



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de
fin de grao

Creación de una
asociación sin ánimo
de lucro dedicada a la
defensa de los
animales y del medio
ambiente

AAEDAMA

Rebeca Inmaculada Peleteiro Abeal

Titor: José López Rodríguez

Grao en Administración e Dirección de Empresas

Ano 2020

Resumen

El presente trabajo de fin de grado tiene como objetivo constituir el plan de empresa para la creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la protección de los animales y del medio ambiente a través del asesoramiento legal y de la educación, que actuará principalmente en el ámbito territorial de la comunidad autónoma de Galicia. El plan comienza con una descripción del proyecto a emprender, y continúa con un pormenorizado análisis del entorno de la empresa, a partir del cual se define su modelo de negocio. Posteriormente, se analizan los trámites legales que conlleva su constitución, el diseño organizativo de la misma, y sus planes estratégico, de recursos humanos, comercial, de producción y financiero-económico. Finalmente, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable en términos económicos y que tendrá una buena acogida por la población gallega, cada vez más concienciada con respecto a la necesidad de proteger a los animales y de cuidar el entorno en que vivimos.

Palabras clave: *animales, medio ambiente, derecho animal, derecho ambiental, educación animal, educación ambiental, asociación sin ánimo de lucro, plan de empresa, estrategia, viabilidad financiera.*

Abstract

This final degree thesis aims to constitute the business plan for the creation of a non-profit association committed to the protection of animals and the environment through legal advice and education, which will work fundamentally in the territorial sphere of the autonomous community of Galicia. The plan begins with a description of the project and continues with a detailed analysis of the company's environment, from which its business model is defined. Subsequently, it analyzes the legal procedures involved in its constitution, as well as its organizational design, strategic plan, human resources plan, commercial plan, production plan and financial-economic plan. Finally, it is possible to conclude that the project is economically viable and that it will be appreciated by the Galician population, who are increasingly aware of the need to protect animals and take care of the environment where we live.

Key words: *animals, environment, animal law, environmental law, animal education, environmental education, non-profit association, business plan, financial viability.*

Índice de contenidos

Introducción.....	5
1. Descripción general del proyecto.....	6
1.1. Idea de negocio.....	6
1.2. Equipo promotor de la idea.....	8
1.3. Misión, visión y valores.....	9
2. Análisis del entorno.....	9
2.1. Macroentorno.....	10
2.1.a) Entorno político.....	10
2.1.b) Entorno económico.....	12
2.1.c) Entorno socio-cultural.....	14
2.1.d) Entorno tecnológico.....	16
2.1.e) Entorno ecológico.....	17
2.1.f) Entorno legal.....	17
2.2. Microentorno.....	18
2.2.a) Poder de negociación de los clientes.....	18
2.2.b) Poder de negociación de los proveedores.....	20
2.2.c) Rivalidad entre los competidores.....	22
2.2.d) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	26
2.2.e) Amenaza de productos sustitutivos.....	27
2.3. Valoración del entorno.....	28
2.3.a) Estudio de mercado.....	28
2.3.b) Análisis DAFO y CAME.....	33
3. Definición del modelo de negocio.....	36
4. Aspectos legales y de constitución.....	40
5. Objetivos y líneas estratégicas.....	43
5.1. Objetivos.....	43
5.1.a) Objetivos estratégicos.....	43
5.1.b) Objetivos generales.....	44
5.1.c) Objetivos operativos.....	44
5.2. Líneas estratégicas.....	45
6. Diseño organizativo y Plan de recursos humanos.....	46
7. Plan comercial.....	48
7.1. Plan de marketing.....	48
7.1.a) Política de servicio.....	49
7.1.a.1) Diseño de la imagen corporativa.....	49
7.1.a.2) Servicio genérico.....	49
7.1.b) Política de precios.....	52
7.1.c) Política de comunicación.....	52
7.1.d) Política de distribución.....	54
7.2. Plan de ventas.....	56
8. Plan de producción.....	58
8.1. Plan de producción/subcontratación.....	58
8.2. Proveedores.....	61
8.3. Costes de producción.....	62
9. Plan económico-financiero.....	62
9.1. Capital propio e inversiones iniciales.....	63
9.2. Análisis de estados financieros.....	63
9.3.a) Cuenta de resultados.....	64

9.3.b) Balance de situación.....	64
9.3.c) Memoria.....	65
9.3. Análisis de ratios financieros.....	65
Conclusiones.....	67
Listado de referencias.....	68
Bibliografía.....	68
Webgrafía.....	69
Legislación.....	72
Anexos.....	74
Anexo I: documentos legales.....	74
Anexo II: costes de constitución.....	83
Anexo III: costes de comunicación.....	84
Anexo IV: escenarios de previsión de ventas.....	88
Anexo V: costes de producción.....	89
Anexo VI: costes iniciales y costes totales.....	90
Anexo VII: estados financieros previsionales.....	91

Índice de gráficos

Gráfico 1: composición del Senado de España.....	10
Gráfico 2: composición del Congreso de los Diputados de España.....	10
Gráfico 3: evolución de la deuda pública en España en el período 2000-2020.....	14
Gráfico 4: volumen de búsqueda de la palabra “vegano” en Google.....	17

Índice de tablas

Tabla 1: distribución de la población gallega por sexo y edad.....	15
Tabla 2: ratios financieros.....	67

Índice de figuras

Figura 1: matriz DAFO (Amenazas y Oportunidades).....	35
Figura 2: análisis CAME (Afrontar y Explotar).....	35
Figura 3: lienzo de modelo de negocio (Business Model Canvas).....	38
Figura 4: descripción del modelo de negocio de AAEDAMA.....	39
Figura 5: imagotipo de AAEDAMA.....	50
Figura 6: modelo completo de difusión de Bass, ampliado el con reemplazo de producto.....	57

Introducción

El trabajo que se expone a continuación refleja el plan de empresa para una asociación sin ánimo de lucro fundada por cuatro personas, dedicada a la defensa de los animales y del medio ambiente. Esta entidad actuará principalmente en el ámbito territorial de Galicia y se creará dentro de dos años, en julio de 2022, una vez esta autora haya aprobado el Examen de Acceso a la Abogacía y adquirido la suficiente experiencia en derecho ambiental y derecho animal.

La asociación tiene su domicilio social y fiscal en Santiago de Compostela, concretamente en el que será el domicilio habitual de la Presidenta. Se ha decidido que esta ciudad sea el centro neurálgico por ser capital de la comunidad autónoma, centro administrativo de la misma, y ciudad universitaria mundialmente conocida.

La motivación para emprender este proyecto es fomentar el respeto por los animales, por el entorno y por las normas que los protegen, pero hacerlo de forma novedosa. En Galicia existen varias sociedades protectoras de animales que realizan una gran labor pero que se centran en asistirlos en el día a día, mientras que esta entidad está encaminada a defender sus derechos. También existen asociaciones dedicadas a la protección del medio ambiente, pero suelen estar orientadas a la creación de campañas, la educación en materia ambiental y la organización profesional del sector, o circunscriben su ámbito de actuación tan solo a algún elemento del ambiente, como pueden ser los bosques o los mares, mientras que esta asociación es más multidisciplinar.

El objetivo del presente trabajo de fin de grado es, por tanto, ayudar a su autora a comprobar si el proyecto es viable y a organizar su puesta en práctica de forma adecuada, dando respuesta a varias preguntas, entre otras: ¿qué tipo de entidad queremos crear?, ¿qué gestiones habrá que llevar a cabo para tal fin?, ¿qué servicios vamos a ofrecer a través de la misma y a quienes?, ¿qué necesitamos para ello?, ¿cómo lo haremos exactamente?, ¿quiénes nos ayudarán a hacerlo?, ¿responderán bien el mercado y la sociedad a una iniciativa de este tipo?, ¿cuáles son nuestros competidores?, ¿cómo vamos a obtener ingresos?, ¿de qué forma vamos a financiarlo todo?, ¿cómo haremos para que la asociación sobreviva?. A lo largo del trabajo, se irá dando respuesta a todas estas preguntas, en el marco de un plan de empresa.

Un plan de empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto concreto (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIMYME), 2020). Esta es una herramienta que sirve para implementar la idea de negocio, el conjunto de pasos necesarios para ello, todo aquello que debemos hacer y el cómo debemos hacerlo. Su utilización es imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, ya que permite al promotor del proyecto llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pueden afectarle, determinar la viabilidad del mismo, servir como herramienta interna para evaluar su marcha, y funcionar como carta de presentación del proyecto ante terceras personas a las que solicitar colaboración o apoyo económico.

El plan de empresa comienza con una descripción general del proyecto, exponiéndose la propuesta de creación de la asociación. En esta parte del trabajo se explica la idea de negocio, en qué consiste exactamente, se determina quienes conforman la asociación, y se expone la misión, la visión y los valores que guiarán la puesta en práctica del plan.

Seguidamente, pasamos a analizar el entorno. Para ello, se estudia el macroentorno a través del análisis PESTEL y el microentorno basándonos en el modelo de Porter. De esta forma conoceremos

el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal en el que se mueve la empresa; el poder de negociación de sus clientes y proveedores; y determinaremos sus competidores. A través de un estudio de mercado y de las conclusiones que se han extraído de todo este análisis, hacemos una valoración general en términos de amenazas y oportunidades que brinda el entorno, empleando las herramientas DAFO y CAME.

Posteriormente, definimos el modelo de negocio valiéndonos del modelo CANVAS, con la finalidad de identificar las actividades, recursos y socios clave; los segmentos de clientes, la relación con los mismos y los canales a través de los cuales vamos a llegar a ellos; la propuesta de valor que se les pretende transmitir; y la estructura de costes y fuentes de ingreso de la actividad. A continuación, determinamos los requisitos formales, legales y fiscales que es necesario observar para la creación de una asociación sin ánimo de lucro, que es la forma jurídica que se ha escogido, por ser la que más se adecuaba a la finalidad de la entidad que pretendíamos crear.

A partir de ahí, planteamos los objetivos estratégicos y operativos de la asociación, así como las líneas estratégicas a seguir, y diseñamos los planes de funcionamiento de la entidad, o sea, el plan de recursos humanos y diseño organizativo; el plan comercial, que contiene el plan de marketing y el plan de ventas, en el cual se contemplan distintos escenarios futuros por los que podría discurrir el devenir de la misma, con la finalidad de tener claro qué planes de contingencia tendría que articular para hacerle frente a cada uno de ellos; el plan de producción de servicios; y el plan económico-financiero, en el que se analiza la viabilidad financiera del proyecto en base a los datos extraídos de los estados financieros previsionales.

Por último, se llega a una conclusión fundada acerca de la viabilidad de la asociación y de la forma de ponerla en marcha para poder prestar los servicios que se pretenden ofrecer, en beneficio de los animales, de la naturaleza, y, en fin, del interés general.

En cuanto a la metodología empleada para la elaboración de este trabajo, el punto de partida es el conocimiento que la autora ha ido adquiriendo en relación con este sector durante los últimos años, así como lo aprendido a lo largo de su formación académica. El siguiente paso fue realizar una revisión bibliográfica del tema, en particular consultar manuales relativos a emprendimiento y dirección estratégica y comercial, lo cual, junto con las directrices del tutor director del proyecto, contribuyó entre otras cosas a fijar la estructura del mismo. Posteriormente, se recopiló información cualitativa y cuantitativa procedente de fuentes secundarias, a saber, de bases de datos; periódicos digitales; informes, encuestas y estudios elaborados por entidades públicas y privadas especializadas; normativa legal y fiscal relevante, y páginas web corporativas y de organismos públicos. Además, se realizó una encuesta a una muestra de noventa y nueve personas, con la finalidad de ahondar más en lo concerniente a las necesidades de los clientes potenciales de la asociación.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Idea de negocio

La idea es el punto de partida de un modelo de negocio, la propuesta de valor en la que se describe a grandes rasgos lo que se pretende que sea el negocio, algo que satisfará una determinada necesidad de un grupo de población específico, que en este caso es la creación de una asociación dedicada a la protección de los animales y del medioambiente en Galicia.

La idea de negocio de la que parte este proyecto surge en un principio de mi amor por los animales y de la necesidad de mantener en buenas condiciones el mundo que con ellos compartimos,

en beneficio de todos los seres vivos. Mi pretensión era contribuir a la mejora en la calidad de vida de los animales y al respeto por el entorno natural y la biodiversidad y decidí que quería que mi vida profesional girase entorno a ello.

En este punto, me encontré con que tenía varias formas de hacerlo. Podía trabajar para alguna entidad sin ánimo de lucro, un despacho de abogados especializado en derecho animal y ambiental, una formación política que tuviese estas materias en el punto de mira o algo similar. Pero el problema era que ninguna de esas opciones me llenaba por completo. Ninguna de las entidades sin ánimo de lucro que había investigado se centraba en todos los aspectos que considero necesarios para cumplir mi objetivo; trabajando para un despacho de abogados estaría supeditada a atender los casos que me fuesen asignados, en su mayoría, sobre responsabilidad civil y urbanismo, desde una perspectiva más mercantilizada; creando el mío propio me vería abocada a cobrar por unos servicios que para muchos colectivos implicados no son asumibles y a renunciar a la prestación de ciertos servicios no relacionados con el derecho; y cuando comencé a participar como voluntaria en un partido político me di cuenta de que actuar bajo el yugo de la política podía llegar a frenar algunas de mis iniciativas y pretensiones. Tenía, por tanto, que crear algo por mi cuenta, que fuese rentable pero sin ánimo de lucro, y comencé a investigar.

Llegué a la conclusión de que la globalización y el acceso a información y educación por parte de las sociedades avanzadas ha dado lugar a que la población se preocupe cada vez más por el futuro del planeta, por cuidar el medio ambiente y por vivir de forma sostenible tanto individual como colectivamente. Además, los cambios en las estructuras sociales y los avances en el conocimiento científico han propiciado que se establezcan con los animales relaciones más basadas en el cariño y la empatía y se busque justicia y bienestar para ellos. Por otra parte, la proliferación de normativa comunitaria, estatal y autonómica que se ha dado durante las últimas décadas en relación con los animales y con el medio ambiente ha provocado que agentes sociales, como empresarios y sobre todo poderes públicos, se vean desbordados y no sepan muy bien cómo actuar. Debido a todo eso, ha surgido la necesidad de contar con apoyo especializado, que ampare y auxilie a estos grupos de población, pero no a un precio tan elevado como para que sus incentivos a corto plazo sean más elevados que su beneficio a largo plazo o más imperiosos que sus valores morales.

En este punto, y tras comentar mis inquietudes con mi hermana y dos conocidos interesados en estas materias, decidimos que lo mejor sería crear una asociación sin ánimo de lucro que tuviese por finalidad satisfacer esa necesidad, contribuir a que la sociedad observe en mayor medida las normas relativas a protección animal y ambiental, así como a la educación y el avance legislativo y ejecutivo en estas materias; gracias a la cual pudiesen colaborar profesionales del derecho, la economía, la medicina veterinaria, las ciencias medioambientales, la educación y la sociología y aquellas que se dedican a la protección de los animales y del medio ambiente en primera línea, como protectoras y santuarios de animales o particulares que gracias a su activismo en ciertas causas tienen un gran conocimiento del sector. Fue así como nació la idea de crear la Asociación para el Asesoramiento y la Educación en Defensa de los Animales y del Medio Ambiente (AAEDAMA).

Para conseguir todo esto, la asociación prestará los siguientes servicios:

- Asesoría técnica y jurídica a los distintos agentes sociales para resolver dudas relacionadas con la protección animal y medioambiental. De esta forma, cualquier persona sin conocimientos en la materia tiene la posibilidad de saber si los poderes públicos del lugar en el que vive están actuando de acuerdo con la ley, de conocer las herramientas que tienen para defender los intereses y el bienestar de los animales o para garantizar la salud del entorno, y de cumplir con sus deberes en el marco de su actuación profesional.

Creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa de los animales y del medio ambiente

- Denuncia de casos de incumplimiento de la normativa animal y ambiental vigente, seguimiento de los procedimientos administrativos y penales abiertos en los que la asociación sea parte, y elaboración de todo tipo de escritos.
- Educación y sensibilización de la sociedad a través de la formación, dando charlas y conferencias e impartiendo cursos de forma presencial y principalmente online, que versarán sobre distintas materias relacionadas con la protección de los animales y el medio ambiente.
- Establecimiento de relaciones institucionales, colaborando con los poderes públicos para que se impliquen en la protección animal y ambiental y se instauren normativas más respetuosas, con entidades empresariales y docentes, y con otras asociaciones.
- Desarrollo de campañas de sensibilización en momentos puntuales, así como presencia en internet para informar y concienciar a la población, elaboración de detalles de boda y otras celebraciones, organización de eventos y diseño y actualización de la página web y tienda online.

La actuación de la asociación estará centrada en el ámbito territorial de Galicia, porque es la comunidad autónoma en la que siempre hemos vivido, tenemos un conocimiento mucho más amplio acerca de su normativa, de su realidad y de los cambios que habría que efectuar en la misma que el que tenemos del resto de territorios, y sobre todo, sabemos que en este lugar no existe ninguna asociación orientada exactamente a lo que pretendemos hacer.

Los servicios se prestarán principalmente de forma remota, sirviéndonos los promotores de la asociación de diversas herramientas informáticas para reunirnos, compartir materiales y brindar los servicios, de manera que durante los primeros años no es necesario contar con un local permanente. No obstante, la entidad tiene que estar domiciliada en algún lugar, y lo estará en Santiago de Compostela, un emplazamiento estratégico al ser capital de la comunidad autónoma. Concretamente, estará radicada en el lugar en el que yo fijaría mi domicilio habitual, que pasaría a ser también domicilio social y fiscal de la asociación.

La forma de financiarse estará basada en las contribuciones de los socios en forma de cuota, en las aportaciones periódicas y puntuales por parte de particulares o de espónsors éticos, en la realización de campañas de recaudación de dinero para fines concretos, en la venta de productos en la tienda online de la página web, y en el establecimiento de precios para algunos de los cursos formativos, que serán asequibles.

1.2. Equipo promotor del negocio

Los cuatro promotores de la idea, que pondremos en común nuestros conocimientos, dedicación y esfuerzo, que seremos el mayor activo estratégico de la asociación, y que conformaremos la Junta Directiva de la Asociación, somos los siguientes:

- Rebeca Peleteiro Abeal: He cursado la Simultaneidad de Grado en Derecho y Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de A Coruña; realizado el “Curso en Derecho ambiental”, impartido por INESEM Business School en colaboración la Universidad Antonio de Nebrija (2019); y el “Curso de Experto en Legislación de Protección Animal”, impartido por el despacho de abogados DeAnimals (2020); trabajado como voluntaria en una protectora de animales; y colaborado en el seno de un partido político centrado en la defensa de los animales, el medio ambiente y la justicia social.
- Berenguela Peleteiro Abeal: Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo (2019), ha trabajado como voluntaria en una protectora de animales y colaborado como voluntaria en el mismo partido político.

- José Manuel García López: Graduado en Ciencias Ambientales por la Universidad de Barcelona (2018), ha cursado el Máster en Ingeniería Ambiental en la Universidad del País Vasco (2018-2020).
- Marta Rodríguez Casal: Graduada en Veterinaria por la Universidad Complutense de Madrid (2019), ha realizado el "Curso de Peritación Profesional" del Colegio Oficial de Veterinarios de Santiago de Compostela (2020) y tiene conocimientos en etología y nutrición vegetal.

1.3. Misión, visión y valores

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el camino que recorrerá para hacer realidad la visión de futuro, mientras que esta es la imagen que se tiene de la empresa en el largo plazo, hacia donde se dirige. Tanto la misión como la visión de una empresa han de observar unos valores, un conjunto de prioridades, principios, límites y criterios que regirán la actividad de la empresa, que regularán su código de conducta y determinarán lo que la empresa está y no está dispuesta a hacer para conseguirlo (Treza, A., 2020).

En este caso, la misión de la asociación es prestar los servicios descritos anteriormente, trabajar en esas cinco líneas de actuación en el marco de la comunidad autónoma de Galicia, y la visión consiste en conseguir hitos en la protección de los animales y del medioambiente que la posicionen como asociación de referencia en la materia en Galicia y una de las más importantes de España.

Los valores que habrá que observar en todo momento serán básicamente los siguientes:

- Profesionalidad: desarrollamos nuestra actividad de forma estratégica con un equipo de personas muy implicadas y especializadas en distintas disciplinas cuyo conocimiento es fundamental para una prestación óptima de los servicios.
- Colaboración: fomentamos la participación de todas aquellas personas y colectivos que quieran contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los animales y del entorno.
- Compromiso: nos implicamos en dar un servicio óptimo, en beneficio de los animales, del medio ambiente y de las personas y colectivos que confían en nosotros y solicitan nuestra ayuda.
- Independencia: seleccionamos las causas en las que trabajamos en virtud de criterios prácticos, sin atender a intereses políticos, económicos o ilegítimos.
- Transparencia: compartimos públicamente los resultados económicos obtenidos y las actividades que realizamos.
- Sostenibilidad: llevamos a cabo nuestra actividad generando el menor impacto ambiental posible.
- Empatía: nos ponemos en el lugar del cliente en particular y de todos los seres sensibles del mundo en general.
- Justicia: actuamos respetando la verdad y la moral y dando a cada uno lo que le corresponde.

2. Análisis del Entorno

Para que un negocio sea viable y una empresa pueda obtener ventajas competitivas, ésta ha de permanecer en constante observación de los cambios que se producen en su entorno. Siguiendo a Mintzberg (1983) y Santesmases (2007), entendemos el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa, el conjunto de niveles, de actores y fuerzas externas que escapan total o parcialmente a su control, y que son susceptibles de afectar al proceso de intercambio en los mercados. La empresa ha de ser dinámica a la hora de aplicar las estrategias óptimas que se adapten a la realidad y a los cambios

que se suceden en la misma. Por lo tanto, el análisis del entorno económico constituye el punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica, y será lo primero que analicemos en este plan de empresa, a través del estudio del macroentorno y el microentorno.

2.1. Macroentorno

El macroentorno es el conjunto de todas aquellas variables externas que pueden influir en el desarrollo del negocio y que son básicamente comunes para todas las empresas, sobre las que las mismas no tienen capacidad ni de control individual ni en conjunto a corto plazo. Las empresas tienen que ser conscientes de las características de este entorno y de su evolución, para saber si un negocio en concreto es viable y para aprovechar los cambios que se produzcan o aminorar su impacto. A fin de conocer el macroentorno, se va a realizar un análisis PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa a través del estudio de seis factores: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

2.1.a) ENTORNO POLÍTICO

España es un país miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de derecho, siendo su forma de gobierno la monarquía parlamentaria. Las dos cámaras parlamentarias están constituidas de la siguiente forma:

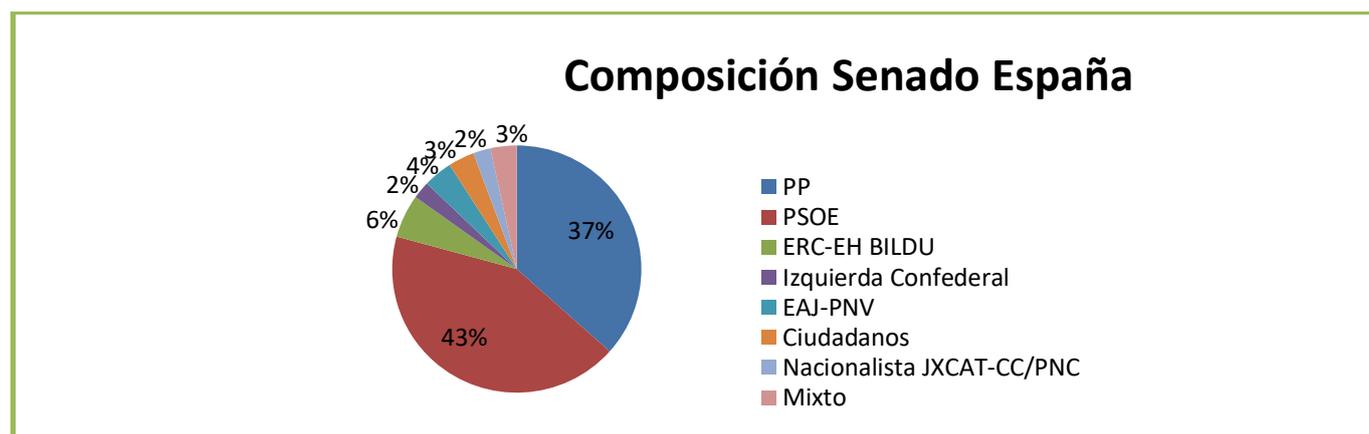


Gráfico 1: composición del Senado de España. (2019). Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web del Senado de España (2020).

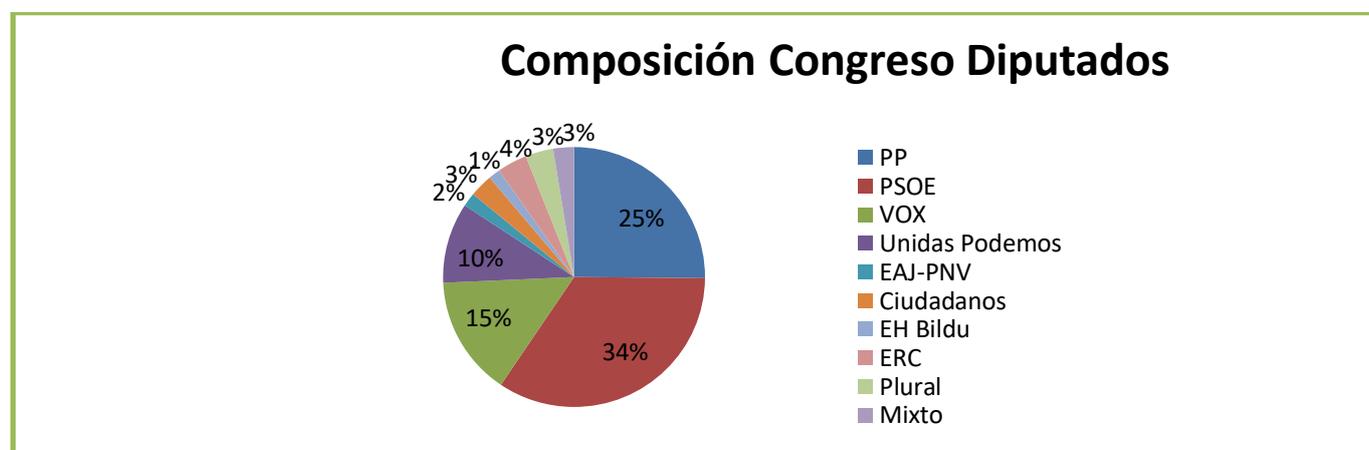


Gráfico 2: composición del Congreso de los diputados de España. (2019). Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web del Congreso de los Diputados (2020).

Como podemos observar, de los 265 senadores de España, el 43% lo son por el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que se sitúa en la centroizquierda del espectro político y el 37% por el Partido Popular (PP), liberal conservador situado entre el centroderecha y la derecha política, mientras que un 14% corresponde a partidos de izquierda y/o nacionalistas, un 3% a Ciudadanos, de centroderecha y el 3% restante al denominado grupo mixto. Concluimos por tanto que el 80% del senado está controlado por PP y PSOE, los dos partidos que desde 1982 vienen alternándose en el poder. El 57% lo está por partidos de izquierdas y el 40%, de derechas.

Por otro lado, de los 350 diputados, el 34% lo son por el PSOE, el 25% por el PP, el 15% por Vox, partido de extrema derecha que ha ido cogiendo fuerza en los últimas elecciones, y el 10% por Unidas Podemos, coalición electoral de ideología de izquierda, que también ha ido haciéndose hueco durante los últimos años. En cuanto al 16% restante, el 7% corresponde a partidos de izquierda nacionalista, el 3% a Ciudadanos, de centroderecha, el 3% al grupo mixto y otro 3% a La Izquierda Plural, partido ecosocialista y ecologista. Vemos como esta cámara está más fragmentada, correspondiendo el 54% a diputados de partidos de izquierdas y el 43%, de derechas.

Actualmente, el presidente del Gobierno es Pedro Sánchez Pérez-Castejón, Secretario General del PSOE, que consiguió ser investido el 8 de enero de 2020 gracias al apoyo de Unidas Podemos, conformándose por tanto un gobierno de izquierdas y dándose fin a un largo período de más de ocho meses de gobierno en funciones, en el cual había quedado paralizada la actividad legislativa del país y gran parte de la ejecutiva. No era la primera vez que ocurría esto. Esa misma situación fue la que se vivió cuando el PP gobernó en funciones durante trescientos dieciséis días en el año 2016. Estos problemas para formar gobierno, ocasionados en cierto modo por la ruptura que se ha ido dando del sistema bipartidista típico de la democracia española, ocasionan mucha inestabilidad política, algo que hay que tener en cuenta.

Si el actual gobierno agotase la legislatura, no habría elecciones generales hasta el año 2024, momento en el cual AAEDAMA llevaría en funcionamiento dos años, con lo cual considero que a no ser que la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 derive en convocatoria de elecciones, la gestión política continuará encabezada por PSOE y Unidas Podemos.

A día de hoy todos los partidos incluyen en sus programas electorales políticas de protección del medio ambiente, de una forma o de otra. El PSOE en concreto, pretende dar impulso a la fiscalidad medioambiental que desincentive la contaminación y favorezca a la transición ecológica, así como a la creación de empleo “verde” en todos los sectores, pero sin comprometer la inversión. También se centra en la protección de la biodiversidad, aunque ninguna de sus políticas tiene por finalidad el bienestar de los animales (Partido Socialista Español (PSOE), 2019)

Por su parte, Unidas Podemos, sí que incluye esta materia en su programa electoral, al contemplar la necesidad de aprobar una Ley de Bienestar Animal, la reducción del IVA veterinario y de sus productos de alimentación, la tipificación del delito de maltrato de animales salvajes, la elevación de las penas por abandono, la creación de unidades especializadas en los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, la mejora en el control de producción de animales de consumo y en la gestión de control poblacional de animales silvestres, la prohibición de espectáculos que impliquen maltrato animal, el fin de las subvenciones a la tauromaquia, la consideración de los animales como seres sintientes en el Código Civil y Ley Hipotecaria, y la posibilidad de que puedan acceder sin problema a lugares públicos tales como medios de transporte o albergues. Estas intenciones han quedado ciertamente patentes con la creación de una Dirección General de Derechos de los Animales, y con la gestión que esta Dirección ha llevado a cabo durante la crisis sanitaria del COVID-19, en la que se ha tenido muy en cuenta el bienestar de los animales, permitiéndose, por ejemplo, el desplazamiento de la población a segundas viviendas para poder asistirlos, e incluso la alimentación de colonias felinas (Podemos, 2019).

Evidentemente, un gobierno proclive a la protección animal y ambiental es un punto a favor para AAEDAMA, teniendo en cuenta que puede ser más colaborativo y propenso a conceder subvenciones, ya que toda esa explosión normativa y esa articulación de protección necesitaría la ayuda de personas y entidades especializadas en la materia. No obstante, hemos de ser conscientes de que en tiempos de crisis, si bien se conceden un gran número de subvenciones, éstas suelen ir encaminadas al sostenimiento de la sociedad y a la reactivación de la economía, en detrimento de iniciativas como la que nos ocupa, lo cual tampoco supondría un grave problema para la supervivencia de AAEDAMA, que se financia principalmente mediante fuentes privadas en aras a garantizar su independencia, y de hecho ahora mismo no hay publicada ninguna subvención a la que AAEDAMA pudiese optar (Ministerio de Hacienda, Gobierno de España, 18 de junio, 2020).

Por otra parte, tenemos que estudiar el panorama político a nivel de la Comunidad Autónoma de Galicia. Las últimas elecciones al parlamento gallego, compuesto por setenta y cinco diputados, se celebraron el 25 de septiembre de 2016, y dieron como resultado un 54.66% de los escaños para el Partido Popular de Galicia (PPdeG), un 18.67% para el Partido de los Socialistas de Galicia (PSdeG-PSOE), un 12% para En Comun-Unidas Podemos, un 8% para el Bloque Nacionalista Gallego (BNG), y el 6,67% restante para En Marea, partido ecologista de izquierdas. Por lo tanto, en Galicia gobierna la derecha, con mayoría absoluta. Si bien se habían convocado elecciones para el 5 de abril de 2020, no pudieron celebrarse debido a la crisis sanitaria producida por el COVID-19, de forma que se celebrarán el día 12 de julio de este mismo año, y los sondeos realizados hasta la fecha pronostican que el resultado de las mismas será muy similar al actual.

A día de hoy, el PPdeG contempla en su programa electoral varias medidas de protección ambiental y de sanidad en las explotaciones animales (Partido Popular, 2016). Por otra parte hay que decir que en el año 2017 se modificó la Ley de protección y bienestar de los animales domésticos en Galicia, con la finalidad de adecuarla a los estándares comunitarios. En cuanto a subvenciones, en los últimos dos meses se han otorgado algunas a una asociación de educación ambiental para que llevase a cabo una campaña de concienciación, a otra para la asistencia, recuperación y estudio de animales marinos, y a una editorial para la difusión informativa de la capitalidad de la ciudad de Santiago de Compostela. No obstante, actualmente no existe ninguna subvención a la que una asociación como AAEDAMA podría optar (Infoayudas, 2020)

Por otra parte, a nivel local, en Santiago de Compostela la alcaldía corresponde desde el año 2019 a Xosé Antonio Sánchez Bugallo, perteneciente a la formación política del PSOE, que cuenta con el 40% de los veinticinco escaños del pleno del ayuntamiento, frente al 32% del PP, el 20% de Compromiso por Galicia, partido centroe izquierdista, y el 8% del BNG. Cabe decir que a nivel local durante al menos los últimos cuatro años no se ha concedido ninguna subvención o ayuda de la cual una asociación como AAEDAMA podría beneficiarse (Cocello de Santiago de Compostela, 2020).

