



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIOS GUARDERIA CANINA DOGTOWN**

Autor: Jaime Ramos Tierno  
Director: Antonio Rua Vieites

MADRID | Diciembre 2024

# 1. Índice

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Índice.....  | 2  |
| 2. Presentación del proyecto .....  | 4  |
| 2.1. Resumen ejecutivo .....  | 4  |
| 2.2. Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual.....                          | 4  |
| 2.3. Presentación de promotores del proyecto.....   | 5  |
| 2.4. Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles. DAFO y PORTER..... | 5  |
| 2.5. Ventaja competitiva.....   | 7  |
| 3. Plan de marketing .....  | 8  |
| 3.1. Análisis de mercado .....  | 8  |
| 3.2. Análisis y segmentación de clientes .....  | 9  |
| 3.3. Análisis de la competencia .....   | 12 |
| 3.4. Definición del producto, marca y posicionamiento.....  | 13 |
| 3.5. Plan de distribución.....  | 15 |
| 3.6. Plan de promoción y comunicación .....   | 17 |
| 3.7. Determinación del precio de venta.....   | 18 |
| 3.8. Previsión de ventas.....   | 19 |
| 4. Producto mínimo viable.....  | 21 |
| 4.1. Enumeración de hipótesis de negocio .....  | 21 |
| 4.2. Producto mínimo viable (PMV).....  | 22 |
| 4.3. Construcción o elaboración del modelo de Producto Mínimo Viable (PMV) .....                  | 24 |
| 5. Plan de producción y compras. Localización .....   | 25 |
| 5.1. Ubicación .....  | 25 |
| 5.2. Plan de compras .....  | 27 |
| 5.3. Proceso de entrega del servicio .....  | 28 |
| 5.4. Tecnología aplicada.....   | 29 |
| 5.5. Gestión de stock y existencias.....  | 30 |
| 5.6. Proveedores y aprovisionamiento .....  | 30 |
| 5.7. Estrategia de crecimiento .....  | 31 |
| 6. Plan de organización y recursos humanos .....  | 32 |
| 6.1. Socios .....   | 32 |
| 6.2. Organización .....   | 32 |
| 6.3. Plan de contratación/selección .....   | 33 |
| 6.4. Política retributiva y costes salariales .....   | 34 |
| 7. Área jurídico-fiscal .....   | 34 |

|   |    |
|---|----|
| 7.1. Forma jurídica .....   | 34 |
| 7.2. Obligaciones fiscales.....   | 35 |
| 7.3. Obligaciones laborales .....   | 36 |
| 7.4. Permisos, licencias y trámites administrativos generales.....  | 37 |
| 8. Plan económico-financiero.....   | 37 |
| 8.1. Plan de inversiones iniciales .....  | 37 |
| 8.2. Plan de financiación .....   | 39 |
| 8.3. Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores .....   | 39 |
| 8.4. Presupuesto de tesorería .....   | 40 |
| 8.5. Previsión de cuenta de resultados.....   | 43 |
| 8.6. Punto de equilibrio .....  | 45 |
| 8.8. Ratios de rentabilidad.....  | 45 |
| 9. Calendario y ejecución .....   | 46 |
| 10. Conclusiones .....  | 47 |
| 11. Bibliografía .....  | 49 |
| 12. Anexos .....  | 52 |
| 12.1. Anexo 1. Ingresos por mes por escenario.....  | 52 |
| 12.2. Anexo 2. Encuesta a población de Madrid.....  | 56 |
| 12.3. Anexo 3. Cronograma .....   | 61 |
| 12.4. Anexo 4. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado..... | 62 |

## 2. Presentación del proyecto

### 2.1. Resumen ejecutivo

Dogtown es una guardería canina situada en el centro de Madrid, creada para satisfacer las necesidades de los dueños de perros que buscan servicios personalizados y confiables para sus mascotas. El proyecto combina guardería diurna, paseos, adiestramiento, transporte y atención veterinaria básica.

La visión es convertirse en un negocio referente en el sector del cuidado canino en Madrid, priorizando la comodidad de los dueños y el bienestar animal.

Los objetivos principales serán alcanzar una ocupación del 80% durante el primer año de operación, Generar un ROI del 30% en el primer año y conseguir 100 reseñas positivas en plataformas digitales para labrar la reputación que se espera conseguir.

El mercado de servicios para mascotas está en constante crecimiento, y un reflejo de esto son los resultados de las encuestas realizadas:

- El **77,8%** de los encuestados poseen perro y pasan **7,3 horas** de media fuera de casa.
- El **19,4%** usan habitualmente guarderías y el **27,8%** considerarían hacerlo.
- El precio promedio aceptado por un día de guardería incluyendo comida y paseo es de **35,81€**.

La mayoría de estos encuestados viven en distritos como Chamberí, Chamartín o Retiro y tienen edades entre 25 y 45 años empleados a tiempo completo.

La propuesta de valor se centra en dar servicios integrales como guardería, paseos, adiestramiento y atención veterinaria básica; flexibilidad horaria para adaptarse a las necesidades laborales de los dueños, y tecnología avanzada como reserva en línea y cámaras a tiempo real para monitorear.

Los planes de promoción a utilizar serán, la presencia en redes sociales haciendo énfasis en las reseñas, programas de fidelización y campañas de promoción para captar nuevos clientes, y colaboración con adiestradores, tiendas locales y veterinarios, lugares donde abundan los potenciales clientes.

Dogtown requiere una inversión inicial de **71526€** financiada el **60%** por el socio fundador y **40%** por el socio financiero. Los ingresos cuando se alcance la ocupación deseada serán de **21837€** mensuales, mientras que los costes serán **20536€** Generando un beneficio de **1301€** en un mes normal.

El proyecto se desarrollará durante 6 meses, con fases de planificación, adecuación del local, contratación, pruebas y lanzamiento oficial.

### 2.2. Evolución del proyecto: orígenes de la idea y situación actual

Dogtown surge como una idea en respuesta de las tendencias sociales crecientes: las personas hoy en día, sobre todo en ciudades, prefieren tener mascotas a hijos. Esta situación cada vez es más común debido a los cambios de la estructura familiar

tradicional, los costes que acarrearán criar a un hijo y el estilo de vida de los jóvenes que tiende a ser más independiente. Según Hodson (2022) ahora mismo hay el doble de mascotas que niños menores de 15 años en España, lo que refleja una humanización de los animales cada vez mayor.

Otra razón es el hecho de que los animales están ganando cada vez más reconocimiento social y legal. En España, el Código Civil reconoce a los animales como seres sintientes, y las leyes animales se están reforzando para proteger a los animales de negligencias e incluso abusos. Debido a esto, los servicios dedicados al cuidado de mascotas están en auge, y los dueños buscan alternativas para asegurar el cuidado de sus mascotas en su ausencia.

Dogtown pretende dar respuesta a estos requerimientos ofreciendo un lugar donde los perros puedan recibir cuidados, socializar y ejercitarse. Según los dueños se vayan preocupando cada vez más por los cuidados de sus mascotas, Dogtown se posicionará para atender esa demanda creciente de cuidados de calidad.

### 2.3. Presentación de promotores del proyecto

Los promotores del proyecto contarán con las siguientes competencias y experiencias:

- Fundadores con experiencia en el cuidado animal: De acuerdo con Lavinsky (2024), los fundadores deben haber trabajado previamente en la industria del servicio para mascotas como el adiestramiento de perros. De esta forma, desde un inicio contarán con conocimientos sobre la creación de un ambiente óptimo para los perros.
- Estrategia de crecimiento y gestión empresarial: Estos conocimientos son necesarios para planear estrategias, como el desarrollo del plan financiero o la supervisión del día a día para maximizar la rentabilidad del negocio y mantener una calidad de servicio alta.
- Enfoque en la calidad y pasión por el bienestar animal: El equipo debe estar comprometido con el bienestar animal, de manera que el diseño de Dogtown se centre en las necesidades físicas y emocionales de los perros. Agregar una buena capacitación del personal e incorporar mejores prácticas sobre el manejo de animales asegurará una buena experiencia para amos y perros.

### 2.4. Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles. DAFO y PORTER

El análisis estratégico de Dogtown se realizará mediante un análisis DAFO y las 5 fuerzas de Porter, basándose en otros análisis sobre la industria de las guarderías caninas.

#### Análisis DAFO

##### 1. Fortalezas

- *Diversificación de servicios*: Los servicios de Dogtown no se limitarán al de guardería y paseos para perros, sino también a la venta de alimentos y accesorios. De esta forma no solo se aumentarán las fuentes de ingresos, sino que también mejorará la fidelización de los clientes al ofrecer una solución integral al cuidado

de mascotas. El diversificar también soluciona la dependencia del negocio a una sola línea de negocio, protegiéndola de los cambios en la demanda.

- *Empleados capacitados:* Al tener un personal con experiencia en servicios enfocados a las mascotas se garantiza un nivel de atención y cuidados alto, lo que diferenciará a Dogtown de la competencia sin experiencia certificada.
- *Demanda creciente:* Debido a la creciente humanización de los animales, el incremento de la adopción de perros ha aumentado la demanda de servicios especializados. Las mascotas son consideradas como otro miembro de la familia, lo que implica que hay que gastar en su bienestar. Según un estudio de XX Submarkets, el mercado de servicios para mascotas ha experimentado un crecimiento sostenible en los últimos 8 años a nivel global, y las estimaciones indican que seguirá creciendo a corto y largo plazo.

## 2. Debilidades

- *Costos fijos altos:* Al igual que en otras empresas en el sector de servicios, los costos fijos de Dogtown serán significativos. Algunos ejemplos de ellos serían el alquiler del local y su mantenimiento, suministros o salarios del personal. Esto presenta una debilidad ya que la rentabilidad se verá afectada si no se consigue un flujo estable de precios y clientes.
- *Dependencia en la ubicación:* El éxito de la empresa dependerá de la ubicación donde se quiera abrir un primer local. Es esencial que esta localización se encuentre en una zona con gran densidad de mascotas o gran demanda de servicios de daycare, para facilitar la captación de clientes. También afectará la visibilidad y accesibilidad que tenga el local y si la zona ya está saturada de competencia

## 3. Oportunidades

- *Crecimiento de la industria:* Como se ha comentado ya, el sector del servicio para mascotas está en constante crecimiento. En España, ya es más normal tener mascotas que tener hijos, por lo que la demanda de los servicios de los primeros es mayor mientras que la de los segundos está en decadencia. En estos últimos 4 años, el sector ha crecido un 7.3%, y se espera que en los próximos 10 años crezca a un ritmo constante de 8.1%.
- *Cambios en la legislación sobre el bienestar animal:* Las normativas sobre el bienestar animal en la UE se están fortaleciendo lo que ofrece una oportunidad a empresas como Dogtown de posicionarse como líderes en el cuidado ético y responsable de las mascotas. Cuanto más estrictas se vuelvan estas leyes sobre el tratamiento de mascotas, mejores servicios buscarán los dueños para sus mascotas

## 4. Amenazas

- *Incremento en la competencia:* El aumento de la demanda de servicios para mascotas va de la mano con la entrada de nuevos competidores al mercado. Los nuevos daycare para perros y los cuidadores particulares suponen una amenaza directa. Es necesario que Dogtown se diferencie mediante su propuesta de valor y la calidad de sus servicios para obtener una ventaja competitiva.

- *Impacto económico:* Dogtown, al igual que cualquier negocio, se ve afectado por las fluctuaciones económicas. En caso de crisis económica, los dueños reducirán los gastos en servicios no esenciales, lo que afectaría directamente a Dogtown y reduciría sus ingresos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias de retención de clientes para asegurar el flujo de ingresos.

### **Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

1. *Rivalidad entre competidores:* El mercado de las guarderías caninas en Madrid esta conformado por unas 20 empresas que ofrecen servicios similares. Dogtown deberá proporcionar servicios complementarios como el acceso a veterinarios o la venta de alimentos especializados, además de un cuidado de calidad alta. La ubicación y el local también serán fundamentales, ya que los competidores cuentan, desde locales céntricos hasta espacios abiertos en las afueras de Madrid.
2. *Amenaza de nuevos entrantes:* Las barreras de entrada en esta industria no son especialmente altas, ya que, hasta un particular que pasee perros podría ser competencia directa nuestra. Además, la apertura de otras guarderías no es relativamente complicado desde un punto de vista logístico y técnico. Dogtown debe generar lealtad entre los clientes mediante la creación de una marca fuerte, y así disuadir la amenaza de nuevos entrantes.
3. *Poder de negociación de los clientes:* Los dueños tienen un amplio abanico de opciones sobre el cuidado de mascotas. Desde paseadores profesionales y guarderías hasta familiares o amigos. Por ello, para reducir su poder de negociación, Dogtown debe destacar en términos de seguridad y confianza a la vez que ofrecer diferentes opciones que se adapten a las necesidades de los clientes.
4. *Poder de negociación de los proveedores:* A pesar de que es importante mantener buenas relaciones con los proveedores para negociar buenos precios, esta es la fuerza que menos relevancia tiene. En la mayoría de los casos, se puede elegir entre varios proveedores y marcas sin que ninguno acapare el mercado. Además, los insumos de esta clase de negocio no son tan diferenciados como en otras industrias como la tecnológica.
5. *Amenaza de productos o servicios sustitutivos:* Como se ha comentado anteriormente, los dueños de las mascotas pueden buscar alternativas mas económicas que una guarderia profesional, como dejar a sus mascotas con amigos o familiares o contratar a un cuidador particular. Para luchar contra ello, Dogtown debe destacar las ventajas de sus instalaciones profesionales y la experiencia de convivir con otros perros.

### **2.5. Ventaja competitiva**

Para encontrar una ventaja competitiva se ha analizado diversas guarderías caninas y sus ofertas actuales. A continuación, se muestra un resumen de lo que ofrecen y así descubrir como Dogtown se podría diferenciar.

1. *Falta de servicios personalizados para necesidades especiales*

Algunas guarderías como Dogclan y WagWag ofrecen servicios básicos como socialización y paseos, pero ninguna se centra en atender perros con necesidades especiales como ansiedad o problemas de comportamiento. Dogtown podría atacar a este segmento ofreciendo atención personalizada con atención veterinaria durante el día o programas de inserción para perros con ansiedad.

## 2. *Educación canina limitada*

Dog Care Madrid, es una guardería que combina su labor principal con la educación y entrenamiento. Aunque es una propuesta interesante, este enfoque no está muy extendido por lo que Dogtown podría ofrecer programas de adiestramiento continuo, para constituir un desarrollo integral de los perros, haciendo que el servicio sea más atractivo.

## 3. *Atención nocturna y flexibilidad de horarios*

Algunos centros como CityDog Madrid y UpDog ofrecen servicios nocturnos de guardería, aunque estos están limitados por la posibilidad de recogida fuera de horas normales. Dogtown podría ofrecer horarios flexibles, incluyendo el nocturno y recogida o entrega a casa en horarios más amplios, así se satisfecería la necesidad de los dueños con horarios de trabajo fuera de lo habitual.

## 4. *Otros servicios*

Por último, las guarderías, normalmente ofrecen el mismo tipo de actividades, como juegos y paseos, por ello, para diferenciarse, Dogtown podría estudiar añadir otras actividades de bienestar como aromaterapia para reducir el estrés o hidroterapia para perros con problemas de artrosis.

# 3. Plan de marketing

## 3.1. Análisis de mercado

### 1. Contexto del mercado de mascotas en España

Según Statista (2024), en España hay más de 9 millones de perros registrados, lo que implica que hay un perro en una de cada 4 casas. Según el censo de la ciudad de Madrid, aquí habitan 2,7 millones de perros, debido a la alta densidad de población y las tendencias a poseer una mascota en zonas urbanas.

Según El Economista (2024), el gasto promedio en una mascota oscila entre los 1000 y 1400€, incluyendo desde veterinario hasta comida. En ciudades como Madrid, este gasto será mayor debido a que el costo de vida y el poder adquisitivo aquí es mayor. Además de acuerdo con Eurofound (2022) e crecimiento del mercado de las mascotas espera crecer a un ritmo de 8% por año, por lo menos hasta 2027.

### 2. Perfil del cliente objetivo

Según los resultados recogidos en la encuesta el cliente que se busca es alguien entre los 25 y 45 años que tiende a vivir en zonas urbanas con ingresos suficientes para gastar en servicios para su mascota. Son gente que viven solos o con su pareja, pero sin hijos, que buscan cubrir las necesidades emocionales de sus mascotas como un miembro más de su

familia. Se buscará que residan en barrios céntricos de Madrid, con mucha densidad de población, como Chamartín, Chamberí y Salamanca.

Estos clientes valoran la calidad de los servicios hacia sus mascotas, están dispuestos a pagar por servicios de conveniencia como el transporte o los horarios flexibles y tienen sensibilidad por el trato ético a los animales.

### 3. Análisis de la demanda

Según InfoJobs (2023), el 60% de los trabajadores en Madrid trabajan a jornada completa de forma presencial. Con las nuevas reformas de las leyes animalistas no sería extraño que en un futuro próximo se prohíba dejar a las mascotas solas en casa. Esto, sumado a la necesidad de socialización de los perros durante el día y la necesidad de dejar a los perros en un lugar seguro cuando los dueños se van de vacaciones, impulsa la demanda de las guarderías. Esta demanda sufre picos estacionales en Navidades, Semana Santa y Verano, siendo los meses valle enero y febrero.

