



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

PLAN DE EMPRESA DE UN CRIADERO DE BULLDOG INGLÉS DE NUEVA CREACIÓN EN SAGUNTO (VALENCIA)

Jorge Díaz Carrascosa

Valencia, Febrero 2012

Director: Aurelio Herrero Blasco

ÍNDICE GENERAL

1.-INTRODUCCIÓN.....	9
1.1- Resumen.....	11
1.2- Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....	13
1.3- Objetivos.....	16
2.- ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....	19
2.1- Introducción.....	21
2.2- Motivación y justificación del TFC.....	21
2.3- Coyuntura económica.....	22
2.4- Aproximación al sector de los animales de compañía.....	26
2.5- Epílogo.....	27
3.-ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	29
3.1- Introducción.....	31
3.2- Análisis del Macro-entorno: PEST.....	31
3.3- Análisis del Micro-entorno: las cinco fuerzas de Porter.....	49
3.4- Análisis de la competencia.....	56
3.5- Epílogo.....	60
4.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES.....	63
4.1- Introducción.....	65
4.2- Localización.....	65
4.3- Distribución en planta.....	66
4.4- Procesos.....	71
4.5- Epílogo.....	76

5.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS.....	79
5.1- Introducción.....	81
5.2- Misión, Visión, Objetivos y Valores.....	81
5.3- Forma jurídica.....	84
5.4- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	87
5.5- Organigrama.....	89
5.6- Epílogo.....	91
6.-ANÁLISIS DAFO.....	95
7.-ANÁLISIS DE MARKETING.....	105
7.1- Público objetivo.....	107
7.2- Segmentación del mercado.....	108
7.3- Posicionamiento estratégico.....	109
7.4- Precio.....	111
7.5- Producto.....	112
7.6- Promoción.....	115
7.7- Distribución.....	117
7.8 Los servicios suplementarios.....	118
8.-ANÁLISIS FINANCIERO.....	119
8.1- Balances previsionales.....	127
8.2- Cuenta de resultados previsionales.....	129
8.3- Ratios.....	132
8.4- Epílogo.....	139

CONCLUSIONES.....143

BIBLIOGRAFÍA.....149

ANEXOS.....153

ÍNDICE DE FIGURAS

Capítulo 2

Figura 2.1. Paro Registrado (Variación Mensual en Miles).....26

Capítulo 3

Figura 3.1. Evolución del Producto Interior Bruto.....37

Figura 3.2. Evolución de la Prima de Riesgo de España desde 2006.....43

Figura 3.3. Pirámide de Población Española y Extranjera.....46

Figura 3.4. Índices de Juventud y Envejecimiento de la Población.....46

Figura 3.5. Distribución de la Población por Comunidades Autónomas.....47

Figura 3.6. Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter.....49

Capítulo 5

Figura 5.1. Organigrama de la Empresa.....91

Capítulo 8

Figura 8.1. Fórmulas de los Ratios de Liquidez.....132

Figura 8.2. Fórmulas de los Ratios de Endeudamiento.....134

Figura 8.3. Fórmula de Rentabilidad Económica.....136

Figura 8.4. Fórmula de Rentabilidad Financiera. Método de Parés.....137

ÍNDICE DE TABLAS

Capítulo 2

Tabla 2.1. Evolución del PIB, Paro e Inflación, Referencias Mundiales.....23

Tabla 2.2. Diversos Indicadores del Estado.....25

Capítulo 3

Tabla 3.1. Principales Competidores Nacionales.....57

Tabla 3.2. Principales Competidores Internacionales.....59

Capítulo 4

Tabla 4.1. Distribución en Planta.....68

Capítulo 5

Tabla 5.1. Trámites para la Constitución de una S.L.....86

Capítulo 6

Tabla 6.1. Cuadro Resumen Análisis DAFO.....104

Capítulo 8

Tabla 8.1. Ventas Esperadas.....122

Tabla 8.2. Inversiones Necesarias y Gastos Iniciales.....124

Tabla 8.3. Financiación del Activo.....125

Tabla 8.4. Cobros y Pagos.....127

Tabla 8.5. Balance de Situación Previsional.....128

Tabla 8.6. Cuenta de Resultados Previsional.....130

Tabla 8.7. Ratios de Liquidez Previsionales.....133

Tabla 8.8. Ratios de Endeudamiento Previsionales.....134

Tabla 8.9. Rentabilidad Económica.....137

Tabla 8.10. Rentabilidad Financiera.....138

Tabla 8.11. Fondo de Maniobra.....139

ÍNDICE DE IMÁGENES

Capítulo 7

Imagen 7.1. Bulldog Inglés para Exposición.....	113
Imagen 7.2. Bulldog Inglés para Cría.....	114
Imagen 7.3. Bulldog Inglés para Compañía.....	115

CAPÍTULO 1

Introducción

1.- INTRODUCCIÓN

1.1- Resumen

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa basado en la apertura de un Criadero de Bulldog Inglés en la ciudad de Sagunto (Valencia).

Nuestro criadero se especializará en perros de gran calidad para competir en exposiciones caninas, aunque siempre tendremos recursos para satisfacer clientes que quieran un buen bulldog para disfrutar en su hogar.

Durante mi Trabajo Final de Carrera se ha descrito y desarrollado esta oportunidad de negocio realizando un Plan de Empresa, que examina la viabilidad técnica, económica y financiera, y explica todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Primero comenzamos explicando las principales características del sector de los animales de compañía y a continuación explicamos a grandes rasgos la situación económica tanto a nivel nacional como internacional.

Seguidamente, hemos realizado el análisis del entorno donde utilizamos el análisis PEST para analizar el macroentorno de la empresa. Para conocer las barreras de entrada al sector, las de salida, la competencia existente, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, hemos utilizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Para completar el análisis del entorno, también realizamos un análisis de nuestros competidores.

En el siguiente capítulo hemos desarrollado el Plan de Operaciones, dónde se detalla la localización del local y los motivos de dicha elección. Seguidamente, se detallan los procesos y operaciones que debemos llevar a cabo en la empresa para la cría y posterior venta de los cachorros. En este punto también se ha descrito la distribución en planta deseada y las principales inversiones necesarias para el desarrollo del negocio.

Por otro lado, hemos hecho un análisis interno dónde elegimos la forma jurídica de la empresa, Sociedad Limitada, identificamos la misión, visión, objetivos y valores de la empresa y la estructura organizativa que va a tener, con un análisis de los puestos de trabajo.

En el siguiente capítulo hemos realizado el análisis DAFO para identificar las amenazas y oportunidades que presenta nuestro entorno, y por otro lado, las fortalezas y debilidades que tiene nuestra empresa frente a la competencia.

Seguidamente se detalla el Plan de Marketing que llevará a cabo Candybulls S.L. Hemos detallado más este capítulo puesto que es la parte del plan de empresa donde tenemos que definir las acciones necesarias para crear una necesidad en el mercado, dada la fuerte competencia que existe en el mercado.

Para ello, comenzamos haciendo la selección del público objetivo que queremos captar. A continuación se ha llevado a cabo una segmentación del mercado, que distingue los distintos tipos de consumidores que podemos encontrar en el mercado y hemos establecido los objetivos y las estrategias de posicionamiento para cada segmento de mercado al cual nos dirigimos.

Como resultado de este análisis, hemos formulado las acciones de Marketing Mix que seguiremos, que será dónde los objetivos se materialicen en acciones concretas.

Hemos fijado el precio de nuestros productos, hemos explicado cómo utilizar las variables promocionales para informar a nuestros clientes del tipo de producto que ofrecemos, creando una imagen que nos diferencie del resto de la competencia. Para ello empleamos los distintos elementos que componen la promoción, como son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la fuerza de ventas y el marketing directo.

Por último, hemos realizado el análisis financiero de nuestro Plan de Empresa dónde se confeccionan las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales para los tres primeros años de

vida del proyecto. Por último, se procede a su análisis mediante el método de los ratios de liquidez, endeudamiento y rentabilidad económica y financiera.

1.2- Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas

Objeto

El objeto del presente Trabajo Fin de Carrera, es desarrollar un plan de negocio fundamentalmente práctico y aplicado, que sirva como salida profesional a los estudios de Administración y Dirección de Empresas, motivado además por una gran afición a los animales.

En la situación actual de crisis económica, altos niveles de desempleo, y precariedad de los empleos existentes, emprender gana gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Por ello, la idea de un Plan de Empresa para un criadero de bulldogs de nueva creación nos ha parecido una idea atractiva ya que creemos que cubre unas necesidades presentes en el mercado y consideramos que podemos hacernos un hueco en el mismo.

El Trabajo Final de Carrera debe corresponder a los conocimientos impartidos en las materias de la licenciatura, por ello vamos a citar las asignaturas con las que está relacionado este trabajo.

Asignaturas Relacionadas

A lo largo de la carrera de Administración y Dirección de Empresas hemos cursado diversas asignaturas que han contribuido a aumentar nuestros conocimientos, capacidades y habilidades y por ello en mayor o menor medida a la realización del Trabajo Final de Carrera.

A continuación exponemos, por orden de índice, las asignaturas que más relación tienen con el presente Plan de Empresa:

Capítulo 2: Antecedentes y situación actual.

Las asignaturas que vamos a citar a continuación nos permitirán obtener una amplia visión del sector de los animales en el territorio nacional y regional dónde fundamentalmente va a operar la empresa.

Dirección Comercial, Dirección Estratégica y Política de Empresa, Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales.

Capítulo 3: Análisis del entorno.

La asignatura que se ocupa fundamentalmente del análisis del entorno mediante herramientas como las cinco fuerzas de Porter o el análisis PEST es Dirección Estratégica y Política de Empresas. También nos ha sido de utilidad para este punto del trabajo la asignatura de Marketing en Empresas de Servicios, aunque en nuestro caso se ofrezcan productos.

Capítulo 4: Análisis de las operaciones.

En este capítulo se explicará la localización del local y características del mismo, los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para poder ofrecer el producto, la distribución en planta y las inversiones necesarias.

La asignatura que se utilizará fundamentalmente en el desarrollo del capítulo será Dirección de Producción y Logística.

Capítulo 5: Organización y recursos.

Utilizaremos las siguientes asignaturas: Dirección de Recursos Humanos, Derecho de la empresa, Sistemas Integrados de Información para la Gestión y Economía de la Empresa.

Estas asignaturas nos permitirán describir las tareas y responsabilidades de cada componente de la organización y buscar la estructura organizativa que logre el máximo rendimiento del factor humano.

Además, en este apartado se citarán los pasos legales oportunos para la creación de la empresa y elegiremos la forma jurídica que consideremos más adecuada para el proyecto elegido y definiremos la misión, visión, objetivos y valores de nuestro negocio.

Capítulo 6: Análisis DAFO.

La asignatura base de los diferentes análisis estratégicos que se efectúan en el desarrollo del trabajo es Dirección Estratégica y Política de Empresas , por tanto esta asignatura será la que nos servirá de utilidad para realizar el Análisis DAFO.

Capítulo 7: Análisis de Marketing.

Para realizar el plan de marketing, nos basaremos en las técnicas comerciales más habituales y analizaremos el Marketing-mix de la empresa: producto, precio, promoción y distribución.

Las asignaturas relacionadas con este capítulo son Dirección Comercial, Economía de la Empresa I y Marketing en empresas de servicios.

Capítulo 8: Análisis Financiero

En este punto, realizaremos los estados contables previsionales: Balance de Situación y Cuenta de Resultados. A partir de ellos analizaremos la situación de la empresa a través de unos ratios.

Las asignaturas que nos ayudarán en el desarrollo del Análisis Financiero son: Dirección Financiera, Contabilidad Financiera, y Contabilidad General y Analítica.

1.3- Objetivos

La misión de un Plan de Empresa es:

- Presentar el diseño o modelo del negocio que se va a poner en marcha.
- Proponer un plan de seguimiento y control periódico reflejando el comportamiento de la empresa.
- Hacer atractivo el lanzamiento de nuestro negocio a aquellos actores económicos potencialmente interesados en el desarrollo del mismo.

Por tanto, un Plan de Empresa debe responder claramente los siguientes interrogantes:

- QUIÉN lo debe hacer.
- QUÉ se debe hacer.
- DÓNDE debe hacerse.
- CUÁNDO debe hacerse.
- CÓMO ha de hacerse.

Así pues, vista la necesidad del Plan de Empresa en la puesta en funcionamiento de nuestro negocio los objetivos de éste serán los siguientes:

- Dejar una constancia documental que constituya o sirva como garantía para los posibles socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.

- Comunicar las capacidades, competencias y habilidades del emprendedor con el objeto de atraer la atención del lector del Plan de Empresa.
- Establecer objetivos y planificar su consecución, de forma que todo esté pensado y estructurado.
- Comprender con mayor precisión y exactitud las características y particularidades del negocio, su mercado y su competencia.
- Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios si se diera el caso.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones, cuando el Plan de empresa se presente a entidades de inversión, bancos, organismos públicos, etc.
- Fomentar la firma de contratos (con proveedores y clientes) a largo plazo.
- Definir el marco de trabajo y pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio.
- Comprobar la coherencia del proyecto, ya que el Plan de Empresa debe mantener una unidad a lo largo de todo el documento.
- Evaluar el progreso del proyecto, permitiendo una revisión histórica de la organización, así como proporcionando una base para su proyección futura.
- Controlar y realizar el seguimiento del proyecto, una vez puesto en marcha, para medir y evaluar las desviaciones producidas y adoptar las medidas correctoras que sean necesarias.

Así pues en los objetivos podemos apreciar dos dimensiones. Una interna que afecta al promotor como primer interesado y otra dimensión externa que afecta a todos aquellos actores económicos que puedan estar interesados o relacionados con la marcha de la empresa.

CAPÍTULO 2

Antecedentes y Situación Actual

2.- ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

2.1- Introducción

Antes de comenzar con el desarrollo del Plan de Empresa se debe conocer la motivación que nos ha llevado a querer poner en marcha un negocio de este tipo y justificar como se va a proceder a hacer el plan. Además, para llevar a cabo un negocio, también se debe conocer la coyuntura económica de la zona dónde va a actuar la empresa y el sector al que pertenece.

2.2- Motivación y justificación del TFC

Este Trabajo Final de Carrera desarrolla un Plan de Empresa para un negocio del sector de los animales de compañía, concretamente para un criadero de perros de raza Bulldog Inglés. Nos dedicaremos a criar cachorros bellos y saludables aproximándonos lo máximo posible al estándar de la raza estipulado por la Federación Canina Internacional.

Hemos considerado que este sector resulta interesante para abrir un negocio debido al crecimiento que ha presentado en los últimos años, motivado por cambios en los hábitos de las personas y de tipo sociocultural, pero también como consecuencia de una mayor sensibilidad, y cultura hacia el mundo de las mascotas.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentará nuestra idea, es la crisis económica que atravesamos y la consiguiente disminución de poder adquisitivo de los ciudadanos. Este problema se agrava si tenemos en cuenta que el producto que vamos a ofertar no es de primera necesidad. Por eso, con la realización del Plan de Empresa pretendemos comprobar la viabilidad de este proyecto y disminuir el riesgo.

Para ello se va hacer una búsqueda intensiva de información del mercado en distintas bases de datos, anuarios económicos y también analizar empresas

que desarrollen una actividad similar, para analizar como realizan su actividad y ver que podemos mejorar para diferenciarnos de ellos.

2.3- Coyuntura económica.

Economía Internacional

La economía mundial, y en especial la europea, sigue perdiendo velocidad, aumentando el riesgo de una nueva recesión. La OCDE ha revisado a la baja sus previsiones, en línea con el resto de organismos internacionales, situando el crecimiento mundial en un 3,8% en 2011 (4 décimas inferior al previsto en mayo) y en un 3,4% en 2012 (1,2 puntos menos que en mayo), sostenido prácticamente en exclusiva por las economías emergentes.

La evolución de la crisis de la deuda en la eurozona sigue marcando el rumbo de los mercados financieros internacionales, con mayores rendimientos exigidos a los bonos de los países periféricos (y cada vez más a los del “núcleo”), caídas en las cotizaciones bursátiles o depreciación del euro. El BCE ha rebajado el tipo de interés oficial en otros 25 p.b., hasta el 1%.

La información disponible del cuarto trimestre muestra un crecimiento moderado de la economía estadounidense, de la mano de consumo y actividad. En octubre se crearon 120 mil empleos, cifra superior a la del mismo mes de 2010, y los indicadores del mercado inmobiliario, incluidos los precios, muestran un retroceso más suave.

La eurozona sigue constituyendo el principal foco de riesgo, detectándose cierto contagio a los países del núcleo, especialmente Francia y Alemania, cuyas perspectivas de crecimiento para 2012 han sido rebajadas en 2 puntos por parte de la OCDE. La confianza económica y la actividad manufacturera se sitúan en mínimos desde finales de 2009, y la tasa de paro repunta al 10,3% en octubre.

A continuación se exponen las principales macro-magnitudes (PIB, paro e inflación) de la Eurozona, Estados Unidos y Japón.

Tabla 2.1. Evolución del PIB, Paro e Inflación, Referencias Mundiales.

PIB (% anual)	2009	2010	2011p	II 2011	III 2011
EE.UU.	-2,4	2,9	1,7	1,6	1,6
Japón	-5,2	4,0	-0,6	-1,0	-0,2
Eurozona	-4,0	1,7	1,6	1,6	1,4
Alemania	-4,9	3,5	3,0	2,9	2,6
Francia	-2,2	1,5	1,6	1,6	1,6
España	-3,6	-0,1	0,7	0,8	0,8
Paro (% poblac activa)	2009	2010	2011p	II 2011	III 2012
EE.UU.	9,3	9,6	9,0	9,1	9,1
Japón	5,1	5,1	4,5	4,6	4,4
Eurozona	9,4	10,0	10,1	10,0	10,1
Alemania	8,1	7,7	7,1	7,1	7,0
Francia	9,1	9,4	9,3	9,1	9,3
España	18,0	20,1	21,3	20,9	21,5
Inflación (% anual)	2009	2010	2011p	Oct. 11	Nov. 11
EE.UU.	-0,4	1,6	3,2	3,5	-
Japón	-1,4	-0,7	-0,2	-0,2	-
Eurozona	0,3	1,6	2,7	3,0	3,0
Alemania	0,3	1,1	2,3	2,5	2,4
Francia	0,1	1,5	2,1	2,3	2,5
España	-0,3	1,8	3,2	3,0	2,9

(p) Consensus Forecast, diciembre 2011. Para España, Panel FUNCAS, diciembre 2011

Fuente: CECA, 2011.

Economía Nacional

La economía española mantiene una senda de desaceleración en el cuarto trimestre, que se hace patente en mayor medida en consumo e inversión. Los principales analistas del país anticipan, en línea con la OCDE, un crecimiento del PIB del 0,7% en 2011, y del 0,2% en 2012.

Los indicadores del mercado inmobiliario comienzan a mostrar, en general, una tímida mejoría, con un ligero repunte de los visados en septiembre y una moderación de la caída de las transacciones inmobiliarias. No obstante, las

hipotecas siguen cayendo fuertemente (44% i.a.), al igual que los precios, que retrocedieron un 5,6% i.a. en el tercer trimestre.

El Estado acumula un déficit del 3,7% del PIB hasta octubre, lo que supone una caída del 17% frente al mismo período del año 2010. La Seguridad Social ha reducido su superávit al 0,52% del PIB, debido a la caída de las cotizaciones sociales. Las CC.AA. lograban en el tercer trimestre un ligero superávit, lo que sitúa el déficit acumulado en el año en el 1,2%, próximo al objetivo para 2011.

El empleo sigue sin mostrar señales de mejoría. Las afiliaciones a la SS se redujeron en 72 mil en noviembre (en términos desestacionalizados), y el paro registrado aumentó en 9,4 mil, que representa la subida más acusada desde hace más de un año.

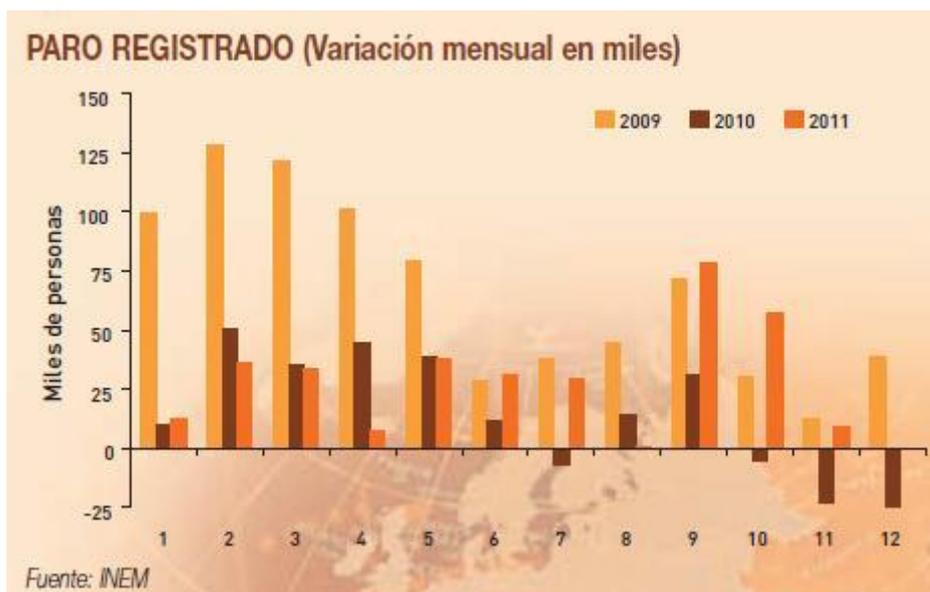
La inflación volvió a moderarse en una décima en noviembre, hasta el 2,9%, en un contexto de ralentización de los precios energéticos, manteniéndose la tasa subyacente estable en el 1,7%. El diferencial con la eurozona se sitúa en una décima.

Tabla 2.2. Diversos Indicadores del Estado.

En % variación anual	2009	2010	II 2011	III 2011	Oct. 11	Nov. 11
Demanda						
Matriculación automóviles	-18,0	3,1	-26,4	-0,7	-6,7	-6,4
Ventas al por menor (deflactado)	-5,7	-1,1	-5,0	-4,9	-6,7	-
Confianza consumidor (nivel)	-28,0	-20,9	-16,1	-15,8	-19,6	-15,4
Utilización capacidad productiva (nivel)	70,0	71,2	74,7	73,3	-	-
Actividad						
Producción industrial (filtrada)	-15,8	0,8	-1,1	-1,5	-4,0	-
Clima industrial (nivel)	-31,0	-13,8	-10,7	-14,4	-13,8	-16,9
Consumo cemento	-32,9	-15,4	-16,6	-21,0	-28,4	-28,9
Número de viviendas visadas	-58,1	-17,3	-19,3	-6,7	-	-
Pernoctaciones en hoteles	-5,7	6,0	8,0	7,7	3,2	-
Sector público (acum. año)						
Ingresos Estado (Caja)	-21,1	24,8	-17,5	-20,1	-16,7	-
Pagos Estado (Caja)	27,8	-5,1	-19,7	-19,5	-18,2	-
Capac/Neces financiac Estado (% PIB)	-9,4	-4,8	-2,2	-3,4	-3,7	-
Sector exterior						
Exportaciones bienes	-15,9	17,4	14,0	14,8	-	-
Importaciones bienes	-26,2	14,2	6,6	8,6	-	-
Saldo cuenta corriente y capital (% PIB)	-5,1	-3,9	-3,2	-2,1	-	-
Mercado laboral						
Paro registrado	43,6	11,4	3,2	4,6	6,7	7,5
Afiliaciones S.S. (media mensual)	-5,8	-2,0	-1,0	-1,2	-1,7	-2,1
Salarios (acum. año)	2,3	2,1	2,7	2,6	2,6	2,5
Precios						
IPC general	-0,3	1,8	3,5	3,1	3,0	2,9
IPC subyacente	0,8	0,6	2,0	1,6	1,7	1,7
Diferencial IPC España/UME	-0,5	0,4	0,7	0,2	0,0	0,1

Fuente: CECA, 2011.

Figura 2.1. Paro Registrado (Variación Mensual en Miles).



Fuente: INEM, 2011.

2.4- Aproximación al sector de los animales de compañía.

La industria española dedicada a los animales de compañía resiste la crisis mejor que otras actividades económicas y empieza a dar signos de recuperación, especialmente en los sectores de la alimentación y los medicamentos veterinarios. También sigue ganando aficionados: casi la mitad de los hogares en España tiene actualmente una mascota. Sus cuidados suponen un gasto medio anual de 700 a 1.500 euros.

Según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos para Animales (Anfaac), el sector facturó en 2010, sólo en el ámbito de la alimentación para perros y gatos, más de 620 millones de euros, consumiéndose casi medio millón de toneladas. En cuanto a los medicamentos veterinarios para pequeños animales, el año pasado se registró un crecimiento del 6% respecto al 2009, facturando más de 131 millones de euros. Por el contrario, las visitas clínicas descendieron un 3,4%.

Por su parte, las ventas de accesorios y complementos (vestidos, correas, transportines, etc.) alcanzaron el año pasado los 300 millones de euros, según la Asociación Española de Distribuidores de Productos para Animales de Compañía (Aedpac).

Según un estudio de Euromonitor, el sector creció a nivel mundial un 1,4% en 2010, gracias en parte a la recuperación de los países europeos más desarrollados y a la fuerte entrada en los mercados emergentes como Brasil, Rusia y China. De acuerdo con la patronal europea Fediaf, en la UE hay 650 empresas dedicadas a este sector (alimentación, accesorios, sanidad, etc) que dan trabajo a 50.000 personas (e indirectamente crean 500.000 empleos) y facturan anualmente 24.000 millones de euros.

A pesar de la crisis, el sector de las mascotas crece. Se calcula que hay más de 21 millones de animales de compañía en España (2009), especialmente peces, perros, pájaros y gatos. En cuanto a razas caninas, las que están más de moda son el Bulldog francés, el **Bulldog inglés**, el Carlino o el Boston Terrier, entre otros, aunque siguen imponiéndose las más comunes como el Yorkshire Terrier, el Pastor Alemán, el Golden Retriever o el Labrador.

Un 49,3% de los hogares españoles tiene una mascota y, aunque es una cifra que ha aumentado en los últimos diez años, aún está por debajo del resto de los países europeos más desarrollados, que en total cuentan con 70 millones de hogares con mascota.

Cabe citar que, en España existen más de 5.000 comercios especializados del sector del animal de compañía distribuidos por toda su geografía.

2.5- Epílogo.

Este Trabajo Final de Carrera desarrolla un Plan de Empresa para un negocio del sector de los animales de compañía, concretamente para un criadero de perros de raza Bulldog Inglés.

Hemos considerado que este sector resulta interesante para abrir un negocio debido al crecimiento que ha presentado en los últimos años.

Uno de los mayores problemas a los que se enfrentará nuestra idea, es la crisis económica que atravesamos y la consiguiente disminución de poder adquisitivo de los ciudadanos. Por eso, con la realización del Plan de Empresa pretendemos comprobar la viabilidad de este proyecto y disminuir el riesgo.

Para ello se va hacer una búsqueda intensiva de información del mercado en distintas bases de datos, anuarios económicos y también analizar empresas que desarrollen una actividad similar, para analizar como realizan su actividad y ver que podemos mejorar para diferenciarnos de ellos.

En cuanto a la **coyuntura económica** cabe destacar que la economía mundial, y en especial la europea, sigue perdiendo velocidad, aumentando el riesgo de una nueva recesión. Y que la economía española mantiene una senda de desaceleración en el cuarto trimestre de 2011, que se hace patente en mayor medida en consumo e inversión.

En cuanto al **sector** cabe destacar que la industria española dedicada a los animales de compañía resiste la crisis mejor que otras actividades económicas y empieza a dar signos de recuperación.

