FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ICADE

MODELO DE NEGOCIO DE CREMATORIO DE ANIMALES DE COMPAÑÍA ZAZAVET S.L.

Autor: Álvaro Ortiz Cabrero

Directora: Esther Vaquero Lafuente

MADRID – Junio de 2026

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de crear un crematorio de mascotas en la Comunidad de Madrid bajo la marca ZAZAVET. El estudio parte de una realidad cada vez más visible: los animales de compañía ocupan un lugar central en muchas familias y, como consecuencia, crece también la demanda de servicios que permitan gestionar su fallecimiento de una forma profesional, respetuosa y emocionalmente adecuada.

El trabajo combina tres bloques principales. En primer lugar, desarrolla un estudio de mercado centrado en la evolución del sector de las mascotas, los cambios sociales que explican su crecimiento y el análisis de la competencia existente en Madrid. En segundo lugar, define el modelo de negocio de ZAZAVET, describiendo su propuesta de valor, su oferta de servicios, sus canales de captación y su posicionamiento competitivo. La empresa se plantea como un servicio especializado en cremación individual y colectiva, con especial atención a la trazabilidad del proceso, la recogida del animal y la personalización de la despedida. En tercer lugar, se construye un plan económico-financiero que permite valorar la viabilidad del proyecto a través de previsiones de ingresos, costes, inversión inicial y escenarios de sensibilidad.

A lo largo del trabajo también se estudia el marco normativo aplicable, tanto desde el punto de vista sanitario como medioambiental y administrativo, con el fin de comprobar los requisitos necesarios para poner en marcha la actividad.

En conjunto, el trabajo concluye que existe una oportunidad de negocio real en este mercado, siempre que el proyecto se apoye en una propuesta de valor clara, una gestión eficiente y una planificación financiera prudente. Por tanto, ZAZAVET se presenta como una iniciativa viable, con potencial de crecimiento y encaje en las nuevas necesidades del consumidor.

Abstract

This Final Degree Project studies the feasibility of launching a pet crematorium business in the Community of Madrid under the name ZAZAVET. The analysis starts from an increasingly visible social reality: pets now play a central role in many households, and this has led to growing demand for services that manage their death in a professional, respectful and emotionally appropriate way.

The project is built around three main areas. First, it includes a market study focused on the development of the pet sector, the social changes that explain its growth, and the analysis of the main competitors currently operating in Madrid. Second, it defines ZAZAVET's business model by explaining its value proposition, service offering, customer acquisition channels and competitive positioning. The company is designed as a specialised provider of both individual and collective cremation services, with particular attention to traceability, collection logistics and personalised farewell options. Third, the project develops a financial plan to assess the business's feasibility through revenue forecasts, cost estimates, initial investment requirements and sensitivity scenarios.

The study also examines the legal and regulatory framework applicable to this type of activity, especially in relation to sanitary, environmental and administrative requirements, in order to determine the main conditions for starting operations.

Overall, the project concludes that there is a real business opportunity in this market, provided that the company is supported by a clear value proposition, efficient management and prudent financial planning. ZAZAVET is therefore presented as a viable business initiative with growth potential and a strong fit with changing consumer needs.

Palabras clave: Crematorio de mascotas, incineración de animales de compañía, modelo de negocio, viabilidad económica, análisis financiero, mercado de mascotas.

Keywords: Pet crematorium, pet cremation services, business model, economic feasibility, financial analysis, pet care market.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN 6
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 6
1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO 7
1.3 METODOLOGÍA 9
1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO 10
II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO 11
2.1 Origen de la idea y oportunidad de negocio 11
2.2 Propuesta de valor 12
2.3 Misión, visión y valores 14
III. ANÁLISIS DEL MERCADO 14
3.1 Contexto del sector de animales de compañía en España 14
3.2 Tendencias de demanda y humanización de las mascotas 15
3.3 Mercado funerario de mascotas en España y en Madrid 16
3.4 Análisis del entorno general (PESTEL) 17
3.5 Análisis del entorno competitivo (Porter) 20
3.6 Análisis de la competencia 22
3.7 Cliente objetivo y estimación de la demanda 24
IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 25
4.1 Posicionamiento de ZAZAVET 25
4.2 Ventajas competitivas 27
4.3 Análisis DAFO 28
4.3.1 Fortalezas 29
4.3.2 Debilidades 30
4.3.3 Oportunidades 31
4.3.4 Amenazas 32
4.4 Objetivos a corto, medio y largo plazo 33
4.5 Estrategia competitiva y crecimiento 33
V. PLAN COMERCIAL, MARKETING Y FUNCIONAMIENTO 35
5.1 Enfoque comercial y servicio ofrecido 35
5.2 Servicios y packs ofrecidos 36
5.3 Precios, captación y marketing 37
5.4 Funcionamiento operativo del negocio 39
5.5 Calidad del servicio y sostenibilidad 41
5.6 Experiencia del cliente y seguimiento post-servicio 43
VI. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL 43
VII. MARCO LEGAL Y REGULATORIO 44
7.1 Forma jurídica y constitución de la sociedad 44
7.2 Normativa básica aplicable a la actividad 45

7.3 Autorizaciones y requisitos para poder operar 46
VIII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO 47
8.1 Supuestos del modelo 47
8.2 Inversión inicial 48
8.3 Financiación 51
8.4 Previsión de ingresos 51
8.5 Previsión de costes y gastos 52
8.6 Cuenta de resultados previsional 52
8.7 Tesorería 53
8.8 Punto de equilibrio 53
8.9 Rentabilidad del proyecto 56
IX. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS 57
9.1 Escenario base, optimista y pesimista 57
9.2 Sensibilidad de volumen, precios y costes 59
9.3 Riesgos y medidas de mitigación 62
X. CONCLUSIONES 64
10.1 Valoración global de la viabilidad del proyecto 64
10.2 Principales conclusiones del análisis 65
XI. APÉNDICE: DECLARACIÓN DE USO DE IA 67
XII. BIBLIOGRAFÍA 69

I. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la viabilidad de crear un crematorio de mascotas en la Comunidad de Madrid bajo la marca ZAZAVET. El proyecto parte de una realidad cada vez más visible: los animales de compañía ocupan un lugar central en muchas familias y, como consecuencia, aumenta la demanda de servicios que permitan gestionar su fallecimiento de una forma profesional, respetuosa y emocionalmente adecuada.

En los últimos años, la relación entre las personas y sus mascotas ha cambiado de forma significativa. Para muchos propietarios, un perro o un gato no es solo un animal doméstico, sino un compañero diario y, en muchos casos, un miembro más del hogar. Esta transformación, vinculada al proceso de humanización de las mascotas, ayuda a entender por qué la pérdida del animal se vive cada vez con mayor intensidad y por qué algunos propietarios buscan una despedida más cuidada y ordenada.

El tamaño del mercado potencial también refuerza el interés del proyecto. Según la Red Española de Identificación de Animales de Compañía, a mediados de 2023 había en España 10.165.498 perros y 967.834 gatos identificados (REIAC, s. f.). Además, el censo sectorial de ANFAAC sitúa el número total de animales de compañía en España por encima de los 20 millones, lo que confirma la relevancia económica y social del sector (ANFAAC, s. f.). En la Comunidad de Madrid, la existencia de una base amplia de mascotas identificadas permite considerar que existe un mercado potencial suficiente para servicios funerarios especializados.

A esta base de mercado se une la evolución del propio sector funerario para mascotas. La revisión de operadores especializados muestra que la oferta actual ya incorpora servicios como recogida, cremación individual o colectiva, entrega de cenizas, certificados de cremación, urnas y elementos de personalización. Sin embargo, sigue existiendo margen para diferenciarse mediante una propuesta más clara, más trazable y mejor estructurada desde el punto de vista comercial. En ese espacio se sitúa la oportunidad de ZAZAVET: no en crear un servicio inexistente, sino en ofrecerlo de forma más profesional, transparente y adaptada a las expectativas actuales del cliente.

ZAZAVET se plantea como un crematorio de mascotas en la Comunidad de Madrid con una propuesta de valor basada en tres elementos principales: profesionalización del proceso,

sensibilidad en un momento emocionalmente delicado y una oferta clara de servicios mediante packs definidos. El proyecto contempla cremación individual y colectiva, recogida en domicilio o clínica veterinaria, entrega de cenizas en las cremaciones individuales, certificado con trazabilidad y productos conmemorativos. Además, el modelo incorpora herramientas digitales concretas, como una página web informativa, canales de contacto directo, certificados digitales y un sistema interno de seguimiento del servicio.

Desde el punto de vista normativo, el proyecto también encuentra una justificación clara. La normativa aplicable exige que los cadáveres de animales de compañía sean gestionados de forma controlada y en instalaciones autorizadas, lo que convierte la cremación profesional en una solución legal, sanitaria y ambientalmente adecuada. En Madrid, además, la actividad exige autorizaciones ambientales, inscripción como operador de subproductos animales no destinados al consumo humano y cumplimiento de requisitos técnicos y municipales específicos. Esta exigencia regulatoria eleva la complejidad del servicio, pero también refuerza el valor de los operadores que pueden prestarlo de forma segura, documentada y profesional.

Desde el punto de vista económico, el interés del proyecto se apoya en la estructura financiera del modelo. La puesta en marcha requiere una inversión inicial relevante, centrada principalmente en el horno crematorio homologado, la adecuación del local, el vehículo, las licencias, la digitalización y el fondo de maniobra. Sin embargo, una vez realizada esa inversión, el negocio presenta unos costes variables moderados por servicio y la posibilidad de mejorar su rentabilidad a medida que aumenta el volumen de cremaciones y de servicios complementarios.

Por todo ello, el presente Trabajo de Fin de Grado se justifica por la existencia de una necesidad social creciente, por la maduración progresiva del mercado funerario para mascotas y por la posibilidad de diseñar un modelo de negocio viable en Madrid que combine valor emocional, cumplimiento normativo y sostenibilidad económica. El proyecto no pretende competir únicamente en precio, sino ofrecer un servicio claro, fiable y coherente con la importancia que las mascotas tienen hoy para sus propietarios.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general del presente Trabajo de Fin de Grado es analizar la viabilidad económico-financiera de ZAZAVET, un proyecto de crematorio de mascotas situado en la Comunidad de

Madrid. Para ello, el estudio no se limita únicamente al análisis financiero, sino que también incorpora el examen del mercado, la competencia, el modelo de negocio, la operativa necesaria y los principales requisitos legales que condicionan la puesta en marcha de la actividad.

A partir de este objetivo general, el trabajo plantea los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, contextualizar el mercado de animales de compañía en España y en la Comunidad de Madrid, prestando especial atención a la evolución del vínculo entre propietarios y mascotas, así como al crecimiento de la demanda de servicios de cremación y despedida de animales de compañía.

En segundo lugar, analizar el entorno competitivo del sector, identificando los principales operadores existentes, los servicios que ofrecen, sus precios aproximados y el posicionamiento que podría ocupar ZAZAVET dentro del mercado madrileño.

En tercer lugar, definir el modelo de negocio de ZAZAVET, incluyendo su propuesta de valor, los servicios ofrecidos, la estructura de packs, los canales de captación de clientes y la relación con clínicas veterinarias como canal comercial relevante.

En cuarto lugar, estudiar los requisitos operativos y legales necesarios para poner en marcha un crematorio de mascotas, especialmente en relación con la ubicación, el horno crematorio, la gestión de los restos animales, la trazabilidad del proceso, las autorizaciones administrativas y el cumplimiento de la normativa aplicable.

Finalmente, construir y evaluar un modelo económico-financiero que permita estimar la inversión inicial necesaria, la previsión de ingresos, la estructura de costes, el punto de equilibrio, la rentabilidad esperada y la sensibilidad del proyecto ante distintos escenarios de demanda y costes.

De este modo, el trabajo busca determinar si ZAZAVET puede constituir una oportunidad empresarial viable en la Comunidad de Madrid, combinando una respuesta social y emocionalmente adecuada a la pérdida de una mascota con un modelo económico sostenible.

1.3 METODOLOGÍA

La metodología empleada en este Trabajo de Fin de Grado responde a la lógica de un plan de negocio académico orientado al análisis de la viabilidad de una oportunidad empresarial real. Para ello, el estudio combina revisión documental, análisis estratégico, análisis del mercado, estudio del marco operativo y regulatorio, y modelización económico-financiera. Esta combinación permite valorar el proyecto de ZAZAVET desde una perspectiva integral, atendiendo tanto a su encaje en el mercado como a su capacidad para convertirse en un negocio económicamente sostenible.

En primer lugar, se ha realizado una revisión de fuentes secundarias relacionadas con el sector de los animales de compañía y los servicios funerarios para mascotas. Esta revisión incluye informes sectoriales, noticias económicas, páginas web de operadores especializados, documentación técnica, normativa aplicable y referencias de mercado. El objetivo de esta fase ha sido contextualizar el proyecto, identificar las principales tendencias de demanda, conocer los rangos de precios existentes y analizar las características generales del mercado madrileño.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo un análisis estratégico del entorno. Para ello, se han utilizado herramientas propias del análisis empresarial, como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DAFO. El análisis PESTEL permite estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la actividad. Las Cinco Fuerzas de Porter sirven para valorar la intensidad competitiva del sector, atendiendo a la rivalidad entre operadores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, y la posible existencia de servicios sustitutivos. Por último, el análisis DAFO permite sintetizar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto.

En tercer lugar, se ha realizado un análisis de la competencia, centrado especialmente en operadores que prestan servicios de cremación de mascotas en Madrid y en otras zonas de España. Este análisis permite comparar servicios ofrecidos, estructura de precios, grado de personalización, canales de captación, presencia digital y elementos diferenciales. Su finalidad es determinar el posicionamiento que podría ocupar ZAZAVET dentro del mercado y valorar si su propuesta de valor puede resultar suficientemente clara, competitiva y diferenciada.

En cuarto lugar, se ha estudiado la dimensión operativa y regulatoria del proyecto. Esta parte incluye el análisis de los principales recursos necesarios para poner en marcha la actividad,

como el local, el horno crematorio, el vehículo de recogida, el personal, los procesos internos, la trazabilidad del servicio y la relación con clínicas veterinarias. Asimismo, se ha revisado el marco legal aplicable a la gestión de restos de animales de compañía, prestando atención a las autorizaciones administrativas, ambientales y sanitarias necesarias para operar de forma legal y segura.

Finalmente, se ha construido un modelo económico-financiero para evaluar la viabilidad del proyecto. Este modelo parte de hipótesis sobre inversión inicial, precios, volumen de servicios, estructura de costes, necesidades de personal, financiación y evolución esperada de la demanda. A partir de estas hipótesis, se analizan los ingresos previstos, los costes fijos y variables, el resultado operativo, la tesorería, el punto de equilibrio y la rentabilidad esperada. Además, se incorporan distintos escenarios de sensibilidad para comprobar cómo variaría la viabilidad del negocio ante cambios en la demanda, los costes o la velocidad de captación de clientes.

De este modo, la metodología no se limita a describir el negocio, sino que busca comprobar de forma razonada si ZAZAVET puede ser una oportunidad empresarial viable en la Comunidad de Madrid. Para ello, el trabajo combina herramientas de análisis estratégico con una evaluación financiera práctica, permitiendo valorar tanto el atractivo del mercado como la sostenibilidad económica del proyecto.

1.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo se organiza de forma progresiva para pasar de lo general a lo concreto. Tras esta introducción, se presenta el negocio y se explican el origen del proyecto, la propuesta de valor de ZAZAVET, los servicios previstos y los elementos comunes del modelo empresarial.

A continuación, se desarrolla el análisis del mercado, donde se estudian el contexto del sector de mascotas, las tendencias de demanda, el entorno competitivo y el perfil del cliente potencial. Después, se aborda el análisis estratégico, con el fin de entender el posicionamiento del proyecto y sus principales ventajas competitivas.

En los capítulos posteriores se examinan el plan comercial, el funcionamiento operativo del crematorio, la organización de los recursos humanos y el marco legal y regulatorio aplicable a la actividad. Todo ello prepara la parte central del trabajo, que es el plan económico-financiero, en el que se analizan los supuestos del modelo, la inversión inicial, la financiación, la previsión de resultados y la rentabilidad esperada.

Por último, se incorpora un análisis de sensibilidad y de riesgos, y el trabajo concluye con una valoración final sobre la viabilidad de ZAZAVET y sobre las principales conclusiones obtenidas a lo largo del estudio.

II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Origen de la idea y oportunidad de negocio

ZAZAVET nace como una propuesta empresarial orientada a prestar servicios de cremación de mascotas en la Comunidad de Madrid. La idea surge al identificar una necesidad concreta: ofrecer a los propietarios una solución clara, profesional y respetuosa en el momento del fallecimiento de su animal de compañía. Por ello, el proyecto no se plantea únicamente como un servicio de retirada o eliminación de restos, sino como una experiencia de despedida estructurada, trazable y adaptada al valor afectivo que muchas familias atribuyen hoy a sus mascotas.

El contexto social refuerza esta oportunidad. En España, la presencia de animales de compañía en los hogares ha adquirido una relevancia creciente, hasta el punto de que el debate público empieza a reflejar el peso que las mascotas tienen en la estructura familiar actual (RTVE, 2025). Además, la Red Española de Identificación de Animales de Compañía recogía, a mediados de 2023, 10.165.498 perros y 967.834 gatos identificados con microchip en España, cifras que permiten dimensionar la importancia del fenómeno, aunque no recojan necesariamente la totalidad de animales existentes (REIAC, s. f.).

A partir de esta realidad, ZAZAVET busca responder a una necesidad que ya existe en el mercado: gestionar el fallecimiento de una mascota de forma segura, ordenada y emocionalmente cuidada. La oportunidad no reside en crear una demanda completamente nueva, sino en ofrecer una respuesta más clara y profesional a una situación que muchas familias ya viven y para la que necesitan información, confianza y acompañamiento.

La propuesta se apoya en varios elementos diferenciales: cremación individual y colectiva, recogida en domicilio o clínica veterinaria, identificación del animal, trazabilidad del proceso, entrega de cenizas en las cremaciones individuales, documentación acreditativa y una oferta comercial organizada mediante packs. Esta estructura permite simplificar la decisión del cliente en un momento delicado y, al mismo tiempo, transmitir mayor seguridad sobre cómo se desarrolla el servicio.

Además, la actividad funeraria para mascotas presenta una dimensión operativa y regulatoria relevante. No se trata de un servicio improvisado, sino de una actividad que exige instalaciones adecuadas, cumplimiento sanitario y ambiental, gestión correcta de los restos animales y procesos documentados. Estas exigencias elevan las barreras de entrada, pero también favorecen a operadores que, como ZAZAVET, se plantean desde el inicio con una organización profesional, trazabilidad del servicio y una propuesta de valor coherente.

En consecuencia, la oportunidad de negocio de ZAZAVET se sitúa en la combinación de tres factores: una base amplia de animales de compañía, una mayor sensibilidad social hacia la despedida de las mascotas y la posibilidad de estructurar un servicio funerario especializado con estándares de claridad, confianza y profesionalidad. El proyecto pretende, por tanto, ocupar un espacio intermedio entre una solución puramente funcional y una oferta excesivamente premium, ofreciendo un servicio accesible, cuidado y alineado con las expectativas actuales de los propietarios.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de ZAZAVET se basa en ofrecer un servicio funerario para mascotas que combine profesionalidad, sensibilidad y claridad. En un momento especialmente delicado para el propietario, el valor del servicio no depende únicamente de la cremación en sí, sino de la forma en que se gestiona todo el proceso. Por ello, el proyecto busca que el cliente perciba

orden, confianza y acompañamiento desde la recogida de la mascota hasta la entrega final de las cenizas, cuando se trate de una cremación individual.