### 4. Competencia en el mercado

El análisis de la competencia se expande un poco más abajo, pero básicamente, hay pocas propuestas de valor integral que junten servicios básicos de adiestramiento, transporte y personalización, así que Dogtown tiene oportunidades ofreciendo estos servicios.

### 5. Oportunidades y tendencias

Las oportunidades surgen debido al crecimiento del segmento de gente joven con poder adquisitivo, la demanda de servicios de transporte y adiestramiento y la concienciación del bienestar emocional de las mascotas. Por otro lado, las tendencias van hacia la digitalización del sector, personalización del servicio y la sostenibilidad.

## 3.2. Análisis y segmentación de clientes

### 1. Perfil demográfico

Como se puede ver en la **ilustración 1**, el 80% de los encuestados residen en los barrios de Chamberí, Chamartín, Retiro o Salamanca, por lo que se confirma la concentración geográfica de los clientes objetivos con alto poder adquisitivo.

¿En que barrio de Madrid vives?

36 respuestas

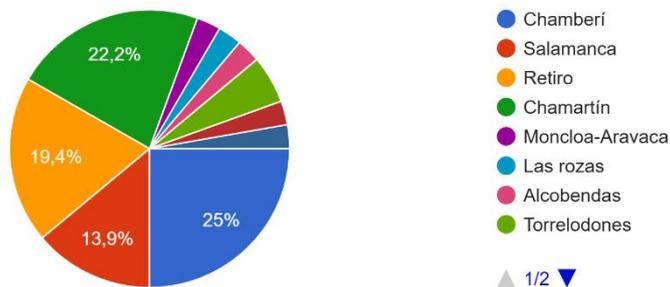


Ilustración 1: Gráfico sobre distribución de barrios de los encuestados

También en la **ilustración 2** se aprecia que el 77,8% de estos encuestados tienen alguna clase de perro, por lo que se confirma la relevancia del sector al que pertenece Dogtown en esta zona.

Si tienes perro, ¿de que tamaño es?

36 respuestas

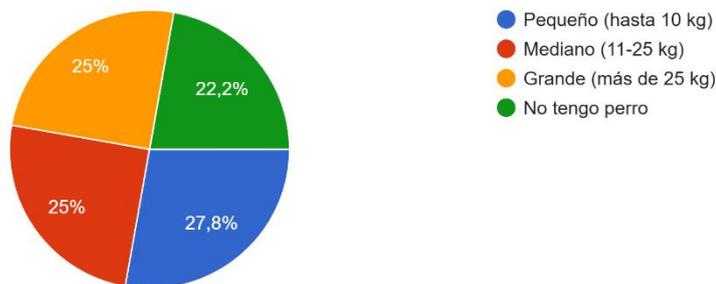


Ilustración 2: Grafico sobre tamaño de perros

Además, se extrae que el 50% de los encuestados son empleados a tiempo completo, y el 19% son autónomos, y que de media pasan 7,3 horas al día fuera de casa, lo que crea una necesidad de servicios de guardería o paseos para sus mascotas.

## 2. Segmento por uso de guardería

En la **ilustración 3**, se puede observar que el 19,4% de los encuestados usa el servicio habitualmente, así que representa a clientes recurrente y rentables. El 38,9% usa las guarderías puntualmente, pero podrían convertirse en recurrentes con alguna estrategia de fidelización. Finalmente, el 27,8% considerarían el servicio, un segmento potencial que podría depender de las estrategias de comunicación. Por otro lado los clientes están dispuestos a pagar un promedio de 35,81€ por un día de guardería incluyendo comida y paseo, lo que nos servirá más adelante para establecer los precios.

¿Has utilizado o consideras utilizar algún servicio de guardería o cuidado para perros?

36 respuestas

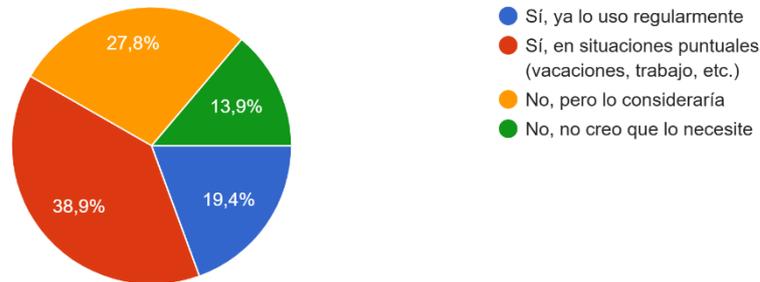


Ilustración 3: Gráfico sobre el uso de guarderías caninas

### 3. Preferencias de servicio

A la hora de elegir las características que buscan los encuestados en una guardería canina destacaron primero la atención veterinaria, luego la guardería durante el día y los paseos supervisados, y finalmente la entrega y recogida de mascotas a domicilio. Esto refuerza la importancia de ofrecer un servicio integral para los perros.

Sobre la flexibilidad horaria, en la **ilustración 4**, se aprecia que el 45% de los encuestados lo consideran indispensable y el 34% lo considera importante, aunque podrían adaptarse, lo que indica que es necesario diseñar horarios de atención que cubran jornadas laborales extendidas para adaptarse a distintos clientes.

¿Qué tan importante es para ti la flexibilidad en los horarios de recogida y entrega?

35 respuestas

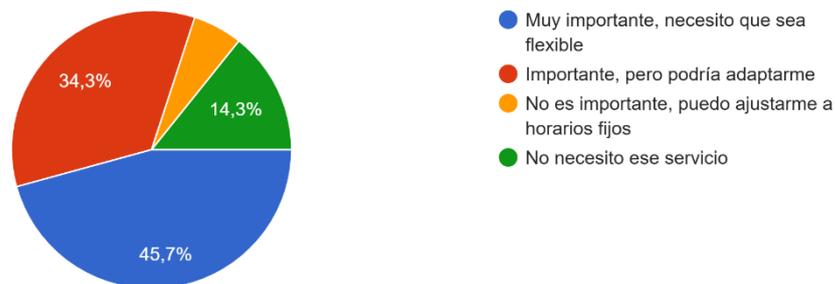


Ilustración 4: Gráfico sobre la importancia de la flexibilidad de los horarios

### 4. Canales de información y toma de decisiones

En la **ilustración 5** sobre la forma de informarse sobre esta clase de servicios y la importancia de las reseñas, podemos sacar en claro que los clientes buscan referencias personales antes de decidirse por un servicio, seguido de las redes sociales y las búsquedas en Google. Además, en la **ilustración 6**, los testimonios de otros dueños de mascotas que hayan utilizado son importante para el 97% de los encuestados, lo que destaca la importancia de crear una reputación sólida en las plataformas digitales.

¿Dónde buscarías primordialmente información sobre una guardería canina?

35 respuestas

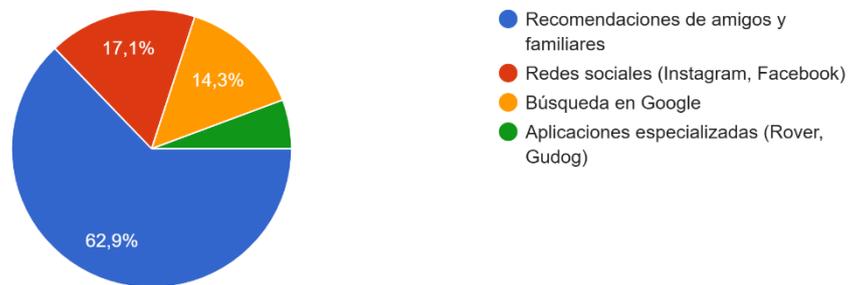


Ilustración 5: Gráfico sobre preferencia a la hora de buscar información de guarderías caninas

¿Qué tan importante es para ti ver reseñas o testimonios de otros dueños de mascotas antes de elegir una guardería?

35 respuestas

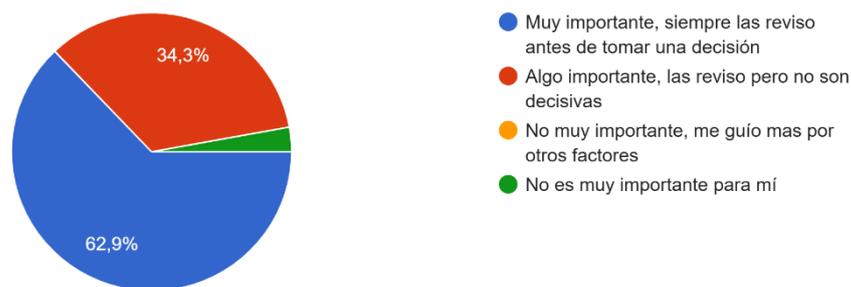


Ilustración 6: Gráfico sobre la importancia de las reseñas

### 3.3. Análisis de la competencia

#### 1. Competidores directos

Aquí se agrupan otras guarderías para perros y negocios que ofrecen servicios parecidos en Madrid. Se debe analizar su ubicación, precios, servicios, ventajas y desventajas. Los principales competidores son los siguientes:

- *CityDog Madrid*: está ubicado en el centro de Madrid y se especializa en servicios de guardería tanto por el día como por la noche, también ofrece servicio de hospedaje para perros. Cuentan con un horario extendido adaptable a los horarios laborales de los clientes y han captado a un segmento del mercado significativo en el centro de la ciudad. Estos horarios y su ubicación son sus principales fortalezas, mientras que su espacio limitado y la falta de zonas al aire libre podrían suponer una debilidad al restringir la actividad física de los perros.
- *Updog*: Se ubica a las afueras de Madrid y cuenta con amplias zonas al aire libre lo que lo diferencia de sus competidores. Este negocio destaca por su entorno más natural y relajado a comparación de otros competidores. Sus instalaciones, ideal

para perros que necesitan mucha actividad física, es su principal fortaleza, mientras que su ubicación a las afueras, haciéndolo menos accesible supone una clara desventaja.

- *WagWag*: Este negocio ofrece servicios básicos de paseos para perros, guardería y socialización, además su precio competitivo lo hace atractivo para los clientes. Aun así, los servicios que ofrecen son bastante básicos en comparación con necesidades más específicas de algunos segmentos del mercado.

## 2. Competidores indirectos

Estos son aquellos servicios alternativos que existen al servicio de guardería canina. A este grupo pertenecen los cuidadores particulares y paseadores de perros, que ofrecen un servicio más personalizado, a un módico precio. Existen plataformas como Rover o GudDog que conectan a los dueños de los perros con cuidadores, ofreciendo flexibilidad de ubicación y horarios, una de sus fortalezas. Estos servicios suelen ser menos profesionales, pero, aun así, presentan una amenaza hacia Dogtown debido al crecimiento de su popularidad. Por otro lado, su falta de instalaciones y riesgo de inconsistencia de una calidad alta de servicio ofrece una ventaja para Dogtown al ofrecer mayor profesionalidad y seguridad.

En la **tabla 1** se muestra un resumen de los competidores directos e indirectos:

| Competidor                             | Servicios                                | Precios aproximados | Fortalezas                              | Debilidades  |
|--|--|---------------------|---|--|
| CityDog                                | Guardería diurna y nocturna, hotel       | 20-30€/día          | Horarios extendidos, ubicación céntrica | Espacios limitados y sin estar al aire libre                     |
| Updog                                  | Espacios al aire libre, hotel, guardería | 25-35€/día          | Grandes instalaciones al aire libre     | Alejado de las zonas céntricas                                   |
| WagWag                                 | Paseos, Socialización, Guardería         | 15-25€/día          | Buena servicio de socialización         | Servicios básicos, no especializados                             |
| Cuidadores Particulares (Rover, Gudog) | Cuidado personalizado en casa            | 10-20€/día          | Flexibilidad de ubicación y horario     | Sin instalaciones profesionales, riesgo de calidad inconsistente |

Tabla 1: Comparación de competidores

Con este análisis descubrimos que hay varios actores bien establecidos en el mercado del cuidado de perros en Madrid, pero Dogtown tiene oportunidades para diferenciarse de ellos. La flexibilidad de horarios, la calidad de las instalaciones y la especialización en cuidados personalizados serán recursos clave para atraer y fidelizar clientes que buscan un cuidado de calidad para sus perros.

## 3.4. Definición del producto, marca y posicionamiento

### 1. Definición del producto

Dogtown es una guardería canina localizada en Madrid, donde se ofrecen servicios de cuidado diurno y especializado para perros. El principal producto de Dogtown es la guardería diurna para perros, aunque también ofrece servicios complementarios centrados en el bienestar físico, social y emocional del perro. Aquí se detallan los componentes del producto.

- *Guardería diurna*: este es el servicio principal de Dogtown. Se ofrecen espacios diseñados para garantizar la seguridad de los animales, con zonas exteriores e interiores donde los perros puedan jugar y ejercitarse con la supervisión de un personal preparado.
- *Programas de socialización y ejercicio*: Dogtown cuenta con un programa de socialización entre perros, estructurado para fomentar el ejercicio y la interacción social correcta. Se pretende crear grupos dependiendo del temperamento, nivel de energía y tamaño.
- *Adiestramiento canino*: Dogtown incorpora servicios de adiestramiento básico y avanzado que se realizarán durante las horas de guardería, así lo clientes podrán optimizar el tiempo que sus mascotas pasan en las instalaciones.
- *Recogida y entrega a domicilio*: para ofrecer mayor comodidad, Dogtown ofrece este servicio para asegurar que los dueños puedan cumplir con sus compromisos laborales sin preocuparse por el horario de recogida.

Además de estos servicios, Dogtown ofrece productos complementarios como comida y accesorios para mascotas, lo que proporciona a los clientes un servicio más integral donde pueden adquirir productos para sus mascotas en un mismo lugar.

## 2. Marca

La marca de Dogtown fue diseñada para transmitir cuidado, confianza y bienestar. El objetivo es colocar a Dogtown como la guardería canina premium líder en Madrid, donde el bienestar integral de perro y la atención personalizada son prioritarias. Los valores con los que opera son:

- *Cuidado profesional*: Dogtown será reconocido por tener un personal altamente entrenado, con adiestradores y especialistas en comportamiento canino que asegurará un servicio de calidad.
- *Innovación en cuidado canino*: Dogtown busca la innovación ofreciendo servicios que no se encuentren en otras guarderías, como programas personalizados para perros mayores o con necesidades especiales
- *Seguridad y confianza*: La prioridad es la seguridad de las mascotas, por ello Dogtown quiere implementar un sistema de monitoreo en tiempo real y acceso a veterinarios.

### **Identidad visual**

El logo debe ser amigable y moderno, con colores verdes y azules, atribuidos a la calma y el bienestar. La página web y las redes sociales tendrán un un estilo estructurado y

coherente que transmita calidad y exclusividad, de modo que reflejen un equilibrio entre accesibilidad y profesionalidad.

### 3. Posicionamiento

El posicionamiento de Dogtown se basará en su propuesta de valor, ser la guardería canina de referencia para los dueños que buscan un servicio de cuidado diurno con atención especializada para sus perros. Su estrategia consistirá en:

- **Segmento objetivo:** Dogtown va dirigido a dueños de perros de clase media-alta que valoran el bienestar y seguridad de sus mascotas. Estos clientes están dispuestos a pagar más por servicios que aseguren una experiencia de calidad para sus mascotas. Son personas con trabajos exigentes con horarios fuera del convencional de 9:00 a 17:00 o estilos de vida ocupados, pero que ven a sus perros como otro miembro de su familia y desean que sus necesidades sean satisfechas.
- **Diferenciación:** Como ya se ha mencionado bastantes veces, Dogtown pretenda dar servicios especializados que actualmente la competencia no está cubriendo, como programas de adiestramiento o terapéuticos; o personal preparado para lidiar con perros con problemas de comportamiento.
- **Propuesta de valor:** Con el slogan “Dogtown, no solo cuidamos de tu perro, lo entendemos” se ofrece un espacio seguro y lleno de amor donde tu mascota juega, aprende y crece física y emocionalmente, gracias a la supervisión de expertos en el bienestar canino.

### 3.5. Plan de distribución

Este plan pretende que el servicio de Dogtown llegue de manera eficaz a sus clientes, maximizando la comodidad tanto para el animal como para el dueño. La distribución de una guardería canina envolverá la gestión eficiente de la entrega y recogida de perros, y la optimización del flujo de trabajo y el espacio en la guardería.

#### 1. Recogida y entrega a domicilio

Este servicio nos ayudará a diferenciarnos de otros competidores en Madrid. Surge como una solución al transporte de perros, haciendo que los dueños de estos ahorren tiempo, sobre todo para aquellos con horarios ajustados o que viven lejos de las instalaciones. Los aspectos clave son:

- **Área de cobertura:** se establecerá un área con un radio de 10 km desde la ubicación de Dogtown, que cubra barrios con una densidad de mascotas alta. Estos barrios son Salamanca, Chamberí, Chamartín y Retiro, barrios con una renta per capita alta que tiene un gran número de mascotas según el censo de animales del ayuntamiento de Madrid.
- **Horario de recogida y entrega:** Se ofrecerán dos franjas horarias para adaptarse a las rutinas de los clientes. Las recogidas se harán de 7:30 a 9:00 (antes de que empiece una jornada laboral habitual) y de 18:00 a 20:00 para clientes que no puedan recoger a sus perros después del trabajo. De esta forma el cliente no tendrá que modificar sus compromisos.