A pesar de la crisis, el sector de las mascotas crece. Se calcula que hay más de 21 millones de animales de compañía en España (2009), especialmente peces, perros, pájaros y gatos. En cuanto a razas caninas, las que están más de moda son el Bulldog francés, el **Bulldog inglés**, el Carlino o el Boston Terrier, entre otros, aunque siguen imponiéndose las más comunes como el Yorkshire Terrier, el Pastor Alemán, el Golden Retriever o el Labrador.

A nivel mundial, según un estudio de Euromonitor, el sector creció un 1,4% en 2010, gracias en parte a la recuperación de los países europeos más desarrollados y a la fuerte entrada en los mercados emergentes como Brasil, Rusia y China.

CAPÍTULO 3

Análisis del Entorno

3.-ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1- Introducción

En este apartado analizaremos tanto el macroentorno como el microentorno ya que nos ayudará a tomar decisiones con mayor rigor y menor riesgo.

El macroentorno incluye todos los factores que están fuera del control directo de la empresa. Nuestra empresa va a comenzar a desarrollar su actividad económica en un entorno cambiante por lo que debe de estar preparada para ir adaptándose a los cambios, sean factores políticos, económicos, socioculturales o tecnológicos que influyen en el sector.

El microentorno en cambio, influye directamente en la empresa. Está compuesto por los proveedores, intermediarios, clientes y competidores. El empresario tiene mayor control sobre estos factores.

3.2- Análisis del Macro-entorno: PEST

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro. Consideramos que este tipo de herramientas son de pertinencia para el análisis del sector y, en este caso, nos permitirá esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente para terminar de entender cuáles son las estrategias que existen.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político – legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Análisis Político – Legal

A continuación vamos a analizar aquellos factores político-legales que repercuten en el sector de la cría de animales de compañía y que, por tanto, van a afectar a nuestro negocio.

La primera norma legal impuesta por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y que va a repercutir en nuestro negocio es el **real decreto 558/2001, de 25 de mayo, por el que se regula el reconocimiento oficial de las organizaciones o asociaciones de criadores de perros de raza pura.**

A continuación vamos a destacar los que consideramos principales aspectos de dicho decreto:

Art.1. Objeto: El presente Real Decreto establece la normativa relativa a las organizaciones o asociaciones de criadores de perros de raza pura que lleven o creen libros o registros genealógicos y en particular, a los requisitos que deben reunir para su reconocimiento oficial y los criterios de inscripción de los perros de raza pura en los correspondientes libros genealógicos.

Art.2. Definiciones:

1. Perro de raza pura: todo animal de la especie canina, que esté inscrito o pueda inscribirse en un libro genealógico, cuyos padres y abuelos estén registrados como perros de esa misma raza pura en un libro genealógico de una organización o asociación reconocida oficialmente y que manifiesten el mismo prototipo racial, comportamiento y aptitudes, y unas características étnicas similares, transmisibles a su descendencia, tanto de razas caninas españolas como de razas integradas.

2. Razas caninas españolas: aquellas razas puras originarias de España, con prototipo y aptitudes definidas, ligadas tradicionalmente a la ganadería por sus actividades de pastoreo y manejo del ganado, la guarda, caza, compañía y otras utilidades que figuran en el anexo del presente Real Decreto.

3. Razas integradas en España: aquellas que sin ser autóctonas, están presentes en este país, reconocidas como razas puras en sus países de origen y cuyos ejemplares están o pueden estar inscritos en un libro genealógico de España, teniendo en cuenta, en su caso, los criterios internacionales en la materia.

4. Libro genealógico: registro, fichero o sistema informático donde se inscriben los perros de raza pura, haciendo mención de sus ascendientes y descendientes y gestionado por organizaciones reconocidas oficialmente a tales efectos.

5. Criador: aquel que cría perros de raza pura con fines de su reproducción y que es el propietario de la madre de todos los cachorros que desean inscribirse en el momento de la declaración de la camada.

La segunda norma legal que nos afecta es la **LEY 32/2007, de 7 de noviembre, para el cuidado de los animales, en su explotación, transporte, experimentación y sacrificio** cuyo objeto es establecer las normas básicas sobre explotación, transporte, experimentación y sacrificio para el cuidado de los animales y un régimen común de infracciones y sanciones para garantizar su cumplimiento.

Otra norma legal que nos repercute es el **Decreto 158/1996, de 13 de agosto, por el que se desarrolla la Ley de la Generalitat Valenciana 4/1994, de 8 de julio, sobre Protección de los Animales de Compañía.**

Este decreto en su capítulo 1, regula los núcleos zoológicos y su registro en la Comunidad Valenciana y dice en su artículo 2 que: “La declaración administrativa de núcleo zoológico, mediante su inscripción en el Registro de Núcleos Zoológicos de la Comunidad Valenciana, será requisito previo indispensable para el funcionamiento de los establecimientos siguientes, radicados en la Comunidad Valenciana: a) Establecimientos dedicados a la cría, para su posterior venta o donación, de animales de compañía, considerando como tales los que se definen en el artículo 2 de la Ley 4/1994, de 8 de julio, de la Generalitat, sobre Protección de los Animales de Compañía”. Por tanto, nuestro establecimiento está obligado a inscribirse en dicho registro.

Otras normas relacionadas con los animales que nos van a afectar son la **Declaración Universal sobre el Derecho de los Animales, regulaciones referentes a viajar con mascotas por Europa y entre continentes, legislación de la Federación Cinológica Española y la Federación Canina Internacional (FCI) y las licencias municipales para la tenencia y/o cría y venta de animales.**

Otras leyes y reglamentos

Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido

El IVA es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo, como manifestación de la capacidad económica susceptible de gravamen, y por tanto, desde un punto de vista económico, es el consumidor quien soporta el impuesto, aunque sean los empresarios y profesionales los obligados a ingresar las cuotas del impuesto.

En España existen tres tipos diferentes, el que grava los bienes y servicios de primera necesidad o superreducido (4%), el reducido que ha subido un punto porcentual (8%) y el general que ha subido dos puntos porcentuales (18%).

Ley de defensa de la competencia

Esta Ley afecta al mundo empresarial en general y puede condicionar a la empresa a la hora de realizar sus estrategias de alianzas o fusiones.

Ley de prevención de riesgos laborales

Existen multitud de leyes relativas a la prevención de riesgos laborales. Las más destacadas son las referentes a la prevención de riesgos laborales propiamente dicha, a la coordinación de actividades empresariales, las disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la utilización por los trabajadores de equipos de protección individual, la ley sobre lugares de trabajo, señalización y servicios de prevención.

Legislación relativa a la higiene y sanidad en los establecimientos:

Existe una amplia normativa referente a temas relacionados con la higiene y sanidad en los establecimientos, como pueden ser las leyes y reglamentos referentes a Salud pública, Ordenación sanitaria, Higiene industrial...

Análisis Económico

Los factores económicos vienen determinados por la estructura y coyuntura económica de cada país. En la actualidad España presenta una coyuntura económica difícil, por tanto, el papel jugado por los factores económicos va a tener mucho peso a la hora de crear un negocio.

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en que opera la empresa. Los indicadores macroeconómicos son estadísticas que indican el estado actual de la economía de un estado según un área particular (industria, mercado de trabajo, comercio, etc.)

A continuación se exponen una serie de indicadores económicos, que manifiestan la situación de un aspecto económico particular en un momento determinado.

a) Producto Interior Bruto. PIB.

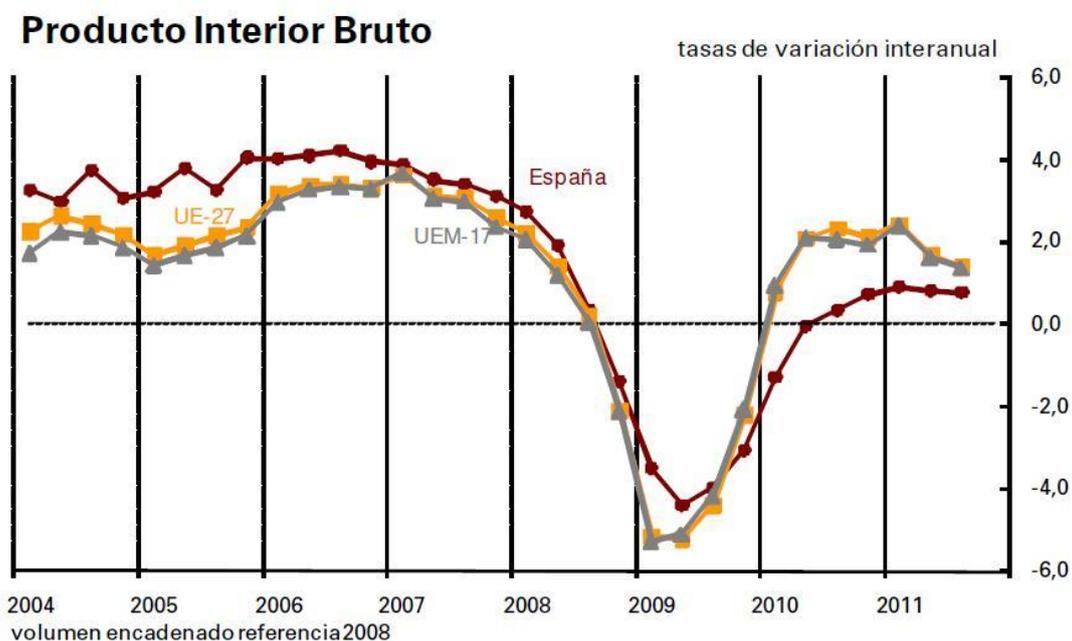
Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de un país. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interior Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus productos debido al crecimiento del gasto de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interior Bruto normalmente refleja la reducción del gasto del consumidor y, por ende, baja la demanda de producto. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa fuertemente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.

El Producto Interior Bruto (PIB) generado por la economía española en el tercer trimestre de 2011 ha registrado un crecimiento del 0,8% respecto al mismo período del año anterior, tasa igual a la estimada para el período precedente. Así, la economía española estabiliza su crecimiento interanual, en el que el sector exterior continúa siendo el principal motor de crecimiento.

En términos inter-trimestrales, la tasa de crecimiento del PIB es del 0,0%, dos décimas menos que en el trimestre precedente.

Por lo que se refiere al entorno europeo, tanto la Unión Europea en su conjunto como la Eurozona atenuaron su crecimiento interanual, pasando del 1,7% al 1,4% en el caso de la primera y del 1,6% al 1,4% en la segunda. Este comportamiento de menor crecimiento, se apreció de forma común en las principales economías europeas, con la excepción de Francia, que mantuvo su crecimiento en el 1,6%. Así, Austria redujo un punto y dos décimas su crecimiento interanual (del 4,0% al 2,8%), Holanda, cinco décimas (del 1,6% al 1,1%), Alemania, tres décimas (del 2,9% al 2,6%) y, finalmente, Reino Unido, una décima (del 0,6% al 0,5%).

Figura 3.1. Evolución del Producto Interior Bruto



Fuente: INE, 2011

b) Tasas de inflación

La inflación puede definirse como la subida generalizada y sistemática de precios de una economía, siendo la tasa de inflación la medida de la variación de dicho nivel general.

Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.

El **Índice de Precios al Consumo (IPC)** es un índice en el que se cotejan los precios de un conjunto de productos (conocido como "canasta familiar" o "cesta") determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada Encuesta de gastos de los hogares), que una

cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior, cuyo objetivo es calcular la evolución de los precios de los bienes y servicios representativos de los gastos de consumo de los hogares de una región.

En 2011, la tasa interanual del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el mes de octubre ha sido del 3,0%, una décima por debajo de la registrada en septiembre.

A su vez, en el mes de octubre la tasa de variación interanual del IPCA se sitúa en el 3,0%, la misma que el mes anterior.

El Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) es un indicador cuyo objetivo es la medición de la evolución de los precios de consumo bajo la metodología armonizada de la Unión Europea. Su importancia radica, por tanto, en el alto grado de comparabilidad entre los países de la UE, que va aumentando a medida que avanza el proceso de armonización iniciado en el año 1995.

c) Empleo

El empleo es el medio fundamental a través del cual la competitividad de un país se traduce en bienestar para sus ciudadanos. Por ello se trata de un indicador de máxima relevancia en cualquier caracterización del desarrollo sostenible en la medición de dos ámbitos fundamentales: el grado de desarrollo y la cohesión social.

La **Encuesta de Población Activa (EPA)** es una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias, realizada por el INE desde 1964. Su finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus diversas categorías (ocupados, parados), así como de la población ajena al mercado laboral (inactivos)

De dicha encuesta, en octubre de 2011, extraemos los siguientes datos:

Población activa y tasa de actividad

La población activa experimenta un descenso de 2.100 personas en el tercer trimestre de 2011. El número de activos se sitúa en 23.134.600 personas.

En términos interanuales, el número de activos aumenta en 13.100 personas, cifra superior a la del crecimiento de la población.

La tasa de actividad permanece prácticamente inalterada respecto del segundo trimestre, situándose en el 60,11%. La femenina desciende 21 centésimas hasta el 52,93%, mientras que la de los varones aumenta 20 centésimas hasta el 67,64%.

La distancia entre las tasas de actividad de españoles y extranjeros es de casi 18 puntos a favor de estos últimos, circunstancia explicada fundamentalmente por la diferente estructura por edades de unos y otros.

Ocupación

El número de ocupados desciende en 146.800 personas en el tercer trimestre de 2011 y se sitúa en 18.156.300.

El descenso del empleo afecta más a las mujeres (114.000 ocupadas menos) que a los varones (32.800 menos). El número de ocupados extranjeros baja en 62.200 y el de españoles lo hace en 84.600.

Por edades, la ocupación crece entre los jóvenes menores de 25 años. Por el contrario, las personas de 25 y más registran descensos de ocupación este trimestre.

El número de ocupados desciende ligeramente en la Industria (1.400 menos). En los demás sectores los descensos son más acusados. En la Construcción

hay 59.500 ocupados menos este trimestre, en los Servicios 52.300 y en la Agricultura 33.500.

El número de asalariados disminuye en 113.100. Los que disponen de contrato indefinido descienden en 160.600, mientras que los temporales aumentan en 47.600.

La tasa de temporalidad se sitúa en el 26,03%, medio punto más que en el trimestre precedente.

El empleo a tiempo parcial disminuye este trimestre en 189.500 personas, mientras que los ocupados a tiempo completo se incrementan en 42.700. El porcentaje de personas que trabaja a tiempo parcial baja 93 centésimas hasta el 13,21%.

La variación interanual de la ocupación es del -2,11%, más de un punto inferior a la registrada en trimestre precedente. El empleo se ha reducido en 390.500 personas en un año, de las cuales 277.000 son asalariadas y 116.400 trabajadores por cuenta propia.

La disminución interanual de empleo entre los hombres (342.100 ocupados menos) es muy superior a la de las mujeres (48.400).

Desempleo y tasa de paro

El paro aumenta en 144.700 personas este trimestre y se sitúa en 4.978.300. En los últimos 12 meses la cifra total de desempleados se ha incrementado en 403.600.

La tasa de paro sube seis décimas respecto al segundo trimestre del año, hasta el 21,52%.

El incremento del desempleo se refleja en mayor medida en las mujeres (78.800 paradas más) que en los varones (65.800 más).

La tasa de paro masculina aumenta 46 centésimas hasta el 21,04%, mientras que la femenina sube 83 y se sitúa en el 22,10%. A pesar de que la diferencia entre ambas tasas se ha acentuado en este trimestre, se mantiene la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina y mayor número de hombres en paro que mujeres.

Por nacionalidad, el aumento del desempleo se concentra en los españoles (129.600 parados más, frente a 15.000 extranjeros). La tasa de paro de la población extranjera es del 32,72%, más de 13 puntos superior a la de las personas de nacionalidad española.

El desempleo baja en la Industria (23.400 parados menos). En cambio, aumenta en los Servicios (45.900 más), en la Construcción (26.000) y en la Agricultura (7.400). El paro también aumenta entre las personas que perdieron su empleo hace más de un año (en 40.700) y entre quienes buscan su primer empleo (en 48.000).

d) Sector financiero

Los niveles de las **tasas de interés** afectan las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

El **Euribor** es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa; esto significa que es el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le deja dinero. Se compone en parte por el tipo oficial del dinero y de una prima de riesgo que aplican los bancos para prestarse el dinero entre ellos.

En cuanto a la prima, depende de la confianza que exista entre los bancos: Si los bancos tienen poca liquidez o existe desconfianza entre ellos, la prima de riesgo aumenta y el diferencial para prestarse dinero entre ellos aumenta.

El otro componente es el precio oficial del dinero. Esto lo marca el Banco Central Europeo para contener la inflación o reactivar la economía. Con tipos altos, el dinero renta por sí solo, o sea que los que tienen dinero no tienen necesidad de moverlo. Esto en general enfría la economía y decae la demanda de productos y servicios, con lo que a menor demanda se retraen los precios y se contiene la inflación.

Con tipos bajos, resulta más barato acceder a deuda y el dinero circula más puesto que si queda inmovilizado se corre el riesgo de que los intereses que produzca queden por debajo de la inflación. Cuando el Banco Central Europeo disminuye el Euribor, entonces pretende aumentar la actividad y reactivar la demanda.

El mes de octubre de 2011 el Euribor ha vuelto a subir. Ha cerrado el mes con una tasa mensual del 2,110%, cuando en el mes de septiembre fue del 2,067%. Una subida de 37 milésimas, con la que rompe el paréntesis de bajadas protagonizadas por el indicador en los meses de agosto y septiembre para volver de nuevo a la senda alcista. En octubre de 2010 el Euribor se encontraba en el 1,495% y en Abril de 2011 en el 2,086%.

La **prima de riesgo** en España está subiendo progresivamente a lo largo de los últimos años debido a la crisis de la deuda. A continuación se muestra un gráfico en el que se observa el crecimiento de la prima de riesgo.

Figura 3.2. Evolución de la Prima de Riesgo de España desde 2006.



Fuente: BCE, 2011

e) Sector exterior

En el segundo trimestre de 2011, las exportaciones españolas de mercancías han alcanzado los 53.626 millones de euros, valor superior en un 14,0% al del mismo periodo de 2010. Esta tasa supone una moderación de 9,4 puntos en el ritmo de avance de las exportaciones respecto al primer trimestre del año.

Los precios de las exportaciones han crecido un 4,6% interanual, frente al 6,4% del trimestre precedente. Como consecuencia, el incremento real de las exportaciones en el trimestre ha sido del 9,0% (frente al 16,0% del primer trimestre del año).

Las importaciones se han situado en 64.922 millones de euros, un 6,6% más que en el segundo trimestre de 2010. Este incremento ha sido muy inferior al del anterior trimestre (18,9%).

Los precios de las importaciones han moderado su crecimiento en el trimestre hasta el 7,3% (11,0% en el trimestre precedente). De esta manera, las importaciones en volumen vuelven a caer: en concreto, un 0,7% interanual (frente al aumento del 7,1% en el primer trimestre del año).

El **déficit comercial** español ha alcanzado los 11.296 millones de euros, para caer un 18,6% interanual. Esta es la mayor corrección del déficit desde el cuarto trimestre de 2008.

Finalmente, la tasa de cobertura se ha situado en el 82,6%, 5,4 puntos más que en el mismo periodo de 2011.

Análisis socio – cultural

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y cuantificar, y a su vez tiene una gran influencia en todos los sectores de la economía.

Es la raíz de muchos cambios en la sociedad e incluye elementos como la edad de la población, niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. Pueden determinar en gran medida el tipo de cliente al que dirigirse, la forma de prestar el servicio o el modelo de negocio de restauración a seguir.

En este sentido, es interesante cuantificar el crecimiento de la población, determinar sus causas, el cómo y porqué de dicho crecimiento, así como sus implicaciones en otros campos como la salud, el envejecimiento o la concentración urbana.

Los **censos de población** son listados sistemáticos diseñados para obtener información sobre la población total de un país. Su periodicidad es decenal y

deben tener un carácter estatal, comprender la totalidad de la población de un territorio y recoger datos individuales y nominativos.

Atendiendo al último censo publicado en el 2001 la población española se cifró en 40.847.371 personas, lo cual supone casi dos millones más de habitantes en comparación con el censo de 1991. Gran parte de este incremento se debe a la población extranjera residente que se ha multiplicado casi por cinco en tan sólo una década ya que han pasado de 353.367 en 1991 a 1.572.013 en el 2001. Esta llegada fue especialmente intensa entre 1999 y el 2001, años en los que llegó el 54% de estos nuevos 1.218.646 de residentes extranjeros que hay en España desde 1991.

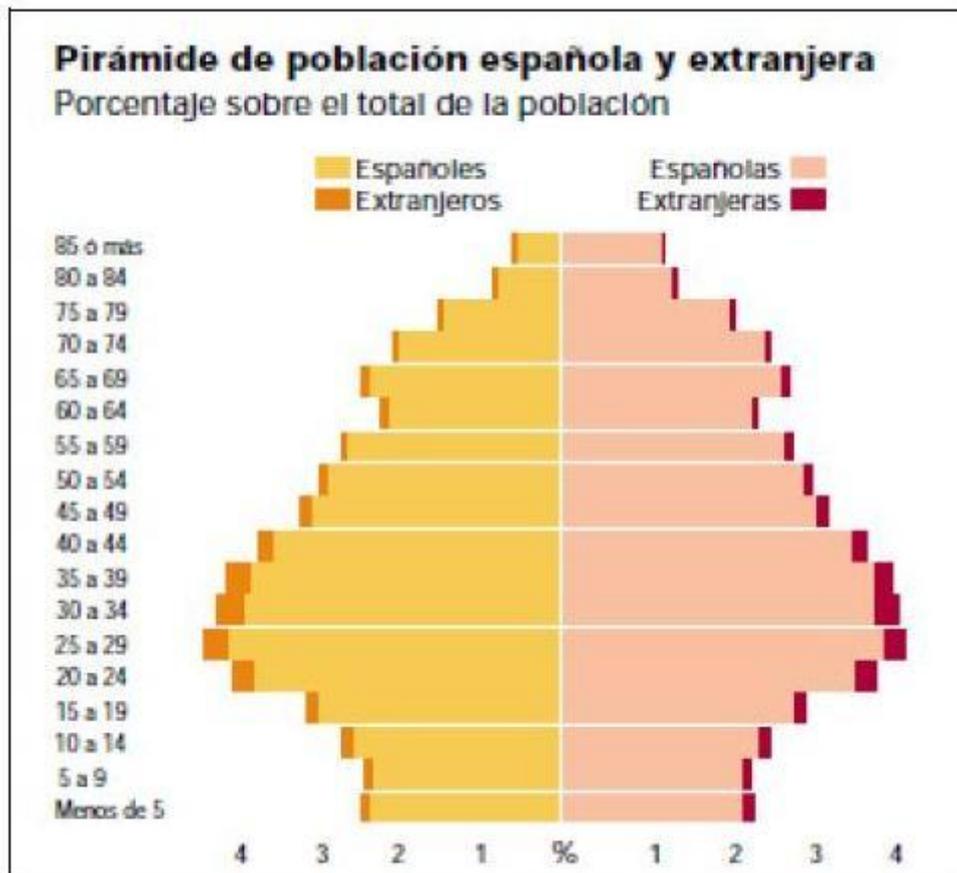
Su distribución total por género es de un 50,8% de mujeres y un 49,2 % de varones.

Siguiendo con la comparación inter-censal 1991-2001, la estructura por edades se caracteriza por un claro proceso de **envejecimiento**, debido tanto a la pérdida de peso relativo de la población menor de 15 años como a la ganancia de cuota de los mayores de 65 años, que, en 2001, concentran el 17% de la población total.

Sólo el 14,5% de la población española tiene menos de 15 años, mientras que en 1991 era el 19,4%. Tienen el mayor porcentaje de jóvenes Andalucía, Región de Murcia y Canarias.

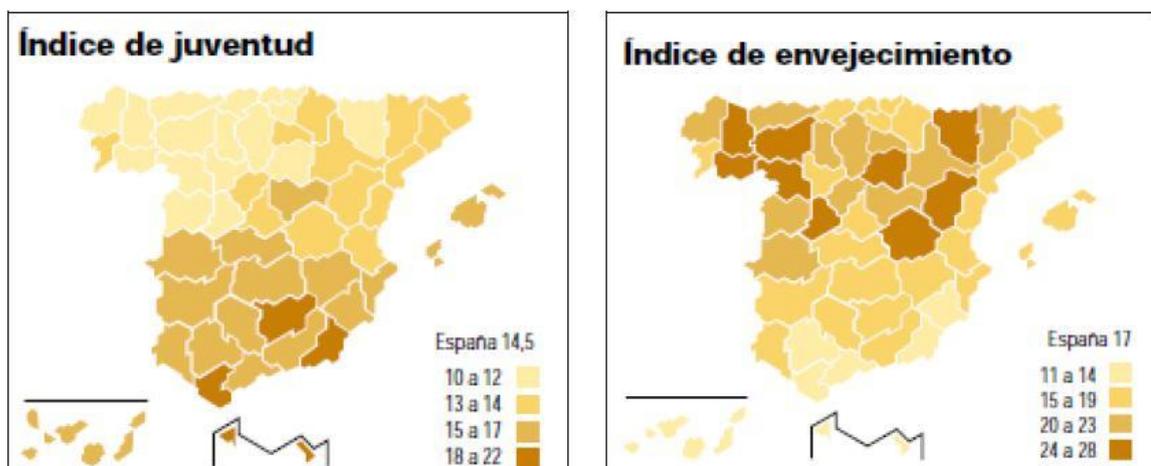
En cuanto a las personas de 65 y más años, el mayor porcentaje se sitúa en la zona interior y norte peninsular. Castilla y León, el Principado de Asturias y Aragón son las comunidades autónomas más envejecidas. Las personas de ochenta o más años alcanzan ya la cifra de millón y medio.

Figura 3.3. Pirámide de Población Española y Extranjera



Fuente: INE, 2011

Figura 3.4. Índices de Juventud y Envejecimiento de la Población.



Fuente: INE, 2011

Para completar esta breve aproximación cuantitativa a la realidad demográfica española no conviene olvidar la información suministrada en otra fuente de información como el padrón. Concretamente, el que se refiere al 1 de enero del 2009 indica que la población residente en España asciende aproximadamente a 46.745.807 habitantes.

En 2009, el 58% de la población de España se concentra en tan sólo cuatro Comunidades Autónomas: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid. Siendo la densidad media en España de 92,2 habitantes/km², dicha densidad es mayor en el centro peninsular y en las zonas de levante.

Figura 3.5. Distribución de la Población por Comunidades Autónomas.



Fuente: INE, 2011

A 1 de enero, el 40% de la población residente en España vive en municipios de más de 100.000 habitantes, como Madrid, Barcelona, Valencia... Un 13,1%

reside en municipios con menos de 5.000 vecinos. Por otro lado, Madrid y Barcelona son ciudades que destacan por su tamaño.

Análisis Tecnológico

En el sector de la cría de perros es muy importante adaptarse a las nuevas tecnologías, especialmente internet. La mayor parte de futuros clientes de nuestro negocio nos van a conocer a través de la red, por ello, vamos a disponer de una página web con fotos de nuestros ejemplares e información de contacto mediante teléfono y correo electrónico. Nuestros clientes visitando la página web van a disponer de información de los padres de sus futuros cachorros, de los premios conseguidos por nuestros perros, así como información detallada de la raza de tal forma que no les hará falta acudir al criadero para adquirir o reservar su ejemplar.

Debido a que muchos clientes potenciales no conocen criadores antes del momento de su adquisición, es importante, que la gente que busque adquirir un bulldog inglés nos encuentre a nosotros antes que a otros competidores, y esto se puede conseguir utilizando técnicas de posicionamiento en buscadores de páginas web en internet. El posicionamiento en buscadores, posicionamiento web (SEO por sus siglas en inglés, de *Search Engine Optimization*) es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, como Google o Bing de manera orgánica, es decir sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados.