Por último, en lo relativo al entorno político, hemos de mencionar que durante los últimos años algunos partidos centrados en la defensa ambiental y animal han ido cogiendo fuerza, y por tanto, ejerciendo cierta presión sobre quienes gobiernan, que se ven cada vez más obligados a incluir estas materias en sus programas electorales. Equo, por ejemplo, fue creado en el año 2011 y desde el 2013 forma parte del Partido Verde Europeo, un grupo de partidos ecologistas de Europa que tiene representación en el Parlamento Europeo. Los diputados por este partido suponen un 7,8% del total, siendo el que ha experimentado un mayor crecimiento con respecto a las anteriores elecciones. Por otra parte, el Partido Animalista Contra el Maltrato Animal (PACMA), también ha sumado adeptos, hasta el punto de que a día de hoy es la primera fuerza extraparlamentaria en España, siendo el noveno partido más votado en las últimas elecciones generales de noviembre de 2019, y la sexta más votada en Galicia en las elecciones de septiembre de 2016, con un 1,04% de los votos contabilizados.

2.1.b) ENTORNO ECONÓMICO

Durante el año 2019, la cifra del Producto Interior Bruto (PIB) de España, es decir, del valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de nuestro país, durante el año 2019, fue de 1.244.757 millones de euros, habiendo crecido un 2% con respecto al año anterior, siendo la renta *per cápita* de 26.440 euros (INE, 2019). A finales de año la previsión de crecimiento de este índice para 2020 era del 1,6% (FMI, 2019), pero en vista de la crisis económica que con toda seguridad sucederá a la crisis sanitaria provocada por el virus COVID-19, este organismo prevé que caerá un 8%, dato muy preocupante. Por su parte, la tasa de paro, que se esperaba que se situase en torno al 17,5% a finales de 2020, se prevé ahora que lo hará en el 20,8%, lo que significa que alrededor de una de cada cinco personas pertenecientes a la población activa, se encontraría en situación de paro. Por otra parte, el déficit público sería del 9% del PIB, frente al 2,8% con el que se cerró el año 2019, y esto se debería a las medidas económicas puestas en marcha para combatir la pandemia. Según el FMI, la economía española recuperaría durante el 2021 sólo la mitad de lo perdido en el 2020, pues se prevé que el crecimiento del PIB sea de un 4,3% (FMI, 2020). Desde el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital apuntan que el país experimentará una crisis intensa pero acotada, aunque cualquier previsión que se haga se basa en un elevado grado de incertidumbre (Portillo, J., 2020).

El siguiente gráfico muestra la evolución de la deuda pública, del conjunto de deudas que mantiene un Estado frente a particulares y otros países, en el período 2000-2020. Como podemos observar, a partir de la crisis financiera del año 2008 el nivel de deuda pública con respecto al PIB fue incrementándose, hasta mantenerse estable a partir del año 2015, en niveles muy superiores a los anteriores a la crisis. El 14 de marzo de 2020, cuando se decretó el estado de alarma debido a la crisis sanitaria, la deuda pública ascendía a un 95,8% del PIB, es decir, que el país necesitaría destinar casi un año de producción de bienes y servicios para pagarla. La tendencia irá al alza durante los próximos meses y posiblemente suban los impuestos, pudiendo afectar negativamente al crecimiento de largo plazo de la economía.

Porcentaje del PIBpm

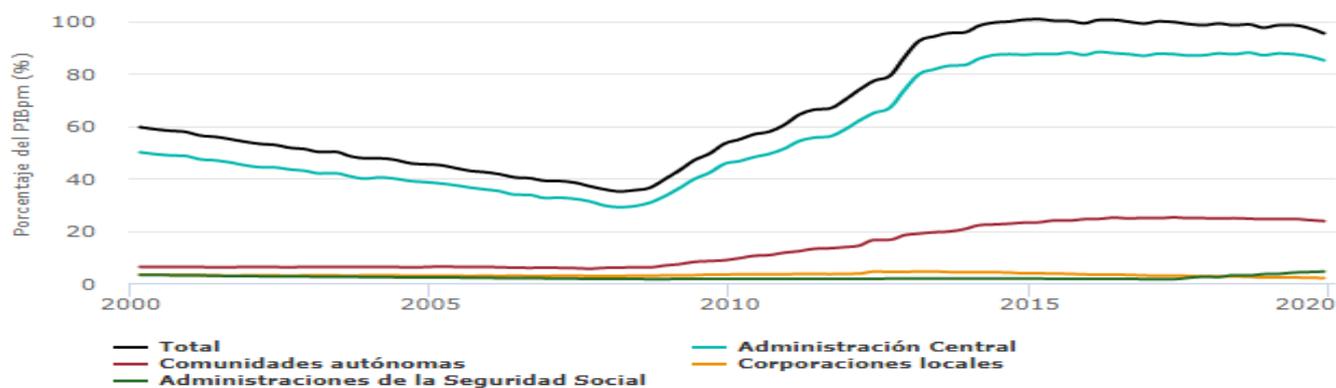


Gráfico 3: evolución de la deuda pública en España en el período 2000-2020, elaborado por el Banco de España según el Protocolo de Déficit Excesivo (PDE). Fuente: página web del Banco de España (2020).

En cuanto al Índice de Precios al Consumo (IPC), aquel por el que se valoran los precios de un conjunto de bienes y servicios predeterminados que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto al precio de cada uno respecto de una muestra anterior, debemos decir que durante el año 2019 ha crecido un 0,8%, lo cual indica una inflación muy moderada. En abril del presente año 2020 cayó al -0,7%, debido al descenso en los precios de los carburantes, y en junio llegó a situarse en el -0,9%, pese a que repuntaron con fuerza los precios de los alimentos (INE, 2020). No obstante, los estudios llevados a cabo por diversas entidades financieras prevén que a finales del año 2020 la tasa de crecimiento sea ya positiva, y que a finales del 2021 se haya estabilizado la situación.

Hay que tener en cuenta que la variación del IPC tiene un efecto muy importante en los tipos de interés para, por ejemplo, créditos o préstamos que una asociación puede necesitar solicitar en un momento dado. Ante una inflación severa, el Banco Central Español tendría que subir los tipos de interés para controlar que los precios no se disparasen, con lo que las entidades financieras subirían también los precios de sus productos, mientras que ante una deflación o caída en el ritmo de inflación, ocurriría lo contrario. En cualquier caso, para poner en marcha este negocio no es necesario realizar grandes inversiones y por lo tanto en un principio no se tiene intención de contratar ningún préstamo ni crédito.

2.1.c) ENTORNO SOCIOCULTURAL

En España hay un total de 47.100.396 habitantes (INE, 2020), 2.699.499 de los cuales están censados en Galicia, constituyendo el 5,73% de la población española. Según el Instituto Gallego de Estadística (IGE), en base a los datos extraídos del Padrón Municipal del INE, a fecha de 24 de enero de 2020, la distribución de población gallega por sexo y edad es la que se muestra en la siguiente tabla (Instituto Galego de Estadística (IGE), 2020).

	Galicia		A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra	
	Homes	Mulleres	Homes	Mulleres	Homes	Mulleres	Homes	Mulleres	Homes	Mulleres
Total	1.298.964	1.400.535	536.470	583.126	159.686	169.901	147.522	160.129	455.286	487.379
0-4	49.013	46.022	20.970	19.758	5.366	5.261	4.629	4.311	18.048	16.692
5-9	56.689	53.190	24.133	22.665	5.724	5.575	5.352	4.981	21.480	19.969
10-14	59.048	56.129	24.780	23.374	5.843	5.591	5.571	5.442	22.854	21.722
15-19	55.898	52.664	22.880	21.743	5.820	5.522	5.465	5.256	21.733	20.143
20-24	55.230	52.898	22.564	21.742	6.182	5.999	5.910	5.606	20.574	19.551
25-29	63.273	61.493	25.566	25.147	7.551	7.225	6.904	6.588	23.252	22.533
30-34	72.933	72.693	30.193	30.155	8.868	8.792	7.732	7.657	26.140	26.089
35-39	95.830	95.488	40.239	40.422	11.085	10.824	9.697	9.433	34.809	34.809
40-44	113.020	113.565	47.524	48.147	12.400	12.145	11.061	11.243	42.035	42.030
45-49	106.154	108.491	44.602	46.185	11.816	12.152	10.889	10.908	38.847	39.246
50-54	101.157	105.106	41.846	44.452	12.470	12.714	11.144	11.469	35.697	36.471
55-59	94.932	99.924	39.289	41.603	12.748	12.624	11.070	11.682	31.825	34.015
60-64	86.077	92.798	35.455	38.798	11.790	11.496	10.450	10.657	28.382	31.847
65-69	77.967	85.970	31.917	36.138	10.391	10.254	9.841	10.719	25.818	28.859
70-74	72.506	85.015	29.647	35.688	9.259	10.338	9.859	11.007	23.741	27.982
75-79	53.316	68.444	21.754	28.003	7.551	9.600	7.816	9.825	16.195	21.016
80-84	43.868	65.893	17.415	26.503	7.068	9.949	6.835	9.630	12.550	19.811
85 e máis	42.053	84.752	15.696	32.603	7.754	13.840	7.297	13.715	11.306	24.594

Tabla 1: distribución de la población gallega por sexo y edad. Fuente: IGE, a partir de Censos de Población (Padrón Municipal de Habitantes), a fecha 24/01/2020.

La población femenina supone el 51,88% del total frente al 48,12% masculino. Un tercio de la población tiene entre cuarenta y sesenta años, una cuarta parte de la misma tiene entre veinte y cuarenta años, y es más elevado el número de personas ancianas que menores de edad. Como se puede observar, la población está considerablemente envejecida, y se prevé que durante los próximos años esta tendencia continúe agudizándose.

Mientras que la natalidad en gran parte de España continúa descendiendo cada año, el número de familias que se decantan por convivir con una mascota va en aumento. Según el informe “*Tendencia del Consumidor 2020*”, (Nielsen, 2020), un 42% de los hogares españoles tenían en el año 2019 algún animal de la especie canina o felina, frente al 39,5% de 2018, mientras que tan solo un 11% de las familias españolas tenían hijos menores de cinco años de edad. En Galicia, según datos del Registro Gallego de Identificación de Animales de Compañía, en junio de 2020 hay un total de 470.468 animales inscritos, frente a los 343.054 que había a finales de 2015, eso sin contar que no todos los animales de compañía están inscritos en este registro, bien porque en ocasiones se incumple la norma bien porque sólo es obligatorio inscribir a los animales de la especie canina.

Cada vez son más los establecimientos abiertos al público en los que se permite la entrada de mascotas, y lo que es todavía más relevante, ha aumentado considerablemente el número de denuncias relacionadas con el maltrato animal. Según un informe publicado por la Sociedad Española de Ornitología (SEO/BirdLife), ONG española declarada de utilidad pública, los casos de delito ambiental tramitados por la policía y los jueces en España ha pasado de 130 a finales del año 2007 a 606 a finales del año 2017, es decir, que han aumentado en un 476%, siendo un tercio de los mismos delitos contra la fauna (Elcacho, J., 2019). En los últimos años ha aumentado tanto la sensibilización en cuanto a protección de la naturaleza en general como de los animales en particular, y por ello los casos de maltrato animal esclarecidos por el Seprona se han cuadruplicado entre el año 2009 y el 2017, y se ha multiplicado por catorce el número de condenas por este delito, lo cual significa que se denuncia más, se investiga más y se condena más, y, pese a ello, apenas hay profesionales formados en legislación de protección animal.

Por otra parte, según el Barómetro de Enero de 2020 del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), encuesta realizada sobre una población de 2.500 personas, el 3,4% de las mismas respondió que la situación medioambiental es uno de los tres principales problemas que hay en España, situándose este problema en el puesto 15 de 40, frente al 23 de 40 que ocupaba en el barómetro de 2011. El 67,3% respondió que seguían las noticias sobre el cambio climático con mucho o bastante interés, y que solían informarse a través de la televisión (69,8%), redes sociales e internet (14,7%). El 83,9% consideró que se están produciendo cambios imprevistos en el clima debido a las acciones humanas sobre el medio ambiente y la naturaleza, y el 85,1% llegó a la conclusión de que se puede reducir o detener el impacto del cambio climático a través de un cambio en los hábitos humanos. Aproximadamente una cuarta parte de la población consume habitualmente productos ecológicos y ha reducido el uso de vehículos contaminantes, y un 82,70% reciclan (Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2020). No obstante, hay que decir que los jóvenes reciclan menos que los mayores, y que están más concienciados los vecinos de ciudades que de villas (Mister, M., 2019).

Por otro lado, según un estudio publicado en agosto de 2019 por el Instituto Sondaxe, empresa gallega especializada en investigación de mercados, siete de cada diez gallegos sienten interés y preocupación por los problemas del medio ambiente, siendo su principal inquietud la contaminación de los ríos, lagos, arroyos y aguas subterráneas, seguida por el aumento de la temperatura de la Tierra, el uso de productos químicos en la agricultura, la contaminación del aire por los medios de transporte, y la pérdida de biodiversidad (López, A., 2019).

También es interesante la información proporcionada por un exhaustivo informe titulado "*The Green Revolution*", elaborado por la consultora española Lantern Papers sobre una muestra de dos mil españoles, complementado con una investigación realizada por mil expertos. Según este informe, el número de personas vegetarianas o veganas ha aumentado en España hasta llegar a conformar una décima parte de la población total, de los cuales aproximadamente el 75% son vegetarianos, es decir, consumen algún producto que proviene de los animales pero sin implicar la muerte de los mismos, y el 25% son veganos, o sea, no consumen ningún producto de origen animal (Latern Papers, 2019). Por su parte, tal y como señala la noticia "Aumenta en un 6000% el número de vegetarianos en Galicia en una década", según una encuesta realizada a mil gallegos en agosto de 2019 por parte de la Fundación Franz Weber y la asociación animalista Libera, el 8% de los gallegos podrían estar siguiendo una alimentación basada en el vegetarianismo o veganismo, lo que supondría un aumento del 6.000% en la última década, si bien es importante señalar que una muestra tan pequeña no es demasiado ilustrativa (Diario de Pontevedra, 2019).

Esta tendencia parece que irá en aumento, ya que según un estudio del Stockholm International Water Institute, expuesto en el año 2012 en la Conferencia Mundial del Agua, en el año 2050 el aumento poblacional hará que el consumo de agua se incremente hasta límites insostenibles para el planeta, que sólo serían mitigados mediante una alimentación vegetariana, pues la producción de este tipo de alimentos consume cinco veces menos agua (ONU, 2019).

Independientemente de si este pronóstico llega a cumplirse o no, lo cierto es que el interés por este tipo de dieta ha ido en aumento. Empleando la herramienta “Google Trends”, que mide el interés de búsqueda de un término en el buscador Google, se comprobó que durante los últimos ocho años ha aumentado considerablemente el número de búsquedas de la palabra “vegano” en España, lo cual indica interés por este estilo de vida. No obstante, la comunidad autónoma gallega no sería la más activa en este tipo de búsqueda, situándose en un undécimo puesto de diecisiete.

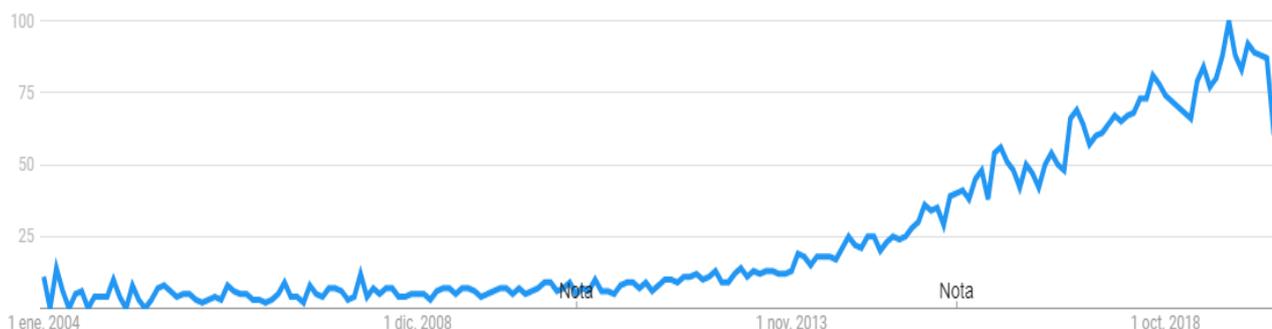


Gráfico 4: volumen de búsqueda de la palabra “vegano” en Google. Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en España en el período 2004-2020. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente. Fuente: elaboración propia empleando el buscador “Google Trends”, que genera gráficos a partir de la información almacenada correspondiente a las fechas indicadas.

2.1.d) ENTORNO TECNOLÓGICO

En lo relativo al entorno tecnológico, es importante resaltar que la llegada y la rápida implantación de las llamadas “tecnologías de la información y comunicación” (TICs) ha dado paso a nuevos modelos productivos, que traen consigo un nuevo entorno social, con nuevas demandas. Según la “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares correspondiente a 2019” (INE, 2019), el 91,40% de los hogares españoles tiene acceso a internet, cinco puntos porcentuales más que en el año anterior. Además, casi la totalidad de los mismos, en concreto, un 99,7%, disponen de acceso por banda ancha (fibra óptica o red de cable, ADSL, telefonía móvil 3G o 4G), el 58% han realizado operaciones de comercio electrónico en los últimos doce meses, y el 74,9% se conectan a internet varias veces al día, principalmente a través de *smartphones*.

La facilidad de acceso a la red y los nuevos hábitos de consumo, la flexibilidad horaria y el uso de metodologías interactivas han producido que se incremente la demanda de formación a distancia (Muñiz, M., 2017). Según el “Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo” (MEFP, 2019), el 17,58% de los alumnos españoles de grado universitario y postgrado están matriculados en la modalidad a distancia, y un estudio realizado por OBS Business School estima que de aquí a dos años el 50% de la educación superior se impartirá con metodología 100% online, dato que parece algo excesivo. No obstante, lo que sí es cierto es que la tendencia va en aumento, también en la enseñanza jurídica (Ayllón Díaz-González, J.M., 2010) debido principalmente, además de a la evolución de las tecnologías de la información, a la facilidad para compaginar el estudio con la vida profesional, al ahorro que supone por no precisar de desplazamientos, y a una mayor personalización de los servicios.

Todo esto es algo positivo para AAEDAMA, que trabaja básicamente de forma remota, resolviendo dudas por diversos canales de comunicación, e impartiendo formación principalmente online. No obstante, puede ser un arma de doble filo en el sentido de que hoy en día es sencillo disponer de información inmediata acerca de temas muy diversos y al mismo tiempo la competitividad

aumenta, ya que cualquier entidad puede llegar a cualquier usuario independientemente de si comparten ámbito geográfico o no.

2.1.e) ENTORNO ECOLÓGICO

El entorno ecológico hace referencia a las preocupaciones ecológicas, a la normativa medioambiental y a la disponibilidad de recursos naturales que pueden influir en los procesos de producción de bienes y servicios. Es recomendable que las empresas cumplan con las directrices marcadas por la ONU para alcanzar las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de esta organización, si bien no es obligatorio, mientras que la Unión Europea sí que tiene potestad legislativa para obligar a los Estados miembros a cumplir sus directivas y reglamentos. En España, las principales leyes que cualquier entidad debe observar son básicamente la Ley 21/2003, *de Evaluación Ambiental*, la Ley 26/2007, *de Responsabilidad Medioambiental*, la Ley 22/2011, *de Residuos y Suelos Contaminados*, y las normas ISO de gestión ambiental, que orientan a las empresas para la adopción de prácticas que garanticen el cumplimiento del marco legal y certifiquen la calidad de sus procedimientos. Las principales son la Norma ISO 14001, que establece los procedimientos de calidad que las empresas deben asumir en la gestión del medio ambiente; la Norma ISO 50001, que certifica los Sistemas de Gestión de Energía en las empresa, disponiendo medidas para ayudar a las compañías a implantar procedimientos eficaces para hacer un uso eficaz de los recursos energéticos; y la Norma ISO 45001, que se encarga de regular los procedimientos que se deben implantar en las empresas para promover un ambiente laboral óptimo que garantice el buen estado de salud de los trabajadores.

Independientemente de que en la práctica estas normas estén más enfocadas a las empresas de tipo industrial, todas las organizaciones han de cumplirlas, pues al fin y al cabo todas ellas consumen energía y generan residuos. AAEDAMA es una asociación que precisamente tiene por finalidad la protección del medio ambiente, con lo cual hemos de ser especialmente cuidadosos en la observancia de esta normativa. Los documentos se encriptan y se almacenan en la nube a través de Google Drive; se intenta imprimir lo mínimo posible, y cuando es imprescindible, se hace en papel reciclado; el material necesario para efectuar campañas se diseña atendiendo también a la mínima generación de residuos; todo el material que se precisa proviene de fuentes respetuosas con el medio ambiente; y el consumo de energía eléctrica no es superior al que cualquier persona puede generar habitualmente en su día a día.

2.1.f) ENTORNO LEGAL

El último factor del macroentorno a tener en cuenta es el entorno legislativo, es decir, el conjunto de normativa que afectará a la actividad de la organización.

En el caso de AAEDAMA, al ser una empresa que brinda apoyo jurídico en materia de derecho ambiental y animal, esta normativa específica será relevante en el sentido de que cuanto más prolija sea, más necesarios serán los servicios de la asociación. En los últimos años ha habido una enorme proliferación de normativa ambiental, derivada sobre todo de la pertenencia de España a la UE y del avance de las investigaciones científicas que avalan la necesidad de cuidar el medio ambiente. También ha aumentado la normativa de protección animal, por estos mismos motivos, lo que ha supuesto que España haya tenido que actualizar su normativa en materia de biodiversidad, caza y animales domésticos, tanto a nivel estatal como autonómico. Teniendo en cuenta que la regulación de las materias de caza y animales domésticos han sido asumidas por las Comunidades Autónomas y que los ayuntamientos tienen un papel protagonista en la protección de los animales, nos encontramos con una pluralidad de normas que dan respuestas jurídicas diferentes en virtud de donde se hayan producido los hechos, lo cual incrementa la inseguridad de la población, y favorece la necesidad de asesoría especializada.

Al margen de esto, AAEDAMA tiene que observar una serie de normas en tanto en cuanto es una organización, y en particular, una asociación sin ánimo de lucro, entre ellas, la normativa fiscal, la relativa a la propiedad intelectual e industrial, a la competencia y transparencia, a la protección de datos de carácter personal, y las leyes de salario mínimo y de seguridad en el empleo, así como los convenios por profesiones, en caso de que en un futuro se emplee a alguna persona.

Especialmente importante es tener en cuenta la Ley Orgánica 1/2002, *reguladora del derecho de asociación*; el Real Decreto 945/2015, *por el que se aprueba el Reglamento del registro Nacional de Asociaciones*; la Ley 45/2015, *de voluntariado*; el Real Decreto 1491/2011, *por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y el plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos*; el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, *por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas*; la Ley 43/2015, *del Tercer Sector de Acción Social*; el Real Decreto 887/2006, *por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, General de Subvenciones*; la Ley Orgánica 2/2006, *de educación*; el Real Decreto 1740/2003, *sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública*; la Ley 49/2002, *de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*, y el reglamento que la desarrolla. También hay que observar la Ley 3/2000, *del voluntariado de Galicia*; la Ley Orgánica 1/1981, *de Estatuto de Autonomía de Galicia*; la Ley Orgánica 16/1995, *de transferencia de competencias a la Comunidad Autónoma Gallega*; el Real Decreto 1639/1996, *sobre traspaso de funciones y servicios*; el Real Decreto 1080/2008, *sobre ampliación de funciones de la Administración del Estado traspasadas a la Comunidad Autónoma de Galicia, en materia de asociaciones: Declaración de utilidad pública de las asociaciones y aplicación de los beneficios fiscales*; el Decreto 336/1996, *sobre asunción de funciones y servicios transferidos a la Comunidad Autónoma de Galicia en materia de asociaciones y espectáculos públicos*; y el Decreto 276/1997, *por el que se crea el Registro Central de Asociaciones y se regula la organización y funcionamiento de los registros de asociaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia*.

2.2. Microentorno

El microentorno de una organización lo constituyen aquellas fuerzas externas y cercanas a la misma que tienen un impacto directo en su capacidad de ofrecer el servicio. Si en el punto anterior analizábamos las fuerzas externas genéricas que podían influir en la actividad de la asociación, en este punto nos centraremos en analizar el entorno específico, cuyas fuerzas inciden y en muchas ocasiones determinan los resultados esperados por las empresas (Sánchez Castro, J.J., Montoya Suárez, O., y Baena, E., 2003).

Para ello, vamos a usar el “análisis Porter de las cinco fuerzas”, modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria en concreto, y así poder desarrollar una estrategia de negocio adecuada. La intensidad de la competencia y rivalidad y, por tanto, lo atractiva que puede ser esa industria en relación a las oportunidades de inversión y rentabilidad, está determinada por cinco fuerzas que operan en el entorno inmediato de la organización, que son el poder de negociación de los clientes, el de los proveedores, la competencia en el mercado, la amenaza de entrada de nuevos competidores, y la amenaza de productos sustitutivos.

2.2.a) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El estudio de los clientes de la empresa es una variable fundamental en el análisis del entorno, ya que le permite a ésta valorar las posibilidades de éxito de su negocio y su poder de implantación en el mercado. Si el poder de negociación de los clientes es muy alto, constituirá una amenaza para la empresa, mientras que si es bajo, representará una oportunidad.

AAEDAMA es una asociación que no ha sido fundada todavía, y por tanto no cuenta con ningún cliente actualmente, con lo cual nos centraremos en analizar el poder de negociación de sus clientes potenciales, que son los siguientes:

- Personas físicas que se asocian contribuyendo mensualmente con una aportación de cuantía fija que será de 5 euros mínimo, o que aportan mínimo 1 euro al mes sin ostentar la condición de socios.
- Personas físicas que aportan dinero esporádicamente, a través de donaciones, legados, celebraciones solidarias o apoyo a iniciativas concretas.
- Personas físicas que adquieren productos en la tienda online o en los mercadillos solidarios.
- Personas físicas que se matriculan en los cursos y seminarios ofertados por AAEDAMA, que tienen un precio de 1 euro la hora, es decir, de entre 5 y 500 euros, y que abarcan estudios de derecho animal y ambiental, peritaje veterinario y ambiental, etología y cuidado animal y ciencias medioambientales.
- Personas físicas que solicitan asesoría legal o técnica sobre cuestiones puntuales, de forma gratuita.
- Empresas socias que realizan una aportación económica mensual, de una cuantía mínima de 10 euros.
- Empresas colaboradoras, que realizan aportaciones económicas de forma puntual, o proporcionan servicios o materiales de forma gratuita o a precio de coste.
- Empresas que organizan iniciativas solidarias recaudando fondos para AAEDAMA mediante la organización de eventos culturales, sociales o deportivos.
- Empresas que solicitan asesoría legal o técnica sobre cuestiones puntuales, de forma gratuita.
- Empresas que matriculan a sus empleados en los cursos ofertados, beneficiándose de ciertos descuentos.
- Entidades sin ánimo de lucro que solicitan asesoría legal o técnica, o ayuda económica y colaboración.
- Entidades públicas que solicitan colaboración para mejorar su gestión, o asesoría legal y técnica, de forma gratuita.
- Entidades públicas que solicitan la impartición de cursos, beneficiándose de ciertos descuentos.
- Personas físicas, empresas o entidades públicas que colaboran en las campañas que lleva a cabo AAEDAMA.
- Particulares voluntarios que colaboran como casas de acogida para los animales rescatados y que ponen sus conocimientos y su ayuda a disposición de AAEDAMA.

Según Porter, M (2008), el poder de negociación de los clientes establece la capacidad que tienen estos para influir en la reducción de precios y solicitar más calidad o más prestaciones, extremos que incrementan los costes. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación cuando el grupo es reducido o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el total, cuando los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí, cuando el coste de cambio de proveedor es bajo para los clientes, o si pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás. Por otra parte, un grupo de clientes es sensible al precio si el producto que adquiere representa una parte importante de su presupuesto, o cuando la calidad del producto no se ve afectada por el precio.

En nuestro caso, lo que hemos que tener en cuenta es que AAEDAMA es una asociación que ofrece servicios similares a los ofertados por otras asociaciones del sector, pero no hay ninguna en Galicia con un abanico tan amplio. En esta comunidad autónoma hay treinta y nueve sociedades protectoras que se dedican a dar cobijo a animales, y otras que se centran en la defensa del medio ambiente o de una parte del mismo, pero no hay ninguna que preste asesoría, imparta cursos tan variados y se dedique a la defensa tanto de animales como de medio ambiente. Nos encontramos ante

un servicio que en ese sentido no es estándar, y que los clientes potenciales sólo podrían adquirir si se decantasen por colaborar con entidades de fuera de Galicia, que no están especialmente centradas y especializadas en el ámbito gallego.

El grupo de clientes potenciales no es reducido. Lo constituyen en primer lugar aquellas personas físicas o jurídicas interesadas en colaborar con alguna causa a través de su apoyo a una entidad sin ánimo de lucro, y en particular, aquellas interesadas en hacerlo con una dedicada a los animales y el medio ambiente. En segundo lugar, lo constituyen aquellas que ya están colaborando con alguna pero o bien tienen la posibilidad de hacerlo con más de una, o se están planteando cambiar, y en tercer lugar, aquellas que se relacionan con AAEDAMA no para colaborar con ella en sí, sino para formarse y aprender, y de esa forma poder contribuir a la defensa del medio ambiente y los animales por su cuenta.

Estos clientes apenas tienen capacidad para influir en el precio, para empezar porque es considerablemente flexible. La cuantía mínima de la cuota mensual a abonar por los socios es de cinco euros para las personas físicas y diez euros para las empresas, y a partir de ahí, pueden escoger la cantidad que ellos prefieran, y lo mismo ocurre con las contribuciones puntuales, para las cuales no hay cuantía mínima. Generalmente los clientes potenciales de asociaciones de este tipo no presionan para reducir precios, no necesariamente se decantan por la opción más barata, ya que son conscientes de que cuanto más bajos sean los precios, menos favorecen a la causa. No obstante, sí que exigen que la empresa obtenga una serie de logros que justifiquen esas aportaciones.

Precisamente, la calidad del servicio se va a medir en gran parte por la consecución de esos logros, es decir, que se realicen campañas, se esté presente en redes sociales y demás medios de comunicación, que quede constancia del número de personas a las que se ha asesorado y formado, así como de las mejoras que se han conseguido en materia animal y ambiental, y que estos datos sean satisfactorios. Asimismo, cobra gran importancia la imagen que proyecta la empresa, su fidelidad a los valores que la guían, y su transparencia a la hora de explicar en qué invierte el dinero aportado. También es importante mostrar profesionalidad y compromiso a la hora de organizar eventos, de hacer llegar los pedidos de la tienda online, y de tratar con empresas y con organismos públicos. Por otra parte, es imprescindible garantizar la calidad y la utilidad de las formaciones. Algunas pueden suponer un desembolso considerablemente elevado, y puesto que todavía no contamos con un nivel de prestigio que pueda atraer alumnos, tenemos que centrarnos en la calidad de los contenidos, en la capacitación de los promotores y en los precios, que no son elevados pero tampoco tan bajos como para que se pueda poner en duda su calidad. Por todo esto, los clientes potenciales sí que tienen un importante poder de negociación para exigir calidad, teniendo en cuenta que su coste de cambio de proveedor es nulo. Este elevado poder de negociación ocasionará que nuestros costes se incrementen.

Por otro lado, hemos de contemplar la posibilidad de que los clientes se integren hacia atrás. Tanto las entidades públicas como las privadas tienen la posibilidad de internalizar servicios de asesoría, pero teniendo en cuenta que este servicio AAEDAMA lo ofrece de forma gratuita, les resultaría poco rentable.

2.2.b) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores que ostentan un gran poder de negociación tienen la posibilidad de capturar una mayor parte del valor, cobrando precios más altos, transfiriendo los costes a los participantes del sector, o restringiendo la calidad o los servicios. Al igual que sucedía con el poder de negociación de los clientes, el hecho de que el poder de negociación de los proveedores sea alto, constituirá una amenaza para la empresa, mientras que si es bajo, será una oportunidad.

Un grupo de proveedores es poderoso si está más concentrado que el sector al cual vende; si no depende fuertemente de un determinado sector para obtener ingresos; si el hecho de cambiar de

proveedor resulta muy costoso por haber invertido fuertemente en equipamiento, capacitación o situación geográfica en relación con ese proveedor; si los productos que ofrece son diferenciados o no existe un sustitutivo para ellos, o si puede amenazar creíblemente con integrarse hacia delante. Los proveedores de AAEDAMA son los siguientes:

- Los que nos facilitan las plataformas que usamos para impartir los cursos, que son dos: Chamilo LMS, que es una plataforma de gestión del aprendizaje que funciona como un aula virtual, proporcionada por The Chamilo Association, entidad sin ánimo de lucro; y Webex Meetings, que es una aplicación de conferencia web y videoconferencia, de Cisco Webex, empresa estadounidense. Se han escogido estas dos plataformas por ser las que a nuestro juicio ofrecían mejores prestaciones en relación con su precio, pero existen muchas opciones que son bastante similares. Las cuotas se abonan mensual o anualmente, siendo esta última opción más económica. Las suscripciones se pueden cancelar en cualquier momento sin recargo de precio, pero no se devuelve el importe abonado. Cambiar de aplicación de videoconferencia no resulta nada complicado, pero cambiar de aula virtual sí que puede suponer un cierto perjuicio, por tener que adaptar los contenidos a una nueva y por tener que cambiar de servidor. Concluimos que el poder de negociación de estos proveedores no es excesivamente alto.
- El productor de los objetos que vendemos en la tienda online y los mercadillos, que son camisetas, sudaderas y bolsas, surtido que posteriormente podría ser ampliado. El proveedor es BichoBichejo, empresa toledana de venta al por mayor de productos personalizables fabricados con materiales ecológicos y veganos. Existen muchas empresas que ofrecen la posibilidad de comprar y personalizar objetos fabricados con materiales ecológicos, pero no tantas con materiales veganos. No obstante, el coste de cambio de proveedor es nulo, y llegado el caso podríamos decantarnos por otro, sin mayor problema, con lo cual su poder de negociación no es alto.
- Los que nos facilitan materiales para fabricar detalles de celebraciones, es decir, papel reciclado para tarjetas, y bolsas y semillas ecológicas. El papel reciclado podemos adquirirlo en el momento en que lo necesitemos para una celebración en concreto, prácticamente en cualquier lugar, y nos encargamos nosotros del diseño de tarjetas y *flyers*. En cuanto a las semillas, las adquirimos en Agrobotica Santiago S.L, en Santiago de Compostela, pero disponemos de muchas otras opciones, y el coste de cambio de proveedor es nulo, con lo cual el poder de negociación de estos proveedores es bastante bajo.
- Wolters Kluwer, que nos facilita el sistema de información jurídica online, la base de datos jurídica con la que operamos, que es LaLeyDigital360. Hemos escogido esta opción por ser la de más calidad, y tener un precio muy similar al de los otros sistemas. El precio se puede pagar en mensualidades, pero ha de contratarse por un año, con lo cual sí que tendríamos que soportar costes por cambio de proveedor si pretendiésemos hacerlo sin que hubiese finalizado el contrato. No obstante, contaríamos con muchas otras opciones satisfactorias.
- Adobe Systems Incorporated, empresa de *software* que nos facilita los programas de diseño gráfico: Adobe Illustrator (editor de gráficos vectoriales), Adobe Photoshop (editor de fotografías) y Adobe InDesign (aplicación para maquetación). El poder de negociación de este proveedor es muy elevado, ya que la empresa lidera el mercado del software para diseñadores. No obstante, a día de hoy existen *software* libres y gratuitos, cuya utilización podríamos plantearnos.
- 1&1 IONOS, que nos proporciona los dominios web que necesitamos.
- Automattic, que nos proporciona WordPress.com, un servicio comercial de alojamiento de webs.
- Microsoft Corporation, que nos facilita el paquete "Office hogar y estudiantes 2019", que incluye Word, Power Point, Excel y One note. El poder de negociación de este proveedor es muy elevado, pues se da un cuasi monopolio de Microsoft en los sistemas

operativos. No obstante, todos nuestros equipos cuentan actualmente con la instalación de este paquete, con lo cual no nos supondría un gasto adicional a corto plazo.