- *Logística de transporte:* Se utilizarán vehículos adecuados con certifica de transporte animal. Deberán cumplir con la normativa vigente del bienestar animal con supervisión constante por parte del personal capacitado.
- *Costos de transporte:* Este servicio supondrá un costo adicional al servicio de guardería, y se ajustará dependiendo de la distancia y número de mascotas que transportar. Este costo irá incluido en paqueres promocionales para incentivar la retención de clientes.

## 2. Gestión de capacidad y distribución de espacios

La distribución de los servicios en las instalaciones es importante para garantizar la eficiencia del flujo de trabajo. Se diseñará unas instalaciones que maximicen la capacidad y que a la vez garantice que los perros tengan espacio para moverse libremente, minimizando el estrés. La organización del interior seguirá los siguientes puntos.

- *Zonas diferenciadas:* Dogtown tendrá 3 áreas principales que consistirán en una primera zona de descanso, zona de socialización y juego, y un área para perros con necesidades especiales.
- *Capacidad máxima:* El máximo de perros que se pueden manejar por día será de entre 30 y 40 perros al día, para garantizar que cada uno tenga espacio suficiente. La capacidad dependerá de tamaño y la energía del perro, dividiéndolos en grupos por temperamento y tamaño para asegurar una buena experiencia.
- *Control de acceso y seguridad:* esto se garantizará mediante collares con chip que permitan monitorear al perro en todo momento.

## 3. Optimización de las operaciones diarias

El éxito del plan de distribución dependerá de cómo se gestionan los recursos operativos. Para hacer más eficiente el día a día, las operaciones se organizarán de la siguiente manera:

- *Reservas online:* para optimizar las entregas y recogidas de mascotas, se utilizará un sistema online que permita a los dueños elegir la hora de llegadas y salidas. Esto se realizará a través de una aplicación móvil donde los clientes podrán consultar el estado de sus mascotas.
- *Rotación de personal:* Se implementará un sistema de turnos rotativo para el personal para así asegurar una distribución adecuada de la carga de trabajo. Esto es importante ya que la gestión de personal es importante en las operaciones diarias
- *Limpieza y mantenimiento:* Se crearán protocolos de limpieza que aseguren que las instalaciones gocen de buena higiene. De esta forma se previene la propagación de enfermedades.

## 4. Proveedores logísticos

Para garantizar un transporte de calidad y seguro, Dogtown debe establecer relaciones con proveedores especializados en el transporte animal, que cumplan con las normativas

locales de bienestar animal. Los proveedores podrán proporcionar vehículos adaptados, o venderán el material para acondicionar un vehículo propio. Algunos ejemplos de estos son Transportes Mascotin, que venden jaulas para transporte de perros de diversos tamaños, o Mascotaxi, que ofrece servicios de transporte de perros por Madrid,

#### 5. Expansión del plan de distribución

Según crezca el negocio, el plan de distribución deberá ser adaptado para aumentar su área de operación, con la posibilidad de abrir franquicias en otras ciudades. Dogtown también podría explorar colaborar con empresas como Glovo o Uber Pet, que están empezando a ofrecer transporte de animales en Madrid.

### 3.6. Plan de promoción y comunicación

El objetivo de este plan es situar a Dogtown como una guardería canina premium en Madrid, donde se destaque el bienestar y los servicios personalizados. Esto se logrará con estrategias de marketing que lleguen a dueños de perros de entre 25 y 45 años de clase media-alta, en los barrios de Chamberí, Salamanca, Retiro y Chamartín.

#### Canales donde promocionar

##### 1. Marketing Digital

- *Sitio web optimizado*: página web con sistema de reserva online y contenido como blog, fotos o testimonios.
- *Redes sociales*: utilizar publicidad pagada en Instagram o Facebook para segmentar al público objetivo, también se puede colaborar con influencers de mascotas en Madrid o publicar contenido visual, como el día a día en las instalaciones.

##### 2. Marketing local

- Folletos y carteles en lugares donde transiten posibles clientes, como parques, tiendas de mascotas o clínicas veterinarias.
- Sesiones de adiestramiento gratuito para penetrar en la comunidad.
- Descuentos para clientes que traigan otros clientes.

##### 3. Marketing vía email

- Boletines informativos para enviar novedades sobre Dogtown y consejos de cuidado canino
- Promociones para clientes recurrentes para promocionar el uso continuado del servicio

#### Presupuesto de Promoción para 6 meses

- Publicidad en redes sociales: 40%
- Diseño del sitio web: 20%
- Marketing local: 20%

- Colaboración con influencers: 10%
- Marketing vía email: 10%

### **Evaluación del impacto**

El éxito de esta campaña de promoción se evaluará mediante estos KPI:

- Crecimiento de la base de los clientes: se espera un aumento del 15-20% mensual.
- Engament en redes sociales: Aumento de seguidores, alcance de las publicaciones e interacciones.
- Tasas de conversión: cuantos de los leads generados en la página web o redes sociales, se convierten en clientes
- Retención de clientes: se mide con el número de clientes recurrentes y referidos

### **3.7. Determinación del precio de venta**

Como se ha hablado anteriormente en el análisis de la competencia, los competidores ofrecen servicios parecidos por un precio que va de 15 a 35 euros al día, dependiendo de que competidor sea por lo tanto el nuestro precio deberá ser parecido.

#### 1. Análisis de costes

Para establecer un precio que cubra costes fijos y variables se tendrán en cuenta los siguientes gastos:

- Alquiler: El rango de precios de locales en zonas céntricas con espacio suficiente varia en torno a los **4900€** mensuales, así que se tomará ese precio.
- Salarios de empleados: se contratarán a 4 empleados a tiempo completo y 2 por horas. Hay que tener en cuenta que no se está considerando la SS aún.
  - 3 cuidadores básicos: **1400€** brutos mensuales cada uno
  - 1 adiestrador: **40€** por sesión de entrenamiento
  - 1 gerente de guardería: **3000€** brutos mensuales
  - 1 personal de limpieza. **774€** brutos al mes (15€/hora)
- Mantenimiento y suministros: esto incluye productos consumibles como juguetes o comida. También incluye productos de aseo como toallas y cepillos y materiales para la administración y gasoil lo que sumará unos **1500€**.
- Marketing y administración: estos costes se han discutido antes em el plan de promoción. Puede que inicialmente sean mayores debido a que montar un sitio web podría costar alrededor de 1500€, pero luego el mantenimiento mensual sería de unos 100-200€. Suponiendo que este diseño web sería el 20% del presupuesto total, este último sería de unos **1000€**.
- Otros costos: aquí se recogen los costes como la electricidad y el agua o el seguro del coche, se estiman unos **800€**.

Coste total: **16174€** al mes más las sesiones de adiestramiento que se encarguen

## 2. Cálculo del punto de equilibrio

Teniendo en cuenta que la capacidad máxima será de 30-40 perros al día, consideraremos una ocupación del 80%, y que operará 6 días a la semana. En la **tabla 2** se muestra las variables usadas para obtener cuánto dinero debe generar cada perro que atendamos.

| Capacidad | % de ocupación | Días abiertos por semana | Semanas por mes | Costes mensuales | Dinero que debe generar cada perro |
|-----------|----------------|--------------------------|-----------------|------------------|------------------------------------|
| 40 perros | 80%            | 6                        | 4.3             | 16174€           | 19.6€                              |

*Tabla 2: Dinero que deberá generar cada perro*

Esto nos indica que cada perro que tengamos cada día debe generar 19.6€. Como queremos generar beneficio, y puede que alguno de los gastos mensuales sea mayor de lo previsto, se deberá poner un precio superior a este.

## 3. Estrategia de valor y precios

Como Dogtown quiere ofrecer un servicio de gama alta, este podrá tener un precio superior al de la media de los competidores. Estos servicios recogen todo lo ya descrito, como el transporte de mascotas y atención especializada para perros con necesidades específicas.

Como se ha extraído de la encuesta, el promedio que están dispuestos a pagar en las zonas donde se planea operar es de 35,81€, así que se establecerá en 35€ la tarifa de jornada completa en guardería entre semana, incluyendo comida y paseo.

## 4. Servicios adicionales y upselling

Para aumentar los ingresos, se pueden ofrecer servicios complementarios como ya se ha comentado. Estos también sirven para mejorar la percepción del valor de servicio, justificando los precios altos.

- Transporte de mascotas: 8€ trayecto y 14€ ida y vuelta
- Adiestramiento canino: 40€ por sesión de una hora

## 5. Rentabilidad y ajustes de precio

Si con diversas combinaciones conseguimos que cada perro genere 30€ por día, Dogtown generará 24000€ mensuales, lo que cubrirá los costes y nos dará un beneficio de 6200€.

## **3.8. Previsión de ventas**

Como ya se ha establecido, se espera una capacidad máxima de 30-40 perros con una ocupación del 80% lo que sería un promedio de **32 perros al día**. Los días operativos serán de lunes a sábado y se tomará **4.3 semanas al mes** (52 semanas / 12 meses).

### 1. Distribución de la contratación de los servicios

- Por horas: **15%** de los clientes (especialmente entre semana)

- Media jornada: **30%** de los clientes
- Jornada completa: **40%** de los clientes
- Paquetes semanales o mensuales: **15%** de los clientes
- Adiestramiento: **20%** de los clientes utilizaran **2 sesiones** al mes
- Transporte: **30%** de los clientes utilizarán ida y vuelta de lunes a viernes

### 3. Previsión de ingresos mensuales

En la **tabla 3** se muestra un resumen con el ingreso total mensual que genera cada servicio.

| Servicio                         | Precio | Clientes estimados por día                | Total diario (€) | Total mensual (€) |
|----------------------------------|--------|---|------------------|-------------------|
| <b>Por horas</b>                 | 10€    | 4.8 (15%)                                 | 48€/día          | 1238€             |
| <b>Media jornada</b>             | 25€    | 8 (30%, 5 días)                           | 200€/día         | 4300€             |
| <b>Jornada completa</b>          | 35€    | 10.6 (40%, 5 días)                        | 371€/día         | 7977€             |
| <b>Paquetes semanales</b>        | 110€   | 2.4 (15%)                                 | 264€/semana      | 1135€             |
| <b>Paquetes mensuales</b>        | 400€   | 2.4 (15%)                                 | 960€/mes         | 960€              |
| <b>Adiestramiento</b>            | 50€    | 6.4 (20%, 2 sesiones cada uno por semana) |                  | 2752€             |
| <b>Transporte (ida y vuelta)</b> | 14€    | 9.6 (30%)                                 | 134.4€/día       | 2890              |
| <b>Media jornada (sábado)</b>    | 30€    | 1.6 (30%, 1 día)                          | 48€/día          | 206€              |
| <b>Jornada completa (sábado)</b> | 40€    | 2.2 (40%, 1 día)                          | 88€/día          | 378€              |

*Tabla 3: Previsión de ingresos mensuales*

### 3. Ingresos estimados

Sumando los ingresos entre semana y fin de semana obtenemos:

- Ingresos por servicios entre semana: 15817€
- Ingresos por servicios en fin de semana: 585€
- Ingreso por servicios adicionales: 5642€

Ingresos totales mensuales: **21837€**

#### 4. Ajustes de temporadas

La demanda de los servicios fluctuará dependiendo de la época. En Navidades y verano, habrá más demanda debido a que la gente suele viajar en esas épocas, por lo que, en esos picos estacionales, la ocupación podría llegar al 90%

Si se toman julio, agosto y septiembre como los meses con más demanda, se proyecta que durante esos meses tendríamos 36-38 perros al día, lo que aumentaría los ingresos de esos meses a **22658€** (37 perros)

Esto aumentaría los ingresos anuales a

$$(25248€ * 3 \text{ meses}) + (21837€ * 9 \text{ meses}) = 272274€$$

## 4. Producto mínimo viable

### 4.1. Enumeración de hipótesis de negocio

#### Hipótesis sobre el mercado

1. Hay una demanda creciente de servicios para mascotas en Madrid, debido a la tendencia a humanizar a los animales, sobre todo en áreas urbanas donde los dueños de los perros son jóvenes profesionales.

Esta tendencia ha sido estudiada en artículos académicos. Según Euromonitor International, los propietarios tienden a gastar más en sus mascotas, debido a que son vistos como un miembro más de la familia. Además, Durán (2024) asegura que el gasto en servicios para mascotas ha crecido en los últimos años, ya que la mitad de los hogares en España ya tienen mascotas. La validación de esta hipótesis se realizará mediante encuestas a los dueños de perros en Madrid y estudios de mercado laboral.

2. Los dueños están dispuestos a pagar un precio más alto por servicios que aseguren el bienestar de sus mascotas, que incluya programas personalizados de adiestramiento y bienestar.

Según Ren et al. (2022), los consumidores suelen pagar más por servicios personalizados hacia el bienestar y la calidad, sobre todo si el mercado tiene una clara segmentación de alto valor. La validación de esta hipótesis se haría a través de focus groups haciendo prueba de aceptación de precios y realizando estudios de precios de la competencia.

#### Hipótesis sobre clientes

3. El cliente objetivo de Dogtown es una persona de entre 25 y 45 años, de clase media-alta, con una vida laboral ocupada que valore el bienestar de su mascota y este dispuesto a pagar por un servicio premium.

Según Bereza y Sytnyk (2023), los jóvenes de clase media-alta son los que más dispuestos están a pagar por servicios que ofrezcan conveniencia y beneficios tangibles para sus mascotas. La validación se realizará haciendo encuestas demográficas en las áreas donde se quiere desarrollar la actividad comercial de Dogtown y contrastarla con datos sobre la concentración de trabajadores jóvenes que tengan perros.

4. El cliente busca servicios complementarios como el transporte y adiestramiento canino o flexibilidad horaria, incrementando la fidelidad.

Según Dovetail Editorial Team (2024), se concluyó que en los mercados donde los servicios están directamente relacionados con el estilo de vida del consumidor la conveniencia y flexibilidad son aspectos clave para aumentar la retención de clientes. Esta hipótesis se valida haciendo encuestas de satisfacción al cliente.

#### Hipótesis sobre los precios

5. Un precio de 30€ al día por una jornada completa es un precio aceptable para los clientes objetivo de Dogtown.

Según Medallia (2024), se establece que el 61% de los consumidores están dispuestos a pagar más por un servicio, si este está personalizado. Además, los precios de los segmentos premium suelen ser resistentes a los cambios en la economía. Para validar esta hipótesis habrá que probar precios en diferentes grupos de clientes y así identificar la elasticidad de la demanda.

6. Si los paquetes semanales y mensuales vienen con descuentos, se conseguirá fidelizar a más clientes, asegurando ingresos para Dogtown.

Conseguir nuevos clientes es como mínimo 5 veces más caro que conservar los ya existentes, por ello, con los descuentos en paquetes de servicios se puede aumentar la retención de clientes y aumentar el valor de vida del cliente (CLV). La hipótesis se validará analizando la tasa de retención de los clientes que utilicen estos paquetes y hacer un seguimiento del CLV a largo plazo.

#### Hipótesis sobre el producto

7. Los programas de adiestramiento y servicios de bienestar aumentarán el ingreso promedio por cliente debido a que los dueños buscarán mejorar el comportamiento y salud de sus perros.

Appleby et al. (2024), en su artículo de 11 Innovative Animal Healthcare Trends, demuestran que los servicios sobre la salud y bienestar animal están al alza, ya que los dueños están dispuestos a pagar más y los perros tienen una esperanza de vida cada vez mayor, lo que incrementa la demanda de cuidados terapéuticos. Para validar esta hipótesis se deberán ejecutar pruebas piloto sobre estos servicios y medir su impacto en las ventas.

## **4.2. Producto mínimo viable (PMV)**

### 1. Servicios iniciales de Dogtown

Inicialmente Dogtown ofrecerá servicios básicos para ofrecer valor agregado y diferenciarse de los competidores, para así colocarse entre las guarderías premium.

#### Guardería diurna

- *Jornada completa (8 horas)*: es el servicio principal, ya que es el servicio más demandado y permitirá a Dogtown recoger feedback sobre la experiencia general de clientes y mascotas.

- *Media jornada (4 horas)*: enfocado a clientes que solo necesitan el servicio por la mañana o tarde, ofreciendo flexibilidad para validar la hipótesis de la búsqueda de conveniencia
- *Tarifa por horas*: enfocado a clientes que en un momento puntual necesitan dejar a sus mascotas atendidas en algún lado.

#### Transporte de mascotas

- Transporte de ida y vuelta en un área de 10 a 15 km desde las instalaciones. Esto será un servicio complementario con una tarifa adicional. Así se podrá validar a hipótesis de que lo que buscan los clientes es conveniencia y que esta dispuestos a pagar por ello.

#### Adiestramiento canino básico

- Opción de adiestramiento durante el horario de guardería donde los clientes podrán elegir sesiones básicas de comportamiento.

#### 2. Infraestructura inicial

- *Zonas de juego y descanso*: Dogtown tendrá áreas divididas para perros con tamaños y comportamientos diferentes. Estas áreas, tanto para juego como para descanso, estarán equipadas con elementos necesarios para el ejercicio físico y socialización.

#### 3. Proceso de validación del PMV

Con el lanzamiento del PMV se podrán validar alguna de las hipótesis planteadas anteriormente como la aceptación del precio premium, preferencias de servicios complementarios y demanda de flexibilidad. Este proceso incluirá:

- *Feedback de clientes*: tras 3 meses operando, se realizarán encuestas de opinión sobre los servicios a los clientes, para así poder ajustar la oferta.
- *Tasa de retención*: se medirá cuantos clientes vuelven a contratar los servicios. Si la retención es alta significará que el modelo de negocio está funcionando.
- *Análisis de uso de servicios complementarios*: se medirá cuantos clientes optan por los servicios de transporte y adiestramiento. Si la demanda es alta, se considerará la expansión de estos servicios.