El SEO es la tarea de optimizar la estructura de una web y el contenido de la misma, así como la utilización de diversas técnicas de linkbuilding, linkbaiting o contenidos virales con el objetivo de aparecer en las primeras posiciones de los resultados de los buscadores (cuando un usuario busca por una determinada palabra clave o keyword).

Otro aspecto que deberemos trabajar en Internet, va a ser el uso de redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn, así como el uso de otras páginas

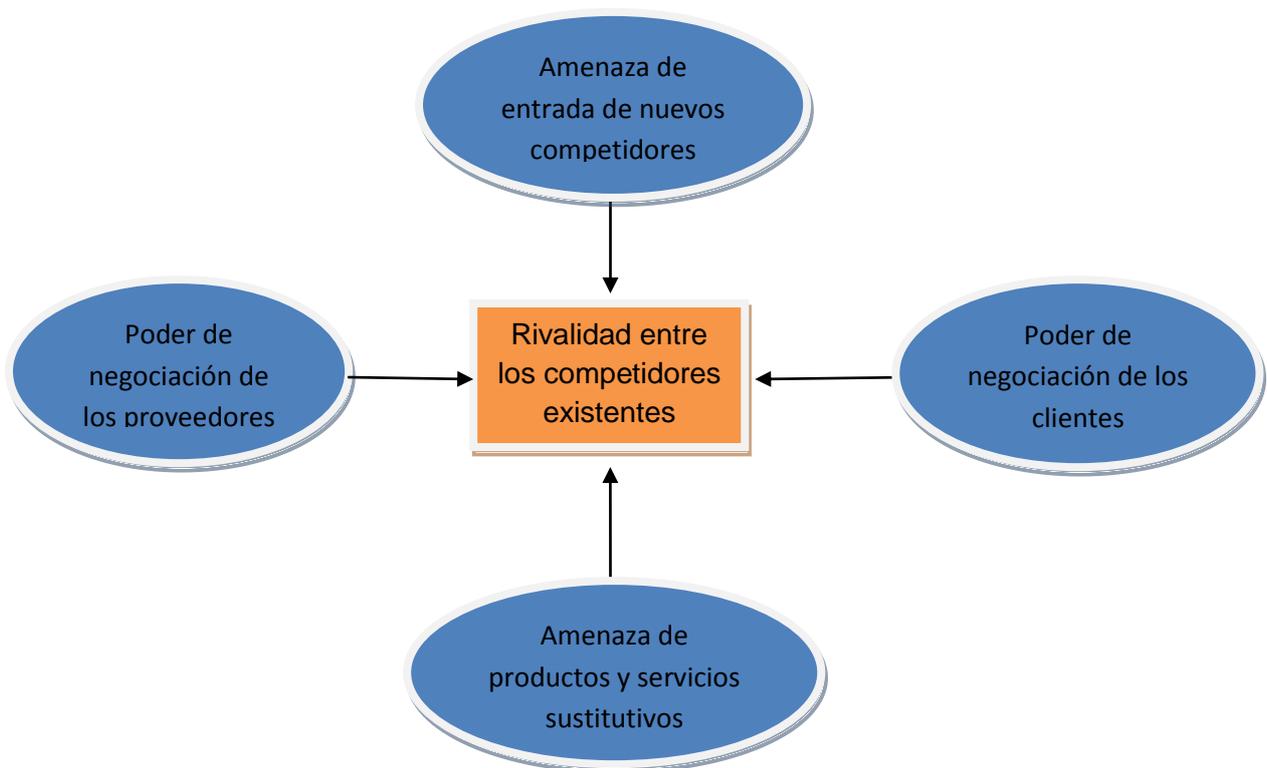
web como Youtube con canal propio para la subida de vídeos de nuestros ejemplares, y el uso de directorios de empresas en los que publicaremos un enlace con información de nuestro negocio en el apartado que disponga el directorio para nuestro sector.

En cuanto al uso de tecnologías de producción, implantaremos bebederos automáticos con un depósito y tolvas de pienso para no tener que reponer agua y pienso cada pocas horas.

3.3- Análisis del Micro-entorno: las Cinco Fuerzas de Porter

En este apartado realizaremos el estudio del micro-entorno de la empresa, utilizando el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura 3.6. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2011.

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en el que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Estas fuerzas son:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores existentes

A continuación se desarrolla cada uno de ellos, identificándolos con el sector y la empresa en concreto:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es importante analizar las barreras de entrada y salida de la actividad, ya que tienen una incidencia directa sobre la competencia que podemos encontrar e influir sobre nuestra capacidad productiva, nuestros precios e incluso reducir nuestros márgenes de beneficio.

Requerimientos de capital. La principal barrera de entrada es la inversión de capital para poner en funcionamiento el negocio: adquisición de sementales y hembras de cría, acondicionar el local, registro de la empresa en el registro mercantil, crear un fondo de capital, maquinaria, mobiliario, elementos de transporte, empleados, etc.

Economía de escala. Existen economías de escala en este sector, que se materializan en franquicias como Pets Place, Interzoo o Aquarium Multipez. Esto supone una importante barrera de entrada ya que las empresas que tienen un amplio volumen de ventas obtienen unos costes rebajados. Por eso, a la hora de entrar en este sector deberemos tener en cuenta este factor ya

que será difícil alcanzar esos niveles de ventas y por tanto esa reducción de costes.

Diferenciación del producto. Es importante para nuestro negocio conseguir que el cliente distinga nuestro producto/servicio de los de la competencia. Debemos prestar especial atención al carácter, salud y belleza de nuestros perros, además de la atención al cliente y servicio post-venta para que aumente el valor percibido por nuestros clientes.

Identidad de marca. Este sector está formado por grandes criaderos y/o franquicias, consolidadas y con una imagen de marca diferenciada (prestigio, credibilidad, fiabilidad, seriedad, etc.) que crean fidelidad y lealtad por parte de los clientes y dificultan que la abandone por otra nueva.

Constituye por lo tanto una barrera de entrada al sector y nos conviene adquirir una imagen de marca y diferenciarnos de la competencia ofreciendo una imagen de seriedad, prestigio, fiabilidad, con buen servicio al cliente.

Costes de cambio. En este caso no existen costes de cambio ya que el cliente no incurre en nuevos costes por el mero hecho de cambiar de un proveedor a otro. Por lo tanto, ésta no será barrera de entrada para nosotros.

Localización favorable. Este punto no es de importancia para nuestro negocio, ya que nuestros clientes no se van a decantar por nuestros productos por localizarse las instalaciones en un determinado lugar u otro. En este sentido, va a tener más importancia un buen trabajo de marketing online con labores de posicionamiento en buscadores que permitan al cliente potencial localizarnos a través de la red antes que a la competencia.

Curva de la experiencia. En el sector de la cría de perros en general, está presente esta barrera de entrada ya que el tiempo dedicado a dicha actividad proporcionará una mayor experiencia que dará lugar a una especialización y mejora tecnológica. Las nuevas empresas no poseen el *know-how*, lo cual supone una gran desventaja que difícilmente podrán superar y verán el gran coste de no poseerlo. Es muy difícil competir con empresas que llevan 30 años dedicándose a este negocio.

Por ello, será importante contar con personal debidamente capacitado y formado, que ayuden a paliar las deficiencias de conocimiento en esta materia.

Pero a la hora de adentrarnos en un nuevo negocio, debemos tener en cuenta tanto las barreras de entrada, que hemos enumerado anteriormente, como las barreras de salida, que dificultan el abandono del negocio en caso de que éste no resulte rentable.

En este sector resulta muy fácil vender los ejemplares adultos en caso de abandono de negocio, pero no resultará tan fácil vender la maquinaria y mobiliario utilizado, así como el traspaso del local utilizado para la cría de los animales.

Amenaza de productos sustitutos.

Nos encontramos en un mercado muy dinámico en el cual vamos a tener muchos competidores y dónde las modas juegan un papel muy importante. Podemos considerar como productos sustitutos de nuestro negocio aquellos establecimientos o profesionales cuya actividad principal sea la venta de mascotas.

A continuación citaremos aquellos negocios relacionados con la venta de mascotas que consideramos como posibles competidores.

Tiendas de animales: consideramos como posibles competidores aquellas tiendas que se dedican a la venta de mascotas de todo tipo. En estos establecimientos los consumidores pueden escoger entre gran variedad de mascotas y, por norma general, también podrán comprar alimentos y accesorios para sus mascotas.

Criadores de perros: los criadores de perros tanto de raza Bulldog Inglés como de otras razas también deben ser considerados como posibles competidores puesto que una pequeña parte de clientes duda entre varias razas de perro a la hora de adquirir su mascota en función de sus gustos y limitaciones de espacio o dinero.

Particulares: determinadas personas que no se dedican a la venta de perros, tienen perros y los hacen criar alguna vez. Normalmente hacen criar a sus perros para quedarse algún hijo/a de ellos y vender el resto de la camada. En internet hay decenas de páginas web dónde los particulares pueden anunciar sus camadas y constituyen una fuerte competencia para nuestro negocio debido a que los precios de sus cachorros suelen ser bastante más bajos que los de un criador profesional.

2. Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es un aspecto muy importante a tener en cuenta en este análisis porque en definitiva es de ellos de quien depende el éxito o no de nuestro negocio.

Los clientes muchas veces pretenden conseguir unos precios lo más bajos posible, y lo podrán conseguir, en mayor o menor medida, en función del poder de negociación que tengan. A continuación citamos las variables más significativas.

Fragmentación del sector. Estamos ante un sector compuesto por gran cantidad de competidores, por lo cual los clientes tendrán una gran cantidad de opciones a la hora de elegir dónde adquirir su ejemplar.

Sensibilidad de los clientes a las variaciones de precio. Entre los clientes podemos encontrar aquellos que prefieren un producto de mayor calidad a pesar de que ello conlleve un mayor precio, y otros que son más sensibles a las variaciones de precios y por lo cual tratan de alcanzar el mejor precio posible.

En nuestro caso, los primeros van a ser los que se decidan por nuestros productos, puesto que nuestros clientes van a contactar con nosotros porque buscarán la calidad y garantía que no les va a poder ofrecer otro tipo de establecimientos.

Costes de cambio. El cliente no tiene ningún coste para cambiar de establecimiento de consumo, lo cual le da mayor fuerza.

Nivel de información del cliente. En este tipo de actividad se puede presentar dos tipos de clientes en cuanto al nivel de información. Tendremos clientes que contacten con nosotros que sean expertos en la raza y busquen un bulldog de gran calidad que se aproxima lo máximo al estándar de la raza y que podrán obtener los precios y condiciones de venta más favorables para ellos a través de la comparativa y, por otro lado, clientes muy desinformados que buscan un bulldog inglés pero que no conocen realmente nada de la raza ni de los vendedores de dicho producto.

Amenaza de integración hacia atrás. Este aspecto es una amenaza muy fuerte para nuestro negocio puesto que los clientes en el futuro van a poder criar con sus ejemplares y no volver a recurrir a nosotros para futuras adquisiciones.

3. Poder de negociación de los proveedores.

A continuación, vamos a realizar el análisis del poder de los proveedores sobre la empresa:

Concentración del sector del proveedor. En el sector de las mascotas existe un número considerable de proveedores para los distintos productos ofrecidos, lo que nos garantiza un servicio de distribución de todos los productos necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa.

Existencia de sustitutos. En nuestro caso, podemos encontrar un gran número de empresas en el sector de la distribución de piensos y otros enseres necesarios para el desarrollo de nuestro negocio, además de existir un gran número de criadores a lo largo del mundo para adquirir nuevas líneas de sangre, por lo cual tenemos la posibilidad de cambiar de proveedor sin demasiadas complicaciones.

Costes de Cambio. Los criaderos cuentan con un amplio abanico de proveedores y el coste de cambio es inexistente. Simplemente, se perderían los descuentos que tuviéramos con el proveedor habitual, aunque es muy posible que los consigamos también con el nuevo proveedor.

Diferenciación del producto proveedores. En cuanto a los ejemplares a adquirir de otros criaderos y piensos para alimentar a los animales sí que encontramos alta diferenciación entre los proveedores en función de las marcas que distribuyan puesto que existen gamas y composiciones muy diferentes.

4. Rivalidad entre los competidores existentes.

Esta fuerza de Porter es muy importante puesto que nos permite conseguir conclusiones sobre la intensidad competitiva del sector y como nos afectan las distintas acciones que pueden llevar a cabo las empresas con el fin de aumentar sus cuotas de mercado y con ello maximizar los beneficios, tales como pueden ser las guerras de precios, promociones, las campañas publicitarias agresivas, etc.

Consideramos como competidores más importantes de nuestra empresa, por un lado, aquellos establecimientos de venta de mascotas y pequeños criadores situados en la comunidad valenciana y por otro lado, los grandes criadores de prestigio de todo el mundo que exportan sus productos a cualquier punto del mundo. Podemos agrupar a nuestros competidores más importantes en los siguientes grupos:

Tiendas de venta de mascotas: agrupamos aquí los establecimientos que venden mascotas situados en la Comunidad Valenciana. Estos establecimientos ofrecen un producto de baja calidad a un menor precio, y normalmente están localizados en lugares estratégicos, como centros comerciales o lugares muy transitados dentro de las ciudades.

Pequeños criadores de la zona: aquí agrupamos a criadores situados en la Comunidad Valenciana con productos de mejor calidad que los que pueden

ofrecer en una tienda de mascotas pero con pedigrees de menos prestigio que los ofrecidos por nuestra empresa. Este tipo de competidor también ofrecerá su producto a un precio inferior al nuestro.

Grandes criadores: este tipo de empresa va a ser nuestro mayor competidor, puesto que va a ofrecer un producto muy similar al nuestro a un precio también parecido. Debemos crear una gran imagen de marca, y ofrecer servicios adicionales para que el cliente se decida finalmente por nuestro criadero.

Siguiendo con el análisis de Porter para este apartado:

Número de competidores. El sector de las mascotas es un ejemplo de sectores con gran número de competidores. Se trata de un sector en el que existe una creciente competencia, por lo que la propuesta ofrecida por cada establecimiento debe desmarcarse del resto.

Diversidad de los competidores. En este sector, existe gran variedad en lo que se refiere a localización o ámbito de actuación. Además, también existen grandes diferencias entre los competidores por lo que respecta a objetivos y estrategias ya que cada empresa en función de su naturaleza, posición en el mercado y expectativas, elige una manera de actuar.

Crecimiento del sector. En los últimos años el sector de las mascotas ha presentado un fuerte y sostenido crecimiento a nivel nacional e internacional gracias a cambios en los hábitos de las personas y de tipo sociocultural, pero también como consecuencia de una mayor sensibilidad, y cultura hacia el mundo de las mascotas.

3.4- Análisis de la competencia

El objeto de análisis de la competencia es detectar los principales competidores y permite deducir las estrategias de posicionamiento de la empresa, detectar posibles nuevos ámbitos a abarcar, detectar los fallos y oportunidades para la empresa, etc. Por eso, es conveniente realizarlo en cualquier tipo de empresa.

Para dicho análisis hemos realizado un trabajo de investigación contactando con los mayores competidores nacionales e internacionales. Para dicha investigación hemos visitado algunos criadores de la zona para observar sus instalaciones y hemos preguntado el precio de un cachorro para exposición a los mismos. Además, hemos contactado con otros criadores extranjeros de gran prestigio internacional mediante llamadas telefónicas.

A continuación mostramos un listado con los principales competidores nacionales y sus características:

Tabla 3.1. Principales Competidores Nacionales.

Nombre	Localización	Precio
REMBOMBORY	Vallada (Valencia)	3.000 €
LA CHATA	Torrente (Valencia)	3.000 €
BULLYOYO	Murcia	2.500 €
BEST BULLDOG GIRONA	Girona	2.500 €
MELJANE	Valencia	2.000 €
EDITION OF LUXE	Sevilla	3.000 €
HOME PILAR	Málaga	2.000 €
ISLANDBULL	Las Palmas	1.500 €
DEL PAPIOL	Barcelona	2.000 €
LA VERA BULLS	Canarias	2.000 €
LENCÍS	Lleida	1.200 €
BURJALON	Albacete	1.500 €
DEL BOQUERON	Málaga	2.000 €
CRUSHEDS	Asturias	2.000 €

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Cabe comentar que los criadores con precios más elevados son los que tienen mayor prestigio y llevan más años dedicándose a la cría de Bulldogs. Rembombory lleva desde 1982 criando este tipo de perro, cuenta con 24 campeones a lo largo de su historia. Este criadero posee alrededor de 100 bulldogs en sus instalaciones. La Chata Bulldogs es otro de los históricos de la raza. Este criadero lleva criando esta raza desde 1997 y cuenta con un palmarés de 20 campeones. Ambos criadores son de la provincia de Valencia, por tanto vamos a tener una grandísima competencia.

Finalmente, mostramos otro listado de los principales competidores internacionales:

Tabla 3.2. Principales Competidores Internacionales.

Nombre	Localización	Precio
SEALAVILLE	UK	4.000 €
SAN SIMON BULLS	Perú	4.000 €
MYSTYLE	UK	4.000 €
PATDANA	Holanda	2.500 €
MERRIVEEN	UK	3.000 €
NOBOZZ	UK	3.500 €
MAIORCA BULLS	Brasil	2.500 €
LEMONVOM	Hungría	3.000 €
TIVOLI BULLS	Bélgica	2.500 €
JAMINIC	UK	3.000 €
STARDUST	Israel	3.000 €
MASTIFFHILLS	Rusia	3.500 €
ANGEL BULLS	Portugal	2.000 €
GOLDEN BULLS	Hungría	2.500 €

Fuente: Elaboración Propia, 2011.

Respecto a los criadores internacionales, cabe destacar el gran prestigio adquirido por Sealaville que en los últimos años va en cabeza en Inglaterra (la cuna del Bulldog). Sealaville lleva criando bulldogs desde 1992 y no ha sido hasta hace pocos años cuando ha surgido su éxito gracias a la crianza de un tipo de perro grande, con hermosas cabezas y un gran hueso. En el resto del mundo, el criadero de más prestigio es el peruano San Simon Bulls. Dicho criadero en unos años ha ido comprando perros de las mejores líneas de

sangre Inglesas y Españolas, y combinándolas ha obtenido perros magníficos que son el deseo de todos los criadores del mundo.

3.5- Epílogo

Del **análisis del macro-entorno** se desprenden las siguientes conclusiones:

- Factores políticos: la legislación que debemos tener en cuenta a la hora de crear nuestro negocio es la siguiente: real decreto 558/2001, de 25 de mayo, por el que se regula el reconocimiento oficial de las organizaciones o asociaciones de criadores de perros de raza pura; LEY 32/2007, de 7 de noviembre, para el cuidado de los animales, en su explotación, transporte, experimentación y sacrificio; Decreto 158/1996, de 13 de agosto, por el que se desarrolla la Ley de la Generalitat Valenciana 4/1994, de 8 de julio, sobre Protección de los Animales de Compañía; Declaración Universal sobre el Derecho de los Animales, regulaciones referentes a viajar con mascotas por Europa y entre continentes; legislación de la Federación Cinológica Española y la Federación Canina Internacional (FCI); y las licencias municipales para la tenencia y/o cría y venta de animales.

Otras leyes importantes que afectan a nuestro negocio son: Legislación relativa a la higiene y sanidad en los establecimientos; Ley de prevención de riesgos laborales; Ley de defensa de la competencia; y Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido.

- Factores económicos: para conocer la situación económica de una zona, se debe estudiar los indicadores macroeconómicos más importantes. Del estudio de dichos indicadores se concluye que: El **Producto Interior Bruto (PIB)** generado por la economía española en el tercer trimestre de 2011 ha registrado un crecimiento del 0,8% respecto al mismo período del año anterior, tasa igual a la estimada para el período precedente. Así, la economía española estabiliza su crecimiento interanual, en el que el sector exterior continúa siendo el principal motor de crecimiento.

En 2011, la tasa interanual del **Índice de Precios de Consumo (IPC)** general en el mes de octubre ha sido del 3,0%, una décima por debajo de la registrada en septiembre.

El **paro** aumenta en 144.700 personas este trimestre y se sitúa en 4.978.300. En los últimos 12 meses la cifra total de desempleados se ha incrementado en 403.600.

El mes de octubre de 2011 el **Euribor** ha vuelto a subir. Ha cerrado el mes con una tasa mensual del 2,110%, cuando en el mes de septiembre fue del 2,067%.

La **prima de riesgo** en España está subiendo progresivamente a lo largo de los últimos años debido a la crisis de la deuda.

El **déficit comercial** español ha alcanzado los 11.296 millones de euros, para caer un 18,6% interanual. Esta es la mayor corrección del déficit desde el cuarto trimestre de 2008.

- Factores sociodemográficos: del estudio de los factores sociodemográficos se concluye que existe envejecimiento poblacional y un aumento considerable de la población española, debido sobre todo a la inmigración.

- Factores tecnológicos: es muy importante para nuestra empresa el uso de las nuevas tecnologías. Sobre todo el aprovechamiento de Internet, utilizando estrategias de marketing online. También se usarán herramientas de automatización en la producción.

Respecto al estudio del microentorno, podemos extraer las siguientes conclusiones en lo que se refiere a las 5 fuerzas de Porter:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Existen varias barreras de entrada en este sector, siendo la más importante la disponibilidad de locales con las características deseadas, seguida de poder conseguir el capital necesario para abrir el negocio. Respecto a las barreras de salida, podemos perder la inversión en maquinaria y en el local.

Amenaza de productos sustitutivos: Podemos considerar como productos sustitutivos de nuestro negocio aquellos establecimientos o profesionales cuya actividad principal sea la venta de mascotas. Estos establecimientos o profesionales son: tiendas de animales, criadores de perros y particulares.

Poder de negociación de los clientes: Su poder de negociación es medio y actuarán por el lado de precios más competitivos y una mayor calidad. Solicitan garantía de calidad y salud.

Poder de negociación de los proveedores: el poder negociador de los proveedores es muy bajo debido a que existe una gran competencia y las diferencias entre proveedores son mínimas.

Rivalidad entre los competidores existentes: la competencia actual del sector se considera media debido al gran número y creciente de competidores, aunque no todos ofrecen un nivel de calidad y precio similar en el producto.

El análisis de la competencia se ha realizado mediante la consulta de precios de competidores similares tanto de España como del Mundo.

CAPÍTULO 4

Análisis de las Operaciones

4.- ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

4.1- Introducción

Los productos que vamos a ofrecer son cachorros de bulldog inglés. Para conseguirlos, vamos a tener que seguir un proceso, también necesitamos disponer de un local acondicionado para la cría de Bulldog Inglés, y ese local debe estar distribuido y localizado de forma correcta, puesto que de ello va a depender la producción de nuestro criadero.

4.2- Localización

Estar mejor localizado que nuestra competencia, una mejor infraestructura y tener una mayor cercanía al mercado, genera ventajas competitivas que deben ser aprovechadas por las diferentes empresas.

En el mundo competitivo de hoy, las empresas deben analizar todas las facetas y las variables a afrontar, en la búsqueda de ventajas competitivas y un criterio importante en la búsqueda de dichas ventajas es la localización.

Cada día, la localización se relaciona más estrechamente con la distribución, comercialización y venta de productos. Su importancia es fundamental.

La localización de nuestro criadero no va a ser un factor que influya mucho en nuestros resultados, ya que las ventas mayoritariamente se van a producir, porque encuentren nuestra página web por internet, porque nos vea algún cliente en exposiciones, por el boca a boca o por algún anuncio en revistas o periódicos. Es decir, los clientes no van a adquirir nuestro producto porque encuentren nuestro criadero mientras van dando un paseo por la calle, a diferencia de restaurantes, tiendas etc.

Debemos tener en cuenta, eso sí, que nuestro criadero esté bien comunicado, sea de fácil acceso y que nuestros clientes y proveedores puedan encontrarlo con facilidad.

El local va a estar situado en Sagunto y concretamente en las afueras del pueblo, ya que nuestro negocio no es altamente compatible con vecinos, debido al ruido y olores que puede ocasionar un negocio de este tipo y al requerimiento de espacio para nuestros animales.

El local va a disponer de 1000 metros cuadrados de nave y 2 anegadas de terreno debido a que deben tener espacio los perros para correr y salir a que les pegue el sol, ya que es algo beneficioso para su salud y la de nuestro negocio.

Se cuidará también la imagen de la empresa, dando un aspecto limpio y saludable, ya que de lo contrario, un aspecto descuidado del criadero puede hacer que perdamos clientes. No se quiere dar la imagen típica de criadero de ganado donde los animales están en pequeños compartimentos, si no, una imagen de residencia canina dónde todos nuestros ejemplares se encuentren cómodos y a gusto en nuestras instalaciones.

El criadero va a estar en una zona con árboles, para además de dar buena imagen, hacer sombra en determinadas zonas que lo requieren.

4.3- Distribución en planta

La distribución en planta en una empresa influye de manera significativa en el desarrollo de sus procesos internos. La planificación de las instalaciones es importante porque las decisiones sobre este tema tienen impacto a largo plazo e influyen tanto en la estrategia de la empresa, como en la calidad, el aprovechamiento de espacio y la buena comunicación entre áreas; una buena distribución en planta permite además una buena coordinación entre los distintos departamentos funcionales de la organización.

Con la distribución en planta se busca:

- Minimizar los costes del manejo de materiales.
- Utilizar el espacio eficazmente.
- Desarrollar la labor eficazmente.
- Facilitar la comunicación e interacción entre los trabajadores, trabajadores y sus supervisores, o trabajadores y clientes.
- Reducir el tiempo del ciclo industrial o el tiempo de servicio al cliente.
- Facilitar las actividades de mantenimiento.

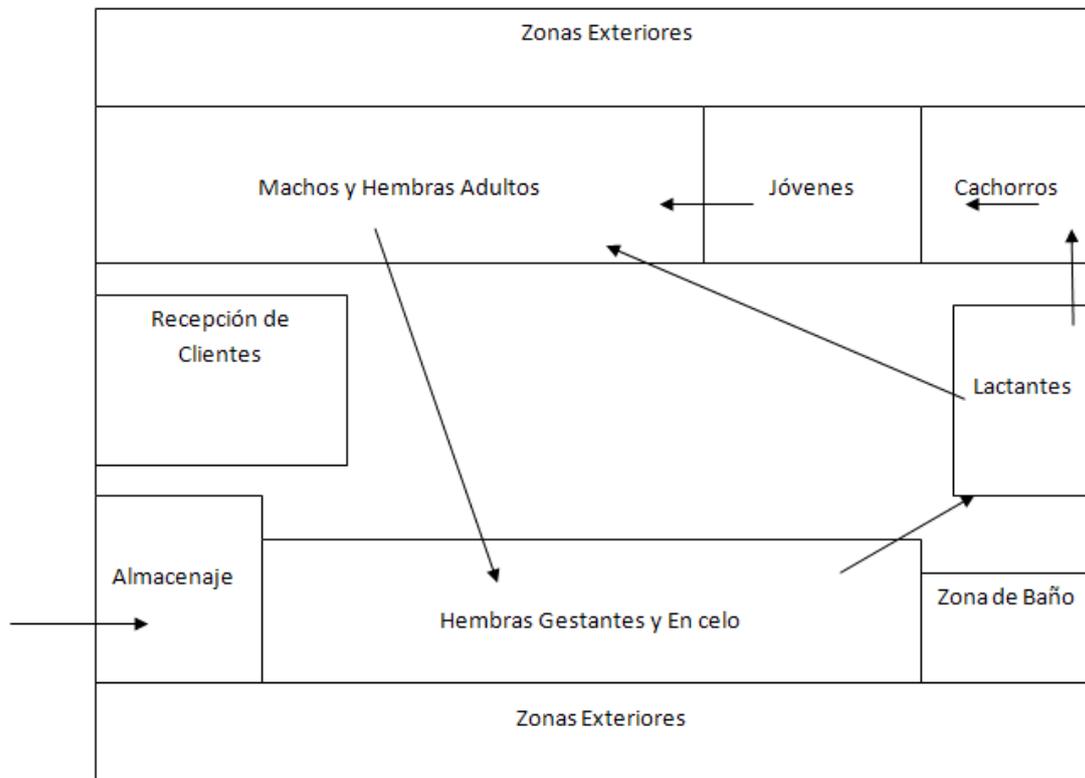
La distribución en planta de nuestro negocio va depender de una serie de factores como puede ser el tamaño de la maquinaria que se vaya utilizar, aspectos de seguridad laboral, que el movimiento de los empleados para llevar a cabo su tarea sea el mínimo y que ésta se pueda combinar con otras actividades que se lleven a cabo, etc.

