el que se desarrolla la ley de la Generalitat Valenciana 4/1994, de 8 de julio, sobre Protección de los Animales de Compañía.

- Los servicios sustitutivos

El principal servicio sustitutivo que existe para el hotel para mascotas es el servicio de canguro que ofrecen las páginas *web* anteriormente mencionadas o dejar al cuidado el animal a familiares y/o amigos.

- El poder negociador de los proveedores y de los clientes

El enfoque principal, de este proyecto, va dirigido a clientes propietarios de perros y gatos. Una vez analizado el poder negociador de los clientes, se puede decir que lo tiene la empresa ya que los productos y servicios ofrecidos vendrán marcados por un precio y el cobro de éstos se realizará en el momento de la prestación del servicio.

Los productos para mascotas que se utilizarán en la empresa van a ser aportados por diferentes proveedores mayoristas anunciados en la página *web* [www.proveedores.com](http://www.proveedores.com). Aunque el proveedor más destacado va a ser *Petuky* por su amplia oferta de productos y marcas para mascotas. El poder negociador lo tienen los proveedores, aunque no es muy elevado ya que tienen unos precios fijos para sus productos pero suelen aplicar descuentos que la empresa negociará.

## 2.2. Análisis interno

En este apartado se analizan los diferentes factores o elementos que forman la empresa con el fin de evaluar los recursos de esta y, por una parte, poder conocer su situación y capacidades y, por otra parte, poder detectar sus fortalezas y debilidades.

La empresa estará gestionada por dos socios que acaban de finalizar sus estudios y están preparados para aportar un amplio campo de conocimientos y habilidades útiles para el funcionamiento del negocio. Los estudios adquiridos por ambos son: Doble Titulación en Administración y Dirección de Empresas y Gestión Turística, además ambos comparten la pasión y el amor por los animales.

Anteriormente han estado trabajando en equipo tanto en la universidad, como para empresas privadas. Es por ello que se podría decir que son proactivos y eficaces a la hora de trabajar juntos.

Ambos se encargaran de llevar a cabo las tareas de dirección de empresas, comerciales y la capacidad financiera para llevar a cabo el proyecto, no obstante, será necesario reclutar personal profesional en el ámbito de animales como por ejemplo un veterinario y un peluquero canino.

Al tratarse de un negocio de nueva creación, será desconocida para el público la reputación de éste y el nombre, pero al contar con habilidades informáticas que comprenden la creación de páginas *webs*, marketing *online* y gestión de redes sociales será cuestión de tiempo darse a conocer. La imagen que se desea proyectar es una imagen de confianza, de modo que los propietarios de mascota tengan la sensación de dejar su amigo de cuatro patas en casa de un familiar para su cuidado y a la vez aprovechar los servicios ofrecidos por el hotel para brindarles unas vacaciones merecidas.

En cuanto la tecnología necesaria para llevar a cabo el negocio, en un principio no se requiere un nivel elevado, ya que se necesitará instalaciones de video-vigilancia para que los propietarios puedan ver a sus mascotas en cualquier momento, equipo para música relajante y lo básico para poder llevar a cabo la actividad empresarial, como pueden ser: teléfonos, ordenadores y sistemas operativos para llevar a cabo la gestión de reservas, marketing, contabilidad, facturación o gestión de *stocks*.

El hotel para mascotas ofrecerá varios servicios y es por ello que necesitará varias instalaciones, mobiliario y material. En primer lugar, con el fin de dar alojamiento para las mascotas se necesitará una nave en la que se han de proporcionar casetas individuales para la estancia de éstas, así como una zona para instalar las mascotas en cuarentena y el mobiliario correspondiente para la estancia.

En segundo lugar, se necesitará otras dos instalaciones, material y mobiliario correspondientes para llevar a cabo los servicios de peluquería, veterinario, masajes y spa.

En tercer lugar, se creará una zona de recreo con mobiliario adecuado para diferentes actividades de entretenimiento y, además, se instalará una piscina. Por último, se instalará una oficina en la que los socios podrán llevar a cabo su actividad empresarial y también servirá como recepción de los huéspedes y tienda de artículos para mascotas.

La *Tabla 1*, detalla el mobiliario y material necesarios para los servicios anteriormente mencionados.

Servicios	Cantidad	Mobiliario	Materiales
Tienda	1	Estantería para alimentación	Pienso para perros y gatos Accesorios: camas, bebederos, comederos, ropa, juguetes, collares, etc.
	1	Estantería para juguetes	
	1	Estantería para accesorios	
	1	Perchero para accesorios	
Peluquería	Equipamiento y productos para peluquería canina		
Spa y masajes	1	Estantería para productos	Productos para masajes caninos y felinos
	1	Camilla para masajes	
	1	Bañera spa para mascotas	
Veterinario	Equipamiento y productos para veterinario		
Zona de recreo	Piscina, árboles rascadores, empalizada, puertas de salto, balancín, anillo, fuentes, pipicans, obstáculos y túneles rígidos		
Casitas	15	Casitas individuales para perros	Arena para gatos, mantitas y juguetes
	30		
	30	Bebederos y comederos	
	15	Camas	
	15	Pipicans y cajas para arena	
	15	Casitas individuales para gatos	
		Cámaras para video vigilancia	
	Instalaciones para música		
Oficina	Mesas y sillas para oficina, mostrador para recepción, bebedero, banco para, equipos informáticos, impresora y material para oficina		
Zona para cuarentena	2	Casitas individuales para perros	
	2		
	4	Casitas individuales para gatos	
	4		
	4		
	Comederos y bebedero		
	Camas		

*Tabla 1.* Lista de mobiliario y materiales

Fuente. Elaboración propia.

Tras examinar varias opciones para definir la forma jurídica de la empresa, finalmente se ha decantado por la opción de Sociedad de Responsabilidad Limitada dado que es la más adecuada para la actividad a desarrollar.

En la *Tabla 2*, se puede ver de forma resumida, algunas ventajas e inconvenientes de la forma jurídica elegida.

Sociedad de Responsabilidad Limitada	
Ventajas	Inconvenientes
Responsabilidad de los socios por las deudas sociales limitada al capital aportado	Complejidad del Impuesto sobre Sociedades
Capital mínimo 3.000€	No hay libertad para transmitir las participaciones
Sin límite máximo de socios	En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles
Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero	

*Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de una Sociedad Limitada*

Fuente. Elaboración propia a partir de información recopilada de la página *web* Iberanfico.

Como se puede observar, en la *Tabla 2*, esta forma jurídica ofrece varias facilidades para que los dos socios, puedan incorporarse al mundo de los negocios de una forma más sencilla, ya que no exige un capital mínimo muy elevado.

Se ha elegido la Sociedad de Responsabilidad Limitada porque, como el propio nombre lo indica, los socios responderán a las deudas sociales únicamente con el capital aportado ya sea éste en bienes o dinero. No obstante, también se puede observar que existe una serie de inconvenientes a los que se tendrán que enfrentar, los socios, como pueden ser los gastos de gestión elevados, el impuesto sobre sociedades y el hecho de no poder transmitir las participaciones de forma libre.

Los socios harán la misma aportación inicial, ambos tendrán el 50% del capital social y los dos serán administradores de la sociedad. Para hacer frente a los gastos iniciales se solicitará un préstamo.

La toma de decisiones será llevada a cabo por ambos de forma conjunta. Aunque desempeñen tareas distintas, tendrán que saber realizar cualquier tarea para poder responder en caso de que, algún día, uno de ellos faltara por cualquier motivo imprevisto y se han de tomar decisiones rápidas y solidarias como excepción.

Como los socios aportarán trabajo continuado, tendrán que darse de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos, crear una dotación monetaria para su salario, gestionar el IRPF, las nóminas, etc.

Para cumplir las obligaciones y responsabilidades con la sociedad, antes de crear la empresa, se redactará un documento o contrato en el que se reflejarán las cláusulas necesarias y se presentará ante notario. Por otra parte, se reflejarán todas las demás cuestiones que formarán el régimen interno de la empresa a nivel legal en los estatutos de la sociedad.

La *Tabla 3*, muestra de manera resumida el análisis interno de la empresa.

Recursos		
Tangibles	Físicos	Instalaciones, mobiliario y material para: Casetas individuales, zona para cuarentena, spa, peluquería, veterinario, zona recreativa, tienda y oficinas
	Financieros	Aportación a capital social por los socios Préstamo bancario Derecho de cobro en el momento de prestar el servicio
Intangibles	No humanos	Instalaciones de video-vigilancia y música para las casetas individuales y tecnología necesaria para llevar a cabo la actividad empresarial Reputación profesional e imagen de confianza
	Humanos	Personal altamente cualificado y motivado que ama a los animales

*Tabla 3.* Recursos tangibles e intangibles de la empresa

Fuente. Elaboración propia.

### 2.3. Matriz DAFO

En este apartado se presenta la Matriz DAFO que se ha obtenido tras realizar el análisis del entorno y el análisis interno en los apartados anteriores.

Según Espinosa (2013),

“La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.”

A continuación, se presenta la matriz DAFO, representado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del hotel para mascotas.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión elevada en instalaciones, mobiliario y material</li> <li>• Préstamo bancario</li> <li>• Escasa experiencia en el sector</li> <li>• Cuota de autónomo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas legales</li> <li>• Marca desconocida</li> <li>• Competencia en servicios ofrecidos como peluquería canina y veterinarios</li> <li>• Competidores potenciales</li> <li>• Servicios sustitutivos</li> <li>• El poder negociador de los proveedores</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad en servicios ofrecidos</li> <li>• Socios profesionalmente cualificados y motivados.</li> <li>• Instalaciones bien equipadas</li> <li>• Contrata de profesional en veterinaria y peluquería canina</li> <li>• Habilidades informáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores económicos (el PIB aumenta, no hay inflación, el paro disminuye)</li> <li>• Factores socio-culturales (aumenta la población)</li> <li>• Factores tecnológicos (redes sociales, internet, <i>big data</i>, TIC, <i>e-Comerce</i>)</li> <li>• El poder negociador de los clientes</li> <li>• El turismo con mascota está de moda</li> <li>• Cada vez más familias deciden tener una mascota</li> <li>• Poca competencia directa</li> </ul>

Tabla 4. Matriz DAFO

Fuente. Elaboración propia a partir de la recopilación de información del INE.

Como se puede observar en la *Tabla 4*, las debilidades de la empresa serán la gran cantidad de instalaciones, mobiliario y maquinaria que harán falta para poder prestar todos los servicios deseados, el préstamo bancario que se adquiere, la cuota de autónomo y la escasa experiencia de los socios en el sector de animales de compañía. Las principales amenazas a las que se tendrá que hacer frente son: la normativa legal, la marca no conocida al ser una empresa de nueva creación, la competencia de los servicios como veterinario y peluquería canina, los competidores potenciales, los servicios sustitutivos y el poder negociador de los proveedores.

Por otra parte, como puntos positivos del análisis, se puede observar que como fortalezas de la empresa se muestran: la variedad en servicios ofrecidos por el hotel, las instalaciones bien equipadas, la contratación de profesionales, las habilidades informáticas y la profesionalidad y motivación de los socios. Las oportunidades que se muestran son: los factores económicos, factores socio-culturales, factores tecnológicos, el poder de negociación con el cliente, el turismo con mascotas está de moda, cada vez más familias deciden tener una y que no hay mucha competencia directa.

### 3. Formulación de estrategias

Este apartado muestra la formulación de las estrategias, el ajuste de estas, la aceptabilidad, el riesgo, la rentabilidad y por último la factibilidad.

Según Jaén (2016),

“La formulación estratégica es la concreción en unas líneas de texto del posicionamiento de la marca. Se llama formulación estratégica porque es la conclusión del proceso de definición y desarrollo estratégico de la marca. Se realiza siempre al final de este proceso, cuando ya se han terminado los análisis y se han tomado las decisiones. Una buena formulación estratégica recoge de forma sintética la esencia de la marca. Por tanto, es muy importante para la comunicación corporativa y el marketing, fundamentalmente para el branded content.”

Para formular las estrategias, además de realizar el análisis estratégico, es necesario tener definidas la misión y visión de la empresa.

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006),

“Una misión es una expresión general de fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. A veces se plantea con la pregunta, aparentemente sencilla pero desafiante a la vez: << ¿En qué negocio estamos?>>.”

Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, tal vez el CEO, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.”

En base a la respuesta de la pregunta formulada en la definición de misión, de estos autores, se podría decir que, el hotel para mascotas es un negocio en el que se desea ofrecer unos cuidados extraordinarios a los perros y gatos con el fin de satisfacer todas sus necesidades, cuidar su aspecto y hacerles sentir a gusto en nuestras instalaciones. Por tanto, la misión y visión del hotel serán:

- Misión

Proporcionamos unas vacaciones excepcionales para su perro o gato y ofrecemos nuestros cuidados siempre que ustedes lo necesiten. De modo que podrá realizar sus actividades diarias o disfrutar de sus vacaciones con tranquilidad mientras su mascota disfruta de su estancia en nuestro hotel, tomando un masaje en el spa, cuidando su pelaje en la peluquería o nadando en la piscina.

- Visión

Nuestro hotel será la segunda vivienda de su mascota y ese lugar soñado para irse de vacaciones. Lo conseguiremos ofreciendo a nuestros huéspedes de cuatro patas: mucho cariño, cuidado a la perfección y atención individualizada.

### 3.1. Explicación de la estrategia

En este apartado, en primer lugar, se destacan algunas definiciones de las estrategias que existen y, en segundo lugar, se definen las estrategias del hotel para mascotas, en función de la matriz DAFO obtenida en el apartado anterior.

Definición de estrategia según Fernández (2012),

“Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”

Todos los negocios deberían de definir sus propias estrategias en función del mercado y sus características pero existen varias alternativas estratégicas genéricas que pueden adaptarse en un momento dado (Fernández, 2012).

Seguendo el criterio de este autor, y a modo resumido, las diferentes estrategias son:

- Las estrategias de crecimiento, como el propio nombre lo indica, tienen como objetivo el crecimiento de la empresa. Pues dicho objetivo se puede conseguir a través de diferentes estrategias como: estrategias competitivas genéricas, liderazgo general en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación.
  - Las estrategias competitivas genéricas se basan en una serie de cualidades que sirven para superar a los competidores. Hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.
  - La estrategia de liderazgo general en costes, consiste básicamente en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes.

- La estrategia de diferenciación, consiste en ofrecer al mercado algo que es único de manera que se consigue diferenciar el producto de los demás.
  - La estrategia de enfoque o alta segmentación consiste en la concentración en un grupo o tipo de clientes en particular de manera que se pretende atender las preferencias, gustos u otros de estos.
- Las estrategias de diversificación optan por ampliar las actividades ya ofrecidas en la empresa o diversificarlas. Dicha ampliación se puede realizar en cuatro modalidades:
    - Desarrollo horizontal: se refiere a que la empresa añade productos nuevos o derivados de los que ya fabrica y los comercializa en sus mercados tradicionales.
    - Desarrollo vertical: se basa en la toma del control, por la empresa, de algunos distribuidores o proveedores.
    - Diversificación concéntrica o de proximidad: la empresa aprovecha su *know-how*, su tecnología y sus canales de distribución y ofrece productos similares en mercados parecidos a los actuales.
    - Diversificación total: la empresa adapta negocios totalmente distintos de los actuales.
- La estrategia de mantenimiento de la posición, consiste en emplear la misma presión competitiva que los principales competidores o la media del sector.
  - La estrategia de reducción, es la que conlleva un proceso difícil y se suele aplicar por empresas que se han de enfrentar a cualquier factor de su entorno o que se ven incapaces de controlar sus factores internos, llegando a una situación insostenible y por tanto precisa de tomas de decisiones radicales para poder salvar una parte de la empresa.

A continuación se definen las estrategias a partir las diferentes combinaciones de los factores de la matriz DAFO, obtenida en el apartado 2.3. *Matriz DAFO*, siguiendo la estructura de la *Figura 10*.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	<b>Estrategias de supervivencia (DA)</b> Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	<b>Estrategias de reorientación (DO)</b> Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	<b>Estrategias defensivas (FA)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	<b>Estrategias ofensivas (FO)</b> Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Figura 10. Estructura para definición de estrategias

Fuente. Apuntes de Jordi Capó I Vicedo

La Tabla 5, presenta las posibles combinaciones de las debilidades y amenazas con la intención de generar unas estrategias con las cuales se desea minimizar dichas debilidades y evitar dichas amenazas.