#### 4. Estrategia de crecimiento Post-PMV

Cuando el Producto Mínimo Viable sea validado, se podrá expandir su abanico de ofertas de servicios para incluir:

- Programas de bienestar avanzados para perros mayores o con necesidades avanzadas como aromaterapia o hidroterapia, o la inclusión de nuevos servicios como peluquería canina.

- Crear paquetes personalizados que incluyan diferentes servicios como guardería y transporte a un precio más reducido para incentivar el uso de servicios adicionales.
- Colaborar con veterinarios locales para poder ofrecer sus servicios directamente en las instalaciones.

### 4.3. Construcción o elaboración del modelo de Producto Mínimo Viable (PMV)

El prototipo permite ofrecer los servicios esenciales en un entorno controlado, para así reducir riesgos y realizar ajustes antes de expandir la operación.

#### 1. Infraestructura inicial

Debe ser funcional pero mínima, de manera que pueda ofrecer los servicios clave de guardería y transporte, sin destinar dinero a elementos secundarios que puedan esperar a la validación.

Las instalaciones físicas deben tener un espacio reducido, pero bien equipado, en un barrio céntrico como Chamberí o Chamartín, donde la concentración de cliente objetivo es alta. El espacio tendrá:

- *Área interior de socialización*: espacio donde los perros puedan interactuar y estar monitorizados.
- *Zonas de descanso separadas*: áreas con camas para perros con temperamentos más tranquilos o que quieran descansar.

El PMV tendrá una capacidad para manejar 20 perros al día en su primera fase. Con este número se podrá validar la demanda y mantener los costes bajo control.

#### 2. Servicios iniciales del prototipo

Deberán ser suficientes para validar las hipótesis clave, pero limitados a lo esencial:

- *Guardería diurna*: aquí se incluirán la jornada completa; la media jornada, con la que los clientes podrán probar el servicio de una forma más accesible; y tarifas por horas, dando flexibilidad a los dueños que necesitan servicios más cortos.
- *Transporte para mascotas*: este servicio estará disponible en un radio de 10 km desde las instalaciones. Este servicio es esencial para validar la hipótesis de conveniencia de los clientes.

#### 3. Tecnología para el prototipo

- *Monitorización a tiempo real*: se instalarán cámaras en la zona de juego, de forma que los dueños puedan ver a sus perros a través de una aplicación móvil. Así, se validará la hipótesis de que la transparencia ayuda a aumentar la retención y confianza.

- *Reservas online*: se podrá reservar a través de una plataforma en línea, para también, poder recopilar datos sobre la demanda de servicios y comportamiento de clientes.

#### 4. Prueba piloto del modelo de PMV

Se realizará una prueba piloto con un número limitado de clientes para validar el PMV y recolectar datos sobre:

- *Satisfacción del cliente*: se harán encuestas a los primeros usuarios para medir su satisfacción con los servicios ofrecidos.
- *Tasa de retención*: se medirá cuantos clientes vuelven a contratar los servicios de Dogtown y si contratas servicios complementarios.
- *Eficiencia operativa*: se estudiará la optimización de las operaciones diarias para evitar cuellos de botella y desarrollar la escalabilidad del negocio.

#### 5. Ajustes a futuro

Tras la fase de prueba, con los datos obtenidos se podrán tomar decisiones sobre la expansión del negocio.

- *Expansión de la capacidad*: si la demanda supera a la oferta, se estudiará la ampliación de las instalaciones o contratación de más personal.
- *Ampliación de los servicios*: dependiendo de que servicios tengan más demanda, se priorizará la expansión de unos u otros.
- *Ajuste de precios*: si los clientes creen que el precio es muy alto, habrá que ajustarlo o agregar valor a los servicios. En cambio, si los precios son aceptados, se considerará implementar una estrategia de precios por niveles para aumentar los márgenes.

## 5. Plan de producción y compras. Localización

### 5.1. Ubicación

Para la ubicación se han buscado locales comerciales alquilables en páginas como Idealista, en las zonas donde pretende operar Dogtown, y se han destacado las siguientes opciones

#### 1. Avenida de Bruselas, 56-58, Guindalera

<https://www.idealista.com/inmueble/100330075/>

- *Precio*: 4500 €/mes
- *Tamaño*: 326 m<sup>2</sup>, distribuidos en planta baja (217 m<sup>2</sup>) y sótano (109 m<sup>2</sup>).
- *Ubicación*: Zona comercial mixta con mucho tránsito peatonal, lo que es beneficioso para la visibilidad del negocio.
- *Ventajas*: Gran fachada de 31 metros, local diáfano, mucha luz natural.
- *Desventajas*: Costo adicional de comunidad y TRU (400 €/mes).

## 2. Calle del Padre Claret, 10, Prosperidad

<https://www.idealista.com/inmueble/105555533/>

- *Precio:* 1500 €/mes
- *Tamaño:* 173 m<sup>2</sup>, distribuidos en 3 plantas baja (sótano, planta calle y entreplanta).
- *Ubicación:* Situado en prosperidad con buena visibilidad en esquina y fácil acceso a la M-30.
- *Ventajas:* Alquiler barato y visibilidad por estar en esquina.
- *Desventajas:* Menor superficie útil, al estar distribuido en varias plantas, no se podría optimizar la gestión del espacio con perros.

## 3. Calle Francisco Suarez, Chamartín

<https://www.idealista.com/inmueble/99207292/>

- *Precio:* 4000 €/mes
- *Tamaño:* 240 m<sup>2</sup> útiles, con 200 m<sup>2</sup> en la planta baja y un porche con 23 m<sup>2</sup> adicionales
- *Ubicación:* Zona de Chamartín, bien conectada y cercana a áreas de alto tránsito.
- *Ventajas:* Grandes cristalerías, distribución diáfana y porche útil para perros.
- *Desventajas:* Menor espacio que la opción 1, pero precio parecido.

## 4. Calle del Doctor Esquerdo, 29, Fuente del Berro

<https://www.idealista.com/inmueble/105445702/>

- *Precio:* 5500 €/mes
- *Tamaño:* 490 m<sup>2</sup> distribuidos en 3 plantas.
- *Ubicación:* Distrito del barrio de Salamanca, una zona de alto nivel socioeconómico.
- *Ventajas:* Local de gran tamaño, con aforo para 91 personas, muchas opciones de transporte público y accesibilidad.
- *Desventajas:* Precio alto, local con licencia de gimnasio (posibles adecuaciones).

De entre las opciones se ha elegido la **opción 1** como local donde Dogtown empezará a desarrollar su actividad comercial. Los criterios de elección han sido los siguientes:

### **Tamaño y distribución**

Sus 326 m<sup>2</sup> permite la creación de un espacio amplio y diáfano para dividirlo en áreas de juego, descanso además de la parte que será la recepción. Además, cuenta con un sótano que puede usarse como almacén de suministros y accesorios para el funcionamiento diario.

### **Visibilidad y ubicación**

Al tener una fachada tan grande, se tiene una gran oportunidad para atraer a los peatones y captar la atención de clientes potenciales. Al estar en una zona comercial mixta, esta tiene un gran flujo de gente, lo que puede ayudar a captar clientes más naturalmente.

### **Accesibilidad**

Esta zona es accesible tanto para clientes que se muevan en transporte público, como en coche, por lo que el servicio de transporte de mascotas es ideal. Además, al estar próximo a zonas con renta per cápita alta se asegura tener una demanda alta de servicios premium.

### **Costos Operativos**

El alquiler es un poco alto, pero considerando la ubicación es competitivo. Los gastos adicionales de 400 €/mes para la comunidad y la tasa de residuos urbanos (TRU) son manejables dentro de los costos operativos proyectados, ya que incluso con ello, sigue siendo más barato que el costo del alquiler inicial que se tenía previsto (5000 €/mes).

### **Potencial de crecimiento**

La distribución diáfana permite implantar en el futuro las áreas en las que se desarrollaran los programas de adiestramiento, o zonas destinadas para perros con necesidades especiales. De esta forma se podrán crear zonas con distintos ambientes, lo que es ideal para Dogtown, que busca diferenciarse.

## **5.2. Plan de compras**

### **1. Infraestructura inicial**

- *Divisiones y áreas de juego:* compra de materiales para crear las distintas áreas para perros de diferentes tamaños y temperamentos (2000-3000€)
- *Mobiliario especializado:* compra de camas y colchonetas para perros. (1500-2000€)
- *Equipo de seguridad:* compra de cámaras de seguridad y cerraduras para garantizar que los perros no escapen. (1500-2000€)
- *Jaulas:* para el transporte de los animales serán necesarias jaulas. (500-750€)
- *Furgoneta:* para el transporte de animales, se necesitará un vehículo que pueda albergar a todos los perros que se prevé transportar. Para ello se ha elegido un Peugeot Boxer del año 2021, un vehículo con capacidad suficiente para transportar el número de perros que se prevé que tengan contratado el servicio de entrega y recogida (23900€)

### **2. Suministros**

- *Alimentos:* piensos premium y snack saludables para perros que pasen el día en la guardería. (450-550€)
- *Productos de limpieza:* compra de desinfectantes, productos para la higiene de perros, y productos de limpieza para las áreas de juego. (150-200€)
- *Juguetes y accesorios:* juguetes para la estimulación social que deben renovarse cada cierto tiempo. (500€)
- *Gasoil:* La furgoneta que se adquirirá será de gasoil, teniendo en cuenta la cantidad de km que recorrerá al día se hace un estimado de lo que consumirá en un mes (550€)

### 3. Contratos con proveedores

Para abaratar costos y asegurar un suministro constante de servicios de buena calidad, es importante que Dogtown firme acuerdos con:

- *Proveedores de alimento*: es importante establecer acuerdos con proveedores locales o marcas reconocidas, para poder negociar descuentos a largo plazo
- *Proveedores de productos de limpieza*: se busca empresas especializado en material desinfectante y de limpieza que no dañe la salud de los perros.
- *Equipamiento especializado*: proveedores de mobiliario, juguetes y accesorio para mascotas, para conseguir a buen precio, productos duraderos.

### 4. Tecnología y sistema de gestión

- *Sistema de reserva online*: inversión en un software para la gestión de pagos, reservas y seguimiento de clientes (500-1000€)
- *Monitoreo en tiempo real*: esto ya está contemplado dentro de equipo de seguridad.

### 5. Gastos totales

Los gastos nombrados, al final se dividirán en compras iniciales y compras mensuales continuas:

- Total compras iniciales estimadas: 29900-33650€
- Total compras mensuales estimadas: 1650-1800€

## 5.3. Proceso de entrega del servicio

### 1. Recepción y registro de mascotas

- *Recepción*: los clientes llevan a sus perros al área de recepción, donde el personal comprobará la reserva y guardará todos sus datos incluyendo horarios y servicios adicionales (adiestramiento, transporte)
- *Control de salud*: Se hará un chequeo rápido para comprobar que el perro esté en buenas condiciones y no presente un riesgo de contagio para otros perros, o problemas de comportamiento
- *Asignación de áreas*: Una vez recogido los datos, se le asignará un área específica, según su tamaño, comportamiento y necesidades.

### 2. Proceso de cuidado diurno

- *Supervisión constante*: se supervisará a los perros durante su tiempo en las distintas áreas, supervisando su comportamiento
- *Actividades estructuradas*: los perros tendrán acceso a juegos para favorecer la socialización y el enriquecimiento mental
- *Pausas programadas*: Habrá periodos de descanso y alimentación dependiendo de las indicaciones de los dueños

### 3. Servicios adicionales

- *Adiestramiento*: si se contratan sesiones de adiestramiento, el dueño recibirá informes con los progresos y acciones recomendadas. Estas sesiones se realizarán durante el tiempo en la guardería para optimizar el uso del tiempo.
- *Transporte de mascotas*: Se ofrece un servicio de recogida y entrega. Las rutas se programarán de la forma más eficiente posible para atender a todos los clientes que lo soliciten

### 4. Entrega y retroalimentación

- *Entrega de mascotas*: al final del día, los dueños recogen a sus mascotas, recibiendo un informe sobre el día y cualquier comentario relevante.
- *Encuesta de satisfacción*: Los clientes recibirán encuestas periódicas para valorar su experiencia y poder mejorar el servicio.

### 5. Mantenimiento y limpieza

- *Rutinas de limpieza*: Se seguirá un protocolo de limpieza para las áreas comunes y zonas de descanso después de cada jornada.
- *Suministro y reposición*: Se comprobará el estado de los materiales, camas y accesorios para mantener la calidad del entorno.

## 5.4. Tecnología aplicada

### 1. Sistema de reservas y administración de clientes

- *Software de reservas online*: permite a los clientes gestionar sus reservas de manera fácil y sencilla
- *CRM (Customer Relationship Management)*: recoge y almacena la información sobre los clientes y sus perros, para así poder personalizar el servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

### 2. Monitoreo a tiempo real

- *Cámaras de seguridad*: las cámaras de seguridad instaladas en las áreas de juego y descanso servirán para que los clientes puedan ver a sus mascotas a tiempo real a través de una aplicación o sitio web, para así transmitir una imagen de total transparencia.
- *Notificaciones al cliente*: los clientes recibirán actualizaciones sobre el estado de sus mascotas, con informes resumidos al final del día.

### 3. Gestión interna y seguridad

- *Software de gestión de horarios y tareas*: herramienta para planificar las actividades diarias y organizar los turnos.
- *Sistema de seguridad*: A parte de las ya mencionadas cámaras de seguridad, se incluirá alarmas para asegurar el local en sus horas no operativas.

#### 4. Marketing digital y análisis de datos

- *Redes sociales y marketing*: se utilizará un software de marketing digital como Hootsuite, de manera que se puedan controlar muchas redes sociales desde una ubicación central para facilitar su administración.
- *Análisis de datos*: se utilizará herramientas analíticas como Google Analytics, para evaluar el comportamiento de los clientes para ajustar sus servicios en función de las conclusiones que se saquen y la retroalimentación.

### 5.5. Gestión de stock y existencias

#### 1. Tipo de existencias

- *Alimentos*: se mantendrá una reserva constante de pienso y snack para perros de unos 100 kg, ya que en el caso más extremo de que el total de perros que tengamos sean de tamaño grande, es la cantidad que se necesitaría para abastecerlos una semana.
- *Productos de limpieza*: el stock semanal será de, 20 litros, jabón y champú para perros, 10 litros y toallas de papel 200 unidades.
- *Juguetes y camas*: los juguetes tendrán 20 unidades en rotación, y las camas y colchonetas tendrán 10 unidades de reserva para cambiar en caso de rotura.

#### 2. Método de gestión de stock

- *Revisión semanal*: cada semana habrá una persona en cargada de hacer el control de inventario para registrar niveles mínimos y asegurar que no se agoten.
- *Sistema de reposición automática*: en los acuerdos con proveedores se firmará la reposición de productos como la comida cada 2 semanas.

#### 3. Control de costos

- *Optimización del stock*: utilizando el sistema de stock mínimo, se podrá asegurar que no se acumule cantidades innecesarias de los productos y así reducir el desperdicio.
- *Rotación de existencias*: se utilizará el modelo FIFO (First In, First Out) para asegurar que los productos no expiren.

### 5.6. Proveedores y aprovisionamiento

#### 1. Proveedores de alimentos para mascotas

- *Criterios*: Se busca proveedores con productos de calidad y saludables para los perros, que contengan ingredientes naturales y que ofrezcan alimentos sin gluten, con suplementos, etc.
- *Frecuencia de aprovisionamiento*: se ordenarán pedidos cada 2 semanas para optimizar el almacenamiento.

- *Proveedor elegido:* 2 marcas elegidas son Tiendanimal y Guaw, proveedores locales, con productos de calidad, opciones de suscripción y precio parecido a lo previsto.
2. Proveedores de productos de limpieza
- *Criterios:* productos respetuosos con el medioambiente y los animales, que sea adecuado para desinfectar las áreas comunes y de juego.
  - *Frecuencia de aprovisionamiento:* se harán pedidos mensualmente, ya que los productos de limpieza no ocupan tanto como la comida.
  - *Proveedor elegido:* La empresa Clim Profesional ofrece productos específicos para la limpieza de zonas de animales con opción de pedido recurrente.
3. Proveedores de equipamiento y juguetes
- *Criterios:* se busca producto duraderos y seguros para el entretenimiento del perro
  - *Frecuencia de aprovisionamiento:* se harán reposiciones cada 3 meses, para tener una rotación de juguetes y para que los perros tengan nuevos estímulos.
  - *Proveedor elegido:* tiendas de animales especializadas como Kiwoko o Faire, donde se pueden comprar juguetes y accesorios al por mayor.
4. Proveedores de tecnología
- *Criterios:* software para reservas y CRM de sectores parecidos a este, y proveedores de cámaras de seguridad de calidad.
  - *Proveedor elegido:* Para CRM de guarderías caninas Pawfinity, para cámaras de seguridad Hikvision.