En este apartado vamos a mencionar todas la áreas que van formar parte de nuestro negocio y se describirá la distribución en planta óptima para el desarrollo de la actividad.

La nave de nuestro criadero de Bulldog Inglés se va a dividir en 8 zonas. Las zonas son las siguientes:

- a. Zona de Recepción de Clientes.
- b. Zona de Almacenaje.
- c. Zona de Baño.
- d. Zona de Machos y Hembras Adultos.
- e. Zona de Hembras Gestantes y en Celo.
- f. Zona de Hembras Lactantes.
- g. Zona de Cachorros.
- h. Zona de Jóvenes.

Tabla 4.1. Distribución en Planta.



Fuente: Elaboración Propia, 2011.

A continuación se explicarán las características de cada una de estas zonas:

Zona de Recepción de Clientes.

Esta zona deberá estar situada en la entrada principal del local. Aquí es dónde se le explicará al cliente la forma de trabajar de nuestro criadero, además de información general sobre la raza (carácter, cuidados, patologías y precauciones). También se les abrirá una ficha de clientes con sus datos personales para posteriores informaciones de su interés, promociones y para hacer estudios, en un futuro, sobre los clientes.

La zona constará de una mesa de despacho con ordenador y teléfono y de unas sillas para la comodidad de los clientes.

a. Zona de Almacenaje.

La zona de Almacenaje dispondrá de una puerta grande propia que dará directamente a la calle para descargar mejor los sacos de pienso y así, evitar pasar por la puerta principal para el depósito del pienso. Además de pienso, en esta zona se almacenarán, en un armario, medicamentos comunes (vacunas, colírios, agua oxigenada etc), vitaminas para la utilización con los perros y material estéril (sondas y jeringas) para utilizar en las inseminaciones artificiales. También se almacenarán productos de limpieza y desinfección en un lugar especialmente destinado a tal uso, cerrado y totalmente separado de cualquier posible contacto con alimentos.

Un factor que se descuida habitualmente en el diseño de los almacenes es proporcionar suficiente espacio para facilitar la libertad de movimientos de los manipuladores, por ello se colocará todo de forma que se pueda proceder a la manipulación correctamente.

b. Zona de Baño.

Esta zona estará situada en el fondo de la nave y constará de una bañera y unos estantes para la colocación de toallas, secador, toallitas húmedas, gasas y champús para perro. La frecuencia de lavado de cada perro será de una vez por mes, a no ser que sea necesario alguna vez más por ensuciamiento del perro, ya que tampoco es bueno bañarlos con mucha frecuencia debido a que se puede ocasionar la pérdida de grasas naturales del pelo, causando así problemas de salud en piel y pelo.

c. Zona de Machos y Hembras Adultos

Esta zona estará dividida por compartimentos. En cada uno de ellos situaremos un macho y una hembra de más de un año de edad. Se colocarán de esta manera para evitar posibles peleas entre machos o entre hembras, ya que al llegar a la madurez es común que se produzcan enfrentamientos entre perros del mismo sexo que pueden llegar a provocar incluso la muerte de algún ejemplar. La colocación de cada hembra y macho en esta zona será de forma aleatoria debido a que la inseminación a la hembra no tiene porque ser con el macho con el que haya compartido perrera. Debido a que se dispondrá de más hembras que machos, habrá compartimentos en los que sólo situaremos una hembra adulta, ya que seleccionaremos unos pocos sementales de gran calidad para cubrir nuestras hembras.

Cada compartimento dará a una zona exterior también dividida para evitar el contacto entre machos y hembras de otros compartimentos.

d. Zona de Hembras Gestantes y en Celo.

Las hembras adultas en época de celo pasarán de la zona anterior a esta zona para evitar el contacto con los machos. También estarán situadas en esta zona las hembras ya inseminadas, que estén en periodo de gestación para evitar golpes con otros perros que puedan dañar al feto.

e. Zona de Hembras Lactantes.

En este lugar estarán las hembras, que hayan dado a luz, con sus cachorros. Esta zona estará cerrada y dispondrá de aire acondicionado propio, para un mayor control de la temperatura debido a la vulnerabilidad de los cachorros en sus primeros días de edad. Al igual que las anteriores zonas, estará dividida en compartimentos para colocar a cada hembra y sus cachorros aislados del resto.

f. Zona de Cachorros.

Una vez destetados los cachorros, se colocarán en esta zona en función de su rango de edad. La zona dispondrá de 5 compartimentos en los que se agrupará a los cachorros por edades y con independencia del sexo. Los cachorros, cuando cumplan meses irán pasando de zona debido a la gran diferencia de tamaño para cada mes de edad, por tanto, el primer compartimento será para los cachorros recién separados de la madre, con un mes de edad, el segundo para los cachorros de dos meses, el tercero para los de tres, en el cuarto se situarán los de 4 meses y en el quinto los de 5 meses.

g. Zona de Jóvenes

Los cachorros, al llegar a los 6 meses de edad, se pasarán a la zona de jóvenes, en la que convivirán con otros perros de hasta el año de edad. Esta zona se dividirá solamente en dos compartimentos, y situaremos a los jóvenes de 6 a 9 meses en uno y de 9 a 12 meses en el otro, con independencia también del sexo.

4.4- Procesos

El proceso productivo comenzará con la inseminación de la hembra en época de celo y concluirá, a través de una serie de pasos, con la venta del producto final que serán cachorros de calidad y saludables que es el principal objetivo de nuestros productos.

a- Inseminación en época de celo

La época de celo en el caso de los perros se produce cada 6 meses y tiene una duración de 21 días. Por regla general, en torno a la mitad del período de celo es cuando la hembra está ovulando y se debe realizar la inseminación artificial, pero cómo no se conoce a simple vista el día idóneo para realizar la monta, y

cada perra es diferente y ovula días distintos, se realizará un análisis de progesterona de la hembra para calcular el día óptimo para realizar la inseminación. Por norma general, realizaremos dos inseminaciones a cada hembra, para intentar asegurar el embarazo y realizaremos el análisis de progesterona a los 7 días de celo. En caso de duda, se realizará un segundo análisis de progesterona, al realizar la segunda inseminación y así veremos en qué cifra se le ha hecho la segunda inseminación. Las inseminaciones se realizarán en días alternos, esto es debido a que los espermatozoides pueden vivir en el interior de la hembra hasta 3 o 4 días, por tanto no es de gran utilidad inseminar dos días seguidos.

Esta fase es muy importante, ya que se debe haber estudiado previamente la genética de los machos y hembra a cruzar, para escoger el semental idóneo con quién inseminar a la hembra. Para ello, se debe estudiar posibles problemas de consanguíneos, y posibles desviaciones con respecto al estándar de la raza, cómo exceso de arruga, despigmentación en los ojos, color de ojos claro, patas cortas, poco hueso en patas, dedos muy largos, rabo incorrecto, etc. Para ello se intentará paliar los pequeños defectos de unos con las virtudes de otros, ya que como no existe el bulldog perfecto, se trata de aproximarse lo máximo al estándar.

b- Gestación.

Esta fase tiene una duración de 60 días y corresponde con el período de embarazo de la hembra. En esta fase, se debe tener especial cuidado, para no dañar a los fetos. Para ello se vacunará a la hembra de herpes virus la semana posterior a la inseminación y la anterior al parto de recordatorio, para evitar que los fetos contraigan la enfermedad y haya abortos o absorciones. Además se colocará a las hembras en período de gestación, en el recinto dispuesto para ellas con el fin de evitar golpes con otros ejemplares. Al final de este período se deberá tomar la temperatura a la hembra para controlar el momento en el que se ponga de parto y así llevarla al veterinario para realizar la pertinente cesárea. Los síntomas que presenta una perra al ponerse de parto son: la bajada de temperatura corporal, vómitos para el vaciado del estómago, rechazo

de comida, nervios, posible agresividad con otros perros, y finalmente jadeará con más insistencia.

c- Cesárea.

En nuestro caso, se debe realizar siempre cesárea a la perra, por tanto, en cuanto se produzca la bajada de temperatura, se debe llevar al veterinario a la perra, para realizar la cesárea. La razón por la cual se debe realizar cesárea a este tipo de perros, es el gran tamaño de la cabeza de los cachorros al nacer y la dificultad para las hembras de dilatar lo suficiente para poder tener los cachorros de forma natural. Por tanto, para evitar riesgos innecesarios que puedan acabar con la vida de los animales, se debe realizar siempre cesárea. Una vez terminada la cesárea, se llevará a la hembra con sus cachorros a la zona de hembras lactantes, acondicionada para tal efecto.

d- Lactancia.

Este proceso tendrá una duración de un mes aproximadamente, desde el nacimiento de los cachorros hasta el destete de los mismos. Para evitar bajas, la zona de lactancia dispondrá de aire acondicionado y calefacción, ya que los cachorros son muy vulnerables en ese periodo de edad.

e- Destete

El destete se realizará después de la cuarta semana de vida de los cachorros. En este periodo se les dará, progresivamente, pienso remojado en agua alternando con alguna toma de leche. El pienso se les remoja para evitar ahogos y facilitar el paso del pienso. Se les dará pienso seco a partir de la sexta semana de vida. Una vez producido el destete, se pasará a los cachorros a la zona de cachorros, donde se separarán de la madre y estarán junto a otros

cachorros de su misma edad, con tamaño similar y que deban comer el mismo tipo de pienso.

f- Vacunaciones

A partir de las seis semanas de edad, se deberá vacunar a los cachorros, con el fin de evitar el contagio de las enfermedades más comunes. Los cachorros no deben pisar suelo exterior antes de tener puestas todas las vacunas, por tanto, los cachorros que vendamos llevarán puesta la primera vacuna y se recomendará a los nuevos propietarios que no saquen al perro a pasear hasta que no tenga todas las vacunas puestas (a las 16 semanas de edad). Las vacunas que se le debe poner a un cachorro son las siguientes: a las seis semanas de edad se le pondrá la vacuna "Triple" que se denomina de esta manera porque inmuniza contra tres enfermedades (Moquillo Canino, la Hepatitis Infecciosa Canina y Leptospirosis); a las 8 semanas la vacuna contra el Parvovirus; a las 10 semanas se le pondrá el refuerzo de la vacuna Triple; a las 16 semanas se le debe poner por Ley la vacuna contra la Rabia; y posteriormente, cada año deberá ser vacunado de la Rabia, Parvovirus y la Triple.

g- Inscripciones

En un plazo inferior a los 30 días desde el nacimiento de los cachorros, se deberá notificar el nacimiento de la camada a la Real Sociedad Canina de España (R.S.C.E.) para su posterior inscripción en el Libro de Orígenes Español (L.O.E.), cuyo plazo de vencimiento será de seis meses desde el nacimiento de los cachorros. El resultado de estos trámites será la obtención del número de LOE del perro (lo que se conoce como Pedigree) con el que se certifica que un perro es de pura raza. En el LOE encontraremos información sobre los orígenes de un perro, sus antecesores y descendientes, las recompensas obtenidas, y otros datos de interés, cómo pueden ser el sexo, color, variedad, nombre, fecha de nacimiento, criador, propietario y camadas atribuidas.

Existe otro tipo de libro denominado L.O.C.E. que depende de las Comunidades Autónomas, en el que la inscripción de los perros no da derecho a participación en las Exposiciones Caninas organizadas por la R.S.C.E., que son las que puntúan para el Campeonato de España. Por tanto, nosotros vamos a inscribir nuestros perros en el L.O.E., puesto que vamos a vender perros aptos para exposición y con la posibilidad de ser en un futuro Campeones de España o cualquier otro país.

h- Venta.

La venta de un cachorro se puede realizar por cuatro vías: vía telefónica, vía e-mail, en alguna exposición canina, o personándose en nuestro criadero. Por las cuatro vías se va a dar una información detallada al cliente sobre el producto. Siempre se le preguntará al cliente sobre sus necesidades y preferencias, y en función de la respuesta se le ofrecerá el producto que más se ajuste a sus necesidades. Las preferencias de los clientes pueden variar en función del sexo, color, carácter, y objetivos (perro para disfrutar en casa, semental o hembra de cría para otro criadero, y/o perro para ganar en exposiciones). Una vez informado al cliente sobre el producto que más se ajuste a sus necesidades, se procederá al pago al contado en efectivo, con tarjeta o por transferencia bancaria (en caso de envíos). Cabe la posibilidad de que en el momento en que se ponga el cliente en contacto con nosotros, no tengamos ningún cachorro que se ajuste a sus necesidades para entrega inmediata, en este caso se tomará nota de los datos del cliente y este podrá realizar un pequeño depósito para reservar un cachorro, con el pertinente descuento del depósito en el precio final, en el momento de la entrega.

i- Envío o Recogida.

Hay dos formas de entrega de nuestros cachorros: el envío o la recogida. La recogida se efectuará en nuestras instalaciones, y simplemente se le entregará al cliente, el perro con su cartilla sanitaria, pedigree provisional (a expensas de la recepción del definitivo) y una pequeña cantidad de pienso del que está tomando hasta el momento de la entrega (para que el futuro dueño le cambie

progresivamente el pienso, si lo desea, con el fin de evitar diarreas por el cambio brusco de pienso).

En el caso de envío, por imposibilidad de recogida por parte del cliente, a territorio español, éste se realizará mediante la agencia MRW. El cachorro se enviará en un transportín, con todas las vacunaciones puestas (incluida la de la rabia) y con el pasaporte, además de cartilla sanitaria, pedigree y pienso como en el caso de la recogida en nuestro criadero. El cachorro se dejará en la oficina situada en Sagunto, y estará disponible para la recogida en la oficina más cercana del domicilio del cliente a una hora temprana del día siguiente o bien será entregado en el domicilio del cliente (más aconsejable la recogida en la oficina).

Por último, en caso de envío al extranjero se contactará con un agente de aduanas que se encargará de todo. Nosotros nos encargamos del envío por MRW al aeropuerto de salida y el agente de aduanas realiza todas las gestiones necesarias en el aeropuerto para enviar al perro a cambio de una comisión. Para el transporte en avión, el agente introducirá al perro en un contenedor cerrado especial para animales junto con la documentación del perro. La documentación necesaria para el caso de envíos al extranjero será la misma que en el caso de envío a territorio español, además de un certificado de salud del veterinario que demuestre que el perro está en perfectas condiciones para poder cruzar las fronteras del país y del Export Pedigree emitido por la Real Sociedad Canina de España, con el fin de que el cliente pueda tramitar el pedigree definitivo en la Sociedad Canina del país de destino.

4.5- Epílogo

La **localización** de nuestro criadero no va a ser un factor que influya mucho en nuestros resultados. Debemos tener en cuenta, eso sí, que nuestro criadero esté bien comunicado y que nuestros clientes y proveedores puedan encontrarlo con facilidad.

El local va a estar situado en Sagunto y concretamente en las afueras del pueblo, ya que nuestro negocio no es altamente compatible con vecinos, debido al ruido y olores que puede ocasionar un negocio de este tipo y al requerimiento de espacio para nuestros animales.

El local va a disponer de 1000 metros cuadrados de nave y 2 anegadas de terreno.

La **distribución en planta** en una empresa influye de manera significativa en el desarrollo de sus procesos internos. La planificación de las instalaciones es importante porque las decisiones sobre este tema tienen impacto a largo plazo e influyen tanto en la estrategia de la empresa, como en la calidad, el aprovechamiento de espacio y la buena comunicación entre áreas; una buena distribución en planta permite además una buena coordinación entre los distintos departamentos funcionales de la organización.

La nave de nuestro criadero de Bulldog Inglés se va a dividir en 8 zonas. Las zonas son las siguientes:

- a. Zona de Recepción de Clientes.
- b. Zona de Almacenaje.
- c. Zona de Baño.
- d. Zona de Machos y Hembras Adultos.
- e. Zona de Hembras Gestantes y en Celo.
- f. Zona de Hembras Lactantes.
- g. Zona de Cachorros.
- h. Zona de Jóvenes.

El **proceso productivo** comenzará con la inseminación de la hembra en época de celo y concluirá, a través de una serie de pasos, con la venta del producto final que serán cachorros de calidad y saludables que es el principal objetivo de nuestros productos. Los pasos del proceso productivo son los siguientes:

Inseminación en época de celo; Gestación; Cesárea; Lactancia; Destete; Vacunaciones; Inscripciones; Venta; Envío o Recogida.

CAPÍTULO 5

Organización y Recursos

5.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS.

5.1- Introducción

A la hora de llevar a cabo nuestra idea de negocio, debemos decidir la estructura legal que tendrá, es decir, deberemos estudiar las distintas formas jurídicas y elegir entre ellas aquella que mejor se adapte a las características del negocio.

Además, en este punto del trabajo nos enfrentaremos a la complicada tarea de definir los puestos de trabajo, planificar los recursos humanos, buscar y seleccionar, y finalmente contratar.

5.2- Misión, Visión, Objetivos y Valores

Misión

La misión expresa el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización [Alles, M.A., 2005]. Es una declaración formal del objetivo general de la compañía, lo que desea conseguir a lo largo del tiempo y en el espacio. Debe reunir las siguientes características: amplia, concreta, motivadora y posible.

La misión debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la empresa, entre los que se encuentran:

El campo de ubicación, que hace referencia a la gama de industrias que considerará la empresa. En nuestro caso, solo operaremos en el sector de los perros, concretamente nos dedicaremos a la cría y selección de Bulldog Inglés.

La definición del público objetivo se refiere al tipo de mercado o consumidores que atenderá la empresa. Nuestro público vendrá limitado no tanto por rangos

de edades, ni sexo, sino más bien por rangos de capacidad adquisitiva, comportamiento, cultura, gustos, etc.

La definición de la integración vertical que presupone el grado en el cual la empresa autoabastece internamente sus necesidades. En nuestro caso particular el grado de integración vertical es máximo ya que realizamos todas las actividades de creación y distribución del producto.

La definición del área geográfica incluye el conjunto de regiones, países y grupos comarcales en los que operará la empresa, siendo la provincia de Valencia nuestra área geográfica, concretamente la zona de Sagunto. En esta área se realizarán todas las operaciones de cría. Aunque enviaremos nuestro producto a cualquier parte del mundo.

La misión que recoja estas características sería **“Ofrecer perros de calidad, saludables, equilibrados y con belleza, a un precio razonable que superen las expectativas de los clientes, que creen valor para los promotores del proyecto e involucren a nuestros trabajadores y socios comerciales.”**

Visión

La **Visión** de la empresa es una declaración sobre lo que la organización aspira a ser y sobre sus expectativas para el futuro. Describe la imagen de éxito de la organización, si ésta logra cumplir su misión exitosamente.

Nuestra empresa pretende convertirse en un negocio proveedor de perros de calidad, saludables, equilibrados y con belleza, a un precio razonable el cual sea una referencia a nivel mundial. Queremos ser la primera opción de nuestros clientes cuando quieran adquirir un perro sin los problemas típicos de la raza y con la calidad necesaria para ser futuros campeones de belleza

Objetivos

La misión es abstracta, de lo que se trata es de convertirla en objetivos estratégicos concretos, para que guíe las acciones de la dirección. Éstos son metas medibles y concretas. Si partimos de la misión “Ofrecer perros de calidad, saludables, equilibrados y con belleza, a un precio razonable”, y definiendo la serie de objetivos estratégicos, el primer objetivo lógico sería el de **dar a conocer el negocio**.

Una vez conseguido este paso, cabría **recuperar la inversión realizada** en nuestro proyecto. Incrementar los beneficios, reducir los costes (buscando nuevos proveedores de pienso que nos proporcionen la alimentación deseada más económica), todo ello para conseguir la meta de ser un criadero referencia en todo el mundo.

Una vez alcanzada dicha meta, proponerse adquirir **nuevas líneas de sangre** de otros criaderos referencia para acercarse lo máximo al estándar de la raza, es decir, a la perfección. Y a su vez, **ampliar el negocio** con nuevos locales y/o socios.

Valores

Los **valores** definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional y nos guiarán en la consecución de la misión y visión de la empresa.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- Orientación al cliente, procurando su satisfacción.
- Trabajo en equipo, respetando a las personas y valorando la diversidad.
- Ofrecer productos con una buena relación calidad-precio.

- Contribuir positivamente a la sociedad, entendiendo que la rentabilidad es básica.

5.3- Forma jurídica

El criadero de Bulldog Inglés va a ser una *sociedad de responsabilidad limitada* con el nombre de Candybulls S.L., es una forma jurídica mercantil de tipo capitalista que puede estar integrada por una o más personas. El capital social está dividido en participaciones sociales iguales e indivisibles.

Las *participaciones* son nominales y no pueden transmitirse libremente. Los socios tienen derecho de adquisición preferente y las transmisiones deben constar en un documento público.

En la *escritura de constitución* se pueden incluir todos los pactos que los socios crean convenientes y se pueden fijar en los Estatutos otras prestaciones diferentes de las aportaciones de capital, como la aportación de trabajo e indicar si se realizan a título gratuito o retribuido.

La *responsabilidad* de los socios está limitada al capital aportado, no responden personalmente de las deudas de la empresa. Las aportaciones de capital se deben efectuar en dinero o en bienes valorados económicamente.

El *capital social mínimo* debe ser de 3.005,06 € y debe desembolsarse íntegramente en el momento de la constitución de la sociedad. Es obligatorio a presentación ante notario de un certificado del depósito de las cantidades aportadas a Candybulls S.L. de la sociedad en una entidad de crédito.

La *administración* puede ser desempeñada por un administrador único, dos o más administradores solidarios o mancomunados, o por un consejo de administración compuesto por un mínimo de tres y un máximo de doce consejeros. Los Estatutos pueden contemplar los distintos modos de administración, atribuyendo a la Junta la facultad de optar por cualquiera sin modificación estatutaria. La ley prohíbe expresamente que los administradores

se dediquen al mismo tipo de actividad que la que constituye el objeto de la sociedad, salvo autorización expresa de la Junta.

Las principales *ventajas* de la sociedad de responsabilidad limitada son:

- Limitación de responsabilidad económica de los socios.
- Libertad de denominación social.
- Gran libertad de pactos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Sin límite mínimo ni máximo de socios.
- Posibilidad de nombrar administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Buena imagen en el tráfico mercantil.
- En cuanto a la gestión, más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Como *inconvenientes* se pueden señalar:

- Lentitud y gastos del proceso de constitución.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- Prohibición de competencia al administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.

- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.
- La falta de ejercicio de la actividad durante tres años consecutivos es causa de disolución.

Trámites

En la tabla 5.1 se muestran los trámites necesarios para la constitución de nuestra sociedad:

Tabla 5.1. Trámites para la Constitución de una S.L.

Nº	Trámite	Plazo
1	Solicitud certificación negativa denominación social	15 días
2	Escritura pública y estatutos.	Según soc.
3	Redacción del contrato de sociedad irregular	1-2 días
4	Liquidación del Impuesto de Transmisión Patrimonial y Actos Jurídicos documentados.	15 días
5	Solicitud provisional de la tarjeta de identificación fiscal.	Inmediato.
6	Presentación escritura en Registro Mercantil	Inmediato
7	Actualización del Censo de Entidades, concesión del C.I.F./N.I.F.	Inmediato
8	Declaración previa al inicio de la actividad	Inmediato
9	Licencia de obras y de actividad	15-60 días
10	Licencia municipal de apertura	1 mes
11	Carné de manipulador de alimentos	15 días
12	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas	Inmediato
13	Afiliación del empresari@ al régimen de autónomos de la Seguridad Social.	Inmediato
14	Inscripción de la empresa en la S.S.	Inmediato
15	Afiliación de trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.	Inmediato
16	Declaración de apertura de trabajadores	Inmediato
17	Comunicación de alta de trabajadores	Inmediato
18	Sellado de libros oficiales	Inmediato
19	Sellado de contrato de trabajadores	Inmediato
20	Registro de marca y rotulo comercial	10 y 20 meses

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia, 2011

5.4- Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Para un negocio de cría de Bulldogs como el que queremos poner en marcha será necesario contar con trabajadores que cumplan una serie de características, puesto que son los empleados quienes determinan la percepción que los clientes tendrán de la empresa. Para ello debemos distinguir entre el personal que estará de cara al público y los que se dedicarán exclusivamente a la producción.

En el primer grupo debemos prestar especial atención a la actitud hacia el cliente: agradable, buena atención, trato detallista, capacidad de servicio, etc., sin que sea necesaria una formación determinada.

Respecto al personal de producción, sí que es necesario que posean una serie de conocimientos y experiencia en el sector.

También debemos destacar que es conveniente que el emprendedor posea tanto conocimientos de crianza de perros como capacidad de gestión. Entre las características a destacar encontramos: conocimientos de perros, orientación al cliente, capacidad de ver cambios de tendencia y preferencias de los clientes, capacidad innovadora (variar e incrementar la oferta). Nuestro objetivo respecto al personal es formar un grupo de empleados que se sientan identificados con los objetivos de la empresa y que estén contentos en la empresa, si bien es normal que en un negocio de nueva creación exista una importante rotación de trabajadores.

A continuación vamos a describir los distintos puestos de trabajo que existen en nuestra empresa:

Gerente (administrador)

Se ocupará de las tareas administrativas, que consistirán en llevar al día los estados contables de la empresa, evaluar planes de marketing, ventas y producción de la empresa, se encargará de las contrataciones y despidos, de gestionar la política retributiva de la empresa y responsabilizarse de que todos los empleados reciban sus salarios, vacaciones...

Buscaremos una persona con conocimientos en las materias requeridas (contabilidad, marketing, producción, dirección financiera...), liderazgo, capacidad de dialogar y motivar a su plantilla, habilidades propias de un buen administrador de empresa y que propicie la comunicación interpersonal. La figura del gerente coincidirá con la del emprendedor.

Jefe de Producción

Sus funciones principales serán las de: establecer planes de producción; supervisar el proceso productivo; establecer las condiciones óptimas para la crianza; determinar las mejores dietas en cada etapa del ciclo productivo; controlar las compras de la empresa; y producir, analizar y presentar información gerencial y estadística sobre el producto.

Para cumplir con dichas funciones, el jefe de producción deberá ser una persona dinámica, proactiva, con sólidos valores y deberá tener facilidad para relacionarse en distintos medios, además de tener una experiencia previa en puestos similares, dotes de liderazgo y conocimientos en la crianza de perros.

Jefe de Comercialización

Las funciones principales que va a desempeñar el trabajador que ocupe dicho puesto de trabajo van a ser: establecer planes de marketing y ventas; establecer estrategias de marketing y ventas; definir y controlar la distribución del producto; mantener las relaciones comerciales con clientes y potenciales clientes; y producir, analizar y presentar información gerencial y estadística sobre el producto.

Al igual que el jefe de producción, el jefe de comercialización deberá ser una persona dinámica, proactiva, con sólidos valores y tener facilidad para relacionarse en distintos medios. También deberá tener experiencia previa en puestos similares y conocimientos especializados en marketing y ventas, además de un alto dominio del inglés, ya que trabajará con clientes de todo el mundo.