Uno de los elementos centrales de la propuesta es la profesionalización del servicio. ZAZAVET pretende alejarse de una gestión meramente funcional del fallecimiento del animal y ofrecer una experiencia más estructurada. Esto implica procesos claros, cumplimiento de plazos, documentación adecuada y una comunicación sencilla con el cliente. La finalidad es que la familia entienda qué está contratando, qué pasos se van a seguir y qué puede esperar en cada momento.

A esa dimensión profesional se suma la sensibilidad en la atención. La pérdida de una mascota puede tener una carga emocional importante, por lo que el trato recibido por el propietario resulta esencial. La empresa no solo debe resolver una necesidad práctica, sino hacerlo de una forma respetuosa y cercana. En este sentido, la atención al cliente, la recogida del animal, la presentación de la urna y la comunicación posterior forman parte del valor percibido del servicio.

La claridad comercial también ocupa un papel relevante dentro del modelo. ZAZAVET organiza su oferta mediante packs definidos, lo que facilita la decisión del cliente y evita una contratación confusa en un momento de especial vulnerabilidad. Esta estructura permite diferenciar niveles de servicio sin convertir la oferta en algo excesivamente complejo. Así, el cliente puede elegir entre una opción más sencilla, una alternativa con mayor componente conmemorativo o una experiencia más completa de despedida.

Otro aspecto diferencial es la trazabilidad, especialmente en las cremaciones individuales. El cliente necesita tener la seguridad de que la mascota ha sido identificada correctamente y de que el proceso se ha realizado de forma separada. Por ello, ZAZAVET plantea incorporar un sistema de identificación, seguimiento interno y certificado final de cremación. Esta trazabilidad tiene una función operativa, pero también cumple una función emocional, ya que aporta tranquilidad al propietario y refuerza la confianza en la empresa.

Por último, la propuesta incorpora una personalización moderada. El objetivo no es convertir el servicio en una oferta excesivamente premium, sino permitir que aquellas familias que lo deseen puedan conservar un recuerdo físico o digital de su mascota. Urnas de distinto nivel, huellas, colgantes con ceniza o memoriales digitales pueden elevar el valor percibido del servicio y, al mismo tiempo, contribuir a mejorar el ingreso medio por cliente.

En conjunto, ZAZAVET busca situarse en un espacio intermedio entre una solución puramente básica y una oferta de lujo. Su propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio accesible, profesional y cuidado, capaz de responder a una necesidad real con una experiencia más clara, trazable y respetuosa.

2.3 Misión, visión y valores

La misión de ZAZAVET es ofrecer un servicio de cremación de mascotas en la Comunidad de Madrid que permita a las familias gestionar la despedida de su animal de compañía de forma clara, respetuosa y profesional. La empresa busca dar respuesta a una necesidad sensible, evitando que el cliente tenga que enfrentarse a un proceso confuso en un momento emocionalmente difícil.

La visión del proyecto es consolidarse como un operador de referencia en el sector funerario para mascotas en Madrid, reconocido por la fiabilidad del servicio, la trazabilidad del proceso y la calidad del trato al cliente. El objetivo no es construir una marca de lujo, sino una empresa cercana, seria y bien organizada.

Los valores principales de ZAZAVET son la empatía, el respeto, la transparencia, la fiabilidad y la sencillez. Estos valores deben reflejarse tanto en la atención a las familias como en la gestión del cuerpo del animal, en la comunicación del servicio y en la relación con clínicas veterinarias.

III. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Contexto del sector de animales de compañía en España

El sector de los animales de compañía ha ganado peso en España durante los últimos años, tanto por el número de animales presentes en los hogares como por el crecimiento de los servicios asociados a su cuidado. Según ANFAAC, el censo sectorial de 2025 sitúa el número de animales de compañía en España por encima de los 20 millones, lo que muestra la dimensión que ha alcanzado este ámbito dentro del consumo familiar (ANFAAC, s. f.).

Este dato debe completarse con la información procedente de los registros de identificación. La Red Española de Identificación de Animales de Compañía recogía, a mediados de 2023, 10.165.498 perros, 967.834 gatos y 52.055 hurones identificados en España (REIAC, s. f.).

Estas cifras no representan la totalidad de animales de compañía existentes, ya que se refieren únicamente a animales identificados, pero permiten aproximarse de forma razonable al tamaño mínimo del fenómeno.

La relevancia económica del sector no se explica solo por el número de animales, sino también por el gasto que generan a lo largo de su vida. La alimentación, la atención veterinaria, la higiene, los seguros, los accesorios y otros servicios especializados han ido configurando un mercado cada vez más amplio (Animal's Health, 2026). En ese contexto se sitúan también los servicios funerarios para animales de compañía, que empiezan a ocupar un espacio propio dentro del ecosistema de servicios vinculados al cuidado animal (Calderón, 2025).

En la Comunidad de Madrid, el contexto resulta especialmente relevante para el proyecto. REIAC registraba a mediados de 2023 un total de 936.220 animales identificados en la región, de los cuales 666.324 eran perros, 261.278 gatos y 8.618 hurones (REIAC, s. f.). Aunque este dato no equivale directamente a demanda funeraria, sí confirma la existencia de una base amplia de animales de compañía sobre la que puede desarrollarse un servicio especializado como ZAZAVET.

Además, la Comunidad de Madrid informó en febrero de 2025 de que el número de perros censados en la región había alcanzado los 492.920, dentro de una tendencia de crecimiento progresivo en los últimos años (Comunidad de Madrid, 2025). Esta información refuerza la idea de que Madrid cuenta con una masa suficiente de propietarios y animales identificados para sostener operadores especializados en servicios de cremación y despedida de mascotas.

3.2 Tendencias de demanda y humanización de las mascotas

Una de las tendencias que mejor explica la evolución del sector es la humanización de los animales de compañía. En España, la relación entre propietarios y mascotas ha cambiado de forma notable, hasta el punto de que muchos perros y gatos son percibidos como parte del hogar y no solo como animales domésticos. Esta transformación se refleja también en los datos demográficos más recientes, ya que en 2025 había en España más perros y gatos censados que niños de entre cero y cuatro años (RTVE, 2025).

La humanización de las mascotas no responde a una única causa, sino a una combinación de cambios sociales. Entre ellos destacan la transformación de los modelos familiares, el aumento de hogares unipersonales, el retraso en la maternidad y la paternidad y la mayor búsqueda de

compañía emocional en entornos urbanos. Estos factores han contribuido a que los animales de compañía ocupen un lugar más central en la vida diaria de muchas personas y a que el vínculo con ellos sea cada vez más intenso (IM Veterinaria, 2026).

Esta evolución tiene consecuencias directas sobre el consumo. Cuando la mascota se percibe como un miembro más de la familia, aumenta la disposición a pagar por productos y servicios relacionados con su bienestar. Así se observa en el gasto destinado a alimentación, atención veterinaria y otros cuidados, que se han convertido en partidas habituales dentro del presupuesto de muchos hogares con animales de compañía (Animal's Health, 2026).

Esa misma lógica empieza a trasladarse al momento del fallecimiento del animal. Para muchos propietarios, ya no basta con retirar el cuerpo y gestionar su eliminación de forma básica, sino que se valora una despedida más cuidada, clara y respetuosa. De ahí que servicios como la cremación individual, la devolución de cenizas, los certificados de trazabilidad, las urnas personalizadas o los pequeños recuerdos conmemorativos tengan hoy mayor sentido comercial que hace unos años. En el caso de ZAZAVET, esta tendencia resulta especialmente relevante, porque permite plantear un servicio que combina una necesidad práctica con una dimensión emocional cada vez más reconocida por el cliente.

3.3 Mercado funerario de mascotas en España y en Madrid

El mercado funerario para animales de compañía presenta un grado de desarrollo menor que otros segmentos del sector de mascotas, como la alimentación, la atención veterinaria o los accesorios. No existe una estadística oficial única que permita conocer con precisión su facturación total o el número de servicios prestados cada año en España. Por ello, el análisis debe realizarse a partir de indicios sectoriales, información publicada por operadores, noticias económicas y datos disponibles sobre animales identificados.

Aun con esa limitación, existen señales que apuntan a una mayor visibilidad del sector. Un ejemplo reciente es la apertura en Málaga del primer cementerio público de mascotas de España, que en su primer año de funcionamiento prestó 320 servicios. De ellos, 191 fueron incineraciones, con 104 individuales y 87 colectivas (El Debate & EFE, 2025). Este dato no permite extrapolar por sí solo el tamaño del mercado nacional, pero sí muestra que la demanda existe y que las administraciones empiezan a reconocer la necesidad de ofrecer soluciones específicas para la despedida de animales de compañía.

En Madrid, el mercado resulta especialmente interesante por la combinación de varios factores. La Comunidad cuenta con una base amplia de animales identificados, una elevada densidad urbana y una red extensa de clínicas veterinarias. Estos elementos favorecen la aparición de operadores especializados, ya que la demanda potencial se concentra en un territorio relativamente accesible desde el punto de vista logístico. Además, las clínicas y hospitales veterinarios tienen un papel relevante, porque suelen ser el primer punto de contacto del propietario cuando fallece el animal.

El marco sanitario también refuerza la existencia de este mercado. Madrid Salud señala que los cuerpos y partes de perros, gatos y otros animales de compañía se consideran subproductos animales no destinados al consumo humano y deben gestionarse conforme al Reglamento (CE) 1069/2009. Además, los animales de compañía fallecidos pueden eliminarse mediante incineración en empresas autorizadas o mediante enterramiento en cementerios autorizados (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esta regulación hace que la cremación profesional no sea solo una opción comercial, sino una vía ordenada y legal para gestionar el fallecimiento del animal.

En consecuencia, el mercado madrileño no debe entenderse como un espacio vacío, sino como un nicho en proceso de profesionalización. Ya existen operadores especializados y servicios alternativos, pero todavía hay margen para propuestas que combinen claridad comercial, trazabilidad, buena atención al cliente y colaboración estable con clínicas veterinarias. En ese contexto se sitúa ZAZAVET, con una propuesta orientada a cubrir una necesidad real dentro de un mercado sensible, regulado y con potencial de crecimiento.

3.4 Análisis del entorno general (PESTEL)

Para completar el estudio del mercado, se ha realizado un análisis PESTEL con el fin de identificar los principales factores externos que pueden influir en la puesta en marcha de ZAZAVET. Esta herramienta permite ordenar el entorno del proyecto desde seis perspectivas: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Desde el punto de vista político y regulatorio, la actividad se desarrolla en un sector con una intervención administrativa relevante. La gestión de cadáveres de animales de compañía no puede realizarse de forma informal, ya que los cuerpos de perros, gatos y otros animales domésticos tienen la consideración de subproductos animales no destinados al consumo

humano y deben gestionarse conforme a la normativa aplicable (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esta exigencia puede aumentar la complejidad inicial del proyecto, pero también favorece a operadores que trabajen con instalaciones autorizadas, documentación correcta y procesos bien definidos.

En el plano económico, el entorno resulta favorable por el crecimiento del gasto vinculado a los animales de compañía. El sector no solo se apoya en el número de mascotas existentes, sino también en el consumo asociado a su cuidado. Los propietarios destinan una parte relevante de su presupuesto a alimentación, servicios veterinarios y otros productos relacionados con el bienestar animal (Animal's Health, 2026). Además, ANFAAC sitúa el número de animales de compañía en España por encima de los 20 millones, lo que confirma la amplitud del mercado sobre el que se desarrollan estos servicios (ANFAAC, s. f.). Para ZAZAVET, esta realidad supone una oportunidad, aunque exige alcanzar un volumen suficiente de servicios para compensar la inversión inicial y la estructura de costes fijos.

El factor social es uno de los más importantes para el proyecto. La humanización de los animales de compañía ha modificado la forma en que muchas familias se relacionan con sus mascotas. En España, el peso de perros y gatos dentro de los hogares ha aumentado de forma visible, hasta el punto de que en 2025 había más perros y gatos censados que niños de entre cero y cuatro años (RTVE, 2025). Este cambio se relaciona con transformaciones sociales más amplias, como los nuevos modelos familiares, los hogares unipersonales o la búsqueda de compañía emocional (IM Veterinaria, 2026). Como consecuencia, el fallecimiento de una mascota se vive cada vez más como un momento sensible, lo que refuerza la demanda de servicios de despedida más cuidados.

En el plano tecnológico, el mercado ofrece margen para incorporar herramientas digitales al servicio. La trazabilidad del proceso, los certificados digitales, la comunicación con el cliente, la página web y el seguimiento interno de cada cremación pueden mejorar la confianza y reducir la incertidumbre del propietario. Este factor es relevante para ZAZAVET porque permite diseñar desde el inicio una operativa más clara y transparente que la de otros modelos más tradicionales.

Desde el punto de vista ecológico, la actividad exige especial atención a las emisiones, al tipo de horno utilizado, a la gestión de residuos y al cumplimiento de los requisitos ambientales. La cremación profesional puede presentarse como una solución más ordenada que alternativas

informales, siempre que se realice en instalaciones adecuadas y con los controles exigidos. Además, la sensibilidad ambiental de algunos clientes permite introducir elementos como urnas biodegradables, recuerdos sostenibles o procesos documentados que refuercen la imagen responsable del proyecto.

Por último, el factor legal condiciona de forma directa la actividad. El Reglamento (CE) 1069/2009 y la normativa española sobre subproductos animales no destinados al consumo humano obligan a gestionar los restos animales de forma controlada. Además, la identificación de animales de compañía y la existencia de registros favorecen una mayor formalización del sector. Para ZAZAVET, este marco legal supone una barrera de entrada, pero también una oportunidad para diferenciarse mediante cumplimiento normativo, trazabilidad y documentación del servicio.



Figura 1. Análisis PESTEL de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir de ANFAAC, REIAC, RTVE, Animal's Health, IM Veterinaria, Madrid Salud y normativa SANDACH.

En conjunto, el análisis PESTEL muestra un entorno exigente, pero favorable para un operador bien estructurado. ZAZAVET deberá cumplir requisitos técnicos, legales y ambientales desde el inicio, pero esos mismos requisitos pueden convertirse en una ventaja frente a propuestas

menos profesionalizadas. El atractivo del proyecto se apoya especialmente en la combinación de una tendencia social favorable, una base amplia de animales de compañía, un mercado todavía en proceso de consolidación y una oportunidad clara para diferenciarse mediante trazabilidad, confianza y calidad de servicio.

3.5 Análisis del entorno competitivo (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite valorar la intensidad competitiva del sector funerario para animales de compañía y entender qué factores pueden afectar a la entrada de ZAZAVET en el mercado madrileño. En este caso, el análisis muestra un sector atractivo, pero con exigencias operativas, regulatorias y comerciales relevantes.

La rivalidad entre competidores existentes puede considerarse media. En Madrid ya operan empresas especializadas en cremación de mascotas, con servicios que incluyen recogida, cremación individual o colectiva, entrega de cenizas, certificados, urnas y, en algunos casos, sala de despedida o acompañamiento emocional. Operadores como Fune Mascotas, Incipet, Pets Eternity, Bosque del Silencio o Adiós Mascota muestran que la oferta existe y que el cliente ya puede comparar distintas alternativas. Sin embargo, el mercado sigue teniendo diferencias importantes en claridad comercial, personalización, precios, trazabilidad y experiencia de cliente. Esto deja margen para una propuesta que se posicione con un servicio más estructurado y fácil de entender.

La amenaza de nuevos entrantes es media. El crecimiento del sector puede atraer a nuevos operadores, especialmente si aumenta la demanda de servicios de despedida para mascotas. No obstante, la entrada no es sencilla. La actividad exige inversión en horno crematorio, local adecuado, vehículo de recogida, personal formado, cumplimiento ambiental y gestión autorizada de los restos animales. Además, Madrid Salud recuerda que los cuerpos de animales de compañía deben gestionarse como subproductos animales no destinados al consumo humano y mediante vías autorizadas, lo que refuerza la necesidad de operar dentro de un marco regulado (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esta combinación de inversión, permisos y responsabilidad reputacional limita la entrada de operadores poco preparados.

El poder de negociación de los proveedores puede calificarse como medio. Algunos activos necesarios para operar, como el horno crematorio, los sistemas de filtrado, el vehículo adaptado o ciertos elementos técnicos, no son productos totalmente estandarizados. Esto puede dar cierto

poder a proveedores especializados, sobre todo en la fase inicial de inversión. Aun así, una vez instalado el crematorio, el factor más decisivo no parece estar tanto en el proveedor, sino en la capacidad de captar volumen, mantener la calidad del servicio y cumplir correctamente con las exigencias regulatorias.

El poder de negociación de los clientes también es medio, aunque varía según el canal. El cliente particular suele contratar en un momento emocionalmente delicado y con poco tiempo para comparar alternativas. Aun así, puede verse influido por el precio, la reputación online, la claridad de la oferta y la confianza que transmita la empresa. En cambio, las clínicas y hospitales veterinarios tienen un poder negociador mayor, porque pueden derivar casos de forma recurrente y concentrar volumen. Por ello, el canal veterinario será clave para ZAZAVET, pero también exigirá ofrecer condiciones comerciales atractivas, buen nivel de servicio y una respuesta operativa rápida.

La amenaza de productos sustitutivos es media-baja. Las principales alternativas son la recogida municipal, la gestión básica sin devolución de cenizas o el enterramiento en cementerios autorizados. Sin embargo, estas opciones no siempre ofrecen el mismo nivel de personalización, trazabilidad o acompañamiento que busca una parte creciente de los propietarios. En un entorno urbano como Madrid, la cremación profesional resulta una solución más práctica, regulada y compatible con las necesidades de muchas familias.

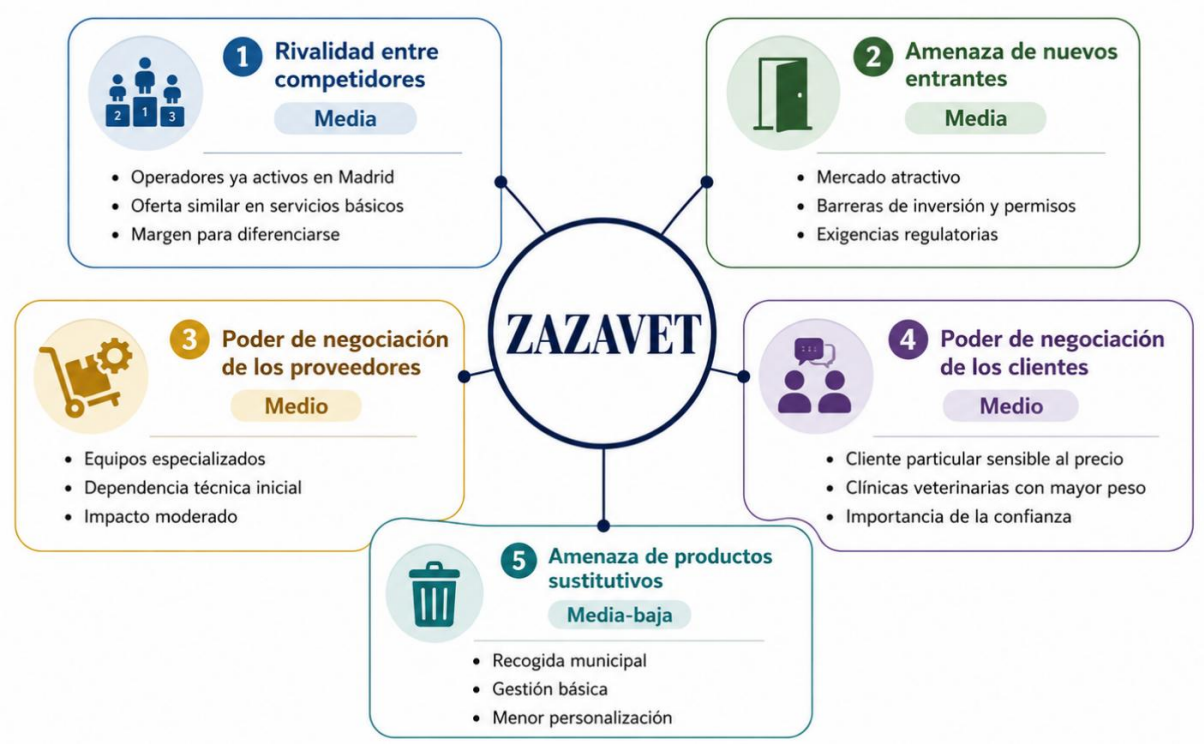


Figura 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de mercado, Madrid Salud y análisis de competidores.