## 5.7. Estrategia de crecimiento

### 1. Ampliación de servicios

Lo siguiente que se debería implementar son los servicios más especializados como la hidroterapia y aromaterapia de la que ya se ha hablado, para captar el nicho de perros mayores o con necesidades especiales. También se podría desarrollar más los programas de adiestramiento para centrarse en corrección de comportamientos. Otros servicios que también se pueden ofrecer son el de la peluquería canina, replicando lo que los competidores han hecho, o abriendo un sistema de tienda en línea donde se puedan vender juguetes, camas o accesorios.

### 2. Expansión de instalaciones

Se evaluará la viabilidad de ampliar el espacio actual o abrir un nuevo local en otro barrio de Madrid para cubrir más demanda, también se considerará el feedback de los clientes sobre la posibilidad de relocalizar el centro a las afueras, aumentando así nuestra línea de negocio del transporte de mascotas.

### 3. Colaboraciones estratégicas

Se deben establecer asociaciones con clínicas veterinarias y tiendas de mascotas a través de acuerdos de referencias cruzadas y descuentos, para transmitir confianza. También se puede ampliar el portafolios consiguiendo contratos de prestación de servicios con groomers (peluqueros caninos) o adiestradores independientes.

## **6. Plan de organización y recursos humanos**

### **6.1. Socios**

#### **1. Socio ejecutivo**

El socio fundador actuará como socio ejecutivo, encargándose de la dirección general del negocio, como las operaciones diarias o la toma de decisiones estratégicas. También se encargará de la contratación y dirección del equipo.

Será el encargado de contribuir con el 60% de la inversión inicial para la apertura del negocio. Además, cuenta con conocimiento en administración en el sector de servicios y cuenta con experiencia previa en el cuidado de mascotas. Al ser el encargado de dirigir el negocio, este socio tendrá una participación del 70% de los beneficios.

#### **2. Socio financiero**

Este socio aportará el capital a la empresa, pero no participará en las operaciones diarias. Sus responsabilidades se limitarán a la toma de decisiones estratégicas importantes y a la supervisión de los reportes financieros.

Este socio financiará el 40% de la inversión inicial y establecerá una estructura de liquidez para los primeros meses de operación. Con su participación se podrá acceder a otras fuentes de financiación o ampliar servicios con nuevas inversiones, y tendrá una participación del 30%, proporcional a su inversión

### **6.2. Organización**

#### **1. Gerente general**

Sus responsabilidades serán supervisar las operaciones, coordinar personal, atender a clientes clave y tomar decisiones estratégicas. Para ello debe ser una profesional con experiencia en el cuidado de animales y administración de negocios. Esta persona será el socio fundador.

#### **2. Cuidadores caninos**

Sus responsabilidades serán cuidar y supervisar a los perros en las distintas áreas e informar a los dueños sobre el estado de sus mascotas al final del día. Se estima que cada cuidador deberá atender a 10-15 perros, así que para atender la máxima capacidad serian necesarios 3 cuidadores en turnos rotativos para poder cubrir la jornada completa

#### **3. Adiestrador**

Sus responsabilidades serán el ofrecer adiestramiento básico y avanzado, diseñar programas de adiestramiento personalizado y coordinarse con los cuidadores para mejorar la socialización y comportamiento de los perros. Para ello será necesario alguien con un certificado de entrenamiento de perros y experiencia previa. Inicialmente será un

empleado a tiempo parcial que se le pagará por horas, con posibilidad de hacerse fijo si el servicio tiene éxito.

#### 4. Personal de limpieza

Sus responsabilidades serán limpiar diariamente las áreas de juego y de descanso y mantener la higiene de las instalaciones. Será una persona externa que esté 2 horas tras el fin del horario de trabajo.

### 6.3. Plan de contratación/selección

#### 1. Criterios de selección

- *Experiencia previa:* se tendrá preferencia por candidatos con experiencia en el sector de las mascotas o atención al cliente en el sector de servicios.
- *Habilidades interpersonales:* los empleados deben estar acostumbrados al trato con clientes debido a que la interacción con los dueños será clave para garantizar la fidelización.
- *Formación específica:* en el caso de los cuidadores y adiestrador se pedirá que tengan certificación en adiestramiento canino o cursos relacionados con el bienestar animal

#### 2. Fases del proceso de selección

- *Fase 1: Publicación de ofertas:*
  - Las ofertas de empleo se publicarán en portales como Indeed, InfoJobs o LinkedIn y grupos locales de empleo en el sector de mascotas.
- *Fase 2: Preselección de candidatos:*
  - Se revisarán los CVs y cartas de motivación para filtrar candidatos que cumplan con los criterios establecidos. Tras ello se hará una entrevista telefónica inicial para evaluar las motivación y disponibilidad del candidato.
- *Fase 3: Entrevista presencial y prueba practica:*
  - Se hará una entrevista mas extensa para evaluar la experiencia, habilidades interpersonales y conocimientos sobre el cuidado de perros. También se hará una prueba practica con perros para evaluar las habilidades y capacidad de interactuar con los animales de manera efectiva y segura.
- *Fase 4: Decisión final y oferta de empleo:*
  - Por último, el gerente tomará una decisión en base a las capacidades y desempeño de los candidatos que hayan llegado a esta fase. Antes de hacer la oferta final es necesario verificar las referencias que dan los candidatos en sus CVs.

#### 3. Capacitación inicial

Una vez contratados, los cuidadores pasarán por un programa de capacitación de 2 semanas donde se cubrirá:

- Protocolos de seguridad y manejo de perros como la identificación y manejo de señales de estrés o agresividad.
- Uso de CRM y el software de reservas.
- Políticas de atención al cliente y estándares de calidad de la empresa.

#### 6.4. Política retributiva y costes salariales

La estructura retributiva estará dividida en contratos fijos para el gerente general y los cuidadores caninos, y contratos por horas para el adiestrador y el personal de limpieza. Hay que tener en cuenta que los a los contratos fijos hay que sumarle la Seguridad Social. El resumen de estos gastos se muestra en la **tabla 4**.

| Puesto                 | Tipo de contrato       | Salario bruto estimado | Horas semanales | Coste mensual estimado (30% SS) |
|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------|---------------------------------|
| Gerente general        | Fijo (tiempo completo) | 3000€/mes              | 40 horas        | 3900€                           |
| Cuidadores caninos (3) | Fijo (tiempo completo) | 1400€/mes              | 40 horas        | 5460€                           |
| Adiestrador canino     | Por horas              | 40€/mes                | 12.8 horas      | 2201.6€                         |
| Personal de limpieza   | Por horas              | 15€/mes                | 12 horas        | 774€                            |

Tabla 4: Salarios de cada empleado incluyendo SS

## 7. Área jurídico-fiscal

### 7.1. Forma jurídica

Dogtown se establecerá como una Sociedad Limitada (SL) ya que esta opción ofrece una estructura flexible y muchas ventajas para empresas emergentes. Los motivos para elegir esta estructura son:

- *Responsabilidad limitada*: la responsabilidad de los socios estará limitada al capital que hayan aportado, de esta forma se protegerá el patrimonio de estos ante posibles deudas de la empresa
- *Número de socios*: estas sociedades permiten constituirse con mas de un socio, adecuado para Dogtown, ya que como se ha dicho tendrá un socio fundador, otro económico y otro operativo.
- *Requisito de capital*: el capital requerido es de 3000€, cantidad asequible para los socios. Además, este capital se puede aportar como efectivo o como bienes.

- *Facilidad en la constitución y gestión:* la constitución es más sencilla que la de una Sociedad Anónima y además, tiene menos requisitos formales.
- *Implicaciones fiscales:* el impuesto de sociedades para las SL es del 25% en España. Este impuesto es más ventajoso que el IRPF al que estaría sujeto Dogtown si se constituyera como autónomo. Además, es posible aplicar bonificaciones y deducciones fiscales en los primeros años de actividad.

Sobre la documentación y trámites para la constitución, será necesario:

1. *Certificación negativa del nombre:* solicitar el certificado con el nombre Dogtown para comprobar que no haya otra empresa con ese nombre en el registro mercantil
2. *Aportación del capital social:* depositar el capital en una cuenta bancaria a nombre de la empresa. Es necesario emitir un certificado bancario para presentarlo a la notaría.
3. *Estatutos sociales:* redactar y firmar los estatutos sociales donde se establecen el objeto social, estructura de la empresa y derechos y obligaciones de cada socio.
4. *Firma de la escritura pública:* firma ante notario de la escritura de constitución de la sociedad donde se debe incluir la certificación negativa del nombre, certificado bancario de capital y los estatutos sociales.
5. *Inscripción en el registro mercantil:* presentar la escritura de constitución en el Registro Mercantil para quedar inscrita legalmente y conseguir el Código de Identificación Fiscal definitivo.

Con las SL es importante llevar la contabilidad al día y presentar cuentas anuales en el Registro Mercantil para mostrar transparencia y facilitar la obtención de mayor capital. Además, la SL también permite la integración de nuevos socios ampliando el capital, haciendo más fácil el crecimiento de Dogtown.

## 7.2. Obligaciones fiscales

### 1. Impuesto de sociedades

Las SL están sujetas al impuesto de sociedades que es un 25% sobre los beneficios obtenidos. Durante los 2 primeros años de actividad, si la empresa tiene beneficios, este impuesto será del 15% como incentivo para las nuevas empresas. La declaración de este impuesto debe presentarse anualmente con el modelo 200 con un plazo para presentarla de 6 meses y 25 días desde el cierre del ejercicio fiscal.

### 2. Impuesto sobre el Valor Añadido

El IVA aplicado a Dogtown será del 21% a casi todos sus servicios, como la guardería canina y adiestramiento. La declaración de este impuesto debe presentarse trimestralmente con el modelo 303, y un resumen anual con el modelo 390.

### 3. Retenciones e Ingresos a cuenta

Dogtown debe retener un porcentaje del IRPF a sus empleados y trabajadores contratados por horas. La declaración de este impuesto se hace trimestralmente con el modelo 111 y

el resumen anual se presenta con el modelo 190. Dogtown deberá hacer pagos fraccionados a cuenta del impuesto de sociedades con el modelo 202.

#### 4. Declaraciones informativas

Se deben presentar anualmente declaraciones informativas sobre operaciones superiores a 3005.06€ con el modelo 347, con el objetivo de hacer posible el cruce de datos entre proveedores y clientes.

#### 5. Obligaciones contables

Como se comentó en el punto anterior, las SL deben llevar una contabilidad rigurosa, manteniendo actualizados el libro mayor, libro diario, etc. Esto se debe a que anualmente Dogtown debe presentar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, incluyendo balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria actual.

### **7.3. Obligaciones laborales**

#### 1. Registro de la empresa en la Seguridad Social

Se debe inscribir la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) antes de empezar con las contrataciones. Con esto, se le asignará un código de cuenta de cotización a la empresa para la gestión de la cotización de los empleados. Todos los empleados deberán ser dados de alta con los modelos TA.1 y TA.2.

#### 2. Contratos de trabajo y modalidades

Los contratos de trabajo se registrarán en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) ya que su incumplimiento acarreará sanciones.

#### 3. Nóminas y cotizaciones a la Seguridad Social

La empresa deberá entregar las nóminas mensuales a los empleados, indicando el salario bruto, deducción de cotización y retenciones de IRPF. Las cotizaciones incluirán contingencias comunes, accidentes de trabajo y formación. Los pagos a la la SS se harán a través del sistema RED con los modelos TC1 y TC2.

#### 4. Prevención de riesgos laborales

La ley en España obliga a que todas las empresas a implementar un plan de prevención de riesgos laborales para evitar accidentes, algo relevante en el manejo de perros en Dogtown. Por ello, el personal deberá recibir formación sobre el manejo seguro de animales.

#### 5. Jornada laboral y registro por horas

Desde 2019, es necesario llevar un registro de las horas trabajadas por cada empleado incluyendo horas de entrada, salida y extra. La normativa de Estatuto de los Trabajadores establece que las jornadas laborales no pueden pasar de 40 horas semanales.

#### 6. Derechos de los empleados

Los empleados tienen derecho a 30 días naturales de vacaciones cada año, y además en caso de enfermedad o accidente, se asegurará el pago de las prestaciones correspondientes mediante la SS.

## 7.4. Permisos, licencias y trámites administrativos generales

### 1. Licencia de Apertura y Actividad

Es un permiso necesario para todos los establecimientos comerciales con el que acreditar que el sitio cumple con los requisitos vigente para esa actividad. Se solicita al Ayuntamiento de Madrid, presentando un proyecto técnico visado por un arquitecto. El precio es en torno a los 1500-3000€, dependiendo del tamaño del local y complejidad del proyecto.

### 2. Licencia Sanitaria

Al ser un negocio que trabaja con animales se necesita una Licencia Sanitaria para garantizar las condiciones higiénicas. Para ello se necesita una zona de limpieza y desinfección y certificados de cumplimiento de las normas del bienestar animal. Esta licencia se consigue a través de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.

### 3. Registro de Actividad en el ayuntamiento

Se debe registrar en el Ayuntamiento la actividad comercial de Dogtown presentando el seguro de responsabilidad civil para cubrir cualquier posible accidente durante la operación del negocio.

### 4. Permiso de obras

Para realizar las reformas del local habrá que pedir un Permiso de Obras Menores que se presentará en el Ayuntamiento junto con los planos del local y propuesta de las obras que se quieren hacer. El coste de este permiso es de 500€.

### 5. Seguro de Responsabilidad Civil

Es obligatorio para los negocios que trabajan con animales para cubrir daños a terceros, incluyendo clientes y mascotas. Para los estándares del sector se buscará una cobertura de 3000000€. El precio será de 800€ al año.

### 6. Licencia para el transporte de animales

Para el servicio de recogida y entrega de perros será necesaria esta licencia. Para conseguirla se debe contar con un vehículo adaptado al transporte de perros y presentar la solicitud a la DGT y la Consejería de Medio Ambiente.

## 8. Plan económico-financiero

### 8.1. Plan de inversiones iniciales

#### 1. Inversión en local e infraestructura

En la **tabla 5**, se puede observar que el alquiler del local es más caro que la fianza ya que hay que pagar también los 400€ de la TSU. El depósito de la fianza es de un mes.

| Concepto                                 | Cantidad | Costo unitario | Total         |
|--|----------|----------------|---------------|
| Alquiler local                           | 1        | 4900€/mes      | 4900€         |
| Deposito de finaza (2 meses de alquiler) | 1        | 4500€/mes      | 4500€         |
| Obras y adecuaciones del local           |          |                | 3000€         |
| Licencia de apertura y actividad         | 1        |                | 2500€         |
| Permiso de obras menores                 | 1        |                | 500€          |
| <b>Total</b>                             |          |                | <b>15400€</b> |

Tabla 5: Inversión en local e infraestructura

## 2. Equipo y mobiliario

En la **tabla 6** se incluye todo el equipo necesario para adecuar el local

| Concepto                                  | Costo total   |
|---|---------------|
| Equipamiento de áreas de juego y descanso | 2500€         |
| Camas y colchonetas                       | 2000€         |
| Sistema de seguridad                      | 2000€         |
| Furgoneta                                 | 23900€        |
| Jaulas para furgoneta                     | 600€          |
| Software de reservas y CRM                | 1000€         |
| <b>Total</b>                              | <b>32000€</b> |

Tabla 6: Inversión en equipo y mobiliario

## 3. Suministros

En la **tabla 7** se incluirán los suministros para el primer mes de operación

| Concepto              | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|-----------------------|----------|----------------|-------------|
| Pienso y snacks       | 413 kg   | 1.33€/kg       | 550€        |
| Productos de limpieza |          |                | 200€        |

|                       |             |            |              |
|-----------------------|-------------|------------|--------------|
| Juguetes y accesorios | 20 unidades | 10€/unidad | 200€         |
| <b>Total</b>          |             |            | <b>1090€</b> |

Tabla 7: Inversión en suministros

#### 4. Tecnología y marketing

| Concepto                 | Costo total  |
|--------------------------|--------------|
| Desarrollo de página web | 1500€        |
| Publicidad inicial       | 2000€        |
| <b>Total</b>             | <b>3500€</b> |

Tabla 8: Inversión en tecnología y marketing

#### 5. Capital de trabajo

Este capital mostrado en la **tabla 9** se utilizará para cubrir gastos operativos de los primeros meses para tener liquidez en la fase inicial. Suministro y mantenimiento incluirá los gastos como la luz, el agua o el seguro del vehículo.

| Concepto                   | Cantidad | Costo unitario | Costo total   |
|----------------------------|----------|----------------|---------------|
| Alquiler                   | 1 mes    | 4900€/mes      | 4900€         |
| Salarios                   | 1 mes    | 12336€/mes     | 12336€        |
| Suministro y mantenimiento | 1 mes    | 1250€/mes      | 3750€         |
| <b>Total</b>               |          |                | <b>19536€</b> |

Tabla 9: Inversión en capital de trabajo

Las inversiones iniciales para poder empezar a operar serán de **71526€**. Los socios cubrirán el 100% de la estructura de capital. Con esta cantidad se tendrá un colchón en caso de que los gastos iniciales sean mayor a lo predicho.

### 8.2. Plan de financiación

Como se comentó al hablar de los socios, estos desembolsarán el 100% del capital necesario y el reparto de beneficios será proporcional a lo que hayan aportado. Por ello el capital desembolsado quedaría de la siguiente forma:

- Socio fundador (60%): **42915€**
- Socio financiero (40%): **28610€**

### 8.3. Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

#### Cobro a clientes

1. *Pago en efectivo o con tarjeta en el local*: se contará con una maquina TPV para procesar tarjetas y asegurar una experiencia rápida y sencilla para el cliente.
2. *Pago mediante plataformas de pago digital*: mediante Bizum, Paypal o transferencia bancaria, se podrá hacer pagos sin tener que ir personalmente al local, perfecto para aquellas personas que hayan contratado el servicio de transporte, o que quieran pagar por adelantado.
3. *Suscripción mensual para servicios recurrentes*: para los clientes recurrentes que utilicen algún servicio de forma regular se podrán hacer pagos programados mediante domiciliación bancaria.