Operarios

Las funciones que van a desempeñar los operarios serán asegurar las condiciones óptimas de operatividad, higiene y salubridad del criadero, asegurar el suministro de dietas en cada etapa del ciclo productivo, controlar las condiciones medioambientales, inseminación de hembras en época de celo y control de las fases de embarazo y lactancia.

Para cumplir con dichas funciones el trabajador deberá tener una experiencia previa en el sector, capacidad para trabajar bajo presión, deberán tener capacidad de reacción, ser atentos, obedientes, ágiles; personas que no les cueste mucho trabajo aprender, y realizar su trabajo de manera eficiente, serios y responsables.

5.5- Organigrama

El organigrama es la representación visual de las actividades y procesos subyacentes de la organización, es decir, el organigrama es dónde se refleja la estructura organizativa de la empresa.

El organigrama permite visualizar las diferentes partes de la organización y cómo se relacionan éstas entre sí, mostrando los puestos existentes y quién depende de quién.

En nuestro caso, la estructura organizativa adoptada es la Lineo-Funcional. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad por ser la más ventajosa. Como su nombre indica, este tipo de organización combina la lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una y minimizando las desventajas.

Las ventajas de este tipo de estructura organizativa son:

- Permite descubrir errores más fácilmente
- Favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas.

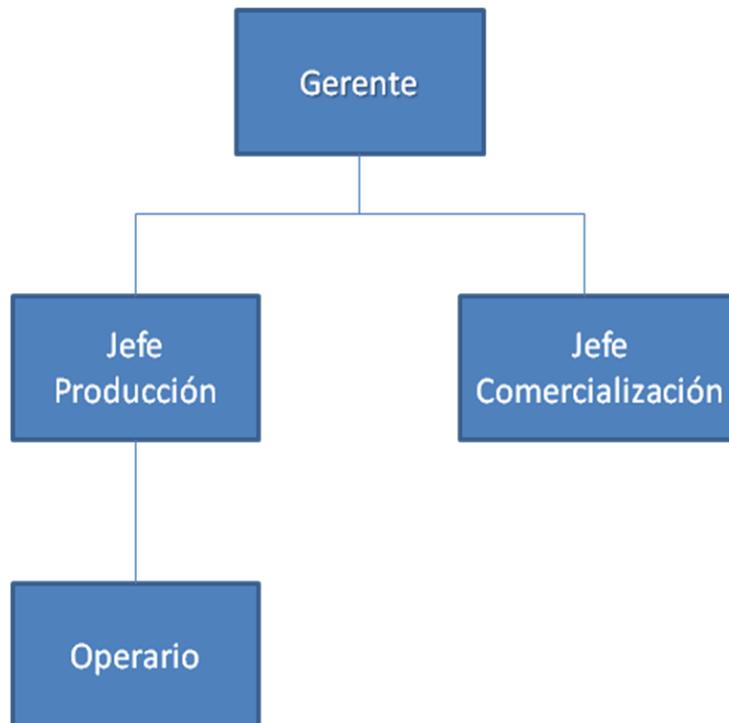
- No hay conflictos de autoridad.
- Permite un mayor control.
- Es claro y sencillo.
- Muy útil en pequeñas empresas.
- Elevado grado de especialización.

Las desventajas son:

- Es rígida.
- La organización depende de personas claves, lo que origina conflictos.

A continuación se muestra en la figura 5.1 el organigrama de nuestra empresa:

Figura 5.1. Organigrama de la Empresa.



Fuente. Elaboración propia

5.6- Epílogo

La **misión** de nuestro negocio va a ser “Ofrecer perros de calidad, saludables, equilibrados y con belleza, a un precio razonable que superen las expectativas de los clientes, que creen valor para los promotores del proyecto e involucren a nuestros trabajadores y socios comerciales.”

La **visión** será: nuestra empresa pretende convertirse en un negocio proveedor de perros de calidad, saludables, equilibrados y con belleza, a un precio razonable el cual sea una referencia a nivel mundial. Queremos ser la primera opción de nuestros clientes cuando quieran adquirir un perro sin los problemas típicos de la raza y con la calidad necesaria para ser futuros campeones de belleza.

Los **objetivos** estratégicos para concretar la misión serán: primero dar a conocer el negocio; seguidamente, recuperar la inversión realizada; después, adquirir nuevas líneas de sangre; y, por último, ampliar el negocio con nuevos locales y/o socios.

Los **valores** van a ser:

- Orientación al cliente, procurando su satisfacción.
- Trabajo en equipo, respetando a las personas y valorando la diversidad.
- Ofrecer productos con una buena relación calidad-precio.
- Contribuir positivamente a la sociedad, entendiendo que la rentabilidad es básica.

La forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, porque no es preciso ser más de una persona para constituirlo, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital (3005,06€) y en caso de que las cosas no marchen sólo se perdería el capital aportado.

Antes de comenzar la actividad empresarial deberemos realizar una serie de trámites: solicitud de una certificación negativa de nombre, redacción y firma de la escritura de Constitución, liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, etc.

La estructura organizativa adoptada es la **Lineo-Funcional** puesto que presenta las siguientes ventajas: permite descubrir errores más fácilmente, favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, no hay conflictos de autoridad, permite un mayor control, es claro y sencillo y muy útil en pequeñas empresas. Como desventajas presenta su rigidez y que la organización depende de personas claves, lo que origina conflictos.

En cuanto al **personal** empleado en nuestra empresa, vamos a contar con un gerente, un jefe de producción, un jefe de comercialización y operarios.

CAPÍTULO 6

Análisis DAFO

6.-ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspectos debo considerar como puntos fuertes en la actividad?
- ¿Cuáles son los puntos débiles a tener en cuenta?
- ¿Cuáles son las principales amenazas en la actividad?
- ¿Qué oportunidades se pueden presentar para potenciar mi mercado?

El análisis DAFO es una herramienta analítica que te permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio.

A través del DAFO obtenemos una visión interna y externa de nuestra actividad respecto al mercado en el que vamos a operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico. Se basa en cuatro puntos fundamentales: en el nivel externo a la empresa, es decir, el entorno socioeconómico en el que opera, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (Oportunidades) y handicaps actuales y futuros (Amenazas). Por otro lado, en el nivel interno de la empresa existen ventajas competitivas (Fortalezas) y carencias esenciales (Debilidades).

Análisis del ambiente externo: las oportunidades y las amenazas.

AMENAZAS

- *Situación económica:* actualmente, la economía se sitúa en la fase baja del ciclo: contracción del PIB, del IPC, aumento de la tasa de paro, menor renta disponible de las familias y mayor ahorro. Si la situación se mantuviera, las ventas serían menores que las previsiones que hemos hecho puesto que el producto/servicio que ofrecemos no cubre una necesidad primaria y los clientes potenciales prescindirían de él.

- *Inversiones iniciales:* la adquisición de maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, suman una importante cantidad de dinero necesaria para comenzar la actividad y el acceso a la financiación ajena no es una tarea fácil.

- *Elevada competencia del sector:* existe una elevada competencia a la que ha de hacer frente una empresa de esta actividad. Se puede afirmar que en este negocio la competencia se halla multiplicada por tres. Así, además del destacado número de comercios dedicados a las mascotas presentes a lo largo de la geografía nacional, un establecimiento de estas características ha de tener en cuenta la competencia procedente de otros sectores como la gran distribución comercial.

- *Estacionalidad:* los meses de verano, la demanda disminuirá debido a que gran parte de la población se va de vacaciones y no es la época más propicia para cuidar de un cachorro. Por el contrario, en las fiestas de Navidad aumentará la demanda debido a los regalos de cachorros que se producen en esas fechas.

- *Modas:* Al igual que sucede en otras actividades, los criaderos de perros pueden verse afectados por una cierta moda en cuanto a la tenencia de una determinada raza a lo largo de un periodo concreto de tiempo.

- *Imagen deteriorada de determinadas razas de perros:* cabe señalar que los incidentes acontecidos con determinadas razas de perros (la más conocida son los perros que han venido a denominarse "potencialmente peligrosos") ha hecho que se genere en la sociedad una imagen nociva y contraria de algunos perros, lo cual repercute negativamente en su venta. La raza Bulldog Inglés no está reconocida como potencialmente peligrosa, pero su aspecto imponente crea confusión en determinados clientes y puede hacer que tengan una imagen equivocada sobre nuestra raza.

- *Cumplimiento de determinados requerimientos legales:* los requerimientos que se exigen para la constitución de un negocio de estas características son, además de los habituales para un comercio minorista, otros de carácter específico acorde con la particularidad de la actividad, cómo es el caso de la otorgación de licencia de núcleo zoológico.

- *Aumento de parte de la población que no es consumidor de esta actividad:* recientemente, el incremento de la población española se está produciendo en gran medida a través de la inmigración. Sin embargo, éste es un colectivo en el que la tenencia de mascotas no resulta muy habitual, dadas las condiciones y las circunstancias en las que se encuentran, no aportando un mercado adicional al sector de animales de compañía. Esto lleva a que, el crecimiento en el censo de los animales domésticos no resulte parejo a los niveles de aumento demográfico.

- *Nuevos formatos comerciales especializados en animales de compañía:* En la actualidad, se encuentra en funcionamiento un nuevo formato comercial especializado en el sector de las mascotas. La idea parte de mantener la especialización que adquiere el tradicional pequeño establecimiento, y de ampliar la extensión de estas instalaciones y por tanto, las líneas de productos a comercializar. En suma, se trata de centros comerciales especialistas en animales de compañía en los que se ofertan, además de alimentos, complementos y venta de especies, otros servicios tales como clínica veterinaria, adiestramiento, guardería, etc.

OPORTUNIDADES

- *Cambio de ciclo económico:* se prevé que en el año 2013 la economía entre en fase ascendente y que aumente el PIB y el IPC y se recupere el consumo de las familias. Así, la evolución económica y cultural mejora el nivel de vida de las familias, lo cual repercute, a su vez favorablemente sobre la posición que ocupa el animal de compañía dentro del hogar. De este modo, las mascotas poseen un lugar destacado en la estructura familiar, siendo consideradas como un miembro más, y procurando lo necesario para su cuidado y bienestar.

- *Mayor preocupación por el bienestar de los animales:* Esta mayor preocupación por el bienestar del animal (consecuencia y reflejo de la propia cultura de cuidado de la salud personal), ha llevado a los propietarios a incrementar sus preferencias hacia la adquisición de animales con antecesoros sanos, con el fin de que sus mascotas disfruten de una vida más larga y saludable.

- *Cambios en los estilos de vida de la sociedad:* Los cambios en la estructura y composición de los hogares tienen, a su vez, una repercusión directa en el sector animal. El aumento de hogares con solamente un miembro o dos (gente soltera, ancianos viudos, parejas sin hijos) provoca que las personas adquieran un animal para combatir la soledad.
- *Las mascotas reportan numerosos beneficios a las personas:* las mascotas encarnan un importante papel social a la vez que representan una fuente de beneficios para sus propietarios, y así se ha venido a corroborar en numerosos estudios científicos realizados a este respecto. Estas recompensas son tanto de carácter físico (reduce el nivel de estrés, la presión arterial, etc.), como emocional (refuerza la autoestima, mejora el humor, el sentido de la responsabilidad...) o incluso social (estimula el contacto social y la comunicación y el cariño), mejorando la calidad de vida tanto de niños, como de personas mayores, etc.
- *Tendencia a las viviendas en zonas residenciales:* Otra oportunidad a destacar es la incipiente tendencia de un elevado número de familias que se desplazan a zonas residenciales, con un predominio de casas aisladas unas de otras y ubicadas en parcelas ajardinadas, lo que supone un entorno idóneo para tener un animal de compañía.
- *Mascota como inversión:* Numerosos particulares adquieren a su perro con fines comerciales, aparte de cómo mascota y ante la coyuntura económica actual, puede ser una inversión rentable para las familias. Dichos particulares pueden ofrecer servicios de monta, en caso de disponer de un macho, o criar con su hembra para vender los cachorros.
- *Adquisición de nuevas tecnologías:* las nuevas tecnologías nos permitirán, por un lado mejorar el proceso, y por otro lado llegar mejor a nuestro público objetivo mediante el uso de las telecomunicaciones.

Análisis del ambiente interno: las fortalezas y debilidades.

DEBILIDADES

- *La variable temporal limita los beneficios potenciales:* Esta variable juega en contra de los beneficios que se pueda obtener en la organización con la venta de perros por un lado, por la relación inversa que existe entre demanda y edad de las mascotas. Así, se constata una disminución en la demanda de animales conforme dejan de ser cachorros, de tal forma que cuanto menor sea la edad de los perros, más probabilidades hay de venderlos. Por otro lado, por la relación inversa que existe entre el margen comercial que se pueda obtener y el tiempo de permanencia del animal en la tienda. Cuanto mayor sea el periodo en que un animal deba quedarse en el criadero, mayor será el gasto que se deberá acometer en alimentación y mantenimiento y, por lo tanto, menor será la rentabilidad que se obtenga del mismo.

- *Condicionantes derivados del pequeño tamaño empresarial:* el pequeño tamaño de nuestra empresa representa un condicionante a la hora de disponer de capacidades tales como: poder de negociación frente a clientes y proveedores, obtención de economías de escala, etc.

- *Ausencia de formación reglada:* El hecho de que no exista una formación reglada específica para esta actividad, lleva a que la educación exigida al personal sea la habitual para el resto de comercios, independientemente de la actividad que practiquen. El nivel de formación presente en la actualidad entre los establecimientos de este sector es poco adecuado. Esto lleva a que en numerosas ocasiones sean los propios gerentes los que formen al personal en la actividad.

- *Escaso asociacionismo empresarial:* los niveles de asociacionismo empresarial en este sector son insuficientes. El asociacionismo representa una actuación de gran relevancia de cara al futuro, al permitir unir esfuerzos frente a otros competidores con un tamaño mayor y más fuertes, además de reportar ventajas en términos de campañas publicitarias conjuntas con un alcance superior, ahorro de costes, mayor poder de negociación, etc. entre otros aspectos.

- El *fondo de maniobra* y los *ratios de liquidez* toman valores elevados, por lo cual es posible que en la empresa existan recursos ociosos y que se esté perdiendo rentabilidad.

FORTALEZAS

- *Profesionalidad y entusiasmo por los animales*: se debe imprimir profesionalidad en todas las funciones y tareas, tanto las puramente empresariales (por ejemplo, a la hora de realizar una venta) como muy especialmente en el contacto con los animales. Si bien, para el ejercicio de esta actividad no se requiere titulación alguna, el conocimiento del sector, junto con el aprecio, interés, esmero y mimo hacia los animales, así como la preocupación y atención continua de los mismos, resultan imprescindibles para el desarrollo de este negocio. Esa imagen es la que se ha de transmitir a los clientes, de tal modo que confíen en nuestra empresa a la hora de adquirir su animal.

- *Diferenciación basada en la variable calidad*: debemos preponderar la variable calidad por encima de cualquier otro factor, aportando al cliente un valor añadido. La búsqueda de la calidad tanto en los animales (por ejemplo, en cuestión de salud, presencia física, etc.) como en la calidad en el servicio prestado debe ser la máxima que prime en todas y cada una de las relaciones con los clientes. En suma, ello permitirá la consolidación de la empresa en el mercado a la vez que se favorecerá la satisfacción del cliente con su compra, fomentando de este modo la fidelidad de los propietarios hacia nuestro establecimiento.

- *Horario comercial amplio*: nos podrán localizar por teléfono móvil las 24 horas del día, durante toda la semana.

- *Segmentos de mercado a los que se dirige*: nuestro servicio/producto se dirige a gran variedad de personas, amantes de los animales de ambos sexos, cuya edad oscila entre los 18 y 80 años.

- *Campaña de promoción / comunicación*: la empresa deberá hacer una inversión considerable en campañas de comunicación con el fin de atraer

clientes y superar cuanto antes la fase de introducción al mercado. Además, se busca crear imagen de marca para que los clientes nos diferencien de la competencia y nos prefieran ante ellos.

- Procuraremos tener una comunicación plena y eficaz con el personal, así como con clientes y proveedores.

- *Estructura organizativa*: La estructura lineo-funcional permite descubrir errores fácilmente, favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, no presenta conflictos de autoridad, permite un mayor control, es claro y sencillo y con un elevado grado de especialización.

- El *Fondo de maniobra* positivo y los ratios de liquidez indican que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a sus pagos.

- El *endeudamiento* es muy reducido.

- Los *gastos financieros* son bajos.

- La *rentabilidad económica* y la *rentabilidad financiera* son muy buenas.

Tabla 6.1. Cuadro Resumen Análisis DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad y entusiasmo por los animales. - Diferenciación basada en la variable calidad. - Fondo de maniobra positivo y los ratios de liquidez. - Estructura organizativa. - Comunicación plena y eficaz. - Campaña de promoción / comunicación. - Segmentos de mercado a los que se dirige. - Horario comercial amplio. - Endeudamiento bajo. - Rentabilidad económica y Rentabilidad financiera buenas. - Gastos financieros bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El fondo de maniobra y los ratios de liquidez toman valores elevados - Escaso asociacionismo empresarial - Ausencia de formación reglada - Condicionantes derivados del pequeño tamaño empresarial - La variable temporal limita los beneficios potenciales
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica. - Inversiones iniciales. - Estacionalidad. - Modas. - Imagen deteriorada de determinadas razas de perros. - Cumplimiento de determinados requerimientos legales. - Aumento de parte de la población que no es consumidor de esta actividad. - Nuevos formatos comerciales especializados en animales de compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquisición de nuevas tecnologías. - Mascota como inversión. - Tendencia a las viviendas en zonas residenciales. - Las mascotas reportan numerosos beneficios a las personas. - Cambios en los estilos de vida de la sociedad. - Mayor preocupación por el bienestar de los animales. - Cambio de ciclo económico.

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

CAPÍTULO 7

Análisis de Marketing

7.- ANÁLISIS DE MARKETING

Para la creación de una nueva empresa, *el plan de marketing es la preparación de las decisiones comerciales de la empresa*. Constituye un ligado de acciones sucesivas y coordinadas para lograr unos objetivos comerciales marcados.

Es un documento escrito en el que se detallan de forma sistemática y estructurada las acciones de marketing a desarrollar para todos o alguno de los producto/mercado de una empresa en un determinado periodo de tiempo, generalmente con el horizonte de un año.

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio «el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio». Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones: [Kotler, P. (2003)].

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra parte.

El marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

7.1- Público objetivo

El público objetivo de nuestro criadero de Bulldog Inglés es el público en general, ya que cualquier persona a la que le gusten los animales, se puede comprar un perro.

Ya que hay tres tipos de producto, vamos a ver el público objetivo al que irán dirigidos cada tipo de producto:

- Los Bulldogs de exposición van a ir dirigidos, en general, a otros criadores de Bulldog Inglés, y en algunos casos a particulares a los que les guste la competición canina.
- Los Bulldogs para cría van dirigidos hacia otros criadores a los que les interese esa línea de sangre para combinarla con la suya propia, o bien, a particulares que quieran, en un futuro, tener descendencia con sus perros.
- Los Bulldogs de compañía van a ser adquiridos por el público en general, amante de los animales, y más en particular de esta raza canina.

7.2.- Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total heterogéneo de un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en sus aspectos más significativos.

Según Kotler, P. (2006) un segmento de mercado se define como *"un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"*.

Nosotros vamos a dividir el mercado en dos segmentos, igual de importantes, a los que vamos a ofrecer distinto tipo de producto: los criadores y los particulares.

Criadores

Gran parte de nuestro producto estará destinado a dicho público, ya que nosotros tenemos ejemplares descendientes de campeones de belleza, libres de enfermedades típicas de la raza, y por tanto otros criadores van a estar interesados en adquirir descendencia nuestra para, en un futuro, poder ofrecer ejemplares bellos y saludables, como intentamos hacerlo nosotros.

Cabe citar también que todos los criadores, incluido nosotros, necesitaremos obtener ejemplares externos a nuestra línea de sangre, para evitar en un futuro, problemas de consanguinidad. La consanguinidad es un problema muy común, que afecta a muchos criaderos de perros de todas las razas. Los problemas de consanguinidad que afectan a gran parte de criaderos en el mundo, surge como consecuencia del abuso generación tras generación, de cruces de sementales que han triunfado en exposiciones con sus descendientes o ascendientes directos, derivando todo ello en problemas de salud para los cachorros, de tipo genético. Estos problemas son taras o defectos físicos tales como displasia (enfermedad de cadera muy común en los perros), monorquidia, prognatismo, fenómenos de depresión endogámica, que se traducen en una menor supervivencia de cachorros.

Por ello, gran parte de nuestro producto va a ser demandado por criadores, por tanto, debemos cubrir dicha demanda de forma eficiente.

Los criadores van a demandar Bulldogs de exposición y Bulldogs de cría.

Particulares

Los particulares son personas ajenas al negocio de venta de animales de compañía a los que les gusta esta raza canina en particular y que quieren tener un Bulldog con buen Pedigree, sin defectos genéticos y sin los problemas de salud que tanto afectan a esta raza.

Dentro de este segmento habrá clientes que quieran un Bulldog para compañía y otros clientes que quieren además de esto, criar en un futuro con su ejemplar, para rentabilizar el gasto de adquisición y mantenimiento de su mascota, o bien, para simplemente lucrarse.

7.3- Posicionamiento estratégico

Es el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor. Para posicionarnos hemos de lograr una ventaja competitiva sostenible. Se consigue una ventaja competitiva cuando el producto se diferencia de los de la competencia. Es necesario comprender las preferencias de nuestros clientes y a la vez conocer bien los servicios que ofrece la competencia. A partir de ahí

definiremos la forma en que la empresa actuará con ventaja sobre la competencia.

El enfoque de nuestra empresa es de mercado ya que atiende una cantidad pequeña de mercado ofreciendo gran cantidad de servicios.

Nuestro negocio debe marcarse una serie de objetivos de naturaleza cuantitativa y cualitativa:

Cuantitativo: un volumen de ventas suficiente para poder recuperar la inversión realizada por la empresa.

Cualitativos: es crear una imagen tanto de la empresa como de la marca, con la finalidad de obtener un prestigio dentro del sector, asociando nuestro negocio a calidad, buen servicio y distintivo en la mente de los consumidores.

Nuestro negocio se encontrara en una fase de introducción del producto, puesto que el producto ya es conocido por los consumidores. Aquí nuestro principal objetivo es situarnos en el mercado. Si esta fase se desarrolla apropiadamente y si no hay imprevistos que jueguen en nuestra contra, el tiempo estimado de duración será corto y rápido, aunque dependerá de la aceptación de nuestro producto.

La idea no es novedosa en el mercado ya que en el presente hay criadores de prestigio, aunque no en mucho número que ofrecen lo mismo que nosotros. Dado que existe esa competencia en el mercado deberemos invertir en publicidad y promoción.

Por lo tanto, en el primer año de vida de nuestra empresa, intentaremos cubrir los costes.

Partiremos de la idea que la mente de nuestros posibles clientes está llena de información, de mensajes... Vamos a diferenciar tres tipos de posicionamientos: producto, marca y la empresa.

Posicionamiento del producto

El posicionamiento principal que queremos conseguir en cualquiera de los segmentos es el de producto de calidad, que cumple una buena relación

calidad-precio. En nuestra empresa la calidad va a ser lo que prevalezca por encima de todo, y además de la calidad en el producto, se dará una buena calidad en los servicios adicionales.

Posicionamiento de la marca

Es muy importante que nuestra marca identifique a los segmentos que nos dirigimos, nuestra marca CandyBulls Bulldog se puede interpretar como Bulldogs “dulces”, haciendo referencia a que se ofrece en nuestra empresa un producto y un trato “dulce” por parte del personal de la empresa. Se pretende, por tanto que el cliente cuando vea la marca asocie la marca con un producto bello y de buen carácter, y como ya he citado antes, con un buen trato por parte del personal.

Posicionamiento de la empresa

Deberemos cuidar la imagen corporativa de la empresa, creando una buena campaña de comunicación en la que informe al público objetivo, los pilares que se asienta nuestro negocio, como una calidad del producto y de los servicios adicionales muy buena en la que se puede confiar, aunque surjan problemas, que nuestros clientes sepan que podrán confiar en nosotros pese a que sufran inconvenientes.

7.4- Precio

El precio es lo que el cliente debe pagar para obtener el producto o servicio, es decir, la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar del producto o servicio que le proporciona una utilidad. El precio estará muy vinculado a la utilidad obtenida por el cliente. Es la única de las variables del marketing mix que proporciona ingresos a la empresa.

Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen

en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios.

La política de precios que va a seguir nuestra empresa va a ser una política de precios de *prestigio*, la que, consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.

Esta estrategia de precios puede ser conveniente, dado que nos encontramos en un mercado pequeño con buena disposición hacia el producto, conscientes de la calidad y estatus que les puede dar, adquirir uno de nuestros perros, dentro del mundo del Bulldog Inglés.

Nuestra intención es asociarnos con un criadero de prestigio de la Comunidad Valenciana llamado “Rembombory” para adquirir ejemplares de exposición de dicho criadero, y obtener así, desde un principio una de las mejores líneas genéticas del mundo, y hacernos un nombre en el mundo de la cría del Bulldog Inglés, saliendo a exposiciones caninas de belleza con dichos ejemplares.

Las opciones de pago van a ser las siguientes: en caso de envío por mensajería a cualquier punto del mundo y de ser nuevo cliente, se va a pagar el producto antes del envío. En el caso de la recogida del producto en el propio criadero, se pagará al contado, para nuevos clientes de los que no tenemos referencia. Sólo se aplazará el pago en los casos de clientes que repitan, pagando así la mitad del montante al contado y la otra mitad a los 30 días del envío o recogida del producto.

El precio de los diferentes productos de Candybulls va a ser diferente para cada tipo de producto, y dentro de cada tipo de producto, el precio se va a mover dentro de unos márgenes, en función de la marcha del mercado.

7.5- Producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea, que posea valor para el consumidor, susceptible de ser objeto de intercambio. Su valor se determina por el servicio que presta al consumidor. [Lovelock, C. (2004)].

Los distintos tipos de producto que vamos a ofertar desde Candybulls son, como ya se ha citado anteriormente: “Bulldog Inglés de Exposición”, “Bulldog Inglés de Cría” y “Bulldog Inglés de Compañía”.

Bulldog Inglés de (o para) Exposición: dentro de este producto están los machos y hembras, de esta raza, que más se acercan al Estándar estipulado para el Bulldog Inglés por parte de la FCI (Federación Canina Internacional). Son Bulldogs sin los defectos típicos que se pueden dar en esta raza. El precio de dicho producto va a ser más elevado que los del resto de producto. El precio de estos ejemplares va a oscilar entre los 2000-3000€.

Imagen 7.1. Bulldog Inglés para Exposición.



Fuente: Imagen Propiedad de Maiorcabulls (Brasil), 2010.

Bulldog Inglés de (o para) Cría: son los Bulldogs que sin ser tan válidos como los anteriores para exposición, tienen pedigree de Campeones y emparejándolos con otro buen Bulldog, pueden llegar a tener descendientes aptos para Exposición. El precio de dichos Bulldogs va a ser inferior al precio de los Bulldogs de Exposición, pero mayor que el de los de Compañía. Dichos precios van a oscilar entre los 1500-2000€.

Imagen 7.2. Bulldog Inglés para Cría.



Fuente: Imagen Propiedad de Candybulls, 2010

Bulldog Inglés de (o para) Compañía: estos perros tienen un buen pedigree también, ya que nosotros vamos a trabajar con pedigree de campeones siempre, pero tienen algún defecto descalificatorio en una exposición canina. Dichos defectos van a ser meramente estéticos, es decir, no van a afectar a la salud o calidad de vida de los ejemplares. Como defectos típicos, para considerarlos Bulldog Inglés de Compañía, podemos destacar: tonos negros de

color por el cuerpo, falta de pigmentación en la nariz o en los párpados, cierto grado de prognatismo (mandíbula inferior prominente), párpados caídos... El precio de dichos ejemplares va a oscilar entre los 1000-1500€.