En conjunto, el análisis Porter muestra que ZAZAVET entraría en un mercado competitivo, pero no cerrado. La existencia de operadores previos confirma que hay demanda, mientras que las barreras técnicas y regulatorias reducen el riesgo de una entrada masiva de competidores improvisados. El principal reto estará en construir confianza, cerrar acuerdos con clínicas veterinarias y diferenciarse mediante una oferta clara, trazable y profesional.

3.6 Análisis de la competencia

El mercado madrileño presenta varios competidores que ayudan a entender bien la estructura de precios y la forma en que se posicionan las empresas del sector. Pets Eternity se sitúa en una línea de mayor cuidado del servicio individual, con tarifas que van desde 140 euros para mascotas de hasta 1 kilo hasta 290 euros para animales de más de 50 kilos. Su servicio incluye recogida, urna estándar, huella, certificado y opción de velatorio, y no trabaja la cremación colectiva (Pets Eternity, s. f.).

Fune Mascotas ofrece una propuesta más amplia en modalidades y destaca por su disponibilidad. En Madrid, sus precios de cremación individual se sitúan entre 225 y 350 euros, mientras que la colectiva se mueve entre 105 y 145 euros. Incluye recogida, aunque aplica suplementos en horario no laboral. Esta empresa parece combinar una lógica de servicio integral con una política comercial bastante visible (Fune Mascotas, 2024).

Incipet, con sede en Navalcarnero, presenta una estructura de precios muy próxima al rango medio de mercado. Sus cremaciones individuales van de 180 a 265 euros y las colectivas de 85 a 125 euros. Además, añade elementos conmemorativos como urna personalizada, huella, carta de despedida y certificado, lo que la convierte en un competidor directo dentro de un posicionamiento profesional, pero no necesariamente de lujo.

Bosque del Silencio y Recordarte y Sonreír refuerzan la idea de que existe demanda para servicios con mayor componente emocional. Bosque del Silencio anuncia un rango global de 55 a 295 euros y ofrece, además de cremación, cementerio, sala de velatorio y apoyo al duelo. Recordarte y Sonreír, por su parte, se mueve aproximadamente entre 180 y 265 euros en

cremación individual e incluye velatorio, urna, huella y certificado (Bosque del Silencio, 2025; Recordarte y Sonreír, s. f.).

Por último, Adiós Mascota representa un modelo más escalable y con presencia nacional. En Madrid, sus precios de referencia sitúan la cremación individual a partir de unos 140 euros y la colectiva entre 50 y 160 euros, con recogida rápida y una cartera de servicios más amplia. Su presencia en varias provincias sugiere una lógica de red y una marca más visible, aunque también con un trato potencialmente menos personalizado que el de operadores más locales.

En conjunto, la competencia madrileña muestra tres ideas importantes. La primera es que el mercado ya acepta precios claramente superiores a 200 euros en cremación individual. La segunda es que la recogida, la entrega de cenizas y el certificado ya son casi estándares competitivos. Y la tercera es que sigue habiendo margen para diferenciarse si se consigue combinar buena experiencia de cliente, trazabilidad clara, servicio estructurado por packs y una relación estrecha con clínicas veterinarias.



Figura 3. Análisis visual de la competencia de ZAZAVET en el mercado madrileño

Fuente: elaboración propia a partir de Pets Eternity, Fune Mascotas, Incipet, Bosque del Silencio, Recordarte y Sonreír y Adiós Mascota.

3.7 Cliente objetivo y estimación de la demanda

El cliente final de ZAZAVET es el propietario de un animal de compañía que busca una solución profesional, respetuosa y sencilla para gestionar su fallecimiento. Dentro de este grupo pueden distinguirse dos perfiles principales. El primero es el cliente particular que contrata directamente y valora especialmente la rapidez, la cercanía, la devolución de cenizas y la posibilidad de conservar un recuerdo. El segundo es el cliente que llega derivado por una clínica u hospital veterinario, que en muchos casos actúa como intermediario de confianza en un momento delicado. Este segundo perfil resulta especialmente importante, ya que el canal veterinario puede concentrar volumen y aportar estabilidad comercial al negocio.

Para estimar la demanda conviene diferenciar entre datos oficiales de contexto y supuestos internos del modelo financiero. Como punto de partida, REIAC registraba en la Comunidad de Madrid 936.220 animales identificados a mediados de 2023 (REIAC, s. f.). Esta cifra permite dimensionar la base potencial del mercado, aunque no equivale directamente al número de servicios funerarios que podrían contratarse cada año.

El escenario base del modelo financiero utiliza una hipótesis prudente de 750.000 mascotas en la Comunidad de Madrid. Esta cifra es inferior al dato de animales identificados de REIAC y se utiliza para evitar sobredimensionar el mercado potencial (REIAC, s. f.). A partir de esa base, el modelo aplica una tasa anual de mortalidad del 10 %. Esta tasa no se presenta como un dato oficial español, sino como una aproximación de trabajo. Su uso se apoya en estudios sobre esperanza de vida de perros y gatos, que sitúan la vida media de muchos animales de compañía en torno a los 10-12 años. En concreto, Teng et al. (2022) estiman una esperanza de vida al nacimiento de 11,23 años para perros de compañía en Reino Unido, mientras que Montoya et al. (2023) recogen una edad media de fallecimiento de 10,66 años en perros a partir de datos clínicos. Desde esta perspectiva, una mortalidad anual del 10 % equivale a asumir de forma simplificada una renovación aproximada de la población cada diez años.

El modelo aplica después una tasa de cremación del 70 %. Esta hipótesis tampoco debe interpretarse como una estadística oficial del mercado español, ya que no existe una fuente pública que recoja qué porcentaje de animales fallecidos son incinerados en España. Sin embargo, los informes internacionales sobre servicios funerarios para mascotas muestran que la cremación es el segmento principal del mercado. Grand View Research señala que la cremación fue el servicio de mayor generación de ingresos en Europa en 2025 y también el de mayor crecimiento previsto durante el periodo analizado (Grand View Research, 2025). En el

mercado global de servicios funerarios para mascotas, la cremación representó más del 66 % de la cuota por servicio en 2025 (Grand View Research, 2025). Por ello, el 70 % se utiliza como hipótesis de penetración razonable para construir el mercado potencial atendible, sin presentarlo como un dato oficial español.

Aplicando estas hipótesis, el mercado potencial atendible se situaría en torno a 52.500 animales al año. El cálculo parte de 750.000 mascotas, aplica una mortalidad anual del 10 % y considera que el 70 % de esos fallecimientos podrían gestionarse mediante servicios de cremación. Sobre esa base, el modelo trabaja con una cuota de mercado inicial del 1 %, lo que equivale aproximadamente a 525 animales al año. A medida que el proyecto se consolida, se plantea una evolución progresiva hasta el 3 %, que situaría la demanda captada en torno a 1.575 animales anuales.

Estas cifras deben interpretarse como una estimación financiera y no como una previsión cerrada del mercado. Además, no todos los animales atendidos se traducen en una cremación independiente, ya que el modelo asume que el 60 % corresponde a cremaciones individuales y el 40 % a cremaciones colectivas, con una media de tres animales por cremación colectiva (El Debate & EFE, 2025). Con este mix, en la fase más madura del proyecto el volumen operativo se situaría en torno a 96 cremaciones al mes, cifra que encaja con la capacidad prevista de un horno individual, estimada entre 80 y 120 cremaciones mensuales en el modelo financiero.

La estimación resulta razonable por tres motivos. En primer lugar, parte de una base de mascotas inferior al dato oficial de animales identificados en Madrid, lo que introduce prudencia. En segundo lugar, las tasas de mortalidad y cremación se presentan como hipótesis justificadas, no como datos oficiales. Por último, la cuota de mercado prevista para ZAZAVET sigue siendo reducida incluso en la fase madura del proyecto. Por ello, la viabilidad dependerá menos del tamaño teórico del mercado y más de la capacidad real de captar clientes, cerrar acuerdos con clínicas veterinarias y prestar el servicio con regularidad.

IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Posicionamiento de ZAZAVET

ZAZAVET se posiciona como un operador de calidad media-alta dentro del mercado funerario para animales de compañía en la Comunidad de Madrid. La empresa no pretende competir

como una alternativa de bajo coste, pero tampoco busca situarse como una marca de lujo. Su objetivo es ocupar un espacio intermedio, en el que el cliente perciba profesionalidad, claridad y confianza a un precio razonable.

Este posicionamiento se justifica por la propia naturaleza del servicio. La cremación de una mascota no es una compra ordinaria, ya que suele contratarse en un momento emocionalmente delicado y con poco tiempo para comparar opciones. Por ello, el cliente no valora únicamente el precio, sino también la seguridad del proceso, el trato recibido, la rapidez de respuesta y la posibilidad de conservar un recuerdo de su animal. En este contexto, una propuesta demasiado básica podría transmitir poca confianza, mientras que una oferta excesivamente premium podría limitar el número de clientes potenciales.

El análisis de la competencia muestra que en Madrid ya existen operadores con servicios de cremación individual, recogida, certificados, urnas, huellas y opciones de despedida. Además, los precios observados en el mercado permiten afirmar que hay espacio para propuestas situadas por encima de una solución puramente funcional, siempre que el servicio aporte valor real al cliente (Pets Eternity, s. f.; Fune Mascotas, 2024; Incipet, s. f.; Bosque del Silencio, 2025; Adiós Mascota, s. f.).

A partir de esa realidad, ZAZAVET busca diferenciarse mediante una oferta sencilla de entender, estructurada por packs, con trazabilidad en las cremaciones individuales y con una atención cuidada desde la recogida hasta la entrega final. La empresa no debe presentarse solo como un crematorio, sino como un proveedor especializado que ordena el proceso y reduce la incertidumbre del cliente en un momento difícil.

Este posicionamiento también resulta coherente con el canal veterinario. Las clínicas y hospitales veterinarios necesitan derivar a sus clientes a un operador fiable, que responda rápido y que no genere problemas reputacionales. Por ello, una imagen profesional y clara puede ser tan importante como el precio. Para ZAZAVET, la relación con estos colaboradores será clave, ya que puede aportar volumen recurrente y credibilidad en la fase inicial del proyecto.

En definitiva, el posicionamiento elegido permite a ZAZAVET evitar dos riesgos. Por un lado, no queda atrapada en una competencia basada únicamente en precio. Por otro, no reduce su mercado potencial al dirigirse solo a clientes de alto poder adquisitivo. La estrategia consiste

en ofrecer un servicio accesible, serio y bien estructurado, con suficiente valor añadido para justificar su precio y generar confianza tanto en familias como en profesionales veterinarios.

4.2 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de ZAZAVET no deben entenderse como elementos aislados, sino como la combinación de varios factores que, juntos, pueden permitir a la empresa diferenciarse dentro del mercado madrileño. En un sector donde ya existen operadores especializados, la clave no está en ofrecer un servicio completamente nuevo, sino en presentarlo de forma más clara, profesional y coherente con las necesidades del cliente.

Una primera ventaja se encuentra en la estructura comercial de la oferta. Algunos competidores también organizan sus servicios mediante packs o modalidades diferenciadas, por lo que no puede afirmarse que ZAZAVET sea el único operador con una oferta estructurada. Sin embargo, el proyecto plantea desde el inicio una gama de packs especialmente clara y atractiva, pensada para facilitar la elección del cliente y para que las clínicas veterinarias puedan explicar el servicio de forma sencilla. Esta claridad es relevante porque el cliente suele decidir en un momento emocionalmente delicado y con poca disposición a comparar alternativas complejas. Por ello, una oferta bien ordenada puede convertirse en un elemento importante de posicionamiento, aunque no sea una ventaja exclusiva frente a todos los competidores.

La trazabilidad constituye otra ventaja relevante, especialmente en las cremaciones individuales. En este contexto, la trazabilidad significa que la mascota queda identificada desde la recogida y que el proceso se registra internamente hasta la entrega final de las cenizas. Esto implica asociar cada servicio a un registro o código interno, controlar la entrada del animal en las instalaciones, asegurar la separación del proceso individual y emitir un certificado final de cremación. Para el cliente, esta cuestión tiene un valor muy importante, porque reduce la incertidumbre y le permite confiar en que las cenizas entregadas corresponden realmente a su mascota. Por tanto, la trazabilidad no es solo un requisito operativo, sino también un elemento de confianza y diferenciación.

Otra ventaja se encuentra en la combinación entre servicio básico y personalización. ZAZAVET no pretende construir una oferta excesivamente compleja ni situarse en un segmento de lujo, pero sí ofrecer distintos niveles de despedida según las necesidades del cliente. De esta manera, el modelo permite atender tanto a propietarios que buscan una solución

sencilla y contenida en precio como a aquellos que desean conservar un recuerdo físico o digital de su mascota. Esta flexibilidad ayuda a ampliar el mercado potencial y, al mismo tiempo, permite elevar el ingreso medio por cliente mediante productos complementarios como urnas, huellas, colgantes o memoriales digitales.

El canal veterinario también puede convertirse en una ventaja competitiva importante. Es cierto que las clínicas y hospitales veterinarios pueden trabajar con otros operadores, por lo que este canal no debe darse por asegurado. Precisamente por eso, ZAZAVET plantea posicionarse de forma fuerte en este canal mediante relaciones comerciales estables, respuesta rápida, materiales claros para la clínica y una atención que no genere riesgo reputacional para el veterinario. Si la empresa consigue construir vínculos sólidos con estos centros, podrá acceder a una fuente recurrente de demanda y reforzar la confianza del cliente final, que muchas veces se apoya en la recomendación del profesional veterinario.

Por último, la actividad presenta barreras de entrada que también deben tenerse en cuenta. No se trata únicamente de disponer de inversión suficiente, sino de cumplir con permisos, autorizaciones y requisitos técnicos vinculados a la gestión de restos animales, al funcionamiento del horno, a la adecuación del local y al cumplimiento ambiental y sanitario. Madrid Salud recuerda que los cuerpos de perros, gatos y otros animales de compañía tienen la consideración de subproductos animales no destinados al consumo humano y deben gestionarse mediante vías autorizadas (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Estas exigencias se han tenido en cuenta en el modelo financiero mediante partidas específicas de inversión inicial, como licencias y estudios técnicos, adecuación del local, horno crematorio homologado y fondo de maniobra.

En conjunto, la ventaja competitiva de ZAZAVET no reside en un único elemento, sino en la suma de una oferta comercial clara, trazabilidad del proceso, personalización moderada, fuerte orientación al canal veterinario y cumplimiento regulatorio desde el inicio. Esta combinación permite defender un posicionamiento profesional y de calidad media-alta, sin depender exclusivamente del precio como herramienta de captación.

4.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO permite resumir la posición estratégica inicial de ZAZAVET a partir de sus fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas del entorno.

4.3.1 Fortalezas

Una primera fortaleza de ZAZAVET es que parte de un modelo de negocio definido y coherente con el posicionamiento elegido. La empresa no se limita a ofrecer un servicio genérico de cremación, sino que estructura su propuesta mediante packs claros, con distintos niveles de servicio y personalización. Aunque algunos competidores también presentan ofertas organizadas, en el caso de ZAZAVET esta estructura se plantea como un elemento central del modelo comercial, pensado para facilitar la decisión del cliente y para que las clínicas veterinarias puedan explicar el servicio de forma sencilla.

Otra fortaleza relevante es la trazabilidad del proceso. En las cremaciones individuales, la identificación de la mascota desde la recogida, el registro interno del servicio y la emisión de un certificado final permiten ofrecer al cliente mayor seguridad sobre la correcta gestión del animal. Esta trazabilidad aporta valor porque reduce la incertidumbre en un momento especialmente sensible y refuerza la confianza en la empresa. No se trata solo de una cuestión operativa, sino de un elemento directamente vinculado a la tranquilidad del propietario y a la percepción de profesionalidad del servicio.

También puede considerarse una fortaleza la diversificación moderada de ingresos. ZAZAVET no depende únicamente de la cremación individual, sino que combina cremación individual, cremación colectiva y productos o servicios complementarios, como urnas, huellas, colgantes o memoriales digitales. Esta estructura permite atender distintos perfiles de cliente y, al mismo tiempo, mejorar el ingreso medio por servicio sin alterar la lógica principal del negocio.

El canal veterinario constituye otra fortaleza potencial del proyecto. No debe entenderse como una ventaja automática, ya que otros operadores también pueden trabajar con clínicas y hospitales veterinarios. Sin embargo, ZAZAVET plantea este canal como una prioridad comercial desde el inicio, con el objetivo de construir relaciones estables, ofrecer una respuesta rápida y facilitar materiales claros para la recomendación del servicio. Si se ejecuta correctamente, esta estrategia puede aportar volumen recurrente, credibilidad y una vía de captación más estable que la búsqueda directa por parte del cliente particular.

Por último, el proyecto incorpora desde su diseño inicial las exigencias técnicas y regulatorias propias de la actividad. La gestión de cuerpos de animales de compañía debe realizarse mediante vías autorizadas, al tratarse de subproductos animales no destinados al consumo humano (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esta circunstancia supone una

barrera de entrada para operadores poco preparados. En el caso de ZAZAVET, estas necesidades se han tenido en cuenta dentro de la inversión inicial, mediante partidas destinadas al horno crematorio homologado, la adecuación del local, las licencias, los estudios técnicos y el fondo de maniobra.

4.3.2 Debilidades

La principal debilidad del proyecto es la inversión inicial necesaria para poner en marcha la actividad. ZAZAVET requiere desde el inicio un horno crematorio homologado, la adecuación del local, un vehículo para la recogida, licencias, estudios técnicos, software y fondo de maniobra. Esto supone un esfuerzo relevante antes de que el negocio pueda generar ingresos de forma estable. Por tanto, si la captación de clientes avanza más despacio de lo previsto, los primeros meses pueden resultar especialmente sensibles desde el punto de vista financiero.

Otra debilidad es la falta de marca y reputación inicial. Al tratarse de una empresa nueva, ZAZAVET parte sin reconocimiento previo en el mercado y sin una red consolidada de clínicas colaboradoras. Esta circunstancia es especialmente importante en un servicio como este, donde la confianza pesa mucho en la decisión del cliente. Además, las clínicas veterinarias pueden mostrarse más inclinadas a trabajar con operadores que ya conocen o con los que han tenido experiencias previas.