2.2.c) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

En sentido genérico, son muchas las entidades que pueden resultar competidoras de AAEDAMA: universidades, escuelas o entidades que ofrecen cursos similares a los ofertados por ella, abogados especializados en derecho animal o ambiental, profesionales de la etología o de las ciencias medioambientales, y cualquier asociación que tenga por finalidad el apoyo a un colectivo vulnerable.

En un sentido más específico, sus principales competidores son las protectoras de animales, que dan la impresión de ayudar de manera más inmediata; ciertas entidades gallegas o de fuera de Galicia que se dedican a la protección ambiental; y algunas asociaciones o fundaciones de fuera de esta comunidad autónoma que son similares a AAEDAMA. En particular, sus principales competidores son los siguientes:

- Las protectoras de animales. La gran mayoría de las personas interesadas en contribuir a causas como la que AAEDAMA defiende, colaboran con la protectora local del lugar en el que viven. Tras haber realizado una encuesta, en la que participaron noventa y nueve personas, se comprobó que todas aquellas que respondieron afirmativamente a la pregunta de si colaboraban con alguna entidad de protección animal, lo hacían, entre otras, con una protectora. No obstante, dos terceras partes de ese grupo de personas, contribuía con más de una, o con protectoras y a la vez con entidades que ayudan a los animales de forma más indirecta, con lo cual las protectoras de animales no tienen por qué constituir un competidor como tal.
- Centro de Extensión Universitaria y Divulgación Ambiental de Galicia (CEIDA). Es fruto de un convenio de colaboración entre la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de la Xunta de Galicia, la Universidad de la Coruña, y el Concello de Oleiros, para coordinar y promover la educación ambiental en Galicia. Ofrece algunos cursos online y presenciales, unos hasta cuatro veces más caros que los de AAEDAMA, y otros gratuitos, pero en cualquier caso no versan exactamente sobre las mismas materias que los impartidos por AAEDAMA.
- Instituto Erudite, en O Porriño, Pontevedra. Es una asociación dedicada a la investigación y formación en ciencias sociales y naturales. Ofrece cursos online y presenciales. Los precios son muy similares a los de AAEDAMA pero algo más elevados, pues están situados entre 1,10 y 1,60 euros/hora. Tampoco tratan exactamente las mismas materias que los impartidos por AAEDAMA.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Tiene una sede en Galicia, concretamente en Vigo. Imparte cursos de diversa índole, entre ellos, de gestión ambiental, orientados a la empresa. Ofrece cursos online y presenciales, a precios muy elevados, de entre 16,67 euros/hora y 47,90 euros/hora, aunque el prestigio de sus certificaciones es alto.
- Sociedad Gallega de Educación Ambiental (SGEA). Es una asociación sin ánimo de lucro conformada por personas que se dedican a la educación ambiental en Galicia, pero que se centra más bien en la educación de la juventud. La cuota anual a abonar para hacerse socio es de 60 euros, o de 20 euros para estudiantes y parados.
- Asociación Profesional de Empresas Medio Ambientales, en Vigo. La colaboración entre empresas de este sector puede suponer que no soliciten la colaboración o asesoría de AAEDAMA.
- Asociación Ecologista "Arco Iris", en Coruña, que promueve la defensa del medio ambiente, efectuando campañas y denunciando hechos que atentan contra la naturaleza.

- Grupo Naturalista Hábitat. Es una entidad sin ánimo de lucro sita en Coruña, que trabaja por la defensa del medio ambiente realizando estudios sobre el medio natural gallego y campañas de divulgación. Las cuotas anuales a pagar por los socios son 12 euros para menores de edad, y para los adultos, 35, 60 o más de 60 euros.
- Asociación para la Defensa Ecológica de Galicia (ADEGA), en Bueu, Pontevedra. Se dedica a la defensa del medio ambiente en Galicia a través de la organización de charlas y jornadas, y de la organización de campañas y proyectos. Las cuotas anuales a pagar por los socios son de 30 euros para los estudiantes, y de 60 o 78 euros para los adultos.
- Verdegaiia, asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa del medio ambiente en Galicia, llevando a cabo diversas campañas. El precio de la cuota anual a abonar por sus socios es de mínimo 20 euros.
- Amigos de la Tierra, asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa del medio ambiente, con grupos de trabajo en Aragón, Ibiza, Mallorca, La Rioja, Madrid y Galicia.
- Asociaciones centradas en algún aspecto relacionado con el medio ambiente, como la Asociación Medioambiental Grupo Lobo (Narón), Asociación pola Defensa da Ría (Pontevedra), o Asociación Forestal de Galicia (Santiago de Compostela).
- Diversas escuelas y universidades que ofrecen cursos en materia ambiental de forma online. Los precios son siempre más altos que los de AAEDAMA, pero su prestigio y andadura también es mayor.
- World Wildlife Fund (WWF), ONG cuya sede internacional está ubicada en Suiza. Es el mayor organismo conservacionista del mundo con más de cinco millones de socios en todo el planeta, presente en más de cien países, que ha llevado a cabo en torno a 1.300 proyectos, algunos de ellos en Galicia, como la reconversión de eucaliptales abandonados a bosque autóctono. El precio de la cuota mensual a abonar por asociarse es de mínimo 6 euros.
- Greenpeace, ONG fundada en Canadá, que realiza campañas relacionadas con la protección del medioambiente en todo el mundo. Cuenta con más de tres millones de socios, y que en Galicia trabaja en iniciativas centradas, por ejemplo, en la sobreexplotación pesquera, la destrucción del litoral, o la quema de residuos. La cuota queda a elección del socio, que puede abonarla mensual o anualmente. La cuota media actual es de 9 euros/mes.
- Asociación para la Defensa de los Derechos de los Animales (ADDA), con sede en Barcelona, que fue la primera ONG española dedicada a la defensa y bienestar de los animales en nuestro país. El precio de la cuota a abonar por asociarse es de 100 o 200 euros/año.
- Asociación Nacional para la Defensa de los Animales (ANDA), organización sin ánimo de lucro sita en Madrid, que se dedica a la defensa de los animales en el ámbito legislativo y educativo. Es una de las asociaciones españolas miembro del Eurogroup for Animals, en Bruselas, que agrupa a las asociaciones más importantes de la Unión Europea. El precio mínimo de la cuota mensual para hacerse socio es de 4 euros.
- Federación Española de Protección Animal (FEPA), compuesta por nueve entidades de protección animal españolas, que tiene por finalidad trabajar en un marco legislativo de protección animal y de concienciación ciudadana que garantice una protección animal efectiva y homogénea en todo el país.
- AnimaNaturalis, organización sin ánimo de lucro orientada a promover cambios sociales y legislativos en lo relativo a los derechos de los animales, criticando el uso que se les da para alimentación, experimentación, vestimenta y espectáculo. Es una asociación que funciona en América Latina principalmente pero que tiene también sede en Barcelona. La cuota mensual mínima a abonar para hacerse socio es de 10 euros.
- Fundación para el Asesoramiento y Acción en Defensa de los Animales (FAADA), situada en Barcelona, que promueve el respeto por los animales en el ámbito legislativo,

educativo y social. La cuota mensual mínima a pagar para asociarse es de 9 euros. Ofrece sólo dos cursos, acerca de derechos humanos, ética ambiental y protección animal, que tienen un precio de entre 45 y 115 euros, dependiendo de la profundidad que se pretenda abarcar. Es una de las asociaciones más activas y conocidas en materia de derecho animal y cuenta actualmente con alrededor de 29.000 socios.

- Fundación Franz Weber, fundada en Suiza, pero que tiene sede en Barcelona. Se dedica a la protección de los animales y la naturaleza, y es una de las más activas en materia de derecho animal.
- Asociación Para la Defensa de Víctimas de Injusticias (APADEVI), entre las cuales incluye a los animales. Radica en Madrid y está principalmente basada en la defensa jurídica de casos de maltrato animal.
- Asociación Animalista Libera, que es una ONG sin ánimo de lucro constituida en Barcelona, dedicada a la defensa de los animales. A día de hoy tiene presencia además de en España, en América Latina. No existen cuotas para adquirir la condición de socios, sino que aquel que quiera colaborar, tiene la opción de donar la cantidad que él mismo decida (mínimo 6 euros) o puede elegir contribuir a alguna campaña en concreto, con al menos 1 euro al mes.
- Igualdad Animal, organización internacional de defensa de los derechos de los animales, que desarrolla campañas y proyectos para concienciar a los gobiernos y a la sociedad, y que en España tiene sedes en Madrid y Barcelona. La cuota mensual mínima a pagar por los socios es de 10 euros.
- Personas por el Trato Ético de los Animales (PETA), organización por los derechos de los animales con base en EE.UU, con unos tres millones de socios, una de las más influyentes del mundo.

Según Porter, un alto grado de rivalidad, consistente por ejemplo en descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias o mejoramiento del servicio, puede limitar la rentabilidad del sector. La rivalidad es más intensa cuando:

- Hay varios competidores o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En este caso, en los cuales no hay una empresa líder, todas suelen robarse los clientes unas a otras con facilidad y en ocasiones las prácticas deseables para un sector no se cumplen. En este mercado sí que hay varios competidores, y aunque algunos son mucho más grandes, la mayoría son aproximadamente iguales de lo que a corto plazo sería AAEDAMA.
- El crecimiento del sector es lento, lo cual impulsa las luchas por participación de mercado, habitualmente a través de una guerra de precios. Según un informe de finales del año 2019, elaborado por la "Plataforma de ONG de Acción Social" tras haber estudiado a 1.027 entidades españolas, un 56,6% de las ONG activas a día de hoy fueron creadas a partir del año 2000, mientras que en el informe elaborado en 2015, este porcentaje era del 17,8%, datos que permiten afirmar que existe una amplia disposición en la sociedad para la creación de entidades que den respuesta a los nuevos problemas y demandas sociales, es decir, que el crecimiento del sector es rápido. No es habitual la competencia a través de guerras de precios, sino que cobran más fuerza la diferenciación, el renombre, y el número y calidad de las prestaciones.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes. Por ejemplo los competidores que son de titularidad pública, o las unidades de empresas más grandes que podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa, pudiendo esa necesidad de prestigio llegar a exagerar la rivalidad a costa incluso de la rentabilidad. Las entidades públicas están cada vez más implicadas en la acción social, pero para llevar a cabo iniciativas lo que suelen hacer es colaborar con entidades del Tercer Sector, con lo cual más que competidores, vendrían a ser aliados. Por otra parte, la importancia que ha ido cobrando la Responsabilidad Social

Corporativa (RSC) en las empresas privadas sí que ha contribuido a incrementar la competencia, pues algunas de ellas tienen la posibilidad de hacerse publicidad más fácilmente, y de dotar sus iniciativas de un elevado patrimonio, lo que les facilita llevar a cabo más acciones.

- Las barreras de salida son tan altas que dificultan que una empresa pueda salir de la industria. Estas surgen debido a elementos como activos altamente especializados, y mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos, de manera que la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado. En el Tercer Sector, las barreras de salida personales o emocionales sí que pueden ser altas, pero las barreras de salida económicas (como el finiquito del personal en caso de haberlo, el pago de deudas y créditos o el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias) o estratégicas (permanecer en un mercado aunque la presencia sea ya mínima, cosa que en el caso de las entidades sin fines de lucro es inviable), son relativamente bajas cuando el tamaño de la asociación no es muy grande.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, ya que esa competencia transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Además, de esa forma se acostumbra a los clientes a atender menos a las prestaciones del producto y a la calidad del servicio. Es factible que se dé una competencia de precios si los productos o servicios de los rivales son perecederos; si son casi idénticos y existen pocos costes por cambios de proveedor para los compradores, lo cual alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes; o si los costes fijos son altos y los marginales son bajos, lo cual crea una presión intensa para que los competidores recorten los precios por debajo de sus costes promedio e incluso los sitúen cerca de sus costes marginales, para quedarse con clientes de sus competidores mientras aun contribuyen a cubrir los costes fijos.

En este caso, como dijimos, no es habitual la competencia en precios, sino que la clave está en el ámbito en el que se pretende prestar ayuda, como se pretende hacerlo, las alianzas que se forjen, la manera de llegar a la gente y sobre todo, la forma de financiarlo todo. La clave no es el precio, sino la financiación, que en el caso de las entidades sin fines de lucro no son dos conceptos tan íntimamente ligados.

Es menos probable que una competencia no basada en precios erosione la rentabilidad, dado que dimensiones tales como la calidad del servicio, el tiempo de entrega o la imagen de marca, por ejemplo, mejoran el valor para el cliente, que puede soportar precios más altos. En este caso, la calidad del servicio se traduce en la calidad de los cursos y de los objetos que se venden en la tienda online y mercadillos, en la satisfacción generada en aquellos que solicitan asesoría, y en la consecución de logros, de mejoras tangibles en materia animal y ambiental. Además, cuando la rivalidad se centra en esas dimensiones, es capaz de mejorar el valor en comparación con los sustitutivos o elevar las barreras de entrada, lo cual incrementa la rentabilidad.

No obstante, cuando todos o varios de los competidores tratan de satisfacer las mismas necesidades o competir en torno a los mismos atributos, la ganancia de uno se convierte en la pérdida de otro, lo que reduce la rentabilidad del sector. Cuando la competencia gira en torno a precios existen más riesgos de que se genere una competencia de este tipo, pero esta situación se podría evitar si se segmentasen los mercados. Puede darse el caso de que la rivalidad incremente la rentabilidad de un sector cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marcas, pudiendo incluso esta competencia llegar a expandir el sector al satisfacerse mejor las necesidades del conjunto de los clientes. En el caso de AAEDAMA, sí que se ha segmentado a los clientes, pues no todos los grupos son iguales y no a todos ellos están dirigidos los mismos servicios.

Por último, en cuanto a los competidores de AAEDAMA, hemos de tener en cuenta que los poderes públicos tienen a establecer convenios de colaboración con asociaciones más consagradas, y que por tanto a corto plazo estas son las que tienen más posibilidades de obtener logros relevantes.

2.2.d) AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

Mediante el análisis de esta fuerza se determina cuán difícil es entrar en un mercado, pues para las empresas que pretenden penetrar en él, será más difícil cuánto más altas sean las barreras de entrada, pero para las que ya están operando la cuota de mercado será mayor en ese caso. Las barreras de entrada son aquellos factores que dificultan o impiden la entrada de nuevos competidores en un sector. Las más importantes a tener en cuenta son las siguientes:

- Barreras legales: se refieren a todo tipo de restricciones administrativas impuestas por el Estado con el objeto de controlar el grado de competencia de un determinado sector. Como comprobaremos en apartados posteriores, desde un punto de vista legal no es excesivamente complicado ni costoso constituir una entidad sin ánimo de lucro.
- Barreras estratégicas: se dan cuando las empresas que están operando en un sector crean mecanismos y llevan a cabo estrategias conjuntas para impedir la entrada de nuevos competidores, por ejemplo, firmando contratos de exclusividad con proveedores. Las barreras en este sentido también son bajas, y en todo caso tiene cierta relevancia la lucha que pueda suscitarse por la consecución de subvenciones y la firma de contratos de colaboración, que no afectarían en demasía a la creación de la asociación.
- Barreras naturales o estructurales: este tipo de barreras se muestran relevantes en el sector industrial, como por ejemplo en el de la energía, pero no en el nuestro.
- Barreras económicas: obedecen a causas estructurales y también estratégicas. En primer lugar, lo son las economías de escala, dado que una empresa que desee entrar en un determinado sector deberá disponer de unas capacidades que le permitan competir desde un principio con unos costes lo suficientemente bajos. Los costes para poner la asociación en marcha no son muy elevados, y pueden ser asumidos fácilmente por los promotores en un primer momento, hasta que empezamos a obtener ingresos a través de las cuotas y los cursos principalmente. En segundo lugar, lo es la reputación alcanzada por las empresas ya instaladas y su capacidad para defender su mercado mediante estrategias agresivas, así como las ventajas en costes de las que puedan disfrutar por tener el control exclusivo de recursos esenciales ya sea por propiedad o por contratos de exclusividad, por tener más experiencia o por obtener economías de alcance cuando la empresa comparte distintas actividades que tienen ciertas variables en común. Esta sería la barrera de entrada más importante en nuestro caso, ya que algunos de los competidores anteriormente mencionados tienen mucho renombre, y cuentan con alianzas y con muchos logros a sus espaldas. En tercer lugar, lo es la existencia de activos específicos a la industria, que no pueden reconvertirse para realizar otro tipo de actividades. No contamos con activos sumamente especializados, más allá de las plataformas a las que hicimos alusión anteriormente, y a los productos de la tienda online que tengamos en stock. No es necesaria una inversión excesiva para entrar en el mercado, ni para nosotros ni para potenciales competidores. En cuarto lugar, lo es el hecho de que en sectores donde existe una fuerte fidelidad del cliente, a los nuevos competidores les resulta muy complicado conseguir una cartera de clientes mínima que haga rentable su esfuerzo de entrada. Esta sería otra de las grandes barreras con las que nos toparíamos, ya que la fidelidad de los socios hacia las entidades con las que ya colaboran, es elevada, y difícilmente contribuirían con nosotros hasta que comenzasen a ver ciertos logros. Por último, la existencia de fuertes costes de salida del sector también puede constituir una barrera de entrada, que disuade a los potenciales competidores, aunque como dijimos, no son elevados.

Concluimos por tanto que las barreras de entrada son considerablemente bajas, lo cual constituye un arma de doble filo, pues permite que AAEDAMA pueda entrar a competir en el mercado sin demasiada dificultad, pero que también puedan hacerlo muchas otras asociaciones.

2.2.e) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que parecen ser diferentes al ofertado por la empresa, pero que en realidad satisfacen la misma necesidad. Según Porter, limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable. Si el precio de un producto o servicio sube demasiado en relación con el de su sustitutivo, y el coste de cambiar de uno a otro es bajo, los consumidores empezarán a cambiar lentamente de uno a otro. Básicamente, la amenaza de un sustitutivo es alta si ofrece una mejor relación calidad-precio y el coste de cambio es bajo para el consumidor, y si una empresa no se distancia de sus sustitutivos mediante el desempeño de su servicio o mediante técnicas de marketing, sufrirá en términos de rentabilidad y en ocasiones de potencial de crecimiento.

El número de personas voluntarias en España era a día 5 de diciembre de 2019, de aproximadamente 2,7 millones de personas, según datos de la Plataforma del Voluntariado en España. Además, según un informe titulado “*La colaboración de los españoles con las ONG y el perfil del donante*”, (Asociación Española de Fundraising (AEFr), 2018), 9,5 millones de personas, un 24% de la población española, eran en aquel momento donantes de alguna ONG, y de ellos, un 12% eran además socios. Los resultados de ese informe reflejaron también que el perfil sociodemográfico del donante español era el de una mujer (52%), de cuarenta y nueve años de edad media, con estudios universitarios (49%), casada o que vivía en pareja (67%) y sin hijos (52%), y analizaron las situaciones que causaban mayor sensibilización en la sociedad española, que fueron la lucha contra el hambre y el desarrollo de los países pobres (35%), la ayuda a la infancia (35%), el apoyo a las instituciones de emergencia (18%) y la defensa de los derechos humanos (12%), situándose la protección ambiental y animal en los puestos ocho y diez respectivamente, concentrando las organizaciones de protección medioambiental el 13% de las ayudas. Entre los motivos para la donación, un 36% lo hicieron por empatía, un 32% por justicia, y un 15% por satisfacción personal, y en cuanto a en virtud de qué se decantaron por una asociación en concreto, el 28% lo hicieron por estar cierto colectivo necesitado, el 16% por el estilo cercano de la organización, el 11% por su reputación y notoriedad, y el 10% por la confianza que les da.

Tras haber analizado estos datos, se llega a la conclusión de que existen multitud de productos sustitutivos que amenazan la rentabilidad de AAEDAMA, dado que ese sentimiento de estar contribuyendo a una causa puede satisfacerse de múltiples maneras. Un producto sustitutivo podría ser ostentar la condición de socio de una organización de apoyo a la infancia y a los más desfavorecidos, en detrimento de una de defensa de los animales y el medio ambiente. El coste para el consumidor por cambiar de una entidad a otra es nulo, si bien es cierto que la propensión a la sustitución en este grupo de personas es bastante bajo.

Al margen de eso, otros productos sustitutivos pueden ser los cursos ofertados por otras entidades, con una trayectoria más larga o de más prestigio, o incluso el auto aprendizaje puede constituirse como sustitutivo, dado que gracias al avance las TIC, el acceso a la información hoy en día es fácil y rápido. Por otra parte, los productos textiles ecológicos comercializados por empresas respetuosas con el medio ambiente también son sustitutivos, de los que vendemos a través de la tienda online y de los mercadillos.

Teniendo esto en cuenta, las estrategias deberán poner especial atención a los cambios en sectores que ofrecen estos productos sustitutivos, y en particular habrá que cuidar la relación calidad-precio de los cursos y el diseño de estrategias de comunicación eficientes.

2.3. Valoración del entorno

Hasta ahora hemos analizado el entorno general y el entorno específico de AAEDAMA. Gracias a ese análisis, se extraen conclusiones relevantes en cuanto al mercado en el que se mueve la empresa, pero en este apartado vamos a añadir algunas informaciones adicionales para conocerlo mejor, con la finalidad de identificar las amenazas y oportunidades del negocio, para poder diseñar estrategias y políticas de empresa y conocer la inversión que habrá que realizar.

2.3.a) ESTUDIO DEL MERCADO

El objetivo de este estudio es saber cómo respondería el mercado ante el servicio que ofrecemos. Para ello hemos de estudiar la oferta y la demanda del mercado. Por una parte debemos conocer a nuestros proveedores, nuestros competidores, los servicios que ofrecen y a qué precio. Por otra, debemos analizar nuestro *target*, nuestros clientes potenciales, saber cómo son, qué necesidades tienen, identificar y evaluar los segmentos de mercado, y saber qué precio estarían dispuestos a pagar por nuestros servicios. Y en base a todo eso, determinar qué lugar pretendemos ocupar nosotros en el mercado.

Para hacer el estudio se ha realizado una investigación cuantitativa y cualitativa, utilizando por una parte datos secundarios extraídos de páginas oficiales y sobre todo de encuestas, estudios e informes elaborados por asociaciones, organismos públicos y consultoras; y por otra parte, datos primarios, recabados a través de la realización de una encuesta a una muestra de noventa y nueve personas.

Tamaño del mercado

En primer lugar, en cuanto al tamaño del mercado, sabemos que el Tercer Sector de Acción Social, o sea, aquel que engloba a las organizaciones privadas sin ánimo de lucro que responden a criterios de participación social, y que tienen por finalidad impulsar el reconocimiento y ejercicio de ciertos derechos, supuso el 1,45% del PIB español del año 2019, es decir, 18.048,97 millones de euros. Este sector cuenta con unas 30.000 entidades activas (PriceWaterhouseCoopers (PwC), 2018), alcanza a numerosos colectivos, realizando cerca de cuarenta y tres millones de atenciones directas. Actualmente colaboran en ellas como voluntarias más de dos millones de personas, y las que mantienen relación laboral representan el 3% del volumen total de asalariados de la EPA, estando en general muy cualificadas, pues el 74% tienen estudios superiores, frente a la media española de las personas ocupadas, que es de un 43% (Plataforma ONG de Acción Social, 2020).

No es sencillo acotar mucho más el tamaño del mercado en el que operamos, pues no existen fuentes estadísticas oficiales de este sector, y la mayoría de registros de asociaciones no son accesibles en materia de este tipo de información ni están actualizados. No obstante, podemos hacernos una idea si tenemos en cuenta todo lo que hemos expuesto hasta ahora. En base a ello sabemos que la población gallega muestra un interés creciente por la protección animal y ambiental y a día de hoy no existe ninguna asociación en Galicia que se centre en ambas materias, con lo cual no resultaría complicado que nos posicionásemos a medio plazo como asociación de referencia en esta comunidad autónoma.

Nos vamos a orientar principalmente al mercado gallego en el sentido de los procesos judiciales y administrativos que sigamos serán relativos a casos acaecidos en Galicia y las autoridades con las que colaboraremos serán las de esta comunidad autónoma; pero somos conscientes de que vivimos en un mundo globalizado, que las personas físicas o jurídicas de fuera de este territorio pueden asociarse a la misma, y que tanto nuestros cursos, como los productos que vendemos en la tienda online pueden ser adquiridos por cualquiera que esté interesado, con lo cual a la hora de preguntarnos

cuál es el tamaño del mercado, consideramos importante fijarnos en las cifras nacionales anteriormente expuestas y en los datos extraídos del estudio del macroentorno y el microentorno.

La demanda

De todo lo expuesto anteriormente hemos llegado a la conclusión de que la demanda de servicios relacionados con la protección animal y ambiental ha ido en aumento tanto en España como en Galicia, y que se prevé que siga dándose esta tendencia. A través de fuentes secundarias hemos estudiado que el perfil del donante español se asemeja al de una mujer de mediana edad con estudios universitarios, que quienes contribuyen lo hacen por solidaridad, justicia y satisfacción personal, y que a la hora de escoger una asociación en concreto, se fijan en la labor que realizan las asociaciones, en la urgencia de la ayuda que precisan, y en la confianza que les da la entidad.

Pero pretendíamos acotar más este perfil, y por ello realizamos una encuesta a noventa y nueve personas; difundíendola por una parte a grupos específicos interesados en la protección animal y ambiental, y por otra parte a la generalidad de nuestros contactos; dándole de esa forma una perspectiva más especializada y otra más generalista, con la finalidad de conocer distintos intereses y necesidades. Es una muestra pequeña, pero nos ha servido en la identificación de ciertos nichos de mercados y en la segmentación de nuestros clientes potenciales.

En cuanto a la franja de edad de los encuestados, el 62,2% tienen entre veinte y veintinueve años, y el 24,5% son mayores de cuarenta años. Si bien es cierto que el perfil del donante español se corresponde con una persona de cuarenta y seis años de media, algo que hemos observado en nuestra trayectoria personal vinculada al mundo de la protección ambiental pero sobre todo animal, es que el perfil de las personas implicadas en esta materia es más joven que el de aquellas involucradas en otro tipo de causas sociales. En lo relativo al género de los participantes, el 69,4% son mujeres, y el 30,6% son hombres, lo cual también se corresponde con el hecho de que por lo que hemos observado, el género femenino siente más interés por estos temas.

La totalidad de los encuestados son residentes en España, y un 83,5% viven en Galicia. Lógicamente, la mayoría de los encuestados son gallegos, porque lo que nos interesaba principalmente era conocer este mercado. El nivel formativo de los participantes es muy heterogéneo, si bien el 78,3% tienen estudios universitarios.

El 69,4% de los encuestados mostraron un interés sobresaliente por el medio ambiente, siendo el cambio climático y el daño a la biodiversidad de los ecosistemas sus mayores preocupaciones. El 75,5% se implican en su día a día en protegerlo, de diversas maneras, frente al 24,5%, que admiten que les resulta complicado cambiar sus hábitos de consumo.

Aproximadamente la mitad de los encuestados respondieron que la única formación en medio ambiente que ostentan es la adquirida a través de la educación obligatoria, la mayoría tratan de informarse a través de los medios de comunicación o documentarse a través de materiales especializados, un 32,3% contestaron que habían adquirido conocimientos gracias a sus experiencias personales y laborales, y tan sólo un 7,3% afirmaron que se habían formado en materias relacionadas con el medio ambiente. Un 40,2% de los encuestados respondieron que casi ninguno de sus conocidos tiene interés en esta materia, un 20,6% consideraron que la mayoría de sus conocidos están bastante informados, y un 28,9% afirmaron que algunos de sus familiares llevan a cabo actividades relacionadas con el medio ambiente, lo cual resulta interesante y positivo, pues se trata de un porcentaje considerablemente alto. Además, el 14,4% respondieron que muchos de sus conocidos quieren informarse pero no saben cómo, y muchos consideraron que bastantes de sus conocidos están informados, pero no concienciados.

Una quinta parte de los encuestados afirmaron no estar colaborando actualmente con ninguna organización de protección del medio ambiente pero estarse planteando hacer voluntariado o asociarse a alguna; aunque una aplastante mayoría del 72,3% de los participantes afirmaron no estar colaborando actualmente con ninguna asociación de protección del medio ambiente y no tener pensado hacerlo; frente al 4,3% que han creado una entidad y al 9,9% que aportan dinero mensualmente o hacen voluntariado, la mayoría de ellos, con los competidores internacionales de referencia que analizamos en el apartado anterior y/o con el Partido Animalista Contra el Maltrato Animal.

A la pregunta de si formarían parte de una asociación como AAEDAMA, que proporciona asesoría y formación en materia ambiental y que defiende el medio ambiente, un 5,5% respondieron que de hecho ya forman parte de una asociación así, a alrededor de una cuarta parte les gustaría que les resolviesen dudas puntuales, y un 16,5% querrían que los formasen a bajo coste. El 19,8% de los encuestados estarían dispuestos a prestar su ayuda poniendo a nuestra disposición sus conocimientos o la labor de voluntariado, y el 6,6% a contribuir económicamente, frente al 30,8% que no muestran ningún tipo de interés, y al 6,6%, que no colaborarían por falta de tiempo.

Como conclusión en cuanto al interés de la muestra en materia ambiental y en relación con las entidades que lo protegen, llegamos a la conclusión por una parte de que muchas personas sienten un cierto interés por la materia pero no están lo suficientemente implicadas en su protección, ya sea por falta de tiempo o por dificultad de modificar ciertos hábitos, y uno de nuestros objetivos será transformar ese interés en implicación; y por otra parte, que existe un nicho de mercado suficientemente importante conformado por personas que sí que están interesadas en colaborar y en aprender, que será al que nos dirigiremos principalmente.

Por otra parte, en la encuesta también se analiza el interés de los encuestados por la protección animal. Un 87,8% de los participantes afirmaron convivir o haber convivido con algún animal, de los cuales un 80,5% admitieron que los consideran como a un miembro más de la familia. Nueve de cada diez encuestados se mostraron en contra de la tauromaquia, aproximadamente la mitad afirmaron no asistir a zoológicos ni acuarios y se mostraron en contra de la caza por entender que existen otros métodos efectivos de control de la fauna; una cuarta parte considera que el ser humano no tiene derecho a influir en la naturaleza y el resto alegan que o bien no les interesa este tema, que la actividad cinegética es necesaria o que hay que respetar el derecho de los demás a divertirse. Lo más interesante de estas respuestas fue que la mayoría de los encuestados opinaron que existen métodos de control de fauna alternativos a la caza. De esto extraímos la conclusión de que al margen de existir un nicho de mercado que demanda la protección de los animales por el mero hecho de ser seres vivos, también existe otro nicho de mercado que demanda esta protección pero basada en el conocimiento, y ese es el nicho de mercado que pretendemos abordar a través de la formación.

Por otro lado, la mayoría afirmaron que se informan sobre el mundo animal de manera autodidacta a través de medios de comunicación y fuentes específicas, menos de una décima parte han realizado alguna formación específica, y menos de una quinta parte han aprendido gracias a haber llevado a cabo actividades relacionadas con la protección animal. También se les preguntó cuál consideran que es el nivel de protección de los animales en España. La mayoría contestaron que son necesarios más normas estatales y más protocolos e implicación por parte de las administraciones, y en un 51% respondieron que apenas existen normas de protección animal, lo cual es interesante porque de hecho sí que existen, sólo que muchas no son efectivas o no se hacen cumplir. De esta forma, hallamos un nicho de mercado de personas que están interesadas en la protección animal pero que no conocen la normativa que los ampara, y a quienes pretendemos satisfacer a través de las actividades formativas que ofrecemos.

En relación a la pregunta de si colaboran con alguna entidad de protección animal, una cuarta parte de los encuestados respondieron negativamente y añadieron que no tenían pensado hacerlo, algunas por falta de interés y otras por falta de tiempo. Una de cada diez personas se dedica al cuidado

de animales pero no en el seno de una asociación, algo más de un tercio contribuye difundiendo casos de maltrato o adopción, y la mayor parte de estos dos grupos de personas afirmaron estarse planteando comenzar a contribuir con alguna asociación, principalmente a través del voluntariado. Un 23,7% afirmaron que aportan dinero mensual o puntualmente a causas relacionadas con los animales, un 22,7% hacen voluntariado en protectoras, santuarios, o colonias felinas, y aquellos que colaboran con asociaciones similares a AAEDAMA, lo hacen con el Partido Animalista Contra el Maltrato Animal (cuya cuota a abonar es de mínimo 5€/mes), con FAADA, (de mínimo 9€/mes), o con Igualdad Animal (de mínimo 10€/mes), dos de nuestros principales competidores, que actúan puntualmente en Galicia aunque no radican en esta comunidad autónoma.

