



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO
2018 – 2019

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de viabilidad empresarial de un refugio canino

Business plan for a dog shelter

AUTORA

Inés Moure Martín

DIRECTOR

Ignacio Llorente García

Julio 2019

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. ASOCIACIÓN EL HOGAR DE YUKI	6
3. PROYECTO DE REFUGIO CANINO EL HOGAR DE YUKI	6
4. VIABILIDAD TÉCNICA	7
4.1 PLAN TÉCNICO PRODUCTIVO	7
4.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	8
4.3 ASPECTOS LEGALES	8
4.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL	8
4.4.1 Inversión en inmovilizado	8
4.4.2 Inversión en permisos y autorizaciones legales	10
4.4.3 Inversión inicial	10
5. VIABILIDAD COMERCIAL	11
5.1 DELIMITACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	11
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
5.2.1 Macroentorno	11
5.2.2 Microentorno	12
5.3 ANÁLISIS INTERNO	14
5.4 DAFO	14
5.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	15
5.5.1 Objetivos	15
5.5.2 Estrategias empresariales.....	19
5.6 MARKETING MIX	20
5.6.1 Plan de Producto	20
5.6.2 Plan de Precios.....	20
5.6.3 Plan de Distribución	20
5.6.4 Plan de Comunicación.....	21
5.6.4.1 Redes Sociales.....	21
5.6.4.2 Relaciones Públicas.....	22
5.6.4.3 Otras formas de comunicación.....	22
6. VIABILIDAD ECONÓMICA	22
6.1 DESCRIPCIÓN DE COSTES	22
6.1.1 Costes antes del refugio.....	22
6.1.1.1 Costes fijos antes del refugio	23
6.1.1.2 Costes variables antes del refugio.....	23
6.1.1.3 Costes totales antes del refugio.....	23
6.1.2 Costes después del refugio.....	24
6.1.2.1 Costes fijos después del refugio	24
6.1.2.2 Costes variables después del refugio	25
6.1.2.3 Costes totales después del refugio	25
6.2 DESCRIPCIÓN DE INGRESOS	25
6.2.1 Ingresos antes del refugio	25
6.2.1.1 Ingresos fijos antes del refugio.....	25
6.2.1.2 Ingresos variables antes del refugio.....	26
6.2.1.3 Ingresos totales antes del refugio.....	28
6.2.2 Ingresos después del refugio.....	28
6.2.2.1 Ingresos fijos después del refugio	28
6.2.2.1 Ingresos totales después del refugio.....	30
6.2.2.1 Ingresos variables después del refugio	29
7. VIABILIDAD FINANCIERA	30

8. VALORACIÓN DE INVERSIONES	30
8.1 VAN	30
8.2 TIR	31
8.3 ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA	31
9. CONCLUSIONES	31
10. BIBLIOGRAFÍA	32

RESUMEN

Este trabajo consiste en un estudio sobre la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la implantación de un refugio canino para la asociación *El Hogar de Yuki*.

A lo largo del trabajo se explica el motivo por el cual la asociación decide realizar este proyecto, así como la descripción de las campañas que va a realizar para poder lograrlo. Se analizarán los costes e ingresos previstos durante los dos años previos a la construcción del refugio, y durante los tres años de actividad siguientes a la construcción. Además, desglosará la inversión inicial indicando a qué corresponde cada gasto.

Una vez analizados los datos económicos, se analizará la viabilidad del proyecto gracias al estado de flujos de tesorería dada la naturaleza de la entidad, para comprobar si este reto permite continuar con la actividad principal de la asociación: el rescate y adopción de perros.

ABSTRACT

This project is focused on a technical, commercial, economic and financial viability study of the implementation of a dog shelter for the association *El Hogar de Yuki*.

Along the project, I will explain the reason why the association decided to carry out this project, as well as the description of the campaigns that it will make in order to achieve it. I will analysed the anticipated costs and revenues during the two years before the construction of the shelter, and the ones that will be during the three years of activity after the construction. Also, I will indicate each part of the initial investment.

Once the economic data has been analysed, the feasibility of the project will be analysed too, thanks to the cash flow statement given the nature of the entity, to check whether this challenge allows continuing with the main activity of the association: the rescue an adoption of dogs.

1. INTRODUCCIÓN

El Hogar de Yuki es una asociación protectora de animales, fundada en octubre de 2015, cuya finalidad consiste en rescatar perros abandonados y/o con riesgo de sacrificio, y alimentarlos, darlos cobijo y atenderlos veterinariamente hasta su adopción. En la actualidad, los perros son alojados en residencias caninas hasta que abandonan la asociación.

La idea de realización de este trabajo, surge de la necesidad de aumentar el número de perros al que la asociación puede ayudar, a través de la construcción de un refugio propio, donde poder atender a los perros hasta su adopción.

El elevado precio de las residencias caninas, unido a la dificultad de encontrar casas de acogida, hacen que desde El Hogar de Yuki se plantee la opción de construir un refugio, donde poder acoger más de un perro a la vez, facilitando sus cuidados al vivir todos en un mismo lugar y, ahorrando altos costes en residencias.

Este proyecto, presenta una serie de inconvenientes y desafíos que precisamente se pretenden comenzar a abordar a través de este trabajo. Uno de los mayores problemas, y quizá el más importante, es el coste del mantenimiento del refugio. Aparte de la inversión inicial, el refugio supone unos gastos mensuales fijos que la asociación actualmente no puede afrontar. Para lograr superar esta barrera, será necesario aumentar los ingresos periódicos recaudados, así como las donaciones puntuales. Otro de los grandes problemas es el enorme tiempo que requiere mantener un refugio limpio, cuidado y atender a los perros de la mejor forma posible. Dada la dimensión de la asociación, este tema era preocupante, por eso se llegó a la conclusión de que lo mejor era construir el refugio en el terreno de un voluntario, para asegurar que estuviera atendido todos los días de la semana si algún voluntario no podía acudir a su turno de limpieza.

A pesar de estos dos problemas, la idea de construir un refugio propio, presenta numerosas ventajas. Al tener un sitio fijo con todos los perros viviendo en él, es más fácil que la gente acuda a conocerlos y a conocer la asociación y sus instalaciones, abriendo así las puertas a nuevas adopciones, colaboraciones, donaciones... Otra ventaja es el aumento del número de perros a los que se puede ayudar. Al trabajar con residencias, el precio aumenta proporcionalmente al número de perros que se alojen en la misma, mientras que si vivieran en un refugio, los costes fijos serían los mismos para uno que para más perros. Además, tener un sitio físico facilita la tarea de los voluntarios, ya que no dependerían de horarios de empresas ni personas físicas para poder llevar a los perros de paseo, a eventos de adopción o incluso al veterinario.

Si bien este proyecto no está enfocado a obtener un beneficio económico, dada la condición de la asociación como entidad sin ánimo de lucro, el crecimiento, sostenibilidad y éxito de la misma, depende de una gestión eficiente y autosuficiente desde el punto de vista económico y financiero. Por ello, como primer paso para abordar el crecimiento de la asociación, he desarrollado este trabajo, con el cuál pretendo estudiar la viabilidad del nuevo sistema desde un punto técnico, comercial, económico y financiero, mediante un estudio de viabilidad empresarial, utilizando la técnica de análisis de inversiones. Además, aprovecharé el estudio para evaluar nuevas mejoras en el ámbito comercial para mejorar la visibilidad de la asociación y generar nuevas formas de colaboración como fuente de ingresos.

El plan desarrollado a continuación se divide en dos fases, la primera es de dos años, en la que desde la asociación se implementarán nuevas técnicas para recaudar fondos para la construcción del refugio. La siguiente fase estudia la viabilidad de la construcción del refugio durante tres años, con su respectiva estimación de gastos e ingresos relativos a la actividad prevista.

2. ASOCIACIÓN EL HOGAR DE YUKI

Según el estudio de la Fundación Affinity (Dr Jaume Fatjó y Dra Paula Calvo, 2018) sobre el abandono, la pérdida y la adopción de animales de compañía en España 2017, aproximadamente 17 de cada 1.000 perros que viven en España, entraron el año pasado en refugios y protectoras. Este estudio, en cambio, no tiene en cuenta los casos atendidos por personas que no pertenecen a una asociación y que se encargan a través de sus propios medios de mantener al animal.

El Hogar de Yuki es una asociación joven que cumple 3 años en Octubre de 2018, fundada con el único objetivo de rescatar perros, atenderlos y darlos en adopción en las mejores condiciones posibles. En estos 3 años y medio, desde la asociación, se ha trabajado con residencias caninas y casas de acogida para llevar a cabo esta labor, gracias al trabajo altruista de los voluntarios.

Las residencias caninas suponen un gran gasto periódico por cada perro rescatado. En estos centros especializados, el perro vive y es cuidado por sus trabajadores hasta que se va a una casa de acogida o adoptado. Durante ese tiempo que el perro pasa en la residencia, los voluntarios se encargan de ir los fines de semana a pasearlo para que su espera sea más amena.