También existe una debilidad vinculada al volumen mínimo de actividad. El negocio soporta desde el inicio costes fijos relevantes, especialmente personal, alquiler, marketing y gastos de estructura. Por ello, la rentabilidad depende de alcanzar un número suficiente de servicios mensuales que permita absorber esos costes. El modelo financiero desarrolla esta cuestión en el apartado de punto de equilibrio, pero desde el análisis estratégico conviene señalar que una demanda inferior a la prevista afectaría directamente a la rentabilidad de la fase inicial.

Por último, la actividad presenta cierta complejidad técnica y administrativa. La gestión de cuerpos de animales de compañía debe realizarse mediante vías autorizadas, al tratarse de subproductos animales no destinados al consumo humano (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esto obliga a cumplir requisitos sanitarios, ambientales y municipales antes de operar. Aunque esta exigencia también actúa como barrera de entrada frente a otros competidores, para ZAZAVET supone una debilidad inicial porque puede alargar los plazos de puesta en marcha y exigir una planificación técnica cuidadosa.

4.3.3 Oportunidades

Una primera oportunidad para ZAZAVET se encuentra en la dimensión alcanzada por el sector de animales de compañía en España. ANFAAC sitúa el número de animales de compañía por encima de los 20 millones, lo que confirma que se trata de un mercado amplio y consolidado (ANFAAC, s. f.). A ello se suma el gasto creciente asociado al cuidado de las mascotas, especialmente en alimentación y servicios veterinarios, que se han convertido en partidas habituales para muchos propietarios (Animal's Health, 2026). Este contexto favorece la aparición de servicios especializados vinculados al bienestar animal, entre los que también empiezan a tener cabida los servicios funerarios para mascotas.

La humanización de los animales de compañía refuerza esta oportunidad. El vínculo emocional entre propietarios y mascotas ha aumentado de forma visible, hasta el punto de que muchos perros y gatos son percibidos como parte del hogar. Esta tendencia se relaciona con cambios sociales más amplios y con una mayor importancia afectiva de los animales en la vida diaria de muchas familias (RTVE, 2025; IM Veterinaria, 2026). Como consecuencia, la despedida de una mascota empieza a valorarse no solo como una gestión práctica, sino como un momento que requiere cuidado, claridad y respeto.

También existe una oportunidad en el propio entorno competitivo. Como se ha observado en el análisis de competencia, el mercado madrileño cuenta ya con operadores especializados, pero sus propuestas no son homogéneas. Existen diferencias en precios, servicios incluidos, grado de personalización, trazabilidad, presencia digital y forma de comunicar la oferta. Esto permite a ZAZAVET entrar con una propuesta ordenada, apoyada en packs claros, trazabilidad en las cremaciones individuales y una experiencia de cliente más fácil de entender.

El canal veterinario representa otra oportunidad relevante. Las clínicas y hospitales veterinarios suelen estar presentes en el momento en que surge la necesidad, ya que muchos propietarios acuden a ellos cuando fallece su mascota o cuando se produce una eutanasia. Por ello, si ZAZAVET consigue construir relaciones sólidas con estos centros, podrá acceder a una demanda más recurrente y reducir su dependencia de la captación directa. Para aprovechar esta oportunidad será necesario ofrecer una respuesta rápida, materiales informativos claros, condiciones comerciales atractivas y un servicio que la clínica pueda recomendar sin asumir riesgo reputacional.

La digitalización del servicio también puede convertirse en una vía de diferenciación. La página web, los certificados digitales, el seguimiento interno del proceso y los futuros memoriales online pueden mejorar la comunicación con el cliente y reforzar la confianza en la empresa. En un servicio donde el propietario necesita seguridad y transparencia, estas herramientas ayudan a reducir la incertidumbre y a hacer más comprensible el proceso.

Por último, existe una oportunidad de crecimiento a medio y largo plazo, aunque debe plantearse de forma prudente. Antes de valorar una expansión geográfica o una ampliación relevante de servicios, ZAZAVET deberá validar su modelo en la Comunidad de Madrid, consolidar el canal veterinario y comprobar que la demanda responde a la propuesta planteada. Solo a partir de esa base tendría sentido estudiar nuevas zonas de actuación o servicios adicionales.

4.3.4 Amenazas

La principal amenaza es la competencia ya existente en Madrid. Hay operadores que ya tienen experiencia, instalaciones funcionando y relaciones previas con clínicas veterinarias. Por tanto, ZAZAVET no entra en un mercado vacío, sino en un mercado donde tendrá que ganarse su sitio desde cero.

Otra amenaza es el riesgo regulatorio y operativo. Se trata de una actividad sensible desde el punto de vista ambiental, sanitario y reputacional. Cualquier problema en permisos, emisiones, trazabilidad o calidad del servicio puede afectar mucho a la imagen de la empresa.

También supone una amenaza la posible presión comercial de las clínicas veterinarias. Como son un canal importante de captación, pueden exigir comisiones elevadas o condiciones más favorables a medida que concentran más volumen.

Por último, existe una amenaza ligada al ritmo de maduración del mercado. Aunque la tendencia general es favorable, no todos los clientes están dispuestos a contratar servicios de mayor valor añadido, y una parte del mercado seguirá siendo muy sensible al precio. Eso obliga a mantener un equilibrio entre diferenciación y accesibilidad.

4.4 Objetivos a corto, medio y largo plazo

A corto plazo, ZAZAVET persigue poner en marcha la actividad en la Comunidad de Madrid con una estructura operativa viable, cerrar acuerdos con clínicas y hospitales veterinarios, validar la aceptación de los packs definidos y construir una primera base de reputación y confianza en el mercado. En esta fase inicial, el foco no debe ponerse solo en vender, sino en demostrar que el servicio funciona bien y que el cliente percibe valor en la propuesta.

A medio plazo, el objetivo es ganar volumen, mejorar la ocupación de la capacidad instalada y reforzar el canal veterinario como principal fuente de captación. El modelo financiero del proyecto parte precisamente de esa lógica: una vez realizada la inversión inicial en horno, adecuación del local, vehículo, licencias, digitalización y fondo de maniobra, la mejora de la rentabilidad depende en gran medida del aumento del número de servicios prestados y del mayor peso de los productos y servicios complementarios.

A largo plazo, ZAZAVET aspira a convertirse en una empresa consolidada dentro del sector funerario para mascotas, con capacidad para ampliar servicios, reforzar su diferenciación digital y valorar nuevas vías de crecimiento. Entre ellas podrían encontrarse una red más amplia de colaboradores, el desarrollo de soluciones tecnológicas propias o una expansión geográfica progresiva una vez validado el modelo en Madrid.

4.5 Estrategia competitiva y crecimiento

La estrategia competitiva de ZAZAVET se basa en diferenciarse por la calidad del servicio, la claridad de la oferta y la confianza generada durante todo el proceso. La empresa no pretende competir únicamente por precio, sino ofrecer una alternativa bien estructurada, profesional y fácil de contratar. En un mercado sensible como el funerario para mascotas, el cliente no valora solo el coste del servicio, sino también la seguridad, la rapidez de respuesta, la trazabilidad y el trato recibido.

Esta estrategia encaja con las hipótesis del modelo financiero elaborado para ZAZAVET, que utiliza un precio medio de 200 euros para la cremación individual. Esta cifra no se fija de forma aislada, sino que se ha contrastado con los rangos observados en los operadores analizados del mercado madrileño. En dichos competidores, la cremación individual suele situarse aproximadamente entre 140 y 350 euros, dependiendo del peso del animal, los servicios incluidos y el grado de personalización ofrecido (Pets Eternity, s. f.; Fune Mascotas, 2024;

Incipet, s. f.; Bosque del Silencio, 2025; Adiós Mascota, s. f.). Por ello, el precio medio utilizado en el modelo puede considerarse razonable para un posicionamiento medio-alto, sin situar la marca en un segmento de lujo.

En la fase inicial, la prioridad será consolidar la actividad en la Comunidad de Madrid. Para ello, ZAZAVET deberá cerrar acuerdos con clínicas y hospitales veterinarios, validar la aceptación real de sus packs y asegurar una prestación del servicio fiable desde las primeras operaciones. En un negocio de estas características, la reputación se construye desde el inicio, ya que un fallo en la recogida, en la identificación de la mascota o en la entrega de cenizas puede afectar de forma importante a la confianza del cliente.

A medio plazo, la estrategia deberá centrarse en aumentar el volumen de servicios y mejorar la utilización de la capacidad instalada. El modelo financiero parte de una capacidad aproximada de entre 80 y 120 cremaciones mensuales con un solo horno. Esta capacidad resulta suficiente para absorber el volumen previsto en el escenario base, aunque la verdadera dificultad no está tanto en la capacidad técnica como en la captación comercial. Por ese motivo, el crecimiento deberá apoyarse en una mayor presencia digital, en la consolidación del canal veterinario y en una mejora progresiva de la conversión de clientes.

El crecimiento no dependerá únicamente del número de cremaciones realizadas. También será importante aumentar el ingreso medio por cliente mediante los packs con mayor componente conmemorativo y los productos complementarios. Urnas, huellas, colgantes con ceniza o memoriales digitales pueden elevar el valor percibido del servicio cuando el cliente busca una despedida más personalizada. Esta estrategia debe aplicarse con prudencia, evitando una venta agresiva en un momento emocionalmente delicado, pero puede contribuir a mejorar la rentabilidad del proyecto si se integra de forma natural en la oferta.

La relación entre volumen, capacidad instalada y costes fijos se analiza con mayor detalle en el apartado dedicado al punto de equilibrio. En esta fase estratégica basta con señalar que ZAZAVET necesitará alcanzar un nivel mínimo de actividad para absorber sus costes de estructura, especialmente personal, alquiler, marketing y gastos operativos. Por ello, la estrategia de crecimiento no puede limitarse a definir una buena oferta, sino que debe garantizar una captación recurrente y suficiente.

A largo plazo, el crecimiento debería plantearse de forma gradual. Antes de valorar una expansión geográfica o nuevas líneas de servicio, ZAZAVET deberá consolidar su operación

en Madrid, estabilizar los acuerdos con clínicas veterinarias y comprobar que el modelo financiero funciona con una demanda real. Solo después tendría sentido estudiar una ampliación hacia otras zonas o el desarrollo de servicios adicionales. Este enfoque permite crecer sobre una base ya validada y reduce el riesgo de forzar una expansión prematura en un negocio que exige inversión, control operativo y cumplimiento regulatorio constante.

V. PLAN COMERCIAL, MARKETING Y FUNCIONAMIENTO

5.1 Enfoque comercial y servicio ofrecido

El enfoque comercial de ZAZAVET parte de una idea básica: en un servicio funerario para mascotas, el cliente necesita comprender con rapidez qué opciones existen, qué incluye cada una y cómo se desarrollará el proceso. Por ello, la estrategia comercial no debe centrarse únicamente en vender una cremación, sino en transmitir claridad, confianza y capacidad de respuesta desde el primer contacto.

La empresa dirigirá su oferta a dos vías principales de captación. La primera será el cliente particular, que podrá contactar directamente con ZAZAVET a través de la página web, el teléfono o los canales digitales de la empresa. En este caso, la comunicación deberá ser sencilla y muy directa, explicando las modalidades disponibles, los tiempos aproximados de recogida, la diferencia entre cremación individual y colectiva, la devolución de cenizas y los documentos que recibirá el propietario.

La segunda vía será el canal veterinario, que tendrá un papel especialmente relevante. Las clínicas y hospitales veterinarios suelen estar presentes en el momento en que fallece la mascota o cuando se realiza una eutanasia, por lo que pueden actuar como prescriptores naturales del servicio. Para trabajar este canal, ZAZAVET deberá ofrecer materiales informativos claros, una línea de contacto rápida, condiciones comerciales sencillas y una operativa fiable que permita a la clínica recomendar el servicio sin comprometer su propia relación con el cliente.

Desde el punto de vista comercial, la oferta se presentará de forma ordenada mediante packs y modalidades diferenciadas. Esta estructura permite que el cliente compare opciones sin enfrentarse a una decisión excesivamente compleja. Además, facilita el trabajo de las clínicas colaboradoras, ya que pueden explicar el servicio con mayor seguridad y derivar al cliente hacia la opción que mejor encaje con sus necesidades.

El servicio ofrecido combinará cremación individual, cremación colectiva y productos complementarios de recuerdo. La cremación individual se orientará a propietarios que desean recibir las cenizas de su mascota y contar con una mayor trazabilidad del proceso. La cremación colectiva ofrecerá una alternativa más accesible para clientes sensibles al precio o para aquellos casos en los que no se solicite la devolución de cenizas. Los productos complementarios, como urnas, huellas, colgantes o memoriales digitales, permitirán añadir un componente conmemorativo sin convertir la contratación en un proceso complejo.

En conjunto, el enfoque comercial de ZAZAVET busca facilitar la decisión del cliente y reforzar la confianza en el servicio. Para ello, la empresa deberá cuidar especialmente la información previa, la rapidez de respuesta, la coordinación con clínicas veterinarias y la coherencia entre lo que se promete comercialmente y lo que realmente se entrega durante la prestación del servicio.

5.2 Servicios y packs ofrecidos

La oferta de ZAZAVET se organiza en tres packs de cremación individual y un servicio independiente de cremación colectiva. Esta estructura permite presentar el producto de forma sencilla y facilita que el cliente comprenda con claridad qué incluye cada opción. En un servicio de estas características, la simplicidad comercial resulta especialmente importante, ya que la decisión suele tomarse en un momento de carga emocional y con poca capacidad para comparar alternativas complejas.

Los tres packs de cremación individual comparten una base común. Todos incluyen la recogida de la mascota en domicilio o clínica veterinaria dentro de la Comunidad de Madrid, la cremación individual, la identificación del animal durante el proceso, el certificado de cremación con trazabilidad y la entrega de las cenizas. A partir de esa base, cada pack incorpora un nivel distinto de personalización y de elementos conmemorativos.

El Pack Esencial constituye la opción más sencilla dentro de la cremación individual. Incluye los elementos básicos del servicio, junto con una urna estándar, y está pensado para clientes que buscan una solución clara, profesional y contenida en precio. Su función dentro de la oferta es cubrir la necesidad principal sin añadir demasiados complementos.

El Pack Recuerdo añade un mayor componente conmemorativo. Además de los elementos comunes de la cremación individual, incorpora una urna personalizada básica y una huella en

arcilla. Este pack responde a clientes que desean conservar un recuerdo físico adicional de su mascota, pero sin contratar una experiencia de despedida más completa.

El Pack Homenaje representa la opción más completa de la oferta individual. Incluye cremación individual prioritaria, recogida en domicilio, clínica u hospital veterinario, sala de despedida, urna premium, huella personalizada, colgante con una pequeña cantidad de ceniza, marco con fotografía, nombre y fechas, certificado de cremación con trazabilidad y entrega de cenizas. Este pack se dirige a clientes que buscan una despedida más personalizada y con mayor carga emocional.

Junto a estos tres packs, ZAZAVET ofrecerá un servicio de cremación colectiva, con un máximo de tres animales por servicio. En esta modalidad, la cremación se realiza de forma conjunta y no se devuelve la ceniza al propietario. Se trata de una alternativa más accesible, especialmente orientada a clientes sensibles al precio y a acuerdos con clínicas veterinarias. Su función dentro del modelo es ampliar el rango de demanda atendida sin alterar el posicionamiento general de la empresa.

Además de los servicios principales, el modelo contempla productos complementarios como urnas premium adicionales, huellas extra, colgantes con ceniza y memorial digital. Estos elementos permiten adaptar el servicio a distintos niveles de necesidad emocional y, al mismo tiempo, aumentar el ingreso medio por cliente.

5.3 Precios, captación y marketing

La política de precios de ZAZAVET se ha construido a partir del modelo financiero elaborado para el proyecto y se ha contrastado con los rangos observados en el mercado madrileño. El modelo utiliza como hipótesis un precio medio de 200 euros para la cremación individual y de 50 euros para la cremación colectiva. Además, trabaja con una estructura orientativa por tamaño, con 150 euros para mascotas pequeñas, 200 euros para mascotas medianas y 300 euros para mascotas grandes. Esta diferenciación resulta lógica porque el peso del animal influye en el tiempo de cremación, el consumo energético y la gestión operativa del servicio.

Estos precios no se han fijado de forma aislada. En el análisis de competencia se observa que la cremación individual suele moverse aproximadamente entre 140 y 350 euros, según el operador, el peso del animal y los servicios incluidos. La cremación colectiva, por su parte, se sitúa habitualmente en un rango inferior, en torno a 50-150 euros. Por tanto, el precio medio

de 200 euros para la cremación individual permite a ZAZAVET situarse en una posición competitiva dentro del mercado, sin competir únicamente por precio y sin adoptar un posicionamiento de lujo (Pets Eternity, s. f.; Fune Mascotas, 2024; Incipet, s. f.; Bosque del Silencio, 2025; Adiós Mascota, s. f.).

Desde el punto de vista de captación, el proyecto se apoyará en dos canales principales. El primero será el canal digital. En este tipo de servicio, muchos clientes buscan información en el momento en que surge la necesidad, por lo que resulta importante disponer de una página web clara, un teléfono visible y canales de contacto rápidos. La web deberá explicar de forma sencilla las diferencias entre cremación individual y colectiva, los packs disponibles, los tiempos aproximados, la recogida, la devolución de cenizas y la documentación que recibirá el cliente. La finalidad no es solo atraer tráfico, sino reducir dudas y facilitar una decisión en un momento sensible.

Dentro del canal digital, el modelo financiero reserva una partida mensual de 400 euros para marketing. Esta inversión se orientará principalmente a campañas de búsqueda en Google Ads, presencia local en internet, contenido informativo y redes sociales. Google Ads resulta especialmente adecuado porque permite aparecer ante usuarios que ya están buscando activamente servicios como crematorio de mascotas en Madrid, incineración de perro en Madrid o cremación de gato en Madrid. Las redes sociales, en cambio, no deberían entenderse como el canal principal de conversión inmediata, sino como una herramienta de marca, confianza y cercanía.

El segundo canal, y previsiblemente el más importante para la estabilidad del negocio, será el canal veterinario. Las clínicas y hospitales veterinarios suelen estar presentes cuando fallece una mascota o cuando se produce una eutanasia, por lo que pueden actuar como prescriptores naturales del servicio. Para trabajar este canal, ZAZAVET deberá visitar clínicas, presentar sus packs de forma clara, facilitar material informativo, ofrecer una línea rápida para recogidas y establecer una comisión por servicio referido.

La relación con las clínicas no debe plantearse como una acción puntual de captación, sino como una relación comercial recurrente. Para mantenerla en el tiempo, ZAZAVET tendrá que cumplir los plazos de recogida, resolver incidencias con rapidez, mantener una comunicación fluida con cada centro y ofrecer una experiencia que no genere riesgo reputacional para la

clínica. Si el veterinario percibe que el servicio es fiable, claro y bien gestionado, tendrá más incentivos para recomendarlo frente a otros operadores.

En conjunto, la estrategia de precios, captación y marketing busca equilibrar tres objetivos. En primer lugar, situar el precio dentro de un rango competitivo y coherente con el mercado. En segundo lugar, facilitar que el cliente encuentre y entienda el servicio en el momento en que lo necesita. En tercer lugar, construir una red de clínicas colaboradoras que aporte recurrencia y confianza al modelo comercial de ZAZAVET.