Por último, a la pregunta de si formarían parte de una asociación sin ánimo de lucro que les proporcione formación y asesoría en materia de animales y que defienda su bienestar, una décima parte de los encuestados respondieron que contribuirían económicamente; una cuarta parte, que lo harían prestando su ayuda y sus conocimientos; un tercio de los mismos querrían que les resolviesen dudas puntuales que les surgen en su vida personal o profesional; y un 18,5% querrían que los formasen a bajo coste. De todo esto sacamos en conclusión que existe un nicho de mercado conformado por personas que se dedican a ayudar a los animales por su cuenta, ya sea personal o profesionalmente, y que están interesados en que se les asesore de forma gratuita.

En cuanto a la elasticidad de la demanda con respecto al precio, sabemos que esta depende en primer lugar de la existencia de sustitutivos cercanos al servicio, siendo más elástica si existen muchos; en segundo lugar, del porcentaje del gasto en el servicio sobre los gastos totales que una persona física o jurídica consumidora tiene, de forma que si supone una parte grande del mismo, la demanda será más elástica; y en tercer lugar, del tiempo de respuesta de los consumidores, ya que la demanda de los servicios poco duraderos será más elástica a corto plazo que a largo plazo, mientras que la de los duraderos se comporta al contrario, pues habitualmente se trata de servicios necesarios que a largo plazo se adquirirán igualmente aunque el precio haya variado. En este caso la demanda es elástica, sensible al precio, en el sentido de que existen sustitutivos cercanos. La demanda de realización de donaciones o de cursos costosos es elástica en el sentido de que pueden suponer un porcentaje elevado del presupuesto del consumidor, aunque es inelástica por cuanto apenas existen sustitutivos para los cursos. Por otra parte, el aumento del precio de las cuotas, si bien a largo plazo supondría un desembolso mayor que el de las aportaciones puntuales, a corto plazo se percibe como menos disuasorio. Por lo tanto, concluimos que la demanda de nuestros servicios tiene una elasticidad media con respecto a los precios, no siendo ni muy elástica ni muy rígida. Esto es algo que se ha tenido en cuenta a la hora de fijar los precios de nuestros servicios.

La oferta

En cuanto a nuestros competidores, en el apartado anterior hemos analizado a los más relevantes. Algunos son asociaciones de defensa ambiental que están orientados a la creación de campañas, organización profesional del sector, y/o impartición de cursos, y otros más genéricos son escuelas públicas o privadas que ofrecen formación en esta materia. La mayoría de esas asociaciones competidoras cobran ciertas cantidades en forma de cuota anual o mensual a aquellos que quieren asociarse, cuotas que oscilan entre 2 €/mes y 7 €/mes, siendo bastante frecuente la segmentación del mercado entre estudiantes, parados, y resto de la población. En cuanto a los precios de los cursos que ofrecen nuestros competidores, son muy dispares. La mayoría de asociaciones ofrecen algunos cursos, talleres o eventos informativos de forma gratuita y otros por precios que oscilan entre 1€/hora y 1,6€/hora, pero algunas asociaciones y escuelas imparten formaciones a precios mucho más elevados, de mínimo 16,67€/hora, si bien es cierto que la trayectoria y prestigio de sus certificaciones son elevadas, lo cual es especialmente atractivo para aquellos que quieren aprender en el marco de sus actividades profesionales.

Otros competidores son las entidades orientadas a la protección animal, que desarrollan proyectos y campañas de concienciación y/o promueven mejoras en el ámbito legislativo y educativo, y que cobran por asociarse cuotas generalmente más elevadas que las de las asociaciones de protección ambiental, pues oscilan entre los 4€/mes y los 16€/mes. Pocas de ellas ofrecen cursos formativos, y las que lo hacen los orientan hacia la concienciación más que hacia el conocimiento técnico, aunque lo que sí hacen habitualmente es comercializar productos en tiendas online, básicamente objetos de decoración, de menaje y textiles, oscilando los pertenecientes a esta última familia de productos entre los 4,99€ y los 24,99€. Por otra parte, ciertos organismos públicos (como los Colegios de Veterinarios o el Instituto Superior de Seguridad Pública) y algunos centros privados, ofrecen formaciones en materia de animales, pero se orientan a un segmento específico, desde una perspectiva distinta y menos colaborativa, si bien es cierto que pueden resultar competidores atractivos por tener una mayor trayectoria y estar orientados a un grupo de personas pertenecientes a un mismo gremio.

Identificación y evaluación de segmentos de mercado

A través del estudio de la demanda y de la oferta que hemos realizado hasta ahora, y siendo conscientes por una parte de las características y precios anteriormente mencionados cuando analizamos a nuestros proveedores, y por la otra de la mano de obra con la que contamos, que al principio estará formada por los cuatro fundadores, hemos fijado una serie de precios para nuestros servicios, e identificado los segmentos de mercado a los que nos dirigiremos, aquellas divisiones del mercado en grupos homogéneos de consumidores a los que dirigiremos estrategias comerciales diferenciadas con la finalidad de satisfacer de forma efectiva sus necesidades y así alcanzar los objetivos de la asociación.

En primer lugar, hemos segmentado el mercado de socios en “socios particulares” y “socios empresas”. Los “socios particulares” pueden asociarse a través del pago de una cuota mensual, cuatrimestral o anual, que es de mínimo 5, 20 o 60 euros respectivamente. La mayor parte de la población interesada en la protección animal lo está también en la protección medioambiental, no así al contrario, ya que algunas personas se preocupan por el bienestar del entorno pero no tienen demasiado interés en el de los animales. Por tanto el nicho de mercado al que nos dirigimos en lo relativo a la captación de “socios particulares” es aquel conformado por personas que simpatizan con el movimiento animalista y que no solo están informadas sino también concienciadas. En cuanto a los “socios empresas”, que serán en su mayoría organizaciones relacionadas con el medio ambiente y el bienestar de los animales, también pueden abonar la cuota mensual, cuatrimestral o anualmente, pero las cantidades son superiores, de mínimo 10, 40 y 120 euros respectivamente. Teniendo en cuenta los precios que cobran nuestros proveedores, los gatos fijos que tendremos que afrontar, el rango de precios que han establecido nuestros competidores, y el hecho de que para las empresas nuestra colaboración puede suponer más ventajas económicas que para los particulares, entendimos que estos precios eran los más adecuados.

También hemos identificado un tercer segmento de “personas interesadas pero no concienciadas”, que es hacia el que dirigimos la mayor parte de campañas de sensibilización.

Un cuarto segmento lo conforman los denominados *teamers*. Al margen de dar la posibilidad de asociarse a AAEDAMA, permitimos que se hagan aportaciones de 1€/mes, sin ostentar la condición de socio, a través de Teaming, que es una herramienta online desarrollada por la Fundación Teaming. Sirve para recaudar fondos destinados a oenegés o causas sociales a través de micro donaciones de un euro al mes, bajo la premisa de que una persona no puede hacer mucho sola, pero que gracias a la colaboración en grupo, se pueden conseguir grandes cosas. Esta herramienta se ha puesto muy de moda desde que se lanzó en el año 2012, y actualmente hay 12.227 grupos de teaming, de los cuales 5.209, o sea, un 42,6%, están relacionados con la protección animal o ambiental. Las asociaciones que más recaudan son las protectoras, pero entidades similares a AAEDAMA y bien posicionadas recaudan de media unos 450€/mes aproximadamente. De esta forma podríamos atraer a personas que no se

plantean abonar el precio de las cuotas pero que estarían dispuestas a pagar este, por ejemplo, aquellas que ya contribuyen con demasiadas asociaciones y no se pueden permitir más gastos.

El quinto segmento lo conforman aquellos particulares que quieren formarse para poder contribuir a la protección de los animales y/o del medio ambiente por su cuenta, ya sea a través de sus profesiones o de las actividades que habitualmente llevan a cabo. Las asesorías son gratuitas, ya que uno de los dos pilares básicos de nuestro proyecto es que todo aquel que quiera contribuir a la mejora del bienestar de los animales y del medio ambiente, pueda hacerlo. En cuanto a los cursos, el precio que se ha fijado es de 1€/hora, siendo los que ofrecemos de entre 10 y 500 horas. Así, algunas de nuestras formaciones abordan temas muy específicos a precios asequibles, y otras están diseñadas para capacitar al alumno de forma más profunda, a precios más elevados pero aun así no comparables a los establecidos por otras entidades con más andadura.

El sexto segmento está constituido por empresas y otras asociaciones. Nos dirigiremos por una parte a aquellas que estén potencialmente interesadas en contribuir realizando aportaciones o colaboraciones puntuales, proporcionándonos servicios o materiales de forma gratuita o a precio de coste, o ayudándonos a recaudar fondos mediante la realización de eventos; y por otro lado a aquellas que debido a la actividad que les ocupa, puedan precisar de nuestros servicios de formación. En caso de que estas últimas sean también colaboradoras, podrán disfrutar de un descuento del 20% para la formación de sus empleados a través de nuestros cursos, en caso de tratarse de empresas con ánimo de lucro, y de un 40% de tratarse de protectoras de animales.

El séptimo segmento lo conforman las autoridades públicas, es decir, las administraciones y las fuerzas y cuerpos de seguridad, a quienes ofreceremos formación y asesoría de forma gratuita, ya que el segundo de los pilares fundamentales de esta asociación es conseguir cambios en la normativa de protección animal y ambiental y en su correcta ejecución.

Por otra parte, también hemos de contar con la competencia con la que nos encontraremos a la hora de colocar los productos de nuestra tienda online: sudaderas y camisetas unisex, gorras y bolsos. Los productos ofertados en las tiendas online de asociaciones del sector al que pertenece AAEDAMA son muy variados, pero nosotros nos hemos decantado por estos cuatro productos porque históricamente son los que tienen más salida al ser mayor su utilidad percibida. Los precios los competidores que comercializan esos mismos productos oscilan entre 4,99€ y 24,99€, pero los nuestros son algo más elevados, ya que van desde los 9,99€ a los 29,99€. Se establecieron esos precios porque fueron los que consideramos rentables, y teniendo en cuenta que están fabricados con materiales ecológicos y veganos, entendemos que articulando las estrategias comerciales propicias, se les puede dar la salida que se pretende. Los clientes potenciales de estos productos no forman parte de un segmento en particular, pues de hecho lo más probable es que quienes los adquieran sean los clientes pertenecientes al resto de segmentos, al igual que ocurre con aquellos que son voluntarios en potencia y con los particulares que puedan colaborar de forma puntual, a través de donaciones, legados o celebraciones solidarias.

2.3.b) ANÁLISIS DAFO Y CAME

Una vez que se ha completado el análisis del entorno, es necesario integrar la información recabada, y el análisis DAFO (también denominado FODA, DOFA o SWOT), es el método más popular para ello (Wheelen, T.M., y Hunger, D.L., 2007). Se trata de una herramienta que sirve para determinar las ventajas competitivas de una empresa y por tanto la estrategia genérica que más le convenga dependiendo de sus características y de las del mercado en el que se mueve, características que delimitan sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por su parte, el análisis CAME es una herramienta que se utiliza tras haber determinado la matriz DAFO, y que consiste en delimitar las acciones que habrá que llevar a cabo para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades.

En nuestro caso, hemos de tener en cuenta que AAEDAMA todavía no está en funcionamiento, y por tanto no tiene sentido analizar aquellos extremos pertenecientes a la esfera interna de una organización, que son las debilidades y las fortalezas. Debido a ello, en este plan de empresa, mientras la asociación no haya comenzado a prestar sus servicios, nos centraremos en analizar las fuerzas externas a la empresa, es decir, las amenazas y oportunidades que nos brinda el entorno, así como la manera de afrontarlas y explotarlas, respectivamente. Del análisis de todo lo expuesto, se llega a la conclusión de que las principales amenazas y oportunidades que brinda el entorno de AAEDAMA son las siguientes:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Inestabilidad política Crisis económica Fácil acceso a información Poder negociador clientes calidad Poder negociador Adobe y Microsoft Competencia en cada línea negocio Competidores con mucha trayectoria Aumento importancia RSC Muchos productos sustitutivos Alta fidelidad clientes Barreras entrada y salida bajas	Políticas gubernamentales amigables Crecimiento partidos políticos afines Poderes públicos necesitados de ayuda Aumento nº normas ambiental y animal Cambios sociodemográficos positivos Importancia TIC y formación online Bajo poder negociador clientes precio Bajo poder negociador proveedores Rápido crecimiento del sector Escasa necesidad de inversión inicial Ningún competidor igual en Galicia

Figura 1: matriz DAFO (Amenazas y Oportunidades). Fuente: elaboración propia a partir de lo estudiado.

A partir de esta matriz, se crearán estrategias clave y se planificarán acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas y para evitar que las amenazas se conviertan en debilidades, evitando que ciertos riesgos sucedan, reduciendo su impacto o actuando para que desaparezcan. Algunas formas de afrontar las amenazas mencionadas y de explotar las oportunidades que hemos expuesto, son las siguientes:

AFRONTAR AMENAZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
No abusar de subvenciones y préstamos Vender entorno formativo colaborativo Centrarnos en la calidad Colaborar con empresas en RSC Vender el <i>teaming</i> en protectoras Colaborar en otras causas sociales Vender servicios multidisciplinares Fidelizar a los clientes que tengamos	Forjar relación con poderes públicos Dar a conocer proliferación de normas Vender la seriedad de la causa Estar presentes en televisión y RRSS Acercarnos a la comunidad vegana Posicionamos en los buscadores Vender beneficios formación online Vender exclusividad de servicios

Figura 2: análisis CAME (Afrontar y Explotar). Fuente: elaboración propia a partir de lo estudiado.

En primer lugar, para afrontar la amenaza de que la inestabilidad política y la crisis económica deriven en una disminución de la concesión de subvenciones y en una subida de los tipos de interés, contaremos con financiarnos básicamente a través de fuentes privadas.

Tenemos en cuenta por otra parte que hoy en día el acceso a la información es rápido, fácil y barato, y que muchos de nuestros clientes potenciales se dedican a la protección de los animales y del medio ambiente por su cuenta. Por tanto, para conseguir que se interesen por los cursos que ofrecemos y por formar parte de la asociación, seguiremos la estrategia de mostrar a AAEDAMA como un entorno colaborativo, en el que es más fructífero y seguro adquirir conocimientos y en el que todos pueden aprovechar sinergias que les ayuden en la labor que realizan. Esto lo haremos articulando campañas publicitarias especialmente dirigidas a este segmento.

Como los clientes tienen un alto poder de negociación para demandar más calidad en los servicios, centraremos gran parte de nuestros ingresos y de nuestro tiempo en garantizarla, formándonos para dar un buen servicio, informando a aquellos que soliciten nuestra asesoría del tiempo exacto que tardaremos en resolver la cuestión planteada, siendo transparentes con los socios y donantes, explicándoles a qué destinamos sus aportaciones, cuidando el mantenimiento de la página web y las plataformas de los cursos, y asegurándonos de que las fotografías de los productos que comercializamos en la tienda online se corresponden con la realidad.

Por otra parte, el incremento de la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa de las grandes empresas supone una amenaza para AAEDAMA, ya que en el marco de la misma pueden llevar a cabo acciones que llamen la atención de nuestros clientes potenciales en detrimento de la asociación. Debemos colaborar con estas empresas para que se asocie a AAEDAMA con las acciones que ellas emprendan, y por otra parte concienciar a nuestro *target* de la necesidad de apoyar primero a las asociaciones sin ánimo de lucro. Algunas de nuestras campañas publicitarias se centrarán en estos dos aspectos.

Sabemos que muchos de nuestros clientes potenciales ya están colaborando con alguna asociación, principalmente con protectoras de animales. Pretendemos llegar a este segmento de clientes siendo muy activos en el establecimiento de relaciones con las protectoras, y darles a conocer a los voluntarios la posibilidad de que ayuden a través del *teaming*, que es una opción barata. Articulando estrategias de fidelización efectivas, estos *teamers* podrían terminar convirtiéndose en socios.

La existencia de productos sustitutivos, como puede ser la contribución a causas humanitarias, constituye una amenaza, que afrontaremos forjando alianzas con algunas asociaciones de ese sector, desarrollando campañas para dar a conocer esa colaboración y para mostrar que ciertas causas pueden correlacionarse. Así, por ejemplo, daremos a conocer las contribuciones de los animales de terapia a la salud de personas con autismo o alzheimer, y la importancia que los daños en el medio ambiente pueden ocasionar en los países más desfavorecidos.

Somos conscientes de que tenemos varios competidores en cada una de nuestras líneas de negocio, algunos de prestigio, lo cual constituye una amenaza, pero podemos afrontarla si les hacemos ver a nuestros clientes potenciales que colaborando con nosotros lo estarán haciendo con una entidad dedicada a los animales y a la vez con una dedicada al medio ambiente, y que no hay ninguna asociación gallega que haga exactamente lo que nosotros hacemos. Para explotar la oportunidad que constituye esta exclusividad, elaboraremos campañas publicitarias y sobre todo nos involucraremos en proyectos gallegos, y forjaremos relaciones con entidades gallegas y con los poderes públicos de esta comunidad autónoma, mostrándoles que deben efectuar ciertas mejoras pero que pueden contar con nuestra colaboración a tal efecto. Teniendo en cuenta que un entorno político marcado por el auge de las políticas de protección animal y ambiental supone una oportunidad para AAEDAMA, debemos empeñarnos en que los partidos políticos centrados en estas materias, y que paulatinamente van sumando adeptos, nos conozcan y simpaticen con nosotros.

Por otra parte, el hecho de que las barreras de entrada y salida del mercado sean bajas, nos permitirá acceder a él fácilmente, pero también podrán hacerlo muchos potenciales competidores, y

tenemos que ser conscientes de que este es un sector en crecimiento. Por eso es imprescindible trabajar en la fidelización de los clientes que vayamos sumando, siendo cercanos, haciéndoles sentir importantes e involucrándolos en el día a día de la asociación, evitando que simplemente paguen las cuotas automáticamente sin apenas fijarse en AAEDAMA.

La proliferación de normativa de protección ambiental y animal supone la oportunidad que es más imprescindible convertir en una fortaleza de AAEDAMA. Centraremos gran parte de nuestros esfuerzos formativos en este hecho, por una parte poniéndonos en contacto con ciertas empresas, asociaciones, entidades, para presentarnos, hablarles de esta normativa y ofrecerles nuestros cursos y asesoramiento; y por otra parte, informando en nuestra página web y en las redes sociales de la existencia de estas normas, con la finalidad de ayudar a aquellos que nos siguen y a la vez de persuadirlos para que se decanten por nuestros cursos.

Tenemos que aprovechar la oportunidad que nos brinda el entorno tecnológico en el que vivimos. Por ello, remarcaremos los beneficios de la formación online, emprendiendo acciones dirigidas especialmente a aquellas personas que necesitan poder compaginar su vida laboral con estos estudios y trataremos de estar presentes en los medios de comunicación (televisión y redes sociales, por ser los más usados). Es importante que aparezcamos los primeros en Google cuando se realicen búsquedas relacionadas con los servicios que ofrecemos, a través de la fijación del nombre del dominio y de otros mecanismos de posicionamiento web.

Uno de nuestros objetivos principales es hacerle ver a la sociedad que la protección del medio ambiente y de los animales es un tema serio, y que por ello se articulan mecanismos legales que sancionan el hecho de ocasionarles perjuicios. A tal fin, divulgaremos información científica en la página web y en las redes sociales de AAEDAMA, que ampare la necesidad de los servicios que prestamos en la asociación. También buscaremos un acercamiento con la comunidad vegana, a través de publicaciones de recetas, consejos de salud, y ofrecimiento de las prendas ecológicas y veganas que vendemos a través de la tienda online.

3. Definición del modelo de negocio

Para desarrollar nuestro proyecto la idea de negocio tiene que poder ser expresada como un modelo de negocio que genere valor para nuestros clientes y también para nosotros como asociación, entendiéndose la palabra “modelo” como una representación simplificada de la realidad que permite a quien la estudia entender, describir o predecir el funcionamiento de esa realidad, y la palabra “negocio” como la actividad de comprar y vender bienes y servicios.

Mientras que en las décadas pasadas se ponía más atención a las estrategias empresariales, a día de hoy la búsqueda de la ventaja competitiva se centra en el modelo de negocio. Si bien es cierto que existe cierta discusión doctrinal en cuanto a las diferencias entre estrategia y modelo de negocio, se llega a la conclusión de que ambos conceptos son distintos pero están relacionados. El modelo de negocio tiene que ver con la forma en la que un negocio genera dinero y entrega valor a sus clientes (Palacios Preciado, M., Duque Oliva, E.j., 2011), y en nuestro caso, también a la sociedad en general. Es estático, mientras que la estrategia es dinámica. Esta se centra en la competencia y en el plan de empresa para crear una posición única y valiosa, complementa al modelo de negocio, ayuda a que tenga éxito, y da directrices para su desarrollo.

Algunos autores como Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005) consideran que el modelo de negocio es el resultado de trasladar la estrategia de la compañía a un modelo lógico que describa la forma en que la misma genera dinero. Otros, como Zott, C y Amit, R (2010) entienden que la estrategia es el patrón de acciones que explica cómo una compañía alcanza y mantiene la ventaja

competitiva a través de su posicionamiento en el mercado, siendo el modelo de negocio una plantilla que describe cómo se relaciona con sus clientes, socios y proveedores.

De hecho tampoco existe una definición generalmente aceptada de modelo de negocio. Para autores como Brandenburger, A.M. y Stuart, H. (1996), Linder, J. y Cantrell, S. (2000), o Rajala y Westerlund, (2005) un modelo de negocio sienta las bases de la lógica que sigue la organización para la creación, entrega y captura del valor total para todas las partes implicadas, sienta las bases de la conversión de las oportunidades de mercado en beneficios. Algunos otros como Salas-Fumás, V. (2009) y Svejnova, S., Planellas, M., y Vives, L. (2010), entienden que se trata de una manera genuina e innovadora de atraer clientes y generar ingresos con los que cubrir los costes y así mantenerse la empresa viable en el mercado, consistiendo en la transformación de un conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva que le permita crear valor.

La mayoría de autores ponen énfasis en que el modelo de negocio pretende describir y diseñar las actividades que necesita o busca la organización, así como determinar quiénes son los actores intervinientes y cuáles son las relaciones entre ellos. No obstante no todos coinciden en las partes de las que debe componerse el modelo. Por ejemplo, Timmers, P. (1998), entiende que *“un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”*, mientras que otros como Chesbrough, H. y Rosenbloom, R.S. (2001), opinan que un modelo de negocio *“consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.”*. Además, su utilidad se basaría sobre todo en el hecho de que para la competencia resultará más complicado imitar un sistema entero de creación de una ventaja competitiva en vez de un solo producto o proceso novedoso.

Una de las definiciones más sencillas y completas la proporcionan Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012), que lo definen como una descripción de las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor, considerando que son nueve los elementos que lo componen. Estos elementos los detallan en una herramienta llamada *“lienzo de modelo de negocio”* (Business Model Canvas), una plantilla de gestión estratégica que facilita la comprensión de las relaciones que se establecen entre los componentes de la organización, así como el análisis y la toma de decisiones, a través de la siguiente estructura:

Socios Clave Colaboradores que pueden enriquecer el negocio haciendo algo mejor o a un coste menor	Actividades Clave Que tenemos que desarrollar	Propuesta de Valor Problemas que solucionamos Necesidades que satisfacemos Beneficios que aportamos	Relaciones Clientes El tipo de relación	Segmentos de Clientes Sus necesidades Sus problemas Sus deseos y ambiciones
	Recursos Clave Que necesita el negocio		Canales Comunicación y Distribución Cuáles son	
Estructura de costes Aquella de nuestro modelo de negocio		Flujo de Ingresos Valor por el que están dispuestos a pagar los clientes y formas de pago		

Figura 3: lienzo de modelo de negocio (Business Modelo Canvas). Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012), pp.44

En base a todo lo expuesto hasta ahora, vemos como dar con el modelo de negocio adecuado, así como testarlo y revisarlo periódicamente, es de vital importancia para la implementación de estrategias y políticas correctas. Según Huelsbeck, D., Merchant, K., y Sandino. T (2011), testarlo permitirá a la dirección de la organización comprobar si en general su modelo es correcto y además saber qué medidas no son relevantes, cuáles sí lo son, y en que circunstancias. Teniendo en cuenta el entorno competitivo y cambiante en el que se desenvuelven las empresas actualmente, los modelos de negocios deben ser dinámicos, y según Zott y Amit (2010), esa forma de innovar pasaría por añadir actividades novedosas, innovando en el contenido; conectando las actividades de formas novedosas, innovando en la estructura; y cambiando las partes que realizan alguna de las actividades, innovando en la forma de gestión. En consonancia con toda esta revisión bibliográfica, las directrices del tutor que ha dirigido mi trabajo, el hecho de que esta es una asociación que a través del asesoramiento jurídico crea valor (Marra, A., 2017), y las recomendaciones del Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE, 2014), considero que el Business Model Canvas es la herramienta idónea para estructurar el modelo de negocios de AAEDAMA, que es el siguiente:

<p>Socios Clave</p> <p>Protectoras de animales y asociaciones</p> <p>Federación de Asociaciones de Derecho Animal</p> <p>INTERcids Operadores Jurídicos por los Animales</p> <p>Red de Abogados de Derecho Ambiental</p> <p>Colegios de Veterinarios Consejería de Medio Ambiente</p> <p>Xunta Concejalías gallegas de Medio Ambiente</p> <p>PACMA</p> <p>Dirección Gº de Derechos de los Animales</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Asesoría jurídica y técnica</p> <p>Defensa ante tribunales y administraciones</p> <p>Formación</p> <p>Desarrollo de campañas de concienciación y recaudación</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Damos herramientas y seguridad a los particulares en sus actuaciones de defensa animal y ambiental</p> <p>Funcionamos como nexo de unión entre quienes quieren mejorar las cosas</p> <p>Ofrecemos defensa legal gratuita, evitando que la falta de dinero perjudique a la justicia</p> <p>Luchamos por mejoras legislativas y ejecutivas</p> <p>Educamos a los poderes públicos, las empresas y la sociedad</p> <p>Nos centramos en diversas disciplinas</p> <p>Nos especializamos en los problemas gallegos</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <p>Profesionales y resolutivas</p> <p>Cercanas y sencillas</p> <p>Transparentes</p> <p>Empáticas</p> <p>Constantes e implicadas de principio a fin</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Socios particulares</p> <p>Socios empresas</p> <p>Teamers</p> <p>Particulares colaboradores</p> <p>Empresas colaboradoras</p> <p>Alumnos profesionales</p> <p>Alumnos no profesionales</p> <p>Denunciantes de casos</p> <p>Entidades públicas</p> <p>Entidades sin ánimo de lucro</p> <p>Voluntarios</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Proveedores plataformas</p> <p>Proveedores productos tienda</p> <p>Envío productos</p> <p>Proveedores material celebraciones</p> <p>Defensa legal</p> <p>Proveedores de material campañas</p> <p>Desplazamientos</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Cuotas de socios y <i>teamers</i></p> <p>Donaciones y legados</p> <p>Venta de artículos tienda</p> <p>Venta de cursos</p> <p>Campañas de recaudación</p> <p>Subvenciones</p> <p>Venta de servicios de celebraciones</p>		

Figura 4: descripción del modelo de negocio de AAEDAMA. Fuente: Elaboración propia.

Gracias a esta herramienta se puede representar de manera muy clara y visual cual es la actividad de la AAEDAMA, los recursos y socios clave para llevarlas a cabo, la segmentación de los clientes, la propuesta de valor que se les presenta, y la manera de financiar la asociación, mediante el resumen de ingresos y costes, con lo cual nos resultará mucho más sencillo fijar objetivos, crear estrategias e implementar políticas.

Ya hemos ido explicando a lo largo del trabajo cuales son las actividades que lleva a cabo AAEDAMA y los segmentos de clientes a los que nos dirigimos, con quienes pretendemos ser serios y profesionales pero a la vez cercanos, hacer que se sientan apoyados. Nos relacionaremos con algunos de ellos en gran medida a través de las redes sociales, en las que seremos muy activos. En nuestra página web pueden informarse acerca de la labor que realizamos y también contactarnos para solicitar nuestros cursos, asesoría o denunciar algún caso, ya sea por escrito a través de la página, o llamando al teléfono que facilitaremos en la misma. Con los alumnos, además de estos medios de comunicación, emplearemos la plataforma de aprendizaje, y para prestar algunos de nuestros servicios serán esenciales las visitas y reuniones, sobre todo con empresas y entidades, y en relación con los casos que denunciemos.

Para poder llevar a cabo estas actividades de forma satisfactoria, es imprescindible que nos mantengamos en constante formación, y que logremos repercusión social, que es lo esencial. Basándonos en el modelo de difusión de innovaciones de Bass (1969), sabemos que el crecimiento de las ventas de un producto o servicio está marcado por un bucle positivo de difusión o contagio de clientes a clientes potenciales que hace que la tasa de adopción se vaya incrementando exponencialmente hasta que se satura el mercado, momento en el que el crecimiento se estabiliza, y que todo este proceso puede ser adelantado y amplificado si la empresa articula estrategias comerciales adecuadas.

En este sentido, sobre todo al principio, será esencial contar con aliados que nos ayuden a conseguir nuestros primeros clientes. Jugarán un papel importante las sinergias que forjemos, para empezar, con protectoras de animales, a quienes ayudaremos en las denuncias relacionadas con los malos tratos a los que hayan sido sometidos sus animales. Los voluntarios de estas protectoras constituyen un volumen considerable de nuestros clientes potenciales, y además tener a estas entidades de nuestra mano nos puede ayudar también en las denuncias que efectuemos, pues antes de solicitar el decomiso de un animal siempre hay que disponer de un lugar al que trasladarlo.

Necesitamos una red de contactos potente, que tendremos que ir desarrollando, aunque contamos con una buena base, ya que algunos de los promotores llevamos años vinculados a la protección animal y ambiental y conocemos a personas que pertenecen a este sector. Un pilar importante serán las asociaciones que agrupan a profesionales del derecho animal, que pueden prestarnos apoyo, y a quienes podemos remitirles los casos que nos lleguen que no estén vinculados a Galicia. La relación con los colegios de veterinarios también es importante, dado que pueden aportarnos conocimientos, interesarse por nuestros cursos, y hacer peritajes en relación a los casos que llevemos.

También tenemos que colaborar estrechamente con la Consejería de Medio Ambiente, Territorio y Vivienda de la Xunta de Galicia, y con las concejalías de medio ambiente de los ayuntamientos gallegos. El éxito de muchas de nuestras acciones dependerá de ellos en gran medida, y aunque nuestras relaciones no serán siempre amigables con todos ellos, sí que debemos intentar que no sean relaciones hostiles.

Asimismo, debemos poner cuidado en el contacto que establezcamos con el Partido Animalista Contra el Maltrato Animal (PACMA) y con la Dirección General de Derechos de los Animales, del Gobierno de España. AAEDAMA es políticamente independiente, pero en la práctica algunas de las causas que defendamos podrán llamar la atención de este partido. Por otra parte, el trabajo que lleve a

cabo esta Dirección General nos afectará directamente, y teniendo en cuenta que el Director General fue alumno de la profesora que ha formado a esta autora en Derecho animal, aquí podríamos hallar un posible contacto relevante.

En definitiva, la propuesta de valor que presentamos al mercado, aquello que nos hace diferentes a nuestra competencia y que contribuirá a que se decanten por nosotros a la hora de aportar dinero a alguna asociación, contratar algún curso o solicitar asesoría, es que somos la única asociación gallega que se centra en la defensa de los animales y el medio ambiente al mismo tiempo, y que lo hace desde una perspectiva jurídica. Lo que pretendemos es conseguir mejoras legislativas y ejecutivas en estas materias, educar a los poderes públicos, las empresas y la sociedad, y servir de nexo de unión para todos aquellos que se interesen por el bienestar de los animales y del entorno, dándoles herramientas y seguridad en sus actuaciones de defensa.

Los beneficios que obtengamos irán destinados a nuestro crecimiento como entidad y principalmente a ayudar de manera directa a todos los animales que podamos y a los proyectos que promuevan el cuidado del medio ambiente. La finalidad de la asociación es sobrevivir para que podamos llevar a cabo nuestra labor, pero también generar dinero para invertirlo en las causas que nos mueven. Para ello tenemos que captar ingresos, que provienen de las fuentes explicitadas en el lienzo, principalmente de los socios. También habremos de observar constantemente los costes de la prestación de nuestros servicios, relacionados también en el modelo, así como los gastos en los que incurramos en el marco de nuestra actividad.

4. Aspectos legales y de constitución

La forma jurídica de esta entidad es la de una asociación sin ánimo de lucro, es decir, la de una organización formada con el objetivo de poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, en nuestro caso de interés particular pero también general. Escogimos esta forma jurídica y no la de la fundación debido a que la finalidad de la entidad no era la de poner un patrimonio en común y adscribirlo a un fin, sino la de poner en común nuestros esfuerzos, poder constituirnos como acusación popular en ciertos procesos y aunar nuestros conocimientos para la consecución de una serie de fines que nos interesan en relación con la protección animal y ambiental.

En primer lugar, debemos observar lo expuesto en la Ley 43/2015, *del Tercer Sector de Acción Social* y más específicamente en la Ley Orgánica 1/2002, *reguladora del derecho de asociación* (BOE-A-2002-5852), que es un derecho constitucional enunciado por el art. 22 CE. Esta ley orgánica es de aplicación a nuestra entidad por cuanto no se trata de una organización sometida a un régimen asociativo específico, y establece que el número mínimo de personas físicas o jurídicas necesarias para constituir una asociación es de tres, requisito que nosotros cumplimos, pues somos cuatro promotores. Asimismo, cumplimos con los requisitos relativos a la capacidad de quienes se asocian.

El primer paso que hemos de dar para constituir la asociación es redactar los estatutos, que se pueden consultar en el ANEXO I, Documento 1. En ellos se especifica, entre otras cosas, la denominación y domicilio social de la entidad, sus fines, y las actividades que lleva a cabo; se regula el funcionamiento de la Asamblea General y de la Junta Directiva, que son sus dos órganos de gobierno básicos; y se proporciona la información básica con respecto a los socios, el régimen económico de la organización y las disposiciones relativas a su eventual disolución. Cabe señalar que el domicilio social de la entidad será el domicilio particular de la autora, que todavía no está en Santiago de Compostela, y por tanto en el documento no figura señalado.