Desde la asociación, acuden a eventos caninos y mercadillos organizados a veces por otras asociaciones o protectoras, o incluso por ayuntamientos, donde ponen un stand con información sobre la asociación, huchas para recibir donaciones y artículos donados o de merchandising propio que ofrecen a cambio de una donación estipulada. En estos eventos, suele haber una pasarela de adopción, por donde desfilan los perros en adopción para que la gente los conozca y puedan interesarse por ellos para adoptarlos.

Además, la asociación ha organizado varios conciertos y fiestas benéficas donde poder recaudar fondos, ofreciendo un plan alternativo y solidario los fines de semana. En estos eventos, se trata de promocionar las distintas formas de colaborar con la asociación.

Actualmente, se dispone de dos formas para colaborar, la económica y la no económica. Dentro de la económica, están las plataformas de crowdfunding, los socios, los comercios solidarios, donde hay una hucha para donaciones, las donaciones puntuales, venta de lotería en época navideña, etc. En el caso de las no económicas, está el voluntariado, que engloba todas las actividades que requiera la asociación, o la colaboración puntual, por ejemplo acudiendo a algún evento a ayudar, dando alguna charla en algún colegio, o aportando cualquier idea que se pueda llevar a cabo.

Una vez analizada la situación actual, desde El Hogar de Yuki se ha decidido crecer a través de la construcción de un refugio canino, donde poder reducir gastos, y optimizar el tiempo de los voluntarios en las tareas de la asociación.

3. PROYECTO DE REFUGIO CANINO EL HOGAR DE YUKI

Dada la dificultad y el alto coste de mantener un refugio, desde la asociación se ha decidido alquilar una parte del terreno de un voluntario. Esto supondrá numerosas ventajas para la asociación, pues, además de reducir parte de sus costes, ya que el precio del alquiler será inferior a la cantidad pagada actualmente a la residencia, incluirá una atención casi constante a los perros, que en caso de emergencia, puede significar una gran diferencia entre actuar a tiempo o demasiado tarde.

Este proyecto plantea hacer crecer la asociación mediante la construcción de un refugio para perros. En dicho refugio, se construirán 5 cheniles¹ corridos y otro chenil aparte cuyo fin será el de alojar perros durante un posible periodo de cuarentena necesario.

Dentro del refugio, se establecerán tres zonas, separadas unas de otras por vallas, comunicándolas, con acceso entre ellas a través de puertas con pestillo.

La primera zona, corresponderá al refugio principal, en ella se construirán los 5 cheniles y se instalarán dos casetas. La segunda zona, será únicamente, una parte del terreno vallado, con agua y sombra. En la tercera y última zona, se instalará un chenil más grande que los de la primera zona, para poder emplearlo como zona de cuarentena.

Se realizará una instalación eléctrica sencilla en los cheniles, a fin de poder trabajar en invierno durante las horas de menos luz y, se establecerán varias tomas de agua, donde poder conectar las mangueras para limpiar.

Este estudio no tiene como objetivo único el proyecto de creación de unas instalaciones donde poder albergar a los perros rescatados, sino la actividad completa de la asociación en el medio largo plazo. Al construir un refugio, se espera reducir el coste por perro, sin embargo, al atender un mayor número de perros, el coste total se verá incrementado. Por ello, el desarrollo de este plan para crear nuevas instalaciones, irá acompañado de una serie de medidas y estrategias de comunicación y captación de voluntarios, socios y colaboradores que permitan incrementar los ingresos necesarios para afrontar el aumento de costes y sostener el crecimiento de la asociación, que se realizarán durante los dos años previos a la construcción del refugio, así como una vez construido para poder mantenerlo.

4. VIABILIDAD TÉCNICA

4.1 PLAN TÉCNICO PRODUCTIVO

El refugio canino de la asociación El Hogar de Yuki, pretende ser ubicado en el terreno que comprará un voluntario para vivir, en la provincia de Cantabria, en un área cercana a Santander, con un máximo de 30/40 minutos en coche y cerca de algún pueblo con acceso a la capital a través de transporte público.

Para llevar a cabo el plan de viabilidad del refugio, tendré en cuenta un terreno en venta situado entre Casar de Periedo y La Busta, con un espacio de 22.000m² de terreno². En dicho terreno, se procederá a instalar los cheniles, las casetas de almacenamiento y despacho, así como separar las zonas mediante vallas.

- Zona 1: esta será la zona principal del refugio. En ella, se construirán cinco cheniles en fila de 2*4m techados, con pared de por medio, impidiendo la visibilidad del perro con los cheniles contiguos.
Se realizará una instalación eléctrica, para introducir luz en cada chenil y facilitar así las tareas de limpieza y cuidado de los perros durante los meses de menos luz.
Se introducirá una red de agua, con la que, mediante el empleo de mangueras, se procederá a limpiar los cheniles y abastecer de agua a los perros.
Se instalarán dos casetas, la más grande se utilizará como despacho y almacén del merchandising y demás productos del mercadillo de la asociación. En la pequeña, se guardarán el pienso, y los productos de

¹ Chenil: perrera

² Terreno consultado en la web idealista.com. Fecha consulta 09 de Junio de 2019. Ref. 3937

limpieza y herramientas necesarias para mantener el refugio (cortacésped, recambios de mangueras, etc.)

- Zona 2: esta zona será un espacio abierto, en el que únicamente habrá unos cubos para llenarlos de agua, que estén a disposición del perro que en ese momento use el recinto. El objetivo de este espacio, es el de ofrecer una zona aislada para poder ir haciendo los cambios entre los perros y que así cada uno disfrute de un tiempo al día para salir y olfatear.
- Zona 3: esta última zona, es la zona de cuarentena. En ella, se instalará un chenil de 4*4m, y dispondrá de parte del terreno. La función de esta zona es la de mantener un perro aislado del resto cuando esté enfermo, o cuando aún esté sin vacunar. Este espacio únicamente estará ocupado en casos puntuales, en el resto de ocasiones, permanecerá vacío y limpio, listo para usarlo en caso de emergencia.

4.2 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A pesar de ser una asociación sin ánimo de lucro, es necesario personal para poder atender el refugio y a los perros. Estas personas son los voluntarios, gente que ofrece mano de obra sin percibir remuneración de ningún tipo.

La persona que viva en la casa compartida con el refugio, será la encargada de cuidar el refugio todos los días, pudiendo establecerse turnos con otros voluntarios para que dicha persona descanse.

El resto de voluntarios se encargarán de tareas como acudir a eventos, organizar fiestas para recaudar fondos, paseos con los perros, charlas en colegios...

4.3 ASPECTOS LEGALES

Para poder construir el refugio, es necesario realizar una serie de trámites legales que permitan la actividad de la asociación.

En primer lugar, será necesario obtener una licencia de obra para cementar la parte del terreno correspondiente a la ubicación de los cheniles y las casetas. Será necesario obtener dicha licencia, las licencias de actividad y apertura, así como el permiso de actividad molesta por parte del Ayuntamiento.

Una vez se hayan obtenido todos los permisos expedidos por el ayuntamiento, se procederá a construir el refugio. Una vez construido, se contratará con la clínica veterinaria de la asociación, un informe técnico – sanitario para el alta de núcleo zoológico. Posteriormente, se acudirá a la oficina comarcal agraria correspondiente para solicitar el Registro General de Explotaciones Ganaderas de Cantabria (REGA) y, la autorización y registro del núcleo zoológico.

4.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL

4.4.1 Inversión en inmovilizado

Para poder construir el refugio, serán necesarios los siguientes inmovilizados materiales:

Tabla 4.1 Presupuesto de capital. Fuente: elaboración propia

CATEG.	INMOVILIZADO	PRECIO / UD (€)	Nº UDS	PRECIO TOTAL (€)	PROVEEDOR	CARACTERÍST.
CHENILES	Cheniles	1817,42	5	9087,10	Cerram. Pascual	2*4m
	Cheniles	3421,88	1	3421,88	Cerram. Pascual	4*4m
	Cemento	60,00	70	4200,00	Reformas Madrid	70m2
	Camas	29,99	6	179,94	Zooplus	Ferplast Deluxe
	Bebedores	1,60	10	16,00	Carrefour	10 Litros
	Comederos	2,99	10	29,90	Bitiba	0,9 Litros
REFUGIO	Vallas			4351,88	Leroy Merlin	900m2
	Puertas	104,52	3	313,56	MasQueVallas	1*2m
	Puerta entrada	239,00	1	239,00	MasQueVallas	3*2m
	Cortacésped	299,00	1	299,00	Leroy Merlin	Ref. 81892620
	Mangueras	14,95	3	44,85	Leroy Merlin	25m
	Escobas	1,86	3	5,58	Carrefour	
	Recogedores	0,80	3	2,40	Carrefour	
	Fregonas	1,71	3	5,13	Carrefour	
	Cepillos	1,12	3	3,36	Carrefour	
	Cubos pienso	14,00	1	14,00	Carrefour	80 Litros
	Cubos basura	14,00	2	28,00	Carrefour	80 Litros
	Caseta oficina	699,00	1	699,00	Leroy Merlin	Ref.17441543
	Caseta almacén	545,00	1	545,00	Leroy Merlin	Ref.16636452
	Cámaras	62,00	4	248,00	Leroy Merlin	Ref.82034791
	Red eléctrica	800,00	1	800,00	Fixr	
	Fontanería	2200,00	1	2200,00	Fixr	
Fosa séptica	1300,00	1	1300,00	Fixr	Fosa 2 cámaras	
PERROS	Lector de chip	60,00	1	60,00	Amazon	Halo Scanner
	Correas	20,00	3	60,00	Dogstar Resort	
	Arnés	20,00	3	60,00	Dogstar Resort	
	Cortapelos	104,99	1	104,99	Zooplus	Moser max45
	Botiquín	20,00	1	20,00	Farmacia	
	Chapas nombre	12,00	5	60,00	Bonnie & Clyde	
TOTAL				28398,57		