5.4 Funcionamiento operativo del negocio

Desde el punto de vista operativo, ZAZAVET se organizará para prestar servicio en toda la Comunidad de Madrid. El proceso comenzará con la recepción de la solicitud, ya sea a través del cliente particular o de una clínica veterinaria colaboradora. A partir de ese momento se activará la recogida de la mascota, su traslado a las instalaciones y el registro del servicio. Esta primera fase es especialmente importante, porque en ella se inicia la trazabilidad del proceso y se recoge la información necesaria para diferenciar correctamente entre cremación individual y cremación colectiva.

Una vez recibido el animal en las instalaciones, se realizará su identificación interna y, cuando sea necesario, su conservación temporal hasta el momento de la cremación. En las cremaciones individuales, la trazabilidad deberá mantenerse durante todo el proceso mediante un registro asociado al servicio, de manera que el cliente pueda tener la seguridad de que las cenizas entregadas corresponden a su mascota. En las cremaciones colectivas, la gestión será conjunta y no habrá devolución de cenizas al propietario. Esta distinción debe explicarse con claridad desde el primer contacto comercial para evitar confusiones y reforzar la confianza en el servicio.

El proceso técnico de cremación exige un horno específico para animales de compañía. Como referencia, el modelo PET200 de Addfield, comercializado por Incineradores IGE, está diseñado para cremaciones individuales y colectivas de perros, gatos y otras mascotas, y se presenta como un equipo de gama media con automatización del proceso y orientación a eficiencia de combustible (Incineradores IGE, 2024). Además, las fuentes técnicas del sector explican que la cremación individual suele desarrollarse en fases controladas, con identificación previa del animal, incineración primaria y postcombustión, y que en animales

pequeños puede durar aproximadamente entre 30 y 90 minutos, dependiendo del tamaño y peso (Ideter, 2025). Esta referencia permite justificar que la capacidad operativa del negocio dependa tanto del tipo de horno como del mix de animales atendidos.

Para prestar el servicio con una estructura mínima, ZAZAVET necesitará una nave industrial que permita alojar el horno, la zona de recepción y preparación, un espacio de conservación temporal, almacenamiento de urnas y material auxiliar, y una pequeña zona administrativa. Por ello, el modelo toma como referencia una nave de unos 200 metros cuadrados. Esta superficie no se plantea como un dato exacto, sino como una hipótesis razonable para una primera instalación. La referencia resulta coherente con el mercado de naves industriales en la Comunidad de Madrid, donde se observan anuncios de superficies próximas a 250 metros cuadrados con rentas mensuales cercanas a 1.200-1.300 euros, como una nave en Valdemoro de 250 metros cuadrados anunciada por 1.290 euros al mes (Idealista, 2026). En consecuencia, la hipótesis de alquiler de 1.200 euros mensuales se considera prudente para una ubicación industrial periférica y funcional.

El vehículo de recogida también es un elemento básico de la operativa. El servicio requiere trasladar animales desde domicilios o clínicas veterinarias hasta las instalaciones, por lo que se ha previsto una furgoneta refrigerada o isotermo con sistema de frío. La estimación de 15.000 euros para el vehículo se sitúa dentro de los rangos observados en plataformas de vehículos industriales de segunda mano, donde pueden encontrarse furgonetas frigoríficas usadas en torno a 10.000-20.000 euros, dependiendo del modelo, kilometraje, antigüedad y equipamiento (Autoline, 2026; Coches.net, 2026). Esta opción permite contener la inversión inicial frente a la compra de un vehículo nuevo, sin renunciar a una solución adecuada para la actividad.

La inversión inicial también debe cubrir las licencias y estudios técnicos necesarios para poder operar. En una actividad de estas características no basta con alquilar una nave e instalar un horno, ya que deben atenderse requisitos urbanísticos, sanitarios, ambientales y técnicos. Las referencias de mercado para licencias de apertura o proyectos técnicos en Madrid muestran importes variables según la superficie, la complejidad de la actividad y la necesidad de obras o justificaciones específicas (Vela Arquitectos, 2026; Estudio L, 2026). Por ello, la previsión de 10.000 euros para licencias y estudios técnicos se plantea como una provisión prudente, especialmente teniendo en cuenta que un crematorio de mascotas no puede tratarse como una actividad comercial ordinaria.

Junto a estos elementos, el proyecto contempla una inversión en mobiliario, software y digitalización. Esta partida incluye la página web, herramientas básicas de gestión, sistemas de registro interno, material administrativo y recursos necesarios para documentar el servicio. En una actividad donde la trazabilidad y la comunicación con el cliente son relevantes, esta inversión no debe entenderse como un gasto accesorio. Su función es permitir que la empresa gestione solicitudes, registre servicios, emita certificados y mantenga una comunicación clara con clientes y clínicas veterinarias.

La organización inicial se plantea con un equipo reducido de cinco personas, suficiente para cubrir las funciones esenciales de dirección, control financiero, atención al cliente, recogida y operación del horno. Esta estructura se justifica por la necesidad de combinar tareas operativas y administrativas desde el inicio, sin sobredimensionar la plantilla antes de validar la demanda real. Si el volumen de actividad creciera por encima de lo previsto o se ampliaran turnos y disponibilidad, la empresa tendría que reforzar la plantilla en fases posteriores.

Por último, el proyecto incorpora un fondo de maniobra inicial para cubrir los primeros meses de actividad. Esta partida resulta necesaria porque el negocio tendrá que afrontar costes fijos antes de alcanzar una captación estable de clientes. La referencia general de mercado muestra que montar un crematorio de mascotas puede requerir una inversión inicial amplia, situada aproximadamente entre 80.000 y 200.000 euros según el nivel de equipamiento, local, permisos y alcance del servicio (Modelos de Plan de Negocios, 2025). En este contexto, una inversión total cercana a 187.000 euros se sitúa dentro de un rango razonable para un proyecto con horno propio, nave acondicionada, vehículo, licencias, digitalización y fondo de maniobra.

En conjunto, la operativa de ZAZAVET se apoya en cuatro elementos esenciales: recogida ágil, identificación del animal, cremación controlada y entrega documentada del servicio. La clave no será solo disponer de los recursos materiales, sino ordenar el proceso para que el cliente perciba seguridad y la clínica veterinaria pueda recomendar el servicio con confianza. Esta dimensión operativa conecta directamente con la propuesta de valor del proyecto, basada en profesionalidad, trazabilidad y claridad.

5.5 Calidad del servicio y sostenibilidad

La calidad del servicio de ZAZAVET dependerá de que el proceso esté bien definido desde el primer contacto hasta la entrega final. En un negocio de estas características, la calidad no se

mide únicamente por el resultado técnico de la cremación, sino también por la rapidez de respuesta, la claridad de la información, la correcta identificación de la mascota, el cumplimiento de los plazos y el trato recibido por la familia. Por ello, el proyecto debe apoyarse en protocolos internos sencillos, pero rigurosos, que permitan reducir errores y ofrecer una experiencia fiable.

Uno de los elementos más importantes será la trazabilidad. En las cremaciones individuales, cada mascota deberá quedar identificada desde la recogida mediante una ficha interna o código de servicio asociado al propietario, al tipo de cremación contratada y a los datos básicos del animal. Ese registro acompañará el proceso durante la entrada en instalaciones, la conservación temporal, la cremación, la preparación de las cenizas y la entrega final. De esta forma, el cliente puede tener la seguridad de que el proceso se ha realizado de forma individualizada y que las cenizas entregadas corresponden a su mascota.

La trazabilidad también cumple una función comercial. En un servicio sensible, donde el cliente no puede comprobar directamente todas las fases del proceso, la documentación y el certificado final ayudan a generar confianza. Por ello, ZAZAVET incorporará un certificado de cremación en las cremaciones individuales y mantendrá un registro interno de cada servicio. Esta medida no solo mejora el control operativo, sino que también refuerza la percepción de profesionalidad y transparencia de la empresa.

Desde el punto de vista técnico, la cremación deberá realizarse en instalaciones adecuadas y con equipos específicos para animales de compañía. Los hornos crematorios diseñados para mascotas permiten realizar cremaciones individuales o colectivas de forma controlada y adaptada al tamaño del animal (Incineradores IGE, 2024). Además, el proceso de cremación exige una gestión ordenada de la identificación, la incineración, la postcombustión y la preparación posterior de las cenizas, con tiempos que pueden variar según el peso y tamaño del animal (Ideter, 2025).

La sostenibilidad del proyecto debe entenderse en un sentido operativo y regulatorio, no solo como un elemento de imagen. La actividad debe cumplir las exigencias sanitarias y ambientales aplicables, ya que los cuerpos de animales de compañía tienen la consideración de subproductos animales no destinados al consumo humano y deben gestionarse mediante vías autorizadas (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Esto implica trabajar con

instalaciones adecuadas, gestión documentada del proceso y cumplimiento de los controles exigidos para la actividad.

A esa sostenibilidad operativa se suma una dimensión comercial. ZAZAVET podrá incorporar urnas biodegradables, documentación digital, reducción del uso de papel y opciones conmemorativas de menor impacto ambiental. Estas medidas no sustituyen el cumplimiento técnico y legal, pero ayudan a reforzar una imagen responsable y coherente con las expectativas de clientes que valoran una despedida más cuidada y respetuosa.

En conjunto, la calidad del servicio se apoyará en tres elementos: protocolos claros, trazabilidad real y cumplimiento normativo. La sostenibilidad, por su parte, no debe presentarse como una promesa genérica, sino como una forma de operar con control, documentación y respeto por las exigencias ambientales del servicio.

5.6 Experiencia del cliente y seguimiento post-servicio

En ZAZAVET, la calidad del servicio no termina con la recogida ni con la cremación, sino que continúa hasta el momento final de entrega y recuerdo. En un servicio de estas características, la experiencia del cliente depende en gran medida de cómo se gestiona todo el proceso: la claridad de la información, el trato recibido, la presentación de la urna o de los elementos conmemorativos y la sensación de que la despedida se ha llevado a cabo con respeto y cuidado. Por ello, el proyecto no se limita a ofrecer una solución operativa, sino que busca que el cliente perciba acompañamiento y profesionalidad también en la fase posterior al servicio. En esta línea, la entrega de cenizas, el certificado con trazabilidad y la posibilidad de conservar recuerdos físicos o digitales forman parte del valor añadido de la propuesta. Este seguimiento posterior ayuda a reforzar la confianza del cliente, mejora la experiencia global del servicio y contribuye a diferenciar a ZAZAVET frente a otras opciones más impersonales.

VI. ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

La organización de personal de ZAZAVET será reducida en la fase inicial. El proyecto arrancará con un equipo de cinco personas, una estructura pensada para poder poner en marcha el servicio sin asumir desde el principio una plantilla demasiado grande. El propio modelo

financiero parte de esa hipótesis y fija una retribución media de 2.000 euros al mes por empleado.

Dentro de esa estructura, Pablo Granadino asumirá el cargo de Chief Executive Officer, es decir, la dirección general del proyecto. Su papel estará centrado en la coordinación global de la empresa, el desarrollo comercial y la relación con clínicas y hospitales veterinarios. Además, al formar parte activa del funcionamiento del negocio, percibirá una retribución salarial.

Por su parte, Álvaro Ortiz Cabrero asumirá las funciones de Chief Financial Officer y, además, la supervisión operativa del negocio. Esto implica encargarse del control económico del proyecto, del seguimiento del modelo financiero, del control de costes y de la coordinación del funcionamiento diario del servicio. Al igual que el director general, también percibirá una retribución salarial.

El equipo se completará con tres perfiles operativos, que son los que aparecen de forma más clara en la documentación del proyecto. En primer lugar, será necesario contar con un operario de cremación, encargado del manejo del horno, de la identificación de la mascota, del control del proceso y de la preparación final de las cenizas. En segundo lugar, hará falta un conductor o personal de recogida, responsable del traslado de la mascota desde el domicilio o la clínica veterinaria hasta las instalaciones. En tercer lugar, se prevé un perfil de recepción y atención al cliente, orientado a atender llamadas, coordinar servicios y apoyar la parte administrativa.

Esta estructura tiene sentido para la fase inicial porque permite cubrir las funciones básicas del negocio con una organización sencilla. Por un lado, los dos socios fundadores asumen la dirección, el control financiero y la coordinación general. Por otro, los tres perfiles restantes permiten prestar el servicio en la práctica y atender las necesidades operativas del crematorio. Además, si la demanda crece y se amplían los turnos o la disponibilidad real del servicio, será necesario incorporar más personal en el futuro.

VII. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

7.1 Forma jurídica y constitución de la sociedad

La forma jurídica más adecuada para ZAZAVET es la sociedad de responsabilidad limitada. Esta figura encaja con un proyecto que requiere inversión inicial, contratación de personal, acuerdos con clínicas veterinarias y obtención de autorizaciones administrativas. Además,

permite separar el patrimonio de la sociedad del patrimonio personal de los socios, de forma que, con carácter general, estos no responden personalmente de las deudas sociales (Real Decreto Legislativo 1/2010).

La sociedad limitada también resulta adecuada porque ofrece una estructura sencilla para proyectos impulsados por pocos socios. Permite organizar las participaciones sociales, regular la toma de decisiones y operar con personalidad jurídica propia frente a proveedores, clientes, trabajadores, bancos y Administraciones públicas. Para un negocio como ZAZAVET, esta formalidad es relevante, ya que la actividad exige contratos, permisos y una imagen empresarial suficientemente profesional.

La constitución de la sociedad requiere una serie de trámites básicos, entre ellos la obtención de la denominación social, la aportación del capital, la redacción de estatutos, la escritura pública ante notario, la inscripción en el Registro Mercantil y la obtención del número de identificación fiscal. Parte de estos trámites pueden centralizarse a través del sistema CIRCE y del Documento Único Electrónico, que permite unificar la comunicación con distintas Administraciones (CIRCE, s. f.).

Tras la reforma introducida por la Ley 18/2022, la sociedad de responsabilidad limitada puede constituirse con un capital social mínimo de un euro (Ley 18/2022). No obstante, esta posibilidad no resulta especialmente útil para ZAZAVET. Aunque la ley permita una constitución con capital mínimo, el proyecto necesita una base financiera suficiente desde el inicio para afrontar el horno crematorio, la adecuación del local, el vehículo, las licencias, los estudios técnicos y el fondo de maniobra. Por ello, la decisión relevante no es constituir la sociedad con el capital mínimo legal, sino dotarla de recursos suficientes para operar con solvencia desde la fase inicial.

7.2 Normativa básica aplicable a la actividad

La norma más importante para este negocio es la que regula la gestión de los cadáveres de animales de compañía. Los cuerpos de las mascotas no se tratan como basura ordinaria, sino como subproductos animales no destinados al consumo humano, conocidos como SANDACH. El informe actualizado de Madrid Salud explica expresamente que los cuerpos y partes de perros, gatos y otros animales de compañía tienen esa consideración y que deben gestionarse conforme al Reglamento (CE) 1069/2009. Ese mismo informe recuerda además que los

animales de compañía se encuadran en la categoría 1, que es la categoría de mayor riesgo dentro del sistema SANDACH.

Esto tiene una consecuencia práctica muy importante: la eliminación del cadáver debe hacerse por vías autorizadas. Madrid Salud señala que los animales de compañía fallecidos pueden gestionarse mediante incineración en empresas autorizadas o mediante enterramiento en cementerios autorizados. Para ZAZAVET, esto refuerza la lógica del proyecto, porque la cremación profesional no es solo una opción comercial, sino una forma legal y ordenada de gestionar los restos del animal.

Junto al Reglamento europeo, en España siguen siendo muy relevantes el Real Decreto 1528/2012, que desarrolla el marco aplicable a los subproductos animales no destinados al consumo humano, y el Real Decreto 476/2014, que regula el registro nacional de movimientos de SANDACH y garantiza su trazabilidad desde el origen hasta el destino final. En otras palabras, no basta con recoger e incinerar: también hay que poder acreditar documentalmente cómo se ha transportado y gestionado el cuerpo del animal.

7.3 Autorizaciones y requisitos para poder operar

Para poder operar en la Comunidad de Madrid, ZAZAVET necesitará en primer lugar la inscripción en el registro de operadores SANDACH. La sede electrónica de la Comunidad de Madrid indica que este registro es obligatorio para quienes trabajen con subproductos animales no destinados al consumo humano en cualquiera de sus fases, incluidas la generación, el transporte, la manipulación, el procesamiento, el almacenamiento o la eliminación. Por tanto, un crematorio de mascotas no puede funcionar legalmente sin este paso.

Además de esa inscripción sanitaria, la actividad exige cumplir la parte ambiental y la parte urbanística. La Comunidad de Madrid tramita la evaluación de impacto ambiental para aquellos proyectos, obras o actividades que puedan producir un deterioro en el entorno, y ese procedimiento sirve precisamente para analizar sus efectos y fijar, en su caso, las condiciones en las que puede desarrollarse la actividad. A nivel municipal, el Ayuntamiento de Madrid recuerda que para realizar obras o implantar una actividad en un edificio es necesario contar con un título habilitante urbanístico, que será licencia o declaración responsable según el caso. En un proyecto como ZAZAVET, esto significa que la implantación de la nave y del horno no

puede abordarse como una actividad informal, sino dentro de un expediente administrativo completo.

VIII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 Supuestos del modelo

El análisis económico-financiero del proyecto se ha construido a partir de una serie de hipótesis prudentes sobre mercado, precios, estructura de costes e inversión inicial. El horizonte temporal de la proyección se extiende hasta diciembre de 2032 y el modelo se ha trabajado con tres escenarios distintos: escenario base, escenario pesimista y escenario optimista. De esta forma, no solo se analiza una única previsión, sino también cómo cambia la rentabilidad del negocio si la evolución real resulta mejor o peor de lo esperado.

En el escenario central, el modelo parte de una base estimada de 750.000 mascotas en la Comunidad de Madrid, una tasa anual de mortalidad del 10 % y una tasa de cremación del 70 %. Sobre esa base, se proyecta una entrada gradual en el mercado, comenzando con una cuota reducida y evolucionando progresivamente hasta el 3 % en la fase más madura del proyecto. Además, se asume que el 60 % de los servicios corresponderá a cremaciones individuales y el 40 % a cremaciones colectivas, con una media de tres animales por cada cremación colectiva.

En cuanto a precios, se ha utilizado un precio medio de 200 euros para la cremación individual y de 50 euros para la cremación colectiva. Junto a ello, el modelo incorpora una línea de ingresos complementarios equivalente al 20 % de los ingresos por cremación, con la idea de reflejar la venta de productos y servicios adicionales, como urnas, recuerdos u otros elementos asociados a la despedida.

Por el lado de los costes, el proyecto parte de una estructura de cinco empleados con un coste de empresa de 2.000 euros mensuales por persona (contando con un 30% en gastos de seguridad social), lo que supone un gasto total de personal de 10.000 euros al mes. También se incorpora una comisión media de 10 euros por cremación para el canal veterinario. Esta cifra procede de aplicar una comisión del 15 % sobre el precio medio de la cremación y ajustarla al hecho de que se estima que aproximadamente la mitad de los servicios llegarán por recomendación de clínicas y hospitales veterinarios.

8.2 Inversión inicial

La inversión inicial de ZAZAVET se concentra en los activos y gastos necesarios para poner en marcha la actividad desde el primer momento. Al tratarse de un crematorio de mascotas con instalaciones propias, el proyecto exige una inversión superior a la de otros servicios menos intensivos en activos. Las principales partidas son el horno crematorio homologado, la adecuación del local, el vehículo de recogida, las licencias y estudios técnicos, el mobiliario y la digitalización, y el fondo de maniobra necesario para cubrir los primeros meses de funcionamiento.