Debilidades + Amenazas = Estrategias de supervivencia			
Debilidades	Amenazas	Nº	Estrategias (E)
Inversión elevada en instalaciones, mobiliario y material	Competencia indirecta en servicios ofrecidos como peluquería canina y veterinarios	1	Adquirir un buen equipamiento de peluquería y veterinario a precios razonables para dar un servicio más eficiente y eficaz que los competidores en estos servicios.
	Normativas legales	2	Invertir en mobiliario, instalaciones y material únicamente imprescindibles para cumplir las normativas legales exigidas.
	Servicios sustitutivos	3	Realizar una campaña de marketing en la que se haga saber al cliente que las instalaciones, mobiliario y material que ofrece el hotel son pensados para la plena satisfacción de la mascota, de mano de los mejores profesionales, de modo que los servicios sustitutivos no pueden llegar a ser tan completos y ofrecer la misma calidad y atención profesional.
Préstamo bancario	El poder negociador de los proveedores	4	Conseguir préstamos bancarios a bajos intereses para poder hacer frente a los proveedores en caso de que usen su poder.
Escasa experiencia en el sector	Marca no conocida	5	Realizar cursos de aprendizaje continuo sobre el sector y marketing.

Tabla 5. Combinaciones de las debilidades con las amenazas

Fuente. Elaboración propia.

La *Tabla 6*, presenta las posibles combinaciones de debilidades y oportunidades con la intención de generar unas estrategias con las cuales se desea aprovechar las oportunidades porque superan las debilidades.

Debilidades + Oportunidades = Estrategias de reorientación			
Debilidades	Oportunidades	Nº	Estrategias (E)
Inversión elevada en instalaciones, mobiliario y material	Factores económicos	6	Financiar las inversiones aprovechando que no hay inflación y los préstamos tienen intereses bajos.
Préstamo bancario		7	Adquirir préstamos a bajo interés.
Escasa experiencia en el sector	Factores tecnológicos	8	Utilizar las nuevas tecnologías para formación, aprendizaje y seguimiento del sector.
	El turismo con mascota está de moda + Cada vez más familias deciden tener una mascota	9	Campañas de marketing para atraer al turista y propietario de mascota para usar los servicios del hotel.

*Tabla 6.* Combinación de las debilidades con las oportunidades

Fuente. Elaboración propia.

La *Tabla 7*, presenta las posibles combinaciones de fortalezas y amenazas con la intención de generar unas estrategias con las cuales se desea utilizar las fortalezas para evitar las amenazas.

Fortalezas + Amenazas = Estrategias defensivas			
Fortalezas	Amenazas	Nº	Estrategias (E)
Socios profesionalmente cualificados y motivados	Normativas legales	10	Poner en función las cualidades adquiridas por los socios para conocer las normativas legales y afrontarlas de manera eficaz y eficiente.
Habilidades informáticas	Marca no conocida	11	Darse a conocer en internet y redes sociales.
Instalaciones bien equipadas	Competencia indirecta en servicios ofrecidos como peluquería canina y veterinarios	12	Mostrar al cliente que las instalaciones que tiene el hotel son mejores que las de la competencia, mediante publicidad y visitas virtuales y a puerta abierta.
Contrata de profesionales en veterinaria y peluquería canina	Servicios sustitutos	13	Mostrar al cliente que los profesionales contratados son altamente cualificados, motivados y les apasiona los animales, mediante publicidad.
Socios profesionalmente cualificados y motivados	El poder negociador de los proveedores	14	Realizar negociaciones con los proveedores para llegar a acuerdos beneficioso para ambas partes.

*Tabla 7.* Combinación de las fortalezas con las amenazas

La *Tabla 8*, presenta las posibles combinaciones de fortalezas y oportunidades con la intención de generar unas estrategias con las cuales se desea utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Fortalezas + Oportunidades = Estrategias ofensivas			
Fortalezas	Oportunidades	Nº	Estrategias (E)
Variedad en servicios ofrecidos	El turismo con mascota está de moda + Cada vez más familias deciden tener una mascota	15	Se aprovecha la variedad en servicios ofrecidos para atraer a los turistas que viajan con su mascota y a los residentes de la ciudad, mediante publicidad.
Instalaciones bien equipadas	Factores económicos	16	Equipar las instalaciones del hotel con el mejor mobiliario y material del territorio nacional, aprovechando los factores económicos.
Contrata de profesional en veterinaria y peluquería canina	Poca competencia directa	17	Aprovechar el profesional altamente cualificado para destacar sobre la poca competencia directa que hay en Gandía.
Habilidades informáticas	Factores tecnológicos	18	Utilizar las habilidades informáticas para aprovechar las nuevas tecnologías.

*Tabla 8.* Combinación de las fortalezas con las oportunidades  
Fuente. Elaboración propia.

### 3.2. Ajuste de estrategias

Tras definir las estrategias a través de las combinaciones anteriores, a continuación, se procede a elegir cuales se van a llevar a cabo, mediante la justificación de estrategias.

Este paso consiste en, primero, puntuar de 0 a 10 los factores clave obtenidos en el análisis DAFO, la misión y la visión, según la importancia que supone cada uno para la empresa. Segundo, se realiza una ponderación de estos. Tercero, se realiza una valoración absoluta de 0 a 10 de cada una de las estrategias definidas anteriormente, en función del grado que se ajustan a los factores del análisis DAFO. Por último, se efectúa la valoración relativa de las estrategias y se suman las cantidades de cada una. Todos estos cálculos se pueden ver en el *Anexo 1*.

Como se puede ver en la parte inferior de la *Tabla 9*, los resultados de la puntuación relativa superiores a 5 y coloreados en verde, señalan las estrategias que se podrían llevar a cabo y las sumas obtenidas inferiores a 5 y coloreadas en rojo, señalan las que se van a descartar.

Puntuaciones relativas																	
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
0,45	0,45	0,14	0,00	0,14	0,45	0,45	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00
0,28	0,28	0,11	0,11	0,11	0,28	0,25	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00
0,16	0,16	0,16	0,00	0,40	0,00	0,00	0,40	0,00	0,28	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,18	0,35	0,14	0,00	0,21	0,00	0,00	0,32	0,00	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18
0,35	0,20	0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	0,25	0,50	0,05	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,15	0,50	0,50
0,45	0,23	0,41	0,00	0,36	0,00	0,00	0,27	0,45	0,00	0,45	0,45	0,45	0,00	0,45	0,41	0,45	0,36
0,32	0,20	0,28	0,00	0,32	0,00	0,00	0,24	0,12	0,00	0,12	0,20	0,20	0,00	0,08	0,12	0,20	0,12
0,50	0,25	0,50	0,00	0,40	0,00	0,00	0,30	0,50	0,00	0,50	0,45	0,50	0,00	0,35	0,50	0,50	0,40
0,15	0,03	0,06	0,30	0,12	0,24	0,21	0,18	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,12	0,12
0,40	0,20	0,50	0,00	0,30	0,00	0,00	0,25	0,50	0,00	0,50	0,35	0,50	0,30	0,50	0,50	0,50	0,35
0,45	0,23	0,41	0,18	0,45	0,32	0,18	0,41	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,32	0,45	0,45	0,45
0,50	0,15	0,50	0,15	0,35	0,35	0,00	0,25	0,50	0,00	0,50	0,50	0,25	0,00	0,45	0,50	0,50	0,25
0,45	0,09	0,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,45	0,00	0,45	0,41	0,45	0,00	0,41	0,36	0,45	0,45
0,24	0,08	0,40	0,12	0,36	0,08	0,16	0,40	0,40	0,36	0,40	0,40	0,32	0,20	0,36	0,40	0,32	0,40
0,41	0,09	0,27	0,45	0,32	0,45	0,45	0,23	0,27	0,09	0,32	0,18	0,23	0,09	0,18	0,45	0,45	0,36
0,00	0,00	0,08	0,00	0,04	0,04	0,00	0,04	0,08	0,00	0,08	0,04	0,08	0,00	0,06	0,06	0,10	0,02
0,40	0,10	0,50	0,15	0,35	0,35	0,20	0,50	0,50	0,45	0,50	0,50	0,40	0,25	0,50	0,50	0,40	0,50
0,25	0,07	0,18	0,00	0,14	0,21	0,00	0,18	0,18	0,04	0,14	0,18	0,07	0,00	0,11	0,28	0,18	0,14
0,32	0,16	0,36	0,00	0,28	0,08	0,00	0,24	0,40	0,00	0,36	0,32	0,24	0,08	0,40	0,40	0,36	0,32
0,28	0,16	0,32	0,00	0,28	0,08	0,00	0,24	0,40	0,00	0,36	0,32	0,24	0,08	0,40	0,40	0,36	0,32
0,36	0,09	0,36	0,05	0,32	0,18	0,00	0,32	0,36	0,14	0,41	0,32	0,18	0,00	0,36	0,32	0,36	0,36
0,45	0,18	0,45	0,14	0,41	0,18	0,00	0,36	0,45	0,23	0,45	0,41	0,45	0,14	0,41	0,41	0,41	0,32
0,50	0,20	0,50	0,15	0,45	0,20	0,00	0,45	0,50	0,25	0,50	0,45	0,50	0,15	0,45	0,45	0,45	0,35
7,874	3,96	7,59	1,79	6,62	3,5	1,9	6,11	7,04	2,89	7,17	6,44	6,04	2,64	6,3	6,68	7,09	6,29

Tabla 9. Puntuación relativa de las estrategias

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 9*, las estrategias E3, E9, E11, E12, E13 y E15, coloreadas en verde, destacan como estrategias que se podrían llevar a cabo puesto que la suma de su puntuación relativa es mayor a 5. Se han coloreado en verde porque todas tratan sobre marketing, publicidad y darse a conocer en redes sociales y por ello se decide combinarlas en una sola estrategia, llamada “E0. Marketing y publicidad a través de redes sociales”.

Por el mismo motivo, se combinan las estrategias E8 y E18, coloreadas en azul, ya que las dos tratan sobre el uso de las nuevas tecnologías y se denominan con el nombre “E8. Aprovechar las habilidades informáticas para usar las nuevas tecnologías para formación aprendizaje y seguimiento del sector”.

Por tanto las estrategias que se van a llevar a cabo son:

- E0. Marketing y publicidad a través de redes sociales.
- E1. Adquirir un buen equipamiento de peluquería y veterinario a precios razonables para dar un servicio más eficiente y eficaz que los competidores en estos servicios.
- E5. Realizar cursos de aprendizaje continuo sobre el sector y marketing.
- E8. Aprovechar las habilidades informáticas para usar las nuevas tecnologías para formación aprendizaje y seguimiento del sector.

- E16. Equipar las instalaciones del hotel con el mejor mobiliario y material del territorio nacional, aprovechando los factores económicos.
- E17. Aprovechar el profesional altamente cualificado para destacar sobre la poca competencia directa que hay en Gandía.

### 3.3. Aceptabilidad

Este apartado trata sobre la identificación de las opciones estratégicas que son aceptables por los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa. En primer lugar, se explica el significado de grupos de interés o *stakeholders*, en segundo lugar, se identifican dichos grupos y, por último, se analiza la aceptabilidad de las estrategias.

Según el Instituto de Fomento, Empleo y Formación (2020),

“Los grupos de interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).”

Como dice González (2018),

“Según la perspectiva de los grupos de interés, la empresa ha dejado de considerarse simplemente una caja negra a la que ciertos proveedores facilitan recursos que permiten, previa transformación, satisfacer de productos y servicios a clientes (flujo de entrada-salida), gracias a la participación de los empleados en los procesos de creación de valor y a la vigilancia y control de propietarios y accionistas. La perspectiva de grupos de interés considera que la empresa es una entidad que interactúa de manera bidireccional con una gran variedad de individuos y colectivos, llamados grupos de interés o *stakeholders*. Entre estos también se incluirán comunidades, Gobiernos, grupos políticos, medios de comunicación y otros (Freeman, 1984).”

A continuación, se definen los grupos de interés del hotel para mascotas. Por tanto, se consideran como tales para la empresa: los socios, los trabajadores de la empresa, los clientes, los proveedores y la sociedad en general.

Hoy en día, los grupos de interés son una pieza clave para llevar a cabo las estrategias de la empresa y, por tanto, lograr los objetivos. Es por eso que a continuación se analiza si las estrategias que se han elegido en el apartado anterior son aceptables desde el punto de vista de éstos o no.

E0. Marketing y publicidad a través de redes sociales.

- Socios: aceptable, ya que la empresa es de nueva creación y por tanto se ha de llevar a cabo una buena campaña de marketing y publicidad, sobre todo, en las redes sociales para darse a conocer.
- Trabajadores: aceptable, porque es una manera para conseguir clientes y por tanto mantener su puesto de trabajo.
- Clientes: aceptable, ya que podrán conocer los diferentes servicios que ofrece el hotel, conocer las instalaciones de éste, el personal y las diferentes ventajas que supone el hecho de alojar su mascota en éste.
- Proveedores: aceptable, porque les favorece de manera positiva, de modo que si a través de las diferentes campañas de marketing el hotel consigue más clientes, esto supondrá más ingresos para ellos.
- Sociedad: aceptable, porque a través de ésta pueden conocer los diferentes servicios a los que pueden optar.

E1. Adquirir un buen equipamiento de peluquería y veterinario a precios razonables para dar un servicio más eficiente y eficaz que los competidores en estos servicios.

- Socios: aceptable, ya que para destacar sobre los competidores se necesita dar un servicio mejor que estos y para ello se necesita un buen equipamiento a precio razonable. De esta manera se ofrecerá un servicio más eficaz y eficiente.
- Trabajadores: aceptable, porque tener un buen equipamiento es fundamental para realizar su trabajo de manera más satisfactoria y, por tanto, dar un servicio más satisfactorio.
- Clientes: aceptable, porque podrá disfrutar de un servicio de buena calidad.
- Proveedores: por una parte, es aceptable porque supone un ingreso pero, por otra parte, no es aceptable ya que los socios intentarán conseguir dicho equipamiento a precios razonables lo que supondrá una negociación y posible bajada de ingresos.
- Sociedad: aceptable, ya que podrán disfrutar de dichos servicios.

E5. Realizar cursos de aprendizaje continuo sobre el sector y marketing.

- Socios: aceptable, porque los cursos de aprendizaje ayudarán a conocer el sector y, por tanto, la competencia y, por otra parte, los cursos de marketing ayudarán a enriquecer sus conocimientos para poder realizar campañas efectivas.
- Trabajadores: aceptable, porque conociendo cómo funciona el sector podrán mejorar su trabajo.
- Clientes: aceptable, porque tendrán más confianza en un equipo formado y al día.

- Proveedores: aceptable, porque no es un acto en que se podrían ver afectados de forma negativa.
- Sociedad: aceptable, porque tendrán más información sobre el sector de animales de compañía.

E8. Aprovechar las habilidades informáticas para usar las nuevas tecnologías para formación, aprendizaje y seguimiento del sector.

- Socios: aceptable, porque disponen de dichas habilidades y de las tecnologías necesarias para poder sacar el máximo beneficio de éstas.
- Trabajadores: aceptable, porque al estar formándose continuamente pueden crecer profesionalmente.
- Clientes: aceptable, porque tendrán más confianza en un equipo que está en aprendizaje y seguimiento continuo del sector.
- Proveedores: aceptable, porque podrán optar a una comunicación mejor con los empresarios.
- Sociedad: aceptable, porque dispondrán de más información.

E16. Equipar las instalaciones del hotel con el mejor mobiliario y material del territorio nacional, aprovechando los factores económicos.

- Socios: no es aceptable, porque supone una alta inversión.
- Trabajadores: aceptable, porque podrán realizar su trabajo de forma cómoda, eficaz y eficiente.
- Clientes: aceptable, porque sus mascotas podrán disfrutar de las mejores instalaciones a nivel nacional.
- Proveedores: aceptable, porque les supone ingresos.
- Sociedad: aceptable, porque el hotel colabora con el producto nacional.

E17. Aprovechar el profesional altamente cualificado para destacar sobre la poca competencia directa que hay en Gandía.

- Socios: aceptable, porque tendrán los mejores profesionales trabajando en la empresa, lo que colabora a ofrecer un servicio excelente y de confianza.
- Trabajadores: aceptable, porque al destacar sobre la competencia se consigue crear una imagen de calidad de servicio.
- Clientes: aceptable, porque dispondrán de profesionales altamente cualificados.
- Proveedores: aceptable, porque al destacar sobre la competencia, el hotel tendrá más clientes y, por tanto, necesitarán más productos de los proveedores.

A continuación, se presenta una tabla en la que se muestra de forma resumida la aceptabilidad de las estrategias según los grupos de interés.

	Socios	Trabajadores	Clientes	Proveedores	Sociedad
E0	Si	Si	Si	Si	Si
E1	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Si	Si	Si	Si	Si
E16	No	Si	Si	Si	Si
E17	Si	Si	Si	Si	Si

*Tabla 10. Resumen aceptabilidad de las estrategias*

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar, en la *Tabla 10*, casi todas las estrategias son aceptadas ya que están aprobadas por los grupos de interés. Sin embargo, la estrategia E16 no es aprobada por el grupo de interés de los socios.

### 3.4. Factibilidad, riesgo y rentabilidad

En este apartado se analiza la factibilidad, el riesgo y la rentabilidad de las estrategias definidas.

La factibilidad de las estrategias según Obeso, Díaz y López (s.f.),

“Hace referencia a la posibilidad de ser implantada, evaluando la disponibilidad de recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal a los cambios previstos.”