Imagen 7.3. Bulldog Inglés para Compañía.



Fuente: Imagen Propiedad de Candybulls, 2011

7.6- Promoción

La promoción es una actividad destinada a la información, la persuasión y la influencia sobre el cliente, en la cual se incluyen las actividades de publicidad, promoción de ventas, ventas personales y otros medios como las relaciones publicas.

Esta, cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo - cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los agentes de la propia compañía.

La publicidad se define como las actividades emprendidas con el objeto de presentar a un grupo el mensaje impersonal, oral y visual, con respecto a un producto, servicio o idea patrocinado y diseminado por medios masivos de difusión.

Es además, la utilización de los medios pagados por un vendedor para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización, es una poderosa herramienta de promoción. La toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

Al decidir sobre los medios, se deben definir los objetivos de alcance, frecuencia e impacto; elegir los mejores tipos, seleccionar los vehículos y programarlos. Por último, será necesario evaluar los efectos en la comunicación y las ventas antes durante y después de hacer la campaña de publicidad.

Además de este tipo de publicidad podemos utilizar otros medios y técnicas de promoción de nuestra empresa y nuestros servicios como:

- Mensaje publicitario: Este es el contenido de un anuncio publicitario, es decir, el mensaje, incluye texto, las ilustraciones, los símbolos, los colores y otras características.

Los clientes observan en este anuncio es el precio y la disponibilidad. Los anuncios más exitosos son breves, simples y veraces.

Colocaremos mensajes publicitarios en Revistas Caninas y Prensa que contenga anuncios de compra-venta.

- Videos promocionales: cada vez está más de moda promocionarse a través de vídeos que muestren nuestros productos y subirlos a Youtube. Es una forma de fácil acceso para que nuestros clientes puedan conocer nuestros productos.
- Internet: dirigir esta publicidad es muy efectivo, y relativamente barato. Usaremos una combinación de varias estrategias, incluyendo imágenes y reseñas en páginas web relacionadas; hipervínculos; grupos de noticias; anuncios por correo electrónico; anuncios en directorios de empresas y en directorios de empresas relacionadas; usaremos distintas redes sociales como Twitter, Facebook y Tuenti, creándonos un perfil propio para la empresa; usaremos la tecnología de Google Adwords para anunciar nuestra página web en Google con determinadas palabras clave tales como: “Criadero de Bulldog Inglés”, “Comprar Bulldog Inglés”, “Cachorros de Bulldog Inglés”, “Venta de Bulldog Inglés” etc. También anunciaremos camadas en páginas web de anuncios de compra-venta de animales; Y utilizaremos estrategias de Posicionamiento Web SEO

para salir lo más arriba posible en las búsquedas de google, para ello crearemos, a parte de la página web en html, un blog en Wordpress con un buen nombre de dominio www.bulldog-ingles.com, para poder así subir contenido más rápidamente y tener un sitio en internet más dinámico.

7.7- Distribución

La distribución es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa, desde el momento en que el producto o servicio sale de la empresa de producción, hasta que llega al consumidor final. El objetivo es de llevar el producto o servicio al lugar indicado, en el momento justo, en la cantidad necesaria y al mejor precio.

La distribución del producto por parte de nuestra empresa va a ser bastante simple, ya que nosotros vamos a ser los propios productores, que vamos a entregar nuestro producto bien en nuestras instalaciones (en el caso de que venga el cliente a recoger su perro), o bien vamos a entregarlo a domicilio delegando la tarea en una empresa dedicada al transporte de animales. Los servicios de entrega para el territorio Penínsular e Islas Baleares (Mallorca y Menorca) van a llevarse a cabo por parte de la empresa de mensajería MRW. MRW ofrece el servicio de transporte de mascotas en vehículos especialmente acondicionados y climatizados, con sistemas de ventilación independientes y control de la temperatura. También ofrece la posibilidad de alquilar o comprar jaulas para que viajen los animales y pone a disposición de los mismos un equipo veterinario para garantizar que viajen en buenas condiciones. Para el resto del mundo, los cachorros se enviarán por avión, por parte de alguna empresa especializada en el transporte aéreo de animales vivos, corriendo en todo caso el cliente con los gastos de envío.

Los servicios adicionales que prestará Candybulls como asesoramiento etc se llevarán a cabo por vía telefónica, por correo electrónico o bien, personalmente en nuestras instalaciones.

7.7- Servicios Suplementarios

A parte del producto en sí, es decir el cachorro, nuestra empresa va a ofrecer unos servicios adicionales. Estos servicios adicionales que vamos a proporcionar son, asesoramiento acerca de los cuidados necesarios para atender bien a un Bulldog Inglés; información sobre enfermedades o patologías típicas de la raza; información sobre el estándar de belleza de la raza; vamos también a ponerles las vacunas pertinentes a los cachorros hasta el momento en que se vendan los mismos; también los desparasitaremos; les pondremos el microchip para su identificación en caso de pérdida o robo del ejemplar, en los casos de entrega a domicilio, además de la vacuna antirábica y del pasaporte europeo. Inscribiremos las camadas en el L.O.E. (Libro de Orígenes Español) de la Real Sociedad Canina de España, el Libro de Orígenes Español es un registro propiedad, en el que pueden estar inscritos los perros de pura raza, lo que facilita la posibilidad de conocer los orígenes de un perro, sus antecesores y descendientes, las recompensas obtenidas, y otros datos de interés, como pueden ser el sexo, color, variedad, nombre, fecha de nacimiento, criador, propietario y camadas atribuidas. Se les entregará a los clientes en el momento de la venta, una copia de la genealogía del cachorro, dado que la entrega del pedigree definitivo por parte de la R.S.C.E. tarda unos meses en producirse.

Además ofreceremos también una garantía de 15 días para enfermedades víricas (por si cogen algún virus en nuestras instalaciones y lo sufren después) y 1 año para enfermedades congénitas, es decir, las hereditarias. Se entregará una muestra del pienso que esté tomando el cachorro hasta el momento de la venta, para que no se cambie bruscamente de alimentación al cachorro y le pueda generar algún trastorno estomacal.

A parte de esto, tendremos un teléfono de atención y nuestra dirección de correo electrónico para cualquier consulta a lo largo de la vida del perro.

CAPÍTULO 8

Análisis Financiero

8.- ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero nos servirá para estudiar la viabilidad del proyecto que queremos llevar a cabo, es decir, se trata de analizar el si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

El estudio se realizará para los tres primeros años de la empresa, el primero de ellos mes a mes, y consideraremos tres escenarios: realista, optimista y pesimista.

Para comenzar a desarrollar el plan financiero, tenemos que realizar una serie de hipótesis, como pueden ser volumen de ventas esperado, crecimiento de las mismas, pagos previsionales, etc. A continuación se detallarán los estados financieros provisionales y el estudio de la viabilidad mediante el cálculo de distintos ratios.

PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas detalla los ingresos de la empresa mes a mes, servicio a servicio, en unidades y en euros.

Para hacer la estimación de la demanda, consideramos que cada cliente va a adquirir un cachorro a un precio medio de 1500€, ya que habrán clientes, sobretudo, otros criadores, que adquirirán un ejemplar para exposición e incluso más de un ejemplar, otros clientes que buscarán un ejemplar más económico para compañía y otros clientes que adquirirán ejemplares para cría . Por ello estimaremos que cada cliente adquirirá un solo ejemplar a un precio medio de 1500€.

Para calcular el coste de un cachorro imputaremos en él los gastos de cesárea proporcionales (unos 200€), gastos de crianza (500€) (material de higiene, leche en caso de rechazo de la madre, biberones,...), vacunas y otros gastos veterinarios (150€), inscripción en el L.O.E. y tramitación de pedigree 100€), microchip (50€). Por tanto el coste total de un cachorro criado por nosotros se estima en 1000€. Si el precio de venta medio considerado es de 1500€, el margen bruto sería aproximadamente del 50%.

Además, debemos de tener en cuenta la turbulencia del entorno y la gran incertidumbre en la que nos encontramos, será prudente hacer la simulación de los distintos escenarios. Será el escenario realista el supuesto en función del cual partiremos para los cálculos pertinentes. El escenario pesimista y el optimista se desarrollarán en el apartado de Anexos.

Realista. Las ventas esperadas son las siguientes:

Tabla 8.1. Ventas Esperadas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTALES
Nº Ventas	5	8	12	15	15	18	15	18	20	20	22	30	198
TOTAL €	10000	16000	24000	30000	30000	36000	30000	36000	40000	40000	44000	60000	396000

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El número de perros vendidos se considera una media de entre 16-17 por mes, exceptuando los meses de otoño que se considera un aumento del 20% debido a la vuelta de vacaciones de verano. Por otro lado, el mes de diciembre se considera un aumento de casi el 50% debido a las vacaciones de Navidad. Nuestra facturación total esperada el primer año de actividad sería de 396.000€. Además, hemos considerado que en el primer, segundo y tercer mes las ventas estarán por debajo de lo previsto en términos generales.

Pesimista. En este escenario consideramos que las ventas disminuirían un 35%, siendo nuestra facturación anual de 293.333,33€.

Optimista. Suponemos que las ventas aumentarán un 35%, siendo nuestra facturación anual de 534.600€.

EL ACTIVO

En el siguiente apartado analizaremos los activos necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad, así como también las fuentes de financiación.

El local donde se ubicará el criadero será alquilado, para que nuestra inversión inicial sea menor al no formar parte de nuestro activo.

Una estimación de los gastos de primer establecimiento será de 3.000€ y con la aplicación del nuevo Plan General contable no se permite su distribución en varios ejercicios, sino que formarán parte de los gastos del año en que comencemos la actividad. Se incluye licencia de actividades, gastos de constitución, impuestos sobre activos jurídicos documentados, notarías, etc.

Por otra parte, hemos tenido que adquirir perros adultos, mobiliario y los utensilios necesarios para la crianza de los cachorros, así como los equipos informáticos y sus respectivos programas, el encargo de la realización de una página web completa, dinámica y con estrategias de posicionamiento web por valor total de 62.580€ (IVA no incluido). En un principio el valor del activo fijo se va a mantener constante durante los 5 primeros años, debido a que no se prevé realizar inversiones y la depreciación se tendrá en cuenta en el fondo de amortización. La amortización de mobiliario y de los perros se ha calculado para 10 años, para los utensilios de 4 años y para los equipos informáticos, software, y página web, de 5 años.

Por otra parte se ha calculado que la reforma y adecuación de la nave asciende 35.000€ y corresponde a la construcción de las perreras, a la colocación de azulejos, suelo antideslizante, suelo radiante, colocación de bañera, así como la compra de los materiales necesarios.

Respecto a las existencias iniciales, hemos considerado que al abrir el negocio, así como en periodos sucesivos, deberemos contar con la cantidad de pienso necesario para la alimentación de los perros de 1 mes. Su importe asciende a 1000€.

Tabla 8.2. Inversiones Necesarias y Gastos Iniciales.

Concepto	Importe
Gastos primer establecimiento	3.000,00 €
Equipos Informáticos	990,90 €
Programas Informáticos	357,20 €
Página Web	8.750,25 €
Mobiliario	5.245,75 €
Utensilios	1.235,90 €
Perros Adultos	46.000,00 €
Reforma Local	35.000,00 €
Sueldos (3 personas, 3 meses)	10.590 €
Alquiler Local (3 meses)	3.000,00 €
Seguro (3 meses)	210,00 €
Suministros (3 meses)	750,00 €
TOTAL	115.130,00 €

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

FINANCIACIÓN DEL ACTIVO

Para la financiación del activo se dispone de un capital social de 60.102,00€ aportado por los socios y se ha pedido un préstamo a largo plazo de 60000€ que corresponde a la línea ICO-Emprendedores. Las características de dicho préstamos son las expuestas en la página web del Instituto de Crédito Oficial correspondiente a un préstamo a 7 años con 1 año de carencia y un tipo de interés semestral del 7,118%.

Para cada cuota de dicho préstamo se ha separado entre los intereses pagados y el capital amortizado, así como también se ha desglosado mensualmente para así saber qué cantidad de deuda tenemos en cada momento. (ANEXO 3).

En cuanto al mobiliario se va a pagar en el primer ejercicio, mediante la financiación que ofrece el proveedor de los mismos (12 plazos sin intereses).

Tabla 8.3. Financiación del Activo.

Concepto	Importe
Capital Social	60.102,00 €
Deuda L/p	60.000,00 €
TOTAL	120.102,00 €

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

PRESUPUESTO DE TESORERIA

El estado de los flujos de tesorería informa de las transacciones que afectan al disponible de la empresa. Por tanto, ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería. También es útil para evaluar las posibilidades de éxito, supervivencia o fracaso de la empresa. [Amat, O. 2004].

La previsión del presupuesto de tesorería es la anotación de los cobros y los pagos previstos para un periodo de tiempo determinado. La diferencia entre los cobros y los pagos será la diferencia del dinero que se necesitará o que sobrará en el periodo de tiempo considerado.

Cobros

Utilizaremos la tabla de ventas esperadas ya realizada anteriormente para estimar los cobros de la empresa.

Al hacer la previsión del incremento de ventas para los años siguientes, debemos tener en cuenta dos factores: la consolidación de nuestro negocio y la evolución de la economía en general.

Consideramos que la actividad comenzará en Enero de 2013. Hemos considerado que el aumento de las ventas para 2014 y los siguientes ejercicios será de un 6%, ayudados por la consolidación de la empresa en el mercado y la recuperación económica.

Respecto a los descuentos por pronto pago y los rappels de volumen de compras de los proveedores, no los tendremos en cuenta con el fin de no adelantar unos descuentos que no sabemos si finalmente se nos ofrecerán.

Del mismo modo, tampoco se considerará ningún tipo de subvención hasta que la misma no haya sido solicitada, concedida y cobrada.

Pagos

En este apartado hemos tenido en cuenta los sueldos y salarios, los suministros, la promoción y marketing y el pago a nuestros proveedores.

Las compras de materias primas se pagarán al contado, el mobiliario y utensilios se pagarán en 12 cuotas constantes sin intereses.

En cuanto a los gastos financieros, se han incluido los intereses del préstamo a largo plazo (con un año de carencia).

Tabla 8.4. Cobros y Pagos.

	2013	2014	2015
COBROS	636204,00	419760,00	444945,60
Cobros por ventas	396000,00	419760,00	444945,60
Otros cobros	120102,00	0,00	0,00
Capital	60102,00	0,00	0,00
Préstamo	60000,00	0,00	0,00
PAGOS Operativos	258700,00	266755,80	275310,77
Arrendamiento	12000,00	12360,00	12730,80
Promoción y Publicidad	2500,00	2625,00	2756,25
Proveedores	198000,00	201168,00	204386,69
Sueldos y Salarios	42360,00	46596,00	51255,60
Seguros	840,00	856,80	873,94
Suministros	3000,00	3150,00	3307,50
Otros PAGOS	138121,47	62923,95	68255,82
Amortización Préstamo	0,00	8571,43	8571,43
Gastos Financieros	4270,80	4270,80	3660,69
Compra Activos	62580,00	0,00	0,00
Reforma Local	35000,00	0,00	0,00
Seguridad Social	9996,96	10996,66	12096,32
Impuesto Sociedades	23273,71	39085,06	43927,38
Gasto Establecimiento	3000,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	396821,47	329679,75	343566,60
Saldo Neto Ejercicio	239382,53	90080,25	101379,00
Saldo ACUMULADO	239382,53	329462,78	430841,79

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

8.1- Balances previsionales

El balance previsional es una fotografía de la situación de la empresa en un momento determinado, generalmente a 31 de diciembre de cada año. El balance se divide en dos grandes apartados:

Activo, es lo que tiene la empresa, y nos indica lo que se nos debe y cuál ha sido el destino de los fondos de los que dispone.

Pasivo + Patrimonio Neto. Es lo que debe la empresa y nos indica el origen de los fondos de los que se dispone y cómo se ha financiado.

El objetivo básico de análisis patrimonial de la empresa radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales con mayor peso relativo que forman parte del Activo y Pasivo + Patrimonio Neto respectivamente, y la evolución que han experimentado en los ejercicios económicos analizados, a fin de determinar si dicha estructura es coherente con la tipología de nuestro negocio.

De esta forma, la agrupación del balance de situación en sus principales masas patrimoniales y el posterior cálculo de porcentajes respecto al total del activo o pasivo (análisis vertical) permite una primera aproximación a la realidad patrimonial de la empresa, con mayor relatividad y objetividad de la que pudiera desprenderse del análisis de valores absolutos [Marí Vidal, S., Mateos Ronco, A., Polo Garrido, F., Seguí Mas, E. (2003)].

Tabla 8.5. Balance de Situación Previsional.

ACTIVO	2013		2014		2015	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Activo No Corriente	62580	36%	55126,78	26%	47673,56	22%
Existencias	11000	6%	16000	8%	16000	7%
Realizable	0	0%	0	0%	0	0%
Disponible	100827,31	58%	140173,68	66%	150354,22	70%
TOTAL	174407,31	100%	211300,46	100%	214027,78	100%

P.NETO + PASIVO	2013		2014		2015	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%
Fondos Propios	114407,31	66%	151300,46	72%	162599,21	76%
Pasivo No Corriente	60000	34%	51428,57	24%	42857,14	20%
Pasivo Corriente	0	0%	8571,43	4%	8571,43	4%
TOTAL	174407,31	100%	211300,46	100%	214027,78	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

En la tabla 8.5 podemos observar que en el año 2014 aumenta tanto el activo como el patrimonio neto y pasivo aunque haya disminuido tanto el pasivo como el activo no corriente, debido a las ganancias registradas en el año. Para el año 2015 se observa la misma tendencia alcista que para 2014.

Dentro del activo, la masa patrimonial predominante es el disponible en cada uno de los 3 años previstos, seguida del activo no corriente, que presenta una

disminución tanto en términos relativos como absolutos debido a su depreciación a lo largo del tiempo.

En cuanto a las *existencias* la idea es mantener siempre un stock mínimo, lo que se logrará con una correcta estimación de la demanda y una buena gestión de las mismas. Esto es un aspecto importante puesto que nos ayudará a disminuir los gastos de almacenamiento y se evitarán posibles mermas debido a las características evolutivas de los productos. A partir de 2014, hemos considerado que es recomendable aumentar el stock de seguridad debido al incremento de las ventas. El stock incluye el gasto de un mes en alimentación.

Respecto al realizable, es nulo debido a que no se realiza ningún tipo de financiación a los clientes, al igual que no la recibimos de los proveedores. Este punto es el que debemos mejorar puesto que el hecho de que efectúen los pagos de forma aplazada, nos puede servir para ganar más clientes.

El activo no corriente está compuesto por los perros adultos, la página web, el mobiliario, los equipos informáticos, los programas informáticos, utensilios y demás enseres necesarios para el funcionamiento de la empresa.. Éstos se han adquirido en el año de inicio de la actividad y no se considera que se necesaria una nueva inversión en inmovilizado durante el periodo estudiado.

Dentro del patrimonio neto y pasivo, los fondos propios es la masa patrimonial más importante debido a los buenos resultados del ejercicio.

El *pasivo no corriente* se reduce hasta desaparecer por el pago del crédito ICO pedido.

Respecto al pasivo corriente, el primer año es nulo debido al año de carencia del crédito ICO y a que no recibimos financiación por parte de los proveedores. Para los siguientes años de estudio permanece constante y es igual a la cuota a pagar por el préstamo sin contar los intereses.

8.2- Cuenta de resultados previsionales

La cuenta de pérdidas y ganancias es un documento que nos indica la previsión del beneficio o las pérdidas esperadas del ejercicio, calculadas como

la diferencia de los ingresos, que principalmente provienen de las ventas, y los gastos necesarios para su realización. El resultado de la gestión de la empresa es la consecución de dos tipos de actividades:

- Actividades ordinarias, las que son propias que generan el resultado de explotación y el resultado financiero.
- Actividades extraordinarias, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan un resultado extraordinario atípico.

En el análisis económico, nos centraremos en los resultados ordinarios de dicha cuenta, ya que los extraordinarios, como su propio nombre indica, no suelen ser representativos de la gestión llevada por la empresa, sino consecuencia de situaciones imprevisibles.

La siguiente tabla recoge tanto la cuenta de resultados en los tres ejercicios considerados, como el cálculo de sus porcentajes respecto a las ventas.

Tabla 8.6. Cuenta de Resultados Previsional.

	2013		2014		2015	
Ventas	396000,00	100%	419760,00	100%	444945,60	100%
(Coste de ventas)	198000,00	50%	201168,00	48%	204386,69	46%
Margen Bruto	198000,00	50%	218592,00	52%	240558,91	54%
(Costes de personal +Otros gastos)	108696,96	27%	76584,46	18%	83020,41	19%
EBITDA	89303,04	23%	142007,54	34%	157538,50	35%
(Amortizaciones)	7453,22	2%	7453,22	2%	7453,22	2%
BAII	81849,82	21%	134554,32	32%	150085,28	34%
Ingresos Financieros	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
(Gastos financieros)	4270,80	1%	4270,80	1%	3660,69	1%
BAI	77579,02	20%	130283,52	31%	146424,59	33%
(Imp. Beneficio)	23273,71	6%	39085,06	9%	43927,38	10%
Rdo. Del ejercicio	54305,31	14%	91198,46	22%	102497,21	23%

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Lo primero que podemos señalar es que los tres años de actividad estudiados obtenemos beneficios, además presenta una tendencia creciente haciendo que en 2013 se obtenga un beneficio del 14% del total de las ventas, en 2014 un 22% y en 2015 un 23%.

Las ventas se verán aumentadas en un 6% cada uno de los años de previsión, gracias a la recuperación económica y la consolidación del negocio en el mercado.

También podemos observar, que el coste de las ventas es bastante bajo (50%) y aún así esperamos que se reduzca en los siguientes ejercicios por una mejor estimación de la demanda esperada, así como la adquisición del “saber hacer” y el consecuente aumento del margen bruto.

Los costes de personal, si bien aumentan su valor absoluto año tras año, su peso relativo disminuye debido a un mayor incremento de las ventas, y que no es necesaria la contratación de más personal. Por el contrario, los gastos en servicios exteriores disminuyen en 2014 debido a que el primer año se realiza la reforma del local para luego aumentar en 2015 por la subida de precios del alquiler etc.

Con todo esto podríamos decir que la estructura de costes de *Candybulls S.L.* es bastante rígida debido a que existe un elevado porcentaje de costes fijos.

Respecto al análisis del EBITDA, éste representa el potencial de la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación, es decir, los fondos que la empresa obtiene con su actividad económica habitual, por tanto no se tienen en cuenta las amortizaciones, los gastos e ingresos financieros ni extraordinarios, los impuestos ni las provisiones. Podemos ver que presenta valores positivos en todos los ejercicios y su evolución es creciente.

Los ingresos financieros son inexistentes y los gastos financieros corresponden a los intereses del préstamo a largo plazo y disminuyen en cada ejercicio. La diferencia entre el BAI y el BAII vendrá dada por este importe.

8.3- Ratios

Existen infinidad de ratios, pero para que el análisis sea operativo ha de limitarse su uso, por lo tanto he seleccionado aquellos ratios que sean más idóneos para el análisis.

A continuación, se van a relacionar los principales ratios para estudiar la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad financiera y económica de Candybulls S.L.

Análisis de la situación de liquidez

Los ratios de liquidez sirven para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto a plazo. Para ello se pueden utilizar los siguientes ratios y los analizaremos desde un punto de vista conjunto y global para no llevarnos a errores posteriores que podría ocasionar el estudio individualizado de los ratios, y son los siguientes:

Figura 8.1. Fórmulas de los Ratios de Liquidez.

Ratio de Liquidez general =	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de tesorería =	$\frac{\text{Realizable+ Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
Ratio de disponibilidad =	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$
F.M. sobre activo =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$
F.M. sobre pasivo corriente =	$\frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$

Fuente: Apuntes de Contabilidad General y Analítica, 2009.

Tabla 8.7. Ratios de Liquidez Previsionales.

RATIO	2013	2014	2015
Ratio de Liquidez		18,22	19,41
Ratio de Tesorería		16,35	17,54
Ratio de Disponibilidad		16,35	17,54
Ratio de FM sobre Activo	1,00	0,95	0,95
FM sobre Pasivo Corriente		17,22	18,41

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El ratio de *liquidez general* es muy elevado en todos los años de estudio debido al exceso de disponible y al pasivo corriente mínimo que tenemos por el cobro al contado. Su valor se encuentra muy por encima del valor considerado como óptimo (2,5), con lo cual la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad. Los ratios de *tesorería* y *disponibilidad* son iguales debido a la ausencia de realizable, y presentan unos valores muy elevados, lo cual confirma lo anteriormente mencionado sobre la posibilidad que existan activos ociosos en la empresa, que podrían reinvertirse en otras fuentes para ganar rentabilidad.

En 2013 los ratios resultan erróneos debido a la ausencia de pasivo corriente.

Análisis de la situación de endeudamiento

A través de los ratios de endeudamiento se estudiará el volumen de endeudamiento de la empresa para determinar si la estructura financiera es o no adecuada, en el sentido de si permite a la empresa disfrutar de cierta independencia en la toma de decisiones o éstas se ven seriamente influidas por terceros. Además, estos ratios nos informan sobre la cantidad y calidad de la deuda, así como de si el beneficio obtenido es suficiente como para soportar la carga financiera de la empresa.

A continuación se analizan los ratios de endeudamiento:

Figura 8.2. Fórmulas de los Ratios de Endeudamiento.

Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{P. Neto} + \text{Pasivo}}$
Ratio de autonomía =	$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$
Ratio de solvencia =	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$
Calidad de la deuda =	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$
Gastos financ. / ventas =	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
Coste de la deuda=	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$
Cobertura financieros=	$\frac{\text{BAII}}{\text{gastos financieros}}$

Fuente: Apuntes de Contabilidad General y Analítica, 2009.

Tabla 8.8. Ratios de Endeudamiento Previsionales.

RATIO	2013	2014	2015
Ratio de Endeudamiento	0,34	0,28	0,24
Ratio de Autonomía	1,91	2,52	3,16
Ratio de Solvencia	2,91	3,52	4,16
Calidad de la deuda	0,00	0,14	0,17
Gtos Financieros/Ventas	0,01	0,01	0,01
Coste de la deuda	0,07	0,07	0,07
Cobertura Gtos Financieros	19,16	31,51	41,00

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Los tres primeros ratios nos informan sobre la cantidad de la deuda. *El ratio de endeudamiento* presenta unos valores bajos si tenemos en cuenta que el valor óptimo se sitúa entre 0,4 y 0,6. Existe exceso de capitales propios. Debemos resaltar además, que el valor del mismo disminuye con el paso de los años.

Respecto al *ratio de autonomía* mide el peso de los recursos propios en el pasivo y por lo tanto la capacidad de toma de decisiones en la empresa. Los valores óptimos de este ratio son 0,7-1,5.

Los valores para el ratio de autonomía son excesivos, donde año tras años va en aumento y muestran la situación de sobre-capitalización de la empresa.

El ratio de solvencia, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas, o también la distancia a la quiebra de la empresa, lo que significa si con los activos disponibles podemos hacer frente a la totalidad de la deuda. Por la dificultad que tiene la conversión del activo en disponible se le exige que su valor supere la unidad, lo cual pasa en nuestro caso, alcanza unos valores superiores al 1,7 que sería el adecuado, lo cual indica que se subsanaría de una forma eficaz la totalidad de la deuda con los activos existentes.

El ratio calidad de la deuda, considera que la deuda a corto plazo es de menor calidad respecto a la deuda a largo plazo. La empresa presenta un ratio muy bajo e incluso llegando al 0% debido a la baja deuda a corto plazo. Nuestra deuda a corto plazo es exclusivamente debido a la amortización del crédito ICO.