Tabla 4.2 Desglose precio cheniles. Fuente: elaboración propia

FILA DE CHENILES						
Producto	Nº uds	Precio unitario (€)	Precio total (€)	Precio más IVA (€)	Medidas	Ref.
Puerta	5	60,00	300,00	363,00	1,8H*1A	M. Mallazo frontal
Frente	5	50,00	250,00	302,50	1,8H*1A	M. Mallazo lateral
Separador	5	200,00	1.000,00	1.210,00	1,8H*1A	M. Polietileno lateral
Trasera	17	280,00	4.760,00	5.759,60	1,8H*2A	M. Polietileno lateral
Techo	10	120,00	1.200,00	1.452,00	2H*2A	T. chapa galvanizada
			7.510,00	9.087,10		

Plan de viabilidad empresarial de un refugio canino

Tabla 4.3 Desglose precio chenil cuarentena. Fuente: elaboración propia

CHENIL CUARENTENA						
Producto	Nº uds	Precio unitario (€)	Precio total (€)	Precio más IVA (€)	Medidas	Ref.
Puerta	1	60,00	60,00	72,60	1,8H*1A	M. Mallazo frontal
Frente	2	64,00	128,00	154,88	1,8H*1,5A	M. Mallazo lateral
Separador 1	1	200,00	200,00	242,00	1,8H*1A	M. Polietileno lateral
Separador 2	1	280,00	280,00	338,80	1,8H*2A	M. Polietileno lateral
Trasera	6	280,00	1.680,00	2.032,80	1,8H*2A	M. Polietileno lateral
Techo	4	120,00	480,00	580,80	2H*2A	T. chapa galvanizada
			2.828,00	3.421,88		

Tabla 4.4 Desglose precio vallado. Fuente: elaboración propia

VALLADO					
Producto	Nº uds	Precio unitario (€)	Precio total (€)	Medidas	Ref.
Lateral 56m	28	37,95	1.062,60	1,9 alto * 2 ancho	Ref.16816800
Lateral 58m	29	37,95	1.100,55	1,8 alto * 1 ancho	Ref.16816800
Frontal 15m	7,5	37,95	284,63	1,8 alto * 1 ancho	Ref.16816800
Abrazadera	132	5,95	785,40		Ref. 15843464
Poste	66	16,95	1.118,70	2,5m alto	Ref. 16816842
			4.351,88		

En la tabla 4.1, se refleja la inversión inicial requerida en material inmovilizado para poder abrir el refugio. En las tablas 4.2, 4.3 y 4.4, se desglosa el precio de la construcción de la estructura de los cheniles, así como el vallado, calculado a partir de las páginas web de los respectivos proveedores.

4.4.2 Inversión en permisos y autorizaciones legales

La expedición de licencias y permisos legales para poner en marcha la actividad de la asociación en un refugio físico, conlleva unas tasas y costes que se reparten de la siguiente manera:

- Ayuntamiento: permiso de actividad molesta, licencia de obras, de actividad y de apertura 800€³
- Veterinario: elaboración del informe técnico – sanitario para obtener el certificado de núcleo zoológico 400€⁴
- Ganadería: tramitación del certificado de núcleo zoológico y REGA 33€⁵

4.4.3 Inversión inicial

Una vez analizados los costes legales y de inmovilizado, podemos concluir que el presupuesto capital para construir el refugio de El Hogar de Yuki será de 28.398,57€. A continuación estudiaré la viabilidad comercial, lo que permitirá analizar las diferentes vías que tiene la asociación para recaudar fondos y poder reunir el dinero necesario para abrir el refugio.

³ Licencias gestionadas por el Ayuntamiento de Santander. Fecha consulta 11 de Junio de 2019.

⁴ Permiso gestionado por CEAVET Parque Morales. Fecha consulta 14 de Diciembre de 2018.

⁵ Certificado expedido por la Consejería de Ganadería. Fecha consulta 11 de Junio de 2019.

5. VIABILIDAD COMERCIAL

5.1 DELIMITACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

A pesar de no ser un negocio, es necesario promocionar la asociación y la labor realizada para ganar visibilidad y lograr recaudar fondos. Para ello, necesitamos conocer el público objetivo al que orientar las actividades de recaudación de fondos.

En los 3 años que lleva funcionando como asociación protectora de animales, se ha detectado que, si bien el mayor público a la hora de realizar donaciones, son personas de entre 30 y 50 años, con sensibilidad hacia el tema del maltrato animal, y con una cierta estabilidad económica; la asociación también es capaz de llegar a otro tipo de público (gente joven con menos recursos, o gente menos interesada en este tema), a través de incentivos, como la realización de eventos que ofrezcan un valor añadido a la colaboración que aporta dicho público, como los conciertos solidarios.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para poder analizar la viabilidad comercial, es necesario conocer el entorno y analizar qué factores afectan positiva y negativamente (oportunidades y amenazas).

5.2.1 Macroentorno

A continuación analizaré los 6 entornos que afectan a la actividad:

- Entorno demográfico: dadas las condiciones de rescate y adopción, el entorno demográfico no es una variable que afecte, pues nunca se dan en adopción perros a menores de edad ni a personas demasiado mayores si no hay otra persona que se pueda hacer cargo de las necesidades del perro en caso de que la persona no pueda seguir haciéndolo por sí misma.
- Entorno económico: la renta de las familias no influye directamente en el número de adopciones, pues se observan adopciones con familias con muy diferentes rentas entre sí. Sin embargo, esto sí afecta a las donaciones.
- Entorno político-legal: el Gobierno es quien tiene la oportunidad de ayudar al cuidado de los animales y la lucha contra el maltrato animal. Sin embargo, hace lo contrario, aprobando leyes con penas ínfimas para casos de maltrato animal, negándose a reducir el IVA del Veterinario, siendo este del 21% (bien de lujo), sancionando y persiguiendo a las personas que recojan un animal de la calle con la única intención de salvarlo, etc.
- Entorno socio-cultural: actualmente, la Ley entiende a los perros (y a todos los animales en general), como objetos que pueden tener dueño y que tienen una utilidad, por lo que también son considerados “desechos” cuando pierden la utilidad deseada por el dueño del animal (guarda, caza, mascota...). Desde El Hogar de Yuki, se defiende una visión diferente sobre el concepto de adoptar un animal. Se niegan adopciones cuando son caprichos, regalos sorpresa, para trabajar... pues la asociación considera a los animales parte de la familia. Esto lleva a tener menos adopciones, pero asegura calidad de vida para los perros que se van adoptados.
- Entorno tecnológico: la evolución de las Redes Sociales y su importancia en la actualidad facilitan el trabajo de las asociaciones. Antes la gente compraba perros por desconocimiento de la existencia de este tipo de entidades. A día de hoy, la difusión de los casos de cada perro es más sencilla, así como la

manera de llamar la atención para recaudar fondos (plataformas de Crowdfunding⁶, sistemas de pago seguros sin facilitar información...).

- Entorno medioambiental: aunque la asociación está muy concienciada con el tema medioambiental y aprovecha sus medios para concienciar a la gente sobre este tema también, no es algo que afecte a la actividad.

Habiendo analizado los entornos que afectan a la actividad, destaca la importante amenaza que supone el entorno político-legal para el sector, así como el entorno socio-cultural. Sin embargo, se obtiene una buena oportunidad en el entorno tecnológico.

5.2.2 Microentorno

Dentro del microentorno, analizaré cuatro variables que influyen directamente al desarrollo de la actividad desempeñada por la asociación.

- Proveedores: actualmente, la asociación cuenta con tres proveedores principales, así como varios proveedores puntuales que agruparé en un único grupo.
 - o Veterinario: actualmente y casi desde sus inicios, la asociación trabaja con la Clínica Veterinaria Parque Morales, que cuenta con un equipo formado por 2 veterinarias, una auxiliar veterinaria y una peluquera. Se trata de una empresa cuyas trabajadoras están muy bien formadas y sensibilizadas con el tema animal que nos ocupa (maltrato, abandono...), además colaboran mediante descuentos y servicios gratuitos con la asociación.
 - o Residencia canina: desde hace un año los perros viven en la residencia canina Dogstar Resort Canino, liderada por tres educadores caninos con una amplia experiencia y conocimientos en el ámbito del comportamiento canino y su alimentación. Esto permite tratar los problemas conductuales que puedan tener los perros (miedos, estrés u otros problemas), mientras se alojan en sus instalaciones hasta ser adoptados. Continuamente brindan sus consejos sobre cómo mejorar la calidad de vida y comunicación con los perros, además de proporcionar descuentos y servicios gratuitos.
 - o Perreras: las perreras son el principal proveedor de perros, entendiéndose como proveedor, el lugar de donde se rescata a los perros, pues en la perrera son sacrificados. Las perreras, son un proveedor y a la vez un competidor, como analizaré más adelante en el punto de "Competidores".
 - o Otros proveedores: englobaré aquí, aquellas empresas a las que se acude para comprar material o medicamentos para los perros (Zooplus, Kiwoko, farmacias...). Todas estas empresas, son empresas especializadas en su campo, desde las tiendas de mascotas, hasta las farmacias.
- Intermediarios: El Hogar de Yuki cuenta con dos intermediarios importantes que facilitan la tarea principal (rescatar perros y darlos en adopción):
 - o Banco: cuenta con la colaboración de un agente de banco que le libera de ciertas comisiones, ahorrándole costes que restarían la cuantía que se podría destinar a salvar más perros.