La partida más relevante corresponde al horno crematorio, valorado en 75.000 euros. Esta cifra se ha estimado tomando como referencia equipos específicos para animales de compañía, como el modelo Addfield PET200, comercializado por Incineradores IGE. Este horno está diseñado para cremaciones individuales y colectivas de perros, gatos y otras mascotas, y se presenta como un equipo de gama media, automatizado y orientado a la eficiencia de combustible (Incineradores IGE, 2024). Aunque el importe final dependerá del proveedor, la instalación y los accesorios incluidos, esta referencia permite justificar que el horno sea el principal activo técnico del proyecto.

La adecuación del local se ha estimado en 40.000 euros. Esta partida cubre la adaptación de la nave a las necesidades de la actividad, incluyendo la zona del horno, el espacio de recepción y preparación, la conservación temporal, el almacenamiento de urnas y materiales, y la zona administrativa. El proyecto toma como referencia una nave industrial de unos 200 metros cuadrados, suficiente para una primera fase de operación. En el mercado de naves industriales de la Comunidad de Madrid pueden encontrarse inmuebles de tamaño similar con rentas cercanas a 1.200-1.300 euros mensuales, como una nave en Valdemoro de 250 metros cuadrados anunciada por 1.290 euros al mes (Idealista, 2026). Esta referencia respalda la hipótesis de una instalación industrial periférica y funcional, aunque el coste exacto dependerá de la ubicación final y del estado del inmueble.

El vehículo de recogida se ha valorado en 15.000 euros. El servicio exige trasladar animales desde domicilios, clínicas u hospitales veterinarios hasta las instalaciones, por lo que resulta necesario disponer de una furgoneta adecuada para esta función. La hipótesis se ha contrastado con anuncios de vehículos frigoríficos o isotermos de segunda mano. En Autoline se observan furgonetas frigoríficas usadas en torno a 10.000-13.800 euros, mientras que Coches.net recoge vehículos con frío desde importes próximos a 19.500 euros, dependiendo del año, kilometraje

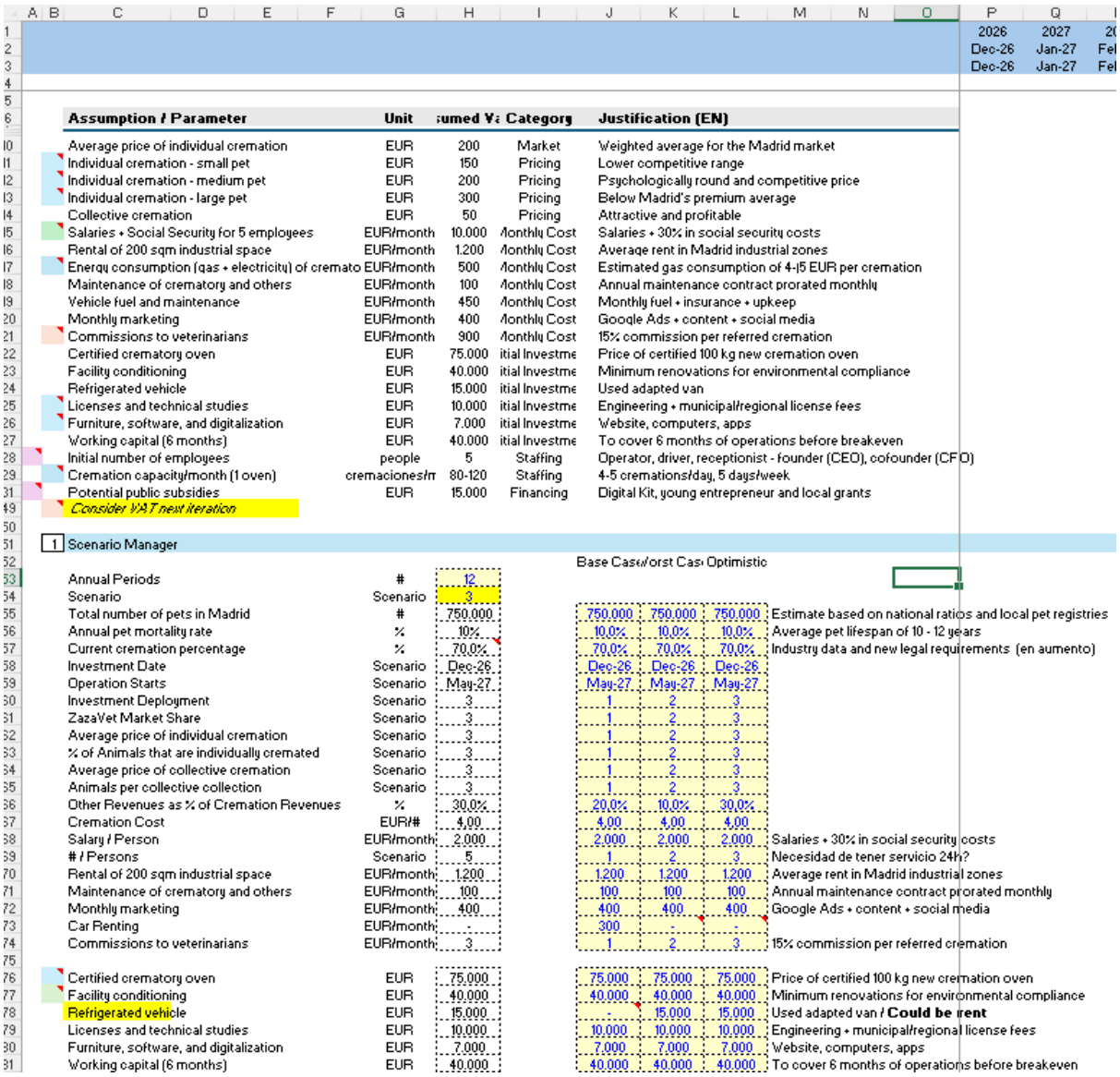
y equipamiento (Autoline, 2026; Coches.net, 2026). Por ello, una estimación de 15.000 euros puede considerarse razonable para un vehículo de segunda mano que permita iniciar la actividad sin asumir el coste de una unidad nueva.

Las licencias y estudios técnicos se han estimado en 10.000 euros. Esta partida incluye los trámites y documentos necesarios para iniciar la actividad, como proyectos técnicos, licencias o declaraciones responsables, tasas, posibles informes y gestiones vinculadas a la adecuación del local. Las referencias de mercado muestran que los costes de apertura en Madrid varían en función de la superficie, el tipo de actividad, la existencia de obras y la complejidad técnica del proyecto. Vela Arquitectos ofrece licencias de apertura desde 750 euros, mientras que Estudio L muestra que, en actividades más complejas o con obra, los honorarios técnicos y tasas pueden elevarse de forma significativa (Vela Arquitectos, 2026; Estudio L, 2026). En el caso de ZAZAVET, al tratarse de una actividad regulada y con exigencias ambientales y sanitarias, una provisión de 10.000 euros resulta prudente.

El mobiliario, el software y la digitalización se han valorado en 7.000 euros. Esta partida incluye los elementos necesarios para la gestión diaria del negocio, como mobiliario administrativo, equipos básicos, página web, herramientas de gestión interna, sistema de registro de servicios, emisión de certificados y comunicación con clientes y clínicas veterinarias. Aunque no es la partida más elevada, resulta relevante porque la trazabilidad, la documentación y la claridad en la comunicación forman parte de la propuesta de valor de ZAZAVET.

El fondo de maniobra se ha estimado en 40.000 euros. Esta reserva no responde a una inversión material concreta, sino a la necesidad de disponer de liquidez suficiente durante la fase de arranque. El negocio tendrá que afrontar pagos recurrentes desde el inicio, como personal, alquiler, suministros, marketing, seguros, mantenimiento, comisiones comerciales y otros gastos operativos, antes de alcanzar una entrada estable de ingresos. En términos financieros, el fondo de maniobra mide la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones a corto plazo y mantener su actividad ordinaria sin tensiones de liquidez (BBVA, 2026). Para ZAZAVET, esta partida es especialmente importante porque los primeros meses estarán marcados por la captación progresiva de clientes, la firma de acuerdos con clínicas veterinarias y la validación real de la demanda.

En conjunto, la inversión inicial del escenario base asciende a 187.000 euros si se opta por la compra del vehículo. La inversión se reduciría a 172.000 euros si el vehículo se alquilara, aunque en ese caso el negocio soportaría un mayor gasto mensual durante la operación. Por tanto, la inversión inicial del proyecto no debe interpretarse como una cifra única e inamovible, sino como un rango que depende de la decisión de compra o alquiler del vehículo y del coste final de adecuación de las instalaciones. En cualquier caso, el escenario de 187.000 euros resulta coherente con un proyecto que necesita horno propio, local adaptado, vehículo, licencias, digitalización y liquidez inicial suficiente para operar con seguridad durante los primeros meses.



Assumption / Parameter	Unit	sumed Va	Categorg	Justification (EN)
Average price of individual cremation	EUR	200	Market	Weighted average for the Madrid market
Individual cremation - small pet	EUR	150	Pricing	Lower competitive range
Individual cremation - medium pet	EUR	200	Pricing	Psychologically round and competitive price
Individual cremation - large pet	EUR	300	Pricing	Below Madrid's premium average
Collective cremation	EUR	50	Pricing	Attractive and profitable
Salaries + Social Security for 5 employees	EUR/month	10.000	Monthly Cost	Salaries + 30% in social security costs
Rental of 200 sqm industrial space	EUR/month	1.200	Monthly Cost	Average rent in Madrid industrial zones
Energy consumption (gas + electricity) of cremato	EUR/month	500	Monthly Cost	Estimated gas consumption of 4-5 EUR per cremation
Maintenance of crematory and others	EUR/month	100	Monthly Cost	Annual maintenance contract prorated monthly
Vehicle fuel and maintenance	EUR/month	450	Monthly Cost	Monthly fuel + insurance + upkeep
Monthly marketing	EUR/month	400	Monthly Cost	Google Ads + content + social media
Commissions to veterinarians	EUR/month	900	Monthly Cost	15% commission per referred cremation
Certified crematory oven	EUR	75.000	itial Investme	Price of certified 100 kg new cremation oven
Facility conditioning	EUR	40.000	itial Investme	Minimum renovations for environmental compliance
Refrigerated vehicle	EUR	15.000	itial Investme	Used adapted van
Licenses and technical studies	EUR	10.000	itial Investme	Engineering + municipal/regional license fees
Furniture, software, and digitalization	EUR	7.000	itial Investme	Website, computers, apps
Working capital (6 months)	EUR	40.000	itial Investme	To cover 6 months of operations before breakeven
Initial number of employees	people	5	Staffing	Operator, driver, receptionist - founder (CEO), cofounder (CFO)
Cremation capacity/month (1 oven)	cremaciones/m	80-120	Staffing	4-5 cremations/day, 5 days/week
Potential public subsidies	EUR	15.000	Financing	Digital Kit, young entrepreneur and local grants
Consider VAT next iteration				

Scenario Manager

			Base Case	Worst Case	Optimistic	
Annual Periods	#	12				
Scenario	Scenario	3				
Total number of pets in Madrid	#	750.000	750.000	750.000	750.000	Estimate based on national ratios and local pet registries
Annual pet mortality rate	%	10%	10,0%	10,0%	10,0%	Average pet lifespan of 10 - 12 years
Current cremation percentage	%	70,0%	70,0%	70,0%	70,0%	Industry data and new legal requirements (en aumento)
Investment Date	Scenario	Dec-26	Dec-26	Dec-26	Dec-26	
Operation Starts	Scenario	May-27	May-27	May-27	May-27	
Investment Deployment	Scenario	3	1	2	3	
ZazaVet Market Share	Scenario	3	1	2	3	
Average price of individual cremation	Scenario	3	1	2	3	
% of Animals that are individually cremated	Scenario	3	1	2	3	
Average price of collective cremation	Scenario	3	1	2	3	
Animals per collective collection	Scenario	3	1	2	3	
Other Revenues as % of Cremation Revenues	%	30,0%	20,0%	10,0%	30,0%	
Cremation Cost	EUR/#	4,00	4,00	4,00	4,00	
Salary / Person	EUR/month	2.000	2.000	2.000	2.000	Salaries + 30% in social security costs
# / Persons	Scenario	5	1	2	3	Necesidad de tener servicio 24h?
Rental of 200 sqm industrial space	EUR/month	1.200	1.200	1.200	1.200	Average rent in Madrid industrial zones
Maintenance of crematory and others	EUR/month	100	100	100	100	Annual maintenance contract prorated monthly
Monthly marketing	EUR/month	400	400	400	400	Google Ads + content + social media
Car Renting	EUR/month	-	300	-	-	
Commissions to veterinarians	EUR/month	3	1	2	3	15% commission per referred cremation
Certified crematory oven	EUR	75.000	75.000	75.000	75.000	Price of certified 100 kg new cremation oven
Facility conditioning	EUR	40.000	40.000	40.000	40.000	Minimum renovations for environmental compliance
Refrigerated vehicle	EUR	15.000	-	15.000	15.000	Used adapted van / **Could be rent**
Licenses and technical studies	EUR	10.000	10.000	10.000	10.000	Engineering + municipal/regional license fees
Furniture, software, and digitalization	EUR	7.000	7.000	7.000	7.000	Website, computers, apps
Working capital (6 months)	EUR	40.000	40.000	40.000	40.000	To cover 6 months of operations before breakeven

Tabla 1. Assumptions del modelo financiero de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

8.3 Financiación

A efectos de simplificación, el modelo no incorpora una estructura cerrada de financiación externa. Es decir, no se han incluido préstamos, subvenciones ni ayudas públicas dentro de la proyección principal. La intención ha sido centrar el análisis en la capacidad del negocio para generar ingresos, cubrir sus costes y producir caja por sí mismo, sin añadir todavía el efecto de una estructura financiera concreta.

No obstante, eso no significa que el proyecto no pudiera financiarse en la práctica mediante una combinación de fondos propios y financiación ajena. Simplemente, esa parte no se ha incorporado a esta versión del modelo para mantener el análisis inicial más claro y más fácil de interpretar.

8.4 Previsión de ingresos

Los ingresos del proyecto proceden, en primer lugar, de la prestación del servicio de cremación y, en segundo lugar, de los ingresos complementarios asociados. La lógica del modelo es sencilla: a partir del tamaño estimado del mercado, de la tasa de mortalidad, del porcentaje de cremación y de la cuota de mercado captada, se calcula el número de animales atendidos por ZAZAVET. A partir de ahí, se distingue entre cremaciones individuales y colectivas y se aplica el precio medio correspondiente a cada una.

De este modo, el negocio combina dos tipos de ingresos. Por un lado, los ingresos principales por cremación, que constituyen el núcleo del modelo. Por otro, los ingresos adicionales, que reflejan la venta de productos y servicios complementarios y que se han estimado en un 20 % de los ingresos de cremación.

En el conjunto del periodo analizado, el escenario base proyecta unos ingresos totales acumulados de 1.455.300 euros. En el escenario pesimista, esa cifra baja a 1.148.744 euros, mientras que en el escenario optimista asciende a 1.849.689 euros. Estas diferencias responden principalmente al distinto ritmo de captación comercial, al mayor o menor volumen de servicios y al efecto del crecimiento progresivo de la cuota de mercado.

8.5 Previsión de costes y gastos

La estructura de costes del proyecto combina costes variables y costes fijos. Entre los costes variables destacan, en primer lugar, el coste directo de cremación, estimado en 4 euros por animal, y, en segundo lugar, la comisión al canal veterinario, fijada en 10 euros por cremación. Estos costes aumentan a medida que crece el volumen de actividad, por lo que están directamente ligados al número de servicios prestados.

Los costes fijos son los que más condicionan la fase inicial del negocio. El principal es el coste de personal, que asciende a 10.000 euros mensuales. A ello se añaden el alquiler de la nave, fijado en 1.200 euros al mes, el mantenimiento del crematorio y otros pequeños gastos técnicos, estimados en 100 euros al mes, y el gasto de marketing, situado en 400 euros mensuales. En función del escenario, también aparece el coste mensual del vehículo cuando se opta por el alquiler en lugar de la compra.

Como consecuencia de ello, el proyecto tiene una estructura de costes fijos relativamente exigente para una empresa de nueva creación. Esto hace que la rentabilidad dependa de forma importante del volumen de servicios captados. Mientras el negocio se encuentra en una fase inicial, el peso de estos costes fijos es alto. En cambio, a medida que aumenta la actividad, el modelo mejora con rapidez porque el coste variable unitario es relativamente contenido.

8.6 Cuenta de resultados previsional

La proyección de resultados muestra con bastante claridad la lógica económica del negocio. En los primeros momentos del proyecto, el peso de la inversión inicial, la fase de entrada en mercado y los costes fijos hacen que la rentabilidad sea reducida o incluso negativa. Sin embargo, a medida que la actividad gana volumen y la cuota de mercado se acerca a los niveles previstos, el resultado operativo mejora de forma visible.

En el escenario base, el EBITDA acumulado del periodo asciende a 487.838 euros. En el escenario pesimista, el EBITDA acumulado se reduce a 215.885 euros. Por el contrario, en el escenario optimista alcanza 888.283 euros. Estas cifras muestran que el negocio tiene capacidad para generar resultado operativo, aunque esa capacidad depende de forma clara de la velocidad con la que consiga captar demanda y estabilizar su volumen de actividad.

También resulta relevante observar el margen EBITDA en los años más maduros del proyecto. En el escenario base, dicho margen se sitúa en torno al 39,3 %. En el escenario pesimista se mueve alrededor del 23,7 %, mientras que en el escenario optimista alcanza aproximadamente el 54,5 %. Por tanto, el negocio presenta una sensibilidad elevada al volumen de ingresos, pero también un potencial de mejora significativo cuando la capacidad instalada se utiliza de forma más intensa.

8.7 Tesorería

Además del resultado contable, el modelo analiza la evolución de la caja generada por el negocio. Este punto es especialmente importante, porque un proyecto puede mostrar una lógica económica razonable y, aun así, tener tensiones de tesorería en la fase inicial si la inversión es elevada o si la captación tarda en consolidarse.

En el escenario base, el flujo de caja libre acumulado del periodo es positivo y asciende a 228.588 euros. En el escenario optimista, la generación de caja mejora de forma notable hasta 535.838 euros. En cambio, en el escenario pesimista el flujo de caja libre acumulado es negativo y se sitúa en -3.305 euros.

La lectura de la tesorería, por tanto, es clara. La fase inicial exige un esfuerzo importante de inversión y de cobertura de costes fijos. A partir de ahí, si el volumen de servicios evoluciona de forma razonable, la caja mejora y el proyecto se vuelve más sólido. Si esa captación no llega, la presión sobre la tesorería aumenta.

8.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite estimar el volumen mínimo de actividad que ZAZAVET debe alcanzar para cubrir sus costes mensuales y no generar pérdidas operativas. En este caso, el cálculo se ha realizado a partir de los costes fijos mensuales, los costes variables por cremación y el precio medio ponderado de venta previsto en el modelo financiero.

Los costes fijos mensuales ascienden a 12.950 euros. Dentro de esta cifra se incluyen los sueldos y cargas sociales de cinco empleados, el alquiler del local, la energía, el mantenimiento del horno, los costes del vehículo, la inversión mensual en marketing y otros gastos de estructura. Se trata de gastos que la empresa debe asumir aunque el volumen de cremaciones todavía sea reducido, por lo que tienen un peso relevante durante la fase inicial del proyecto.