El ratio de gastos financieros frente a ventas, presenta unos valores muy positivos o, lo que es lo mismo, nada preocupantes ya que el valor se encuentra muy por debajo de 4% que es el que se entiende como aconsejable.

En cuanto al *coste de la deuda* es un valor de 7% aproximadamente, lo que se podría considerar un valor adecuado, aunque esto es bastante relativo y por lo tanto habría que comparar con empresas pertenecientes al sector.

La cobertura de gastos financieros, que nos permite comprobar que, la situación de la empresa es favorable para el año 2013, y que además

evoluciona favorablemente en los ejercicios siguientes, provocado por un incremento del BAI.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica o rendimiento relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo. No existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad que se dedique la empresa. Sin embargo se ha obtenido uno valor sectorial, con el cual podremos comparar si tenemos una buena rentabilidad económica.

Figura 8.3. Fórmula de Rentabilidad Económica.

$$\text{Rentabilidad económica} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}}$$

Fuente: Apuntes de Contabilidad General y Analítica, 2009.

Los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la tabla 8.9.

Tabla 8.9. Rentabilidad Económica.

	2013	2014	2015
Rotación del Activo	2,27	1,99	2,08
Margen de Venta	0,21	0,32	0,34
Rentabilidad Económica	46,93%	63,68%	70,12%

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Como podemos observar, la rentabilidad económica en todos los ejercicios es positiva y muy alta, ya que el BAII siempre resulta positivo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores crecientes debido a que tanto la rotación de activos como el margen, aumentan. La rotación de activos gracias a que el incremento de las ventas es mayor que el incremento del activo y el margen debido a que aumenta el BAII en mayor cuantía que las ventas.

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona los beneficios netos con los capitales propios, por lo que algunos autores (Amat, O., 2004) señalan que es el ratio más decisivo para las empresas, puesto que mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios.

Figura 8.4. Fórmula de Rentabilidad Financiera. Método de Parés.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}}_{\text{Rotación del Activo}} \times \underbrace{\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de ventas}} \times \underbrace{\frac{\text{Activo total}}{\text{P. Neto}}}_{\text{Apalancamiento financiero}} \times \underbrace{\frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}}_{\text{Efecto fiscal}} \times \frac{\text{Resultado}}{\text{BAI}}$$

Fuente: Apuntes de Contabilidad General y Analítica, 2009.

A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que satisfactoriamente se cubrirán las expectativas de la inversión realizada. Por ello, para determinar si el valor es adecuado, habría que compararlo con otro tipo de inversiones alternativas de mercado financiero, por lo que en el caso, trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo

considerado, ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la tabla 8.10:

Tabla 8.10. Rentabilidad Financiera.

	2013	2014	2015
Rotación del Activo	0,59	0,42	0,44
Margen de Venta	0,47	1,09	1,13
Apalancamiento Financiero	1,44	1,35	1,28
Activo / P.Netto	1,52	1,40	1,32
BAI / BAI	0,95	0,97	0,98
Efecto Fiscal	0,70	0,70	0,70
Rentabilidad Financiera	27,74%	42,91%	45,08%

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

La rentabilidad financiera de todos los períodos de estudio es positiva, incluso llega a ser superior al 40% en 2014.

En cuanto a su evolución es similar a la sufrida por el rendimiento económico, lo cual es lógico si atendemos a que este factor es parte integrante de la descomposición de aquella. Este incremento viene influido, además, por una disminución del apalancamiento financiero.

En cuanto al apalancamiento financiero, éste relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona. En su estudio, se diferencia un primer término que relaciona la deuda y los capitales propios y un segundo término que mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. El producto de ambos términos nos proporciona el apalancamiento financiero que sufre la empresa. Su evolución decreciente es consecuencia de un incremento del activo menor al incremento del patrimonio neto (lo cual hace que el primer término se contraiga). Por otro lado, la variación del segundo término es creciente pero menos cuantiosa, debido a la disminución de los gastos financieros que debe soportar la empresa.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de

renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra se calcula como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente y como puede comprobarse en los cuatro ejercicios considerados, resulta positivo, y sin tener en cuenta otras consideraciones, nos llevaría a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

Tabla 8.11. Rentabilidad Financiera.

	2013	2014	2015
FONDO DE MANIOBRA	111.827	147.602	157.783

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El fondo de maniobra confirma la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

8.4- Epílogo

El resultado esperado para el primer año de actividad de *Candybulls* es positivo, y además presenta una tendencia creciente.

La partida con más peso dentro de los gastos, para el primer año, serán los Servicios Exteriores representando alrededor del 13,47% sobre el valor de las ventas en 2013 y para los siguientes años será la partida de Gastos de Personal con un 13,72% sobre las ventas en 2014 y un 14,24% en 2015.

Respecto al análisis del **EBITDA**, éste representa los fondos que la empresa obtiene con su actividad habitual y presenta valores positivos y evolución creciente.

Los **ratios de liquidez**, apoyados por un fondo de maniobra positivo, un plazo de cobro a clientes de 0 días (cobro al contado) y plazo de pago a proveedores de 0 días también, indican que la empresa no tendrá problemas de liquidez, pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

En cuanto a la situación de **endeudamiento**, en los primeros años de vida de la empresa, el volumen de deudas es pequeño y podrían indicar que la empresa está excesivamente capitalizada. Se debería invertir el capital sobrante.

El ratio **calidad de la deuda**, indica que la calidad de la deuda es buena pero empeora con el tiempo debido a la amortización del préstamo.

Esto puede observarse también en el ratio de **gastos financieros sobre ventas**, cuyos valores son bajos desde el primer ejercicio.

Respecto a la **rentabilidad económica**, en todos los ejercicios es positiva y muy alta, ya que el BAII siempre resulta positivo. A partir del segundo ejercicio, se observa que este indicador toma valores crecientes debido a que tanto la rotación de activos como el margen, aumentan. La rotación de activos gracias a que el incremento de las ventas es mayor que el incremento del activo y el margen debido a que aumenta el BAII en mayor cuantía que las ventas.

En cuanto a la **rentabilidad financiera**, en todos los períodos de estudio es positiva.

En cuanto a su evolución es similar a la sufrida por el rendimiento económico, lo cual es lógico si atendemos a que este factor es parte integrante de la descomposición de aquella. Este incremento viene influido, además, por una disminución del apalancamiento financiero.

En definitiva, el alto beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

El **fondo de maniobra** es positivo todos los años y confirma la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Una vez analizadas y desarrolladas las áreas objeto de mi estudio que se especificaban en los primeros capítulos de este trabajo, el lector ya habrá alcanzado un conocimiento y una visión clara sobre las mismas.

El fin de este capítulo es recapitular todas y cada una de las conclusiones que se han ido extrayendo dentro de cada capítulo expuesto. Con este objetivo, el modo en que se van a presentar las conclusiones atenderá al mismo orden en que se han estructurado las ideas.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Conclusión 1: La industria española dedicada a los animales de compañía resiste la crisis mejor que otras actividades económicas y empieza a dar signos de recuperación.

A pesar de la crisis, el sector de las mascotas crece. Se calcula que hay más de 21 millones de animales de compañía en España (2009), especialmente peces, perros, pájaros y gatos

Conclusión 2: La evolución del sector depende de la evolución económica.

Los gastos en bienes que no son de primera necesidad son los primeros que eliminan las familias al verse perjudicados por las crisis económica ya que no son considerados indispensables.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Conclusión 3: Los cambios sociales de los últimos años favorecen la creación de empresas de venta de mascotas.

En los últimos años se han detectado cambios en la sociedad, produciéndose una mayor valoración del tiempo libre, de los momentos de ocio, mayor incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el aumento de familias con pocos miembros y la mayor sensibilidad y cultura hacia el mundo de las mascotas provocan que aumente la demanda de mascotas.

Conclusión 4: La importancia de internet y de saber aprovecharlo.

En el sector de la cría de perros es muy importante adaptarse a las nuevas tecnologías, especialmente internet. La mayor parte de futuros clientes de nuestro negocio nos van a conocer a través de la red. Por ello vamos a utilizar técnicas de posicionamiento en buscadores de páginas web en internet.

Conclusión 5: El gran valor añadido de nuestro servicio será la calidad, competitividad y dar un trato exquisito al cliente.

Así tiene que ser nuestro servicio ya que nos diferenciaremos del resto gracias a la calidad de nuestro producto, a la atención que reciba nuestro cliente y la percepción que tenga él de nosotros.

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

Conclusión 6: La elección de una correcta localización no condicionará la marcha del negocio.

A diferencia de otros negocios, la localización de nuestro local no va a ser un factor que influya en nuestros resultados. Debemos tener en cuenta, eso sí, que nuestro criadero esté bien comunicado y que nuestros clientes y proveedores puedan encontrarlo con facilidad.

Conclusión 7: Deberemos cuidar la elección de la distribución en planta y los procesos y operaciones que se lleven a cabo para obtener productos de calidad.

La planificación de las instalaciones es importante porque las decisiones sobre este tema tienen impacto a largo plazo e influyen tanto en la estrategia de la empresa, como en la calidad, el aprovechamiento de espacio y la buena comunicación entre áreas; una buena distribución en planta permite además una buena coordinación entre los distintos departamentos funcionales de la organización.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Conclusión 8: la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Porque no es preciso ser más de una persona para constituirla, no es necesaria una inversión muy fuerte de capital y en caso de que las cosas no marchen bien sólo se perdería el capital aportado.

Conclusión 9: La estructura organizativa adoptada (Líneo-Funcional) es clara y sencilla.

Gracias a la estructura organizativa adoptada, cada empleado sabrá exactamente las tareas que debe desarrollar y ante quien debe responder. La principal desventaja que presenta la pretendemos paliar gracias a una comunicación plena y a una formación continua, de forma que todos los empleados conozcan las tareas desarrolladas en su área funcional y sean capaces de desarrollarlas.

ANÁLISIS DE MARKETING

Conclusión 10: Es necesario realizar una inversión en promoción y comunicación.

Como ya hemos explicado, dada la gran competencia existente, es necesario que invirtamos en promoción y comunicación para darnos a conocer, crear imagen de marca, atraer clientes y fidelizarlos.

Conclusión 11: Se optará por un precio alto pero con un producto de calidad que cubra las necesidades del cliente.

La política de precios que va a seguir nuestra empresa va a ser una política de precios de *prestigio*, la que, consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren.

Conclusión 12: Es necesario realizar una inversión en promoción y comunicación.

Como ya hemos explicado, dada la gran competencia existente, es necesario que invirtamos en promoción y comunicación para darnos a conocer, crear imagen de marca, atraer clientes y fidelizarlos.

ANÁLISIS FINANCIERO

Conclusión 13: El resultado esperado para todos los años estudiados es positivo y creciente.

El resultado esperado para el primer año de actividad de *Candybulls* es positivo, y además presenta una tendencia creciente.

Conclusión 14: El EBIDTA evoluciona positivamente.

Éste representa los fondos que la empresa obtiene con su actividad habitual y presenta valores positivos y evolución creciente.

Conclusión 15: La empresa no tendrá falta de liquidez.

Indican que la empresa no tendrá problemas para hacer frente a los pagos, e incluso, tengamos un exceso de liquidez y esté ocioso.

Conclusión 16: Empresa poco endeudada.

En los primeros años de vida de la empresa, el volumen de deudas es pequeño y podría indicar que la empresa está excesivamente capitalizada. Se debería invertir el capital sobrante.

Conclusión 17: La rentabilidad económica y financiera confirman que estamos ante un negocio rentable.

Rentabilidad económica y financiera son positivas durante todos los ejercicios de estudio, lo que quiere decir que, el beneficio pronosticado hace que la rentabilidad de la empresa sea superior al interés que se nos ofrecería en el mercado (tanto de renta fija como variable) y por lo tanto será óptimo invertir en este tipo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

ALLES, M. A., (2005). *DICCIONARIO DE PREGUNTAS. Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires. ISBN: 9506414335

AMAT, ORIOL (2004). *Análisis Económico Financiero*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. ISBN: 8480887168

BATALLER, J., PLAZA, J., & ALCOVER, C. (2004). *Curso práctico de derecho de la empresa*. Madrid: Marcial Pons. ISBN: 849768110X

DALMAU PORTA, J. I.Y HERVÁS OLIVER, J. L. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial UPV. Valencia. Referencia: 2003.4271

DE MIGUEL MOLINA, MARÍA (2004). *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Editorial UPV. Valencia. Referencia: 2004.476

KOTLER, P. (2003). *Fundamentos de marketing*. Ed: Pearson Educación. ISBN: 9702604001

KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Ed. Prentice Hall. ISBN: 8420541982

LOVELOCK, C. (2004). *Administración de Servicios*. Ed. Prentice Hall. ISBN: 9702603889

MARÍ VIDAL, S., MATEOS RONCO, A., POLO GARRIDO, F., SEGUÍ MAS, E. (2003). *Análisis económico-financiero: supuestos prácticos*. UPV. Valencia. ISBN 849705508X

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial UPV. Valencia. ISBN: 9788483633335

SILVA DUARTE, JORGE ENRIQUE (2009). *Emprendedor*. Ed. Starbook. ISBN: 9788492650002

Consultas Electrónicas

BANCO CENTRAL EUROPEO (BCE). *Prima de Riesgo* [en línea]. Disponible en: <<http://www.datosmacro.com/prima-riesgo>> [Consulta: 22 de noviembre de 2011].

BESANA. *Normativa para Criadores de Perros de Raza* [en línea]. Disponible en: <<http://www.besana.es/web/normativas/200909/organizaciones-y-asociaciones-de-criadores-de-perros-de-raza-pura>> [Consulta: 10 de septiembre de 2011].

CÁMARA DE COMERCIO DE VALENCIA (CCV). *Formas Jurídicas constitución de sociedades* [en línea]. Disponible en: <<http://www.camaravalencia.com/servicios/vue/pdf/formasjuridicas.pdf>> [Consulta: 7 de octubre de 2011].

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO (CECA). *Apuntes de Coyuntura Económica* [en línea]. Disponible en: <[http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/69F6E6C044C74396C125796E0029068F/\\$File/WEB-DICIEMBRE.pdf](http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/69F6E6C044C74396C125796E0029068F/$File/WEB-DICIEMBRE.pdf)> [Consulta: 10 de febrero de 2010].

DELARRAGO. *Normativa para Perros* [en línea]. Disponible en: <http://www.delarrago.com/mas/can/normativa_perros.htm> [Consulta: 10 de septiembre de 2011].

FEDERACIÓN CANINA INTERNACIONAL. *Estándar de Belleza del Bulldog Inglés* [en línea]. Disponible en: <<http://www.mibulldogingles.com/estandar-bulldog-ingles.php>> [Consulta: 5 de agosto de 2011].

FEDERACIÓN CANINA INTERNACIONAL. *Legislación* [en línea]. Disponible en: <<http://www.webfci.org/legislacion.php>> [Consulta: 17 de septiembre de 2011].

FEDERACIÓN CINOLÓGICA ESPAÑOLA. *Legislación* [en línea]. Disponible en: <<http://www.federacioncanina.com/legislacion.php>> [Consulta: 17 de septiembre de 2011].

INSTITUTO DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA VALENCIANA (IMPIVA). *Guía de Tiendas de Mascotas y Alimentación Animal* [en línea]. Disponible en: <<http://es.scribd.com/willgaara/d/61507176/8-El-sector-de-los-animales-de-compania>> [Consulta: 22 de enero de 2012].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008* [en línea]. Disponible en: <<http://www.ine.es/prensa/cntr0311.pdf>> [Consulta: 10 de enero de 2012].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta de Población Activa (EPA)* [en línea]. Disponible en: <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0311.pdf>> [Consulta: 11 de enero de 2012].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Índice de Precios de Consumo (IPC)* [en línea]. Disponible en: <<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1011.pdf>> [Consulta: 11 de enero de 2012].

MI MEJOR AMIGO. *Vacunas para perros* [en línea]. Disponible en: <<http://www.mimejoramigo.com/info/cachorros/vacunas.htm>> [Consulta: 11 de octubre de 2011].

MUNDOANIMALIA. *El Sector de los Animales de Compañía* [en línea]. Disponible en: <<http://blog.mundoanimalia.com/2011/10/04/el-sector-del-animal-de-compania-resiste-la-crisis/>> [Consulta: 24 de septiembre de 2010].

M.V.Z. CERT. DIPL. EDUARDO MENDOZA. *Enfermedades Caninas* [en línea]. Disponible en: <<http://www.mascotaazul.com/city/contenido/archivo/archsaludmsct/hepatitisca nina.html>> [Consulta: 11 de octubre de 2011].

REAL SOCIEDAD CANINA DE ESPAÑA (RSCE). *Reglamento del Libro de Orígenes Español (L.O.E.)* [en línea]. Disponible en: <<http://www.caninavalencia.com/loe.htm>> [Consulta: 15 de septiembre de 2011].

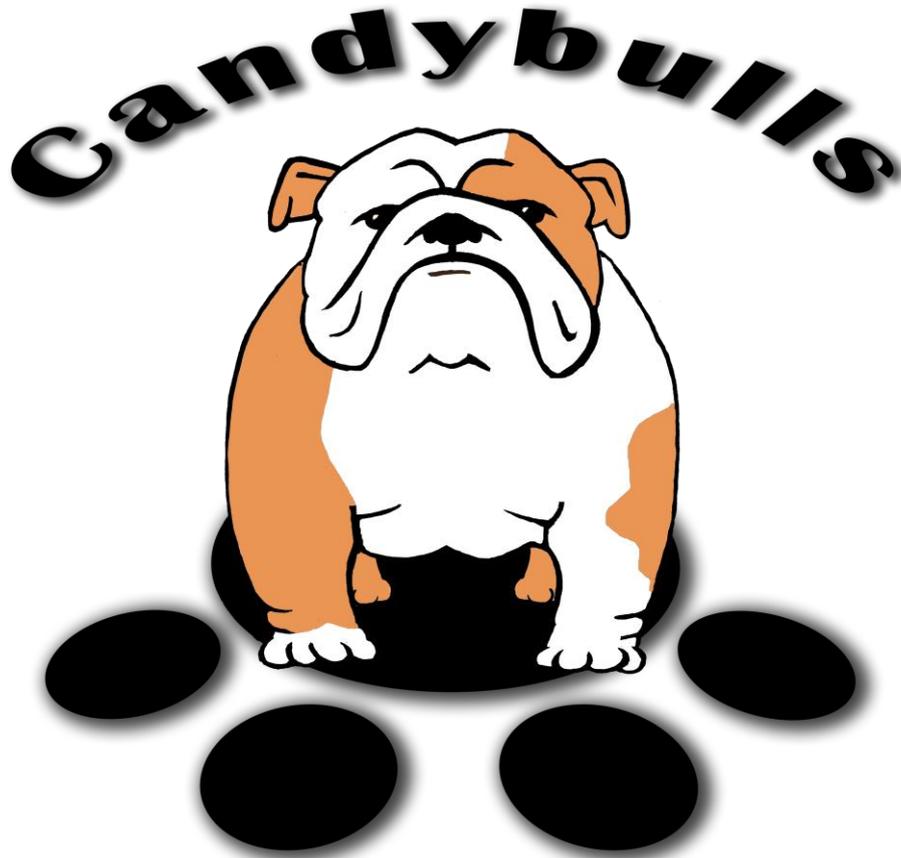
SERVIWEB. *Servicio de Alojamiento Web* [en línea]. Disponible en: <<http://www.serviweb.es/servicios/alojamiento-web.php>> [Consulta: 7 de febrero de 2012].

SERVIWEB. *Servicio de Diseño Web* [en línea]. Disponible en: <<http://www.serviweb.es/servicios/disenio-web.php>> [Consulta: 7 de febrero de 2012].

SERVIWEB. *Servicio de Posicionamiento en Buscadores* [en línea]. Disponible en: <<http://www.serviweb.es/servicios/posicionamiento-web.php>> [Consulta: 7 de febrero de 2012].

ANEXOS

Anexo 1. Logotipo *Candybulls S.L.*



Anexo 2. Página web www.candybulls.com.



Anexo 3. Amortización del Préstamo.

Año	Cuota	Intereses	Amort. Capital	Capital Pendiente
0	-	-	-	60.000,00 €
1	4.270,80 €	4.270,80 €	- €	60.000,00 €
2	12.842,23 €	4.270,80 €	8.571,43 €	51.428,57 €
3	12.232,11 €	3.660,69 €	8.571,43 €	42.857,14 €
4	11.622,00 €	3.050,57 €	8.571,43 €	34.285,71 €
5	11.011,89 €	2.440,46 €	8.571,43 €	25.714,29 €
6	10.401,77 €	1.830,34 €	8.571,43 €	17.142,86 €
7	9.791,66 €	1.220,23 €	8.571,43 €	8.571,43 €
8	9.181,54 €	610,11 €	8.571,43 €	0,00 €

Anexo 4. Resultados Previsionales, Escenario Optimista.

Balances Previsionales, 3 años.

	PERIODOS		
	2013	2014	2015
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE	62.580,00	55.126,78	47.673,56
Inmovilizado material	53.472,55	53.472,55	53.472,55
Inversiones financieras largo plazo			
Inmovilizado intangible	9.107,45	9.107,45	9.107,45
- Amortiz. acumulada inmovilizado		7.453,22	14.906,44
EXISTENCIAS	11.000,00	16.000,00	16.000,00
Existencias	11.000,00	16.000,00	16.000,00
REALIZABLE	0,00	0,00	0,00
Clientes			
Deudores varios			
DISPONIBLE	149.337,31	193.728,72	209.291,16
Caja			
Bancos	149.337,31	193.728,72	209.291,16
Equivalentes de tesorería			
TOTAL ACTIVO	222.917,31	264.855,50	272.964,72

PASIVO			
PATRIMONIO NETO	162.917,31	204.855,50	221.536,15
Capital	60.102,00	60.102,00	60.102,00
Reservas			
Pérdidas y ganancias	102.815,31	144.753,50	161.434,15
Otros recursos			
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	51.428,57	42.857,14
Deudas con entidades de crédito	60.000,00	51.428,57	42.857,14
Otras dudas a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE	0,00	8.571,43	8.571,43
Proveedores			
Entidades de crédito		8.571,43	8.571,43
Otras deudas a corto			
TOTAL PASIVO	222.917,31	264.855,50	272.964,72

Cuentas de Resultados Previsionales, 3 años.

CUENTA DE RESULTADOS	PERIODOS		
	2013	2014	2015
INGRESOS (I)	534.600,00	566.676,00	600.676,56
Ventas	534.600,00	566.676,00	600.676,56
Otros ingresos			
CONSUMOS (C)	267.300,00	271.576,80	275.922,03
Aprovisionamientos	267.300,00	271.576,80	275.922,03
Variación de existencias	0,00		
MARGEN BRUTO (M = I - C)	267.300,00	295.099,20	324.754,53
GASTOS (G)	116.150,18	84.037,68	90.473,63
Gastos de personal	52.356,96	57.592,66	63.351,92
Servicios exteriores	53.340,00	18.991,80	19.668,49
Otros gastos de gestión	3.000,00		
Tributos			
Dotación para amortizaciones	7.453,22	7.453,22	7.453,22
BENEFICIO BAI (I - C - G)	151.149,82	211.061,52	234.280,90
Gastos financieros (F)	4.270,80	4.270,80	3.660,69
BENEFICIO BAI (BAI - F)	146.879,02	206.790,72	230.620,21
Impuesto sobre beneficios	44.063,71	62.037,22	69.186,06
BENEFICIO NETO EXPLOTACION	102.815,31	144.753,50	161.434,15
Resultados extraordinarios			
BENEFICIO NETO	102.815,31	144.753,50	161.434,15

Anexo 5. Resultados Previsionales, Escenario Pesimista.

Balances Previsionales, 3 años.

	PERIODOS		
	2013	2014	2015
ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE	62.580,00	55.126,78	47.673,56
Inmovilizado material	53.472,55	53.472,55	53.472,55
Inversiones financieras largo plazo			
Inmovilizado intangible	9.107,45	9.107,45	9.107,45
- Amortiz. acumulada inmovilizado		7.453,22	14.906,44
EXISTENCIAS	11.000,00	16.000,00	16.000,00
Existencias	11.000,00	16.000,00	16.000,00
REALIZABLE	0,00	0,00	0,00
Clientes			
Deudores varios			
DISPONIBLE	64.893,98	100.503,29	106.697,24
Caja			
Bancos	64.893,98	100.503,29	106.697,24
Equivalentes de tesorería			
TOTAL ACTIVO	138.473,98	171.630,07	170.370,80

PASIVO			
PATRIMONIO NETO	78.473,98	111.630,07	118.942,23
Capital	60.102,00	60.102,00	60.102,00
Reservas			
Pérdidas y ganancias	18.371,98	51.528,07	58.840,23
Otros recursos			
PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	51.428,57	42.857,14
Deudas con entidades de crédito	60.000,00	51.428,57	42.857,14
Otras dudas a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE	0,00	8.571,43	8.571,43
Proveedores			
Entidades de crédito		8.571,43	8.571,43
Otras deudas a corto			
TOTAL PASIVO	138.473,98	171.630,07	170.370,80

Cuentas de Resultados Previsionales, 3 años.

CUENTA DE RESULTADOS			
INGRESOS (I)	293.333,33	310.933,33	329.589,33
Ventas	293.333,33	310.933,33	329.589,33
Otros ingresos			
CONSUMOS (C)	146.666,66	149.013,33	151.397,54
Aprovisionamientos	146.666,66	149.013,33	151.397,54
Variación de existencias	0,00		
MARGEN BRUTO (M = I - C)	146.666,67	161.920,00	178.191,79
GASTOS (G)	116.150,18	84.037,68	90.473,63
Gastos de personal	52.356,96	57.592,66	63.351,92
Servicios exteriores	53.340,00	18.991,80	19.668,49
Otros gastos de gestión	3.000,00		
Tributos			
Dotación para amortizaciones	7.453,22	7.453,22	7.453,22
BENEFICIO BAI (I - C - G)	30.516,49	77.882,32	87.718,16
Gastos financieros (F)	4.270,80	4.270,80	3.660,69
BENEFICIO BAI (BAI - F)	26.245,69	73.611,52	84.057,47
Impuesto sobre beneficios	7.873,71	22.083,46	25.217,24
BENEFICIO NETO EXPLOTACION	18.371,98	51.528,07	58.840,23
Resultados extraordinarios			
BENEFICIO NETO	18.371,98	51.528,07	58.840,23

Anexo 6. Reglamento del Libro de Orígenes Español (L.O.E.)

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- La Real Sociedad Central de Fomento de las Razas Caninas en España, denominada también Real Sociedad Canina de España (R.S.C.E.), fue fundada el día 27 de junio de 1911, legalmente constituida el 12 de julio de 1911 y registrados sus Estatutos y Reglamentos en el Gobierno Civil de Madrid el 16 de noviembre de 1912, quedando con ello autorizado el inicio de sus actividades.
- El Libro de Orígenes Español (L.O.E.) que lleva y mantiene la R.S.C.E., fue declarado oficial en España por R.O. de la Dirección General de Agricultura, Minas y Montes, del Ministerio de Fomento -hoy de Agricultura, Pesca y Alimentación- de fecha 22 de diciembre de 1911. Esta condición se ha mantenido hasta la promulgación del Real Decreto 558/2001 de 25 de mayo, por el que se regula el reconocimiento oficial de las organizaciones de criadores de perros de raza pura.
- La marca Libro de Orígenes Español, L.O.E., es propiedad de la R.S.C.E., registrada con el nº 1.026.534 en la Oficina Española de Patentes y Marcas del Ministerio de Industria y Energía.
- La R.S.C.E., es miembro de pleno derecho de la Fédération Cynologique Internationale (F.C.I.) desde 1912 la cual, de acuerdo con el artículo 4 de sus Estatutos, sólo acepta la afiliación de una organización por país. Desde entonces, la F.C.I. viene reconociendo el L.O.E. que lleva y gestiona la R.S.C.E., lo que fue ratificado por la F.C.I. con fecha 24 de mayo de 1994.
- Está reconocida de utilidad pública por Real Decreto de 27 de febrero de 1918; y ostenta el título de Real por Real Orden de 1 de diciembre de 1911.