⁶ Crowdfunding: se trata de un micromecenazgo, una cooperación colectiva llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero para financiar una iniciativa. Consulta realizada en www.universocrowdfunding.com. Fecha consulta: 15 de Abril de 2019

- Seguro: el seguro proporciona una tranquilidad al cubrir cualquier daño a terceros que pudieran ocasionar los perros, así como algunos gastos veterinarios que puedan necesitar.
- Grupo de interés: como colectivos que condicionan la actividad, podemos encontrar los siguientes:
 - Los medios de comunicación: a veces, los medios se hacen eco de noticias que benefician a las asociaciones y protectoras de animales, como las noticias sobre eventos de adopción. Sin embargo, son más las veces que los medios de comunicación perjudican dicha actividad, pues buscan el sensacionalismo a través de noticias que no analizan toda la situación, como las publicaciones sobre un perro que ataca a una persona y automáticamente en la foto aparece un mal denominado PPP⁷, independientemente de la raza del perro causante del accidente.
 - Criaderos: legales o no, los criaderos promueven la compra de animales como si de objetos se trataran. Su único objetivo es el de vender, sin importar a quién. Esto, en ocasiones, lleva a dueños irresponsables que pueden acabar abandonando al perro o dándole un trato inadecuado.
- Competidores:
 - Actuales:
 - Perreras: tal y como mencioné en el apartado de proveedores, las perreras también pueden ser considerarse competidores, ya que también dan adopciones, sin embargo, el principal objetivo es la adopción de perros, independientemente sean de la asociación, de la perrera o de otra asociación.
 - Otras asociaciones y protectoras: ocurre lo mismo que con las perreras, ya que el objetivo es la adopción responsable de perros.
Sin embargo, cabe destacar este grupo como competidor en el ámbito económico, ya que al acudir a ferias o eventos de adopción, el objetivo de la asociación es el de recaudar el máximo dinero posible para poder atender a los perros de El Hogar de Yuki.
 - Particulares: muchas veces, los particulares crían con sus propios perros y, en algunos casos, no hacen un seguimiento del cachorro que regalan o venden, esto dificulta la tarea de las asociaciones a la hora de conseguir adopciones y de concienciar a la gente sobre la importancia de adoptar perros sin hogar.
 - Potenciales: cualquier persona con un perro sin castrar y que no esté concienciada con el tema animal puede ser un competidor potencial, así como nuevas asociaciones y protectoras que surjan.

Una vez analizadas las diferentes variables que afectan al microentorno, cabe destacar el importante peso de los proveedores, lo que aporta una gran oportunidad, además del beneficio que supone para la asociación contar con los intermediarios, lo que añade una mayor oportunidad para la asociación.

También se observa el gran peso que tienen los grupos de interés sobre la actividad, presentando una amenaza bastante grande que puede resultar perjudicial.

Los competidores tienen una fuerte presencia en la actividad. Económicamente hablando, se trata de una amenaza fuerte, en cuanto a objetivos de adopciones, no son

⁷ PPP: Perro Potencialmente Peligroso

considerados como competidores reales, pues el objetivo de El Hogar de Yuki es el de ayudar a los perros sin hogar a encontrar uno, independientemente pertenezcan a una asociación, un particular, o una perrera, habiendo interferido ya en alguna adopción ajena a la asociación.

5.3 ANÁLISIS INTERNO

Para definir las fortalezas y debilidades que posee la asociación, a continuación procedo a analizar los recursos y capacidades de las que dispone.

- Capacidades:
 - o Capacidad de innovación y mejora continua: la asociación continuamente trabaja en nuevas formas de recaudar fondos y llegar a más personas para conseguir un mayor número de adopciones. Además, mejora sus procesos de actuación (comunicación en las Redes Sociales, selección de candidatos a adopciones/casas de acogida, etc.)
 - o Capacidad comunicativa: la experiencia en este ámbito, así como el conocimiento en temas relacionados con el marketing, debido a los estudios cursados por algunos voluntarios, causan un impacto positivo en la gente a la que le llegan las publicaciones. Además, la asociación cuenta con una estudiante de fotografía, lo que permite buscar la mejor fotografía para cada momento.
- Recursos tangibles:
 - o Voluntarios asiduos y puntuales: cuenta con varios voluntarios que colaboran en las tareas diarias de la asociación (llevar perros al veterinario, asistir a los paseos de los perros en la residencia, acudir a rescates...), así como voluntarios puntuales que ayudan en eventos para recaudar fondos, o tareas ocasionales que así lo requieran.
 - o Equipamiento adecuado: con el paso del tiempo, la asociación ha ido adquiriendo equipamiento (correas y arneses) idóneo para tener paseos de calidad con los perros y facilitar la comunicación con ellos.
- Recursos intangibles:
 - o Notoriedad en las Redes Sociales: cada vez son más los seguidores de las RRSS de El Hogar de Yuki, habiendo logrado llegar a toda España e incluso fuera del país en alguna ocasión.
 - o Cualificación de los voluntarios y formación continua: los estudios cursados por los voluntarios son un gran recurso para la asociación que permite lograr una mayor repercusión en sus acciones (estudios en materia fotográfica, administración y dirección de empresas, marketing...). Además, los voluntarios cuentan con formación en el ámbito animal de mano de profesionales veterinario cualificados y, educadores caninos que buscan el único objetivo de mejorar la calidad de vida de los perros.

Una vez analizados los recursos y capacidades, se observa la importancia de las capacidades de la asociación, lo cual supone un gran peso como fortaleza. Sin embargo, vemos la falta de recursos importantes que suponen una clara debilidad, como es el caso de la inexistencia de un flujo de ingresos constante de una cuantía suficiente para crecer, y la ausencia de apoyo económico por parte de Organizaciones Públicas.

5.4 DAFO

A continuación, se presenta el análisis DAFO llevado a cabo, teniendo en cuenta el análisis del entorno y el análisis interno de la asociación realizados.

Tabla 5.1 Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Capacidad de innovación y mejora continua Capacidad comunicativa Voluntarios Equipamiento adecuado Notoriedad Cualificación y formación continua	Inexistencia de flujo de ingresos continuo Ausencia de apoyo económico por parte de Organismos Públicos
OPORTUNIDADES	Entorno tecnológico	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
AMENAZAS	Entorno político - legal Entorno socio - cultural	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Como resultado del análisis DAFO, puedo concluir que El Hogar de Yuki sigue una estrategia defensiva, debido a la importancia de las amenazas que hay en el sector. Sin embargo, la importancia de sus fortalezas ayudan a contrarrestar las grandes debilidades que posee, lo que evita que siga una estrategia de supervivencia, que suele estar destinada a la desaparición, en este caso, de la asociación.

5.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Para poder definir la estrategia a seguir desde la asociación, es necesario analizar los objetivos de la misma.

5.5.1 Objetivos

Desde El Hogar de Yuki, se han propuesto varios objetivos. Entre ellos, encontramos los objetivos operativos, que se buscan alcanzar en el corto plazo, es decir, no sobrepasar el año; y los objetivos estratégicos, para los cuales se establece un plazo de dos y tres años.

- OPERATIVOS: dentro de los objetivos operativos, se diferencian dos tipos, comerciales y económicos.
 - o Comerciales:
 - Nuevo logo: al nacer la asociación, se creó un logo provisional, que se ha convertido en demasiado duradero y que no representa a la asociación. Por ello, el principal objetivo comercial para el año 2019 es el de conseguir un logo que represente a la asociación y tenga un significado para la misma.
 - Merchandising: una vez conseguido el nuevo logo, el siguiente objetivo es realizar merchandising propio que poder vender en mercadillos y así recaudar fondos (camisetas, sudaderas y mochilas). Tras tres años colaborando con ABC Serigrafías, la asociación ha decidido seguir trabajando con él debido al trato recibido y la calidad de los productos. La inversión que

Plan de viabilidad empresarial de un refugio canino

se va a realizar en esta categoría este año es de 1.272,60€, esperando obtener unos ingresos de 1.840€, lo que dejará un beneficio de 567,40€.