Estos autores también destacan que para llevar a cabo el análisis de la factibilidad de las estrategias se ha de plantear la respuesta de preguntas como: ¿Se puede emprender la estrategia con los recursos físicos, humanos, financieros, etc. de los que dispone la empresa?, ¿Existe ajuste o consistencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar?

A continuación, se muestran las seis estrategias definidas y los comentarios sobre la factibilidad, riesgo y rentabilidad que supondrán para la empresa en caso de su implementación.

- E0. Marketing y publicidad a través de redes sociales.  
Para llevar a cabo esta estrategia se puede aprovechar las habilidades informáticas y conocimientos de marketing, publicidad y redes sociales que poseen los socios. Si se adapta el presupuesto de marketing que propone

Hernández (2017), al hotel para mascotas, los costes de esta estrategia supondrían un total de 5.900€ al año.

Detalles del presupuesto adaptado al hotel para mascotas:

- Software: 2.400€
- Publicidad en medios impresos 500€
- Mantenimiento de página web y otros: 3.000€

No supone un gasto demasiado elevado para la empresa, conlleva un riesgo mínimo y a través de esta estrategia se estima llegar a los clientes, darse a conocer y llamar su atención para usar los servicios del hotel y así obtener beneficios. Por tanto E0, se considera factible.

- E1. Adquirir un buen equipamiento de peluquería y veterinario a precios razonables para dar un servicio más eficiente y eficaz que los competidores en estos servicios.

Como se ha comentado en el análisis del sector anteriormente realizado, en Gandía hay una competencia elevada en servicios de peluquería y veterinario. Para competir con éstos se ha optado por la idea de conseguir un equipamiento mejor y a precio razonable.

No obstante, para una peluquería canina, únicamente el equipamiento y material imprescindibles para ejercer este servicio es necesario invertir entre 5.000 y 7.000€ según el artículo *Guía para abrir una peluquería canina* en la página web de [autonomosyempreendedor.es](http://autonomosyempreendedor.es).

La inversión inicial únicamente en equipamiento, mobiliario y decoración imprescindibles para dar el servicio de veterinario sería de 12.000€ aproximadamente, (Arroyo, 2018). Teniendo en cuenta que a éste presupuesto se le han de sumar otros costes como: licencias, obras de adecuación, etc.

Estos presupuestos están compuestos de equipamiento primordial para dar estos servicios y suman un total de 19.000€ para ambos, es evidente que si se desea destacar entre los competidores con un equipamiento mejor y/o de marca, supondría unos costes más elevados.

Al tratar de servicios que no son la principal actividad de la empresa se considera que no es posible destinar una mayor cantidad que la primordial al equipamiento de estos, puesto que, se incurre en un riesgo muy elevado y posiblemente una rentabilidad no muy elevada.

Por tanto, esta estrategia no es factible para la empresa, por ahora. No obstante, una vez consolidada la empresa se volverá a barajar la idea de esta estrategia ya que, por una parte, aumentará la calidad de los servicios y, por otra parte, se espera tener los suficientes beneficios como para poder afrontar una inversión tan elevada.

- E5. Realizar cursos de aprendizaje continuo sobre el sector y marketing.  
Como se ha dicho anteriormente los socios de la empresa poseen unas cualidades y habilidades informáticas elevadas, pero para estar al día de los continuos cambios que supone el mundo de la tecnología, hay que seguir formándose. La formación *online* en cursos de marketing digital y otros suele costar entre 500 y 1.500€, una cantidad a la que la empresa puede hacer frente, un riesgo mínimo y una rentabilidad esperada alta. Por tanto, esta estrategia es factible.
- E8. Aprovechar las habilidades informáticas para usar las nuevas tecnologías para formación aprendizaje y seguimiento del sector.  
Ésta estrategia es importante para que la empresa esté al día de lo que ocurre en el sector y poder enfrentarse a nuevas amenazas o aprovechar nuevas oportunidades. Con las habilidades informáticas de los socios se pueden explorar las nuevas tecnologías y sacar provecho de las oportunidades que hay en internet para formarse de forma gratuita y seguir las estadísticas del sector. El coste de la estrategia sería muy bajo, ya que únicamente se necesitaría equipo informático e internet, entre otros. Prácticamente no existe riesgo y la rentabilidad estimada es alta, por tanto la estrategia es factible.
- E16. Equipar las instalaciones del hotel con el mejor mobiliario y material del territorio nacional, aprovechando los factores económicos.  
Es una estrategia que favorece a los proveedores nacionales y aprovecha los factores económicos como, por ejemplo, el bajo interés de los préstamos. No obstante, el hecho de comprar a nivel nacional implica una buena calidad pero también un coste mayor en comparación con equipamiento o material importados de otros países como China. Al ser una empresa de nueva creación con una inversión alta y no disponer de mucho capital, el hecho de obtener otro préstamo por muy bajo interés que suponga éste, implicaría un gran riesgo y una rentabilidad en certidumbre. Por tanto, se considera que la estrategia no es factible.
- E17. Aprovechar el profesional altamente cualificado para destacar sobre la poca competencia directa que hay en Gandía.

Por una parte, para ofrecer el servicio de peluquería y veterinario en el hotel para mascota es imprescindible contratar profesionales con los correspondientes estudios, puesto que ninguno de los socios tiene estos conocimientos. Por eso, una vez contratados los profesionales se puede aprovechar su potencial y ofrecerles cursos de formación para poder destacar sobre la competencia.

Por otra parte, se cree que con los estudios adquiridos de los socios, el personal contratado en peluquería y veterinario, la motivación y la pasión por los animales se puede conseguir un buen equipo que destaque profesionalmente sobre la competencia directa. Esta estrategia supondría un coste adicional mínimo por tanto el riesgo no es muy elevado y la rentabilidad esperada alta. Por tanto la estrategia es factible.

A continuación, se muestra una tabla que contiene un breve resumen de la aceptabilidad y factibilidad de las estrategias definidas.

Estrategias	Aceptable	Factible
E0	Si	Si
E1	Si	No
E5	Si	Si
E8	Si	Si
E16	Si	No
E17	Si	Si

*Tabla 11. Resumen de la aceptabilidad y factibilidad de las estrategias*  
Fuente. Elaboración propia.

Las estrategias que se van a llevar a cabo son aquellas que tras los análisis anteriores resultan aceptables por los grupos de interés y a su vez factibles. Por tanto, como se puede observar en la *Tabla 11*, las estrategias que se van a implementar son E0, E5, E8 y E17.

## 4. Plan de acción

En este apartado se explica primero, en qué consiste el plan de acción y después se elabora uno para el hotel para mascotas.

Según Sagaon (2011),

“Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones. “

### 4.1. Elaboración de los planes de acción

En este apartado, se elaboran los planes de acción del hotel para mascotas a partir de las estrategias definidas anteriormente que resultaron ser aceptables por los grupos de interés y a la vez factibles.

Para la elaboración de cada plan de acción, a continuación, se presenta una tabla para cada estrategia en la que se responde a las preguntas: ¿Qué se va a realizar?, ¿Quién será el responsable?, ¿Qué recursos se van a necesitar?, ¿Cuánto tiempo es necesario para llevarlo a cabo?

En la *Tabla 12*, se muestra el plan de acción para la estrategia E0. La *Tabla 13*, corresponde al plan de acción para la estrategia E5. El plan de acción para la estrategia E8 viene reflejado en la *Tabla 14* y por último, en la *Tabla 15* se muestra el plan de acción para la estrategia E17.

E0. Marketing y publicidad a través de redes sociales	
¿Qué se va a realizar?	En primer lugar, estudiar el comportamiento de los mercados, la gestión comercial y las necesidades de los clientes. En segundo lugar, aprovechar las técnicas estudiadas, en este punto, para darse a conocer a través de publicidad impresa, como folletos y pancartas. Por último, darse a conocer y llamar la atención de los clientes a través de las redes sociales y crear la propia página web del hotel para mascotas. Las redes sociales en las que se va a participar de forma activa son: <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .
¿Quién será el responsable?	Se va a llevar a cabo por los socios, ya que como se ha dicho anteriormente, éstos son los encargados de la gestión de tareas de dirección, comerciales y financieras.
¿Qué recursos se van a necesitar?	Los recursos necesarios serán: equipamiento informático (ordenador, internet, impresora, etc.) y contacto con una empresa de imprenta de pancartas publicitarias.
¿Cuánto tiempo es necesario para llevarlo a cabo?	Para llevar a cabo esta estrategia, se necesitan dos semanas aproximadamente. Los primeros cuatro días se realizaría la parte de marketing y el resto de días se perfeccionarían las cuentas en redes sociales, página web y el diseño de la publicidad impresa.

Tabla 12. Plan de acción para la estrategia E0

Fuente. Elaboración propia

E5. Realizar cursos de aprendizaje continuo sobre el sector y marketing.	
¿Qué se va a realizar?	Hoy en día, en internet, hay muchos cursos gratuitos de marketing y se puede analizar el sector de forma gratuita. Por tanto, en primer lugar se aprovechará esta oportunidad y en segundo lugar, se realizarán cursos o masters <i>online</i> de marketing de pago. El primer curso que se realizará es de marketing digital y de contenido, de forma <i>online</i> .
¿Quién será el responsable?	Los responsables de realizar estos cursos serán los socios, como los dos van a participar en la actividad de la empresa de la misma forma, han de estar formados y preparados por igual.
¿Qué recursos se van a necesitar?	Como los cursos o masters que se desean realizar son de forma <i>online</i> , lo que necesitarán los empresarios es conexión a internet, ordenador, impresora, etc.
¿Cuánto tiempo es necesario para llevarlo a cabo?	Existen diferentes periodos para realizar cursos y masters pero, el curso que se desea realizar por los socios es de siete meses.

Tabla 13. Plan de acción para la estrategia E5

Fuente. Elaboración propia.

E8. Aprovechar las habilidades informáticas para usar las nuevas tecnologías para formación aprendizaje y seguimiento del sector.	
¿Qué se va a realizar?	Por una parte, aprovechar las habilidades informáticas de los socios para buscar maneras de formación a través de las nuevas tecnologías tanto para ellos como para los trabajadores de la empresa. Por otra parte, buscar información sobre el sector y posibles innovaciones.
¿Quién será el responsable?	Los principales responsables serán los socios.
¿Qué recursos se van a necesitar?	Los recursos necesarios serán: equipos informáticos, conexión a internet, impresoras, etc.
¿Cuánto tiempo es necesario para llevarlo a cabo?	El tiempo necesario para la búsqueda de cursos para enriquecer las habilidades de los trabajadores será de una semana al año. Durante esta semana se examinarán las diferentes posibilidades, en cuanto a cursos y material nuevos.

Tabla 14. Plan de acción para la estrategia E8

Fuente. Elaboración propia.

E17. Aprovechar el profesional altamente cualificado para destacar sobre la poca competencia directa que hay en Gandía.	
¿Qué se va a realizar?	Ganar la confianza de los clientes, dando a conocer el profesional altamente cualificado que trabaja en el hotel para mascotas. De este modo se desea conseguir una imagen de calidad y marca única. Se va a ofrecer al cliente la posibilidad de conocer todo el personal del hotel, antes de usar los servicios de éste, a través de visitas de los clientes en persona, visitas virtuales o video llamadas.
¿Quién será el responsable?	Los principales responsables para esta acción serán los socios aunque todos los trabajadores se han de implicar.
¿Qué recursos se van a necesitar?	Los recursos necesarios serán equipos informáticos, conexión a internet, cámaras <i>web</i> o <i>web-cams</i> , página <i>web</i> , teléfonos, etc.
¿Cuánto tiempo es necesario para llevarlo a cabo?	Para preparar el material necesario se necesitará una semana aunque el hecho de las visitas en persona, virtuales, etc y ganar una imagen de calidad será un proceso continuo.

Tabla 15. Plan de acción para la estrategia E17

Fuente. Elaboración propia

## 5. Plan de marketing estratégico

En este apartado, en primer lugar se muestran los objetivos del marketing, en segundo lugar, se definen las estrategias de segmentación y posicionamiento. En tercer lugar, se define el *marketing-mix* y, por último, se elabora el plan de acción y presupuesto.

Según Serra (2012),

“La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un plan. El plan de marketing es, por tanto, el resultado de la planificación comercial, que se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.”

### 5.1. Objetivos del marketing

En este apartado se definen los objetivos del marketing que se van a llevar a cabo en el hotel para mascotas, en base al análisis estratégico realizado y las estrategias definidas.

Los objetivos se definen siguiendo la fórmula SMART. Dicha fórmula consiste en la definición de unos objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo.

#### Objetivo 1

Realizar una campaña de marketing fuerte, durante el primer año, con la intención de llegar al menos al 70 % de los propietarios de mascotas a nivel nacional. De modo que se estudiará el mercado y se hará publicidad impresa y en redes sociales.

#### Objetivo 2

Posicionamiento en el mercado. Estudiar la competencia indirecta de forma continua para así mantener la posición en servicios de cuidado e higiene de mascotas. Este objetivo se desea conseguir en un año.

#### Objetivo 3

Mejorar el retorno de inversión en publicidad, al menos el 80% de la inversión, durante el primer año.

#### Objetivo 4

Incrementar los beneficios de forma progresiva, es decir, un aumento de al menos 5% cada año.

#### Objetivo 5

Fidelizar el 60% de los clientes residentes en Gandía, el primer año.

## 5.2. Estrategias de segmentación y posicionamiento

En este apartado se definen las estrategias de segmentación y posicionamiento de mercado.

### 5.2.1. Segmentación del mercado

Según Serra (2012),

“Los segmentos de mercado pueden determinarse de acuerdo con criterios generales o específicos (Santesmases, 1999). Los criterios generales son independientes del proceso de compra y utilización del producto o servicio y sirven, por tanto, para segmentar cualquier población. Los criterios específicos están relacionados con el uso del producto-servicio y su proceso de compra. A la vez, tanto los criterios generales como los específicos pueden clasificarse en objetivos o subjetivos. Los criterios objetivos son más fáciles de aplicar y medir, mientras que los subjetivos entrañan un mayor grado de dificultad.”

Para la segmentación de mercado de este proyecto, la variable que se ha identificado es general objetiva y en base a un criterio geográfico. Por tanto, a continuación, se muestra la segmentación del mercado y el perfil de cada segmento.

Segmento 1: residentes en Gandía que utilizan los servicios que ofrece el hotel.

- Perfil: personas que tienen al menos una mascota y adquieren los servicios de peluquería, veterinario, tienda o piscina del hotel.

Segmento 2: residentes en Gandía que se van de viaje y deciden dejar su mascota en el hotel para mascotas.

- Perfil: personas que han de realizar un viaje, ya sea por placer o por negocio, y por diferentes razones, no pueden o no quieren llevar su mascota y por tanto necesitan que alguien, como el hotel para mascotas, cuide de ésta.

Segmento 3: turistas nacionales que llegan a Gandía y quieren dejar su mascota en el hotel.

- Perfil: personas con residencia española que deciden pasar sus vacaciones en Gandía y, por tanto, dejan su mascota en el hotel, ya sea porque el alojamiento que han adquirido para ellos no permite la presencia de animales o porque creen que en un hotel especializado estará mejor atendida.

Segmento 4: turistas extranjeros que llegan a Gandía y dejan su mascota en el hotel.

- Perfil: igual que el anterior pero, en esta ocasión, las personas residen en el extranjero.

Segmento 5: turistas nacionales o extranjeros que deciden usar los servicios del hotel.

- Perfil: personas que viajan con su mascota, no alojan a ésta en el hotel para mascotas, pero sí que desean usar los servicios como peluquería, veterinario, piscina, spa, masajes o tienda.

### 5.2.2. Selección del mercado objetivo

A continuación se muestra la valoración y elección de los segmentos, es decir, se realiza un diagnóstico DAFO de los diferentes segmentos y se selecciona aquellos que se convertirán en el mercado objetivo de la empresa.

A continuación, se muestra una tabla en la que se elabora el análisis DAFO del segmento 1.

Residentes en Gandía que utilizan los servicios del hotel.	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa experiencia en el sector</li> <li>- Empresa de nueva creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en servicios de peluquería, veterinario y tienda</li> <li>- Marca desconocida</li> <li>- Servicios sustitutivos (canguros de mascotas y familiares)</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de servicios</li> <li>- Spa para mascotas</li> <li>- Piscina para mascotas</li> <li>- Pasión por los animales</li> <li>- Personal motivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia directa</li> <li>- Cada vez más familias deciden tener una mascota</li> <li>- Los cuidados extraordinarios para mascotas están de moda</li> <li>- Al ser residentes en Gandía se pueden fidelizar y usar los servicios durante todo el año</li> </ul>

Tabla 16. Análisis DAFO del segmento 1

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 16*, el segmento 1 presenta bastantes fortalezas y oportunidades. También muestra algunas debilidades y amenazas pero son las mismas para las que, en apartados anteriores, se han definido estrategias para poder afrontarlas.

A continuación, se presente una tabla en la que se muestra el análisis DAFO del segmento 2.