1. OBJETO Y FINALIDAD DEL L.O.E.

- Hacer el seguimiento de la genealogía y otros datos de interés de los perros de raza inscritos en el L.O.E. para asegurar y preservar su pureza, estimulando su conservación y mejora genética.
- Proporcionar información a los criadores, compradores, investigadores y aficionados a la cinofilia en general, de la que pueden hacer uso en el desarrollo de sus actividades de crianza, cruce, cesión, investigación y adquisición de perros de raza.
- Publicar anualmente las relaciones de los perros de raza nacidos en España o importados, inscritos en el L.O.E..

2. NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DEL L.O.E.

El Libro de Orígenes Español (L.O.E.) es un registro propiedad de la R.S.C.E. en el que pueden estar inscritos los perros de pura raza, lo que facilita la posibilidad de conocer los orígenes de un perro, sus antecesores y descendientes, las recompensas obtenidas, y otros datos de interés, como pueden ser el sexo, color, variedad, nombre, fecha de nacimiento, criador, propietario y camadas atribuidas.

El acceso a los datos contenidos en el L.O.E. es público; y quien esté interesado en obtenerlos puede hacerlo mediante escrito dirigido al Secretario de la R.S.C.E., abonando los derechos establecidos en el momento de la petición.

En ningún caso se facilitarán datos de carácter personal que consten en el L.O.E. sin la autorización expresa del interesado, de acuerdo con la legislación vigente.

3. COMISIÓN DEL LIBRO DE ORÍGENES ESPAÑOL (C.L.O.E.)

a) El Libro de Orígenes Español estará a cargo de una comisión denominada Comisión del Libro de Orígenes Español (C.L.O.E.) designada por el Comité de Dirección de la R.S.C.E., compuesta por un Presidente, que lo será el que ostente el cargo de Presidente de la R.S.C.E., y tres vocales más, nombrados por el Comité de Dirección de la R.S.C.E., que serán el Vicepresidente, Secretario y Vocal, respectivamente, de la Comisión. Independientemente, la Comisión, a propuesta del Presidente, podrá designar asesores de la Comisión, sin voz ni voto, de acuerdo con lo establecido en el artículo 14.3 de los Estatutos sociales.

b) La Comisión tiene atribuciones para aceptar, o rechazar, mediante resolución motivada, las solicitudes de inscripción en el L.O.E.; y para cancelar cualquiera de las ya registradas, debiendo también en este caso motivar su decisión.

c) Las resoluciones de la C.L.O.E. son recurribles ante el Comité de Dirección de la R.S.C.E., en plazo de ocho días a partir de la fecha de la resolución, mediante escrito razonado. Las resoluciones del Comité en los recursos contra las resoluciones de la C.L.O.E. son inapelables en vía administrativa de la R.S.C.E..

d) Es facultad de la C.L.O.E. conocer y resolver cuantas incidencias puedan surgir en relación con el L.O.E., y está obligada a velar por su buen funcionamiento y cumplimiento de la legislación vigente en materia de libros genealógicos, para garantizar la corrección de los asientos del Libro.

4. PERROS QUE PUEDEN SER INSCRITOS EN EL L.O.E.

Pueden ser inscritos en el L.O.E. los perros que reúnan los siguientes requisitos:

1. Ejemplares nacidos en España, con una edad máxima de 12 meses en el momento de solicitar la inscripción, nacidos de padre y madre inscritos en el L.O.E. o en un libro genealógico llevado por una asociación de criadores reconocida conforme al R.D. 558/2001 de 25 de mayo.

2. Ejemplares nacidos en España, con una edad máxima de 12 meses en el momento de solicitar la inscripción, de padre inscrito en el L.O.E. o en un libro genealógico llevado por una asociación de criadores reconocida conforme al R.D. 558/2001 de 25 de mayo; y madre inscrita en el Registro de Razas Caninas (R.R.C) de la R.S.C.E. en el que consten, al menos, dos generaciones completas conocidas.

3. Ejemplares nacidos en España, con una edad máxima de 12 meses en el momento de solicitar la inscripción, con padre inscrito en el Registro de Razas Caninas (R.R.C) con, al menos, dos generaciones completas conocidas y madre previamente inscrita en el L.O.E.

4. Los perros importados que estén inscritos en un libro genealógico canino extranjero, reconocido en el país de origen o, en su defecto, por la F.C.I., cuyos propietarios sean residentes en España, y pueda acreditarse, con el pedigrí original, que los perros tienen tres generaciones completas conocidas.

5. Los perros inscritos en un libro genealógico de una asociación legalmente reconocida conforme al R.D. 558/2001 de 25 de mayo, cuyo propietario pueda acreditar que ha solicitado y obtenido la cancelación de su inscripción en dicho Libro.

6. Los perros nacidos en España, de madre previamente inscrita en el L.O.E. o R.R.C. y padre inscrito en un libro genealógico canino reconocido oficialmente en su país de origen o, en su defecto, por la F.C.I. y que ambos

progenitores tengan tres generaciones completas conocidas, lo que deberá acreditarse documentalmente.

7. Los perros nacidos en España, con padre y madre inscritos previamente en el R.R.C., siempre y cuando dos generaciones completas de ambos figuren inscritas en este registro.

8. Los perros que presenten alguna mutilación o defecto, no congénitos, que reúnan las condiciones señaladas en alguno de los apartados anteriormente enunciados, podrán tener acceso al L.O.E., siempre que la C.L.O.E. así lo considere, previo informe facultativo, pero declarándolos no aptos para la cría, lo que deberá hacerse constar en el L.O.E..

9. Aquellos perros que, no habiendo superado las pruebas de sociabilidad exigidas para las distintas razas, sean declarados no aptos para la reproducción, haciéndolo así constar en el L.O.E..

10. Los criadores de perros de pura raza nacidos en España que soliciten su inscripción en el L.O.E., deberán acreditar ser residentes en España y notificar el nacimiento de la camada en el plazo de 30 días a partir de la fecha del nacimiento.

5. PERROS QUE NO PUEDEN SER INSCRITOS EN EL L.O.E.

No podrán ser inscritos en el L.O.E.:

a) Los perros que no presenten las características raciales establecidas en el estándar de la raza a la que se declara que pertenecen, aunque los progenitores estén inscritos en el L.O.E., R.R.C. u otro Libro español o extranjero legalmente reconocido; y los que, una vez inscritos en el L.O.E., se compruebe durante su desarrollo, que presentan signos de impureza de la raza a la que se ha hecho constar en el Libro que pertenecen. En este caso, la C.L.O.E. puede rechazar su inscripción en el L.O.E.; o autorizarla, con la condición, que se hará constar en el Libro, de que no son aptos para la cría.

- b) Los perros que estén inscritos en un libro genealógico español, llevado por una asociación de criadores que no esté legalmente reconocida conforme al R.D. 558/2001.
- c) Los perros inscritos en un libro genealógico llevado por una asociación legalmente reconocida conforme al R.D. 558/2001, cuyos propietarios no acrediten haber solicitado y obtenido la baja de la inscripción en dicho libro.
- d) Los que estén inscritos en libros genealógicos caninos de sociedades caninas extranjeras no reconocidas oficialmente en sus respectivos países o, en su caso, por la F.C.I.
- e) Aquellos nacidos del cruce de perros de razas distintas o de variedades diferentes dentro de la misma raza, salvo las excepciones que, en este último caso, determine la C.L.O.E..
- f) Los perros nacidos en España, propiedad de quienes hayan sido sancionados por la R.S.C.E., en virtud de resolución firme recaída en expediente sancionador en que, expresamente, se acuerde la no inscripción de perros de su crianza en el L.O.E.
- g) Los perros importados, inscritos en un libro de orígenes extranjero, que hayan sido declarados en su país de origen no aptos para la cría.
- h) Los perros nacidos de madre que no hubiera cumplido los doce meses de edad a la fecha en que fue cubierta; y aquellos que hubieran nacido de madre que tenía cumplidos los diez años de edad al producirse su monta por el macho.

Los nacidos de padre cuya edad sea inferior a los nueve meses a la fecha de la cubrición. Cuando la cubrición se realice con machos con edad superior a los doce años, deberán realizarse pruebas de paternidad con material genético del padre y uno de los cachorros nacidos de la camada, que deberán ser aportadas con la documentación de inscripción de la camada en el L.O.E..

i) Perros nacidos de una hembra cuyo último parto se haya producido antes de los seis meses siguientes al parto anterior; salvo que el propietario acredite debidamente, mediante el correspondiente certificado oficial veterinario, haberse realizado las pruebas de maternidad con material genético de la madre y de alguno de los cachorros de ambas camadas que demuestren que ambas camadas son hijos de la misma madre.

La C.L.O.E., en este caso, podrá también exigir un reconocimiento veterinario de la perra, y todos los gastos que se originen hasta la inscripción en el L.O.E. de los cachorros serán de cuenta del criador.

j) Los perros de más de nueve meses de edad que no hayan superado la prueba de sociabilidad y equilibrio temperamental exigida por la R.S.C.E..

k) Los perros integrantes de una camada cuya solicitud de inscripción se haya presentado en las oficinas de la R.S.C.E. con posterioridad a los 12 meses desde la fecha de nacimiento de la misma. Excepcionalmente, y previa justificación documentada de la demora, la C.L.O.E. podrá autorizar la inscripción en el L.O.E. dentro de los 18 meses siguientes al nacimiento. En ningún caso, se inscribirán perros con posterioridad a los 18 meses desde la fecha del nacimiento.

l) Perros nacidos en España cuyo criador no sea residente en España.

m) La C.L.O.E. podrá acordar anotar en el L.O.E. el fallecimiento de todos aquellos perros que estén registrados como nacidos desde más de quince años antes, a no ser que el propietario acredite que aún vive, con la correspondiente fe de vida expedida por un facultativo en certificado oficial veterinario.

6. NORMATIVA PARA INSCRIPCIONES DE CAMADAS EN EL L.O.E.

1- Las inscripciones de camadas en el L.O.E. deberán solicitarse cumplimentando los impresos que, a tal efecto, pondrá la R.S.C.E. a disposición de los criadores. Estas solicitudes podrán hacerse directamente en las oficinas de la asociación, o a través de los delegados o sociedades caninas habilitados al efecto, abonando las tarifas correspondientes a las inscripciones. Sólo se admitirán las solicitudes hechas en los impresos que facilita la R.S.C.E..

2- Los criadores deberán unir a sus solicitudes cuantos documentos sean necesarios para la perfecta identificación del perro, tales como fotocopias de pedigríes, certificados de salto, certificados veterinarios, diplomas, menciones honoríficas o justificantes de méritos obtenidos por el perro en exposiciones o pruebas; y aquellos que, a juicio de la C.L.O.E. sean necesarios para avalar su inscripción.

3- Los propietarios de los perros nacidos en España, que se declaren como padre y madre, respectivamente, de la camada que ha de inscribirse, deberán figurar como tales propietarios en el L.O.E., R.R.C., o en cualquier otro Libro genealógico canino oficialmente reconocido, a la fecha de nacimiento de la camada.

4- Si la cubrición de la hembra se hubiera realizado en el extranjero, el criador deberá aportar fotocopia del pedigrí del macho, certificado de salto del país de origen y fotocopia del documento que acredite la personalidad y firma del propietario. En cualquier caso, para su inscripción en el L.O.E., la camada deberá haber nacido en España.

5- Cualquier error, enmienda o tachadura en el impreso de solicitud de inscripción que pueda inducir a error y sea imputable al declarante, podrá determinar que se deniegue la inscripción; o, si se hubiera ya efectuado, su anulación.

6- La R.S.C.E. reconoce como propietario de un perro, a todos los efectos, a quien figure como tal en el L.O.E., salvo resolución judicial en contrario.

7- Podrán figurar en el L.O.E. hasta cuatro copropietarios, conjuntamente, del mismo perro, en cuyo caso todos los documentos en que intervengan, a efectos de la R.S.C.E. y/o del L.O.E., deberán ser suscritos por todos los copropietarios o apoderar a alguno de ellos para que actúe en nombre de los demás.

8- Pueden inscribirse perros a nombre de personas jurídicas, para lo cual es preciso acreditar fehacientemente la persona debidamente autorizada para actuar ante la R.S.C.E. en nombre de la sociedad.

9- El propietario de una hembra, que figure como tal en el L.O.E., puede ceder a un tercero los derechos sobre una camada; y a partir de entonces será considerado como el criador de la misma, e inscribir a su nombre los cachorros que nazcan.

Esta cesión deberá ser documentada debidamente, haciendo constar las condiciones de la cesión temporal de la hembra, mediante escritura pública o documento privado con las firmas legitimadas de los contratantes, y deberá ser presentada en la R.S.C.E., para su anotación, con una antelación mínima de un mes, a la fecha de nacimiento de la camada.

10- Los criadores que sean titulares de un afijo reconocido por la F.C.I. podrán utilizarlo para la inscripción de sus camadas en el L.O.E..

11- Podrá ser rechazada la inscripción en el L.O.E. de aquellos perros cuyos nombres asignados se presten a confusión o puedan producir rechazo público o social.

12- No se admitirá la inscripción en el L.O.E. de dos perros con el mismo nombre, con el mismo afijo de criador, a no ser que, después del nombre repetido, para distinguirlos, se establezca su orden de nacimiento mediante número romanos (por ejemplo Alfa I, Alfa II, Alfa III, etc.).

13- El plazo para la inscripción en el L.O.E. de perros nacidos en España es de seis meses desde la fecha de nacimiento.

Excepcionalmente, la C.L.O.E. podrá autorizar la inscripción de perros nacidos en España con más de seis meses de edad y siempre que no hayan transcurrido 12 meses desde su nacimiento, en cuyo caso, deberá abonarse un recargo, previamente establecido sobre la tarifa que rija para las inscripciones hechas dentro de plazo.

14- Si se devolviera la solicitud de inscripción en el L.O.E. por estar mal cumplimentada o por falta de algún documento requerido, superándose por esta circunstancia los primeros seis meses, en la segunda presentación, subsanada la falta, se aplicará el recargo en la tarifa normal que corresponda, si no es subsanado el error en un nuevo plazo inferior a 30 días desde la inicial devolución de la documentación.

15- Una vez registrada una inscripción en el L.O.E., no podrá ser anulada o modificada, a no ser que se haya producido un error, o en casos excepcionales debidamente analizados y resueltos por la C.L.O.E.

16- El propietario de un perro inscrito en el L.O.E. está obligado a notificar su fallecimiento, robo o extravío a la C.L.O.E., para su anotación en el Libro, en el plazo más breve posible.

17- La C.L.O.E., como requisito previo a la inscripción de una camada en el L.O.E., podrá exigir al criador que aporte un certificado oficial veterinario que acredite los cachorros nacidos cuando el número de los declarados en una camada exceda en dos ejemplares a la media de cachorros inscritos por camada de la misma raza en los últimos doce meses; o, en su caso, autorizar una inspección ocular de todos los cachorros.

18- Una vez sentada la inscripción de una camada en el L.O.E., la R.S.C.E. expedirá un justificante por cada perro inscrito, con el número de L.O.E. asignado y los datos de identificación del cachorro y de su propietario. En el caso de transferencia de propiedad a un tercero, el nuevo propietario solicitará

de la C.L.O.E. que se inscriba en el L.O.E. la transferencia, y así se hará constar al dorso del justificante de inscripción.

7. INSCRIPCIÓN EN EL L.O.E. DE PERROS INSCRITOS ANTERIORMENTE EN OTRO LIBRO GENEALOGICO LEGALMENTE RECONOCIDO

Los perros inscritos en un Libro genealógico canino, español o extranjero, legalmente reconocido, podrán acceder a la inscripción en el L.O.E., cumpliendo los siguientes requisitos:

- a) Acreditar que ha causado baja en el registro de procedencia.
- b) Aportar el pedigree emitido por la asociación canina legalmente reconocida en que anteriormente hubiera estado inscrito. En caso de que el actual propietario no sea el que inicialmente figura como dueño en el pedigrí, deberán constar en éste los datos personales del nuevo adquirente.
- c) Acreditar mediante certificación expedida por la sociedad que es titular del Libro en que inicialmente fue inscrito, de que el ejemplar cuya inscripción se solicita ha sido debidamente identificado, y sistema que se ha empleado.

8. INSCRIPCIÓN EN EL L.O.E. DE PERROS IMPORTADOS

Los propietarios de perros nacidos en el extranjero podrán inscribirlos en el L.O.E., para lo cual es preciso aportar la siguiente documentación:

- a) Pedigrí de exportación emitido por la asociación canina legalmente reconocida, en cuyo libro genealógico conste la inscripción inicial y esté reflejada su genealogía, en el cual conste la transferencia de propiedad a favor del nuevo dueño.
- b) Certificado expedido por la asociación canina propietaria del libro genealógico en que estaba inscrito, de haber causado baja en el mismo.

9. VERACIDAD DE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LAS SOLICITUDES DE INSCRIPCIÓN EN EL L.O.E.

En caso de duda sobre la veracidad de los datos que figuran consignados por el propietario que solicite su inscripción en el L.O.E., podrá la C.L.O.E. autorizar la realización de las comprobaciones que considere necesarias para garantizar la exactitud de los datos que han de figurar en el Libro. Los gastos que se originen por esta comprobación serán de cuenta del propietario del perro cuya inscripción se solicite.

10. PEDIGRÍES EXPEDIDOS POR LA R.S.C.E.

Los pedigríes que emite la R.S.C.E. son certificados acreditativos de los datos que figuran inscritos en el L.O.E. relativos a un perro determinado, y a su genealogía hasta la tercera generación; datos que han sido incorporados al L.O.E. y registrados en base a la documentación aportada por el criador al solicitar su inscripción.

El propietario de un perro inscrito en el L.O.E. puede solicitar de la R.S.C.E. el correspondiente pedigrí, que deberá serle facilitado, previo pago de la tarifa establecida.

El presente Reglamento ha sido aprobado en la reunión del Comité de Dirección de la R.S.C.E. celebrada en Madrid el 26 de febrero de 2003, y modificado posteriormente en las reuniones de dicho Comité celebradas los días 16 de septiembre de 2003 y 26 de febrero de 2004.

Anexo 7. Estándar del Bulldog Inglés.

Estándar – FCI nº 149 / 08.09.2004 / E. Bulldog

Traducción: Jorge Nallem, Kennel Club Uruguayo.

Origen: Gran Bretaña.

Fecha de publicación del estándar original válido: 24.03.2004.

UTILIZACIÓN: Perro de compañía y de disuasión.

CLASIFICACIÓN FCI: Grupo 2 Perros tipo Pinscher y Schnauzer - Molosoides y perros tipo de montaña y boyeros suizos y otras razas, Sección 2.1 Molosoides, tipo Dogo. Sin prueba de trabajo.

ASPECTO GENERAL: Es un perro de pelo corto, complexión pesada, más bien bajo en estatura, ancho, poderoso y compacto. Cabeza más bien grande en proporción a su tamaño, pero ninguna parte de su cuerpo debe tener un tamaño excesivo en relación a las otras, rompiendo así la simetría general, haciendo ver al perro deforme o interfiriendo con su capacidad de movimiento. Cara corta, hocico ancho, romo e inclinado hacia arriba. Perros mostrando problemas respiratorios son altamente indeseables. Cuerpo corto, de buena estructura, sin tendencia a la obesidad. Miembros fuertes, bien musculados y robustos. Posterior alto y fuerte pero algo más liviano en comparación con el pesado frente. Hembras no tan desarrolladas como los machos.

COMPORTAMIENTO / TEMPERAMENTO: Debe dar la impresión de determinación, fuerza y actividad. Alerta, valiente, leal, dependiente, valeroso, feroz en apariencia, pero poseedor de una naturaleza afectiva.

CABEZA: Vista de lado, la cabeza se ve muy alta y corta desde atrás hasta la punta de la nariz. Frente plana con piel sobre y alrededor de la cabeza, suelta y sutilmente arrugada, ni prominente ni sobresaliendo de la cara. En proyección los huesos frontales son prominentes, anchos, cuadrados y altos. Desde la depresión naso-frontal, un surco ancho y profundo extendiéndose hasta la

mitad del cráneo, pudiendo seguir su trazo hasta el vértice. La cara, desde los huesos de la mejilla hasta la nariz, corta, con piel arrugada. La distancia desde el ángulo interior del ojo (o del centro de la depresión naso-frontal entre los ojos) al extremo de la punta de la nariz, no excediendo el largo de la punta de la nariz al borde del labio inferior.

REGIÓN CRANEAL: Cráneo: Cráneo grande en circunferencia. Visto de frente se ve muy alto desde el ángulo de la mandíbula inferior a la cima del cráneo, también muy ancho y cuadrado. Depresión naso-frontal: Profunda, ancha entre los ojos.

REGIÓN FACIAL: Vista de frente, las varias propiedades de la cara, deben ser igualmente balanceadas hacia los dos lados de un línea central imaginaria. Nariz: Nariz y narinas grandes, ancha y negra, bajo ninguna circunstancia de color hígado, roja o marrón; tope insertado atrás, hacia los ojos. Narinas grandes anchas y abiertas, con una línea bien definida, vertical y recta entre medio. Hocico: Hocico corto, ancho, respingado, muy profundo desde el ángulo del ojo hasta la comisura de los labios. La arruga sobre la nariz no debe interferir con la línea descendente. Labios: Belfos gruesos, amplios, pendientes y muy profundos, colgando completamente sobre los lados de la mandíbula inferior, no en el frente, los dos labios se juntan en el frente casi cubriendo los dientes. Mandíbulas y dientes: Mandíbulas anchas, masivas, cuadradas, la mandíbula inferior proyectándose hacia adelante de la superior y volteándose hacia arriba. Mandíbulas anchas y cuadradas con seis pequeños dientes frontales entre los caninos, en una fila pareja. Los caninos bien separados entre si, dientes grandes y fuertes que no deben ser vistos cuando la boca esté cerrada. Cuando vista de frente la mandíbula inferior se ve exactamente debajo de la superior y paralela a ésta. Mejillas: Mejillas bien redondeadas y extendiéndose lateralmente más allá de los ojos. Ojos: Vistos de frente, situados bajos en el cráneo, bien separados de las orejas. Los ojos y la depresión naso-frontal están en una misma línea recta, en ángulo recto con el surco frontal. Bien separados, no obstante los ángulos externos dentro de la línea exterior de las mejillas. De forma redondeada, tamaño moderado, ni hundidos, ni prominentes, de color muy oscuro, casi negros, no mostrando el

blanco cuando se miran directamente de frente. Libre de obvios problemas de ojos. Orejas: De inserción alta, es decir que el borde delantero de cada oreja (vista de frente) toque el borde del cráneo en su margen superior, de manera de que estén lo más separadas entre sí, lo más altas y separadas de los ojos como sea posible. Pequeñas y delgadas “orejas en forma de rosa” es correcto, es decir que las arrugas internas caen hacia atrás, el borde superior, frontal interno, curvándose hacia afuera y hacia atrás, mostrando parte del interior del canal auricular.

CUELLO: De largo moderado, muy grueso, profundo y fuerte. Bien arqueado en la parte superior, con abundante piel suelta, gruesa y arrugada alrededor de la garganta formando papada en cada costado, desde la mandíbula inferior hasta el pecho.

CUERPO: Línea superior: Cae levemente hacia la espalda detrás de la punta de las escápulas (ésta es la parte más baja) desde donde la espina sube hasta el lomo (punto más alto que la cruz) curvándose nuevamente más repentinamente hacia la cola, formando un arco (llamada espalda de cucaracha) una característica distintiva de la raza. Espalda: Espalda corta, fuerte, ancha a la altura de las escápulas comparativamente angosta en el lomo. Pecho: Pecho ancho, redondeado lateralmente, prominente y profundo. Cuerpo con costillas bien definidas hacia atrás. Tórax espacioso, redondeado y muy profundo desde el tope de las escápulas hasta la parte más baja donde se junta con el pecho. Bien descendido entre las patas delanteras. De gran diámetro, redondeado detrás de las patas delanteras (no siendo plano a los lados, costillas bien redondeadas) Abdomen: Abdomen retraído y no colgante.

COLA: De inserción baja, saliendo más bien derecha y luego volteándose hacia abajo. Redondeada, lisa y desprovista de fleco o de pelo duro. De largo moderado, más bien corta que larga, gruesa en la base, afinándose rápidamente hacia una punta fina. Debe llevarla hacia abajo (sin tener una curva evidente hacia arriba en la punta) y nunca llevada sobre el nivel de la línea superior.

MIEMBROS

MIEMBROS DELANTEROS: Piernas delanteras muy fornidas y fuertes, bien desarrolladas, insertadas bien aparte, gruesas, musculosas y rectas y presentando un perfil más bien arqueado, pero los huesos de las piernas son grandes y rectos, no combados o curvados y cortas en proporción a las patas traseras, pero no tan cortas como para que la espalda parezca larga o como para entorpecer la actividad del perro y así estropearlo. Hombros: Hombros anchos con escápulas inclinadas y profundas, muy poderosos y musculados dando la apariencia de estar pegados al cuerpo. Codos: Codos bajos y bien apartados de las costillas. Metacarpos: Metacarpos cortos, rectos y fuertes.

MIEMBROS POSTERIORES: Piernas grandes y musculadas, en proporción más largas que las delanteras, como para elevar el lomo. Piernas largas y musculadas desde el lomo hasta el corvejón; que es corto, recto y fuerte en su parte baja. Rodillas: Rodillas redondeadas, vueltas levemente hacia fuera del cuerpo. Corvejones: Corvejones de tal forma como para aproximarse uno al otro y separar a los pies traseros volteándolos hacia fuera. Metatarsos levemente inclinados y bien descendidos.

PIES: Delanteros, rectos y vueltos muy levemente hacia fuera, de tamaño medio y moderadamente redondeados. Posteriores, redondos y compactos. Dedos compactos y gruesos, bien separados arriba, haciendo que los nudillos sean prominentes y altos.

PASO / MOVIMIENTO: Peculiarmente pesado y constreñido, caminando con pasos cortos y rápidos sobre la punta de los dedos, los pies traseros no se levantan alto, pareciendo que rozan el piso, corriendo con uno u otro hombro relativamente avanzando. La solidez del movimiento es de suma importancia.

PELAJE

PELO: De textura fina, corto, pegado y liso (duro solo por lo corto y pegado, no de alambre)

COLOR: Sólido o tizado, (es decir un solo color con hocico o máscara negra). Unicolores (que deben ser brillantes y puros de su tipo) como atigrados, rojos en sus varios tonos, bayos, leonados etc., blancos y partidos (es decir la combinación de blanco con cualquiera de los colores anteriormente mencionados) Color carne, negro y negro y fuego son altamente indeseables.

PESO: - Machos: 25 kgs. (55 lbs.) - Hembras: 23 kgs. (50 lbs.)

FALTAS: Cualquier desviación de los puntos antes mencionados debe ser considerada como falta y la seriedad con la que esta debe ser tomada debe estar en proporción exacta a su grado y sus efectos sobre la salud y el bienestar del perro. Se requiere a los jueces adherirse estrictamente a este estándar y tomar las siguientes faltas en consideración.

FALTAS: - Arruga sobre la nariz sobresaliendo o cubriendo en parte la nariz.

FALTAS ELIMINATORIAS: - Agresividad y extrema timidez. - Perros mostrando dificultades respiratorias. - Cola que creció hacia adentro de la carne. - Cualquier perro mostrando anomalías físicas o de comportamiento debe ser descalificado.

NB: Los machos debe tener dos testículos aparentemente normales, completamente descendidos en el escroto.