Tabla 5.2 Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia

Producto	Unidades	Coste (€)	Coste total (€)	Ingreso (€)	Ingreso total (€)
Mochila	20	3,75	75,00	7,00	140,00
Camiseta niño	20	4,03	80,60	8,00	160,00
Camiseta adulto	20	5,15	103,00	10,00	200,00
Sudadera niño sin capucha	20	10,15	203,00	14,00	280,00
Sudadera niño con capucha	20	13,05	261,00	18,00	360,00
Sudadera adulto sin capucha	20	11,25	225,00	15,00	300,00
Sudadera adulto con capucha	20	16,25	325,00	20,00	400,00
			1272,60		1840,00

- Calendarios: después de varios años tratando de lanzar una campaña de crowdfunding para hacer calendarios y venderlos a un precio solidario, este año, El Hogar de Yuki ha decidido llevarlo a cabo con el nuevo logo. El presupuesto ofertado por ABC Serigrafías es de 930,49€ encargando 300 calendarios, con los que se piensa obtener unos ingresos de 1.500€, aportando un beneficio de 569,51€ para la asociación.
- Customizar el stand: en estos 3 años que la asociación ha estado actuando, ha tratado de proyectar la cultura hawaiana acerca de la importancia sobre la Ohana⁸ para la asociación. Una de las maneras de introducir esta cultura a la asociación fue la personalización del stand informativo de los eventos a los que se acude, con temática hawaiana (faldas hawaianas para las mesas, guirnaldas de flores...). Sin embargo, todavía quedan algunos detalles que pulir para destacar y que no de una imagen de decorado a medias. Como 4º y último objetivo para este año 2019, la asociación se ha propuesto mejorar la decoración del mismo. Por ello, se ha decidido realizar una banderola nueva con la que llamar la atención de la gente con el nuevo logo. Una vez analizado el presupuesto ofertado por el colaborador ABC Serigrafías, se ha tomado la decisión de realizar una banderola de tipo "Cuchara" tamaño S, que supondrá un desembolso de 118,73€.

⁸ Ohana: en la cultura hawaiana significa familia y hace referencia al grupo social que incluye parientes de sangre, adoptados o intencionales. Consulta realizada en www.vanguardia.com (Bayona, 2016).
Fecha consulta 11 de Junio de 2019

Tabla 5.3 Presupuesto banderolas. Fuente: ABC Serigrafías

BANDEROLAS				
BASE DE FLOTADOR				
CUCHARA				
REF	TAMAÑO	COSTE 1 UD.	COSTE 2 UDS.	
S	2,11	118,73 €	227,67 €	
M	3,00	142,46 €	277,00 €	
L	3,83	179,20 €	352,52 €	
XL	4,11	192,95 €	381,23 €	
SURF				
S	2,30	110,71 €	212,94 €	
M	3,00	122,65 €	237,79 €	
L	4,00	131,77 €	257,60 €	
XL	4,62	159,33 €	313,42 €	
PLAYA				
S	2,37	115,70 €	222,78 €	
M	3,37	138,60 €	270,75 €	
L	4,00	153,30 €	301,42 €	

- Económicos:
 - Flujo de ingresos constantes: actualmente, cuenta con 4 socios, 13 padrinos y 53 teamers⁹ que producen un ingreso mensual de 203,00€. Con este flujo de ingresos no se cubre un mes de residencia de un perro, gracias a las donaciones puntuales se logra cubrir el resto de gastos. Dado el proyecto de construir un refugio, es necesario aumentar el flujo de ingresos mensual, por ello, a través de campañas de captación de socios y teamers, se ha planteado como objetivo de ingresos mensuales fijos, estar ingresando 350€/mes al final del año 2019.
 - Huchas solidarias: al empezar la asociación, se puso en marcha un proyecto al que se llamó “Huchas solidarias”, este proyecto consiste en acudir a locales y empresas del área de Cantabria, y ofrecerles la manera de colaborar gratuitamente con la asociación, obteniendo publicidad en las Redes Sociales a cambio. Se dejan huchas con el logo en sus establecimientos y dos veces al año se hace seguimiento para ver si es necesario retirar la hucha y colocar otra, si aún falta mucho para llenarla, si quieren dejar de colaborar, etc. Este proyecto se dejó abandonado al empezar a crecer la asociación, por falta de tiempo y organización. Otro de los objetivos económicos para este 2019 es retomar este proyecto que aporta una cantidad extra a largo plazo, además de dar visibilidad a la asociación. Basándome en la

⁹ Teamer: es aquella persona que dona a través de la plataforma Teaming. Teaming es una herramienta online para recaudar fondos para causas sociales a través de micro donaciones de 1€ al mes. Consulta realizada en www.teaming.net. Fecha consulta 11 de Junio de 2019

recaudación lograda en las huchas recogidas hasta la fecha, se estima un ingreso de 30€ cada 6 meses por cada dos huchas. El objetivo es colocar al menos una hucha al mes, para acabar 2019 con 12 huchas colocadas y así poder recaudar en 2020 720€, que se irán doblando anualmente.

- Actividades de recaudación de fondos: además de acudir a eventos ya organizados por otras asociaciones o ayuntamientos, desde El Hogar de Yuki se han organizado varios conciertos y mercadillos. Estos eventos suponen un desembolso importante, sin embargo también son los que más rentabilidad producen.

Por ello, se ha propuesto realizar un mínimo de 2 eventos de este tipo al año, ya que, además del dinero recaudado en el mismo momento, ayuda a establecer nuevos contactos (posibles adoptantes, socios, colaboradores futuros...). Basándome en la experiencia de los eventos organizados por la asociación, el coste medio de organizar un evento supone una inversión de 200€/evento, y una media de ingresos de 500€/evento, implicando un beneficio para la asociación de 300€/evento.

- ESTRATÉGICOS: de nuevo, aparecen dos tipos de objetivos, los comerciales y los económicos:

- o Comerciales:

- Tarjetas navideñas solidarias: desde la junta de la asociación, continuamente se buscan nuevas ideas para recaudar fondos a través de ejemplos en pequeñas y grandes organizaciones. En este caso, se encontró una idea muy original en organizaciones como Cáritas y Médicos sin Fronteras. Consiste en realizar un diseño bonito de felicitación navideña para empresas e instituciones para que puedan mandar a sus clientes, contribuyendo con un donativo a la asociación.

He realizado una estimación para BiWO, tu nueva oficina, una empresa interesada en realizar esta actividad para el año 2020. Encargando 100 tarjetas, se repercutirá un coste de 31,16€, que implica un coste unitario de 0,31€. Estas tarjetas se venderán a 0,50€ e incluirán el logo de la empresa, con lo que se obtendrá un ingreso de 50€, que implicará un beneficio de 18,84€¹⁰.

- Regalos de boda: en 2018 unos familiares de unas voluntarias se comprometieron y expresaron su deseo de hacer un regalo solidario a los invitados a la ceremonia. Analizando la situación, se observó el creciente número de parejas que decide hacer un regalo solidario por su compromiso. Por ello, como objetivo a medio/largo plazo, se ha propuesto ofrecer este servicio que sirve para recaudar fondos y llegar a más gente. Basándome en esta boda, donde habrá 60 invitados, la inversión realizada en los regalos fue de 100€, los novios decidieron donar 300€, por lo que he estimado un beneficio por cada boda de 150/200€ en función de la cantidad que deseen donar y el número de invitados. Esta idea se planteará realizarla a futuro una vez se consigan el resto de objetivos.

¹⁰ Presupuesto consultado en www.pixartprinting.es. Fecha consulta 10 de Junio de 2019. Ref. Tarjetas

- Colegios padrinos: ya son varios los colegios que han manifestado su interés por charlas de concienciación animal a sus alumnos, por esto, desde El Hogar de Yuki se plantea la idea de acudir a estos colegios a concienciar a los alumnos y ofrecerles la oportunidad de ser un colegio padrino. Cuando un colegio apadrine un perro, se le mandará información e imágenes sobre el perro apadrinado y dependiendo del perro que se apadrine, se estudiará la opción de visitar el aula con el perro. Este apadrinamiento supone un donativo de 1€ por parte de cada niño al mes. Suponiendo que las clases sean de 30 niños y haya 2 clases por curso, esto permitirá obtener 60€/mes de beneficio íntegro para la asociación.
- Económicos: el único objetivo económico a medio y largo plazo consiste en aumentar el flujo medio fijo de ingresos mensuales vía donaciones. Para realizarlo, se han establecido tres periodos temporales
 - Al final del año 2020, se debe estar recaudando 600€ al mes.
 - Al final del año 2021, se debe estar recaudando 1.500€ al mes.
 - Al final del año 2022, se debe estar recaudando 2.290€ al mes.

Para lograr estos objetivos, la asociación empezará a expandirse en cuanto a territorio. Cada vez es más conocida por gente de fuera de Cantabria, lo que implica un aumento en el número de adopciones fuera de la comunidad, además de aumentar el nº de donaciones a través de campañas de captación de socios y padrinos.

5.5.2 Estrategias empresariales

Dentro de las estrategias empresariales o estrategias de marketing, he distinguido tres estrategias diferentes.