Como condiciones de pago, habrá que pagar por adelantado a la hora de hacer las reservas para los servicios de guardería o adiestramiento. También existirá una política de cancelación con reembolso parcial hasta 24 horas antes del inicio del servicio.

#### Pago a proveedores

1. Los pagos se harán bajo el estándar de la industria, que es entre 30 y 45 días tras recibir la factura, para así poder manejar el flujo de caja de forma eficiente y evitar problemas de liquidez. A la hora de pagar, se priorizará los proveedores con condiciones de pago flexibles u opciones de descuento por pronto pago.
2. El método de pago será mediante transferencia bancaria
3. Con los proveedores clave se establecerá contratos de suministro a largo plazo para garantizar precios más bajos y un inventario constante.

### **8.4. Presupuesto de tesorería**

Una vez establecido el capital que se desembolsará podemos calcular el flujo de caja. Para ello, hemos predicho una situación normal que se explica en el punto 8.5 en el que no se alcanzará la ocupación estimada hasta noviembre de 2025, por ello, los costes variables y los ingresos se verán afectados. En el primer mes también se ha tenido en cuenta todos los gastos iniciales descritos en el punto 8.1. Se puede observar en la **tabla 10** que la tesorería siempre tendrá dinero, ya que como se comentó, en caso de que el gasto de alguna actividad previa a la apertura del negocio aumentara, como, por ejemplo, las obras del local, se contará con la liquidez suficiente para hacerle frente.

|        | Ingresos | Gastos   | Flujo de caja | Acumulado  | Tesorería |
|--------|----------|----------|---------------|------------|-----------|
| may-25 | 13.648 € | 63.004 € | - 49.356 €    | - 49.356 € | 22.170 €  |
| jun-25 | 15.013 € | 19.551 € | - 4.538 €     | - 53.894 € | 17.632 €  |
| jul-25 | 16.377 € | 19.748 € | - 3.370 €     | - 57.264 € | 14.261 €  |
| ago-25 | 17.742 € | 19.945 € | - 2.203 €     | - 59.467 € | 12.059 €  |
| sep-25 | 19.107 € | 20.142 € | - 1.035 €     | - 60.502 € | 11.024 €  |
| oct-25 | 20.472 € | 20.339 € | 133 €         | - 60.369 € | 11.157 €  |
| nov-25 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 59.068 € | 12.458 €  |
| dic-25 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 54.847 € | 16.678 €  |
| ene-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 53.546 € | 17.979 €  |
| feb-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 52.245 € | 19.280 €  |
| mar-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 50.945 € | 20.581 €  |
| abr-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 49.644 € | 21.882 €  |
| may-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 48.343 € | 23.183 €  |
| jun-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 47.042 € | 24.484 €  |
| jul-26 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 42.821 € | 28.704 €  |
| ago-26 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 38.601 € | 32.925 €  |
| sep-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 37.300 € | 34.226 €  |
| oct-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 35.999 € | 35.526 €  |
| nov-26 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 34.698 € | 36.827 €  |
| dic-26 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 30.478 € | 41.048 €  |
| ene-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 29.177 € | 42.349 €  |
| feb-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 27.876 € | 43.650 €  |
| mar-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 26.575 € | 44.950 €  |
| abr-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 25.274 € | 46.251 €  |
| may-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 23.973 € | 47.552 €  |
| jun-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 22.672 € | 48.853 €  |
| jul-27 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 18.452 € | 53.074 €  |
| ago-27 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 14.232 € | 57.294 €  |
| sep-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 12.931 € | 58.595 €  |
| oct-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 11.630 € | 59.896 €  |
| nov-27 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 10.329 € | 61.197 €  |
| dic-27 | 25.248 € | 21.028 € | 4.220 €       | - 6.109 €  | 65.417 €  |
| ene-28 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 4.808 €  | 66.718 €  |
| feb-28 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 3.507 €  | 68.019 €  |
| mar-28 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 2.206 €  | 69.320 €  |
| abr-28 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | - 905 €    | 70.621 €  |
| may-28 | 21.837 € | 20.536 € | 1.301 €       | 396 €      | 71.922 €  |

Tabla 10: Flujo de caja, acumulado y tesorería de los 3 primeros años

En la **ilustración 7** se puede ver como hasta octubre, los gastos son superiores a los ingresos. Pero una vez alcanzado la ocupación deseada, los flujos se hacen repetitivos, con picos de demanda en los meses que hay vacaciones.

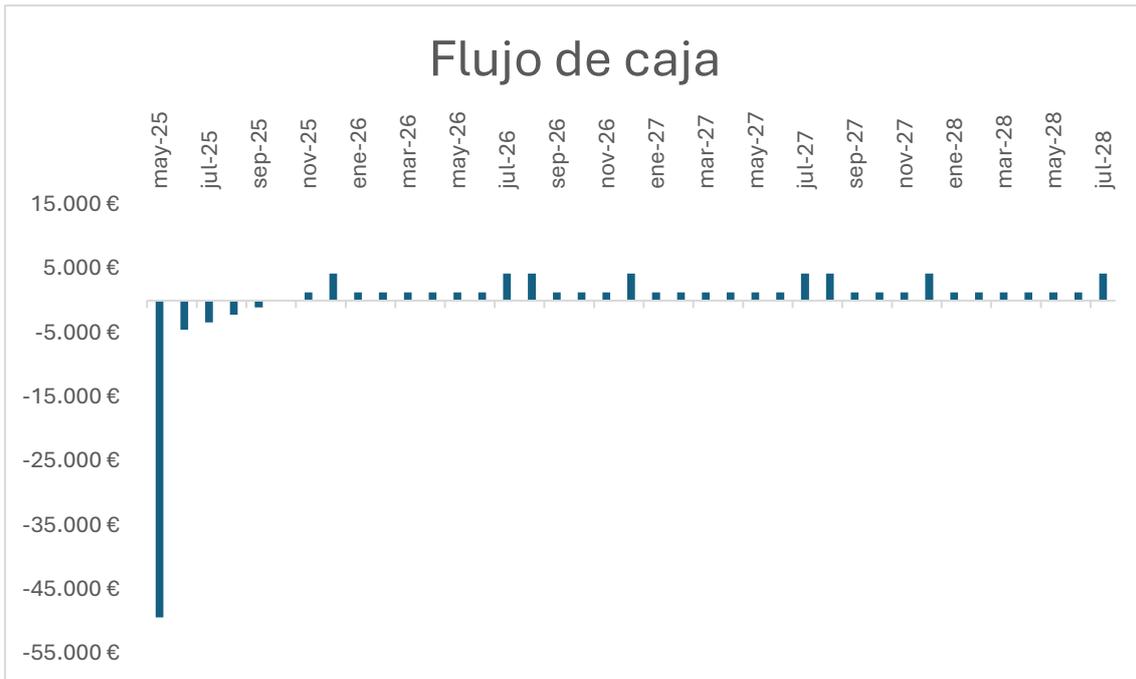


Ilustración 7: Flujo de caja de los 3 primeros años

En la **ilustración 8**, también podemos ver el flujo de caja acumulado, junto con el flujo disponible, que hace referencia a la cantidad de dinero que habrá en tesorería. Aquí se comprueba que, con la inversión planteada, se podrá operar teniendo siempre un margen de por lo menos 10000€.

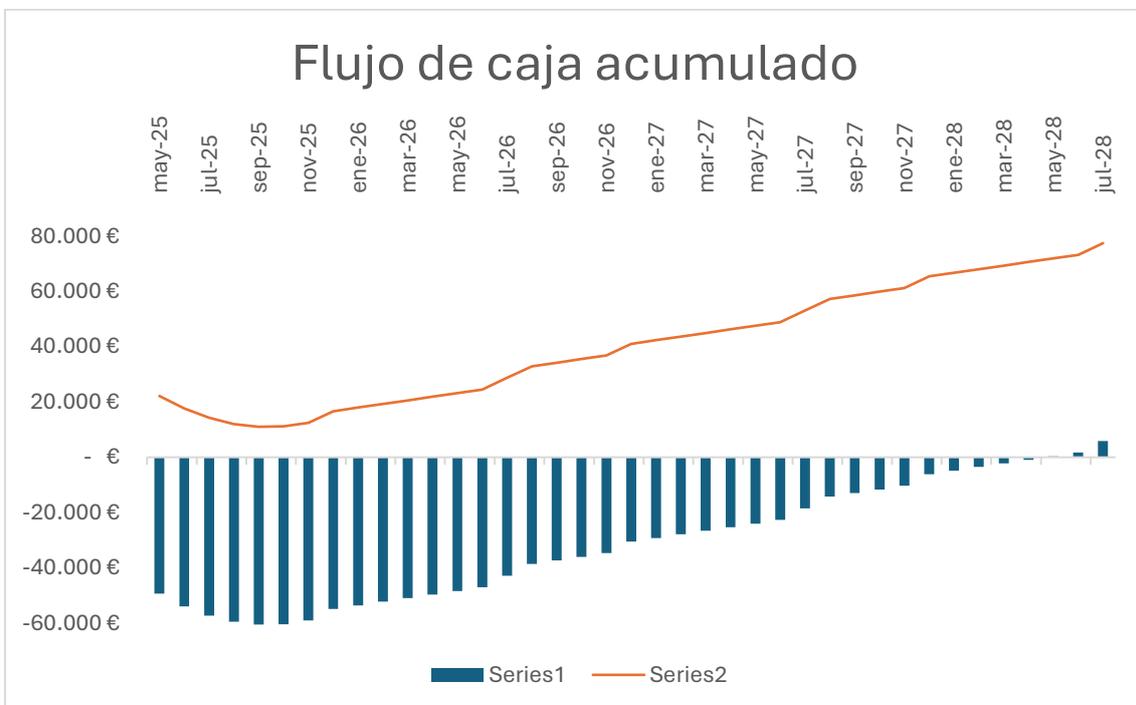


Ilustración 8: Flujo de caja acumulado y tesorería

Con los números sacados, teniendo en cuenta la inversión inicial y la curva de ocupación que se describe en el siguiente punto, para la situación normal, se necesitarán **3 años** para

empezar a generar beneficios sobre lo invertido. Hasta que se alcance el porcentaje de ocupación esperado no se tendrán en cuenta las tendencias estacionales.

## 8.5. Previsión de cuenta de resultados

Para hacer la previsión de cuenta de resultados analizaremos 3 escenarios: uno pesimista, uno normal y uno optimista. Lo que cambiará en cada escenario serán los porcentajes de ocupación (nº de perros) que afectará directamente a los ingresos y los costes variables

- Escenario normal: Se espera empezar con una ocupación del 50%, que incrementará cada mes un 5% hasta alcanzar el 80%. Una vez establecido esto, durante los meses de julio, agosto y diciembre, habrá un pico de ocupación del 92.5%.
- Escenario pesimista: Se espera empezar con una ocupación del 40%, que incrementará de manera constante hasta alcanzar el 70% de ocupación al final del segundo año. Una vez alcanzado este porcentaje, habrá unos picos de ocupación del 80% en los mismos meses que el escenario normal.
- Escenario optimista: Se espera empezar con una ocupación del 60%, que incrementará de forma constante hasta alcanzar el 90% al final del primer año. Una vez establecido esto, durante los meses de julio, agosto y diciembre, habrá un pico de ocupación del 95%.

Los ingresos mes a mes con su porcentaje de ocupación se pueden ver en el **Anexo I**, pero para que sea más fácil, en la **tablas 11, 12 y 13** se muestran los ingresos de los primeros 5 años. Se puede ver que los porcentajes son superiores a lo que se ha establecido (83% en vez de 80%) esto es debido a los picos de demanda de los 3 meses donde la gente suele irse de vacaciones.

|          | Escenario Normal |              |              |              |              |
|----------|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|          | Año 1            | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|          | 72%              | 83%          | 83%          | 83%          | 83%          |
| INGRESOS | 236.789,55 €     | 272.273,86 € | 272.273,86 € | 272.273,86 € | 272.273,86 € |

Tabla 11: Ingresos en escenario normal

|          | Escenario Optimista |              |              |              |              |
|----------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|          | Año 1               | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|          | 74%                 | 91%          | 91%          | 91%          | 91%          |
| Ingresos | 241.566,28 €        | 298.887,09 € | 298.887,09 € | 298.887,09 € | 298.887,09 € |

Tabla 12: Ingresos en escenario optimista

|          | <b>Escenario Pesimista</b> |              |              |              |              |
|----------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|          | Año 1                      | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|          | 47%                        | 62%          | 73%          | 73%          | 73%          |
| Ingresos | 153.537,89 €               | 202.670,02 € | 237.471,94 € | 237.471,94 € | 237.471,94 € |

Tabla 13: Ingresos en escenario pesimista

Sobre los gastos, se utilizarán los descritos en los puntos anteriores clasificándolos en fijos (salario de gerente y cuidadores y limpieza, alquiler y marketing y gasoil) y variables (salario por horas adiestrador, comida, snacks, accesorios y gastos generales como agua y luz o el seguro de la furgoneta). En el **Anexo I** también se muestran mes a mes los gastos de suministros y personal, ya que se ven afectados por el porcentaje de ocupación.

Con las previsiones de gastos e ingresos, en las **tablas 13, 14 y 15**, se muestran las cuentas de resultados en los 3 escenarios, concluyendo que Dogtown obtiene beneficios en el año 1 para los escenarios optimista y normal, pero no es capaz de obtener beneficios en el escenario pesimista, siendo un negocio no rentable en este caso.

|               | <b>Escenario Normal</b> |              |              |              |              |
|---------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | Año 1                   | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|               | 72%                     | 83%          | 83%          | 83%          | 83%          |
| INGRESOS      | 236.789,55 €            | 272.273,86 € | 272.273,86 € | 272.273,86 € | 272.273,86 € |
| <b>GASTOS</b> |                         |              |              |              |              |
| Suministros   | 16.901,56 €             | 18.445,31 €  | 18.445,31 €  | 18.445,31 €  | 18.445,31 €  |
| MARGEN BRUTO  | 219.887,98 €            | 253.828,55 € | 253.828,55 € | 253.828,55 € | 253.828,55 € |
| Personal      | 144.586,66 €            | 149.422,01 € | 149.422,01 € | 149.422,01 € | 149.422,01 € |
| Alquiler      | 58.800,00 €             | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  |
| Marketing     | 12.000,00 €             | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  |
| Otros         | 9.600,00 €              | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   |
| BAI           | - 5.098,68 €            | 24.006,53 €  | 24.006,53 €  | 24.006,53 €  | 24.006,53 €  |

Tabla 14: Cuenta de resultados en escenario normal

|               | <b>Escenario Optimista</b> |              |              |              |              |
|---------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|               | Año 1                      | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|               | 74%                        | 91%          | 91%          | 91%          | 91%          |
| Ingresos      | 241.566,28 €               | 298.887,09 € | 298.887,09 € | 298.887,09 € | 298.887,09 € |
| <b>GASTOS</b> |                            |              |              |              |              |
| Suministros   | 17.109,38 €                | 19.603,13 €  | 19.603,13 €  | 19.603,13 €  | 19.603,13 €  |
| MARGEN BRUTO  | 224.456,91 €               | 279.283,97 € | 279.283,97 € | 279.283,97 € | 279.283,97 € |
| Personal      | 145.237,58 €               | 153.048,53 € | 153.048,53 € | 153.048,53 € | 153.048,53 € |
| Alquiler      | 58.800,00 €                | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  |
| Marketing     | 12.000,00 €                | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  |
| Otros         | 9.600,00 €                 | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   |
| BAI           | - 1.180,67 €               | 45.835,44 €  | 45.835,44 €  | 45.835,44 €  | 45.835,44 €  |

Tabla 15: Cuenta de resultados en escenario optimista

|               | <b>Escenario Pesimista</b> |               |              |              |              |
|---------------|----------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|               | Año 1                      | Año 2         | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|               | 47%                        | 62%           | 73%          | 73%          | 73%          |
| Ingresos      | 153.537,89 €               | 202.670,02 €  | 237.471,94 € | 237.471,94 € | 237.471,94 € |
| <b>GASTOS</b> |                            |               |              |              |              |
| Suministros   | 13.279,69 €                | 15.417,19 €   | 16.931,25 €  | 16.931,25 €  | 16.931,25 €  |
| MARGEN BRUTO  | 140.258,20 €               | 187.252,83 €  | 220.540,69 € | 220.540,69 € | 220.540,69 € |
| Personal      | 133.242,19 €               | 139.937,29 €  | 144.679,65 € | 144.679,65 € | 144.679,65 € |
| Alquiler      | 58.800,00 €                | 58.800,00 €   | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  | 58.800,00 €  |
| Marketing     | 12.000,00 €                | 12.000,00 €   | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  | 12.000,00 €  |
| Otros         | 9.600,00 €                 | 9.600,00 €    | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   | 9.600,00 €   |
| BAI           | - 73.383,98 €              | - 33.084,46 € | - 4.538,96 € | - 4.538,96 € | - 4.538,96 € |

Tabla 16: Cuenta de resultados en escenario pesimista

## 8.6. Punto de equilibrio

Dogtown en un año operativo normal tiene unos costes fijos de **17384€** al mes, distribuidos entre alquiler; salarios a gerentes, cuidadores y servicio de limpieza; marketing y combustible, y unos gastos variables de **98,5€** por perro al mes. Con la estructura de clientes prevista en el punto 3.8. se espera generar **682€**. Con ello obtenemos que para empezar a generar beneficios necesitamos **30 perros**. Es por ello que en el escenario pesimista no se consiguen generar beneficios, ya que se trabaja con una previsión de tener de clientes a los dueños de 28 perros.