El acuerdo de constitución tiene que formalizarse mediante acta fundacional, que se puede consultar en el ANEXO I, Documento 2. En él figuran los datos personales de los cuatro fundadores y el

acuerdo de constitución al que voluntariamente hemos llegado. Además se aprueban los estatutos y se designa a los miembros de la Junta Directiva. Con el otorgamiento del acta, la asociación adquirirá personalidad jurídica y plena capacidad de obrar.

No es obligatorio inscribir la asociación en ningún registro, pero puede ser beneficioso para que surta efectos frente a terceros, y en el sentido de que si no lo estuviese, los promotores de la asociación tendríamos que responder personal y solidariamente de las obligaciones contraídas con terceros, mientras que de esta forma dicha responsabilidad se encuentra limitada al patrimonio asociativo, salvo actos realizados por la entidad sin la diligencia debida, en cuyo caso podría derivarse la responsabilidad de los administradores.

Concretamente, inscribiremos la asociación en el Registro de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, debido a que lleva a cabo sus actividades principalmente en el ámbito autonómico gallego, sin perjuicio de que si a largo plazo conseguimos posicionarnos como una entidad de referencia estatal y comenzamos a efectuar más actuaciones en el resto de España, podamos causar baja en este registro e inscribirla en el Registro Nacional de Asociaciones. Esta solicitud de inscripción hay que presentarla en Santiago de Compostela en el Registro Central de Asociaciones, dependiente de la Secretaría General Técnica de la Vicepresidencia y Consejería de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia, de la Xunta de Galicia. El plazo de inscripción está abierto todo el año, y el procedimiento está sujeto al pago de una tasa de 46,33 euros. La documentación que habrá que presentar junto con la solicitud será el justificante de pago de la tasa, la declaración por la que se le permite a la Administración comprobar los datos de las personas promotoras, dos ejemplares originales del acta fundacional firmada por todos los promotores, y dos ejemplares originales de los estatutos firmados en todas las páginas por todos los promotores (Xunta de Galicia, 2020).

Una vez hayamos finalizado este trámite, solicitaremos la inscripción de AAEDAMA en el Registro Gallego de Asociaciones para la Protección y Defensa de los Animales de Compañía, y también en el Registro de entidades de carácter ambiental de la Comunidad de Galicia, ante la Consejería de Medio Ambiente, Territorio y Vivienda de la Xunta de Galicia, debiendo aportar para cada uno de los trámites copia del acta fundacional y de los estatutos, así como justificante del pago de las tasas, que será de 62,66 euros en total (Xunta de Galicia, 2020). Asimismo, solicitaremos la autorización y registro de entidades que imparten cursos de formación en materia de bienestar animal, ante la Consejería del Medio Rural.

Cuando llevemos seis meses en funcionamiento y estemos más asentados en el mercado, solicitaremos la incorporación de AAEDAMA a la Federación de Asociaciones de Derecho Animal (FADAN), entidad muy relevante y activa en la defensa de los animales, y uno de nuestros socios clave. La inscripción de la incorporación de una asociación a una federación en Galicia lleva aparejada una tasa que en el presente año 2020 es de 23,23 euros, y que presumiblemente no variará mucho en los años venideros.

Además de inscribir a AAEDAMA en el Registro de Asociaciones, y una vez transcurridos tres años desde su nacimiento, es decir, en julio de 2025, solicitaremos ante este mismo Registro su declaración como asociación de utilidad pública, pues en ese momento previsiblemente cumpliremos con todos los requisitos requeridos, que son, en virtud del art. 32 de la Ley Orgánica 1/2002, *reguladora del derecho de asociación*, los siguientes:

- Que los fines estatutarios tiendan a promover el interés general.
- Acreditación del cumplimiento de fines de interés general mediante la presentación de las cuentas y memoria de actividades de los dos últimos años.
- Que su actividad no esté restringida a beneficiar exclusivamente a sus asociados.
- Que los cargos directivos no perciban retribuciones o, de hacerlo, que estos no lo sean con cargo a fondos o subvenciones públicas.

Creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa de los animales y del medio ambiente

- Suficiencia de los medios materiales y personales.
- Inscripción en el registro con una antigüedad mínima de dos años.

Para ello deberemos adjuntar el justificante de pago de la tasa, que es de 18,71 euros en el año 2020, memoria justificativa de las razones de la petición, informe de los objetivos de la asociación, memoria de actividades de los dos ejercicios económicos anuales anteriores a la fecha de la solicitud, cuentas anuales (balance de situación, cuenta de resultados y memoria económica) de estos dos ejercicios, y certificación del acuerdo de la Asamblea General para solicitar la declaración de utilidad pública.

Gracias a la obtención de esta declaración, tendremos más reconocimiento social, podremos disfrutar de exenciones y beneficios fiscales y económicos, y los donantes de fondos podrán deducirse ciertas cantidades, pero estaremos obligados a llevar una contabilidad ajustada a la Resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, *por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos* (BOE-A-2013-3736), lo que supone una mayor complejidad y un mayor control interno. Por esta razón, pretendemos llevar este tipo de contabilidad desde el primer momento.

Una vez hayamos solicitado la inscripción de AAEDAMA en el Registro de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, esta tiene un plazo de tres meses para aceptar o denegar la solicitud. Mientras tanto, daremos de alta a la asociación en Hacienda y solicitaremos el CIF/NIF provisional, aportando original y fotocopia de los estatutos, original y fotocopia del acta fundacional, el Modelo 036 (Declaración Censal de alta, modificación y baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores), y original y fotocopia del pago de la tasa, que es de 1,50 euros. Una vez hayamos recibido el número de registro en el Registro de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, solicitaremos el CIF definitivo, que tendrá la misma numeración. Teniendo en cuenta que se trata de una asociación, comenzará por la letra G; al situarse el domicilio social en la provincia de A Coruña, los siguientes dos números serán 15 o 70; a estos número le seguirán cinco dígitos asignados por la Administración, y finalmente un número o letra aleatoria.

El siguiente paso será abrir una cuenta bancaria a nombre de AAEDAMA, registrar la marca y registrar la base de datos con la que contemos, para cumplir con las disposiciones de la Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Se ha seleccionado Open Bank como entidad financiera, concretamente una cuenta para personas jurídicas con una comisión de 5€/mes, y 18€/año por la tarjeta de débito.

En cuanto a las obligaciones fiscales de una asociación como AAEDAMA, son las siguientes:

- Impuesto de Actividades Económicas (IAE): AAEDAMA realiza varias actividades económicas (venta de artículos, impartición de cursos, venta de servicios en celebraciones y recaudación de fondos), y está obligada a declararlas en los modelos 036 y 840 de Hacienda, tiene que estar dada de alta en esas actividades. Debe hacerlo dentro de los diez días hábiles siguientes al inicio de su actividad. obstante, pese a que tenga que estar dada de alta, está exenta de tributar por este impuesto durante sus primeros dos años de funcionamiento, y posteriormente siempre y cuando los ingresos que obtenga no superen el millón de euros, como será el caso, aunque esta situación es algo que tiene que comunicar al dar de alta la actividad económica en el modelo 036. (BOE-A-1990-23930)
- Impuesto de Sociedades (IS): una asociación no está obligada a presentar el Impuesto de Sociedades mientras no sea declarada asociación de utilidad pública, no haya obtenido ingresos superiores a 75.000 euros en un ejercicio, sus ingresos correspondientes a rentas no exentas sometidas a retención no superen los 2.000 euros anuales, y mientras todas las rentas no exentas que obtenga estén sometidas a retención. Durante sus primeros tres años de actividad, AAEDAMA cumple con todos estos requisitos, pero durante los años

posteriores no lo hará, y por tanto tendrá que declarar la totalidad de las rentas, aunque algunas están exentas de tributación. La declaración tiene que presentarse entre el 1 y el 25 de julio de cada año, dado que el año del ejercicio económico de AAEDAMA coincide con el año natural, y el tipo impositivo será del 10% de la base imponible del impuesto, estando exentas las que proceden de la realización de actividades que constituyen su objeto social o finalidad específica. (BOE-A-2014-12328)

- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): AAEDAMA está obligada a presentar declaraciones de IVA al ser sujeto pasivo de este impuesto, y lo hará en los primeros veinte días de cada trimestre (BOE-A-1992-28740)
- ITP-AJD: al ser AAEDAMA una asociación sin ánimo de lucro, este impuesto gravará las transmisiones patrimoniales en las que incurra y sus actos jurídicos documentados, pero no las operaciones societarias. Tiene que estar dada de alta en este impuesto, y el plazo para liquidarlo es de treinta días a partir del momento en el que se produce la compra del bien o la firma del derecho. Se trata de un impuesto cedido a las CC.AA, y en Galicia los actos jurídicos documentados tributan al 1,5% del valor del bien transmitido o del derecho constituido, mientras que el tipo de gravamen que se aplica a la base imponible de las transmisiones onerosas es del 10% en el caso de inmuebles, 8% si se trata de bienes muebles, y 1% si se trata de la constitución de derechos reales de garantía, pensiones, fianzas o préstamos. En la práctica, este impuesto no afectará en demasía a la actividad de AAEDAMA. (BOE-A-1993-25359)
- Además, AAEDAMA tiene que declarar las operaciones con terceros y las donaciones recibidas.

En cuanto a las obligaciones de la asociación con la Tesorería General de la Seguridad Social, serán inexistentes mientras no contratemos a ningún empleado, algo que a medio plazo no necesitaremos hacer, pues podemos repartirnos el trabajo entre los cuatro promotores.

Por último, debemos tener en cuenta que cuando pretendamos hacer un mercadillo solidario, habremos de solicitar la correspondiente licencia municipal, en el ayuntamiento del municipio en el cual vayamos a hacerlo, abonando la preceptiva tasa.

Los costes de constitución de la asociación pueden consultarse en el Anexo II, entre ellos, los relativos a la obtención de un certificado electrónico y al registro del nombre comercial y de la marca.

5. Objetivos y líneas estratégicas

5.1. Objetivos

Tal y como ha quedado patente, la misión de esta asociación es prestar asesoría y colaboración, impartir cursos de formación, defender casos y desarrollar campañas de concienciación y de ayuda en relación con la protección animal y ambiental, principalmente en Galicia. Para conseguir esto, hemos de establecer una serie de objetivos claros y concretos. Por una parte, fijaremos los objetivos estratégicos o a largo plazo vinculados a la visión estratégica, es decir, a la consecución de una serie de hitos en la protección de los animales y del medioambiente que posicionen a la asociación como entidad de referencia en Galicia y una de las más importantes de España. Por otro lado, estableceremos los objetivos generales para un período de medio plazo, de tres años, que es el período que abarca el plan de empresa. Por último, fijaremos los objetivos operativos o anuales que contribuyen a alcanzar los objetivos generales.

5.1.a) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa de los animales y del medio ambiente

- Posicionarnos en la mente de nuestro público objetivo como la entidad de referencia en Galicia y una de las más relevantes a nivel estatal en cuanto a protección animal y ambiental.
- Posicionarnos como la entidad a la que los organismos públicos y privados gallegos recurren para que les asesore y colabore con ellos en relación con la protección animal.
- Posicionarnos como una de las entidades a las que los organismos públicos y privados gallegos recurren para que les asesore y colabore con ellos en relación con la protección ambiental.
- Posicionarnos como una de las entidades a las que los organismos públicos y privados españoles recurren para que les asesore y colabore con ellos en relación con la protección animal.
- Contar con 200 casas de acogida para animales maltratados y abandonados.
- Firmar convenios de colaboración con las tres universidades gallegas y con otros organismos educativos.
- Firmar convenios de colaboración con la Xunta de Galicia y con varios ayuntamientos, cuando menos, con el de Santiago de Compostela.
- Conseguir ciertos hitos: mejoras en cuanto al cumplimiento de la Ley 4/2017, *de protección y bienestar de los animales de compañía en Galicia*, por parte de la población y de los ayuntamientos, en particular en lo relativo a la identificación y el mantenimiento de los animales en condiciones de vida higiénico-sanitarias adecuadas en viviendas y explotaciones ganaderas; lograr la modificación del estatus jurídico del caballo en Galicia, actualmente desprotegido; conseguir la implicación de los poderes públicos y privados en el cuidado de los montes, los ríos y la biodiversidad y en la adecuada gestión de los residuos; trabajar por el fin de la tauromaquia y las granjas peleteras en Galicia; y conseguir que se creen secciones de protección animal y ambiental en los colegios de abogados gallegos.
- Tener sede propia en Galicia, trabajando desde un despacho situado en Santiago de Compostela.
- Contar con un empleado en el período 2025-2030, y con una plantilla estable de once personas más los cuatro promotores, a partir de ese momento.

5.1.b) OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales abarcan el período 2022-2025, aquel estipulado para el plan de empresa. Se trata de la fase de lanzamiento del proyecto, y el objetivo principal es sobrevivir y poder prestar nuestros servicios de forma satisfactoria en el ámbito territorial de Galicia. Los objetivos generales son los siguientes:

- Ser conocidos por todas las protectoras de animales gallegas, por todos los ayuntamientos gallegos, y por el 75% del resto de nuestro público objetivo.
- Tener al menos 20.000 euros de liquidez, lo que nos permitirá contratar a una persona al siguiente año.
- Contar con al menos 400 socios particulares.
- Contar con al menos 50 socios empresas.
- Contar con al menos 300 *teamers*.
- Contar con al menos 200 voluntarios, la mitad de los cuales como casas de acogida.
- Facturar al menos 109.848 euros.
- Obtener beneficios suficientes para cubrir los gastos y poder destinar al menos 16.000 euros a llevar a cabo los fines sociales de la asociación.

5.1.c) OBJETIVOS OPERATIVOS

- Julio 2022 a diciembre 2022.

- Darse a conocer al menos al 20% de los ayuntamientos gallegos, al 20% de las protectoras gallegas, y al 25% del resto de nuestro público objetivo.
- Ganar al menos 70 socios particulares.
- Ganar al menos 10 socios empresas.
- Ganar al menos 60 *teamers*.
- Ganar al menos 40 voluntarios, la mitad de los cuales como casas de acogida.
- Facturar al menos 11.312 euros.
- Tener al menos 4.000 euros de liquidez.
- Obtener los beneficios suficientes para que, sumado a las aportaciones iniciales, y una vez cubiertos los gastos, se pueda destinar 1.000 euros a llevar a cabo los fines sociales de la asociación.

- Año 2023

- Darse a conocer al menos al 60% de los ayuntamientos gallegos, al 60% de las protectoras gallegas, y al 50% del resto de nuestro público objetivo.
- Ganar al menos 130 socios particulares.
- Ganar al menos 20 socios empresas.
- Ganar al menos 110 *teamers*.
- Ganar al menos 60 voluntarios, la mitad de los cuales como casas de acogida.
- Facturar al menos 34.640 euros.
- Tener al menos 10.000 euros de liquidez.
- Obtener los beneficios suficientes para cubrir gastos y poder destinar al menos 4.000 euros a llevar a cabo los fines sociales de la asociación.

- Año 2024

- Darse a conocer a todos los ayuntamientos gallegos, a todas las protectoras gallegas, y al menos al 75% del resto de nuestro público objetivo.
- Ganar al menos 200 socios particulares.
- Ganar al menos 20 socios empresas.
- Ganar al menos 130 *teamers*.
- Ganar al menos 100 voluntarios, la mitad de los cuales como casas de acogida.
- Facturar al menos 63.896 euros.
- Tener al menos 20.000 euros de liquidez.
- Obtener los beneficios suficientes para cubrir gastos, poder destinar al menos 11.000 euros a llevar a cabo los fines sociales de la asociación y tener la posibilidad de contratar a un empleado al año siguiente.

5.2. Líneas estratégicas

Para alcanzar los objetivos mencionados, seguiremos una serie de líneas estratégicas que guiarán las decisiones que se tomen a todos los niveles. Estas líneas acoplan las características del entorno estudiadas hasta el momento, la posición de la empresa en ese entorno y los objetivos estratégicos que se pretende alcanzar. Son las siguientes:

- Apostar por la diferenciación. De las tres estrategias competitivas genéricas definidas por Porter para dar respuesta a las fuerzas del entorno, la diferenciación es la más acertada para AAEDAMA. Esta diferenciación implica dar a conocer a la asociación como la única que en el ámbito territorial de Galicia se dedica a la protección de los animales y el medio ambiente desde una perspectiva jurídica, y que entiende que una

- efectiva protección pasa por la formación de las personas implicadas en ella y por su participación en un entorno colaborativo y multidisciplinar, orquestado por AAEDAMA.
- Centrarse en la calidad. Es importante observar los costes, pero en una actividad de este tipo la calidad es esencial, ya que la iniciativa sólo se apoyará si a través de sus actuaciones, AAEDAMA consigue logros visibles y satisfactorios. Esto se hará apostando por la formación continua de los promotores y asumiendo sólo aquellos proyectos que sepamos abordar, remitiendo el resto de asuntos que nos lleguen a profesionales o entidades más especializadas en el tema concreto.
 - Establecer alianzas. Hacerlo con las protectoras es esencial, tanto para captar apoyos entre sus voluntarios y simpatizantes como para ayudarlos en su labor con los animales. También es imprescindible hacerlo con los poderes públicos. En Galicia hay 313 municipios, algunos se mostrarán colaborativos y otros hostiles, y habrá que abordar ambas conductas de maneras distintas. Por otra parte hay que mantener una buena relación con las empresas que nos apoyen o que puedan tener interés en hacerlo, y con aquellas cuyo departamento de responsabilidad social corporativa lleve a cabo iniciativas relacionadas con el fin social de AAEDAMA. Al margen, es beneficioso apoyar iniciativas de otras asociaciones no relacionadas con los animales o el medio ambiente, como por ejemplo aquellas dedicadas a la protección de la infancia, pues además de constituir sinergias, como en los casos en los que se da maltrato doméstico y maltrato animal, serviría para generar una imagen positiva de la asociación y de la causa entre los simpatizantes de esas asociaciones. También es relevante mantener contactos con personas y entidades que sean expertas en la formación online.
 - Ser miembros de las plataformas, redes, federaciones y coaliciones más importantes en relación con la propiedad animal y ambiental.
 - Ser declarada como asociación de utilidad pública, lo cual conlleva beneficios fiscales y económicos y una categoría de mayor prestigio.
 - Fidelizar a los clientes. Esto es algo esencial, habida cuenta de que llegará un momento en el cual el volumen de clientes potenciales en Galicia se anule, de forma que lo importante en el medio plazo es mantener a los clientes que tengamos. Para ello, seremos transparentes, cercanos y profesionales, nos dirigiremos a ellos de forma personalizada, no como si fuesen un mero número, y les transmitiremos nuestra intención de tener siempre en cuenta su opinión en el día a día, y no solo en las Asambleas.
 - Elaborar estrategias de captación atendiendo a los distintos segmentos de mercado, anteriormente analizados.
 - Estar presentes en los medios de comunicación y dotarnos de una buena política de marketing. Uno de los pilares esenciales de la asociación será su posicionamiento en las redes sociales y en los buscadores, y, en la medida de lo posible, en la televisión.
 - Financiarlos con dinero propio, evitando abusar de subvenciones y sobre todo de productos financieros.
 - Crecer en estructura al ritmo que crecen nuestros proyectos e ingresos, teniendo siempre en cuenta la contención de los costes y el mantenimiento de la calidad.
 -

6. Diseño organizativo y Plan de RR.HH

El diseño organizativo u organizacional podría definirse como aquel proceso por el cual se establece la organización formal de una empresa o entidad, su estructura, con el fin de facilitar la realización de las tareas necesarias para la consecución eficaz y eficiente de los objetivos establecidos, así como para identificar los aspectos disfuncionales de procedimientos, relaciones, sistemas y comportamientos, y adecuarlos a los objetivos de la empresa.

La estructura de la organización viene a ser el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 2012). Existen cinco mecanismos de coordinación, que son adaptación mutua, basada en la comunicación informal y corriendo el control del trabajo a cargo de quienes lo realizan; supervisión directa, en la que una persona se responsabiliza del trabajo de las demás y les da instrucciones; normalización de los procesos de trabajo, incorporándose un programa de trabajo que evita la comunicación continua; normalización de los resultados, quedando a la elección del trabajador el cómo obtenerlos; o normalización de las habilidades, quedando especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. A medida que la complejidad del trabajo va aumentando, lo lógico es ir avanzando de uno a otro mecanismo, volviéndose a la adaptación mutua cuando el trabajo es muy complejo.

En virtud del mecanismo de coordinación dominante, de la concreción de los nueve parámetros de diseño definidos por Mintzberg, o sea, especialización del cargo, formalización del comportamiento, preparación y adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planificación y control, descentralización vertical, y descentralización horizontal; y de los factores de contingencia, es decir, edad, tamaño y entorno de la empresa, sistema técnico empleado, y fuerzas de poder que actúan sobre el diseño; se define un tipo de configuración estructural concreto para la organización, que son la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

AAEDAMA es una asociación de carácter abierto y participativo, pudiendo integrarse en la misma cuantas personas lo soliciten, siempre y cuando asuman la misión y los valores de la organización. El órgano supremo de gobierno es la Asamblea General, integrada por los socios, que adoptan periódica y democráticamente los acuerdos a los que se refiere el artículo 9 de los Estatutos (Anexo I, Documento 1), siendo la Junta Directiva la encargada de gestionar y representar a la entidad en su día a día. Esta Junta está integrada por los cuatro promotores, que ostentaremos los cargos de Presidenta, Secretaria, Tesorero y Vocal durante al menos diez años, momento en el que se procederá a votación en Asamblea para revocar o renovar los cargos.

De estos puestos se derivan una serie de atribuciones detalladas en los Estatutos, pero además de desempeñar esas funciones burocráticas, tenemos asignadas otras en virtud de nuestro saber. Cada uno se encarga de elaborar e impartir una serie de cursos y seminarios relacionados con su formación académica, aunque como generalmente estos cursos abordan conocimientos transversales, nos apoyamos los unos en los otros. De igual forma procedemos cuando nos llega una consulta: en virtud del ámbito al que pertenezca la cuestión planteada, ésta llega al email de un miembro o de otro, que es el encargado de responderla, sin perjuicio de que pueda solicitar la ayuda de los demás. En cuanto a los mecanismos de captación de socios, si bien gran parte del peso recae sobre la persona experta en publicidad, todos aportamos ideas, con lo cual la forma de trabajar es parecida a la que empleamos en la elaboración de cursos y resolución de consultas. En lo relativo al reparto del establecimiento de relaciones con empresas, protectoras y otras asociaciones, seguimos un criterio de especialización formativa y de ámbito geográfico. El mantenimiento web y de las plataformas recae sobre la persona experta en publicidad, y el seguimiento de casos en frente a la Administración y los Tribunales corresponde a la abogada sin perjuicio de todos los integrantes de la Junta puedan hacer aportaciones. Finalmente, es importante mencionar el hecho de que una de las funciones de la Presidenta es la de acoplar el trabajo de todo el grupo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el mecanismo de coordinación imperante en la asociación es la adaptación mutua, la comunicación informal, forjándose un entorno caracterizado por la maximización de las sinergias en el que la pérdida de información es mínima. Se trata de una empresa joven, de tamaño pequeño, que se mueve en un entorno complejo y dinámico, con un sistema técnico que no es excesivamente complicado pero sí algo sofisticado, y en la que el control externo y el poder social derivado de las modas son bastante elevados. En base a esto, adoptaremos como tipo de estructura la adhocracia: el poder de decisión se distribuye entre los socios promotores dependiendo de

la naturaleza de cada decisión, el comportamiento está poco formalizado y se da una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal previa y en la formación continua.

A corto plazo nos repartiremos las tareas a desempeñar entre los cuatro socios promotores, miembros de la Junta Directiva, que habrán de dedicarle a la asociación un mínimo de 20 horas semanales, tal y como ha quedado patente en el artículo 13 de los Estatutos. Además, contrataremos ciertos servicios profesionales puntuales y tan solo cuando consideremos que es absolutamente imprescindible, de acuerdo con los proyectos que vayamos ejecutando y sobre todo nos centraremos en presentarles la asociación a profesionales y personas implicadas en la protección animal y ambiental que estén interesadas en contribuir a nuestra labor de manera altruista.

A medio plazo, una vez AAEDAMA esté posicionada como entidad de referencia en Galicia contrataremos a un especialista en dirección de empresas, que nos ayude a posicionarnos como una de las entidades de referencia a nivel estatal y que se encargue de los aspectos administrativos, en aras a que nosotros podamos dedicarnos a los aspectos materiales. Esta persona ha de tener el siguiente perfil competencial: ser graduada en Administración y Dirección de Empresas, Ciencias Empresariales o Ciencias Económicas; contar con una experiencia de al menos dos años en Dirección Estratégica; poseer conocimientos de office a nivel usuario, de gestión de archivos, de gestión presupuestaria, y del funcionamiento de las asociaciones; y estar alineada con la misión y los valores de AAEDAMA, comprometiéndose a actuar conforme a las normas éticas y sociales establecidas, respetando el enfoque, las necesidades y los objetivos de la entidad. En cuanto al sistema de selección, se hará en función de ese perfil competencial, sin recurrir a ninguna empresa de contratación de personal, puesto que preferimos encargarnos personalmente efectuando búsquedas específicas en las plataformas LinkedIn y beBee. A la persona que resulte seleccionada se le realizará un contrato laboral a jornada completa, siendo esta jornada de un total de 40 horas semanales en horario de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 de lunes a viernes, jornada que se cumplirá trabajando de forma remota. El salario anual fijado será de 18.000 euros, destinándose una partida de 1.000 euros anuales a su formación.

A largo plazo, en virtud de la actividad que abarquemos y de nuestras posibilidades económicas, podremos plantearnos la contratación de otros profesionales. Lo ideal sería contratar a otras diez personas, en cuyo caso, trasladaríamos el centro de operaciones y el domicilio social a un despacho situado en Santiago de Compostela.

El mecanismo de coordinación y la estructura organizativa seguirán basándose en la adaptación mutua y la adhocracia.

7. Plan Comercial

El plan comercial es la parte del plan de empresa en la que se concretan los objetivos de venta y se especifica de qué forma se alcanzarán. En este trabajo se ha dividido en dos epígrafes, que son por una parte el plan de marketing, en el que se estudian la marca de la asociación, los servicios que se ofertan, su precio, y la forma de hacerlos llegar a los clientes; y por otra parte el plan de ventas, en el que se hacen predicciones para tres escenarios distintos: pesimista, realista y optimista.

7.1. Plan de marketing

Según la American Marketing Association (2017), *“el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”*. Su función básica vendría a ser la de organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores para que se produzca un encuentro

eficiente entre la oferta y la demanda. El marketing estratégico identifica las necesidades, determinadas por factores culturales, sociales y personales, mientras que el marketing operativo orienta y canaliza los deseos derivados de esas necesidades y estimula la demanda, que está determinada por la combinación de deseos, factores económicos y recursos disponibles. En este plan de marketing vamos a centrarnos en el marketing operativo, habida cuenta de que ya hemos realizado un análisis pormenorizado del mercado, que comprendía el estudio de los competidores, las conductas de consumo, la segmentación y la cuota de mercado. A partir de ello, definiremos la política de producto, de precio, de comunicación y de distribución de AAEDAMA, las variables del *marketing mix*.

7.1.a) POLÍTICA DE PRODUCTO

7.1.a.1) Diseño de la imagen corporativa.

La representación visual de la marca es un imago tipo, conformado por un elemento pictográfico junto a un texto. Como elemento pictográfico se escogió un elefante de color rosa tanto por el valor sentimental que dicha figura tiene para dos de las promotoras, como por el hecho de que se trata de un animal que es salvaje y a la vez goza de gran aceptación popular, y de un color que transmite sensibilidad, gratitud y ternura, sentimientos que nuestro público objetivo suele tener hacia los animales. En cuanto al texto, se plasmaron las siglas de la asociación, con una tipografía legible pero a la vez elegante, que se acopla a la imagen de ternura que evoca el elemento pictográfico y que es de color verde, un color asociado habitualmente a la naturaleza, el medio ambiente y la ecología.



Figura 5: imago tipo de AAEDAMA. Fuente: Berenguela Peleteiro.

La marca comercial “Asociación para el Asesoramiento y la Educación en Defensa de los Animales y del Medio Ambiente”, así como el imago tipo, se registrarán en una misma solicitud, para ahorrar costes.

En cuanto al posicionamiento objetivo de la marca, trataremos de situarnos como aquella asociación que no sólo vela por la protección de los animales y del medio ambiente, sino que lo hace desde una perspectiva basada en el conocimiento y en la plena colaboración, de una forma profesional pero al mismo tiempo cercana y desenfadada.

7.1.a.2) Servicio genérico

AAEDAMA es una asociación que tiene por finalidad prestar una serie de servicios relacionados con la protección animal y ambiental y, a través principalmente de la prestación de algunos de ellos, recaudar el dinero necesario para cubrir los gastos que conlleva la actividad y destinar la parte sobrante a emprender acciones que favorezcan el bienestar de los animales y del entorno. Al tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, sus servicios van dirigidos por una parte a aquellas personas físicas y jurídicas que contribuyen a su sostenimiento económico, pero también en cierto modo a la generalidad de la sociedad, y obviamente a los animales y al entorno. Es precisamente el surtido de servicios y la forma de ofrecerlos lo que diferencia a AAEDAMA de la competencia, su gran ventaja competitiva, y estos servicios son los siguientes:

- Asesoría jurídica y técnica.

Se asesora acerca de cuestiones legales, relativas a la ciencia veterinaria y etológica, y a la salud medioambiental, tanto a ciudadanos particulares como a empresas privadas, a otras entidades y a organismos públicos, a instancia de los mismos o por iniciativa propia. A través de este servicio se satisface la necesidad que diversos grupos de población tienen de contribuir a ayudar a los animales y al entorno, y a la vez se garantiza una mejoría para éstos. En cuanto a los particulares, se les asesora en relación a cualquier duda que les pueda surgir en relación con la protección animal o ambiental, por ejemplo, las condiciones en las que tienen que vivir los animales, cómo pueden mejorar sus hábitos de consumo y ser más respetuosos con el medio ambiente en su vida personal y laboral o cómo deben proceder cuando son conocedores del incumplimiento de la normativa de protección animal o ambiental. En cuanto a las empresas privadas, se les asesora en lo relativo a sus obligaciones medioambientales, centrándonos especialmente en aquellas que por la actividad que llevan a cabo son potencialmente más contaminantes, y en las que tienen relación con los animales, como residencias, centros de acogida de animales, o empresas de turismo. En cuanto a los organismos públicos, tales como administraciones y fuerzas y cuerpos de seguridad, se les asesora con respecto a las tareas de protección animal y ambiental que tienen encomendadas, que a veces desoyen por desconocimiento, y se les ofrece colaboración para instaurar normativas y protocolos más eficaces y respetuosos. También se asesora a entidades sin ánimo de lucro, como protectoras de animales.

- Mediación y defensa de casos ante la administración y los tribunales.

En ocasiones, las dudas que nos hagan llegar o los casos que nos expongan serán demasiado graves o complejos, y en estos supuestos, seremos nosotros quienes nos encarguemos del asunto, efectuando inspecciones, presentando instancias a los ayuntamientos exigiendo el cumplimiento de sus obligaciones y solicitándoles información sobre sus protocolos de actuación en materia de protección animal y ambiental, mediando con los infractores para que corrijan su conducta, solicitando medidas cautelares de protección animal, elaborando y presentando denuncias ante las administraciones y tribunales, según corresponda, y siguiendo todo el proceso. Cuando se consiga el decomiso de algún animal, se orquestará su ubicación en una casa acogida o en el centro de alguna de nuestras protectoras colaboradoras.

- Formación.

AAEDAMA ofrece cursos muy variados en relación con el bienestar animal y la salud ambiental. Algunos de estos cursos son genéricos, y cualquiera puede adquirirlos. Se trata de los siguientes: Derecho de los animales (500h), Denuncias penales y administrativas: maltrato animal (200h), Cuidado y defensa de gatos en colonias y protectoras (100h), Cuidado y defensa de perros en protectoras (100h), Cuidado y defensa de équidos y animales de producción (250h), Denuncias penales y administrativas: caza y tráfico de especies (250h), Cuidado y defensa de aves urbanas y domésticas (50h), Etología y cuidado de animales de compañía: el perro (30h), Etología y cuidado de animales de compañía: el gato (30h), Etología y cuidado de animales de compañía: pequeños mamíferos (50h), Etología y cuidado de animales de compañía: peces, reptiles y anfibios (50h), Peritaje veterinario (250h), Sistemas de Gestión de la Energía (250h), Cálculo de la Huella de Carbono (50h), Evaluación de Impacto Ambiental (250h), Tratamiento de Residuos Urbanos (70h), Economía Verde y Circular (70h), Fisiología Vegetal y Botánica (50h), Respeto por el medio ambiente (30h), Nociones básicas sobre Ciencia Ambiental (500h), y Derecho ambiental (500h). Además, elaboramos cursos a medida para profesionales y para miembros de la Administración y de las fuerzas y cuerpos de seguridad, y a medio plazo la intención es ampliar el catálogo, según vaya avanzando la formación de los socios promotores.

Por otra parte, se imparten seminarios, charlas, conferencias, talleres, debates y tertulias, que son de menor duración y centradas en aspectos más específicos, elaborados a medida para el público

concreto al que nos dirijamos, que tienen la finalidad de dotar a los participantes de ciertos conocimientos básicos y también de acercarlos a la asociación.

Este servicio de formación tiene su razón de ser en el hecho de que nosotros no podemos encargarnos de llevar todos los casos que involucran a los animales y el medio ambiente, ni siquiera podríamos llegar a abarcar indefinidas peticiones de asesoría, y por tanto para que se consiga una protección efectiva es imprescindible que la sociedad esté formada y que los distintos grupos de población puedan actuar por su cuenta.

- Desarrollo de campañas de adopción, concienciación y recaudación.

Se elaboran campañas propias y también se da publicidad a otras que tienen por finalidad el bienestar de los animales y del entorno. Nos centraremos en dos campañas de concienciación concreta cada dos meses, una relativa a los animales y otra al medio ambiente. Al margen de eso, diariamente, a través principalmente de las redes sociales, se informará y concienciará con respecto a diversos temas. Puntualmente, cuando sucedan ciertos acontecimientos que dañen gravemente al entorno o a los animales, nos centraremos en campañas específicamente relacionadas con ello, y también puntualmente llevaremos a cabo campañas de recaudación para fines determinados.