Residentes en Gandía que se van de viaje y deciden dejar su mascota en el hotel	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa experiencia en el sector</li> <li>- Empresa de nueva creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores directos (residencias caninas)</li> <li>- Servicios sustitutos (canguros de mascotas o familiares)</li> <li>- Marca desconocida</li> <li>- Alojamientos que aceptan mascotas en el destino que visita el propietario</li> <li>- Transporte que admite mascotas</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidados completos para la mascota</li> <li>- Personal de confianza</li> <li>- Cámaras de video-vigilancia a las que el propietario puede acceder para ver cómo está su mascota</li> <li>- Los propietarios pueden visitar el hotel con antelación para conocer el personal e instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numerosas condiciones y suplementos en transporte para viajar con mascota</li> <li>- Numerosas condiciones y suplementos para alojarse con mascota</li> <li>- Los cuidados extraordinarios para mascotas están de moda</li> <li>- Al ser residentes en Gandía, se pueden fidelizar para usar el resto de servicios durante todo el año</li> </ul>

Tabla 17. Análisis DAFO del segmento 2

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 17*, hay más fortalezas que debilidades, por lo que es una buena señal para este segmento. Sin embargo, las amenazas son más que las oportunidades, por lo que podría presentar alguna dificultad para este segmento.

A continuación, se presenta una tabla en la que se muestra el análisis DAFO del segmento 3 y 4. Se decide combinar ambos en una tabla porque implican desplazamiento de un lugar a Gandía y presentan las mismas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Turistas nacionales que llegan a Gandía y deciden dejar su mascota en el hotel Turistas extranjeros que llegan a Gandía y dejan su mascota en el hotel	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa experiencia en el sector</li> <li>- Empresa de nueva creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numerosas condiciones y suplementos en transporte para viajar con mascota</li> <li>- Alojamientos que admiten mascotas</li> <li>- Residencias caninas y servicios sustitutivos en el lugar de origen del turista</li> <li>- Marca desconocida</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidado especializado para mascotas</li> <li>- Variedad de servicios</li> <li>- Cámaras de video-vigilancia a las que el propietario puede acceder para ver cómo está su mascota</li> <li>- Posibilidad de conocer al personal e instalaciones con antelación ya sea por visita virtual, teléfono, etc.</li> <li>- Posibilidad de visitar la mascota mientras está alojada en el hotel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numerosas condiciones y suplementos para alojarse con mascota</li> <li>- Transporte que admite mascotas</li> <li>- Viaje en coche</li> <li>- Cuidados extraordinarios para mascotas están de moda</li> </ul>

Tabla 18. Análisis DAFO del segmento 3 y 4

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver en la *Tabla 18*, estos segmentos presentan más fortalezas que debilidades por lo que resultaría una buena señal para ambos. No obstante, se puede observar que las amenazas y oportunidades están empatadas.

A continuación, se muestra la tabla del análisis DAFO del segmento 5.

Turistas nacionales o extranjeros que deciden usar los servicios del hotel.	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa experiencia en el sector</li> <li>- Empresa de nueva creación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia en servicios de peluquería, veterinario y tienda</li> <li>- Marca desconocida</li> <li>- Servicios sustitutivos (canguros de mascotas y familiares) en el lugar de origen del turista</li> <li>- Residencias caninas en lugar de origen del turista</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de servicios</li> <li>- SPA para mascotas</li> <li>- Piscina para mascotas</li> <li>- Pasión por los animales</li> <li>- Personal motivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca competencia directa en Gandía</li> <li>- Cada vez más familias deciden tener una mascota y viajar con ésta</li> <li>- Los cuidados extraordinarios para mascotas están de moda</li> </ul>

Tabla 19. Análisis DAFO del segmento 5

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Tabla 19*, el segmento 5 presenta las mismas características que el segmento 1. Por tanto, se puede ver también que hay más fortalezas que debilidades pero, por otro lado, presenta más amenazas que oportunidades.

Tras realizar la valoración de los segmentos y observar que algunos presentan las mismas características, se decide, agrupar los segmentos de mercado que presentan unas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades similares.

Por tanto, ahora, el mercado está dividido en tres segmentos:

- Residentes y turistas que deciden usar los servicios del hotel
- Residentes que deciden irse de viaje y dejar la mascota al cuidado del hotel
- Turistas que elijen el hotel para alojar su mascota.

Por tanto, el mercado objetivo del hotel para mascotas es, por una parte, los residentes en Gandía y turistas que llegan a la ciudad, ya sean de ámbito nacional o extranjero, que deciden usar los servicios que ofrece el hotel y, por otra parte, los que alojan su mascota en el hotel.

### **5.2.3. Posicionamiento**

En este apartado se definen las estrategias comerciales para poder posteriormente definir el posicionamiento de cada segmento del mercado objetivo.

Para los segmentos que implican el alojamiento de la mascota en el hotel, se aplica la estrategia de diferenciación y para el segmento de uso de servicios del hotel se usa la estrategia comercial de mantenimiento de posición.

Acciones para la estrategia comercial de diferenciación:

- El único hotel para mascotas de la zona que tiene todos los servicios necesarios para el cuidado de una mascota y además un spa, en el que se ofrecen masajes y piscina especial para mascotas en la zona recreativa. Por tanto, estos hechos crean una ventaja competitiva.
- Otra ventaja competitiva es el hecho de que los propios socios trabajan en el hotel formando un pequeño equipo con los profesionales contratados. De manera que se ofrece un trato único e individualizado a la mascota además de mucho amor.
- Otra característica que aporta valor a este negocio es el hecho de que las mascotas estarán alojadas en casitas individuales y adaptadas para el pleno confort de éstas. Además, dispondrán de un pequeño patio vallado alrededor de su casita, opción de escuchar música relajante, instalaciones de video-vigilancia con las cuales el propietario podrá observar el estado de su mascota

en cualquier momento, horarios de paseo personalizado y tiempo de recreo en la zona recreativa.

- Con el uso de la palabra “hotel” para este negocio, se pretende inspirar confianza en los propietarios de mascotas y romper con el “típico” estereotipo de residencia canina y demostrar que las mascotas también pueden disfrutar de unas vacaciones merecidas.
- Con la intención de ofrecer una atención personalizada, se ofrece la posibilidad de visitar las instalaciones y conocer al personal que trabaja en el hotel, antes de realizar la reserva, ya sea a través de una visita en persona, visita virtual o teléfono. También se le ofrece al cliente, la opción de traer los propios juguetes, mantas, comida especializada, etc. de la mascota.

Para llevar a cabo la estrategia comercial de mantenimiento de posición, se formarán equipos de una persona de cada área o departamento que estarán en continuo seguimiento de la competencia de servicios de veterinario y peluquería. Se realizarán reuniones mensuales en las que se pondrán en común puntos de vista críticos, favorables y mejorables de dichos servicios.

### 5.3. Marketing-mix

En este apartado se toman un conjunto de decisiones sobre las variables comerciales. Para ello, se utiliza el método de las 4Ps, es decir, se definen las estrategias del producto/servicio, del precio, de la comunicación y de la distribución. El nombre de este método proviene de las siglas en inglés: *product, price, promotion and place*.

Según Serra (2012),

“La implantación de la estrategia o estrategias elegidas requiere el diseño de acciones específicas de marketing operativo para un periodo determinado. En este sentido, los cuatro instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción) han de integrarse y coordinarse de forma que permita la consecución del objetivo fijado. Además de procederse a la asignación de los recursos necesarios para llevarlas a cabo (elaboración de un presupuesto comercial). Así mismo se requiere una estructura organizativa adecuada, no solamente en lo que se refiere al departamento de marketing. Una estrategia de marketing puede fallar debido a numerosos factores (sobrestimación de la demanda potencial del mercado, producto que no satisface realmente una necesidad, etc.), pero uno de los factores causantes puede ser la existencia de problemas en la estructura de la organización.”

### 5.3.1. Estrategia de producto

En este apartado se define la estrategia de producto que se va a llevar a cabo para los servicios ofrecidos del hotel para mascotas.

El hotel para mascotas va a desarrollar tres líneas de producto/servicio, es decir, la primera línea representará el alojamiento de la mascota, la segunda línea, los servicios de cuidado e higiene de ésta y la tercera línea, la tienda de artículos y alimentación para perros y gatos. Se divide en tres líneas porque, aunque la actividad principal del hotel es el alojamiento de mascotas, los servicios que ofrece éste, pueden ser usados sin tener hospedada la mascota.

La definición del principal producto del hotel (Línea A) es: alojamiento para mascotas, en concreto perros y gatos. El hotel acoge la mascota el tiempo que su propietario crea conveniente o esté ausente para atender sus necesidades básicas. Dichas necesidades consisten en: alojamiento, alimentación, paseos y actividades recreativas.

La definición de la segunda línea de producto del hotel (Línea B) es: servicios de higiene y cuidados extraordinarios para la mascota. Dichos servicios consisten en peluquería, veterinario, spa, masajes y entretenimiento en zona recreativa con piscina.

Por último, la definición de la tercera línea de producto del hotel (Línea C) es: tienda para artículos de moda, accesorios, juguetes y alimentación para mascotas.

Según Serra (2012),

“El concepto centrado en las necesidades del consumidor y los beneficios que busca, según el cual los consumidores no compran el producto <<por el producto en sí mismo>>, sino por las necesidades que satisface y los beneficios que reporta. Levit (1960) lo decía de forma muy clara: <<los consumidores no compran productos, compran beneficios esperados. Son los beneficios lo que constituye el producto>>. Este segundo enfoque es el correcto desde el punto de vista de una filosofía moderna de marketing. El primero puede conducir a miopía comercial, como vimos previamente. De nada sirve, por ejemplo, introducir lujo y refinamiento en un hotel rural cuando el cliente lo que busca es relax y autenticidad.”

Para ver desde otro punto de vista la estrategia de producto del hotel para mascotas, a continuación, se adopta el enfoque anteriormente citado y siguiendo los estratos o niveles de Kotler (1988) se distinguen tres, (Serra, 2012).

- Producto básico o nuclear: se refiere al servicio o beneficio básico que busca el cliente.

En el caso del hotel para mascotas, el cliente, lo que necesita es dejar al cuidado de alguien su mascota para atender las necesidades básicas de ésta.

- El producto tangible: se refiere a lo que se ofrece al cliente en un momento determinado.

En este caso sería, la casita individualizada y equipada de manera que la mascota esté lo más cómoda posible, las instalaciones que permiten al propietario ver el estado de su mascota en cualquier momento y la zona recreativa.

- El producto aumentado: se refiere al producto global de la empresa y el valor añadido que proporciona éste.

En este caso, el valor añadido, lo añaden los servicios complementarios como: peluquería para el cuidado de la estética e higiene de la mascota, veterinario, spa y masajes, piscina en la zona recreativa y tienda para artículos de moda y otros.

### 5.3.2. Estrategia de precio

En este apartado se define el precio de los servicios ofrecidos por el hotel de mascotas en base a tres métodos: costes, competencia y valor percibido.

Los métodos basados en el coste, según Serra (2012),

“Consisten, básicamente, en la adición de un margen de beneficio sobre el coste del producto o servicio. Presentan la ventaja de que son sencillos de aplicar y tienen un fuerte arraigo cultural y social: son los considerados más objetivos y justos.”

Para determinar el precio de los servicios a través del método de costes, a continuación, se realiza una estimación de los costes fijos, teniendo en cuenta: el coste del alquiler, personal, seguros y tributos, gastos generales y suministros.

	Coste al año	Coste al mes	Coste al día
Alquiler	24.000,00€	2.000€	66,67€
Personal	58.800,00€	4.900€	163,33€
Seguro y tributos	12.867,60€	1.072,30€	35,74€
Gastos generales	8.000,00€	666,60€	22,20€
Suministros	8.000,00€	666,60€	22,20€
<b>Total:</b>	<b>111.667,60€</b>	<b>9.305,50€</b>	<b>310,18€</b>

Tabla 20. Estimación de costes fijos

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recopilada sobre los precios consultados en Google.

Como se puede observar en la *Tabla 20*, el hotel tendrá que hacer frente a un coste fijo de 310,18€ al día. Por eso, se tendrá que fijar un precio de los servicios de modo que cubra dicho coste y obtenga un margen de beneficios. El coste variable se define como

un porcentaje sobre ingresos, por eso, se muestra una vez obtenido el precio de los servicios y la estimación de ventas.

Según Serra (2012),

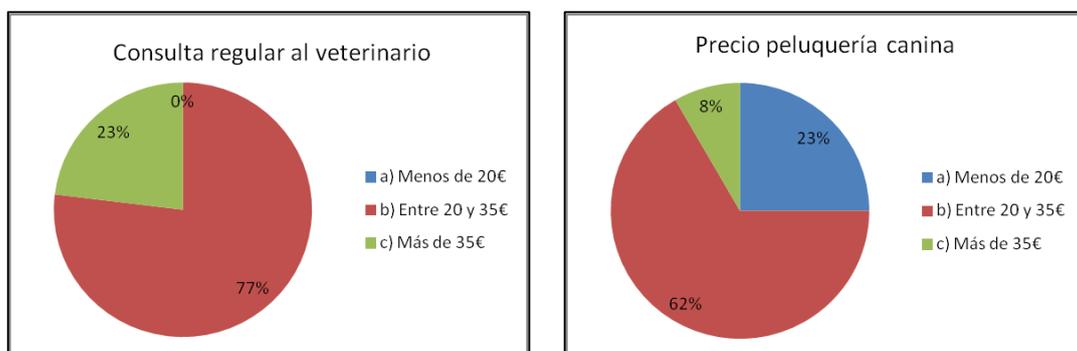
“Los precios que se fijan en función de la competencia varían según la posición de <<líder>> o <<seguidor>> de la empresa: las empresas más grandes suelen ser los líderes que fijan los precios, mientras que las más pequeñas son las que los siguen. “

Para conocer los precios de la competencia se ha realizado, por una parte, un análisis a través de internet y, por otra parte, un cuestionario a propietarios de mascotas. En primer lugar, se ha realizado el análisis, para ello, se ha buscado información de la competencia por internet, como por ejemplo, las propias páginas *web*, reseñas de los clientes en *Google* y otras páginas similares.

Una vez recopilada la información de internet, se ha elaborado un cuestionario de once preguntas con la intención de averiguar los precios de la competencia y el valor percibido por el cliente. Se ha repartido el cuestionario a treinta personas que tienen al menos una mascota a través de *Whatsapp* y *Messenger*, ya que son las aplicaciones de rápida contestación más usadas hoy en día.

Con la intención de averiguar cuánto pagan las personas cada vez que visitan su veterinario o la peluquería canina con su mascota, se han realizado las siguientes preguntas: ¿Cuánto paga por una visita regular al veterinario?, ¿Cuánto paga cada vez que visita la peluquería canina con su mascota?

Los propietarios de mascotas tenían que contestar, eligiendo uno de los intervalos que se les mostraba. Como se puede ver en la *Figura 11*, en ambas preguntas se ha elegido la opción *b)* con un 77% para el servicio de veterinario y un 62% para el servicio de peluquería.

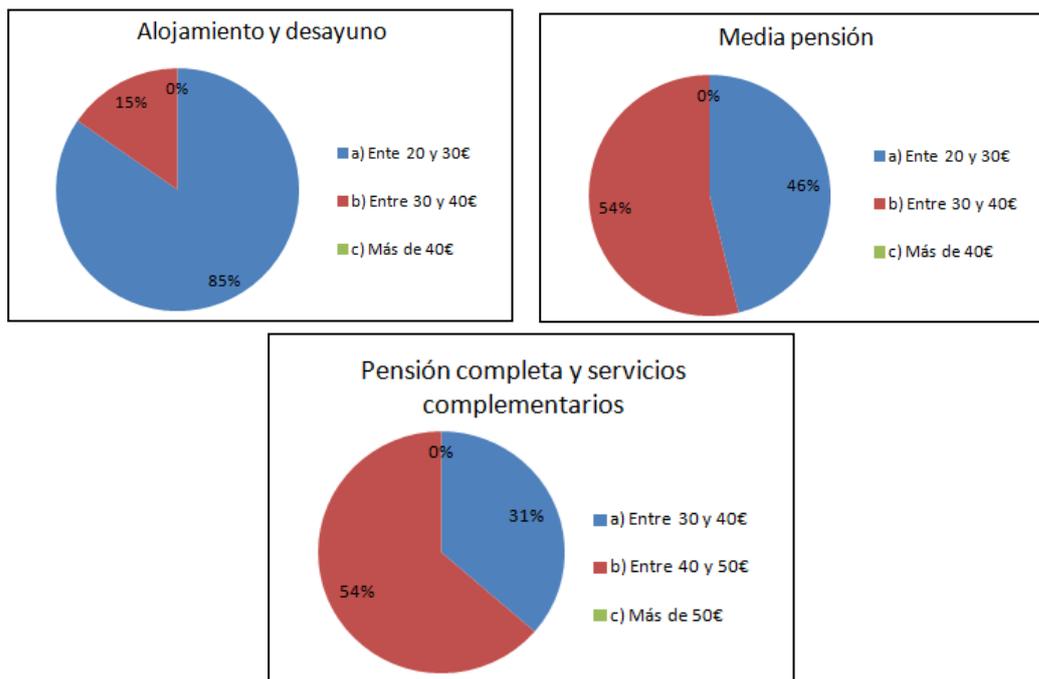


*Figura 11.* Datos obtenidos sobre el precio de consulta regular al veterinario y precio del servicio de peluquería  
Fuente. Elaboración propia

Ambas vías de investigación coinciden que tanto para el servicio regular de veterinario como el de peluquería se suele pagar entre 20 y 35€ dependiendo del tipo de mascota y su tamaño.