## 8.8. Ratios de rentabilidad

Para los ratios de rentabilidad se evaluará el Margen de Beneficio Bruto y Neto y Rentabilidad sobre el Capital Propio. Todo se analizará en el escenario normal, cuando se ha alcanzado la ocupación esperada.

### Margen de beneficio bruto

- Ingresos totales anuales: **272274€**
- Costes variables anuales: **39297€**

$$\text{Margen bruto} = \frac{272274 - 39297}{272274} * 100 = 85,56\%$$

El negocio es capaz de cubrir sus costes variables y generar ingresos brutos

#### Margen de beneficio bruto

- Ingresos totales anuales: **272274€**
- Costes variables anuales: **39297€**
- Costes fijos anuales: **208608€**
- Beneficios netos anuales: **24369€**

$$\text{Margen neto} = \frac{24369}{272274} * 100 = 8,95\%$$

Se genera un beneficio razonable, pero hay margen de mejora al aumentar la ocupación.

#### Rentabilidad sobre la inversión

- Beneficios netos anuales: **24369€**
- Inversión inicial: **71526€**

$$ROI = \frac{24369}{71526} * 100 = 34,07\%$$

Con un ROI como este se muestra que Dogtown es muy rentable si consigue mantener su ocupación prevista del 80% con sus picos de demanda en los meses de vacaciones.

## 9. Calendario y ejecución

El plan de puesta en marcha de Dogtown comienza tras terminar de desarrollar este plan de negocio. Por ello se ha decidido que las actividades para el establecimiento del negocio comenzarán la semana del 5 de enero. Este calendario constará de 5 fases que tendrán distintas actividades ya nombradas en los apartados anteriores.

En la fase 1, que durará 5 semanas, primero se hará la formalización del negocio haciendo los registros en el Registro Mercantil, redactando el acuerdo de los socios y demás actividades de burocracia. En paralelo se negociará los contratos con arquitectos, diseñadores y empresas tecnológicas y también se buscará una agencia de marketing especializada en servicios para mascotas. Al terminar estas 2 actividades empezarán otras 2 que serán el diseño de la distribución del local, incluyendo especificaciones técnicas como los sistemas de ventilación y drenaje.

En la fase 2 nos centraremos en local, sus reformas y las compras iniciales. Esta fase será la más larga durando 8 semanas. Se empezará con la renovación del local para crear las horas separadas, instalar suelos antideslizantes (más fáciles de limpiar) y colocar las

celdas. A las 2 semanas de empezar con las obras se podrá ir comprando el mobiliario que se utilizará, desde las camas y las jaulas hasta el sistema de monitoreo, para poder instalarlos en cuanto las reformas estén terminadas. Las últimas 2 semanas de esta fase, y en paralelo con la instalación del mobiliario se harán las implementaciones tecnológicas como instalar el software para el sistema de pago y equipos de cobro.

La fase 3 consistirá en el reclutamiento y capacitación del personal. Durará 6 semanas, la parte del reclutamiento se hará en paralelo con las últimas actividades de la fase anterior. En la parte de la capacitación se formará a los empleados sobre el manejo de animales, el uso de los softwares y sobre protocolos de emergencia veterinaria y atención al cliente.

La fase 4, que durará 3 semanas será una fase de pruebas donde se hará un soft opening con clientes seleccionados, se harán simulacros y se revisará que todo esté a punto para empezar a operar. Con la retroalimentación de los clientes del soft opening se podrán hacer los ajustes necesarios sobre procedimientos o diseño.

La última fase que durará un mes contiene el día de apertura, donde habrá actividades para clientes y se ofrecerán descuentos especiales por apertura. Tras esto, durante el resto del mes se hará un seguimiento, evaluando diariamente las operaciones y revisando métricas de marketing como visitas a sitios web o reservas. En **anexo 3** se muestra el cronograma con todas sus fases.

## 10. Conclusiones

El desarrollo del plan de negocio de Dogtown ha permitido analizar la viabilidad de una guardería canina en Madrid, cubriendo las necesidades y preferencias de los clientes objetivos junto con los desafíos y oportunidades.

El análisis del mercado muestra que hay una tendencia creciente por los servicios de mascotas, sobre todo en áreas urbanas como Madrid, donde se tiende a humanizar a los animales. Esto respalda la propuesta de valor de Dogtown centrada en personalizar servicios con horarios flexibles y servicios de entrega y recogida.

Entre los desafíos encontrados, destaca la necesidad de cubrir los altos costes fijos asociados a los salarios y el alquiler, con una ocupación del 80%, para garantizar una rentabilidad adecuada. Además, debido a la competencia, se necesitan estrategias de promoción y fidelización sólidas.

La elección de optar por un local céntrico se hace con el objetivo de tener más acceso a los clientes objetivo, caracterizados por su nivel adquisitivo medio-alto y una disposición a pagar por servicios premium.

A pesar de los costes iniciales, con las estimaciones de los ingresos anuales, teniendo en cuenta los picos estacionales, se demuestra la viabilidad económica del proyecto. Además, con los servicios adicionales como el adiestramiento y transporte se mejorará esta rentabilidad.

El mercado de las mascotas se está expandiendo año a año, lo que permite la diversificación de servicios incorporando servicios complementarios como peluquería o con la apertura de otro local.

Por último, Dogtown no solo se enfoca en ofrecer un servicio comercial, sino que promueve la confianza de los dueños y el bienestar animal, adaptándose a las cambiantes normativas y a los estándares éticos del cuidado de perros.

En conclusión, el plan de negocios demuestra ser factible y está alineado con las necesidades del sector. Aun así, su éxito depende de las medidas para adaptarse a las demandas de los clientes, la gestión de los recursos y mantener la calidad del servicio. Este proyecto ofrece un punto de partida para el negocio, pero habrá que realizar ajustes dependiendo de los resultados de los primeros meses de operación.

## 11. Bibliografía

Agencia Tributaria <https://sede.agenciatributaria.gob.es/>

Aljaro, I. (2024, 22 abril). *Modelo 347: ¿Qué es, cuándo y cómo presentarlo en 2024?* Holded. [https://www.holded.com/es/blog/modelo-347?utm\\_adgroupid=149205955432&utm\\_keyword=&campaignid=20077725085&adgroupid=149205955432&adid=528503650936&hld\\_device=c&hld\\_network=g&hld\\_matchtype=&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=dsa\\_20077725085&utm\\_term=&utm\\_content=149205955432\\_528503650936&hsa\\_src=g&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_acc=7276020979&hsa\\_grp=149205955432&hsa\\_ad=528503650936&hsa\\_cam=20077725085&hsa\\_tgt=dsa-1651557827660&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAudG5BhAR EiwAWMISjMPhsTe2Vne7nHm3UbHDyCltBZDsKb2elvfVYRuz\\_NUn2CSJsa8VaRoCxboQAvD\\_BwE#1](https://www.holded.com/es/blog/modelo-347?utm_adgroupid=149205955432&utm_keyword=&campaignid=20077725085&adgroupid=149205955432&adid=528503650936&hld_device=c&hld_network=g&hld_matchtype=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=dsa_20077725085&utm_term=&utm_content=149205955432_528503650936&hsa_src=g&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_acc=7276020979&hsa_grp=149205955432&hsa_ad=528503650936&hsa_cam=20077725085&hsa_tgt=dsa-1651557827660&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAudG5BhAR EiwAWMISjMPhsTe2Vne7nHm3UbHDyCltBZDsKb2elvfVYRuz_NUn2CSJsa8VaRoCxboQAvD_BwE#1)

AMA Research. (s. f.). Dog Daycare- Drivers, Trends & Opportunity with Company Swot Analysis. Advance Market Analytics. <https://www.advancemarketanalytics.com/reports/202167-global-dog-daycare--market>

Appleby, R., Green, E., Haworth, D., & Masecar, A. (2023, 2 octubre). *11 Innovative animal healthcare trends*. Today's Veterinary Business. <https://todaysveterinarybusiness.com/closer-than-they-appear-11-innovative-animal-healthcare-trends/>

Ayma Maquera, F. A., Mamani Vargas, R. E., & Arredondo Zegarra, L. A. (2018). FORMULACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA GUARDERÍA y HOTEL PARA PERROS EN LA CIUDAD DE TACNA, 2019 [Trabajo de Fin de Grado, Instituto de educación superior privado John Von Neumann]. <https://repositorioapi.neumann.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2015cd9c-d4aa-4edd-b107-9180ade5a7b7/content>

Bereza, T., & Sytnyk, H. (2023). *Pet Owner Behavior - Statistics & Trends* | Promodo.com. <https://www.promodo.com/blog/generational-shifts-and-behavioral-patterns-in-the-us-pet-ownership>

Bika, N. (2023, 26 septiembre). *Hiring process FAQ: A guide to structured recruitment*. Recruiting Resources: How To Recruit And Hire Better. <https://resources.workable.com/tutorial/faq-hiring-process>

Bravo, V., & Bravo, V. (2024, 28 junio). Cómo crear una sociedad limitada en 2024: guía paso a paso. *Autónomos y Emprendedores*. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-emprendimiento/como-crear-sociedad-limitada-guia-paso-paso/20230609135724030875.html>

Business Plan Templates. (s. f.). Elaboración de un plan de negocios de guardería para perros exitoso. <https://businessplan-templates.com/es/products/dog-daycare-business-plan>

Cámara de España. (s. f.). *¿Sabes cuál es la forma jurídica que más se adapta tu empresa?*. Cámara de España. <https://www.camara.es/blog/creacion-de-empresas/forma-juridica-sociedad-empresa>

CityDog Madrid <https://citydogmadrid.com/>

Clark, P. (2009). 2.6 PORTER'S FIVE-FORCES MODEL | doggybuddy. Doggybuddy. <https://direccionamientoes.wixsite.com/doggybuddy/2-6-porter-s-five-forces-model>

Dogclan <https://dogclan.es/>

*Dog Daycare Business Plan: The 2024 Getting Started Guide*. (2024, 4 junio). Easy Busy Pets. <https://easybusypets.com/blog/dog-daycare-business-plan>

Dovetail Editorial Team. (2024, 10 agosto). What is Customer Satisfaction Research? Definition, Types, Best Practices. <https://dovetail.com/market-research/customer-satisfaction-research/>

Durán, V. (2024, 23 marzo). Los datos del mundo de las mascotas en España: 5.770 millones de euros y un 39% de 'pet parent' *elconfidencial.com*. [https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2024-03-23/datos-mundo-mascotas-espana-pet-parent\\_3853414/#:~:text=Un%20mercado%20en%20auge&text=Junto%20con%20los%20animales%20grandes,los%20hogares%20tienen%20una%20mascota.](https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2024-03-23/datos-mundo-mascotas-espana-pet-parent_3853414/#:~:text=Un%20mercado%20en%20auge&text=Junto%20con%20los%20animales%20grandes,los%20hogares%20tienen%20una%20mascota.)

D, P. (2023, 21 noviembre). The SWOT of a daycare center (with examples). BusinessDojo. <https://dojobusiness.com/blogs/news/daycare-swot>

elEconomista.es. (2024, 25 mayo). Cuánto gasta cada hogar al año en el cuidado de sus mascotas. *elEconomista.es*. <https://www.economista.es/economia/noticias/12832090/05/24/cuanto-gasta-cada-hogar-al-ano-en-el-cuidado-de-sus-mascotas.html#:~:text=El%20Partido%20Animalista%20Pacma%20aport%C3%B3,de%201.215%20euros%20por%20hogar.>

Fregasuelos ecológico Ecolabel. Garrafa 5 Litros. [https://www.climprofesional.com/fregasuelos/fregasuelos-ecologico-ecolabel-428.html?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCOiA\\_qG5BhDTARIsAA0UHSI-ZGlokPY97-j2kVbKuIAzRW8DjAhFXb0z24Y1a84pS5ghgCKyLBcaAklsEALw\\_wcB](https://www.climprofesional.com/fregasuelos/fregasuelos-ecologico-ecolabel-428.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCOiA_qG5BhDTARIsAA0UHSI-ZGlokPY97-j2kVbKuIAzRW8DjAhFXb0z24Y1a84pS5ghgCKyLBcaAklsEALw_wcB)

GUAW [https://guaw.com/pienso-para-perros-ownat-classic-classic-complet.html?idpa=16445&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=PMAX\\_Top-Ventas\\_ES&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwg-24BhB\\_Eiwa1ZOx8mXmwqJJA4hHibCF7c2CB\\_KXlk\\_v336YH\\_IauznfBJ7z\\_wQaJ2sdCRoCzhEQAvD\\_BwE](https://guaw.com/pienso-para-perros-ownat-classic-classic-complet.html?idpa=16445&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=PMAX_Top-Ventas_ES&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg-24BhB_Eiwa1ZOx8mXmwqJJA4hHibCF7c2CB_KXlk_v336YH_IauznfBJ7z_wQaJ2sdCRoCzhEQAvD_BwE)

Hodgson, C. (2022, 21 julio). PET LOVERS: Spain has twice as many pets than children under age of 15. Olive Press News Spain. <https://www.theolivepress.es/spain-news/2022/07/21/pet-lovers-spain-has-more-than-twice-as-many-pets-as-children-under-the-age-of-15/>

Hubspot <https://www.hubspot.com/>

InfoJobs. (2023, 3 Noviembre). *Las horas semanales trabajadas en España, alineadas con la media europea*. Nosotros. <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/las-horas-semanales-trabajadas-en-espana-alineadas-con-la-media-europea>

Jaula de interior HAFENBANDE Twin Door [https://www.zooplus.es/shop/tienda\\_perros/casetas\\_perros/jaulas\\_para\\_perros](https://www.zooplus.es/shop/tienda_perros/casetas_perros/jaulas_para_perros)

Lavinsky, D. (2024, 19 noviembre). Dog Daycare business Plan template. Growthink. <https://www.growthink.com/businessplan/help-center/dog-daycare-business-plan>

Marín Herrera, K., & Pantoja Melo, Y. (2012). Plan de negocios para una guardería de perros en la vereda Filo Bonito de Pereira [Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/2a1f4d89-885b-4c9b-922a-c517f773b021/content>

Medallia. (s. f.). *61% of Consumers Will Pay for Personalized Experiences*  
<https://www.medallia.com/press-release/medallia-research-finds-61-percent-of-consumers-are-willing-to-spend-more-for-personalized-experiences/>

Morgan Stanley. (s. f.). *The pet industry jumps up | Morgan Stanley*.  
<https://www.morganstanley.com/ideas/pet-care-industry-outlook-2030>

Pavlou, C. (2023, 26 septiembre). *Best recruitment strategies to attract top talent*. Recruiting Resources: How To Recruit And Hire Better.  
<https://resources.workable.com/tutorial/recruitment-strategies>

Pawfinity <https://www.pawfinity.com/>

*Pet Industry Market Size, Trends & Pet Industry Statistics from APPA*. (s. f.).  
<https://americanpetproducts.org/industry-trends-and-stats>

Peugeot Boxer <https://www.occasionplus.com/coches-segunda-mano/peugeot-boxer-furgon-bluehdi-140-ss-335-13h2-con-33536km-2021-avnixqax>

Ren, J., Yang, J., Liu, E., & Huang, F. (2022). Consumers' willingness to pay premium under the influence of consumer community culture: From the perspective of the content creator. *Frontiers In Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009724>

Sisternas, S. (2023, 23 marzo). Plan de negocio de guarderías caninas. EMPRENDEPYME.NET. <https://emprendepyme.net/plan-de-negocio-de-guarderias-caninas.html>

Sprout Social <https://sproutsocial.com/es/>

Statista. (2024, 7 octubre). *Cifra de la población de perros como mascota en España 2010-2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/592945/numero-de-perros-en-espana/>

Sudip, S. (2023). Pet daycare market. <https://www.futuremarketinsights.com/reports/pet-daycare-market>

Team ZenBusiness. (2024, 22 octubre). *Business Partnerships 101: Types, Advantages, and Disadvantages | ZenBusiness*. ZenBusiness. <https://www.zenbusiness.com/types-business-partnerships/#h-guide-to-business-partnerships>

The Ultimate Guide to Starting a Successful Dog Daycare Business | Scout. (s. f.).  
<https://www.scoutforpets.com/post/the-ultimate-guide-to-starting-a-successful-dog-daycare-business>

Tiendanimal [https://www.tiendanimal.es/15-kg-salvaje-base-adultos-pollo-pienso-para-perros/SAB0991.html?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwyfe4BhAWEiwAkIL8sHrErJiv4QBYsjhdvYyIc2311OhWAvVVCKJkt67gjM52gR2m-J302xoCZEUQAvD\\_BwE](https://www.tiendanimal.es/15-kg-salvaje-base-adultos-pollo-pienso-para-perros/SAB0991.html?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwyfe4BhAWEiwAkIL8sHrErJiv4QBYsjhdvYyIc2311OhWAvVVCKJkt67gjM52gR2m-J302xoCZEUQAvD_BwE)