- Celebraciones solidarias:

Una forma que tienen los colectivos interesados en la protección animal y ambiental de aportar fondos a la asociación y darle publicidad es incluirla en cierto sentido en sus celebraciones, tales como cenas de empresa, bodas, bautizos, cumpleaños o fiestas. A cambio de la aportación dineraria, AAEDAMA proporcionará a los invitados bolsitas con semillas a elección de los anfitriones, así como estéticos folletos de presentación, que constituyan recuerdos de la celebración y al mismo tiempo sirvan para dar a conocer a la asociación.

- Venta de productos en la tienda online y en los mercadillos.

Se comercializan sudaderas y camisetas unisex, gorras y bolsos. Las sudaderas son blancas con capucha; las camisetas son de manga corta o larga, con el cuerpo en color blanco y las mangas en color negro, verde o rosa; las gorras son totalmente blancas o con la parte delantera blanca y el resto en color negro, verde o rosa; y los bolsos son o totalmente blancos o blancos con las tiras negras, verdes o rosas. Los productos están disponibles en varias tallas, y en todos ellos figura el imago tipo de AAEDAMA.

- Gestión de socios, donantes y voluntarios.

Los socios de AAEDAMA pasarán a formar parte de la Asamblea General, del gobierno de la asociación, y por ello es importante mantenerlos permanentemente informados de todas las actividades que lleva a cabo la asociación y de la gestión de la Junta Directiva, a fin de mantener una buena relación con ellos y de que tengan la posibilidad de tomar decisiones racionales en cuando al funcionamiento de AAEDAMA. Los donantes y el voluntariado también son esenciales. Son grupos que están conformados por personas que aportan dinero o materiales y por aquellas que se prestan a ser casa de acogida de los animales decomisados, a participar en las inspecciones a presuntos casos de incumplimiento de normativa, a apoyar en la realización de mesas informativas, a la difusión de información, y a prestar a la asociación sus conocimientos o servicios profesionales en cualquier ámbito relacionado con los animales y el medio ambiente, como pueden ser la abogacía, sociología, economía, biología, geología, ciencia veterinaria, agricultura, seguridad o transporte. Una de las actividades que lleva a cabo AAEDAMA es precisamente entablar relación con los donantes y orquestar la actividad de los voluntarios.

- Proyectos y colaboraciones

AAEDAMA entablará relación con otras organizaciones y colectivos, sumándose a ciertas iniciativas propuestas por éstos o ideando proyectos y solicitando su colaboración. De esta forma se crearán sinergias y se dará publicidad a la asociación.

7.1.b) POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio (Kotler, P., Armstrong, G., Merino, M.J., Pintado, T. y Juan, J.M, 2011). Los precios de nuestros distintos servicios se han fijado atendiendo a esto, a la elasticidad de la demanda, a los precios de nuestros competidores y al volumen de los costes y gastos en los que incurriremos en el ejercicio de nuestra actividad. Se parte del precio mínimo, que es el que conllevaría un beneficio nulo, y se fija uno que sea más elevado que aquel pero menos elevado que el de la media de la competencia, pues hay que tener en cuenta que el plan de empresa abarca la fase de lanzamiento del producto, es decir, se sigue una estrategia de penetración.

La cuota a abonar por los socios particulares es de al menos 5€, y la de las empresas, de al menos 10€. A partir de esas cantidades, pueden contribuir con aquella que ellos elijan, aunque para el cálculo de los volúmenes de facturación se ha entendido que todos nuestros socios aportarán las cantidades mínimas. Por otra parte, la cuota de los *teamers* es de 1€, ya que este tipo de *crowdfundig* se basa en esa cantidad exacta.

En cuanto a los productos que comercializamos en la tienda online, las sudaderas se venden a 29,99€, los bolsos a 14,99€, las camisetas a 12,99€ y las gorras a 9,99€. Se han fijado estos precios teniendo en cuenta el margen de beneficio que deseamos obtener, son impares o no redondeados por el efecto psicológico que tienen, y no incluyen los gastos de envío, que son de 5,15€.

Para las donaciones, que pueden estar vinculadas a un proyecto en concreto o a la actividad general de la asociación, no se establece una cuantía mínima, sino que los donantes pueden aportar aquella que ellos elijan. En cuanto a las celebraciones solidarias, también pueden seleccionar la cantidad que prefieran, pero ha de ser de un mínimo de 200€, habida cuenta de que su organización conlleva un gasto de 1€ por invitado.

En cuanto a los cursos, se ha fijado un precio de 1€/hora, es decir, de entre 30€ y 500€ por curso, atendiendo al precio fijado por nuestros competidores y a dar una imagen de profesionalidad. No obstante, se establece un descuento del 20% para los empleados de las empresas que sean socias, y de un 40% para los de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la protección animal y/o ambiental que sean socias, pues de este modo se incentiva el hecho de asociarse y se garantiza que ciertos grupos de población clave estén correctamente formados.

Por último, los servicios de asesoría, defensa y colaboración son gratuitos, con la finalidad de que el hecho de tener que abonar un determinado precio no disuada a aquellos que busquen el bienestar animal o ambiental, ya que la finalidad última de la asociación es contribuir a la protección de los animales y del entorno, y por ello cuantos más problemas relacionados con ellos resolvamos, mayor será su protección y bienestar.

7.1.c) POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Por comunicación ha de entenderse la relación de la empresa con el público a través de mensajes que faciliten el trasvase de información y la persuasión para influir en su comportamiento. La política de comunicación es uno de los pilares fundamentales de AAEDAMA, pues se trata de una unión de personas y entidades para la consecución de un fin social, y cualquier iniciativa que se base en la

colaboración y en la modificación de hábitos ha de estar necesariamente respaldada por una fuerte política de comunicación.

Para poder elaborarla, habremos de definir los objetivos de la misma, que son dar a conocer la entidad a nuestros clientes potenciales, conseguir que se identifique a AAEDAMA como una asociación que a través de la profesionalidad y la cercanía consigue mejoras tangibles en cuanto a la protección animal y ambiental en Galicia, generar una demanda de nuestros servicios, y posicionarnos en el mercado como la única organización especializada tanto en el bienestar animal de los animales en Galicia como en el cuidado del entorno ambiental gallego. Para alcanzar estos objetivos, llevaremos a cabo una serie de acciones, cuyos costes están relacionados en el Anexo III. Estas acciones son las siguientes.

- Diseñar un manual de identidad corporativa, que es el documento en el que figuran los principales elementos gráficos de la marca y cómo han de aplicarse visualmente. En él se incluyen, entre otros elementos, el logotipo; el diseño gráfico corporativo, es decir, el desarrollo de todos los elementos de comunicación de la empresa; las tipografías y colores; el diseño de la papelería corporativa; el diseño del email corporativo y sistema de envío de boletines de noticias; los elementos de comunicación externa e interna; las bases de la publicidad y el protocolo; y los aspectos intangibles, tales como la filosofía de la organización.
- Contratar dominios de correo electrónico y página web.
- Diseñar y construir una página web. Ésta contiene por una parte información relativa a la finalidad de la asociación, quienes somos los promotores, cuales son las actividades, proyectos y campañas que realizamos, de qué manera nos financiamos, en qué invertimos el dinero recaudado y la manera de contactar con nosotros. Por otra parte, contiene información interesante acerca de varios temas relacionados con la protección animal y ambiental, así como noticias de actualidad. También consta de un apartado en el cual los interesados pueden contribuir haciéndose socios, voluntarios, donantes, *teamers* o colaboradores, y de otro en el que pueden adquirir los productos que comercializamos en la tienda online. Por último, añadimos también un apartado que redirige a los internautas al catálogo de cursos que ofrecemos y a nuestras redes sociales.
- Diseñar y construir el aula virtual. Es la plataforma a la que tienen acceso los alumnos matriculados en nuestros cursos, en la que podrán encontrar materiales teóricos y prácticos, así como herramientas para gestionar su aprendizaje.
- Diseñar la presentación de la asociación en formato impreso y en formato electrónico para ordenador, móvil e *ipad*, especialmente diseñada para atraer a empresas, administraciones públicas y entidades sin ánimo de lucro.
- Presentar la asociación presencialmente, a través de teléfono y de email, estableciendo así un contacto directo con los clientes potenciales y mostrándoles el documento de presentación de la entidad.
- Presentar la asociación en los foros profesionales de aquellos perfiles que necesitemos.
- Presentar la asociación en redes sociales y participar activamente en las mismas. Las redes sociales en las que nos centraremos serán Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, y además, en YouTube.
- Participar en congresos, conferencias y jornadas. Nos mantendremos permanentemente informados acerca de los eventos a los que podremos asistir, pero en un principio es seguro que asistiremos a dos congresos sobre medio ambiente el primer año, y a éstos dos más uno centrado en el derecho animal en el segundo y el tercer año, tal y como figura en el Anexo III.

- Diseñar la memoria anual de actividades, cuyo contenido se estudiará más en profundidad en el apartado del plan de empresa relativo a los estados financieros previsionales.
- Anunciar la asociación en la “La Voz de Galicia”, el diario con más lectores en nuestra comunidad autónoma. El primer año sólo podremos permitirnos la contratación de dos módulos de página en los que figurarán el imago tipo y una breve explicación de cinco líneas acerca de quiénes somos y cuáles son nuestros servicios. El segundo año podremos permitirnos efectuar esta misma publicación pero dos veces en vez de una, y el tercer año tendremos la posibilidad de contratar, además de esos dos anuncios, también un anuncio de media página impar en el diario del domingo, que es la fórmula que atrae a más lectores.
- Anunciar a la asociación en la televisión. Esta es una pretensión muy relevante pero que no podremos conseguir hasta que nuestra actividad tenga una cierta repercusión o no contemos con algún contacto estratégico directo. No obstante, no perdemos de vista la necesidad de darnos a conocer a través de este medio de comunicación.
- Inscribir a AAEDAMA como socia de redes, plataformas, coaliciones y federaciones. Durante el período que abarca el plan de empresa, será inscrita al menos en la Federación de Asociaciones de Derecho Animal, a comienzos de 2023.
- Solicitar la declaración de AAEDAMA como entidad de utilidad pública, al finalizar el año 2024, con el prestigio social que ello conlleva.
- Organizar mesas informativas en lugares estratégicos, tales como protectoras de animales, universidades y ferias organizadas por asociaciones afines.
- Ofrecer líneas de ayuda a otras entidades, algo que podremos hacer tan sólo a partir del segundo año, y sobre todo a partir del tercero.

Todas estas acciones las llevaremos a cabo bajo la premisa de que mostrarnos cercanos, profesionales, éticos e implicados es esencial, y de que en una sociedad globalizada y que consume información de forma masiva, es imprescindible trabajar de forma constante la parte comunicativa.

7.1.d) POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Lo que ofrecemos en AAEDAMA, a excepción de los productos que se comercializan en la tienda online y los mercadillos, son servicios, siendo el canal de distribución habitualmente directo, sin intermediarios.

Cuando nos piden asesoría, si somos capaces de responder con la suficiente profundidad, nos comunicamos de manera directa con aquel que nos lo solicita, por el medio por el cual lo ha hecho, es decir, por email, teléfono, redes sociales o página web, tratando de responder dentro de las primeras cuarenta y ocho horas tras la recepción de la consulta. Además, independientemente del medio por el que nos haya contactado, le daremos la posibilidad de resolver su duda por teléfono y también por email, de manera que podamos establecer con el solicitante la relación más cercana posible pero que los pasos a seguir para solucionar su problema le consten en un medio escrito. En caso de que no seamos capaces de abordar la respuesta con suficiente profundidad o de que la resolución del problema que nos planteen esté íntimamente relacionada con un territorio que no sea Galicia y que sea imposible solucionarlo si no tenemos presencia física allí, los reconduciremos a consagrados profesionales de su zona.

Lo mismo sucede cuando tenemos conocimiento de algún incumplimiento de la normativa animal o ambiental. Si los hechos han sucedido en Galicia, nos encargaremos nosotros del caso, y si han sucedido en otra comunidad autónoma, nos pondremos en contacto con alguien que pueda encargarse del asunto. A lo largo de todo el proceso, y siempre y cuando ello no sea perjudicial, iremos informando de nuestros avances a aquellos que nos hubiesen dado aviso del incumplimiento.

En cuanto a la formación, pueden solicitarnos información relativa a la misma por cualquiera de los medios anteriormente mencionados, y para inscribirse en las formaciones tendrán que rellenar una serie de datos en el formulario de la página web diseñado especialmente a este efecto. Una vez recibida la solicitud, nos ponemos en contacto con el interesado para explicarle más en profundidad de qué va el curso y resolver todas sus dudas. A partir de ese momento se le da acceso al apartado de la página en el que se puede comprar el curso a través de transferencia bancaria o en un máximo de dos plazos, autorizando el alumno a la entidad para el cobro de la segunda cuota mediante giro de remesas SEPA al número de cuenta que indique. Seguidamente, se le envía un contrato que ha de firmar y reenviar a través de email. Una vez realizado este trámite, en caso de que se trate de una formación presencial, se le enviará la acreditación por email; y si se tratase de una formación online, se le creará una cuenta en el aula virtual, en la cual su nombre de usuario será su DNI y la contraseña aquella de su elección. A partir de ese momento, las relaciones con el alumno se establecen mayoritariamente a través del aula virtual y la aplicación de videoconferencia, sin perjuicio de que pueda ponerse en contacto con nosotros por cualquiera de los otros medios. La formación la impartimos siempre de forma directa, aunque que en ocasiones podamos invitar a profesionales voluntarios para que den charlas a nuestros alumnos en los seminarios web. Una vez el alumno ha superado satisfactoriamente todas las actividades del curso, se le entrega un diploma y pasa a ostentar el estatus de ex alumno de AAEDAMA, figurando como tal en nuestra base de datos.

Por otra parte, las campañas que llevamos a cabo las damos a conocer en nuestras redes sociales, en la página web, enviándoles un email a nuestros socios, alumnos y suscriptores, y a través de mesas informativas. Muchas de estas campañas de concienciación y recaudación involucrarán a otras personas u organismos, con las que colaboraremos estrechamente.

En lo relativo a las celebraciones solidarias, los anfitriones pueden ponerse en contacto con nosotros a través del medio que ellos elijan. Una vez nos han explicado en qué consiste exactamente la celebración, diseñaremos tres modelos de folletos informativos y les daremos a elegir, así como también les daremos a elegir con qué tipo de semillas quieren que obsequiemos a sus invitados. Cuando hayamos adquirido y elaborado estos productos y recibido el donativo, procedemos a enviárselos por correo ordinario, detrayendo los costes de envío de la cantidad donada, y a las veinticuatro horas de que se haya celebrado el evento, nos pondremos en contacto con los anfitriones para conocer su nivel de satisfacción.

En cuanto a la relación con los socios, ésta da comienzo cuando a través de la página web el cliente rellena el formulario de afiliación, en el que se le informa de todas las ventajas que conlleva el asociarse a una asociación como AAEDAMA, entre ellas, deducciones fiscales. Una vez lo haya cumplimentado, incluyendo los datos relativos a su cuenta bancaria, se le enviará un mensaje de bienvenida, y a partir de ese momento, se le informará mensualmente acerca de todo lo relativo a la gestión de la entidad, y cuando proceda, en lo concerniente a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea, siempre vía email.

Por último, en cuanto a los productos textiles que comercializamos en la tienda online y los mercadillos, durante los primeros tres años compraremos previsiblemente una remesa de 200 camisetas, 100 sudaderas, 100 gorras y 100 bolsos al año. Se han seleccionado estas cantidades porque si adquiríamos una cantidad inferior, el precio por unidad era demasiado elevado como para que la venta resultase rentable, pero si adquiríamos una cantidad superior, se iba de presupuesto. No obstante, en el momento en el que se agote una de las líneas de productos, se adquirirá una remesa compuesta tan sólo por productos de esa línea, y en caso de que alguna no tenga salida, una vez se hayan agotado las existencias, no se volverá a comprar. Recibimos los productos en el domicilio social de la entidad, que es donde se almacenan. Los productos que nuestros clientes adquieren en los mercadillos benéficos se los entregamos de forma directa, pero aquellos que compran a través de la tienda online se los enviamos por correo ordinario, y una vez los hayan recibido, nos ponemos en contacto con ellos vía email para conocer su nivel de satisfacción.

7.2. Plan de ventas

El plan de ventas es aquel en el que quedan reflejadas las ventas que en base a criterios objetivos prevé tener una empresa, siendo la previsión de ventas una estimación fundamentada del volumen de ventas de un producto o servicio para determinado periodo de tiempo (Maqueda, J., Olamendi, G.; y Parra, F. (2003). En este caso ese periodo de tiempo es de julio de 2022 a diciembre de 2024, que corresponde a la fase de lanzamiento del proyecto, en la que está centrada este plan de empresa. Se han simulado tres escenarios distintos de ventas: uno optimista, otro pesimista, y el realista, que es el que se muestra como más probable.

VOLUMEN DE MERCADO

Como bien se ha mencionado con anterioridad, es prácticamente imposible calcular el volumen del mercado en el que operamos, ya que no existen fuentes estadísticas oficiales de este sector, y la mayoría de registros de asociaciones no son accesibles en materia de este tipo de información ni están actualizados. Además, los servicios que brinda AAEDAMA son muy variados y como no hay ninguna otra organización gallega que los oferte todos, es complicado hacer comparaciones. Simplemente podemos remitirnos a los datos aportados en el análisis del entorno que hemos realizado, y añadir que esta asociación pretende abordar un nicho de mercado que todavía no ha cubierto ninguna organización.

PREVISIÓN DE VENTAS

Se ha efectuado una previsión de ventas para la fase de lanzamiento del proyecto, es decir, del 01/07/2022 al 31/12/2024, simulando tres escenarios diferentes, cuyas cifras de ventas asociadas se pueden consultar en el Anexo IV. Estos escenarios se han diseñado atendiendo por una parte a los datos proporcionados en las memorias de actividad de algunas entidades similares a AAEDAMA, y por la otra, al proceso de difusión de innovaciones propuesto por Frank Bass (1969), académico estadounidense en el campo de la investigación de mercados y la ciencia del marketing, cuyo esquema aparece en la siguiente figura:

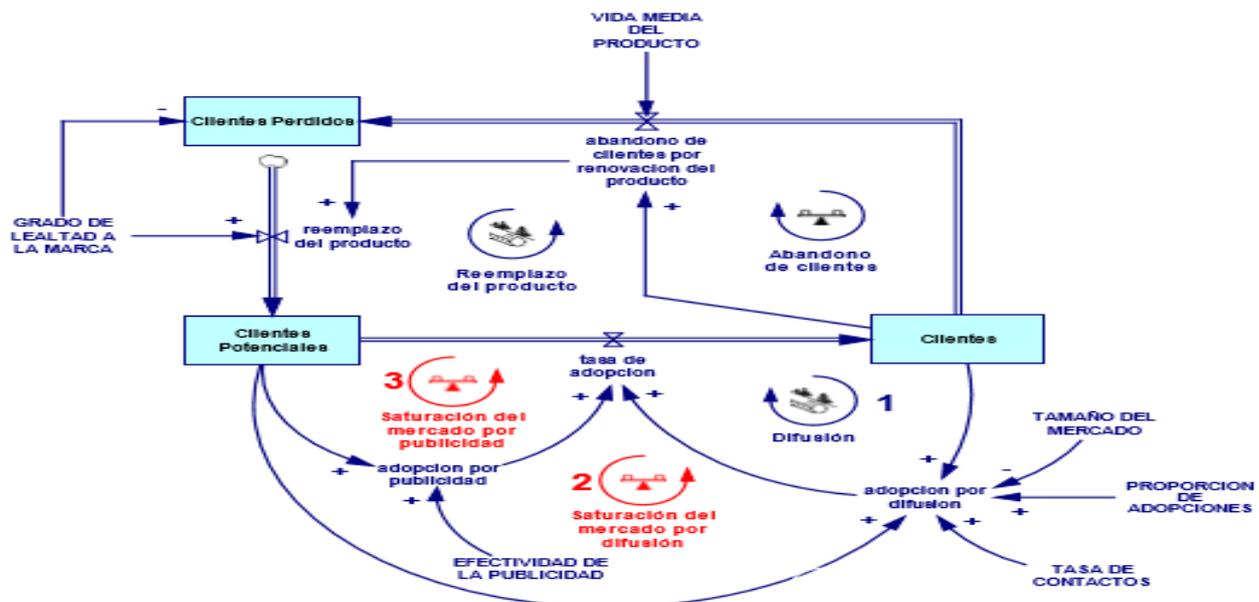


Figura 6: modelo completo de difusión de Bass, ampliado con el reemplazo de producto. Fuente: apuntes de Dirección Estratégica II, Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de A Coruña, profesor Rafael María García Rodríguez.

En el escenario de ventas optimista se entiende que la efectividad de la publicidad, de las acciones comerciales que lleva a cabo AAEDAMA especialmente en sus primeros momentos, tiene el efecto de que muchos de sus clientes potenciales se transforman en clientes, y que estos clientes son capaces de influir notablemente en su entorno y acercar a otras personas a la asociación, de manera que la cifras de venta ya en el primer año de lanzamiento son elevadas, y van creciendo exponencialmente durante los dos años siguientes. Además se da por hecho que el grado de lealtad a la marca es máximo, y que los clientes no abandonan la asociación ni la sustituyen por otra entidad. Si nos situásemos en este escenario, tendríamos la posibilidad de contribuir a la causa en mayor medida y de crecer más rápidamente.

En la confección del escenario de ventas realista hemos puesto especial atención al número de socios y *teamers* con los que contaron algunas de las entidades competidoras durante sus primeros años de vida, y en base a eso hemos estimado el número de celebraciones que podrían solicitarnos, la cantidad de donativos que podrían facilitarnos y el número de alumnos que podrían inscribirse en nuestros cursos. Además, hemos sido más objetivos con respecto a la efectividad de la publicidad, la tasa de contactos y el grado de lealtad a la marca.

En cuanto a la estimación del escenario de ventas pesimista, hemos valorado una situación en la cual la efectividad de la publicidad es media, pero en la que el proceso de difusión por contagio entre clientes es bajo, que es el mayor peligro al que nos enfrentamos. Es decir, las acciones comerciales que llevaremos a cabo previsiblemente tendrán impactos no demasiado diferentes en los escenarios realista y pesimista, ya que los medios económicos y humanos con los que contamos en los inicios son los mismos para todos los escenarios. Pero la diferencia radica en que si una vez realizados esos primeros esfuerzos comerciales y atraído a esas personas y colectivos que, en virtud de nuestra experiencia, tenemos la garantía de que nos apoyarían, éstas no contribuyen efectivamente a difundir la acción que lleva a cabo la asociación, nos encontraremos en una situación en la cual se crece tan lentamente que los fondos de los que se dispone y el número de colaboradores que nos ayudan son suficientes para mantenerse en el mercado y realizar ciertas actividades pero no para abarcar tanto como se pretende ni para alcanzar demasiado prestigio, y por tanto, no para atraer clientes de forma tan eficaz y eficiente. Si nos situásemos en este escenario, tendríamos que reducir el número de causas en las que implicarnos y establecer relaciones más dependientes de otras entidades, es decir, renunciar en cierto sentido a nuestra independencia.

Por último, con respecto a los datos que figuran en el Anexo IV, hemos de decir que al tratarse de la fase de lanzamiento del proyecto no se ha reflejado el momento en el cual el crecimiento exponencial de las ventas se ralentizaría, una vez se fuese agotando el volumen de clientes potenciales, y por ello en todos los escenarios el volumen de facturación va creciendo progresivamente. Evidentemente, las cifras son tan solo estimaciones, pues es prácticamente imposible saber con seguridad en número de clientes que tendremos, y mucho menos, conocer el número de clientes que tendremos para cada uno de los servicios ofertados, pero entendemos que los cálculos han sido rigurosos. Por último, cabe decir que el volumen de facturación aparece sin aplicarle el IVA, ya que es así como se registra en la contabilidad.

CUOTA DE MERCADO

La cuota de mercado se calcula en función de la proporción de las ventas en relación con el volumen de mercado, y como nos es desconocido, resulta casi imposible estimarla. Como sabemos, las personas interesadas en contribuir con una entidad dedicada a la protección animal o ambiental pueden decantarse por adscribirse a una que sólo defienda a los animales o sólo al medio ambiente, pueden preferir apoyar a una protectora de animales en vez de a una asociación que los asiste de forma menos directa, o pueden decantarse por organizaciones que no actúan mayoritariamente en el ámbito gallego.

Todas estas personas forman parte de nuestro público objetivo por el mero hecho de estar interesadas en las actividades que llevamos a cabo, y por tanto no podemos afirmar que vayamos a alcanzar el 100% de la cuota de mercado, pero lo que sí es cierto es que somos la única asociación especializada desde una perspectiva técnica y jurídica en los problemas específicos de Galicia tanto en lo que a medio ambiente se refiere como sobre todo en lo relativo a protección animal, y por tanto con respecto al nicho de mercado interesado en este aspecto, sí que no situaríamos como líderes.

8. Plan de Producción

8.1. Plan de producción/subcontratación

El plan de producción tiene como objetivo hacer constar todos aquellos aspectos técnicos y organizativos que atañen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios que ofrece una empresa, y comprende el diseño del proceso de negocio, la definición de las características de la producción propia y/o la subcontratación, la descripción de la estructura técnica y productiva, y la determinación de los costes de producción.

DISEÑO DEL PROCESO DE NEGOCIO

Un proceso de negocio o un método de negocio es una colección de actividades o tareas relacionadas y estructuradas que en una secuencia específica producen un servicio o producto para un cliente o clientes concretos. AAEDAMA es una entidad que a pesar de comercializar ciertos productos textiles, se centra en la prestación de servicios, muy variados, y en gran parte diseñados a medida para cada cliente. Por eso, es complicado plantear un proceso de negocio estándar para todos ellos. Éste será distinto en función del tipo de servicio que prestemos y de las necesidades de aquellos a quienes van dirigidos. A grandes rasgos, el proceso de negocio para cada uno de los servicios es el siguiente:

- Asesoría jurídica y técnica.

Las peticiones de asesoría nos llegan por email, redes sociales o por teléfono. Todos los socios promotores tienen acceso a las cuentas de AAEDAMA en Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter, y deben consultarlas al menos una vez al día. Las consultas efectuadas por los internautas en los tablones o en los mensajes privados serán respondidas por aquel socio promotor que esté especializado en la materia objeto de la consulta, y en caso de que se trate de un tema enmarcado en el ámbito de estudio de más de uno de los socios, deberán determinar la respuesta trabajando en conjunto. Otra de las vías de recepción de consultas es la telefónica. En la página web se facilitan el número de teléfono y el correo electrónico de cada uno de los cuatro socios promotores, indicando el de uno de ellos para las consultas relacionadas con asesoría legal, otro para ciencia ambiental, otro para cuidado animal y otro para cuestiones administrativas. Las personas o entidades que precisen de asesoría deberán llamar al número de teléfono o escribir a la dirección de correo que corresponda, poniéndose en contacto de este modo con la persona adecuada para resolverles la duda. Todas las cuestiones habrán de ser respondidas dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a la recepción de la consulta. En caso de que la vía de contacto haya sido la telefónica, si no se pudiese dar una respuesta completa y satisfactoria en ese mismo momento, se informará al cliente de la necesidad de estudiar el tema con más detenimiento y se le asegurará la resolución de su problema dentro de esas cuarenta y ocho horas siguientes. Dependiendo del objeto de la consulta, el asunto podrá ser íntegramente solucionado tras esa respuesta o por el contrario su proceso de resolución se mantendrá en el tiempo, en caso de que conlleve una actuación por parte del cliente. En este último caso, se acompañará al cliente durante todo el proceso.

- Mediación y defensa de casos ante la administración y los tribunales.

A través de las peticiones de asesoría de los usuarios, del reporte de nuestras entidades colaboradoras, de la presencia en redes sociales y del aviso de nuestros propios contactos, tendremos conocimiento de la ocurrencia de ciertos hechos que violan las normas de protección animal o ambiental. Como el tiempo y los recursos de los que disponemos son limitados, y teniendo en cuenta que, a pesar de que el ámbito geográfico en el que principalmente actuamos es reducido, es imposible afrontar absolutamente todos los hechos de este tipo que en él tengan lugar, lo primero que hacemos cuando recibimos la información es solicitar la colaboración de quien nos hace llegar el caso o de los voluntarios que desarrollan su vida cerca del lugar de los hechos. En los supuestos de incumplimiento leve, animaremos al peticionante a actuar por su cuenta, apoyado por nuestro equipo, de forma que pueda ser esa persona quien denuncie los hechos. En los casos de incumplimiento menos grave o grave, estudiaremos el caso entre los cuatro promotores, con la ayuda de nuestros colaboradores recabaremos pruebas, y si procede, denunciaremos los hechos por la vía que corresponda. A partir de ese momento, seguiremos el proceso administrativo y/o judicial hasta que haya llegado a su fin.

- Formación.

El proceso de prestación de este servicio comienza con la elaboración de los cursos, que corre a cargo de los promotores, de forma individual o conjunta en virtud de la materia sobre la que versen. Los pertenecientes al catálogo inicial se crearán antes del inicio de la actividad de la asociación, y posteriormente se irán confeccionando y añadiendo otros, si se considera necesario. Una vez creados, pueden ser adquiridos a través de la página web y tras la formalización del contrato de compra con el alumno, este podrá comenzar a servirse de los materiales y los canales de enseñanza que le facilitamos. Los materiales teóricos y prácticos se suben al aula virtual, y se planean clases particulares y seminarios grupales vía online, en los que los alumnos pueden preguntar sus dudas y en los que se comentan casos reales. Las fechas de las clases grupales que serán una por la mañana y otra por la tarde-noche, se publican en el tablón del aula virtual con al menos una semana de antelación, y las de las clases particulares se acuerdan con el alumno en cuestión. Cuando el alumno ha superado satisfactoriamente todas las pruebas de evaluación de las que consta el curso, se le entrega un diploma y pasa a formar parte de los grupos privados de ex alumnos que se crearán en las distintas redes sociales, a través de los cuales se irá tejiendo una red de contactos especializados en materia animal y ambiental.

Además de impartir estos cursos previamente diseñados, se impartirán otros hechos a medida, es decir, especialmente elaborados para un grupo de población concreto, definido por su lugar de residencia o por su ámbito profesional. Así, por ejemplo, puede impartirse una charla en un ayuntamiento en concreto en el que se traten temas de especial interés para ese ámbito geográfico, o se pueden organizar una serie de jornadas dirigidas a formar a un determinado cuerpo policial o al personal de una determinada empresa. En estos casos, cuando sea AAEDAMA quien pretenda prestar estos servicios concretos, los cuatro socios promotores esbozarán las bases de la formación, uno de ellos se pondrá en contacto con la autoridad que corresponda para plantearle la idea, y a partir de ahí se diseñará el proceso de prestación del servicio. En caso de que el servicio sea solicitado a instancia de parte, los cuatro socios promotores comentarán la petición y uno de ellos entablará relación con el peticionante, para en conjunto diseñar la formación que más le convenga.

- Desarrollo de campañas de adopción, concienciación y recaudación.

En cuanto a las campañas de adopción de animales en redes sociales, cada día se dedicará a una protectora o perrera en concreto, dando a conocer el centro, el trabajo que en él se realiza y una lista con el nombre y la foto de los animales que albergan. Cada uno de los socios promotores se encarga de relacionarse con las protectoras de una de las provincias, y la selección de la "protectora del día" se hará por orden alfabético. Con respecto a las campañas de concienciación, crearemos dos al mes, una relativa a los animales y otra al medio ambiente. Cada mes diseñaremos en conjunto, entre los cuatro promotores, las campañas que lanzaremos al mes siguiente, aportando ideas y

distribuyéndonos el trabajo de investigación y redacción según el proyecto en concreto. Al margen de esto, diariamente se publicará en redes sociales necesidades de recaudación de otras entidades y noticias y artículos científicos y de concienciación, estando a cargo de las publicaciones uno de los promotores el lunes y el martes, otro el miércoles y el jueves, otro el viernes y otro el sábado, dedicándose el domingo a las campañas estrella del mes. En lo relativo a las campañas de recaudación para fines propios de nuestra entidad, sólo se efectuarán cuando sea estrictamente necesario para proyectos concretos, debatiéndose su necesidad y planeándose el lanzamiento entre los cuatro promotores, anunciándose por todos nuestros canales, y explicándose detalladamente a qué irían destinados los fondos.

- Celebraciones solidarias.

Las personas que estén interesadas en realizar una donación a AAEDAMA tienen la posibilidad de hacerlo relacionando la aportación con alguna de sus celebraciones. Pueden aportar directamente una cantidad determinada a la asociación o solicitar a sus invitados que los regalos aportados con motivo de la celebración vayan destinados a la misma, y en uno y otro caso, AAEDAMA, a cambio, les proporcionará objetos que funcionen como recuerdo del evento, que serán folletos de presentación de la entidad diseñados en virtud de los gustos de los anfitriones, y semillas de flores u otras plantas a elección de los mismos. Los anfitriones pueden ponerse en contacto con nosotros por cualquier medio, y será la persona experta en comunicación la encargada de atenderlos, de recabar información acerca del evento y de los gustos y preferencias de los anfitriones, y de diseñar y adquirir los recuerdos. Una vez los anfitriones hayan aprobado el trabajo realizado y aportado la cantidad correspondiente, se les enviarán por correo ordinario los recuerdos, y tras la realización del evento se contactará con ellos para conocer su nivel de satisfacción. En los casos en los que AAEDAMA sea invitada a alguna celebración, asistirán al menos dos de los promotores, en representación de la entidad.

- Venta de productos en la tienda online y en los mercadillos.