- ESTRATEGIAS SEGÚN LA VENTAJA COMPETITIVA (PORTER)
 - Estrategia de diferenciación: El Hogar de Yuki se caracteriza por buscar la calidad antes que la cantidad. Las protectoras normalmente rescatan más animales de los que pueden atender. Esto muchas veces provoca que animales que requieren una atención veterinaria o de un educador para ayudarlos a superar algún problema, no la tengan.
Desde la asociación siempre se ha preferido rescatar de uno en uno y atender al nuevo perro rescatado en todo lo que necesite y, hasta que no esté bien del todo y se analice la situación económica, no se realiza el siguiente rescate.
Esta estrategia permite asegurar 100% la calidad de vida de los rescatados. Además, al no tener más perros de los que se pueden atender, aumenta la posibilidad de tardar más tiempo en dar una adopción para asegurarse de que cada adoptante sea el idóneo para cada perro, así como realizar un seguimiento correcto y amistoso de las vidas de los adoptados, algo que los adoptantes agradecen y valoran.
- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (ANSOFF)
 - Estrategia de penetración en el mercado: el ámbito de actuación se localiza en Cantabria. Inicialmente, se empezó trabajando en Santander y sus cercanías, aunque actualmente se acuden a eventos por toda Cantabria y se llega a más personas.

- Estrategia de desarrollo del mercado: además de crecer en Cantabria, también crece a nivel nacional en el ámbito de las adopciones y de las donaciones. Como mencionaba en el apartado anterior, cada vez son más las personas residentes fuera de Cantabria que contactan para colaborar o adoptar con la asociación.

5.6 MARKETING MIX

5.6.1 Plan de Producto

Aun siendo una asociación sin ánimo de lucro, desde El Hogar de Yuki se ofrecen varios servicios:

- Adopción: se realiza un estudio de la persona o familia que desea adoptar, se concierta una cita para conocerles y que conozcan al perro que quieren adoptar, o al que más encaje con su perfil, en caso de que el que hayan elegido no encajara. Una vez hechas las presentaciones, si ambas partes deciden seguir adelante con la adopción, el perro se va a su casa 15/20 días de prueba para realizar el periodo de adaptación. Finalizados estos días de prueba, si todo va según lo previsto, se formaliza la adopción a través del cambio de titular del perro y del pago de una cuota en concepto de donación.

- Socio: tienen derecho a una reunión anual en la que se informa de la cuentas de la asociación y de los planes y previsiones para el siguiente año.

- Padrino/Madrina: se distinguen dos tipos, el padrino presencial y el padrino virtual, además del derecho a acudir a la reunión periódica anual, se les mantiene informados de los avances del perro que tengan apadrinado, al padrino normal se le ofrece la posibilidad de ir a pasearle.

5.6.2 Plan de Precios

La cuota de adopción establecida por El Hogar de Yuki consiste en una aportación simbólica de 150€ que no cubre los gastos de manutención del perro el tiempo que está en la asociación. Este coste varía en función del tiempo que el perro pasa en la asociación desde que es rescatado, hasta que es adoptado, así como de las características del perro (perro con enfermedades, miedos que deban ser tratados, etc.).

Los precios de socio y padrino suponen también una aportación simbólica, al alcance de todo el que quiera colaborar con la asociación y ayudar a los perros. La cantidad a aportar para los socios se establece a partir de 5€ al mes, mientras que la de los padrinos o madrinas se establece a partir de 8€ al mes para los virtuales y 10€ al mes para los padrinos presenciales.

Esta estrategia de precios se basa en precios bajos que atraigan a más socios, debido a la facilidad de conseguir un gran número de socios que aporten una cantidad irrisoria, frente a unos pocos que aporten una suma importante de dinero.

5.6.3 Plan de Distribución

La estrategia de distribución se diferencia del resto de asociaciones en el proceso de adopción. Desde El Hogar de Yuki se realiza un estudio previo a la adopción, se establece un periodo de prueba para la familia y para el perro y una vez cumplido este periodo se formaliza la adopción.

Esta labor no acaba cuando un perro es adoptado, siempre se está a disposición de los adoptantes para cualquier cosa que necesiten, incluso si deben devolver al perro, algo que en los 3 años y medio que lleva la asociación funcionando no ha pasado nunca.

Esto se achaca a la calidad del protocolo de pre adopción que se realiza. Este protocolo se basa en un primer contacto por Redes Sociales o correo electrónico, se les manda un cuestionario pre adopción a la familia y se espera su respuesta con el cuestionario relleno. Una vez devuelven el cuestionario, se lee y se procede a llamarles por teléfono para hablar sobre la adopción, explicarles si el perro que desean adoptar es compatible con su estilo de vida o no y establecer una conversación cordial en la que poder conocerles un poco más.

El siguiente paso es quedar con la familia y el perro que quieran adoptar para que todos se conozcan y ver si son compatibles o no. Una vez la familia decide que quiere seguir adelante con la adopción y la asociación da el visto bueno, el perro se muda durante 15/20 días de prueba a su nuevo hogar para realizar el proceso de adaptación. Una vez finalizado el periodo de adaptación (puede variar en función del perro), se formaliza la adopción realizando el cambio de titular.

5.6.4 Plan de Comunicación.

La estrategia de comunicación que sigue El Hogar de Yuki se basa en una estrategia de transparencia y confianza.

El destino final del dinero que donamos como particulares o incluso como empresas es algo que nos preocupa, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad de casos que salen a la luz de malversación de fondos en organizaciones sin ánimo de lucro.

La presidenta de El Hogar de Yuki vivió un caso de malversación de fondos estando en otra asociación y por ello decidió crear una asociación donde no ocurrieran estas cosas. Continuamente se publica en las Redes Sociales las donaciones recibidas, las facturas pagadas y cualquier tipo de movimiento económico, así como publicaciones sobre las actuaciones, adopciones y todo lo relacionado con la asociación.

Son muchas las personas que escriben animando a los voluntarios a seguir trabajando así y agradecen la transparencia con la que se actúa, motivo por el cual se decantan por adoptar con El Hogar de Yuki o donar a la asociación.

La forma de transmitir esta confianza es a través del Storytelling¹¹. Un claro ejemplo del éxito de este tipo de acciones es la historia de Siete, un perro que fue rescatado en Agosto de 2018 y cuya historia se fue narrando día a día, formándose un club de fans del mismo perro y que siguieron su historia hasta que finalmente se fue adoptado en Enero de 2019 a Madrid. Las estadísticas de la visualización de sus publicaciones fueron aumentando, llegando a ocupar la 2ª posición más alta dentro de las publicaciones de la asociación.

El plan de difusión para hacer llegar el mensaje a los posibles adoptantes y donantes se basa en tres pilares fundamentales que analizaré a continuación.

5.6.4.1 Redes Sociales

El principal medio de comunicación son las Redes Sociales. Actualmente, El Hogar de Yuki tiene cuentas activas en Facebook, Instagram y LinkedIn, siendo esta última la menos utilizada.

Al principio, los adoptantes y colaboradores contactaban con la asociación principalmente gracias al boca a boca. Sin embargo, desde hace un tiempo, cada vez

¹¹ Storytelling: es el arte de contar una historia. La creación y aprovechamiento de una atmósfera mágica a través del relato. Consulta realizada en www.40defiebre.com. Fecha consulta 15 de Abril de 2019

son más las personas que contactan a través de Redes Sociales a causa de una publicación que vieron compartida.

Aparte de estas tres Redes Sociales, también se emplea Teaming como plataforma de comunicación, además de como plataforma de Crowdfunding. Dados los recursos de la asociación, se emplean las opciones gratuitas de las Redes Sociales, sin embargo, se incurre en un coste anual de 25,99€ por el dominio de la página web y el correo electrónico.

5.6.4.2 Relaciones Públicas

A través de la labor altruista de los voluntarios, se trata de mejorar continuamente la imagen de El Hogar de Yuki mediante acciones de concienciación, acudiendo a eventos y organizándolos, visitando colegios para dar charlas informativas, etc. Estas actividades de promoción no suponen ningún coste para la asociación al estar realizadas por voluntarios que asumen los costes derivados de las mismas (tiempo, desplazamientos, donación de material, etc.).

También es muy importante la relación establecida con los principales proveedores, como la residencia canina o el veterinario. Muchas empresas de este tipo rehúsan trabajar con asociaciones debido a experiencias pasadas. Desde la asociación se trata de mejorar cada día la relación con ellos, alcanzando así, una tranquilidad tanto por su parte como por la de la asociación al saber que los perros estarán siempre atendidos de la mejor forma posible, y que nunca se dejará una factura sin pagar, pues como he mencionado anteriormente, no se rescata por encima de las posibilidades de la asociación.

5.6.4.3 Otras formas de comunicación

En el Hogar de Yuki se desea llegar a todo tipo de público, por ello, se emplean también medios de comunicación convencionales, como son los flyers con información sobre la asociación o sobre los perros que están en adopción; carteles de eventos o que buscan llamar la atención de nuevos voluntarios; videos promocionales realizados por colaboradores; o acudiendo a ferias y eventos donde la gente pueda ir a hablar directamente con los voluntarios y conocer la asociación de primera mano.

6. VIABILIDAD ECONÓMICA

Tal y como comenté al inicio de este trabajo, el proyecto se divide en dos fases. Una que se desarrolla durante un periodo de tiempo de dos años, previa a la construcción del refugio, y otra que parte desde la construcción del refugio y estudia la viabilidad del mismo en función de los costes e ingresos estimados durante los tres años siguientes.