Por otra parte, se ha preguntado a los propietarios sobre la cantidad que suelen pagar en caso de utilizar el servicio de hotel, canguero o residencia canina. Las respuestas varían entre 10 y 50€ al día. Con el fin de obtener una cantidad más orientativa se ha realizado la media de esta parte y ésta señala que los propietarios suelen pagar por dicho servicio 14,50€ al día.

Para averiguar el valor percibido de los clientes, se ha utilizado también el cuestionario, de modo que, se han realizado preguntas sobre la cantidad que estarían dispuestos a pagar. Como se puede ver en la *Figura 12*, para el servicio de alojamiento y desayuno un 85% de los propietarios han señalado que pagarían entre 20 y 30€ al día. Para media pensión un 54% señalaron que estarían dispuestos a pagar entre 30 y 40€ al día y para pensión completa, incluyendo los servicios extras de peluquería y spa, el 54% de los propietarios señalaron que pagarían entre 40 y 50€ al día.



*Figura 12.* Datos obtenidos sobre el valor percibido de los clientes sobre el servicio de alojamiento y desayuno, media pensión y pensión completa con servicios complementarios  
Fuente. Elaboración propia.

Vamos a recordar que el hotel dispone de 15 casitas individuales para perros y 15 para gatos. La ocupación media diaria esperada es del 60% en perros y 40% en gatos. El precio fijado por alojamiento en perros es de 35,00€/día y para gatos 25,00€/día, por tanto supondría unos ingresos de 465,00€ al día.

El precio definido, incluye el alojamiento, pensión completa de la mascota y servicio de spa y peluquería. No obstante, el precio estará sujeto a posibles variaciones, en función del tamaño de la mascota y del menú que supone su dieta. Ya que hay mascotas que requieren un cuidado de la dieta especial, lo que conlleva un suplemento adicional en función del cuidado que implique.

El precio fijado para el alojamiento es más alto que la media del precio de la competencia, pero se pretende destacar con los servicios complementarios que incluye el hotel para mascotas en dicho precio, ya que el valor percibido de los propietarios está por encima del precio fijado.

El precio de los servicios de peluquería, spa y veterinario para mascotas que no se alojen en el hotel será de 25,00€, tanto para gatos como para perros. No obstante, al igual que el precio de alojamiento, estará sujeto a posibles variaciones. Se ha optado por este precio porque es una cantidad que se encuentra dentro del intervalo de los precios de la competencia y además la estrategia definida anteriormente para estos servicios es de mantenimiento. La cantidad media esperada es de tres animales por día para cada servicio, lo que supondría nueve mascotas diarias y un total de ingresos estimados, de la línea B, de 225,00€ al día.

Los artículos de moda y alimentación, tendrán diferentes precios. Pero para poder realizar el análisis financiero se ha calculado una media de precio por artículo de 15,00€ y se estiman siete ventas diarias, lo que supone unos ingresos de 105,00€ al día.

Como se ha dicho anteriormente, los costes variables se considerarán como un porcentaje sobre los ingresos. Por tanto, para la línea A se considera un 40% que corresponde a la compra de alimentación para mascotas hospedadas, recambios de piezas, mantenimiento y desinfección entre otros. Para la línea B, se considera un 35% que corresponde a productos para peluquería, spa, veterinario y mantenimiento. Por último, para la línea C, se considera un 40% que corresponde a las compras de artículos de moda, piensos y otros.

En la *Tabla 21*, se muestra una estimación de dichos costes variables por año, mes y día.

	Coste al año	Coste al mes	Coste al día
Línea A	64.800,00€	5400,00	180,00
Línea B	28.350,00€	2362,50	78,75
Línea C	15.120,00€	1260,00	42,00
Total	108.270,00€	9.022,50	300,75

*Tabla 21.* Estimación de los costes variables

Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se muestra una tabla a modo resumen de los costes fijos y variables anuales según las previsiones para las tres líneas de negocio.

	Línea A	Línea B	Línea C
Costes fijos anuales	111.667,60€€		
Costes variables anuales	64.800,00€	28.350,00€	15.120,00€
Total costes	219.937,60€		

*Tabla 22. Estimación de los costes totales anuales*

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver en la *Tabla 22*, la estimación de costes totales para el primer año asciende a 219.937,60€.

### 5.3.3. Estrategia de distribución

En este apartado se define la estrategia de distribución de los servicios ofrecidos por el hotel.

Según Serra (2012),

“La función básica de la distribución, como instrumento de marketing en turismo, es incrementar la accesibilidad del potencial consumidor a la información relativa a nuestros servicios y facilitarle de alguna forma que pueda efectuar reservas por adelantado. La reserva o compra transmite un derecho de uso o disfrute futuro del producto-servicio.”

Con la intención de llegar al consumidor potencial, el hotel para mascotas, utilizará como estrategia de distribución las redes sociales, al igual que la estrategia de promoción. De modo que los propietarios de mascotas tendrán acceso a toda la información sobre el hotel en diferentes canales como la propia *web* del hotel, *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*. Los clientes podrán realizar sus reservas a través de la *web* del hotel, teléfono y correo electrónico.

### 5.3.4. Estrategia de comunicación

En este apartado se define la estrategia de comunicación.

Con el objetivo de conseguir una comunicación efectiva con los futuros clientes, se usarán los siguientes instrumentos: publicidad, promociones de ventas, venta personal y relaciones públicas.

Para la publicidad se usarán las distintas redes sociales, folletos publicitarios, pancartas publicitarias y anuncios en radio. Para contactar con los propietarios de mascotas se realizarán promociones de venta a corto plazo, es decir, sorteos o vales descuentos y regalos. Con la intención de acercarse más a los potenciales clientes, se participará en ferias de muestras u otros encuentros. Y con la intención de mejorar la imagen de la empresa, se realizarán diferentes eventos u obras de caridad.

#### **5.4. Plan de acción y presupuesto**

En este apartado se elabora el plan de acción y el presupuesto de las estrategias establecidas en los puntos anteriores. Por tanto, se establecen unos costes aproximados, las acciones que se van a llevar a cabo, el responsable de cada acción y el tiempo estimado para su consecución.

##### **5.4.1. Plan de acción de producto**

Como se ha dicho anteriormente, el hotel para mascotas tendrá tres líneas de producto, el alojamiento de mascotas, los servicios complementarios y la tienda de artículos de moda y alimentos. No obstante, todas las líneas son complementarias. Se pretende conseguir el nombre del hotel para mascotas perfecto, en el cual se puede encontrar todo lo necesario para que una mascota esté lo más cómoda posible y al cual todos los propietarios de mascotas quieran llevar la suya. Por otra parte, con la combinación de las tres líneas de negocios se pretende conseguir una imagen de calidad y confianza.

Con la intención de conseguir la imagen y el nombre del hotel, los dos socios emplearán todos los conocimientos informáticos, adquiridos durante sus estudios, para la creación de la marca. Se empleará la misma marca para las tres líneas de negocio, de este modo, los clientes podrán asociar todos los servicios del hotel con la misma calidad y confianza.

Además, los socios, cada cierto tiempo, harán un estudio de mercado para averiguar, por una parte, si las necesidades de los propietarios de mascotas están cambiando de manera que incluyen otros servicios o excluyen algunos de los que ya ofrece el hotel para mascotas y, por otra parte, lo que ofrece la competencia.

##### **5.4.2. Plan de acción de precio**

Como se ha comentado en el apartado 5.3.2. *Estrategia de precio*, el precio que se ha establecido actualmente es en función de los costes, de la competencia y del valor percibido, por tanto, para seguir en la misma línea, cada cierto tiempo se hará el

mismo análisis examinando estas tres variables. De modo que, se espera obtener un precio más elevado en función de la imagen o nombre de calidad del hotel que vaya percibiendo el cliente, unos costes iguales o más bajos de los actuales y que la competencia mantenga los precios actuales.

#### **5.4.3. Plan de acción de distribución**

Una vez los socios tengan creada la marca, se creará la propia página *web* del hotel mostrando todos los servicios que ofrece éste, las instalaciones, el personal, la central de reserva y el material con el que se trabajará. De modo que cuando el cliente entre en la página *web* pueda tener acceso e información a todo lo que necesite saber sobre el hotel, los socios o el personal que atenderá su mascota. Además, el cliente tendrá la opción de solicitar una visita virtual de las instalaciones para comprobar la veracidad de las imágenes o el contenido de la página *web*.

Posteriormente, se crearán perfiles en las redes sociales como *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*. Los socios tienen conocimiento sobre el funcionamiento de redes sociales, pero realizarán cursos de formación para actualizar dichos conocimientos, y de esta manera, dar a conocer la marca del hotel de la mejor forma posible y conseguir posicionar la empresa.

Además, por una parte, se crearán diferentes folletos que se repartirán por la playa de Gandía, el Grao y Gandía ciudad. Por otra parte, se realizarán anuncios en pancartas que se colocarán en las principales vías de acceso a la playa de Gandía, de modo que, todos los visitantes o residentes podrán ver dicha pancarta y así buscar información en internet y, por tanto, conocer la marca del hotel.

#### **5.4.4. Plan de acción de comunicación**

Para la comunicación de los servicios ofrecidos por el hotel, así como de la marca, además de mantener activas las redes sociales, se asistirá a diferentes ferias de muestras o eventos similares como, por ejemplo, las ferias de turismo. También se participará en diferentes obras de caridad como, por ejemplo, donar comida y organizar eventos caritativos para ayudar a las protectoras de animales que lo necesiten u otros.

También se realizarán promociones de venta a corto plazo en las épocas con menos demanda o inestables del año como, por ejemplo, sorteos rápidos para los seguidores en las redes sociales del hotel y vales descuentos no acumulables y con fecha de caducidad.

#### 5.4.5. Esquema del programa comercial marketing-mix

En este apartado, se muestra en la *Tabla 23*, el programa de acción y presupuesto, establecidos en los apartados anteriores, a modo resumen.

Plan de acción de...	¿Qué se hará?	¿Quién lo hará?	¿Qué costará?	¿Cuánto tiempo es necesario?
Producto	Creación de una marca de calidad y confianza	Los socios	0€	Dos días
	Estudio de mercado	Los socios	0€	Tres días
Precio	Análisis de los costes, de la competencia y del valor percibido	Los socios	0€	Dos días
Distribución	Creación de la página <i>web</i> del hotel	Los socios	3.000€	Dos días
	Creación de perfil en las redes sociales	Los socios		Un día
	Publicidad en folletos y pancartas	Empresa ajena	500€	Una semana
Comunicación	Asistir a ferias de muestra o eventos similares	Los socios	500€	Dos o tres días dependiendo o de la feria
	Participar en obras de caridad	Los socios	100€	Un día
	Realizar promociones de venta a corto plazo	Los socios	50€	Medio día

*Tabla 23.* Programa de acción y presupuesto

Fuente. Elaboración propia.

## 6. Plan financiero

En este apartado, se plantea el plan financiero del hotel para mascotas. Primero, se muestran las estrategias de producto, capital y financieras que se van a llevar a cabo y después, se presenta el análisis financiero.

Como dice Capó (s.f.),

“El plan Financiero es la materialización de la planificación financiera, conteniendo el conjunto de previsiones debidamente articuladas, coordinadas e instrumentadas a través de los programas de acción. Es por tanto la expresión concreta y detallada de la planificación en el que se resume la estrategia financiera de la empresa.”

Cabe destacar que el contenido de este plan financiero no refleja la situación actual como resultado de la pandemia del COVID-19, dado que el proyecto se empieza a realizar antes de dicha pandemia. No obstante, más adelante, se plantea un escenario pesimista que puede servir como reflejo de dicha situación actual.

### 6.1. Estrategias

En este apartado, en primer lugar, se muestra la estrategia de producto. En segundo lugar, se define la estrategia de capital y por último se elabora la estrategia financiera.

#### 6.1.1. Estrategia de producto

En este apartado, se muestra la estrategia de producto de las tres líneas de negocio desde el punto de vista de las ventas y, después, se realiza un breve recordatorio de los costes ya estimados en el apartado anterior.

Para la primera línea de negocio, como se ha dicho en el apartado 5.2. *Estrategia de precio*, la ocupación media diaria esperada en perros es del 60% y en gatos es del 40%, los precios son de 35 y 25€ respectivamente. Para poder realizar el análisis financiero de la mejor manera posible, se ha calculado una media de los precios y, por tanto, se considera que la línea A tiene un precio de venta de 30€ y una ocupación media diaria de 15 mascotas. Dichas cantidades suponen 450,00€ al día de ingresos, y por tanto 162.000,00€ al año. Se espera un crecimiento anual del 5% para esta línea de negocio.

Para la segunda línea de negocio, se ha estimado una ocupación media diaria de 9 mascotas, lo que supondría unos ingresos de 225,00€ al día, ya que el precio, tanto para perros como para gatos en los servicios de peluquería, spa y veterinario es de

25€. Esta cantidad supondría 81.000,00€ anuales, con una previsión de crecimiento del 3% anual debido a la fuerte competencia en los servicios de peluquería y veterinario.

Para la tercera línea de negocio, como ya se ha dicho, se ha calculado una media de precio de 15€ por artículo y se prevén 7 clientes diarios. Por tanto, supondrá unos ingresos diarios de 105€ y anuales de 37.800,00€. La previsión de crecimiento para la tienda de mascotas es del 4% anual.

En la siguiente tabla se muestra, a modo resumen, los ingresos anuales según la previsión de ventas para cada servicio.

	Línea A	Línea B	Línea C
Ingresos anuales	162.000,00€	81.000,00€	37.800,00€
Total ingresos	280.800,00€		

Tabla 24. Estimación de ingresos anuales

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver en la *Tabla 24*, la estimación de los ingresos del primer año, para el conjunto de negocio, ascienden a 280.800,00€.

Como los costes ya han sido estimados en el apartado anterior, únicamente vamos a recordar las cantidades anuales que suponen. Los coste fijos ascienden a 111.667,60€ y los costes variables a 108.270,00€.

### 6.1.2. Estrategia de capital

Este apartado refleja las inversiones necesarias que ha de realizar la empresa para poder ejercer su actividad.

En el apartado 2.2. *Análisis interno* se ha detallado una lista con todo el mobiliario necesario para la adaptación de las instalaciones del hotel y el material que se utilizará. Para calcular la inversión en mobiliario, se ha tomado dicha lista y se han consultado todos los precios de los artículos en internet. Posteriormente, se ha calculado la totalidad de éstos y se ha obtenido la cantidad necesaria para la inversión en mobiliario, que asciende a 31.436,00€ de los cuales 3.500€ pertenecen a equipamiento. Cabe destacar que, en este caso, el material no se considera como inversión ya que se ha reflejado en los costes variables calculados en el apartado anterior.

A esta cifra, se le suma la cantidad de 3.000€ que engloba las reformas del local y la obra de la piscina. Por tanto, las inversiones en el hotel para mascotas ascienden a 34.436,00€. En un principio no habrá más inversiones ya que el local será de alquiler y de momento no habrá coche de empresa.

### 6.1.3. Estrategia financiera

En este apartado, se define la estrategia financiera que se llevará a cabo para hacer frente a las inversiones definidas en el apartado anterior.

Los socios aportarán al capital social de la empresa el 50% o 1.500€ cada uno. No obstante, al ser un negocio de nueva creación y al acabar de terminar sus estudios, no tienen la posibilidad de afrontar las inversiones con su propio dinero, por eso, se solicitará un préstamo.

La cantidad solicitada del préstamo será un poco mayor a la necesaria para cubrir las inversiones, con el objetivo de disponer de liquidez para afrontar los gastos o posibles imprevistos del primer mes de funcionamiento del negocio.

El préstamo que se solicitará es del Instituto de Crédito Oficial (ICO)<sup>1</sup> y la cantidad será alrededor de 40.000,00€ al 4,346% TAE con un tipo de interés fijo a devolver en 8 años y con 2 años de carencia. Se ha optado por ICO porque financia las inversiones de las empresas emprendedoras ofreciendo la posibilidad de elegir el plazo de amortización del préstamo hasta 20 años. Además ofrece carencia de pago según el periodo de amortización elegido, lo que supone un gran interés para negocios de nueva creación como el hotel para mascotas.

## 6.2. Análisis financiero

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos tras realizar el análisis financiero con el programa MODELEVA.