Las sudaderas, camisetas, gorras y bolsos que comercializa AAEDAMA se compran ya serigrafiados con el imago tipo de la asociación, se almacenan en el domicilio social de la entidad y pueden ser adquiridos por los clientes a través de la tienda online de la página web de la asociación, o en los mercadillos que se organicen. El proceso de compra a través de la tienda online es igual al que se deriva de la adquisición de cualquier otro artículo a través de internet. Una vez recibido el precio, se enviará el producto desde el domicilio social de la entidad hasta la dirección indicada en el pedido, a través de correo ordinario, junto con una carta de agradecimiento, y en caso de devolución será el cliente quien tenga que abonar el precio de retorno del producto. La venta en mercadillos se organizará en fechas determinadas, como por ejemplo previamente a navidad, y también cuando no se esté dando la adecuada salida a los productos a través de la tienda online. Lógicamente, antes de comercializar los productos en los mercadillos, se solicitará la preceptiva licencia al ayuntamiento, y se anunciará la venta en las redes sociales y en la página web. En estos casos, serán al menos dos promotores los que se encarguen de llevar a cabo las gestiones permanentes, montar el puesto y comercializar los productos.

- Gestión de socios y voluntarios.

La captación y el mantenimiento de socios y voluntarios es una de las actividades clave de AAEDAMA. Se dirigen varias acciones comerciales a la consecución de socios y voluntarios que apoyen la labor de la entidad, acciones emprendidas por todos los miembros de la asociación, dirigidos por la socia promotora especializada en ciencias de la comunicación. A partir del momento en el que una persona o entidad se ha inscrito como socia o voluntaria, se trabaja en su fidelización a través de distintas vías y se le mantiene permanentemente informada de todo lo concerniente a la marcha y la actividad de la asociación y a la gestión de la Junta Directiva. A los socios particulares y a los socios empresa se les envía un mensaje de presentación en el momento en el que se dan de alta, y uno de información de forma mensual. A los socios empresas, además, se les incluye en el apartado de la

página web que está dedicado a las empresas colaboradoras, a fin de darles publicidad. En cuanto a los voluntarios, también se les envía un mensaje de bienvenida, se establecerá contacto con ellos al menos una vez al mes, y se requerirá su ayuda para emprender ciertas acciones, atendiendo especialmente al ámbito geográfico en el que resida y a sus conocimientos profesionales o adquiridos a través de su labor en relación con los animales y el medio ambiente. La prestación de este servicio recae principalmente sobre la socia promotora experta en comunicación, que es asimismo la Secretaria de la Junta Directiva, sin perjuicio de que, al igual que sucede en la prestación del resto de servicios, todos los socios promotores nos apoyemos los unos a los otros haciendo uso de mecanismos de coordinación de ajuste mutuo.

- Proyectos y colaboraciones

AAEDAMA entablará relación con otras organizaciones y colectivos, sumándose a ciertas iniciativas propuestas por éstos o ideando proyectos y solicitando su colaboración. Es prácticamente imposible diseñar un proceso de negocio concreto para este servicio, ya que dependerá de cada caso. A grandes rasgos, podemos decir que cuando dé comienzo nuestra actividad, una de las primeras cosas que haremos será elaborar una lista con todas las entidades y colectivos gallegos afines a nuestra causa, y establecer contacto con ellos. A partir de ese momento, seguiremos de cerca su actividad, para detectar las oportunidades y sinergias que puede conllevar unirnos a ellos en determinados proyectos. Cuando alguno de los socios promotores tenga noticia de alguna iniciativa interesante, lo notificará al grupo por email, nos reuniremos telemáticamente para debatir la conveniencia de adscribirnos a la misma, y en caso de que decidamos hacerlo, contactaremos con la entidad en cuestión para mostrarles nuestro apoyo y ofrecerles nuestra colaboración. Por otra parte, cuando alguno de los socios promotores tenga una idea o sea conocedor de algún aspecto relacionado con la protección animal o ambiental sobre el que haya que actuar, como pueda ser, por ejemplo, una mala gestión por parte de los poderes públicos, se seguirá una dinámica muy similar: ese socio promotor convocará la reunión por email, nos reuniremos telemáticamente, debatiremos sobre el asunto y estableceremos un plan de acción, repartiéndonos las tareas derivadas del mismo.

PRODUCCIÓN PROPIA/SUBCONTRATACIÓN O COMERCIALIZACIÓN

Los servicios que AAEDAMA prestará durante sus dos primeros años de actividad se basarán íntegramente en la producción propia a cargo del trabajo de los promotores, no se subcontratará ningún servicio, sino que cuando se precise la ayuda de algún profesional se solicitará su colaboración como voluntario, en aras a ahorrar en costes. A partir del tercer año, previsiblemente sí que podremos plantearnos subcontratar partes de los proyectos o contenidos tales como la redacción de informes científicos, si así lo precisásemos, sin que estas contrataciones equivalgan a los proyectos finales.

ESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA

En esta asociación la estructura tecnológica y productiva no es demasiado sofisticada, pues no se dispone de instalaciones físicas ni de ningún tipo de maquinaria, más allá de los equipos informáticos con los que trabaja cada uno de los socios promotores, que son los mismos que emplean en sus vidas personales y profesionales. Se trata básicamente de ordenadores de mesa, ordenadores portátiles, *tablets* y *smartphones*, no adscritos específicamente a la actividad de la organización, razón por la cual no se entran a valorar los criterios de calidad que motivan su adquisición ni tampoco los coeficientes de amortización relacionados con ellos. Los únicos activos no corrientes de los que dispone la asociación son las aplicaciones informáticas, que se amortizarán durante su vida útil estimada, que será de seis años.

8.2. Proveedores

DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES PREVISTOS

La descripción de cada uno de nuestros proveedores en realidad ya se ha facilitado anteriormente en este plan de empresa, cuando se estudió el poder de negociación de cada uno de ellos con la finalidad de analizar las fuerzas competitivas del entorno. Estos proveedores han sido seleccionados en virtud de la relación calidad-precio que ofrecían, y son The Chamillo Association, que nos facilita la plataforma de gestión del aprendizaje o aula virtual; Cisco Webex Meetings, que nos proporciona la aplicación de conferencia web; BichoBichejo, a quien compramos los productos textiles serigrafiados que comercializamos en la tienda online y los mercadillos; Agrobotica S.L, donde adquirimos las semillas que empleamos para ofrecer el servicio de celebraciones; Wolters Kluwer, que nos proporciona la base de datos jurídica con la que operamos, Adobe Systems Incorporated, empresa de *software* que nos facilita los programas de diseño gráfico, 1&1 IONOS, que nos proporciona los dominios web que necesitamos; y Automattic, que nos proporciona un servicio comercial de alojamiento de webs.

Además, necesitaremos materiales de papelería y otros productos relacionados con las campañas que emprendamos, cuyos proveedores seleccionaremos en su momento en virtud de la relación calidad-precio que ofrezcan. Por último, hemos de mencionar que como durante la fase de lanzamiento a la que se refiere el plan de empresa la entidad no llevará a cabo su actividad en ningún local destinado a tal efecto, no se generarán gastos derivados de suministros, más allá de los relacionados con el transporte de los socios para la prestación de determinados servicios, que podrán serles reembolsados en un máximo de cien euros por persona durante el primer año y hasta seiscientos euros en los dos años posteriores.

8.3. Costes de producción

Los costes de producción en los que incurrirá previsiblemente la asociación durante la fase de lanzamiento del proyecto figuran en el Anexo V. En la Tabla 1 se relacionan los costes fijos de producción, que son costes externos derivados de la adquisición de los programas, bases de datos, plataformas y aplicaciones que empleamos para ofrecer la mayoría de nuestros servicios. Estos costes ascienden a 3.687 euros durante los años 2023 y 2024, y a 1.844 durante el 2022, ya que la actividad comienza a desarrollarse en el mes de julio.

En la Tabla 2 se incluyen los costes variables de producción, cuyas cuantías dependerán del volumen de las actividades que AAEDAMA lleve a cabo. Por ello, estos costes de producción son menos cuantiosos al comienzo de la fase de lanzamiento y más elevados al final de la misma, al igual que también están relacionados con el escenario de previsión de ventas en el que nos encontremos. Algunos de estos costes son internos, se derivan del mantenimiento de nuestros servicios, mientras que otros son externos, y provienen de la adquisición de ciertos materiales clave para algunas de las actividades que lleva a cabo AAEDAMA.

Además, en el Anexo VI se reflejan los costes iniciales y los costes totales de la actividad, en la Tabla 1 y la Tabla 2, respectivamente. En estas dos tablas se adicionan los costes de constitución, de comunicación y de producción en los que incurre la asociación durante toda la fase que abarca el plan de empresa.

9. Plan económico-financiero

La finalidad de este plan es evaluar la situación económico-financiera actual de una empresa y efectuar previsiones con respeto a su situación futura, en aras a poder tomar decisiones con menor incertidumbre. AAEDAMA es una entidad que no ha sido fundada todavía, y por tanto la tarea que nos ocupa en este punto es la de analizar la viabilidad del negocio durante el período de planificación. Para ello, se estudian las inversiones iniciales que habrán de efectuarse, se configuran los estados

financieros previsionales para los tres escenarios de ventas propuestos, y se calculan una serie de ratios financieros de liquidez, solvencia y rentabilidad.

9.1. Capital propio e inversiones iniciales

Para poner en funcionamiento la asociación es preciso realizar ciertas inversiones relacionadas con su constitución y en concepto de costes de comunicación inicial. El volumen de estas inversiones asciende a 1.212 euros (Anexo VI, Tabla 1). Además, hay que desembolsar una cantidad de 3.366 euros para adquirir los productos textiles que se comercializarán en la tienda online durante el primer año (Anexo V, Tabla 2) y realizar el pago de la primera mensualidad a los proveedores de los programas informáticos empleados, que asciende a 314 euros (cálculo en base a la Tabla 1, Anexo V). Por lo tanto, la inversión inicial será de 4.892 euros. Para cubrirla, los socios promotores aportarán en concepto de fondo social una cantidad de 5.000 euros, contribuyendo cada uno de ellos con una cuarta parte del montante (artículo 28 de los Estatutos de AAEDAMA, Anexo I, Documento 1).

9.2. Análisis de los estados financieros

El sistema contable de cualquier entidad debe tener como meta conseguir la elaboración y presentación de unos estados financieros que transmitan la información precisa para que sus usuarios puedan tomar decisiones (Ureña, L., 2016). Para ello se establecen las normas de registro y valoración, con el objetivo de determinar cuándo deben reconocerse los activos, pasivos, patrimonio neto, gastos e ingresos, y cuál debe ser su adecuada valoración. AAEDAMA es una entidad sin ánimo de lucro de pequeñas dimensiones, y por tanto para la elaboración de sus estados contables hay que atender principalmente a lo expuesto en el Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, *por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos* (BOE-A-2011-18458) y en la Resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, *por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos* (BOE-A-2013-3736).

Los estados financieros que deben elaborar estas organizaciones están en consonancia con sus características específicas y con las necesidades de información de sus grupos de interés, algunos de los cuales son genéricos para cualquier organización, como los deudores y acreedores u organismos públicos o financiadores, y otros, específicos de las entidades no lucrativas, como los aportantes de recursos económicos, los voluntarios, o los beneficiarios de las actividades de interés general que prestan. El punto de partida serán los estados financieros generales elaborados por las entidades lucrativas, que se habrán de complementar con determinada información específica de las entidades sin ánimo de lucro (Ureña, L., 2016).

En este tipo de organizaciones ni el capital ni el beneficio son relevantes, sino que la prioridad se encuentra en la consecución de los fines que se persiguen. Quienes aportan fondos a las mismas no deciden hacerlo en función del rendimiento generado por su aportación, sino en función de unos fines de interés general con los que se identifican y de su grado de consecución, por lo que sus estados financieros deben dar a conocer la dimensión real de las actividades y proyectos de la entidad, proporcionar información suficiente sobre los recursos obtenidos en un período y su empleo en la consecución de los fines que constituyen su razón de ser. La información proporcionada a través de esos estados es principalmente de carácter financiero, pero existe otra información que, sin incidencia financiera específica, también debe ser suministrada por éstos, como pueden ser el empleo de diversos indicadores que ayuden a explicar y evaluar la calidad de su gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la entidad y el impacto que generan sus actividades (Ureña, L., 2016).

Básicamente, la información suministrada les debe permitir a los grupos de interés apreciar con suficiente claridad la composición y valoración de los recursos económicos y financieros; la estimación de la variación del patrimonio neto durante un período de tiempo concreto; los flujos de efectivo; los programas de actuación, proyectos y actividades realizadas en cumplimiento de sus finalidades, junto con la valoración y grado de cumplimiento; la eficacia y eficiencia en la gestión de la entidad, o sea, la culminación de proyectos y programas en función de las fuentes de financiación obtenidas; y el destino efectivo de los ingresos obtenidos al cumplimiento de sus fines (Ureña, L., 2016).

Para dar respuesta a todos estos extremos, se ha determinado que los estados contables o financieros que forman parte de las cuentas anuales de las entidades como AAEDAMA son el balance, la cuenta de resultados o de variaciones patrimoniales, y la memoria, en la que se incluyen el estado de flujos de efectivo, la memoria de actividades, y el destino de rentas e ingresos a los fines propios de la organización. No se incluye el estado de cambios en el patrimonio neto ni el informe de gestión, documentos obligatorios para la mayoría de entidades mercantiles, por entender que la información recogida en los mismos ya se contiene en la cuenta de resultados y en la memoria.

En el Anexo VII figuran los estados financieros de AAEDAMA, en concreto, el balance de situación y la cuenta de resultados para los primeros tres años de actividad en los tres escenarios de ventas contemplados, confeccionados a partir de los datos de ingresos (Anexo IV) y costes (Anexos II, III, y V) de la actividad, y de todo lo estudiado hasta el momento en el presente plan de empresa.

9.2.a) CUENTA DE RESULTADOS

En el Anexo VII, Tabla 1, figura la Cuenta de Resultados de AAEDAMA, en euros. En ella se muestra la variación del patrimonio neto en el ejercicio. Como podemos observar, la variación es positiva en todos los años y para cada uno de los escenarios, si bien los resultados son más halagüeños cuanto más optimista es el panorama. Cabe resaltar el hecho de que para todos los escenarios el patrimonio aumenta más durante el primer año que durante el segundo, debido a que es en ese primer año en el cual los socios aportan la inversión inicial. No obstante, los ingresos derivados de las actividades llevadas a cabo por la asociación son más elevados en el segundo año, y más todavía en el tercero, cuando la entidad está más consolidada, ha conseguido ciertos hitos y se ha dado a conocer. Cabe mencionar también que aunque la organización está obligada a presentar declaración por el Impuesto de Sociedades, en este caso la base imponible resulta cero, ya que la totalidad de rentas de la asociación se hallan exentas, por ser el resultado obtenido en el ejercicio producto de las actividades que constituyen el objeto social de la misma (artículo 4 de los Estatutos de AAEDAMA, Documento 1, Anexo I).

9.2.b) BALANCE DE SITUACIÓN

Para la elaboración del balance de situación de la entidad, hay que atender al Marco Conceptual de la Información Financiera para Entidades Sin Fines Lucrativos (Larriba Díaz-Zorita, A., 2012). Tal y como se puede observar en el Anexo VII, Tabla 2, cuyas magnitudes figura en euros, en AAEDAMA no contamos con ninguna clase de activo no corriente durante los primeros tres años de actividad. En primer lugar, porque los equipos informáticos y electrónicos de los que hacemos uso son los mismos que utilizamos en nuestra vida personal, y su empleo para llevar a cabo las actividades de la asociación no provocará que se deprecien más rápidamente. En segundo lugar, porque no hemos considerado como inmovilizado inmaterial las plataformas y bases de datos informáticas que utilizamos, ya que no se trata de programas que se adquieren en un momento dado y que pasados unos años quedan obsoletos y por tanto hay que actualizar, sino que las adquirimos mediante el pago de una cuota mensual o anual, y sus proveedores van actualizándolas cada cierto tiempo. Por tanto, se ha entendido que esa operación de compra debe registrarse cargando una cuenta de gastos y abonando la de efectivo.

Como activo corriente constan, además del efectivo, las existencias que almacenamos en el domicilio social, es decir, los productos textiles que comercializamos en la tienda online y en los mercadillos. Como se puede observar, durante los dos primeros años en el caso del escenario de ventas pesimista y durante el primero en el realista, tenemos a día treinta y uno de diciembre existencias en el almacén, por no haber sido capaces de vender todos los productos adquiridos al proveedor durante ese año. También forma parte del activo corriente el exceso del IVA soportado deducible sobre el IVA repercutido.

En cuanto al patrimonio neto, está constituido por el excedente del ejercicio y por los excedentes de ejercicios anteriores, que bajo ningún concepto pueden distribuirse entre los socios, por tratarse de una asociación sin ánimo de lucro. La financiación de AAEDAMA emana de fuentes propias, y por ello en el pasivo la única deuda que figura es aquella que se deriva del exceso del IVA repercutido sobre el IVA soportado deducible.

9.2.c) MEMORIA

Otro de los estados financieros que AAEDAMA habrá de presentar cada año es la Memoria, en la que se incluyen el Estado de Flujos de Efectivo, que pese a no ser obligatorio es recomendable, pues muestra por categorías o tipos de actividad los cobros y pagos realizados por una entidad, contribuyendo al entendimiento de la tesorería; la Memoria de las Cuentas Anuales, que contiene información necesaria para la comprensión y desarrollo del resto de estados financieros, mediante la inclusión de notas que hacen referencia a partidas de los mismos; la Memoria de Actividades, donde se da a conocer a la entidad, las actividades, programas y proyectos emprendidos, los recursos humanos y económicos empleados, sus usuarios y colaboradores y el grado de cumplimiento de sus fines; y el Destino de Rentas e Ingresos.

En el presente plan de empresa no van a incluirse estos documentos, debido a que la extensión del trabajo es acotada y sobre todo al hecho de que la elaboración de la mayor parte de los mismos tiene sentido tan solo una vez la asociación ha comenzado a prestar sus servicios, aportando información relativa a sus actuaciones más que a su viabilidad económico financiera, que es lo que nos ocupa analizar en este apartado. Nos limitaremos tan sólo a añadir que la mayoría de los ingresos recaudados se destinarán a realizar donaciones a protectoras, centros de rescate de animales e iniciativas de cuidado ambiental (cuenta de gastos 650, Cuenta de Resultados, Anexo VII); a reembolsarles a los miembros de la Junta Directiva algunos de los gastos en los que hubiesen incurrido, principalmente en transporte (cuenta de gastos número 654, Cuenta de Resultados, Anexo VII); y a cubrir los gastos derivados de la prestación de defensa legal, de las campañas que realicemos, y, en fin, de las actividades que son la razón de ser de la asociación. En el balance de situación, en la cuenta 572 "Bancos e instituciones de crédito y equivalentes", figuran la cantidades que estarán disponibles para este último destino, de manera que aunque en las cuentas anuales previsionales elaboradas para este plan de empresa se están incluyendo esas cantidades monetarias en esa cuenta, y su contrapartida en la "cuenta 120, remanente", en realidad la cantidad será inferior, puesto que una parte de la misma se habrá empleado para cubrir esos gastos.

9.2. Análisis de ratios financieros

Los ratios son, matemáticamente, la relación entre dos variables, y en el análisis financiero se utilizan para obtener información sobre la situación financiera de una empresa en un momento determinado o en distintos momentos, y de la gestión que se hace de la misma, relacionándose, a tal efecto, variables del balance de situación y de la cuenta de resultados. Existen muchos tipos de ratios financieros, pero los más utilizados pueden clasificarse en cuatro grandes grupos: ratios de liquidez, de gestión o actividad, de solvencia o endeudamiento, y de rentabilidad. Para conocer la situación financiera de AAEDAMA en caso de que nos situásemos en un escenario realista, se han calculado los siguientes ratios:

Ratios	2022	2023	2024
1. De liquidez			
Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	6.032	10.155	22.120
2. De gestión o actividad			
Rotación de activos totales (Ventas/Activos Totales)	1,88	3,06	2,89
Rotación de caja y bancos (Bancos*360/Ventas)	128,14	117,63	118,52
3. De solvencia o endeudamiento			
Estructura del capital (Pasivo/Patrimonio Neto)	0,00	0,11	0,00
Endeudamiento total (Pasivo/Activo)	0,00	0,10	0,00
4. De rentabilidad			
De la empresa en general (Beneficio Bruto/Activo)	2,89	2,91	2,89
ROE (Beneficio neto/Fondos propios)	1,00	0,41	0,55
ROA (Beneficio neto/Activo)	1,00	0,37	0,55

Tabla 2: ratios financieros. Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en la cuenta de resultados y el balance de situación

1. De liquidez:

- Fondo de Maniobra: es la parte del activo circulante que es financiada con recursos de carácter permanente. Al ser positivo se deduce que no tendremos problemas de liquidez, acredita la existencia de activos líquidos en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo.

2. De gestión o actividad:

- Rotación de activos totales: refleja la eficacia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Los datos son positivos, ya que durante el primer año la asociación ganará aproximadamente el doble de lo que posee en activos, y durante los dos siguientes años prácticamente lo triplicará.
- Rotación de caja y bancos: sirve para conocer si el efectivo que hay en caja es suficiente para cubrir los días de venta. Al finalizar el año 2022, la asociación cuenta con liquidez para cubrir 128 días de venta, al año siguiente, 117, y al siguiente, 118, aproximadamente cuatro meses, más que suficiente en el caso de AAEDAMA.

3. De solvencia o endeudamiento:

- Estructura del capital: nos muestra la proporción de la deuda en relación a nuestros recursos propios. En este caso, teniendo en cuenta que AAEDAMA se financia fundamentalmente con fondos propios, las magnitudes de los ratios calculados tienden a cero.
- Endeudamiento total: indica el peso de las deudas en el total de la financiación. Refleja el hecho de que la asociación se financia con fondos propios, ya que los ratios calculados también tienden a cero.

4. De rentabilidad

- De la empresa en general: mide la rentabilidad del negocio, y cuanto más alto sea el ratio, más rentable es la empresa. En este caso es mayor que la unidad, de hecho el

volumen de beneficio bruto de la actividad casi triplica al de activo, con lo cual la empresa es rentable.

- ROE (*Return of Equity*): mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa en función del beneficio neto obtenido. Teniendo en cuenta que al final de cada uno de los ejercicios nos encontramos con que la mitad de los fondos generados corresponden al resultado del ejercicio, podemos decir que la rentabilidad del capital propio es bastante satisfactoria.
- ROA (*Return on Assets*): mide la capacidad de los activos de una empresa para generar rentas por sí mismos, el grado de eficacia de los recursos utilizados, la cantidad de dinero que gana la empresa por cada unidad de dinero que tiene. Los resultados son positivos, más en el tercer año que en el segundo, debido a que la asociación estará más consolidada en ese momento y su rentabilidad será mayor.

En base al resultado de estos ratios, concluimos que AAEDAMA, pese a ser una entidad sin ánimo de lucro, una entidad nueva y de pequeña dimensión, resulta financieramente viable.

Conclusiones

A lo largo de todo este plan de empresa se ha ido dando respuesta a las preguntas planteadas en la introducción del mismo, acerca del tipo de entidad que es preferible crear para alcanzar los fines de interés general que los promotores persiguen, las gestiones que habría que llevar a cabo para hacerlo, los servicios en concreto que se ofrecerían y la forma de brindarlos, así como los recursos necesarios para prestarlos. En base al estudio del entorno y de los recursos disponibles se ha configurado un modelo de negocio específico, se han fijado una serie de objetivos y se han diseñado unas líneas estratégicas básicas a seguir para alcanzarlos, que son las que guían cada uno de los planes elaborados en el seno de este trabajo.

Pero la principal utilidad de este plan de empresa consiste en contribuir a determinar cuan viable es el proyecto en términos comerciales y financieros. Por una parte, ha quedado claro que el bienestar animal y del entorno son requerimientos que una parte considerable de la población lleva tiempo demandando, y que en Galicia no existe ninguna organización que se centre en ambas clases de protección, desde un punto de vista jurídico y desinteresado y que se especialice en concreto en los problemas de esta comunidad autónoma. La idea surge de una serie de pasiones personales en beneficio de seres vivos no humanos y del incoformismo con respecto a ciertas actuaciones de los poderes públicos, pero también nace de una necesidad real de la sociedad, que presumiblemente acogería positivamente la iniciativa. Por otra parte, y en consonancia con esta viabilidad comercial, ha quedado probado que la asociación es financieramente viable, incluso en caso de que no tuviese entre la población el éxito esperado, y por tanto no se obtuviesen demasiados fondos. Esta viabilidad se basa principalmente en que la inversión inicial no es muy elevada, es asumible para los socios promotores, y sobre todo en el hecho de que los costes fijos son muy bajos, con lo cual la supervivencia de la empresa, su capacidad para llevar a cabo su misión, está prácticamente garantizada, si bien es cierto que tan sólo si nos situásemos en el escenario que consideramos realista o en uno más optimista podríamos llegar a alcanzar la visión de la empresa, conseguir importantes hitos en cuanto a la protección animal y ambiental que sitúen a la asociación como aquella de referencia en Galicia y una de las más activas de España.

En definitiva, el éxito de la iniciativa dependerá fundamentalmente de la dedicación de los socios promotores, de su capacidad para organizar el funcionamiento de la organización, de su formación continua y de la red de contactos que vayan tejiendo, algo sobre lo que ya se ha comenzado a trabajar, en aras a poder crear realmente esta asociación sin ánimo de lucro dentro de dos años y así contribuir al avance de la sociedad.

Listado de Referencias

Bibliografía

- Bass, F. (1969). *A new product growth for model consumer durables*. *Management Science*, Vol.15, Nº.5, 215-227.
- Brandenburger, A.M. and Stuart, H. (1996) *Value-Based Business Strategy*. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, 5-25.
- Huelsbeck, D., K. Merchant y Tatiana Sandino. *Sobre la prueba de modelos de negocio*. *Revisión contable*. Vol. 86, nº5, 1631-1654.
- Kotler, P., Armstrong, G., Merino, M.J., Pintado, T., Juan, J.M. (2011). *Introducción al marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Larriba Díaz-Zorita, A. (diciembre 2012). *Marco Conceptual de la Información Financiera para Entidades Sin Fines Lucrativos*. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*. Documento nº1.
- Linder, J. and Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. *Institute for Strategic Change working paper, Accenture*.
- Marra, A. (2017). *El Business Model Canvas aplicado al sector legal: técnicas y herramientas para innovar y diferenciarse*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial: Ariel, Grupo Planeta.
- Nielsen. (11 de febrero, 2020). *Tendencias del Consumidor 2020*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). *Informe Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos 2019*. Repositorio de Acceso Abierto de la UNESCO.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Rajala, R., y Westerlund, M. (2005). *Modelos de negocio: una nueva perspectiva sobre los activos y las capacidades de las empresas: observaciones de la industria finlandesa de software*. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. Vol.8, nº2, 115-125.
- Salas-Fumás, V. (2009). *Modelos de negocio y nueva economía industrial*. *Universia Business Review*, 23, 122-143.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). *An individual business model in the making: a Chef's quest for creative freedom*. *Long Range Planning*, 43, 408-430.

Zott, C. y Amit, R. (2010). La importancia de innovar en el modelo de negocio. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 1, 65-70.

Webgrafía

American Marketing Association. (2017). *Definiciones de marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Asociación Española de Fundraising (AEFr). (18 de diciembre, 2018). *La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas*. Recuperado de https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Resumen-Ejecutivo-Perfil_Donante_2018_DEF.pdf

Aumenta en un 6000% el número de vegetarianos en Galicia en una década. *Diario de Pontevedra*, (20 de agosto de 2019). Recuperado de <https://www.diariodepontevedra.es/articulo/galicia/aumenta-6000-numero-vegetarianos-galicia-decada/201908200022461048558.html>

Ayllón Díaz-González, J.M. (2010). El uso de las plataformas de enseñanza virtual para impartir asignaturas jurídicas. *Revista Jurídica de Investigación e Innovación Educativa*, 1, 49-60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4569904>

Banco de España (marzo, 2020). *Deuda según el Protocolo de Déficit Excesivo de las AA.PP. Serie 2000-2020*. Recuperado de https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/te_deu.html

Centro de Investigaciones Sociológicas CIS. Barómetro de Enero de 2020 (Estudio N°3271). Recuperado de http://datos.cis.es/pdf/Es3271marMT_A.pdf

Chesbrough, H. y Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, vol.11, nº3, 529-555.

Concello de Santiago de Compostela (2020). *Subvenciones año 2020, Primer Trimestre*. Recuperado de <http://transparencia.santiagodecompostela.gal/descargas/es/476>

Congreso de los Diputados (2019). *Composición del Congreso de los Diputados de España*. Recuperado de <http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/GruPar>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (18 de junio, 2020). *Plan de Empresa de la DGIPPYME*. Recuperado de <https://planempresa.ipyme.org/>

Elcacho, J. (6 de agosto, 2019). Las condenas por maltrato animal se han multiplicado por 14 en la última década. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/natural/20190806/463897610720/estudio-seo-birdlife-denuncias-delitos-ambientales.html>.

FMI (15 de octubre, 2019). *Perspectivas de la Economía Mundial, capítulo 1, octubre de 2019*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/search#q=%20espa%C3%B1a&sort=%40imfdate%20descending>

FMI (13 de abril, 2020). *Panorama de las proyecciones de Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/search#q=%20espa%C3%B1a&sort=%40imfdate%20descending>

Fundación PriceWaterHouseCoopers (PwC). (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20180626%20estudio%20fundacion-pwc-tercer-sector-social-2018%20DEF.pdf>

Infoayudas. Buscador de subvenciones. Recuperado el 3 de mayo de 2020 de <https://www.infoayudas.com/buscar.php>

Instituto Galego de Estadística (IGE) (24 de enero, 2020). *Poboación segundo sexo e grupos quinquenais (pirámide de poboación). Ano 2019*. Recuperado de: [https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0501&ruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=1557&R=2\[all\]&C=9912\[all\];1\[1:2\]&F=T\[1:0\]&S=&TI=2&NA=1](https://www.ige.eu/igebdt/esqv.jsp?paxina=001&c=0501&ruta=verPpalesResultados.jsp?OP=1&B=1&M=&COD=1557&R=2[all]&C=9912[all];1[1:2]&F=T[1:0]&S=&TI=2&NA=1)

Instituto Galego de Promoción (IGAPE). (2007). *Cómo realizar un estudio de mercado. Manuais prácticos da PEME*. Recuperado de http://emprenderioja.es/files/recurso/r02682_estudio1.pdf

Instituto Galego de Promoción (agosto, 2014). *Centro de Negocios: Guías de Actividade Empresarial*. Recuperado de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/GuiasActividade/CentrodeNegocios_cas.pdf

Instituto Galego de Promoción. Índice Plan de Empresa. Recuperado de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlandeEmpresa/IndicePlanEmpresa_cas.pdf

Instituto Nacional de Estadística (INE). (16 de octubre, 2019). *Equipamiento y Uso de tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares. Año 2019*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&enu=ultiDatos&idp=1254735976608

Instituto Nacional de Estadística (INE). *Producto Interior Bruto (PIB). Crecimiento en volumen (Revisión Estadística 2019)*. Recuperado de https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

Instituto Nacional de Estadística (INE). (1 de enero, 2020). *Cifras de población*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&enu=ultiDatos&idp=1254735572981

Instituto Nacional de Estadística (INE). (12 de junio, 2020). *Índice de Precios de Consumo. IPC. Mayo 2020*. Recuperado de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&enu=ultiDatos&idp=1254735976607

Latern Papers. (2019). *The Green Revolution. Entendiendo la expansión de la ola veggie*. Recuperado de https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e84d/5d7f57eccad5177b48cf66ff_Low_TheGreenRevolution.pdf

- López, A. (21 de agosto, 2019). ¿Están los gallegos preocupados por el medio ambiente? *La Voz de Galicia*. Recuperado de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/faigaliciaverde/2019/08/15/gallegos-preocupados-medioambiente/00031565881103566265292.htm>
- Maqueda, J., y Olamendi, G.; Parra, F. (2003). *Tu propia empresa: un reto personal*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de [https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Maqueda%2C%20J.%20\(2003\).%20Tu%20propia%20empresa%20un%20reto%20personal.%20ESIC%20Madrid.%20ISBN%2084-7356-356-5.pdf](https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Maqueda%2C%20J.%20(2003).%20Tu%20propia%20empresa%20un%20reto%20personal.%20ESIC%20Madrid.%20ISBN%2084-7356-356-5.pdf)
- Ministerio de Educación y Formación Profesional (MEFP), Gobierno de España (2019). Informe 2019 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2017-2018. Pp 272-285. Recuperado de <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:4f35ae94-f996-4ceb-b3f0-21b2e421ec26/i19cee-informe.pdf>
- Ministerio de Hacienda, Gobierno de España. (18 de junio, 2020). *Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones*. Recuperado de <https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/es/index>
- Mister, M. (15 de agosto, 2019). Siete de cada diez gallegos ya reciclan. *La Voz de Galicia*. Recuperado de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/faigaliciaverde/2019/07/31/siete-diez-gallegos-reciclan/00031564596841273261319.htm>
- Muñiz, M. (26 de septiembre, 2017). El “e-learning”, un modelo de formación que gana cada vez más adeptos. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/extras/formacion-online/2017/09/26/59ca90a1ca4741900e8b4601.html>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
- Palacios Preciado, M., y Dique Oliva, E.J. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración&Desarrollo*, vol.39, nº.53, 23-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776508>
- Parlamento de Galicia. (2016). *Composición del Parlamento de Galicia*. Recuperado de <https://www.parlamentodegalicia.es/Portada/Index>
- Partido Popular de Lugo. (2016). *Programa Electoral Galegas 2016*. Recuperado de <https://ppdelugo.es/assets/pdf/programa.pdf>
- Partido Socialista Español (PSOE) (2019). *Programa Electoral PSOE. Elecciones Generales 2019*. Recuperado de <https://www.psoe.es/media-content/2019/04/PSOE-programa-electoral-elecciones-generales-28-de-abril-de-2019.pdf>
- Plataforma ONG de Acción Social. (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/IV%20Estudio%20Tercer%20Sector%20resumen%20ejecutivo.pdf>
- Podemos. (2019). *Programa Electoral de Podemos*. Recuperado de https://podemos.info/wp-content/uploads/2019/10/Podemos_programa_generales_10N.pdf

- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Ed: Harvard Business Review América Latina. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas- michael_porter-libre.pdf
- Portillo, J. (15 de abril, 2020). El FMI prevé que el PIB de España caiga un 8%, igualando en un año toda la crisis anterior. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/14/economia/1586865124_506836.html
- Sánchez Castro, J.J., Montoya Suárez, O., y Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 23, 61-66. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4845158>
- Senado de España (2019). Composición del Senado de España. Recuperado de <http://www.senado.es/web/composicionorganizacion/hemiciclo/index.html>
- Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. *Electronic Markets*, Vol 8, Nº2, 3-8. Recuperado de http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf
- Treza, A. (27 de febrero, 2020). Misión, visión y valores de una empresa. Definición y ejemplos. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>.
- Ureña, L. (abril, 2016). Los Estados financieros de las entidades sin fines lucrativos. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*. Documento nº2. Recuperado de <https://www.aeca.es/old/tienda/sf2r.pdf>
- Xunta de Galicia. (18 de junio, 2020). *PR308A-Inscripción en el Registro de Asociaciones*. Recuperado de <https://sede.xunta.gal/detalle-procedemento?codtram=PR308A&ano=1997&numpub=1&lang=es>
- Xunta de Galicia. (18 de junio de 2020). *MT980A-Registro de entidades de carácter ambiental de la Comunidad de Galicia*. Recuperado de https://sede.xunta.gal/detalle-procedemento?langId=es_ES&codtram=MT980A
- Wheelen, T.M., y Hunger, D.L. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administrac3b3n-estratic3a9gica-y-polc3adtica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>

Legislación

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, *reguladora del derecho de asociación*. BOE-A-2002-5852.

Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. (BOE-A-1992-28740)

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. (BOE-A-2014-12328)

Creación de una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la defensa de los animales y del medio ambiente

Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas (BOE-A-1990-23930)

Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (BOE-A-1993-25359)

Real Decreto 1491/2011, de 24 de octubre, *por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos y el modelo de plan de actuación de las entidades sin fines lucrativos.* (BOE-A-2011-18458).

Resolución de 26 de marzo de 2013, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos. (BOE-A-2013-3736)

Anexos

Anexo I: documentos legales

DOCUMENTO 1:

ESTATUTOS

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Denominación.

Con la denominación ASOCIACIÓN PARA EL ASESORAMIENTO Y LA EDUCACIÓN EN DEFENSA DE LOS ANIMALES Y DEL MEDIO AMBIENTE (AAEDAMA), que cumple con los requisitos y límites previstos en el artículo 8 de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, *reguladora del derecho de asociación*, se constituye una asociación al amparo de esta ley y normas complementarias, con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar, careciendo de ánimo de lucro.

En todo cuanto no esté previsto en los presentes Estatutos se aplicará la citada Ley Orgánica 1/2002, y las disposiciones complementarias de desarrollo.

Artículo 2. Duración.

Esta Asociación se constituye por tiempo indefinido.

Artículo 3. Fines.

La Asociación tiene como fines: promover entre los particulares y las empresas el respeto hacia el medio ambiente y los animales; dotar de conocimientos, herramientas y apoyo a aquellos que trabajen por la protección y bienestar del medio ambiente y los animales; tejer una red de personas implicadas en estas materias; conseguir mejoras normativas y el establecimiento de protocolos éticos y útiles en materia ambiental y animal; educar a las autoridades públicas para conseguir que se impliquen en la protección animal y ambiental y que sancionen el incumplimiento de la normativa relacionada con dicha protección; denunciar los hechos que constituyan infracción penal o administrativa de las normas de protección animal o ambiental; y defender casos relacionados con estas materias ante la Administración y en procesos civiles, penales y contencioso-administrativos.

Artículo 4. Actividades.

Para el cumplimiento de estos fines se realizarán las siguientes actividades: realización de campañas de concienciación y divulgación de conocimientos científicos; difusión de casos de maltrato y de noticias relacionadas con el medio ambiente; asesoría jurídica y técnica de oficio o a instancia de quienes nos la

soliciten; denuncia de casos y acompañamiento en actuaciones ante la Administración y los juzgados; impartición de charlas, seminarios y cursos de formación; venta de productos en la tienda online de la página web de la Asociación y en puestos situados en la vía pública; y organización de eventos de recaudación de fondos.

Artículo 5. Domicilio social.

La Asociación establece su domicilio social en avda/calle/plaza XXX, nº XXX ,bloque XXX, portal XXX, piso XXX, puerta XXX , Municipio de Santiago de Compostela, Provincia de A Coruña, CP XXX, y el ámbito territorial en el que va a realizar principalmente sus actividades es todo el territorio de la Comunidad Autónoma de Galicia, sin perjuicio de que se realicen actividades de diversa índole en todo el territorio español.

CAPITULO II

ASAMBLEA GENERAL

Artículo 6. Naturaleza y composición.

La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno de la Asociación y estará integrada por todos los asociados.

Artículo 7. Reuniones.

Las reuniones de la Asamblea General serán ordinarias y extraordinarias. La ordinaria se celebrará una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio; las extraordinarias se celebrarán cuando las circunstancias lo aconsejen, a juicio de la Presidenta, cuando la Junta Directiva lo acuerde o cuando lo proponga por escrito una décima parte de los asociados.

Artículo 8. Convocatorias.

Las convocatorias de las Asambleas Generales se realizarán por escrito expresando el lugar, día y hora de la reunión así como el orden del día con expresión concreta de los asuntos a tratar. Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea en primera convocatoria habrán de mediar al menos quince días, pudiendo así mismo hacerse constar si procediera la fecha y hora en que se reunirá la Asamblea en segunda convocatoria, sin que entre una y otra pueda mediar un plazo inferior a una hora.

Artículo 9. Adopción de acuerdos.

Las Asambleas Generales, tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas en primera convocatoria cuando concurran a ella un tercio de los asociados con derecho a voto, y en segunda convocatoria cualquiera que sea el número de asociados con derecho a voto.

Los acuerdos se tomarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas cuando los votos afirmativos superen a los negativos, no siendo computables a estos efectos los votos nulos, en blanco, ni las abstenciones.

Será necesaria la mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad de estas, para la:

- a) Disolución de la entidad.
- b) Modificación de Estatutos, incluido el cambio de domicilio social.
- c) Disposición o enajenación de bienes integrantes del inmovilizado.
- d) Remuneración de los miembros de la Junta Directiva.

Artículo 10. Facultades.

Son facultades de la Asamblea General:

- a) Aprobar la gestión de la Junta Directiva.
- b) Examinar y aprobar las cuentas anuales.
- c) Elegir a los miembros de la Junta Directiva.
- d) Fijar las cuotas ordinarias o extraordinarias.
- e) Aprobar la disolución de la Asociación.
- f) Modificar los Estatutos, incluido el cambio de domicilio social.
- g) Disponer o enajenar los bienes.
- h) Aprobar, en su caso, la remuneración de los miembros de la Junta Directiva.
- i) Cualquiera otra que no sea competencia atribuida a otro órgano social.

CAPITULO III

JUNTA DIRECTIVA

Artículo 11. Composición.

La Asociación será gestionada y representada por una Junta Directiva formada por necesariamente por un Presidente/a y un Secretario/a. También podrán formar parte de la Junta Directiva el Vicepresidente, el Tesorero y los Vocales que se determinen. En sus inicios la Junta Directiva estará formada por los siguientes cargos: Presidenta, Secretaria, Tesorero y Vocal.

Sólo podrán formar parte de la Junta Directiva los asociados, siempre que sean mayores de edad, estén en pleno uso de los derechos civiles y no estén incurso en motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente. Iguales requisitos, excepto la condición de socio, deberán reunir las personas físicas que actúen en representación de los cargos que sean personas jurídicas.

Todos los cargos que componen la Junta Directiva serán designados y revocados por la Asamblea General, su mandato tendrá una duración de diez años y no serán retribuidos, sin perjuicio de que dicho extremo pueda contemplarse posteriormente.

Artículo 12. Reuniones.

La Junta Directiva se reunirá cuantas veces lo determine su Presidenta y a iniciativa o petición de la mitad de sus miembros. Quedará constituida cuando asistan tres cuartas partes de sus miembros y para que sus acuerdos sean válidos deberán ser tomados por mayoría de votos. En caso de empate, el voto de la Presidenta a será de calidad.

Artículo 13. Jornada ordinaria de trabajo.

La jornada ordinaria de trabajo de los miembros de la Junta Directiva será de un mínimo de 20 horas semanales, pudiendo distribuir las como ellos consideren oportuno de acuerdo con su vida laboral y personal.

Artículo 14. Facultades.

Las facultades de la Junta Directiva se extenderán, con carácter general, a todos los actos propios de las finalidades de la Asociación, siempre que no requieran, según estos Estatutos, autorización expresa de la Asamblea General.

Son facultades particulares de la Junta Directiva:

- a) Dirigir las actividades sociales y llevar la gestión económica y administrativa de la Asociación, acordando realizar los oportunos contratos y actos.
- b) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Formular y someter a la aprobación de la Asamblea General los balances y las cuentas anuales.
- d) Resolver sobre la admisión de nuevos asociados.
- e) Nombrar delegados para alguna determinada actividad de la Asociación.
- f) Cualquier otra facultad que no sea de la exclusiva competencia de la Asamblea General de socios.

Artículo 15. Presidente/a.

El Presidente/a tendrá las siguientes atribuciones: representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados; convocar, presidir y levantar las sesiones que celebre la Asamblea General y la Junta Directiva, así como dirigir las deliberaciones de una y otra; ordenar pagos y autorizar con su firma los documentos, actas y correspondencia; adoptar cualquier medida urgente que la buena marcha de la Asociación aconseje o en el desarrollo de sus actividades resulte necesaria o conveniente, sin perjuicio de dar cuenta posteriormente a la Junta Directiva.

Artículo 16. Vicepresidente/a.

El Vicepresidente/a sustituirá al Presidente en ausencia de éste, motivada por enfermedad o cualquier otra causa, y tendrá sus mismas atribuciones. Dicho cargo lo ostentará el Secretario/a.

Artículo 17. Secretario/a.

El Secretario/a tendrá a cargo la dirección de los trabajos puramente administrativos de la Asociación, expedirá certificaciones, llevará los libros de la Asociación legalmente establecidos y el fichero de asociados, y custodiará la documentación de la entidad, haciendo que se cursen las comunicaciones sobre designación de Juntas Directivas y demás acuerdos sociales inscribibles a los Registros correspondientes, así como el cumplimiento de las obligaciones documentales en los términos que legalmente correspondan. Asimismo, desempeñará las funciones propias del Vicepresidente/a.

Artículo 18. Tesorero/a.

El Tesorero/a recaudará y custodiará los fondos pertenecientes a la Asociación y dará cumplimiento a las órdenes de pago que expida el Presidente/a.

Artículo 19. Vocales.

Los Vocales tendrán las obligaciones propias de su cargo como miembros de la Junta Directiva, y así como las que nazcan de las delegaciones o comisiones de trabajo que la propia Junta les encomiende.

Artículo 20. Régimen de bajas y suplencias.

Los miembros podrán causar baja por renuncia voluntaria comunicada por escrito a la Junta Directiva y por incumplimiento de las obligaciones que tuvieran encomendadas. Las vacantes que por estos motivos se produzcan serán cubiertas provisionalmente por los demás miembros hasta la elección definitiva por la Asamblea General convocada al efecto.

También podrán causar baja por expiración del mandato. En este caso continuarán ostentando sus cargos hasta el momento en que se produzca la aceptación de los que les sustituyan.

CAPITULO IV

SOCIOS/AS

Artículo 21. Requisitos.

Podrán pertenecer a la Asociación aquellas personas con capacidad de obrar que tengan interés en el desarrollo de los fines de la Asociación.

Artículo 22. Clases.

Dentro de la Asociación existirán las siguientes clases de socios/as:

- a) Promotores o fundadores, que serán aquellos que participen en el acto de constitución de la Asociación.
- b) De número, que serán los que ingresen después de la constitución de la Asociación.
- c) De honor, los que por su prestigio o por haber contribuido de modo relevante a la dignificación y desarrollo de la Asociación, se hagan acreedores a tal distinción. El nombramiento de los socios de honor corresponderá a la Junta Directiva.

Artículo 23. Baja.

Los socios/as causarán baja por alguna de las causas siguientes:

- a) Por renuncia voluntaria, comunicada por escrito a la Junta Directiva.
- b) Por incumplimiento de las obligaciones económicas, si dejara de satisfacer cuatro cuotas periódicas.

Artículo 24. Derechos.

Los socios/as fundadores y de número tendrán los siguientes derechos:

- a) Tomar parte en cuantas actividades organice la Asociación en cumplimiento de sus fines.
- b) Disfrutar de todas las ventajas que la Asociación pueda obtener.
- c) Participar en las Asambleas con voz y voto.
- d) Ser electores y elegibles para los cargos directivos.
- e) Recibir información sobre los acuerdos adoptados por los órganos de la Asociación.
- f) Hacer sugerencias a los miembros de la Junta Directiva en orden al mejor cumplimiento de los fines de la Asociación.

Artículo 25. Deberes.

Los socios/as fundadores y de número tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Cumplir los presentes Estatutos y los acuerdos válidos de las Asambleas y la Junta Directiva.
- b) Abonar las cuotas que se fijen.
- c) Desempeñar, en su caso, las obligaciones inherentes al cargo que ocupen.

Artículo 26. Derechos y deberes de los socios de honor.

Los socios/as de honor tendrán las mismas obligaciones que los fundadores y de número a excepción de las previstas en los apartados b) y c), del artículo anterior.

Asimismo, tendrán los mismos derechos a excepción de los que figuran en los apartados c) y d) del artículo 23, pudiendo asistir a las asambleas sin derecho de voto.

CAPITULO V REGIMEN ECONÓMICO

Artículo 27. Recursos económicos.

Los recursos económicos previstos para el desarrollo de los fines y actividades de la Asociación serán los siguientes:

- a) Las cuotas de socios/as.
- b) Las subvenciones, legados o herencias que pudiera recibir de forma legal por parte de los asociados o de terceras personas, públicas o privadas.
- c) Las donaciones periódicas o puntuales que pudiera recibir de forma legal por parte de personas físicas o jurídicas.
- d) La venta de productos en tienda online y puestos situados en la vía pública.
- e) La prestación de servicios de organización de eventos.
- f) La venta de talleres, cursos, y cualquier acción formativa.

Artículo 28. Patrimonio.

El patrimonio inicial de la Asociación es de 5.000 euros. Cada uno de los cuatro socios promotores aportará una cuarta parte de dicho importe.

Artículo 29. Duración del ejercicio.

El ejercicio asociativo y económico será anual y su cierre tendrá lugar el día treinta y uno de diciembre de cada año.

CAPITULO VI

DISOLUCIÓN

Artículo 30. Disolución.

La Asociación se disolverá voluntariamente cuando así lo acuerde la Asamblea General Extraordinaria, convocada al efecto, con arreglo a lo dispuesto en el artículo 9 de los presentes Estatutos.

Artículo 31. Liquidación y destino del remanente.

En caso de disolución se nombrará una comisión liquidadora. Una vez extinguidas las deudas, el sobrante líquido, en su caso, se destinará para fines que no desvirtúen la naturaleza no lucrativa de la Asociación.

DÑA. Rebeca Inmaculada Peleteiro Abeal
N.I.F.: 45845630-Y

Rebeca

D. José Manuel García López
N.I.F.: 44367557-M

J.Manuel

DÑA. Berenguela Peleteiro Abeal
N.I.F.: 45952062-V

Berenguela

DÑA. Marta Rodríguez Casal
N.I.F 477343598-S

Martarc

DOCUMENTO 2:

ACTA FUNDACIONAL

Reunidos en Santiago de Compostela, el día 1 de julio de 2022, a las 10:00 horas, las personas que a continuación se detallan:

- 1.- Rebeca Inmaculada Peleteiro Abeal, de nacionalidad Española, con N.I.F 45845630-Y, con domicilio en XXXXX, Municipio de Santiago de Compostela, Provincia de A Coruña, c/XXXXX, nºXXX.
- 2.- Berenguela Peleteiro Abeal, de nacionalidad Española, con N.I.F, con domicilio en 36002, Municipio de Pontevedra, Provincia de Pontevedra, c/Rúa Alta, nº19.
- 3.- José Manuel García López, de nacionalidad Española, con N.I.F 44367557-M, con domicilio en 36006, Municipio de Pontevedra, Provincia de Pontevedra, c/Avenida de A Coruña, nº25.
- 4.- Marta Rodríguez Casal, de nacionalidad Española, con N.I.F 477343598-S, con domicilio en 15894, Municipio de Teo, Provincia de A Coruña, c/Loureiro, nº12A.

Acuerdan:

1º Constituir una asociación al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, *reguladora del derecho de asociación*, que se denominará: ASOCIACIÓN PARA EL ASESORAMIENTO Y LA EDUCACIÓN EN DEFENSA DE LOS ANIMALES Y DEL MEDIO AMBIENTE (AAEDAMA)

2º Aprobar los Estatutos que se incorporan a este Acta Fundacional como anexo, por los que se va a regir la entidad, que fueron leídos en este mismo acto y aprobados por unanimidad de los reunidos.

3º Designar a la Junta Directiva de la entidad, cuya composición de cargos es la siguiente:

- Presidenta: Rebeca Inmaculada Peleteiro Abeal.
- Secretaria: Berenguela Peleteiro Abeal.
- Tesorero: José Manuel García López.
- Vocal: Marta Rodríguez Casal.

4º Consentir a la Administración encargada de la inscripción registral para que sean comprobados los datos de identidad de los firmantes (RD 522/2006, de 28 de abril)

Y sin más asuntos que tratar, se levanta la sesión siendo las 13:00 horas del día de la fecha.

1.- DÑA. Rebeca Inmaculada Peleteiro Abeal
N.I.F.: 45845630-Y

Rebeca

2.- DÑA. Berenguela Peleteiro Abeal
N.I.F.: 45952062-V

Berenguela

3.- D. José Manuel García López
N.I.F.: 44367557-M

J.Manuel

4.- DÑA. Marta Rodríguez Casal
N.I.F. 477343598-S

Martarc

Anexo II: costes de constitución

TABLA 1: COSTES DE CONSTITUCIÓN

ASUNTO	LUGAR DE TRAMITACION	COSTE (€)
Consulta disponibilidad nombre sociedad	Ministerio del Interior	1,50
Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad	OpenBank	0,00
Elaboración de los estatutos	Elaborados por socios	0,00
Escritura pública de constitución	Notaría	160,51
Alta en el ITP-AJD	Consejería de Hacienda de la Xunta	0,00
Alta en el IAE	Agencia Tributaria	0,00
Registro nombre comercial, patentes y marcas	Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)	123,00
Inscripción acuerdo constitución en Registro Central de Asociaciones de Galicia	Vicepresidencia y Consejería de Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia	46,33
Obtención de un certificado electrónico	Autoridades de certificación	26,00
Solicitud de NIF	Agencia tributaria	0,00
Inscripción en otros registros: Registro Gallego de Asociaciones para la Protección y Defensa de los Animales de Compañía. Registro de entidades de carácter ambiental de la Comunidad de Galicia	Consejería de Medio Ambiente, Territorio y Vivienda de la Xunta de Galicia	62,66
TOTAL		421,00

Anexo III: costes de comunicación

TABLA 1: COSTES INICIALES

CONCEPTO	REALIZADO POR	COSTE (€)
Diseño manual de identidad corporativa	Berenguela Peleteiro	0,00
Papelería	Diversas	791,00
Diseño y construcción página web	Berenguela Peleteiro	0,00
Diseño y construcción aula virtual	Socios, dirigidos por Berenguela	0,00
Diseño presentación empresa	Berenguela Peleteiro	0,00
TOTAL		791,00

TABLA 2: COSTES AÑO 2022

CONCEPTO	REALIZADO POR	COSTE (€)
Papelería	Diversas	550,00
Alquiler de dominios	1&1 IONOS	90,00
Software sistema de gestión de contenidos	Automattic	290,00
Presentación a clientes (presencial)	Socios promotores	0,00
Presentación a clientes en foros profesionales	Socios promotores	0,00
Participación en redes sociales y posicionamiento web	Socios promotores, dirigidos por Berenguela	0,00
Participación en congresos, conferencias, etc.	Congreso Galego de Medio Ambiente, Saúde e Turismo Sostible	0,00
	Congreso Internacional de Medio Ambiente & Salud en la era del desarrollo sostenible	90,00
Diseño Memoria anual	Socios promotores	0,00
Anuncios en periódico	La Voz de Galicia	1.520,00
TOTAL		2.450,00

TABLA 3: COSTES AÑO 2023

CONCEPTO	REALIZADO POR	COSTE (€)
Papelería	Diversas	3.100,00
Alquiler de dominios	1&1 IONOS	181,00
Software sistema de gestión de contenidos	Wordpress	580,00
Presentación a clientes (presencial)	Socios promotores	0,00
Presentación a clientes en foros profesionales	Socios promotores	0,00
Participación en redes sociales y posicionamiento web	Socios promotores, dirigidos por Berenguela	0,00
Participación en congresos, conferencias, etcétera	Congreso Galego de Medio Ambiente, Saúde e Turismo Sostible	0,00
	Congreso Internacional de Medio Ambient&Salud en la era del desarrollo sostenible	90,00
	Global Animal Law Conference en UAB	2.000,00
Diseño Memoria anual	Socios promotores	0,00
Anuncios en periódico	La Voz de Galicia	3.040,00
Inscripción de incorporación a la Federación de Asociaciones de Derecho Animal	Registro Mercantil	24,00
TOTAL		9.015,00

TABLA 4: COSTES AÑO 2024

CONCEPTO	REALIZADO POR	COSTE (€)
Papelería	Diversas	6.200,00
Alquiler de dominios	1&1 IONOS	181,00
Software sistema de gestión de contenidos	Wordpress	580,00
Presentación a clientes (presencial)	Socios promotores	0,00
Presentación a clientes en foros profesionales	Socios promotores	0,00
Participación en redes sociales y posicionamiento web	Socios promotores, dirigidos por Berenguela	0,00
Participación en congresos, conferencias, etcétera	Congreso Galego de Medio Ambiente, Saúde e Turismo Sostible	0,00
	Congreso Internacional de Medio Ambiente& Salud en la era del desarrollo sostenible	90,00
	Global Animal Law Conference en UAB	2.000,00
Diseño Memoria anual	Socios promotores	0,00
Anuncios en periódico	La Voz de Galicia	15.510,00
Solicitud de declaración como entidad de utilidad pública	Registro Gallego de Asociaciones	18,71,00
TOTAL		23.580,00

Anexo IV: escenarios de previsión de ventas

TABLA 1: ESCENARIO DE VENTAS OPTIMISTA

AÑO	SERVICIO	VOLUMEN DE FACTURACIÓN (€)
2022	Cuotas socios particulares	1.275,00
	Cuotas socios empresas	420,00
	Cuotas Teaming	310,00
	Donaciones y legados	900,00
	Celebraciones solidarias	400,00
	Tienda online y mercadillos	8.093,00
	Cursos	6.712,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	
2023	Cuotas socios particulares	9.250,00
	Cuotas socios empresas	2.640,00
	Cuotas Teaming	3.700,00
	Donaciones y legados	2.000,00
	Celebraciones solidarias	800,00
	Tienda online y mercadillos	16.186,00
	Cursos	11.616,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	
2024	Cuotas socios particulares	28.650,00
	Cuotas socios empresas	5.880,00
	Cuotas Teaming	11.460,00
	Donaciones y legados	4.000,00
	Celebraciones solidarias	1.600,00
	Tienda online y mercadillos	16.186,00
	Cursos	17.424,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	

TABLA 2: ESCENARIO DE VENTAS REALISTA

AÑO	SERVICIO	VOLUMEN DE FACTURACIÓN (€)
2022	Cuotas socios particulares	1.080,00
	Cuotas socios empresas	320,00
	Cuotas Teaming	232,00
	Donaciones y legados	800,00
	Celebraciones solidarias	300,00
	Tienda online y mercadillos	4.046,00
	Cursos	4.534,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	11.312,00
2023	Cuotas socios particulares	6.935,00
	Cuotas socios empresas	1.980,00
	Cuotas Teaming	2.775,00
	Donaciones y legados	1.500,00
	Celebraciones solidarias	600,00
	Tienda online y mercadillos	12.138,00
	Cursos	8.712,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	34.640,00
2024	Cuotas socios particulares	21.485,00
	Cuotas socios empresas	4.410,00
	Cuotas Teaming	8.595,00
	Donaciones y legados	3.000,00
	Celebraciones solidarias	1.200,00
	Tienda online y mercadillos	12.138,00
	Cursos	13.068,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	63.896,00

TABLA 3: ESCENARIO DE VENTAS PESIMISTA

AÑO	SERVICIO	VOLUMEN DE FACTURACIÓN (€)
2022	Cuotas socios particulares	935,00
	Cuotas socios empresas	240,00
	Cuotas Teaming	174,00
	Donaciones y legados	725,00
	Celebraciones solidarias	200,00
	Tienda online y mercadillos	4.046,00
	Cursos	3.897,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	10.043,00
2023	Cuotas socios particulares	5.200,00
	Cuotas socios empresas	1.490,00
	Cuotas Teaming	2.081,00
	Donaciones y legados	1.125,00
	Celebraciones solidarias	500,00
	Tienda online y mercadillos	8.093,00
	Cursos	6.534,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	25.123,00
2024	Cuotas socios particulares	16.115,00
	Cuotas socios empresas	3.140,00
	Cuotas Teaming	6.446,00
	Donaciones y legados	2.250,00
	Celebraciones solidarias	900,00
	Tienda online y mercadillos	12.138,00
	Cursos	9.801,00
	Subvenciones	0,00
	TOTAL	50.790,00

Anexo V: costes de producción

TABLA 1: COSTES FIJOS ANUALES DE PRODUCCIÓN

CONCEPTO	PROPORCIONADO POR	COSTE (€)
Programas diseño gráfico	Adobe Systems Incorporated	871
Base de datos legal	LaLeyDigital360	1.583
Plataforma aula virtual	Chamillo	1.140
Aplicación de videoconferencia	Microsoft Corporation	171
TOTAL		3.765

TABLA 2: COSTES VARIABLES ANUALES DE PRODUCCIÓN

AÑO	CONCEPTO	COSTE ESCENARIO PESIMISTA (€)	COSTE ESCENARIO REALISTA (€)	COSTE ESCENARIO OPTIMISTA (€)
2022				
	Mantenimiento servicios empresas	48,00	63,00	84,00
	Celebraciones solidarias	56,00	75,00	100,00
	Compra artículos tienda online y mercadillos	3.366,00	3.366,00	3.366,00
	Mantenimiento cursos	779,00	907,00	1.342,00
TOTAL		4.249,00	4.411,00	4.892,00
2023				
	Mantenimiento servicios empresas	297,00	396,00	528,00
	Celebraciones solidarias	125,00	150,00	200,00
	Compra artículos tienda online y mercadillos	3.366,00	3.366,00	6.732,00
	Mantenimiento cursos	1.307,00	1.742,00	2.323,00
TOTAL		5.095,00	5.654,00	9.783,00
2024				
	Mantenimiento Servicios empresas	628,00	882,00	1.176,00
	Celebraciones solidarias	225,00	300,00	400,00
	Compra artículos tienda online y mercadillos	3.366,00	3.366,00	6.732,00
	Mantenimiento cursos	1.960,00	2.614,00	3.485,00
TOTAL		6.179,00	7.162,00	11.793,00

Anexo VI: Costes iniciales y costes totales

TABLA 1: COSTES INICIALES

CONCEPTO	COSTE (€)
Constitución de empresa	421,00
Comunicación	791,00
TOTAL	1.212,00

TABLA 2: COSTES ANUALES TOTALES

AÑO	ESCENARIO PESIMISTA	TOTAL (€)	ESCENARIO REALISTA	TOTAL (€)	ESCENARIO OPTIMISTA	TOTAL (€)
2022	Iniciales	1.212,00	Iniciales	1.212,00	Iniciales	1.212,00
	Fijos	4.332,00	Fijos	4.332,00	Fijos	4.332,00
	Variables	4.249,00	Variables	4.411,00	Variables	4.892,00
TOTAL		9.793,00		9.955,00		10.436,00
2023	Fijos	12.702,00	Fijos	12.702,00	Fijos	12.702,00
	Variables	5.095,00	Variables	5.654,00	Variables	9.783,00
TOTAL		17.798,00		18.356,00		22.485,00
2024	Fijos	28.292,00	Fijos	28.292,00	Fijos	28.292,00
	Variables	6.179,00	Variables	7.162,00	Variables	11.793,00
TOTAL		34.470,00		35.453,00		40.084,00

Anexo VII: estados financieros previsionales

TABLA 1: CUENTA DE RESULTADOS

Cuenta de PYG	PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Ingresos de la actividad propia	5.411	16.250	37.752	6.406	21.902	50.558	7.057	29.206	67.414
720. Cuotas de los afiliados	935	5.200	16.115	1.080	6.935	21.485	1.275	9.250	28.650
721. Aportaciones usuarios	3.897	6.534	9.801	4.534	8.712	13.068	6.712	11.616	17.424
740. Ingresos promociones, patrocinadores y colaboraciones	240	1.490	3.140	320	1.980	4.410	420	2.640	5.880
747. Subvenciones, donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio	339	3.206	8.696	472	4.275	11.595	650	5.700	15.460
2. Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil	4.246	8.593	13.038	4.346	12.738	13.338	8.493	16.986	17.786
701. Ventas de productos terminados	4.046	8.093	12.138	4.046	12.138	12.138	8.093	16.186	16.186
705. Prestaciones servicios	200	500	900	300	600	1.200	400	800	1.600
3. Gastos por ayudas y otros	- 400	-4.200	-7.400	-900	-10.400	-16.400	-3.200	-15.400	-28.400
650. Ayudas monetarias	0	-3.000	-5.000	-500	-8.000	-14.000	-2.000	-13.000	-26.000
654. Reembolsos de gastos al órgano de gobierno	-400	-1.200	-2.400	-400	-2.400	-2.400	-1.200	-2.400	-2.400
4. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	1.683	0	-1.683	1.683	-1.683	0	0	0	0
712. Variación de existencias de productos terminados	1.683	0	-1.683	1.683	-1.683	0	0	0	0
6. Aprovisionamientos	-3.422	-3.491	-3.591	-3.441	-3.516	-3.666	-3.466	-6.932	-7.131
600. Compras de bienes destinados a la actividad	-3.422	-3.491	-3.591	-3.441	-3.516	-3.666	-3.466	-6.932	-7.131
9. Otros gastos de la actividad	-7.389	-14.381	-30.937	-7.062	-14.918	-31.865	-8.018	-15.631	-33.031
626. Servicios bancarios	-48	-78	-78	-48	-78	-78	-48	-78	-78
627. Publicidad, propaganda y relaciones públicas	-3.241	-9.015	-24.195	-3.241	-9.015	-24.604	-3.241	-9.015	-24.604
629. Otros servicios	-4.100	-5.288	-6.664	-3.773	-5.825	-7.183	-4.729	-6.538	-8.349
A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD (1+2+3+4+6+9+10)	129	2.771	7.179	1.032	4.123	11.965	2.866	8.229	16.638
A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS (A.1)	129	2.771	7.179	1.032	4.123	11.965	2.866	8.229	16.638
19. Impuestos sobre beneficios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
630. Impuesto sobre beneficios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G. Variaciones en la dotación fundacional	5.000	0	0	5.000	0	0	5.000	0	0
I. RESULTADO TOTAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO EN EL EJERCICIO (A.3+19)	5.129	2.771	7.179	6.032	4.123	11.965	7.866	8.229	16.638

TABLA 2: BALANCE DE SITUACIÓN

	PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
ACTIVO	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
B) ACTIVO CORRIENTE	5.129,0	7.900,0	15.079,0	6.032,0	11.318,6	22.120,0	8.343,2	16.259,2	34.566,3
I. Existencias	1.683,0	1.683,0	0,0	1.683,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
300. Bienes destinados a la actividad	1.683,0	1.683,0	0,0	1.683,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Deudores comerciales y otras cuentas a pagar	477,2	164,2	1.833,3	322,4	0,0	1.084,2	0,0	0,0	0,0
4700. Hacienda pública, deudora por IVA	477,2	164,2	1.833,3	322,4	0,0	1.084,2	0,0	0,0	0,0
VII.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.968,8	6.052,8	13.245,7	2.230,9	11.318,6	21.035,8	8.343,2	16.259,2	34.566,3
572. Bancos e instituciones de crédito	2.968,8	6.052,8	13.245,7	4.026,4	11.318,6	21.035,8	8.343,2	16.259,2	34.566,3
TOTAL ACTIVO (A+B)	5.129,0	7.900,0	15.079,0	6.032,0	11.318,6	22.120,0	8.343,2	16.259,2	34.566,3

	PESIMISTA			REALISTA			OPTIMISTA		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
A) PATRIMONIO NETO	5.129,0	7.900,0	15.079,0	6.032,0	10.155,0	22.120,0	7.866,0	16.095,0	32.733,0
A-1) Fondos propios	5.129,0	7.900,0	15.079,0	6.032,0	10.155,0	22.120,0	7.866,0	16.095,0	32.733,0
III. Excedentes de ejercicios Anteriores	0,0	5.129,0	7.900,0	0,0	6.032,0	10.155,0	0,0	7.866,0	16.095,0
120. Remanente	0,0	5.129,0	7.900,0	0,0	6.032,0	10.155,0	0,0	7.701,8	16.095,0
IV. Excedente del ejercicio	5.129,0	2.771,0	7.179,0	6.032,0	4.123,0	11.965,0	7.866,0	8.229,0	16.638,0
12. Excedentes pendientes de aplicación	5.129,0	2.771,0	7.179,0	6.032,0	4.123,0	11.965,0	7.866,0	8.229,0	16.638,0
129. Excedente del ejercicio	5.129,0	2.771,0	7.179,0	6.032,0	4.123,0	11.965,0	7.866,0	8.229,0	16.638,0
C) PASIVO CORRIENTE	0,0	0,0	0,0	0,0	1.163,6	0,0	477,2	164,2	1.833,3
V.Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	1.163,6	0,0	477,2	164,2	1.833,3
2. Otros acreedores	0,0	0,0	0,0	0,0	1.163,6	0,0	477,2	164,2	1.833,3
477. Hacienda pública, IVA Repercutido	0,0	0,0	0,0	0,0	1.163,6	0,0		164,2	1.833,3
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+C)	5.129,0	7.900,0	15.079,0	6.032	11.318,6	22.120,0	8.343,2	16.259,2	34.566,3