6.1 DESCRIPCIÓN DE COSTES

El principal objetivo de este apartado es el de definir los costes fijos y variables, en el plazo de cinco años, que la asociación debe asumir para poner en funcionamiento el refugio y mantenerlo.

6.1.1 Costes antes del refugio

A continuación, he detallado los costes mensuales y anuales que soportará El Hogar de Yuki desde Junio de 2019 hasta Junio de 2021.

6.1.1.1 Costes fijos antes del refugio

He elaborado la tabla 6.1, donde se recoge el gasto mensual que supone mantener dos perros para la asociación, tomando como referencia los gastos actuales soportados. Este cálculo se debe a la decisión de mantener una ocupación de dos perros rescatados los dos años previos a la construcción del refugio.

Tabla 6.1 Costes fijos antes del refugio. Fuente: elaboración propia

Coste mantenimiento perros antes del refugio			
Concepto	Importe mensual por perro (€)	Importe anual por perro (€)	Fuente
Pienso	57,00	684,00	CV Parque Morales
Seguro perro	12,17	146,14	Seguros Santa Lucía
Veterinario	60,00	720,00	CV Parque Morales
Baño	12,00	144,00	Bonnie & Clyde
Salud	26,00	312,00	CV Parque Morales
Residencia	300,00	3600,00	DogStar Resort
TOTAL	467,17	5606,14	

6.1.1.2 Costes variables antes del refugio

El Hogar de Yuki piensa destinar una parte de sus ingresos durante estos dos años en darse a conocer y organizar eventos para recaudar más fondos. Esta inversión se ve desglosada en la tabla 6.2 que aparece a continuación.

Tabla 6.2 Costes variables antes del refugio. Fuente: elaboración propia

Costes asociación antes del refugio			
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)	Fuente
Merchandising	153,33	1840,00	ABC Serigrafías
Publicidad	15,00	180,00	ABC Serigrafías
Organiz. Eventos	33,33	400,00	Carrefour
Dominio web	2,17	25,99	Strato
Calendarios	77,54	930,49	ABC Serigrafías
Tarjetas Navideñas	2,60	31,16	PixartPrinting
TOTAL	201,67	2445,99	

6.1.1.3 Costes totales antes del refugio

A continuación he detallado en la tabla 6.3 los costes previstos de la asociación para los tres próximos años.

Tabla 6.3 Coste total antes del refugio. Fuente: elaboración propia

Costes totales antes del refugio		
2019		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Perros	467,17	5606,14
Actividades	201,67	2445,99
TOTAL	668,84	8052,13
2020		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Perros	467,17	5606,14
Actividades	201,67	2445,99
TOTAL	668,84	8052,13
2021		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Perros	467,17	5606,14
Actividades	201,67	2445,99
TOTAL	668,84	8052,13

6.1.2 Costes después del refugio

Los costes fijos serán independientes al volumen de ocupación que tenga el refugio, mientras que los costes variables los estudiaré en función del número de perros que la asociación tenga acogidos en el refugio. De este modo, distinguiremos entre volumen bajo (un perro), volumen medio (tres perros) y volumen alto (5 perros), siendo este último volumen el máximo de capacidad de la asociación.

6.1.2.1 Costes fijos después del refugio

A continuación, en la tabla 6.4, podemos observar los costes fijos que soportará la asociación anualmente una vez se construya el refugio.

Tabla 6.4 Costes fijos. Fuente: elaboración propia

Costes Fijos			
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)	Fuente
Alquiler terreno	500,00	6.000,00	El Hogar de Yuki
Agua	70,00	840,00	Aqualia
Luz	100,00	1.200,00	Endesa
Seguro refugio	41,66	500,00	Seguros Santa Lucía
Dominio web	2,16	25,99	Strato
Prod. Limpieza	3,10	37,20	Carrefour
Mat. Oficina	5,00	60,00	Carrefour
Mantenim. Fosa	7,00	84,00	Fixr
TOTAL	728,93	8.747,19	

6.1.2.2 Costes variables después del refugio

He analizado los costes actuales que soporta la asociación y he realizado una estimación de los costes variables futuros en que incurrirá. Estos costes son los que aparecen a continuación en la tabla 6.5.

Tabla 6.5 Costes variables. Fuente: elaboración propia

Costes variables perros			
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)	Fuente
Pienso	28,50	342,00	CV Parque Morales
Seguro perro	6,09	73,07	Seguros Santa Lucía
Veterinario	30,00	360,00	CV Parque Morales
Baño	6,00	72,00	Bonnie & Clyde
Salud	13,00	156,00	CV Parque Morales
Salchichas	3,52	42,24	Carrefour
TOTAL	87,11	1.045,31	
Costes variables asociación			
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)	Fuente
Merchandising	180,00	2.160,00	ABC Serigrafías
Publicidad	20,00	240,00	ABC Serigrafías
Organiz. Eventos	12,50	150,00	Carrefour
TOTAL	212,50	2.550,00	

6.1.2.3 Costes totales después del refugio

Una vez detallados los costes fijos y variables de la asociación, he calculado los costes totales que soportará El Hogar de Yuki en función de su ocupación, tomando como muestra uno, tres y cinco perros. Estos costes se ven reflejados en la tabla 6.6.

Tabla 6.6 Costes totales después del refugio. Fuente: elaboración propia

	Costes por volumen	
	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Un perro	1.028,54	12.342,50
Tres perros	1.202,76	14.433,12
Cinco perros	1.376,98	16.523,74

6.2 DESCRIPCIÓN DE INGRESOS

El fin último de este apartado es el de definir los ingresos fijos y variables, en el plazo de cinco años, acordes a la inversión realizada y los objetivos planteados.

6.2.1 Ingresos antes del refugio

6.2.1.1 Ingresos fijos antes del refugio

Actualmente, la asociación cuenta con 14 socios, 3 padrinos y 54 teamers, lo que supone un ingreso mensual de 203,00€. Siguiendo los objetivos planteados anteriormente en este trabajo, la previsión de ingresos en los próximos dos años, tiempo estimado hasta el inicio de la construcción del refugio, es la siguiente.

Tabla 6.7 Ingresos fijos antes del refugio. Fuente: elaboración propia

INGRESOS FIJOS				
AÑO 2019				
Concepto	Ingreso / persona (€)	Nº de personas	Ingreso mensual (€)	Ingreso anual (€)
Socios	5	4	20	240
Padrinos	10	13	130	1560
Padrinos virtuales	8	0	0	0
Teamers	1	53	53	636
TOTAL			203	2436
AÑO 2020				
Concepto	Ingreso / persona (€)	Nº de personas	Ingreso mensual (€)	Ingreso anual (€)
Socios	5	10	50	600
Padrinos	10	15	150	1800
Padrinos virtuales	8	10	80	960
Teamers	1	70	70	840
TOTAL			350	4200
AÑO 2021				
Concepto	Ingreso / persona (€)	Nº de personas	Ingreso mensual (€)	Ingreso anual (€)
Socios	5	20	100	1200
Padrinos	10	25	250	3000
Padrinos virtuales	8	20	160	1920
Teamers	1	90	90	1080
TOTAL			600	7200

En la tabla 6.7, observamos los ingresos fijos estimados en función del número de socios, padrinos, etc. de la asociación. Estos objetivos indican la cantidad que se estará ingresando a 1 de Enero de cada año, esto permite cubrir el total del coste fijo mensual soportado por la asociación durante los dos años previos a la construcción del refugio. Esto supone una gran ventaja, pues hasta la fecha, El Hogar de Yuki ha subsistido siempre gracias a los ingresos variables.

6.2.1.2 Ingresos variables antes del refugio

He calculado unos ingresos variables basándome en los tres años de actividad de El Hogar de Yuki así como en la previsión de actividades futuras y los objetivos marcados que se desglosan en la tabla 6.8.

Además, he estimado unos ingresos variables en función del número de adopciones, esto se puede observar en la tabla 6.9. Dado que este factor es totalmente ajeno a la asociación, y no es previsible en el tiempo, lo tomaré como un ingreso extra adicional, pero no lo tendré en cuenta a la hora de calcular los ingresos totales.

Tabla 6.8 Ingresos variables antes del refugio. Fuente: elaboración propia

INGRESOS VARIABLES		
AÑO 2019		
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Merchandising	47,28	567,40
Organización de eventos	50,00	600,00
Eventos externos	50,00	600,00
Tarjetas navideñas	0,00	0,00
Huchas solidarias	0,00	0,00
Lotería	20,83	250,00
Calendarios	47,46	569,51
Colegios padrinos	0,00	0,00
TOTAL	215,58	2586,91
AÑO 2020		
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Merchandising	47,28	567,40
Organización de eventos	50,00	600,00
Eventos externos	50,00	600,00
Tarjetas navideñas	1,57	18,84
Huchas solidarias	60,00	720,00
Lotería	20,83	250,00
Calendarios	47,46	569,51
Colegios padrinos	60,00	720,00
TOTAL	337,15	4045,75
AÑO 2021		
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Merchandising	47,28	567,40
Organización de eventos	50,00	600,00
Eventos externos	50,00	600,00
Tarjetas navideñas	4,71	56,52
Huchas solidarias	120,00	1440,00
Lotería	20,83	250,00
Calendarios	47,46	569,51
Colegios padrinos	120,00	1440,00
TOTAL	460,29	5523,43

Tabla 6.9 Ingresos por adopciones. Fuente: elaboración propia

ADOPCIONES		
AÑO 2019		
Objetivo	Ingreso/adopción (€)	Ingreso total (€)
3	150,00	450,00
AÑO 2020		
Objetivo	Ingreso/adopción (€)	Ingreso total (€)
5	150,00	750,00
AÑO 2021		
Objetivo	Ingreso/adopción (€)	Ingreso total (€)
10	150,00	1500,00

6.2.1.3 Ingresos totales antes del refugio

Una vez detallados los ingresos fijos y variables de la asociación, he calculado los ingresos totales que soportará El Hogar de Yuki en los próximos tres años naturales.