Según Nava (2009),

“El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.”

Con el objetivo de obtener resultados que permitan evaluar la situación de la manera más real y poder detectar situaciones inesperadas, se plantean tres escenarios que consisten en: una situación real, una pesimista y otra optimista.

---

<sup>1</sup> ICO es un banco público, adscrito al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Los Órganos de Dirección del ICO son el Consejo General y el presidente.

A continuación, se presenta una tabla en la que se puede observar el porcentaje esperado que se adjudica para cada variable en cada situación o escenario.

	Escenario realista	Escenario optimista	Escenario pesimista
Inversión	100,00%	90,00%	110,00%
Actividad	100,00%	110,00%	90,00%
Precio	100,00%	110,00%	90,00%
Costes variables	100,00%	90,00%	110,00%
Costes fijos	100,00%	90,00%	110,00%
Costes financieros	100,00%	90,00%	110,00%
Crecimiento	100,00%	110,00%	90,0%

*Tabla 25. Reparto de porcentajes para cada escenario*

Fuente. Elaboración propia.

Como se puede ver en la *Tabla 25*, para el escenario realista se ha considerado que todas las variables alcanzarán el 100,00%. Para el escenario optimista, se han considerado unos porcentajes en base al escenario realista, es decir, una inversión menor, una actividad mayor, un precio mayor, unos costes menores y, por tanto, un crecimiento mayor. Las cantidades del escenario pesimista también se han considerado en base al escenario realista, por eso, se muestran unas cifras menores en cuanto a la actividad, el precio y el crecimiento de la empresa y mayores en cuanto a la inversión y los costes.

### **6.2.1. Cuenta de resultados**

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos, tras el análisis, para la cuenta de resultados.

Como se puede ver en la *Tabla 26*, la cuenta de resultados del escenario realista muestra beneficios para los siete años de inversión que van aumentando a lo largo de los años. De los cuales se reparte el 20% entre los socios y, el resto, se destina a reservas.

Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>280.800</b>	<b>293.135</b>	<b>306.034</b>	<b>319.523</b>	<b>333.630</b>	<b>348.385</b>	<b>363.818</b>
Costes Variables	108.270	113.078	118.108	123.370	128.875	134.635	140.662
Margen Bruto	172.530	180.057	187.925	196.152	204.755	213.750	223.156
Costes Fijos	111.668	111.779	111.891	112.003	112.115	112.227	112.339
Amortización	2.937	2.937	2.937	2.937	2.937	2.358	2.358
<b>BAIT</b>	<b>57.926</b>	<b>65.340</b>	<b>73.097</b>	<b>81.213</b>	<b>89.703</b>	<b>99.164</b>	<b>108.458</b>
Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	1.682	1.548	1.444	1.209	963	706	438
Ingresos Financieros	1.167	2.740	4.322	6.022	7.936	10.078	12.456
<b>BAT</b>	<b>57.410</b>	<b>66.532</b>	<b>75.976</b>	<b>86.026</b>	<b>96.676</b>	<b>108.536</b>	<b>120.477</b>
Base Imponible	57.410	66.532	75.976	86.026	96.676	108.536	120.477
Impuestos	8.611	9.980	11.396	12.904	14.501	16.280	18.072
<b>BDT</b>	<b>48.798</b>	<b>56.553</b>	<b>64.579</b>	<b>73.122</b>	<b>82.175</b>	<b>92.256</b>	<b>102.405</b>
Dividendos		9.760	11.311	12.916	14.624	16.435	18.451
Beneficio Retenido	48.798	46.793	53.269	60.206	67.550	75.821	83.954
Tasa Impositiva Efectiva	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

Tabla 26. Cuenta de resultados para el escenario realista

Fuente. Excel y MODELEVA.

En la *Figura 13*, se puede observar la evolución de los ingresos de explotación y el beneficio antes de impuestos y tributos para los siete años de previsión para el escenario realista.

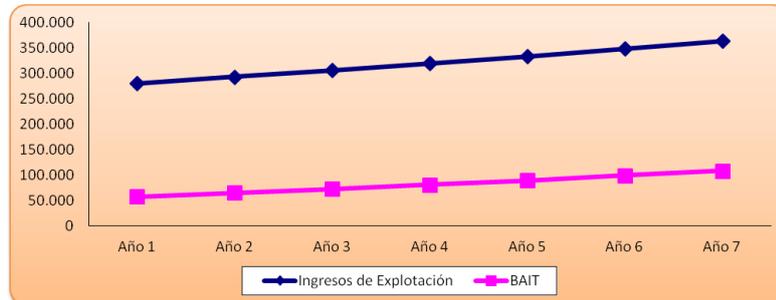


Figura 13. Evolución de los ingresos de explotación y el BAIT

Fuente. Excel y MODELEVA.

Para los escenarios pesimista y optimista, también se presentan beneficios para los siete años de previsión que van aumentando progresivamente, teniendo en cuenta los porcentajes adjudicados anteriormente a cada situación. Los detalles, se muestran en el *Anexo 3*.

## 6.2.2. Tesorería

En este apartado, se muestra la tesorería obtenida, tras el análisis correspondiente, para los siete años.

Como se puede observar en la *Tabla 27*, el escenario realista presenta un *cash flow* operativo positivo para los siete años de previsión, pero el *cash flow* extra-operativo muestra un resultado negativo a partir del segundo año de actividad empresarial.

Dicho resultado negativo no supone un problema porque compensa con el *cash flow* operativo, y por tanto se obtiene un excedente de tesorería positivo que aumenta a lo largo de los años.

Escenario Base	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Cobros Operativos</b>	<b>0</b>	<b>280.800</b>	<b>293.135</b>	<b>306.034</b>	<b>319.523</b>	<b>333.630</b>	<b>348.385</b>	<b>363.818</b>
Cobros de Ventas		280.800	293.135	306.034	319.523	333.630	348.385	363.818
<b>Pagos Operativos</b>	<b>3.350</b>	<b>217.776</b>	<b>233.376</b>	<b>239.882</b>	<b>246.668</b>	<b>253.788</b>	<b>261.252</b>	<b>269.161</b>
Materiales	0	102.857	112.838	117.857	123.107	128.600	134.347	140.361
Costos de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		111.668	111.779	111.891	112.003	112.115	112.227	112.339
Variaciones en Caja Operativa	3.350	3.251	148	154	161	169	176	181
Impuestos			8.611	9.980	11.396	12.904	14.501	16.280
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-3.350</b>	<b>63.024</b>	<b>59.759</b>	<b>66.152</b>	<b>72.855</b>	<b>79.843</b>	<b>87.133</b>	<b>94.657</b>
<b>Cobros ExtraOperativos</b>	<b>37.787</b>	<b>66.111</b>	<b>64.299</b>	<b>68.589</b>	<b>73.122</b>	<b>77.999</b>	<b>83.239</b>	<b>88.858</b>
Capital	3.023	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	34.764	0	0	0	0	0	0	0
Devolución IVA Hacienda	0	5.977	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		58.968	61.558	64.267	67.100	70.062	73.161	76.402
Ingresos Financieros		1.167	2.740	4.322	6.022	7.936	10.078	12.456
<b>Pagos ExtraOperativos</b>	<b>34.437</b>	<b>56.475</b>	<b>72.631</b>	<b>81.944</b>	<b>86.371</b>	<b>91.030</b>	<b>95.927</b>	<b>101.171</b>
Inversiones	28.460	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	5.977	31.137	32.155	33.220	34.333	35.497	36.716	37.990
Pago IVA Hacienda	0	23.657	29.168	30.801	32.509	34.295	36.163	38.117
Amortización Deuda	0	0	0	5.170	5.405	5.650	5.907	6.176
Dividendos		0	9.760	11.311	12.916	14.624	16.435	18.451
Gastos Financieros		1.682	1.548	1.444	1.209	963	706	438
<b>CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO</b>	<b>3.350</b>	<b>9.636</b>	<b>-8.332</b>	<b>-13.355</b>	<b>-13.249</b>	<b>-13.032</b>	<b>-12.688</b>	<b>-12.313</b>
<b>Excedente de Tesorería</b>	<b>0</b>	<b>72.660</b>	<b>51.427</b>	<b>52.797</b>	<b>59.606</b>	<b>66.811</b>	<b>74.445</b>	<b>82.343</b>
<b>Excedente de Tesorería, acumulac</b>	<b>0</b>	<b>72.660</b>	<b>124.087</b>	<b>176.883</b>	<b>236.489</b>	<b>303.300</b>	<b>377.745</b>	<b>460.088</b>

*Tabla 27. Excedente de de tesorería para el escenario realista*

Fuente. Excel y MODELEVA

Se presenta la misma situación en el escenario pesimista y optimista, un excedente de tesorería positivo para todos los años de previsión, para más detalles consultar el *Anexo 4*.

### 6.2.3. Ratios

En este apartado, se muestran los ratios de endeudamiento, cobertura de intereses, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Un ratio es un cociente entre dos magnitudes que guardan relación entre sí. Los datos tienen que corresponder en un mismo momento o periodo en el tiempo. Ha de existir una relación económica, financiera y administrativa entre éstos, y las unidades de medida tienen que ser consistentes.

Según Zamora (s.f.),

“El ratio de endeudamiento pone de manifiesto la proporción que existe entre la financiación ajena con la que cuenta la empresa y sus recursos propios, de forma que podremos saber si el montante de las deudas de la entidad es el adecuado para la cuantía de los fondos propios que posee.”

El ratio de endeudamiento señala el tanto por ciento que supone el importe total de las deudas de la empresa respecto a sus recursos propios. Se considera valor óptimo teórico la cantidad que está entre 0,40 y 0,60 o, dicho de otra manera, entre el 40 y 60%.

A continuación se presenta una tabla en la que se puede observar el ratio de endeudamiento de los siete años del escenario realista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
E. Realista	48,8%	26,9%	18,0%	11,6%	7,3%	4,3%	2,2%

Tabla 28. Ratio de endeudamiento para el escenario realista

Fuente. Elaboración propia a partir datos de Excel y MODELEVA

Como se puede observar en la *Tabla 28*, el primer año del escenario realista muestra un ratio de endeudamiento del 48,8% debido a que es el primer año de actividad empresarial y, por tanto, cuenta con la financiación de las inversiones íntegra, dado que tiene dos años de carencia, y el primer beneficio acumulado a reservas. En los siguientes años, como se puede comprobar, el ratio desciende hasta alcanzar un 2,2% el séptimo año. Esto es debido a que cada año se acumulan más recursos propios y la financiación ajena disminuye en función de la amortización del préstamo.

En la *Figura 14*, se puede observar como a lo largo de los años el porcentaje del ratio de endeudamiento va disminuyendo.



Figura 14. Ratio de endeudamiento para el escenario realista

Fuente. Excel y MODELEVA

El escenario pesimista muestra unos resultados que suponen un endeudamiento excesivo el primer año, unos valores óptimos el segundo año y a partir del tercer año unos recursos propios que se van acumulando. Se pueden consultar los porcentajes de éstos escenarios en el *Anexo 5*.

Otro ratio de interés es el ratio de cobertura de intereses, ya que la principal financiación de la empresa es a través de un préstamo y, por tanto, implica unos intereses.

Según Marco (s.f.),

“Los ratios de cobertura de intereses relacionan masas patrimoniales de la cuenta de resultados y del balance de situación. Estos nos informan acerca de la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de su deuda.”

Para que la cifra del ratio de cobertura de intereses sea óptima ha de situarse por encima del 1,5. De este modo, se considera que tiene una referencia adecuada de la capacidad de pago de la empresa. En caso de que el ratio se situase por debajo de 1,00 significaría que la entidad sería incapaz de hacer frente al pago de su deuda.

A continuación, se presenta una tabla en la que se muestran los resultados obtenidos para el ratio de cobertura de intereses.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
E. Realista	34,44	42,20	50,63	67,19	93,14	140,42	247,84

*Tabla 29. Ratio de cobertura de intereses para el escenario realista*

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de Excel y MODELEVA.

Como se puede observar en la *Tabla 29*, expresada en tanto por uno, las cifras de todos los años están por encima del 1,5 y, por tanto, se deduce que la empresa tendrá suficiente capacidad de pago de la deuda.

En la *Figura 15*, se puede observar la evolución, en porcentaje, del ratio de cobertura de intereses. Como se puede observar, dicho porcentaje va aumentando según pasan los años, hecho que se debe, principalmente, al crecimiento de las ventas.



Figura 15. Ratio de cobertura de intereses para el escenario realista  
Fuente. Excel y MODELEVA

El escenario pesimista y optimista presenta un comportamiento del ratio de cobertura de intereses igual que el del escenario realista. Para más detalles ver Anexo 5.

Según Sanchez(2002),

“La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

...

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura *anglosajona return on equity* (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.”

A continuación, se presenta una tabla en la que se muestra la rentabilidad económica (RE) y la rentabilidad financiera (RF) para los siete años del escenario realista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
RE	81,3%	50,6%	41,0%	35,0%	30,7%	27,5%	24,8%
RF	178,0%	75,2%	51,6%	40,2%	33,4%	29,1%	25,8%

Tabla 30. Ratio de rentabilidad económica y financiera para el escenario realista

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de Excel y MODELEVA

Como se puede observar en la Tabla 30, el primer año la empresa tiene una capacidad real de rentabilidad sobre la inversión mayor y después ésta disminuye con el paso de los años. Se puede observar el mismo comportamiento reflejado en los porcentajes de la rentabilidad financiera.

Dicha disminución del los porcentajes, a lo largo de los años, no se debe a pérdidas de la empresa o resultados negativos. Lo que ocurre es que los beneficios obtenidos por

la entidad se acumulan año tras año en el activo y los recursos propios. Se presenta la misma situación en el escenario optimista y pesimista, ver *Anexo 5*.

#### 6.2.4. Van y Tir

En este apartado, se muestra el Van y la Tir obtenidos tras realizar el análisis financiero de los tres escenarios.

El Valor actual neto (Van), según Chavarria (2001),

“Es el valor actual de los flujos de caja a futuros menos el valor actual del costo de la inversión.

Si el van es negativo no se acepta.”

Se ha logrado un Van positivo en los tres escenarios planteados. La cantidad obtenida para el Van del escenario realista es de 377.067,00€, para el escenario optimista 727.497,00€ y para el escenario pesimista 87.675,00€, sin tener en cuenta el valor de continuidad de la empresa.

La teoría del Van dice que si la cantidad obtenida es mayor o igual a cero se puede invertir en el proyecto. Por tanto, en este caso, significa que el hotel para mascotas podría ser un proyecto viable y, además, en el peor de los casos, el escenario pesimista, éste obtendría unos flujos de caja actualizados al momento inicial de 87.675,00€.

La Tasa interna de rendimiento (Tir) es el segundo criterio más utilizado en la evaluación de proyectos de inversión, después del Van, (Téllez, s.f.). Además el criterio del Van y de la Tir son complementarios ya que valoran los proyectos de inversión en función de su rentabilidad, medida tanto en términos absolutos (Van) cómo en términos relativos (Tir).

La Tir es el tipo de actualización o descuento que iguala a cero el Van y la teoría dice que se ha de aceptar aquel proyecto cuya Tir es mayor que la tasa de descuento.

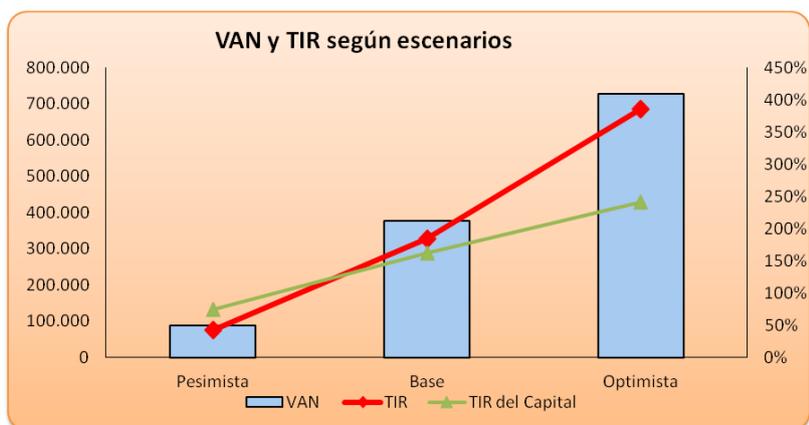
La Tir del proyecto planteado, para el escenario realista es de 183,96%, para el optimista es de 384,98% y para el pesimista de 43,33%. Por tanto, se puede deducir que para los tres escenarios el proyecto sería viable porque la Tir presenta unos valores mayores que la tasa de actualización, ver *Tabla 31*.

	Tir	Signo	Tasa de actualización
E. Realista	183,96%	>	6,90%
E. Optimista	384,98%	>	6,49%
E. Pesimista	43,33%	>	6,34%

*Tabla 31. Tir y tasa de actualización*

Fuente. Elaboración propia a partir de datos de Excel y MODELEVA

En la *Figura 16*, se pueden ver el Van y la Tir para cada escenario planteado.