UpDog <https://www.updog.es/guarderia-canina-madrid/>

WagWag <https://www.wagwag.es/>

## **12. Anexos**

### **12.1. Anexo 1. Ingresos por mes por escenario**

| Mes    | Normal | Ingresos    | por año      | Suministros | por año     | Personal     | por año      |
|--------|--------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| may-25 | 50%    | 13.647,81 € | 236.789,55 € | 1.143,75 €  | 16.901,56 € | 11.510,00 €  | 145.481,60 € |
| jun-25 | 55%    | 15.012,59 € |              | 1.203,13 €  |             |              |              |
| jul-25 | 60%    | 16.377,38 € |              | 1.262,50 €  |             |              |              |
| ago-25 | 65%    | 17.742,16 € |              | 1.321,88 €  |             |              |              |
| sep-25 | 70%    | 19.106,94 € |              | 1.381,25 €  |             |              |              |
| oct-25 | 75%    | 20.471,72 € |              | 1.440,63 €  |             |              |              |
| nov-25 | 80%    | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             |              |              |
| dic-25 | 93%    | 25.248,45 € |              | 1.648,44 €  |             |              |              |
| ene-26 | 80%    | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             |              |              |
| feb-26 | 80%    | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             |              |              |
| mar-26 | 80%    | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             |              |              |
| abr-26 | 80%    | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             |              |              |
| may-26 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   | 18.445,31 € | 12.335,60 € | 149.059,20 € |              |
| jun-26 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| jul-26 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ago-26 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| sep-26 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| oct-26 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| nov-26 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| dic-26 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ene-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| feb-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| mar-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| abr-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| may-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   | 18.445,31 € | 12.335,60 € | 149.059,20 € |              |
| jun-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| jul-27 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ago-27 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| sep-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| oct-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| nov-27 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| dic-27 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ene-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| feb-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| mar-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| abr-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| may-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   | 18.445,31 € | 12.335,60 € | 149.059,20 € |              |
| jun-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| jul-28 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ago-28 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| sep-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| oct-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| nov-28 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| dic-28 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ene-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| feb-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| mar-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| abr-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| may-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   | 18.445,31 € | 12.335,60 € | 149.059,20 € |              |
| jun-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| jul-29 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ago-29 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| sep-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| oct-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| nov-29 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| dic-29 | 93%    | 25.248,45 € | 1.648,44 €   |             | 12.679,60 € |              |              |
| ene-30 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| feb-30 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| mar-30 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| abr-30 | 80%    | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |

Tabla 17: Ingresos, gastos de personal y suministros en escenario normal

| Mes    | Optimista | Ingresos    | por año      | Suministros | por año     | Personal    | por año      |
|--------|-----------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| may-25 | 60%       | 16.377,38 € | 241.566,28 € | 1.262,50 €  | 17.109,38 € | 11.785,20 € | 145.963,20 € |
| jun-25 | 63%       | 17.059,77 € |              | 1.292,19 €  |             | 11.854,00 € |              |
| jul-25 | 65%       | 17.742,16 € |              | 1.321,88 €  |             | 11.922,80 € |              |
| ago-25 | 68%       | 18.424,55 € |              | 1.351,56 €  |             | 11.991,60 € |              |
| sep-25 | 70%       | 19.106,94 € |              | 1.381,25 €  |             | 12.060,40 € |              |
| oct-25 | 73%       | 19.789,33 € |              | 1.410,94 €  |             | 12.129,20 € |              |
| nov-25 | 75%       | 20.471,72 € |              | 1.440,63 €  |             | 12.198,00 € |              |
| dic-25 | 78%       | 21.154,11 € |              | 1.470,31 €  |             | 12.266,80 € |              |
| ene-26 | 80%       | 21.836,50 € |              | 1.500,00 €  |             | 12.335,60 € |              |
| feb-26 | 83%       | 22.518,89 € |              | 1.529,69 €  |             | 12.404,40 € |              |
| mar-26 | 85%       | 23.201,28 € |              | 1.559,38 €  |             | 12.473,20 € |              |
| abr-26 | 88%       | 23.883,67 € |              | 1.589,06 €  |             | 12.542,00 € |              |
| may-26 | 90%       | 24.566,06 € | 298.887,09 € | 1.618,75 €  | 19.603,13 € | 12.610,80 € | 151.742,40 € |
| jun-26 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| jul-26 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ago-26 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| sep-26 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| oct-26 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| nov-26 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| dic-26 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ene-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| feb-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| mar-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| abr-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| may-27 | 90%       | 24.566,06 € | 298.887,09 € | 1.618,75 €  | 19.603,13 € | 12.610,80 € | 151.742,40 € |
| jun-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| jul-27 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ago-27 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| sep-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| oct-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| nov-27 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| dic-27 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ene-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| feb-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| mar-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| abr-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| may-28 | 90%       | 24.566,06 € | 298.887,09 € | 1.618,75 €  | 19.603,13 € | 12.610,80 € | 151.742,40 € |
| jun-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| jul-28 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ago-28 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| sep-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| oct-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| nov-28 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| dic-28 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ene-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| feb-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| mar-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| abr-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| may-29 | 90%       | 24.566,06 € | 298.887,09 € | 1.618,75 €  | 19.603,13 € | 12.610,80 € | 151.742,40 € |
| jun-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| jul-29 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ago-29 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| sep-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| oct-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| nov-29 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| dic-29 | 95%       | 25.930,84 € |              | 1.678,13 €  |             | 12.748,40 € |              |
| ene-30 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| feb-30 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| mar-30 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |
| abr-30 | 90%       | 24.566,06 € |              | 1.618,75 €  |             | 12.610,80 € |              |

Tabla 18: Ingresos, gastos en salarios y suministros en escenario optimista

| Mes    | Pesimista | Ingresos    | por año      | Suministros | por año     | Personal     | por año      |
|--------|-----------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| may-25 | 40%       | 10.918,25 € | 153.537,89 € | 1.025,00 €  | 13.279,69 € | 11.234,80 €  | 137.088,00 € |
| jun-25 | 41%       | 11.259,45 € |              | 1.039,84 €  |             |              |              |
| jul-25 | 43%       | 11.600,64 € |              | 1.054,69 €  |             |              |              |
| ago-25 | 44%       | 11.941,84 € |              | 1.069,53 €  |             |              |              |
| sep-25 | 45%       | 12.283,03 € |              | 1.084,38 €  |             |              |              |
| oct-25 | 46%       | 12.624,23 € |              | 1.099,22 €  |             |              |              |
| nov-25 | 48%       | 12.965,42 € |              | 1.114,06 €  |             |              |              |
| dic-25 | 49%       | 13.306,62 € |              | 1.128,91 €  |             |              |              |
| ene-26 | 50%       | 13.647,81 € |              | 1.143,75 €  |             |              |              |
| feb-26 | 51%       | 13.989,01 € |              | 1.158,59 €  |             |              |              |
| mar-26 | 53%       | 14.330,20 € |              | 1.173,44 €  |             |              |              |
| abr-26 | 54%       | 14.671,40 € |              | 1.188,28 €  |             |              |              |
| may-26 | 55%       | 15.012,59 € | 1.203,13 €   | 15.417,19 € | 11.647,60 € | 142.041,60 € |              |
| jun-26 | 56%       | 15.353,79 € | 1.217,97 €   |             | 11.682,00 € |              |              |
| jul-26 | 58%       | 15.694,98 € | 1.232,81 €   |             | 11.716,40 € |              |              |
| ago-26 | 59%       | 16.036,18 € | 1.247,66 €   |             | 11.750,80 € |              |              |
| sep-26 | 60%       | 16.377,38 € | 1.262,50 €   |             | 11.785,20 € |              |              |
| oct-26 | 61%       | 16.718,57 € | 1.277,34 €   |             | 11.819,60 € |              |              |
| nov-26 | 63%       | 17.059,77 € | 1.292,19 €   |             | 11.854,00 € |              |              |
| dic-26 | 64%       | 17.400,96 € | 1.307,03 €   |             | 11.888,40 € |              |              |
| ene-27 | 65%       | 17.742,16 € | 1.321,88 €   |             | 11.922,80 € |              |              |
| feb-27 | 66%       | 18.083,35 € | 1.336,72 €   |             | 11.957,20 € |              |              |
| mar-27 | 67%       | 18.424,55 € | 1.351,56 €   |             | 11.991,60 € |              |              |
| abr-27 | 69%       | 18.765,74 € | 1.366,41 €   |             | 12.026,00 € |              |              |
| may-27 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   | 16.931,25 € | 12.060,40 € | 145.550,40 € |              |
| jun-27 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| jul-27 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ago-27 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| sep-27 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| oct-27 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| nov-27 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| dic-27 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ene-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| feb-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| mar-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| abr-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| may-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   | 16.931,25 € | 12.060,40 € | 145.550,40 € |              |
| jun-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| jul-28 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ago-28 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| sep-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| oct-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| nov-28 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| dic-28 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ene-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| feb-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| mar-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| abr-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| may-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   | 16.931,25 € | 12.060,40 € | 145.550,40 € |              |
| jun-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| jul-29 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ago-29 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| sep-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| oct-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| nov-29 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| dic-29 | 80%       | 21.836,50 € | 1.500,00 €   |             | 12.335,60 € |              |              |
| ene-30 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| feb-30 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| mar-30 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |
| abr-30 | 70%       | 19.106,94 € | 1.381,25 €   |             | 12.060,40 € |              |              |

Tabla 19: Ingresos y gastos en personal y suministros en escenario pesimista

## 12.2. Anexo 2. Encuesta a población de Madrid

### Sección 1: Datos generales

1. **¿En qué barrio de Madrid vives?**
  - Chamberí
  - Salamanca
  - Retiro
  - Chamartín
  - Otros: \_\_\_\_\_
2. **¿Tienes actualmente un perro?**
  - Sí
  - No, pero estoy justo en estos momentos considerando tener uno
  - No, pero planeo tener uno en el futuro
3. **Si tienes un perro, ¿de qué tamaño es?**
  - Pequeño (hasta 10 kg)
  - Mediano (11-25 kg)
  - Grande (más de 25 kg)
  - No tengo perro
4. **¿Cuántas horas pasas fuera de casa en un día laboral promedio?**
  - Pregunta abierta

### Sección 2: Necesidades y uso de servicios para mascotas

5. **¿Has utilizado o consideras utilizar algún servicio de guardería o cuidado para perros?**
  - Sí, ya lo uso regularmente
  - Sí, en situaciones puntuales (vacaciones, trabajo, etc.)
  - No, pero lo consideraría
  - No, no creo que lo necesite
6. **Si usas o usarías una guardería canina, ¿qué servicios te parecen más importantes?**  
(Ordena las 3 que más relevantes por orden de importancia)
  - Guardería diurna (cuidado durante el día)
  - Paseos supervisados

- Entrenamiento o adiestramiento canino
  - Cuidado especializado para perros con ansiedad o problemas de comportamiento
  - Atención veterinaria o acceso a emergencias
  - Recogida y entrega de la mascota en casa
  - Servicios adicionales (hidroterapia, aromaterapia, etc.)
  - Otro: \_\_\_\_\_
7. **¿Con qué frecuencia necesitarías un servicio de guardería para tu perro?**
- Solo en vacaciones o emergencias
  - Solo ocasionalmente (una o dos veces al mes)
  - Varias veces por semana
  - A diario (de lunes a viernes)
8. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un día de guardería para tu perro?**
- Pregunta abierta

### Sección 3: Preferencias y expectativas

9. **¿Qué características valoras más en una guardería para perros?**  
(Ordena las 3 más relevantes, por orden de importancia)
- Personal capacitado y con experiencia
  - Instalaciones amplias y seguras
  - Horarios flexibles
  - Servicios personalizados según las necesidades del perro
  - Monitoreo de la mascota en tiempo real (cámaras o informes diarios)
  - Ubicación cercana
  - Precio competitivo
  - Otro: \_\_\_\_\_
10. **¿Qué tipo de instalaciones preferirías para tu perro?**
- Espacios amplios al aire libre
  - Zonas interiores bien equipadas
  - Un balance entre espacios interiores y exteriores
  - No tengo preferencia

**11. ¿Qué tan importante es para ti la flexibilidad en los horarios de recogida y entrega?**

- Muy importante, necesito que sea flexible
- Importante, pero podría adaptarme
- No es importante, puedo ajustarme a horarios fijos
- No necesito ese servicio

**12. Si tu perro tiene necesidades especiales (ej. ansiedad, dieta especial), ¿cuán importante sería contar con servicios personalizados?**

- Muy importante, siempre busco servicios especializados
- Moderadamente importante, dependiendo de la situación
- No es importante, mi perro no necesita cuidados especiales

Sección 4: Canales de comunicación y toma de decisiones

**13. ¿Dónde buscarías primordialmente información sobre una guardería canina?**

- Recomendaciones de amigos o familiares
- Redes sociales (Instagram, Facebook)
- Búsquedas en Google
- Aplicaciones especializadas (Rover, Gudog)
- Otro: \_\_\_\_\_

**14. ¿Qué tan importante es para ti ver reseñas o testimonios de otros dueños de mascotas antes de elegir una guardería?**

- Muy importante, siempre las reviso antes de tomar una decisión
- Algo importante, las reviso pero no son decisivas
- No muy importante, me guío más por otros factores
- No es importante para mí

**15. ¿Estarías dispuesto a probar una nueva guardería canina si ofrece una oferta de lanzamiento o descuento?**

- Sí, definitivamente
- Tal vez, dependiendo del descuento
- No, prefiero seguir con los servicios que ya conozco

## Sección 5: Datos sociodemográficos

### **16. ¿Cuál es tu edad?**

- Pregunta abierta

### **17. ¿Cuál es tu sexo?**

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no decirlo

### **18. ¿Cuál es tu situación laboral actual?**

- Empleado/a a tiempo complete
- Empleado/a a tiempo parcial
- Autónomo/a
- Desempleado/a
- Estudiante
- Jubilado/a
- Otro: \_\_\_\_

### **19. ¿En qué sector trabajas?**

- Pregunta abierta

### **20. ¿Cuál es tu nivel de ingresos mensuales netos?**

- Menos de 1000 €
- 1000 € - 1499 €
- 1500 - 2499 €
- 2500 € - 3499 €
- 3500 € o más
- Prefiero no decirlo

### **21. ¿Cuál es tu nivel de estudios?**

- Sin estudios
- Estudios primarios
- Educación secundaria
- Formación profesional
- Estudios universitarios (grado)

- Estudios de posgrado

**22. ¿Cuál es tu estado civil?**

- Soltero/a
- Casado/a o en pareja
- Divorciado/a o separado/a
- Viudo/a

**23. ¿Cuál es tu estructura familiar actual?**

- Vivo solo/a
- Vivo con mi pareja
- Vivo con mi pareja e hijos
- Vivo con hijos
- Vivo con familiares o amigos (sin pareja ni hijos)
- Otro: \_\_\_\_\_

## 12.3. Anexo 3. Cronograma

| Nombre de la tarea                                 | Duración         | Fecha inicio  | Fecha fin     |
|--|------------------|---------------|---------------|
| <b>1. Planificación y diseño</b>                   | <b>5 semanas</b> | <b>06-ene</b> | <b>07-feb</b> |
| 1.1. Formalización legal del negocio               | 2 semanas        | 06-ene        | 17-ene        |
| 1.2. Contratación de servicios iniciales           | 1 semana         | 13-ene        | 17-ene        |
| 1.3. Diseño del local y áreas específicas          | 3 semanas        | 20-ene        | 07-feb        |
| 1.4. Desarrollo del plan de marketing digital      | 3 semanas        | 20-ene        | 07-feb        |
| <b>2. Adecuación del local y compras iniciales</b> | <b>8 semanas</b> | <b>10-feb</b> | <b>04-abr</b> |
| 2.1. Renovación del local                          | 5 semanas        | 10-feb        | 14-mar        |
| 2.2. Compra e instalación de equipo                | 3 semanas        | 03-mar        | 04-abr        |
| 2.3. Implementación tecnológica                    | 2 semanas        | 24-mar        | 04-abr        |
| <b>3. Reclutamiento y formación</b>                | <b>6 semanas</b> | <b>03-mar</b> | <b>11-abr</b> |
| 3.1. Selección de personal                         | 4 semanas        | 03-mar        | 28-mar        |
| 3.2. Capacitación de equipo                        | 2 semanas        | 31-mar        | 11-abr        |
| <b>4. Pruebas y ajustes</b>                        | <b>3 semanas</b> | <b>14-abr</b> | <b>02-may</b> |
| 4.1. Prueba de operación                           | 2 semanas        | 14-abr        | 25-abr        |
| 4.2. Recopilación de retroalimentación             | 1 semana         | 28-abr        | 02-may        |
| <b>5. Lanzamiento oficial</b>                      | <b>4 semanas</b> | <b>05-may</b> | <b>01-jun</b> |
| 5.1. Evento de apertura                            | 1 día            | 05-may        | 05-may        |
| 5.2. Seguimiento inicial                           | 4 semanas        | 05-may        | 01-jun        |

## 12.4. Anexo 4. 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, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
8. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
9. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
10. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
11. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
12. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.

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 que 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: noviembre 2024

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a central vertical stroke, positioned to the right of the word 'Firma:'.