El coste variable por cremación se estima en 24,50 euros. Esta cifra incluye el consumo de gas por cremación, la urna estándar, y una comisión media por servicio referido. A diferencia de los costes fijos, estos gastos aumentan conforme crece el número de cremaciones realizadas.

Para calcular los ingresos, el modelo utiliza un precio medio ponderado de 180 euros por cremación. Este importe se obtiene a partir de un mix estimado en el que el 60 % de los servicios corresponden a cremaciones individuales, con un precio medio de 200 euros, y el 40 % a cremaciones colectivas. En estas últimas, el precio considerado es de 150 euros por cremación, ya que el modelo parte de una media de tres animales por servicio colectivo y un precio de 50 euros por animal.

A partir de estas hipótesis, el margen de contribución por cremación se sitúa en 155,50 euros, resultado de restar al precio medio ponderado de 180 euros el coste variable unitario de 24,50 euros. Este margen representa la cantidad que cada cremación aporta para cubrir los costes fijos del negocio.

Con estos datos, el punto de equilibrio se alcanza aproximadamente en 84 cremaciones mensuales. Esta cifra resulta de dividir los costes fijos mensuales, de 12.950 euros, entre el margen de contribución unitario, de 155,50 euros. En términos de ingresos, alcanzar el punto de equilibrio exigiría una facturación mensual cercana a 15.120 euros. Si se considera una actividad de 25 días hábiles al mes, el negocio tendría que realizar unas 3,36 cremaciones diarias para cubrir sus costes.

Este resultado debe interpretarse con prudencia, ya que depende del precio medio, del mix entre cremaciones individuales y colectivas y del nivel real de costes variables. El análisis de sensibilidad muestra que, con un precio medio bajo de 90 euros, el punto de equilibrio aumentaría hasta 255 cremaciones mensuales, una cifra difícilmente compatible con la capacidad operativa inicial. En cambio, con un precio medio de 200 euros, equivalente a un escenario de cremaciones individuales, el punto de equilibrio se reduciría a 72 cremaciones mensuales.

En el escenario base, el punto de equilibrio de 84 cremaciones mensuales se sitúa dentro del rango de capacidad previsto para el horno, estimado entre 80 y 120 cremaciones al mes. Por tanto, la principal limitación del proyecto no estaría tanto en la capacidad técnica del horno, sino en la captación comercial necesaria para alcanzar ese volumen de actividad. Esto refuerza

la importancia del canal veterinario, la visibilidad digital y la claridad de los packs durante los primeros meses de funcionamiento.

En conclusión, el punto de equilibrio muestra que ZAZAVET puede cubrir sus costes si alcanza un volumen operativo razonable, aunque exigente para una empresa de nueva creación. La viabilidad dependerá de que el negocio logre acercarse con rapidez a las 84 cremaciones mensuales, mantenga un precio medio suficiente y consiga que la proporción de servicios individuales y complementarios no se desplace excesivamente hacia opciones de menor margen.

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO – ZAZAVET

Crematorio de Mascotas · Madrid

1. COSTES FIJOS MENSUALES

Sueldos y cargas sociales (4 empleados)	10.000 €	Plan de negocio – sección 6
Alquiler del local (~200 m², polígono Madrid)	1.200 €	Plan de negocio – sección 6
Energía (gas horno + electricidad)	500 €	Plan de negocio – sección 6
Mantenimiento del horno	100 €	Plan de negocio – sección 6
Vehículo (combustible + seguro + mant.)	450 €	Plan de negocio – sección 6
Marketing y publicidad	400 €	Plan de negocio – sección 6
Otros (residuos, suministros, seguros)	300 €	Plan de negocio – sección 6
TOTAL COSTES FIJOS MENSUALES	**12.950 €**	

2. COSTES VARIABLES POR CREMACIÓN

Consumo de gas por cremación	4,50 €	Plan de negocio – secc. 6 (<5€/animal ~20kg)
Urna estándar (coste material)	10,00 €	Plan de negocio – secc. 7
Comisión media por servicio	10,00 €	Plan de negocio – secc. 6 (~15% precio medio)
TOTAL COSTE VARIABLE POR CREMACIÓN	**24,50 €**	

3. PRECIO MEDIO DE VENTA

Precio cremación individual mediana (≤30 kg)	200 €	Plan de negocio – secc. 7
Precio cremación colectiva (referencia)	150 €	Plan de negocio – secc. 7
% servicios individuales (estimado)	70%	Supuesto mix de servicios
PRECIO MEDIO PONDERADO POR SERVICIO	**185,00 €**	

4. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Margen de contribución por cremación	160,50 €	Precio medio – Coste variable unitario
Ratio margen de contribución (%)	86,8%	Margen contrib. / Precio medio
PUNTO DE EQUILIBRIO (cremaciones/mes)	**81 cremaciones**	Costes fijos / Margen de contribución
Ingresos en punto de equilibrio (€/mes)	14.985 €	Cremaciones PE × Precio medio
Cremaciones diarias necesarias (25 días hábiles)	3,2 crem/día	PE mensual / 25 días hábiles

5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD – PE según precio medio

Escenario	Precio medio (€)	PE (cremaciones/mes)	Ingresos PE (€/mes)	Crem/día (25 días)
Precio bajo (solo colectivas, 90€)	90 €	198 crem.	17.820 €	7,9 crem/día
Precio medio-bajo (mix 50/50)	145 €	108 crem.	15.660 €	4,3 crem/día
Precio base (mix 70% ind / 30% col)	185 €	**81 crem.**	14.985 €	3,2 crem/día
Precio medio-alto (80% individuales)	173 €	88 crem.	15.224 €	3,5 crem/día
Precio alto (solo individuales, 200€)	200 €	74 crem.	14.800 €	3,0 crem/día

Tabla 2. Cálculo del punto de equilibrio mensual de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

8.9 Rentabilidad del proyecto

En conjunto, el análisis permite extraer una conclusión razonablemente positiva, aunque con matices. El proyecto muestra una viabilidad económica clara en el escenario base y, con mayor intensidad, en el escenario optimista. En ambos casos, el negocio consigue generar EBITDA positivo y termina produciendo caja acumulada en el conjunto del periodo analizado.

La situación es más ajustada en el escenario pesimista, donde el proyecto sigue generando resultado operativo positivo en la parte más madura, pero no logra traducirlo en una generación de caja acumulada positiva al final del periodo. Esto no invalida el modelo, pero sí pone de manifiesto que la rentabilidad depende de forma importante del ritmo de crecimiento, de la correcta gestión de los costes y de la capacidad para consolidar acuerdos con clínicas y hospitales veterinarios.

Por tanto, la rentabilidad del proyecto puede considerarse razonable, siempre que la implantación comercial funcione y que el negocio alcance el volumen de actividad previsto. El modelo no presenta una rentabilidad automática ni libre de riesgo, pero sí sugiere que ZAZAVET puede convertirse en una empresa viable si consigue ejecutar bien su propuesta de valor y su estrategia de captación.

La proyección se ha realizado a siete años porque permite recoger una fase inicial de arranque, un periodo posterior de consolidación comercial y una etapa más madura del negocio, sin extender el análisis a un horizonte excesivamente largo en el que las hipótesis perderían fiabilidad.

1	base case			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
#REF!	Cash Flow									
	Cremation Revenues	EUR	1.212.750	6.125	121.275	203.350	220.500	220.500	220.500	220.500
	Other Revenues	EUR	242.550	1.225	24.255	40.670	44.100	44.100	44.100	44.100
	Total Revenues	EUR	1.455.300	7.350	145.530	244.020	264.600	264.600	264.600	264.600
	Revenue Growth	%			1880%	68%	8,4%	-	-	-
	ZazaVet Cremation Cost	EUR	(91.462)	(462)	(9.146)	(15.336)	(16.629)	(16.629)	(16.629)	(16.629)
	Personnel Cost	EUR	(730.000)	(10.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
	Other Costs	EUR	(146.000)	(2.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)
	Total Costs	**EUR**	**(967.462)**	**(12.462)**	**(153.146)**	**(159.336)**	**(160.629)**	**(160.629)**	**(160.629)**	**(160.629)**
	EBITDA	EUR	487.838	(5.112)	(7.616)	84.684	103.971	103.971	103.971	103.971
	EBITDA Margin	%			(5,2%)	34,7%	39,3%	39,3%	39,3%	39,3%
	EBITDA Growth	%			49,0%	(1.211,9%)	22,8%	-	-	-
	Total Investment	EUR	(172.000)	(43.000)	(129.000)	-	-	-	-	-
	Taxes	EUR	(87.250)	-	-	(5.557)	(13.616)	(22.693)	(22.693)	(22.693)
	WK	EUR	-							
	FCF	**EUR**	**228.588**	**(48.112)**	**(136.616)**	**79.127**	**90.355**	**81.278**	**81.278**	**81.278**
	FCF Conversion	%			1.793,8%	93,4%	86,9%	78,2%	78,2%	78,2%
	FCF Growth	%			184,0%	(157,9%)	14,2%	(10,0%)	-	-

Tabla 3. Proyección económico-financiera del escenario base de ZAZAVET (2026-2032)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

2	worst case			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
#REF!	Cash Flow									
	Cremation Revenues	EUR	1.044.313	6.125	121.275	181.913	183.750	183.750	183.750	183.750
	Other Revenues	EUR	104.431	613	12.128	18.191	18.375	18.375	18.375	18.375
	Total Revenues	EUR	1.148.744	6.738	133.403	200.104	202.125	202.125	202.125	202.125
	Revenue Growth	%			1880%	50%	1,0%	-	-	-
	ZazaVet Cremation Cost	EUR	(78.759)	(462)	(9.146)	(13.719)	(13.858)	(13.858)	(13.858)	(13.858)
	Personnel Cost	EUR	(730.000)	(10.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
	Other Costs	EUR	(124.100)	(1.700)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)
	Total Costs	**EUR**	**(932.859)**	**(12.162)**	**(149.546)**	**(154.119)**	**(154.258)**	**(154.258)**	**(154.258)**	**(154.258)**
	EBITDA	EUR	215.885	(5.424)	(16.144)	45.985	47.867	47.867	47.867	47.867
	EBITDA Margin	%			(12,1%)	23,0%	23,7%	23,7%	23,7%	23,7%
	EBITDA Growth	%			197,6%	(384,8%)	4,1%	-	-	-
	Total Investment	EUR	(187.000)	(46.750)	(140.250)	-	-	-	-	-
	Taxes	EUR	(32.190)	-	-	(2.339)	(4.975)	(8.292)	(8.292)	(8.292)
	WK	EUR	-							
	FCF	**EUR**	**(3.305)**	**(52.174)**	**(156.394)**	**43.645**	**42.892**	**39.575**	**39.575**	**39.575**
	FCF Conversion	%			968,8%	94,9%	89,6%	82,7%	82,7%	82,7%
	FCF Growth	%			199,8%	(127,9%)	(1,7%)	(7,7%)	-	-

Tabla 4. Cuenta de resultados y flujo de caja libre del escenario pesimista de ZAZAVET (2026-2032)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

3	optimistic case			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
#REF!	Cash Flow									
	Cremation Revenues	EUR	1.422.838	6.125	121.275	209.475	270.113	271.950	271.950	271.950
	Other Revenues	EUR	426.851	1.838	36.383	62.843	81.034	81.585	81.585	81.585
	Total Revenues	EUR	1.849.689	7.963	157.658	272.318	351.146	353.535	353.535	353.535
	Revenue Growth	%			1880%	73%	28,9%	0,7%	-	-
	ZazaVet Cremation Cost	EUR	(107.306)	(462)	(9.146)	(15.798)	(20.371)	(20.510)	(20.510)	(20.510)
	Personnel Cost	EUR	(730.000)	(10.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)	(120.000)
	Other Costs	EUR	(124.100)	(1.700)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)	(20.400)
	Total Costs	**EUR**	**(961.406)**	**(12.162)**	**(149.546)**	**(156.198)**	**(160.771)**	**(160.910)**	**(160.910)**	**(160.910)**
	EBITDA	EUR	888.283	(4.199)	8.111	116.120	190.375	192.625	192.625	192.625
	EBITDA Margin	%			5,1%	42,6%	54,2%	54,5%	54,5%	54,5%
	EBITDA Growth	%			(293,2%)	1.331,6%	63,9%	1,2%	-	-
	Total Investment	EUR	(187.000)	(46.750)	(140.250)	-	-	-	-	-
	Taxes	EUR	(165.445)	-	-	(8.462)	(23.539)	(44.481)	(44.481)	(44.481)
	WK	EUR	-							
	FCF	**EUR**	**535.838**	**(50.949)**	**(132.139)**	**107.657**	**166.837**	**148.144**	**148.144**	**148.144**
	FCF Conversion	%			(1.629,1%)	92,7%	87,6%	76,9%	76,9%	76,9%
	FCF Growth	%			159,4%	(181,5%)	55,0%	(11,2%)	-	-

Tabla 5. Cuenta de resultados y flujo de caja libre del escenario optimista de ZAZAVET (2026-2032)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

IX. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS

9.1 Escenario base, optimista y pesimista

Para valorar la solidez del proyecto, el modelo financiero no se ha construido a partir de una única previsión, sino de tres escenarios distintos: base, pesimista y optimista. Este enfoque resulta útil porque permite comprobar si el negocio solo funciona en una situación muy

favorable o si, por el contrario, mantiene una lógica razonable también en contextos menos positivos.

El escenario base representa la evolución que se considera más probable si el proyecto logra implantarse con normalidad en el mercado madrileño. En este caso, ZAZAVET parte de una entrada gradual en el mercado, con crecimiento progresivo de la cuota captada, una política de precios estable y una estructura de costes controlada. En este escenario, el negocio genera ingresos acumulados de 1.455.300 euros y un flujo de caja libre acumulado de 228.588 euros a lo largo del periodo analizado. La lectura de este caso central es positiva: el proyecto requiere un periodo inicial de consolidación inmediata, y muestra capacidad para consolidarse y terminar generando caja.

El escenario pesimista recoge una evolución más lenta de la demanda, una captación comercial menos intensa y un comportamiento menos favorable en la generación de ingresos adicionales. En este caso, el negocio sigue teniendo sentido desde el punto de vista operativo, pero sufre mucho más en términos de caja, hasta el punto de cerrar el periodo con un flujo de caja libre acumulado negativo de 3.305 euros. Esto indica que el proyecto no queda automáticamente invalidado, pero sí que se vuelve más exigente y más vulnerable si el ritmo de captación es inferior al esperado.

Por su parte, el escenario optimista refleja una evolución más favorable del proyecto, con una captación más rápida, una mayor capacidad de monetizar los servicios complementarios y una mejora más clara en los márgenes. En ese caso, los ingresos acumulados ascienden a 1.849.689 euros y el flujo de caja libre acumulado se sitúa en 535.838 euros. Este escenario muestra que, si la implantación comercial funciona bien y la propuesta de valor es bien recibida, el negocio puede generar una rentabilidad significativamente mayor.

La comparación entre los tres escenarios permite sacar una primera conclusión importante: ZAZAVET no es un proyecto sin riesgo, pero tampoco depende de una situación extraordinariamente favorable para tener sentido. El escenario base ya muestra una evolución razonable, mientras que el pesimista sirve para identificar los puntos de presión más importantes. A su vez, el optimista ayuda a visualizar el potencial del negocio si el crecimiento comercial y la monetización adicional se desarrollan mejor de lo esperado.



Figura 4. Comparación de escenarios del modelo financiero de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

9.2 Sensibilidad de volumen, precios y costes

Dentro del modelo, la variable más sensible no es la inversión inicial, sino el volumen de actividad. Esto se explica porque el negocio presenta una estructura con costes fijos relativamente altos al principio, sobre todo por personal, alquiler y gastos de estructura. Cuando el volumen de cremaciones es bajo, esos costes pesan mucho sobre cada servicio. En cambio, a medida que el número de servicios aumenta, la rentabilidad mejora con rapidez, ya que el coste variable por cremación es bastante más reducido que el coste fijo total. Esta lógica ya aparecía en la parte estratégica del proyecto, donde se señalaba que la actividad mejora de forma progresiva conforme se incrementa el volumen de servicios prestados y se aprovecha mejor la capacidad instalada.

El precio también es una variable relevante, aunque algo menos determinante que el volumen. El proyecto trabaja con un precio medio de 200 euros para la cremación individual y de 50 euros para la colectiva. Estos importes encajan dentro de los rangos observados en el mercado madrileño, donde ya existen competidores con precios claramente superiores en el servicio individual. En este sentido, el modelo no parte de una hipótesis agresiva o poco realista, sino de una posición intermedia que busca combinar competitividad y margen.

La sensibilidad del precio debe interpretarse con equilibrio. Una bajada de tarifas podría facilitar la captación de clientes, pero también reduciría el margen unitario en una actividad que ya soporta costes fijos relevantes. Por el contrario, una subida de precios podría mejorar el ingreso por servicio, aunque también aumentaría el riesgo de perder competitividad frente a operadores ya implantados. Por eso, en un negocio como este parece más razonable ganar rentabilidad a través de una mejor mezcla de servicios y productos adicionales que mediante una simple subida de precios.

La tercera gran variable son los costes. Dentro de ellos, los más importantes son el personal y el resto de gastos de estructura. También influye la decisión de comprar o alquilar el vehículo (y local).

A ello se añade la comisión al canal veterinario. En el modelo se ha trabajado con una comisión media de 10 euros por cremación, calculada a partir de una comisión del 15 % sobre el precio medio y de la hipótesis de que aproximadamente la mitad de las cremaciones procederán de recomendaciones de clínicas y hospitales veterinarios. Esta partida tiene sentido comercial, porque el canal veterinario es una fuente de captación muy importante, pero también muestra una sensibilidad clara: si las clínicas concentran más poder o exigen mayores incentivos, el margen del negocio puede reducirse. La propia estrategia comercial del proyecto subraya que las clínicas son un canal prioritario y que, por tanto, resulta lógico que tengan un peso relevante en la estructura de captación.

1. Sensibilidad por volumen de cremaciones					
Cremaciones / mes	Ingresos	Costes variables	Margen total	Costes fijos	Resultado mensual
60,00	11.100 €	2.790 €	8.310 €	11.050 €	-2.740 €
70,00	12.950 €	3.255 €	9.695 €	11.050 €	-1.355 €
80,00	14.800 €	3.720 €	11.080 €	11.050 €	30 €
90,00	16.650 €	4.185 €	12.465 €	11.050 €	1.415 €
100,00	18.500 €	4.650 €	13.850 €	11.050 €	2.800 €
110,00	20.350 €	5.115 €	15.235 €	11.050 €	4.185 €
120,00	22.200 €	5.580 €	16.620 €	11.050 €	5.570 €

2. Sensibilidad del punto de equilibrio por variable					
Variable modificada	Escenario	Nuevo dato	Nuevo PE	Impacto vs base	Lectura
Precio medio	-10%	166,50	92,1	+12,3	Sube mucho el volumen necesario
Precio medio	+10%	203,50	70,4	-9,4	Reduce el umbral de equilibrio
Costes fijos	+10%	12.155,00	87,8	+8,0	volumen
Costes fijos	-10%	9.945,00	71,8	-8,0	comercial
Coste variable	+10 €	56,50	86,0	+6,2	Menor margen por cremación
Comisión veterinaria	+5 €	51,50	82,8	+3,0	Impacto moderado frente al volumen
Volumen captado	-10 cremaciones	70,0	79,8	-1.385 €	Impacto directo en resultado mensual
Volumen captado	+10 cremaciones	90,0	79,8	+1.385 €	Aporta caja incremental

3. Matriz de punto de equilibrio: precio medio vs costes fijos					
Precio medio / Costes fijos	9.945 € (-10%)	11.050 € (base)	12.155 € (+10%)	13.260 € (+20%)	Lectura
160 €	88	97	107	117	Mayor presión
175 €	77	86	95	103	Mayor presión
185 €	72	80	88	96	Base
200 €	65	72	79	86	Menor PE
210 €	61	68	74	81	Menor PE

Tabla 6. Análisis de sensibilidad numérico del modelo financiero de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

En conjunto, el análisis de sensibilidad sugiere una idea bastante clara: la rentabilidad de ZAZAVET depende sobre todo de tres factores, que son el número de servicios captados, la capacidad de mantener un precio medio razonable y el control de los costes fijos en la fase inicial. De estas tres variables, la más crítica parece ser la primera. El negocio puede absorber mejor pequeñas desviaciones de precio o de coste que una desviación importante en el volumen de cremaciones.