*Figura 16. Van y Tir según escenarios*  
Fuente. Excel y MODELEVA

Por otra parte, se han calculado el Van y la Tir teniendo en cuenta el valor de continuidad de la empresa. Para el escenario realista, el Van obtenido es de 1.184.027,00€ y la Tir es de 187,90%, con un valor de continuidad de 1.287.515,00€. El Van del escenario optimista es de 2.348.417,00€ y la Tir un 385,43%, con un valor de continuidad de 2.517.185,00€. El escenario pesimista muestra un Van de 370.322,00€ y una Tir de 64,29%, con un valor de continuidad de 434.429,00€.

## 7. Conclusiones

En este proyecto se han tratado diversos puntos con el fin de lograr los objetivos planteados. El objetivo principal de este trabajo final de grado es elaborar un plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas en Gandía, para así comprobar su viabilidad. Al estudiar los diferentes aspectos que se han llevado a cabo para el análisis de esta hipótesis, se puede afirmar que, según los resultados obtenidos, el hotel para mascotas sería un proyecto viable.

En cuanto los objetivos específicos planteados, en primer lugar, se han analizado tanto el macroentorno como el microentorno en el que se desarrollará la actividad empresarial. Para conseguir este objetivo, se ha utilizado el análisis PEST y los datos proporcionados por el INE para el estudio del macroentorno, y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el estudio del microentorno.

Tras el análisis realizado se podría decir que los factores que forman parte del análisis PEST serían una oportunidad para la empresa, excepto el factor político-legal que podría presentar una amenaza debido a la gran cantidad de normativas que se han de cumplir para tener un negocio relacionado con mascotas.

Tras utilizar el modelo Porter para conocer el microentorno de la empresa se ha llegado a la conclusión de que, por una parte, en Gandía, hay varias empresas que se dedican a ofrecer servicios para mascotas y, por tanto, podrían ser competidores directos. Por otra parte, en el sector de animales de compañía aparecen cada vez más servicios sustitutivos debido a que actualmente éste se encuentra en pleno auge y, por tanto presenta un gran atractivo para los empresarios.

En segundo lugar, se han analizado los factores internos que tendrá la empresa para prever la situación y capacidad de ésta. Por tanto, se han identificado los servicios que se ofrecerán, la tecnología, mobiliario y material necesario, la forma jurídica de la empresa y las aportaciones de los socios.

Cabe destacar que, por una parte, los servicios que ofrecerá el hotel para mascotas son: alojamiento, peluquería canina, veterinario, masajes, spa, zona recreativa para entretenimiento y una tienda para artículos caninos y felinos. Por otra parte, la forma jurídica que adoptará la entidad es de Sociedad Limitada y, por tanto, los dos socios aportarán el capital social a partes iguales.

En tercer lugar, se han formulado las estrategias que se llevarán a cabo, se han elaborado los planes de acción y el plan de marketing. Para obtener las estrategias, se han elaborado diferentes combinaciones de los factores de la matriz DAFO. Posteriormente, se han elegido solo aquellas que han sido aceptadas tras los

siguientes filtros: justificación de estrategias, grupos de interés, factibilidad, riesgo y rentabilidad.

Se han elaborado los planes de acción de manera que identifiquen la actividad a realizar, los responsables, los recursos necesarios y el tiempo para llevar a cabo cada una de las estrategias definidas.

Para el plan de marketing, primero se han definido los objetivos deseados y las estrategias de segmentación y posicionamiento. Después, se ha elaborado el *marketing-mix* a través de la herramienta de las 4P's, con la cual se ha obtenido una estrategia de producto que se divide en tres líneas, una estrategia de precio basada en los costes, valor percibido de los clientes y la competencia y para la estrategia de distribución y comunicación se ha optado por las redes sociales, ferias de muestra y otros eventos, entre otros.

Por último, tras definir las estrategias financieras, se ha elaborado el análisis financiero a través del programa MODELEVA para el que se han planteado tres escenarios: realista, optimista y pesimista. Como resultado de dicho análisis, se podría decir que la empresa obtendrá beneficios los siete años de previsión e irán aumentando cada año, según la cuenta de resultados. Obtendrá un excedente de tesorería positivo que, al igual que los beneficios, aumentará con los años.

En cuanto a los beneficios, se planteará como línea futura el aprovechamiento de los mismos en nuevas inversiones con el fin de tener un mejor aprovechamiento de los mismos y no infrutilizarlos.

Y por último, destacar que sería interesante invertir en el proyecto dado que se ha obtenido un valor actual neto positivo y una tasa interna de rentabilidad mayor que la tasa de actualización, en los tres escenarios planteados.

Se puede afirmar que se han alcanzado todos los objetivos propuestos para este TFG y además, según los estudios estimados, el plan de empresa para la creación de un hotel para mascotas resulta viable.

Aunque los resultados obtenidos llaman bastante la atención porque muestran unos beneficios considerables, en mi opinión, hay que recordar que son estimaciones relativas y que, al llevarlos al mundo real, hoy en día, puede que no resulten tan favorables ya que estamos pasando por una pandemia mundial por la que todavía se desconoce el escenario económico que dejará al terminar. No obstante, el amor y la pasión por los animales, sumados a las ganas de emprender un negocio propio después de finalizar los estudios, pueden ser el factor clave para que una persona arriesgue en estos tiempos difíciles y, a lo mejor, cumpla sus sueños.

## 8. Bibliografía

Arroyo, C. (2018). Cómo Montar una clínica veterinaria y captar clientes – Marketing para veterinarios. Cronoshare. Recuperado de <https://www.cronoshare.com/blog/montar-una-clinica-veterinaria-captar-clientes/>

Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos. (2019). Las mascotas mueven 1.200 millones en España, el quinto mercado europeo. *Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos*. Recuperado de <https://www.agecu.es/2019/03/las-mascotas-mueven-1-200-millones-en-espana-el-quinto-mercado-europeo/>

Baena, E., Sánchez, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 23, 61-65.

Berberana, E. (2018). El multimillonario negocio de las mascotas: “Perros y gatos son los nuevos hijos”. *Libre Mercado*. Recuperado de <https://www.libremercado.com/2018-05-18/el-multimillonario-negocio-de-las-mascotas-perros-y-gatos-son-los-nuevos-hijos-1276618869/>

Capman, A. (s.f.). Análisis DOFA y análisis PEST. España: *Docplayer*. Recuperado de <https://docplayer.es/12344917-Analisis-dofa-y-analisis-pest-por-alan-chapman.html>. Consulta 02/03/2020

Chaverria, M. (2001). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión* (Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Espinola, A. (2018). El sector de las mascotas, al alza: Los españoles gastan 1.000 euros al año. *Animal's Health*. Recuperado de <https://www.animalshealth.es/empresas/el-sector-de-las-mascotas-al-alza-los-espanoles-gastan-1000-euros-al-ano>

Espinosa, R. (2013). Marketing y ventas. *SlideShare*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/codeinepcdi/que-es-un-analisis-foda>. Consulta 05/03/2020

Gómez, L., Atehortua, C., y Orozco, S. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 20, 377-386.

González, J. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *ResearchGate*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324413057\\_Los\\_Grupos\\_de\\_Interes\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_propuesta\\_de\\_valor\\_de\\_las\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas)

Hugues, B., Álvarez, A., Castelo, L., Ledón, L., Mendoza, M., y Domínguez, E. (2015). Percepción de los Beneficios de la Tenencia de Animales de Compañía en Personas con Problemas de Infertilidad. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 26(1), 36-42.

Iberanfico. (s.f.). Sociedad Limitada: Características, Ventajas e Inconvenientes. *Iberanfico*. Recuperado de <https://anfico.es/sociedad-limitada/>

Instituto de Fomento, Empleo y Formación [IFEF]. (2020). Grupos de interés. *Instituto de Fomento, Empleo y Formación*. Recuperado de [https://www.ifef.es/portalemplo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](https://www.ifef.es/portalemplo/rsocial/grupos_interes_rse.php)

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2016). Índice de Precios de Consumo. *INE*. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/ipc\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/ipc_prensa.htm)

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2019). Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados Tercer trimestre de 2019. Avance. *INE*, 1-11.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2019). Encuesta de Población Activa- Principales resultados. *INE*, 1-14.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2019). Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. *INE*, 1-7.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2019). Evolución anual de los precios de consumo. *INE*, 1-14.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (2019). Movimiento Natural de la Población (MNP), Indicadores Demográficos Básicos (IDB). *INE*, 1-12.

Instituto Nacional de Estadísticas [INE]. (s.f.). Encuesta de Población Activa. *INE*. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm)

Jaén, I. (2016). La importancia de una buena formulación estratégica. *Branding y Marketing estratégico*. Recuperado de <https://ignaciojaen.es/una-buena-formulacion-estrategica/>

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, Madrid, España: Pearson.

Marco, F. (s.f.). Ratios de cobertura de intereses. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/ratios-de-cobertura-de-intereses.html>

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 48, 606-628.

Obeso, M. Díaz, J. y López, M. (s.f.). Fundamentos de estrategia empresarial. *Docplayer*. Recuperado de <https://docplayer.es/72473448-Fundamentos-de-estrategia-empresarial.html>

Quirós, J. (2020). Cada vez menos niños y más gatos y perros en las familias españolas. *Yahoo noticias*. Recuperado de <https://es.noticias.yahoo.com/crianza-espanoles-mascotas-natalidad-minimos-161120361.html>

Residencia San Antón. (s.f.). Nuestras Instalaciones y Servicios. *Residencia San Antón*. Recuperado de <http://residenciacaninasananton.com/residencia-canina/> Consulta 02/02/2020

Rumenova, P. (2019). *Análisis de las potencialidades de turismo con mascota* (Trabajo Final de Grado). Universidad Politécnica de Valencia, Gandía, España.

Sagaon, J. (2011). *Ejecución y control de los planes de acción*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Escuela Superior Huejutla, México.

Sánchez, J. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. *Análisis contable*. Recuperado de <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>. Consulta 03/07/2020.

Serra, A. (2012). *Marketing turístico*, Madrid, España: ESIC

Zamora, E. (s.f.). Ratio de Endeudamiento: Cálculo e Interpretación (Con Ejemplos). *Contabilidae*. Recuperado de <https://www.contabilidae.com/ratio-endeudamiento-interpretacion-ejemplos/>

## 9. Anexos

### Anexo 1: Justificación de las estrategias

Factores	Puntuación (1-10)	Ponderación	Puntuaciones absolutas																	
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
Debilidad 1	9	4,52%	10	10	3	0	3	10	10	0	0	3	0	0	7	0	0	0	0	
Debilidad 2	7	3,52%	8	8	3	3	3	8	7	0	0	2	0	0	8	0	0	0	0	
Debilidad 3	8	4,02%	4	4	4	0	10	0	0	10	0	7	3	0	0	0	0	0	0	
Debilidad 4	5	2,51%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Amenaza 1	7	3,52%	5	10	4	0	6	0	0	9	0	10	0	0	0	0	0	0	5	
Amenaza 2	10	5,03%	7	4	10	0	10	0	0	5	10	1	10	10	10	0	10	3	10	
Amenaza 3	9	4,52%	10	5	9	0	8	0	0	6	10	0	10	10	10	0	10	9	10	
Amenaza 4	8	4,02%	8	5	7	0	8	0	0	6	3	0	3	5	5	0	2	3	5	
Amenaza 5	10	5,03%	10	5	10	0	8	0	0	6	10	0	10	9	10	0	7	10	10	
Amenaza 6	6	3,02%	5	1	2	10	4	8	7	6	0	0	1	0	0	10	0	4	4	
Fortaleza 1	10	5,03%	8	4	10	0	6	0	0	5	10	0	10	7	10	6	10	10	7	
Fortaleza 2	9	4,52%	10	5	9	4	10	7	4	9	10	10	10	10	10	7	10	10	10	
Fortaleza 3	10	5,03%	10	3	10	3	7	7	0	5	10	0	10	10	5	0	9	10	5	
Fortaleza 4	9	4,52%	10	2	10	0	0	0	0	6	10	0	10	9	10	0	9	8	10	
Fortaleza 5	8	4,02%	6	2	10	3	9	2	4	10	10	9	10	10	8	5	9	10	10	
Oportunidad 1	9	4,52%	9	2	6	10	7	10	10	5	6	2	7	4	5	2	4	10	10	
Oportunidad 2	4	2,01%	0	0	4	0	2	2	0	2	4	0	4	2	4	0	3	3	5	
Oportunidad 3	10	5,03%	8	2	10	3	7	7	4	10	10	9	10	10	8	5	10	10	10	
Oportunidad 4	7	3,52%	7	2	5	0	4	6	0	5	5	1	4	5	2	0	3	8	5	
Oportunidad 5	8	4,02%	8	4	9	0	7	2	0	6	10	0	9	8	6	2	10	10	9	
Oportunidad 6	8	4,02%	7	4	8	0	7	2	0	6	10	0	9	8	6	2	10	10	9	
Oportunidad 7	9	4,52%	8	2	8	1	7	4	0	7	8	3	9	7	4	0	8	7	8	
Misión	9	4,52%	10	4	10	3	9	4	0	8	10	5	10	9	10	3	9	9	7	
Visión	10	5,03%	10	4	10	3	9	4	0	9	10	5	10	9	10	3	9	9	7	
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>100,00%</b>	<b>178</b>	<b>92</b>	<b>171</b>	<b>43</b>	<b>151</b>	<b>83</b>	<b>46</b>	<b>141</b>	<b>156</b>	<b>67</b>	<b>159</b>	<b>142</b>	<b>133</b>	<b>63</b>	<b>139</b>	<b>149</b>	<b>159</b>	<b>141</b>

Puntuaciones relativas																	
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18
0,45	0,45	0,14	0,00	0,14	0,45	0,45	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,32	0,00	0,00	0,00	0,00
0,28	0,28	0,11	0,11	0,11	0,28	0,25	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00
0,16	0,16	0,16	0,00	0,40	0,00	0,00	0,40	0,00	0,28	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,18	0,35	0,14	0,00	0,21	0,00	0,00	0,32	0,00	0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18
0,35	0,20	0,50	0,00	0,50	0,00	0,00	0,25	0,50	0,05	0,50	0,50	0,50	0,00	0,50	0,15	0,50	0,50
0,45	0,23	0,41	0,00	0,36	0,00	0,00	0,27	0,45	0,00	0,45	0,45	0,45	0,00	0,45	0,41	0,45	0,36
0,32	0,20	0,28	0,00	0,32	0,00	0,00	0,24	0,12	0,00	0,12	0,20	0,20	0,00	0,08	0,12	0,20	0,12
0,50	0,25	0,50	0,00	0,40	0,00	0,00	0,30	0,50	0,00	0,50	0,45	0,50	0,00	0,35	0,50	0,50	0,40
0,15	0,03	0,06	0,30	0,12	0,24	0,21	0,18	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,30	0,00	0,00	0,12	0,12
0,40	0,20	0,50	0,00	0,30	0,00	0,00	0,25	0,50	0,00	0,50	0,35	0,50	0,30	0,50	0,50	0,50	0,35
0,45	0,23	0,41	0,18	0,45	0,32	0,18	0,41	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,32	0,45	0,45	0,45
0,50	0,15	0,50	0,15	0,35	0,35	0,00	0,25	0,50	0,00	0,50	0,50	0,25	0,00	0,45	0,50	0,50	0,25
0,45	0,09	0,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27	0,45	0,00	0,45	0,41	0,45	0,00	0,41	0,36	0,45	0,45
0,24	0,08	0,40	0,12	0,36	0,08	0,16	0,40	0,40	0,36	0,40	0,40	0,32	0,20	0,36	0,40	0,32	0,40
0,41	0,09	0,27	0,45	0,32	0,45	0,45	0,23	0,27	0,09	0,32	0,18	0,23	0,09	0,18	0,45	0,45	0,36
0,00	0,00	0,08	0,00	0,04	0,04	0,00	0,04	0,08	0,00	0,08	0,04	0,08	0,00	0,06	0,06	0,10	0,02
0,40	0,10	0,50	0,15	0,35	0,35	0,20	0,50	0,50	0,45	0,50	0,50	0,40	0,25	0,50	0,50	0,40	0,50
0,25	0,07	0,18	0,00	0,14	0,21	0,00	0,18	0,18	0,04	0,14	0,18	0,07	0,00	0,11	0,28	0,18	0,14
0,32	0,16	0,36	0,00	0,28	0,08	0,00	0,24	0,40	0,00	0,36	0,32	0,24	0,08	0,40	0,40	0,36	0,32
0,28	0,16	0,32	0,00	0,28	0,08	0,00	0,24	0,40	0,00	0,36	0,32	0,24	0,08	0,40	0,40	0,36	0,32
0,36	0,09	0,36	0,05	0,32	0,18	0,00	0,32	0,36	0,14	0,41	0,32	0,18	0,00	0,36	0,32	0,36	0,36
0,45	0,18	0,45	0,14	0,41	0,18	0,00	0,36	0,45	0,23	0,45	0,41	0,45	0,14	0,41	0,41	0,41	0,32
0,50	0,20	0,50	0,15	0,45	0,20	0,00	0,45	0,50	0,25	0,50	0,45	0,50	0,15	0,45	0,45	0,45	0,35
<b>7,874</b>	<b>3,96</b>	<b>7,59</b>	<b>1,79</b>	<b>6,62</b>	<b>3,5</b>	<b>1,9</b>	<b>6,11</b>	<b>7,04</b>	<b>2,89</b>	<b>7,17</b>	<b>6,44</b>	<b>6,04</b>	<b>2,64</b>	<b>6,3</b>	<b>6,68</b>	<b>7,09</b>	<b>6,29</b>

## Anexo 2: Cuestionario

Para rellenar correctamente la encuesta, se ruega elegir únicamente una de las opciones citadas. Para marcar la respuesta deseada se ruega marcar en negrita o redondear con un círculo.

¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

¿Tiene mascota?

Si

No

¿Qué tipo de mascota?

Perro

Gato

Ambos

Otros

¿Cuál es el tamaño de su mascota?

Grande

Mediano

Pequeño

A continuación indique el intervalo de precio que paga cuando realiza una consulta veterinaria regular...

Menos de 20€

Entre 20 y 35€

Más de 35€

A continuación indique el intervalo de precio que paga cuando visita la peluquería canina con su mascota...

Menos de 20€

Entre 20 y 35€

Más de 35€

Cuando necesita dejar su mascota al cuidado de alguien que no sea un familiar, usted elije dejarla en...

Hotel para mascotas

Residencia canina

Canguro para mascotas

¿Cuál es el precio que suele pagar por el servicio que ha marcado en la pregunta anterior?

Indique en €

.....€

A continuación indique el intervalo de precio que estaría dispuesto a pagar a un hotel para mascotas, teniendo en cuenta que el servicio incluye alojamiento y desayuno de la mascota...

- Entre 20 y 30€
- Entre 30 y 40€
- Más de 40€

A continuación indique el intervalo de precio que estaría dispuesto a pagar a un hotel para mascotas, teniendo en cuenta que el servicio incluye alojamiento, desayuno y comida...

- Entre 20 y 30€
- Entre 30 y 40€
- Más de 40€

A continuación indique el intervalo de precio que estaría dispuesto a pagar a un hotel para mascotas, teniendo en cuenta que el servicio incluye alojamiento, pensión completa y sesión de peluquería y spa...

- Entre 30 y 40€
- Entre 40 y 50€
- Más de 50€

A continuación, si lo desea, puede poner alguna observación o sugerencia relacionadas con los precios de los servicios prestados en un hotel para mascotas...

.....  
.....  
.....

### Anexo 3: Cuenta de resultados

Escenario optimista

Pelú2								
Escenario Optimista		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>339.768</b>	<b>356.152</b>	<b>373.358</b>	<b>391.428</b>	<b>410.409</b>	<b>430.346</b>	<b>451.290</b>
Costes Variables		117.906	123.654	129.693	136.038	142.705	149.711	157.073
<b>Margen Bruto</b>		<b>221.862</b>	<b>232.498</b>	<b>243.665</b>	<b>255.390</b>	<b>267.704</b>	<b>280.635</b>	<b>294.217</b>
Costes Fijos		100.501	100.601	100.702	100.803	100.903	101.004	101.105
Amortización		2.643	2.643	2.643	2.643	2.643	2.122	2.122
<b>BAIT</b>		<b>118.718</b>	<b>129.253</b>	<b>140.319</b>	<b>151.945</b>	<b>164.157</b>	<b>177.508</b>	<b>190.989</b>
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		1.363	1.254	1.168	976	776	568	351
Ingresos Financieros		2.068	5.119	8.182	11.476	15.099	19.070	23.406
<b>BAT</b>		<b>119.424</b>	<b>133.118</b>	<b>147.333</b>	<b>162.445</b>	<b>178.480</b>	<b>196.011</b>	<b>214.044</b>
Base Imponible		119.424	133.118	147.333	162.445	178.480	196.011	214.044
Impuestos		17.914	19.968	22.100	24.367	26.772	29.402	32.107
<b>BDT</b>		<b>101.510</b>	<b>113.150</b>	<b>125.233</b>	<b>138.078</b>	<b>151.708</b>	<b>166.609</b>	<b>181.937</b>
Dividendos			20.302	22.630	25.047	27.616	30.342	33.322
Beneficio Retenido		101.510	92.848	102.603	113.032	124.093	136.267	148.615
Tasa Impositiva Efectiva		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

Escenario pesimista

Pelú2								
Escenario Pesimista		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Ingresos de Explotación</b>		<b>227.448</b>	<b>236.463</b>	<b>245.849</b>	<b>255.624</b>	<b>265.802</b>	<b>276.401</b>	<b>287.440</b>
Costes Variables		96.469	100.334	104.360	108.554	112.922	117.473	122.214
<b>Margen Bruto</b>		<b>130.979</b>	<b>136.129</b>	<b>141.489</b>	<b>147.070</b>	<b>152.879</b>	<b>158.928</b>	<b>165.226</b>
Costes Fijos		122.834	122.957	123.080	123.203	123.326	123.450	123.573
Amortización		3.231	3.231	3.231	3.231	3.231	2.594	2.594
<b>BAIT</b>		<b>4.914</b>	<b>9.941</b>	<b>15.179</b>	<b>20.636</b>	<b>26.322</b>	<b>32.884</b>	<b>39.058</b>
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		2.035	1.874	1.749	1.467	1.171	861	534
Ingresos Financieros		378	669	971	1.301	1.755	2.343	3.066
<b>BAT</b>		<b>3.258</b>	<b>8.736</b>	<b>14.401</b>	<b>20.470</b>	<b>26.906</b>	<b>34.366</b>	<b>41.590</b>
Base Imponible		3.258	8.736	14.401	20.470	26.906	34.366	41.590
Impuestos		489	1.310	2.160	3.070	4.036	5.155	6.238
<b>BDT</b>		<b>2.769</b>	<b>7.426</b>	<b>12.241</b>	<b>17.399</b>	<b>22.870</b>	<b>29.211</b>	<b>35.351</b>
Dividendos			554	1.485	2.448	3.480	4.574	5.842
Beneficio Retenido		2.769	6.872	10.756	14.951	19.391	24.637	29.509
Tasa Impositiva Efectiva		15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%

## Anexo 4: Tesorería y excedente de tesorería

Escenario optimista

Escenario Optimista	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Cobros Operativos</b>	<b>0</b>	<b>339.768</b>	<b>356.152</b>	<b>373.358</b>	<b>391.428</b>	<b>410.409</b>	<b>430.346</b>	<b>451.290</b>
Cobros de Ventas		339.768	356.152	373.358	391.428	410.409	430.346	451.290
<b>Pagos Operativos</b>	<b>3.015</b>	<b>216.052</b>	<b>242.057</b>	<b>250.245</b>	<b>258.817</b>	<b>267.845</b>	<b>277.350</b>	<b>287.433</b>
Materiales	0	112.011	123.367	129.391	135.721	142.372	149.360	156.705
Gastos de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		100.501	100.601	100.702	100.803	100.903	101.004	101.105
Variaciones en Caja Operativa	3.015	3.540	175	184	193	203	213	221
Impuestos			17.914	19.968	22.100	24.367	26.772	29.402
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-3.015</b>	<b>123.716</b>	<b>114.095</b>	<b>123.113</b>	<b>132.612</b>	<b>142.564</b>	<b>152.996</b>	<b>163.857</b>
<b>Cobros ExtraOperativos</b>	<b>34.008</b>	<b>78.798</b>	<b>79.911</b>	<b>86.587</b>	<b>93.676</b>	<b>101.285</b>	<b>109.443</b>	<b>118.177</b>
Capital	2.721	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	31.287	0	0	0	0	0	0	0
Devolución IVA Hacienda	0	5.379	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		71.351	74.792	78.405	82.200	86.186	90.373	94.771
Ingresos Financieros		2.068	5.119	8.182	11.476	15.099	19.070	23.406
<b>Pagos ExtraOperativos</b>	<b>30.993</b>	<b>66.859</b>	<b>96.014</b>	<b>106.560</b>	<b>112.754</b>	<b>119.290</b>	<b>126.184</b>	<b>133.541</b>
Inversiones	25.614	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	5.379	32.320	33.535	34.811	36.151	37.558	39.037	40.591
Pago IVA Hacienda	0	33.176	40.923	43.244	45.681	48.241	50.929	53.753
Amortización Deuda	0	0	0	4.707	4.899	5.099	5.307	5.524
Dividendos		0	20.302	22.630	25.047	27.616	30.342	33.322
Gastos Financieros		1.363	1.254	1.168	976	776	568	351
<b>CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO</b>	<b>3.015</b>	<b>11.939</b>	<b>-16.103</b>	<b>-19.973</b>	<b>-19.077</b>	<b>-18.005</b>	<b>-16.741</b>	<b>-15.364</b>
<b>Excedente de Tesorería</b>	<b>0</b>	<b>135.656</b>	<b>97.991</b>	<b>103.140</b>	<b>113.534</b>	<b>124.559</b>	<b>136.255</b>	<b>148.493</b>
<b>Excedente de Tesorería, acumulac</b>	<b>0</b>	<b>135.656</b>	<b>233.647</b>	<b>336.787</b>	<b>450.321</b>	<b>574.880</b>	<b>711.135</b>	<b>859.628</b>

Escenario pesimista

Escenario Pesimista	Dic. 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
<b>Cobros Operativos</b>	<b>0</b>	<b>227.448</b>	<b>236.463</b>	<b>245.849</b>	<b>255.624</b>	<b>265.802</b>	<b>276.401</b>	<b>287.440</b>
Cobros de Ventas		227.448	236.463	245.849	255.624	265.802	276.401	287.440
<b>Pagos Operativos</b>	<b>3.685</b>	<b>217.377</b>	<b>223.706</b>	<b>228.674</b>	<b>233.837</b>	<b>239.236</b>	<b>244.872</b>	<b>250.847</b>
Materiales	0	91.645	100.141	104.159	108.344	112.704	117.246	121.977
Gastos de Explotación y Comercialización		0	0	0	0	0	0	0
Costes Fijos		122.834	122.957	123.080	123.203	123.326	123.450	123.573
Variaciones en Caja Operativa	3.685	2.898	120	124	130	135	140	142
Impuestos			489	1.310	2.160	3.070	4.036	5.155
<b>CASH FLOW OPERATIVO</b>	<b>-3.685</b>	<b>10.071</b>	<b>12.757</b>	<b>17.176</b>	<b>21.786</b>	<b>26.566</b>	<b>31.530</b>	<b>36.592</b>
<b>Cobros ExtraOperativos</b>	<b>41.565</b>	<b>54.717</b>	<b>50.326</b>	<b>52.600</b>	<b>54.982</b>	<b>57.574</b>	<b>60.387</b>	<b>63.428</b>
Capital	3.326	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	38.239	0	0	0	0	0	0	0
Devolución IVA Hacienda	0	6.574	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		47.764	49.657	51.628	53.681	55.818	58.044	60.362
Ingresos Financieros		378	669	971	1.301	1.755	2.343	3.066
<b>Pagos ExtraOperativos</b>	<b>37.880</b>	<b>47.060</b>	<b>51.924</b>	<b>60.315</b>	<b>63.324</b>	<b>66.485</b>	<b>69.798</b>	<b>73.376</b>
Inversiones	31.306	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	6.574	29.498	30.319	31.174	32.064	32.991	33.956	34.961
Pago IVA Hacienda	0	15.526	19.177	20.287	21.443	22.646	23.899	25.205
Amortización Deuda	0	0	0	5.620	5.902	6.198	6.508	6.834
Dividendos		0	554	1.485	2.448	3.480	4.574	5.842
Gastos Financieros		2.035	1.874	1.749	1.467	1.171	861	534
<b>CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO</b>	<b>3.685</b>	<b>7.657</b>	<b>-1.598</b>	<b>-7.715</b>	<b>-8.342</b>	<b>-8.912</b>	<b>-9.411</b>	<b>-9.948</b>
<b>Excedente de Tesorería</b>	<b>0</b>	<b>17.728</b>	<b>11.159</b>	<b>9.460</b>	<b>13.444</b>	<b>17.654</b>	<b>22.119</b>	<b>26.644</b>
<b>Excedente de Tesorería, acumulac</b>	<b>0</b>	<b>17.728</b>	<b>28.887</b>	<b>38.347</b>	<b>51.792</b>	<b>69.446</b>	<b>91.565</b>	<b>118.209</b>

## Anexo 5: Ratios

### Escenario realista

Pelu2							
Escenario Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Rotación activos fijos	10,403	12,186	14,492	17,575	21,886	27,658	35,536
Rotación activo circulante	35,26	43,91	44,83	45,75	46,67	47,59	48,51
Ratio de circulante	0,88	0,35	0,33	0,30	0,29	0,27	0,25
Prueba del ácido	0,88	0,35	0,33	0,30	0,29	0,27	0,25
Punto de equilibrio	66,43%	63,71%	61,10%	58,60%	56,19%	53,61%	51,40%
Apalancamiento operativo	2,98	2,76	2,57	2,42	2,28	2,16	2,06
Ratio de apalancamiento	48,8%	26,9%	18,0%	11,6%	7,3%	4,3%	2,2%
Ratio de cobertura de intereses	34,44	42,20	50,63	67,19	93,14	140,42	247,84
Margen Operativo Bruto	20,6%	22,3%	23,9%	25,4%	26,9%	28,5%	29,8%
Rentabilidad Económica	81,3%	50,6%	41,0%	35,0%	30,7%	27,5%	24,8%
Rentabilidad Financiera	178,0%	75,2%	51,6%	40,2%	33,4%	29,1%	25,8%
Margen Neto	17,4%	19,3%	21,1%	22,9%	24,6%	26,5%	28,1%
Rotación de Activos	3,94	2,27	1,72	1,38	1,14	0,97	0,83
Multiplicador de Patrimonio Neto	2,60	1,72	1,42	1,27	1,19	1,14	1,10

### Escenario optimista

Pelu2							
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Rotación activos fijos	13,987	16,451	19,644	23,922	29,914	37,960	48,977
Rotación activo circulante	45,46	53,61	54,72	55,83	56,92	58,01	59,11
Ratio de circulante	0,50	0,21	0,20	0,19	0,18	0,17	0,16
Prueba del ácido	0,50	0,21	0,20	0,19	0,18	0,17	0,16
Punto de equilibrio	46,49%	44,41%	42,41%	40,50%	38,68%	36,75%	35,09%
Apalancamiento operativo	1,87	1,80	1,74	1,68	1,63	1,58	1,54
Ratio de apalancamiento	31,4%	14,7%	9,3%	5,8%	3,6%	2,1%	1,1%
Ratio de cobertura de intereses	87,13	103,05	120,09	155,65	211,50	312,56	543,82
Margen Operativo Bruto	34,9%	36,3%	37,6%	38,8%	40,0%	41,2%	42,3%
Rentabilidad Económica	119,2%	60,7%	45,1%	36,4%	30,8%	26,8%	23,8%
Rentabilidad Financiera	189,8%	75,1%	50,4%	38,8%	32,0%	27,5%	24,3%
Margen Neto	29,9%	31,8%	33,5%	35,3%	37,0%	38,7%	40,3%
Rotación de Activos	3,41	1,67	1,20	0,94	0,77	0,65	0,56
Multiplicador de Patrimonio Neto	1,86	1,41	1,25	1,17	1,12	1,09	1,07

### Escenario pesimista

Pelu2							
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Rotación activos fijos	7,661	8,937	10,583	12,782	15,851	19,948	25,523
Rotación activo circulante	27,01	35,60	36,34	37,09	37,84	38,60	39,36
Ratio de circulante	2,09	0,77	0,69	0,62	0,57	0,52	0,47
Prueba del ácido	2,09	0,77	0,69	0,62	0,57	0,52	0,47
Punto de equilibrio	96,25%	92,70%	89,27%	85,97%	82,78%	79,31%	76,36%
Apalancamiento operativo	26,65	13,69	9,32	7,13	5,81	4,83	4,23
Ratio de apalancamiento	81,4%	67,8%	55,7%	41,2%	28,0%	17,0%	8,6%
Ratio de cobertura de intereses	2,41	5,31	8,68	14,07	22,48	38,21	73,09
Margen Operativo Bruto	2,2%	4,2%	6,2%	8,1%	9,9%	11,9%	13,6%
Rentabilidad Económica	10,5%	17,6%	23,9%	28,7%	31,2%	32,4%	31,6%
Rentabilidad Financiera	58,8%	77,9%	66,7%	55,8%	47,3%	41,5%	36,3%
Margen Neto	1,2%	3,1%	5,0%	6,8%	8,6%	10,6%	12,3%
Rotación de Activos	4,84	4,19	3,86	3,55	3,15	2,72	2,33
Multiplicador de Patrimonio Neto	9,97	5,92	3,47	2,31	1,75	1,44	1,27