Tabla 6.10 Ingresos totales después del refugio. Fuente: elaboración propia

Ingresos totales antes del refugio		
2019		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Socios	203,00	2436,00
Actividades	215,58	2586,91
TOTAL	418,58	5022,91
2020		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Socios	350,00	4200,00
Actividades	337,15	4045,75
TOTAL	687,15	8245,75
2021		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Socios	600,00	7200,00
Actividades	460,29	5523,43
TOTAL	1060,29	12723,43

Siguiendo estos objetivos, para la fecha de construcción del refugio se estará ingresando una cantidad mayor a la correspondiente a los costes.

6.2.2 Ingresos después del refugio

6.2.2.1 Ingresos fijos después del refugio

A continuación he calculado los ingresos fijos que obtendrá la asociación una vez construya el refugio, en función de los objetivos planteados.

Tabla 6.11 Ingresos fijos después del refugio. Fuente: elaboración propia

AÑO 2022				
Concepto	Ingreso / persona (€)	Nº de personas	Ingreso mensual (€)	Ingreso anual (€)
Socios	5,00	60,00	300,00	3600,00
Padrinos	10,00	55,00	550,00	6600,00
Padrinos virtuales	8,00	60,00	480,00	5760,00
Teamers	1,00	170,00	170,00	2040,00
TOTAL			1500,00	18000,00
AÑO 2023				
Concepto	Ingreso / persona (€)	Nº de personas	Ingreso mensual (€)	Ingreso anual (€)
Socios	5,00	100,00	500,00	6000,00
Padrinos	10,00	85,00	850,00	10200,00
Padrinos virtuales	8,00	80,00	640,00	7680,00
Teamers	1,00	300,00	300,00	3600,00
TOTAL			2290,00	27480,00

6.2.2.1 Ingresos variables después del refugio

Tabla 6.12 Ingresos variables después del refugio. Fuente: elaboración propia

AÑO 2022		
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Merchandising	47,28	567,40
Organización de eventos	83,33	1000,00
Eventos externos	50,00	600,00
Tarjetas navideñas	15,70	188,40
Huchas solidarias	300,00	3600,00
Lotería	20,83	250,00
Calendarios	94,92	1139,02
Colegios padrinos	180,00	2160,00
TOTAL	792,07	9504,82
AÑO 2023		
Concepto	Importe mensual (€)	Importe anual (€)
Merchandising	47,28	567,40
Organización de eventos	83,33	1000,00
Eventos externos	50,00	600,00
Tarjetas navideñas	31,40	376,80
Huchas solidarias	600,00	7200,00
Lotería	20,83	250,00
Calendarios	118,65	1423,78
Colegios padrinos	240,00	2880,00
TOTAL	1191,50	14297,98

En la tabla 6.12 se observan los ingresos variables estimados para la asociación después de haber sido construido el refugio.

6.2.2.1 Ingresos totales después del refugio

Analizados ya los ingresos fijos y variables después de construir el refugio, el resultado esperado por la asociación es el siguiente.

Tabla 6.13 Ingresos totales después del refugio. Fuente: elaboración propia

Ingresos totales después del refugio		
2022		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Socios	1500,00	18000,00
Actividades	792,07	9504,82
TOTAL	2292,07	27504,82
2023		
Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Socios	2290,00	27480,00
Actividades	1191,50	14297,98
TOTAL	3481,5	41777,98

7. VIABILIDAD FINANCIERA

Para poder financiar la construcción del refugio, la asociación lanzará una campaña de crowdfunding y solicitará una subvención en Ganadería.

A través de la concesión de la subvención, basándome en subvenciones ofertadas en años anteriores, se conseguirán entre 9.000€ y 11.000€ (Boletín Oficial de Cantabria, 2018) y el resto a través de la campaña de crowdfunding.

8. VALORACIÓN DE INVERSIONES

8.1 VAN

Tras analizar los futuros ingresos y gastos, y una vez calculada la inversión inicial del proyecto, he procedido a calcular el VAN (Valor Actual Neto), para ver si dicho proyecto es viable o no.

$$VAN = -A + \sum \frac{F_i}{(1+k)^i}$$

Tomaremos como desembolso inicial (A) 28.398,57€, y como tasa de descuento (k) el 0%, basándome en el tipo de interés actual (Banco Central Europeo, 2016), a partir del tercer año desde la construcción del refugio, entenderemos unos ingresos y costes continuos hasta los diez años.

Esto nos deja un VAN positivo (188.689,41) que se debe a una estimación de ingresos superior a los costes, este dato no es tan relevante, como el hecho de obtener dinero para la inversión a fondo perdido y los ingresos necesarios para mantener el refugio.

8.2 TIR

Dado que el flujo de ingresos es superior a la inversión inicial, y no es necesario devolver dicha inversión, la TIR será claramente superior a al coste de la deuda, ya que dicho coste es cero. Una vez despejada la TIR, el resultado es 0,0625 (6,25%).

$$VAN = -A + \sum \frac{F_i}{(1 + TIR)^i}$$

8.3 ESTADO DE FLUJOS DE TESORERÍA

Dada la naturaleza de este proyecto, es relevante realizar un estado de flujos de tesorería para analizar y calcular el saldo inicial del año siguiente al que se produzcan dichos gastos e ingresos.

En los dos primeros años tendremos en cuenta un volumen de dos perros rescatados. Para el tercer año (fecha en la que se construirá el refugio), el volumen disminuirá a un perro, aumentando hasta tres y cinco en los años siguientes.

Tabla 8.1 Estado de Flujos de Tesorería. Fuente: elaboración propia

Est. Flujos Tesorería	S. Inicial (€)	2019 (€)	2020 (€)	2021 (€)	2022 (€)	2023 (€)
Ingresos		5022,91	8245,75	12723,43	27504,82	41777,98
Gastos		8052,13	8052,13	12342,50	14433,12	16523,74
Financiación		0,00	0,00	30000,00	0,00	0,00
Inversión		0,00	0,00	28398,57	0,00	0,00
TOTAL	3986,54	957,32	1150,94	3133,30	16205,00	41459,24

Actualmente, la asociación cuenta con unos ahorros que sirven como saldo inicial, a partir de los cuales, se analiza el estado de flujos de tesorería de los años siguientes, contando con el desembolso en el año 2021 de la construcción del refugio, así como con los ingresos extra, obtenidos de la subvención y la campaña de Crowdfunding.

Teniendo en cuenta el alto remanente de tesorería que se generará los años posteriores a la construcción del refugio, estos se aplicarán al mantenimiento y ampliación de las instalaciones, así como al rescate de nuevos animales.

9. CONCLUSIONES

Tras analizar los apartados anteriores, podemos concluir lo siguiente respecto al proyecto:

- La asociación necesita crecer para poder afrontar el reto de la construcción de un refugio propio.
- En Cantabria hay una gran posibilidad de expansión económica gracias a las actividades propuestas.
- La opción de expandirse geográficamente a lo largo del país es factible según lo estudiado referente a la experiencia de la asociación.

Estas conclusiones, junto con los valores positivos del estado de flujos de tesorería de los años venideros, indican que el proyecto es viable económica y financieramente.

10. BIBLIOGRAFÍA

Banco Central Europeo. 2016. Euribor Rates. [En línea] 2016. [Citado el: 17 de Junio de 2017.] <https://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp>.

Bayona, Jhoan Calderón. 2016. Vanguardia. [En línea] 2016. [Citado el: 11 de Junio de 2019.] <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/ohana-el-secreto-hawaiano-para-estrechar-vinculos-NFVL375989>.

Boletín Oficial de Cantabria. 2018. Gobierno de Cantabria. [En línea] 20 de Marzo de 2018. [Citado el: 29 de Mayo de 2019.] <https://boc.cantabria.es/boces/verAnuncioAction.do?idAnuBlob=324322>.

Dr Jaume Fatjó y Dra Paula Calvo. 2018. Fundación Affinity. [En línea] 2018. [Citado el: 05 de Octubre de 2018.] <https://www.fundacion-affinity.org/sites/default/files/whitepaper-estudio-sobre-abandono-y-adopcion-de-animales-de-compania-2018.pdf>.

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. 2017. Portal PYME. [En línea] Febrero de 2017. [Citado el: 15 de Marzo de 2018.] <http://www.ipyme.org/publicaciones/estadisticas-pyme-2016.pdf>.

Teaming. [En línea] [Citado el: 11 de Junio de 2019.] <https://www.teaming.net/que-es-teaming>.