Figura 5. Principales variables de sensibilidad del modelo financiero de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero.

9.3 Riesgos y medidas de mitigación

El análisis de sensibilidad permite identificar los principales riesgos del proyecto y las medidas necesarias para reducir su impacto. En el caso de ZAZAVET, los riesgos más relevantes se concentran en cinco áreas: captación comercial, operativa del servicio, cumplimiento regulatorio, presión competitiva y equilibrio financiero. Todos ellos están relacionados entre sí, ya que una captación lenta dificulta alcanzar el punto de equilibrio, una mala operativa afecta a la reputación y un incumplimiento regulatorio puede retrasar o impedir el desarrollo normal de la actividad.

El primer riesgo es el comercial. ZAZAVET parte como una empresa nueva, sin marca conocida y sin una red consolidada de clínicas colaboradoras. Esta situación puede dificultar la captación durante los primeros meses, especialmente porque el modelo financiero muestra que el negocio necesita aproximarse a 84 cremaciones mensuales para cubrir sus costes fijos. Por debajo de ese nivel, la empresa puede seguir operando, pero la generación de caja se tensiona. Para mitigar este riesgo, será necesario reforzar desde el inicio dos vías de captación: el canal veterinario y el canal digital. Las clínicas y hospitales veterinarios pueden aportar volumen recurrente, mientras que la presencia digital permite captar clientes particulares que buscan una solución rápida en el momento en que surge la necesidad.

El segundo riesgo es operativo. La cremación de mascotas es un servicio delicado, en el que un error en la recogida, la identificación del animal, la entrega de cenizas o la comunicación con la familia puede tener un impacto reputacional elevado. En este tipo de actividad, la confianza del cliente depende tanto del resultado final como de la forma en que se gestiona todo el proceso. Para reducir este riesgo, ZAZAVET deberá apoyarse en protocolos internos, formación del personal, registro de cada servicio y trazabilidad en las cremaciones individuales. Cada mascota deberá quedar asociada a una ficha o código interno desde la recogida hasta la entrega final, incluyendo los datos del propietario, el tipo de cremación y la documentación correspondiente.

El tercer riesgo es regulatorio y ambiental. La actividad no puede desarrollarse de manera informal, ya que los cuerpos de animales de compañía se consideran subproductos animales no destinados al consumo humano y deben gestionarse mediante vías autorizadas (Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud, 2024). Este riesgo puede materializarse en retrasos de apertura, mayores costes de adecuación, exigencias técnicas sobre el local o necesidad de adaptar el proyecto a requisitos ambientales. La forma más razonable de mitigarlo es anticipar la tramitación administrativa, elegir una ubicación compatible con la actividad, contar con un horno adecuado y mantener una gestión documental ordenada desde el inicio.

El cuarto riesgo es competitivo. El análisis de competencia muestra que el mercado madrileño ya cuenta con operadores especializados que ofrecen cremación individual, cremación colectiva, recogida, certificados, urnas y servicios conmemorativos (Pets Eternity, s. f.; Fune Mascotas, 2024; Incipet, s. f.; Bosque del Silencio, 2025; Adiós Mascota, s. f.). Por tanto, ZAZAVET no entra en un mercado vacío y no debería competir únicamente por precio. La mitigación de este riesgo pasa por defender una propuesta clara, con packs fáciles de entender, trazabilidad real, atención cuidada y una relación fuerte con clínicas veterinarias. La diferenciación debe apoyarse en la experiencia completa del servicio, no solo en la cremación como prestación técnica.

El quinto riesgo es financiero. El proyecto soporta costes fijos relevantes desde el inicio, especialmente personal, alquiler, marketing, mantenimiento y otros gastos de estructura. El análisis de sensibilidad muestra que el volumen de cremaciones es la variable más crítica, ya que una desviación de diez cremaciones mensuales respecto al punto de equilibrio puede modificar el resultado mensual en aproximadamente 1.555 euros. Por ello, una captación inferior a la prevista tendría un impacto más relevante que pequeñas variaciones en el precio o

en los costes unitarios. Para mitigar este riesgo, ZAZAVET deberá mantener un fondo de maniobra suficiente, controlar los costes fijos, revisar periódicamente el avance frente al punto de equilibrio y ajustar la inversión comercial si la captación no evoluciona como se esperaba.

En conjunto, los riesgos del proyecto son relevantes, pero gestionables si se actúa de forma anticipada. La clave será alcanzar volumen suficiente, ejecutar el servicio sin fallos, cumplir correctamente con las exigencias regulatorias y consolidar relaciones estables con clínicas veterinarias. El riesgo principal no está en la capacidad técnica del horno, sino en la capacidad comercial y operativa de transformar la demanda potencial en servicios reales y recurrentes.



Figura 6. Mapa de riesgos y medidas de mitigación de ZAZAVET

Fuente: elaboración propia a partir del modelo financiero, Madrid Salud y análisis de competidores.

X. CONCLUSIONES

10.1 Valoración global de la viabilidad del proyecto

A lo largo de este trabajo se ha analizado la viabilidad del modelo de negocio de ZAZAVET, un crematorio de animales de compañía orientado a prestar servicio en la Comunidad de Madrid. El análisis realizado permite concluir que se trata de un proyecto con sentido empresarial, apoyado en una necesidad real del mercado y en una propuesta de valor que responde a un cambio social evidente en la relación entre las personas y sus mascotas. El aumento del peso emocional de los animales de compañía, la mayor demanda de servicios más cuidados en el momento de la despedida y la progresiva profesionalización del sector crean un contexto favorable para la entrada de un operador especializado como ZAZAVET.

Desde un punto de vista estratégico, el proyecto presenta una posición coherente. ZAZAVET no se plantea como una empresa de bajo coste ni como una marca de lujo, sino como una propuesta de calidad media-alta, profesional, cercana y bien organizada. Esa posición resulta razonable en un mercado donde el cliente no busca solo un servicio técnico, sino también claridad, confianza, trazabilidad y un trato adecuado en un momento especialmente delicado. Además, la estructuración de la oferta en packs, la posibilidad de personalización moderada y la colaboración con clínicas y hospitales veterinarios refuerzan la consistencia del modelo de negocio.

Desde el punto de vista operativo y regulatorio, el trabajo también muestra que ZAZAVET puede desarrollarse dentro de un marco realista, aunque exigente. No se trata de una actividad sencilla de implantar, ya que requiere una nave adecuada, equipamiento técnico, cumplimiento sanitario y ambiental, e inscripción como operador de SANDACH. Sin embargo, precisamente esa complejidad también actúa como barrera de entrada y favorece a proyectos que se plantean desde el inicio con una lógica más profesionalizada. En este sentido, la actividad no solo resulta legalmente viable, sino que también encuentra una justificación clara dentro del sistema de gestión controlada de cadáveres de animales de compañía.

En términos económico-financieros, la conclusión general también es favorable. El proyecto exige una inversión inicial relevante y parte de una estructura de costes fijos que obliga a captar un volumen suficiente de servicios para alcanzar estabilidad. Aun así, la lógica del modelo permite sostener que, si la implantación comercial funciona de forma razonable y se ejecuta bien la operativa, ZAZAVET puede convertirse en un negocio viable. No se trata, por tanto, de un proyecto sin riesgo ni de una rentabilidad automática, pero sí de una iniciativa que presenta fundamentos suficientes para ser considerada empresarialmente defendible.

10.2 Principales conclusiones del análisis

El análisis realizado permite concluir que ZAZAVET responde a una oportunidad real dentro del mercado funerario para animales de compañía en la Comunidad de Madrid. La existencia de una base amplia de mascotas, la humanización creciente de los animales de compañía y la mayor sensibilidad de los propietarios ante su fallecimiento justifican la aparición de servicios más profesionales, claros y cuidados. No se trata de crear una necesidad inexistente, sino de ofrecer una respuesta más ordenada a una demanda que ya existe y que previsiblemente seguirá ganando importancia.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto tiene sentido porque combina una propuesta de valor coherente con un posicionamiento diferenciado. ZAZAVET no pretende competir únicamente por precio ni situarse como una marca de lujo, sino ocupar una posición intermedia basada en confianza, trazabilidad, claridad comercial y trato respetuoso. Esta orientación resulta especialmente relevante en un servicio en el que el cliente suele decidir en un momento emocionalmente delicado y donde la percepción de profesionalidad pesa mucho en la decisión de compra.

Uno de los elementos más importantes del modelo es el canal veterinario. Las clínicas y hospitales veterinarios pueden actuar como prescriptores naturales del servicio, ya que suelen estar presentes en el momento en que surge la necesidad. Por ello, la viabilidad comercial de ZAZAVET dependerá en gran medida de su capacidad para construir acuerdos estables, ofrecer una respuesta rápida y convertirse en un proveedor fiable para estos centros. La recomendación veterinaria puede aportar volumen, confianza y recurrencia, pero no debe darse por garantizada desde el inicio.

La lectura financiera también es razonablemente positiva. En el escenario base, el modelo proyecta unos ingresos acumulados de 1.455.300 euros y un flujo de caja libre acumulado de 228.588 euros durante el periodo analizado. Además, el punto de equilibrio se sitúa en torno a 84 cremaciones mensuales, una cifra alineada con la capacidad estimada del horno, situada entre 80 y 120 cremaciones al mes. Esto muestra que el proyecto no se encuentra limitado principalmente por la capacidad técnica, sino por la necesidad de captar suficiente volumen de servicios.

El análisis de sensibilidad confirma esta idea. La variable más crítica no es tanto la inversión inicial ni pequeñas variaciones en el precio, sino el ritmo de captación comercial. Una desviación de diez cremaciones mensuales respecto al punto de equilibrio puede modificar el resultado mensual en aproximadamente 1.555 euros. Por ello, el éxito del proyecto dependerá de alcanzar con rapidez un volumen suficiente, mantener un precio medio razonable y controlar los costes fijos durante la fase inicial.

El escenario pesimista muestra que el proyecto no está exento de riesgo. Si la captación es más lenta de lo previsto o si el mix de servicios se desplaza hacia opciones de menor margen, la generación de caja puede quedar muy ajustada. Sin embargo, el escenario base y el optimista reflejan que, si la implantación comercial funciona y la propuesta de valor es bien recibida, el

negocio puede generar caja positiva y alcanzar una posición sostenible en el mercado madrileño.

En definitiva, ZAZAVET puede considerarse un proyecto viable, aunque condicionado a una ejecución cuidadosa. Su viabilidad no depende solo de que exista mercado, sino de convertir esa oportunidad en servicios reales mediante una operativa fiable, una buena relación con clínicas veterinarias, una comunicación clara con el cliente y una gestión financiera prudente. Por tanto, el proyecto presenta potencial de consolidación, siempre que mantenga disciplina comercial, control de costes y una propuesta de servicio coherente con las expectativas actuales de los propietarios de mascotas.

XI. APÉNDICE: DECLARACIÓN DE USO DE IA

Apéndice: Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea. Por la presente, yo, Álvaro Ortiz Cabrero, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " MODELO DE NEGOCIO DE CREMATORIO DE ANIMALES DE COMPAÑÍA ZAZAVET S.L.", declaro que he utilizado herramientas de inteligencia artificial generativa, como ChatGPT u otras similares, únicamente en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.

3. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.

4. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para qué se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 03 de junio de 2026

Firma: Álvaro Ortiz Cabrero

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Adiós Mascota. (s. f.). *Cremación de mascotas*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://adiosmascota.es

- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2023, 29 de marzo). *Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales*. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 75, 45618-45671. https://www.boe.es/eli/es/l/2023/03/28/7

- ANFAAC. (s. f.). *Datos sectoriales*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://www.anfaac.org/datos-sectoriales/

- Animal's Health. (2026, 23 de febrero). *Los españoles dedican de media entre 500 y 1.000 euros al año a sus mascotas, siendo la alimentación y el veterinario los principales gastos*. https://www.animalshealth.es/mascotas/espanoles-dedican-media-entre-500-y-1000-euros-ano-mascotas-alimentacion-veterinario-principales-gastos

- Autoline. (2026). *Furgonetas frigoríficas de segunda mano*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://autoline.es/-/furgonetas-frigorificas--c77

- Ayuntamiento de Madrid. (s. f.). *Avisos: Incidencias y peticiones de recogida y retirada de animales muertos*. Sede Electrónica del Ayuntamiento de Madrid. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem

- *Ayuntamiento de Madrid, Madrid Salud. (2024). Gestión de animales de compañía muertos en centros veterinarios y establecimientos de venta de animales de compañía (Informe n.º Inf20002)*

- *BBVA. (2026). Fondo de maniobra empresarial: qué es y cómo calcularlo. https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ae/financiacion/fondo-de-maniobra-de-una-empresa.html*

- *Bosque del Silencio. (2025, 30 de diciembre). Crematorio de mascotas en Madrid. https://bosquedelsilencio.com.es*

- Calderón, R. (2025, 6 de agosto). *Informe IPMARK – Mascotas 2025*. *IPMARK*. https://ipmark.com/informes/mascotas-2025/

- *CIRCE. (s. f.). Centro de Información y Red de Creación de Empresas. Ministerio de Industria y Turismo. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://paeelectronico.es*
- *Coches.net. (2026). Furgonetas frío de segunda mano. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://www.coches.net/vehiculos-industriales/furgonetas/frio/*
- *Comunidad de Madrid. (s. f.). Identificación de animales de compañía. Sede Electrónica de la Comunidad de Madrid. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://sede.comunidad.madrid/inscripciones-registro/identificacion-animales-compania*
- *El Debate & EFE. (2025, 25 de junio). El primer cementerio público de mascotas en España cumple su primer año con 320 servicios. El Debate. https://www.eldebate.com/sociedad/20250625/primer-cementerio-publico-mascotas-espana-cumple-primer-ano-320-servicios_310707*
- Estudio L. (2026, 5 de mayo). *Precio del proyecto técnico para declaración responsable en Madrid*. https://www.estudio-l.es/blog/precio-del-proyecto-tecnico-para-declaracion-responsable-en-madrid/
- Europa Press. (2025, 3 de septiembre). *La funeraria de mascotas DEPET levanta 4,4 millones de euros para expandir sus centros en España*. https://www.europapress.es/economia/noticia-funeraria-mascotas-depet-levanta-44-millones-euros-expandir-centros-espana-20250903173423.html
- Fune Mascotas. (2024, 3 de septiembre). *Precios de nuestros servicios en Madrid*. https://funemascotas.com/precios-madrid
- Grand View Research. (2025a). *Europe pet funeral services market size & outlook*. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/pet-funeral-services-market/europe
- Grand View Research. (2025b). *North America pet funeral services market size report*. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/north-america-pet-funeral-services-market-report

- Idealista. (2026). *Alquiler de naves en Valdemoro, Madrid*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://www.idealista.com/alquiler-locales/valdemoro-madrid/con-naves/

- Ideter. (2025, 27 de mayo). *Incineración de mascotas: proceso, duración y precio en 2025*. https://www.ideter.com/incineracion-de-mascotas-proceso-duracion-y-precio-en-2025/

- IM Veterinaria. (2026, 11 de marzo). *Humanización de las mascotas, un fenómeno ligado al cambio social*. https://www.imveterinaria.es/noticia/14054/humanizacion-de-las-mascotas-un-fenomeno-ligado-al-cambio-social

- Incineradores IGE. (2024, 11 de abril). *Horno crematorio Addfield PET200 para mascotas*. https://www.incineradoresige.com/incineradores/mascotas/petcrem-200/

- Incipet. (s. f.). *Servicios de cremación de mascotas*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://incipetcrematorio.com

- Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 234, de 29 de septiembre de 2022. https://www.boe.es/eli/es/l/2022/09/28/18/con

- Modelos de Plan de Negocios. (2025, 14 de agosto). *¿Cómo montar un crematorio de mascotas?* https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/como-montar-un-crematorio-de-mascotas

- Montoya, M., Morrison, J. A., Arrignon, F., Spofford, N., Charles, H., Hours, M., & Biourge, V. (2023). Life expectancy tables for dogs and cats derived from clinical data. *Frontiers in Veterinary Science, 10*, 1082102. https://doi.org/10.3389/fvets.2023.1082102

- Pets Eternity. (s. f.). *Cremación de mascotas*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://petseternity.es

- Real Decreto 1528/2012, de 8 de noviembre, por el que se establecen las normas aplicables a los subproductos animales y los productos derivados no destinados al consumo humano. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 277, de 17 de noviembre de 2012. https://www.boe.es/eli/es/rd/2012/11/08/1528

- Real Decreto 476/2014, de 13 de junio, por el que se regula el Registro nacional de movimientos de subproductos animales y los productos derivados no destinados a consumo humano. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 147, de 18 de junio de 2014. https://www.boe.es/eli/es/rd/2014/06/13/476

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 161, de 3 de julio de 2010. https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2010/07/02/1/con

- Recordarte y Sonreír. (s. f.). *Servicios funerarios para mascotas*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://recordarteysonreir.com

- Red Española de Identificación de Animales de Compañía. (s. f.). *Estadísticas*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://www.reiac.es/reiac

- Reglamento (CE) n.º 1069/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de octubre de 2009, por el que se establecen las normas sanitarias aplicables a los subproductos animales y los productos derivados no destinados al consumo humano. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 300, 1-33. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32009R1069

- RTVE.es. (2025, 17 de enero). *Las mascotas superan a los niños, el gran cambio en los hogares españoles: "La tendencia se va a consolidar"*. https://www.rtve.es/noticias/20250117/mascotas-superan-ninos-espana-cambio-familiar/16277666.shtml

- Sánchez-Martín, Á. (2025, 26 de febrero). *¿Hay más perros que niños en España? Eso parece, aunque los datos oficiales son parciales y sesgados*. *El País*. https://elpais.com/espana/2025-02-26/hay-mas-perros-que-ninos-en-espana-no-esta-claro-los-datos-oficiales-son-parciales-y-sesgados.html

- Teng, K. T., Brodbelt, D. C., Pegram, C., Church, D. B., & O'Neill, D. G. (2022). Life tables of annual life expectancy and mortality for companion dogs in the United Kingdom. *Scientific Reports, 12*(1). https://doi.org/10.1038/s41598-022-10341-6

- Vela Arquitectos. (2026). *Licencia de apertura precio Madrid*. Recuperado el 3 de junio de 2026, de https://arquitectosvela.com/licencia-de-apertura-precio-madrid