



Universidad Pontificia Comillas ICADE

Plan de negocios para la creación, diversificación y expansión de un centro hípico en la zona norte de Madrid

Autora: Ana Estalella Lizcano

Directora: María Belén Aldecoa Martínez

MADRID | abril 2023

Resumen ejecutivo

En este trabajo de fin de grado se propone e implementa un plan de negocio para la creación de un centro hípico en la zona norte de Madrid, y las posibles vías de crecimiento y diversificación, teniendo en cuenta los posibles riesgos que podrían afectar al centro hípico.

El centro ecuestre brindará diferentes servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes y darles una experiencia única y positiva.

El análisis estratégico, junto con el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan financiero, serán las variables necesarias para analizar la viabilidad del negocio.

El análisis estratégico proporcionará la mayor cantidad de información posible, para analizar el centro ecuestre interna y externamente. En cuanto a la planificación de los recursos humanos, se detallarán los perfiles necesarios para cubrir los diferentes puestos de trabajo. El plan de marketing ayudará a comprender las necesidades e intereses de los consumidores, para poder satisfacerlas.

Finalmente, en lo que respecta a la planificación financiera, el centro ecuestre tendrá que soportar grandes costes de inicio, y por ello requerirá una inversión inicial alta, lo que le llevará a tener que financiarse de forma externa.

Palabras clave: Centro ecuestre, análisis, servicios, viabilidad, crecimiento y diversificación

Abstract

In this final degree project, a business plan is proposed and implemented for the creation of an equestrian center in the north of Madrid and the possible ways of growth and diversification, considering the possible risks that could affect the equestrian center.

The equestrian center will provide different services to meet the needs of customers and give them a unique and positive experience.

Strategic analysis together with the marketing plan, human resources plan, and financial plan will be the necessary variables to analyze the feasibility of the business.

Strategic analysis will provide the most possible information to analyze the equestrian center internally and externally. As for human resources planning, the necessary profiles to cover the different positions will be detailed. The marketing plan will help understand the needs and interests of consumers to satisfy them.

Finally, regarding financial planning, the equestrian center will have to bear high startup costs, and therefore will require a high initial investment, which will lead to external financing.

Keywords: Equestrian center, analysis, services, feasibility, growth, and diversification.

Plan de negocios para la creación, diversificación y expansión de un centro hípico en la zona norte de Madrid

Índice

Resumen ejecutivo	2
1. Introducción	7
2. Objetivos del proyecto	8
3. Metodología de investigación	9
4. Definición del sector de actividad.....	11
4.1 Información sobre el negocio	11
4.2 Servicios ofrecidos por el centro ecuestre	11
4.3 Misión y visión del negocio	12
5. Análisis estratégico	13
5.1 Mercado de referencia	13
5.2 Análisis del entorno genérico	14
5.2.1 Factores políticos.....	14
5.2.2 Factores económicos	17
5.2.3 Factores sociales.....	21
5.2.4 Factores tecnológicos	26
5.2.5 Factores medioambientales	27
5.3 Análisis del entorno específico.....	27
5.3.1 Competidores actuales.....	28
5.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	29
5.3.3 Poder de negociación de los proveedores	30
5.3.4 Poder de negociación de los clientes.....	31
5.3.5 Amenaza de productos sustitutivos	31
5.4 Cadena de valor.....	32
5.5 Factores clave de éxito	34
5.6 Matriz DAFO	35

6.	Plan de marketing	38
6.1	Estudio de mercado	38
6.1.1	Encuesta a jinetes y amazonas	38
6.1.2	Marketing mix	38
7.	Estudio técnico.....	43
7.1	Localización del centro ecuestre.....	43
7.2	Instalaciones e infraestructuras.....	43
7.3	Recursos y equipamientos necesarios.....	45
7.3.1	Equipamiento	45
7.3.2	Maquinaria	45
7.3.4	Limpieza y acicalamiento.....	47
7.3.5	Recursos energéticos	48
8.	Plan de recursos humanos	49
8.1	Organigrama	49
8.2	Perfil del puesto de trabajo	49
8.2.1	Descripción y especificación del puesto de trabajo	51
8.2.2	Distribución de la jornada laboral	51
8.2.3	Política retributiva	52
9.	Plan de viabilidad.....	54
9.1	Inversiones iniciales	54
9.2	Previsión de los costes e ingresos de la actividad	56
9.3	Plan de financiación.....	61
9.4	Análisis cuenta de resultado y flujos de caja.....	61
10.	Matriz de riesgos	63
11.	Matriz de Ansoff	67
12.	Resultado y conclusión.....	72
13.	Bibliografías	74
14.	Ilustraciones	81

15.	Tablas y gráficas.....	83
16.	Abreviaturas, unidades y acrónimos	84
17.	Anexos.....	85

1. Introducción

La equitación es más que un deporte ecuestre. Según el II estudio sobre el impacto de la industria hípica española, elaborado por Deloitte & Green Oak, las actividades relacionadas con el sector ecuestre en España en sus diferentes fases suponen un movimiento económico total de 7.392.559.213 €, contribuyendo al 0,59% del PIB y al mantenimiento de 149.863 puestos de trabajo al año (Green Oak Group & Deloitte, S.L, 2022). Sin embargo, no todo el mundo puede acceder a este deporte, ya que se trata de un deporte que no es apto para todos los bolsillos.

El deporte ecuestre está formado por una gran variedad de personas, desde mozos de cuadra, herradores y otros responsables del cuidado diario de los caballos, hasta niños y adultos que practican la equitación los fines de semana, y profesionales del panorama nacional e internacional.

La hípica se considera un deporte, ya que se trata de una actividad física que involucra al cuerpo y lo saca de su estado normal de reposo. Además, tiene beneficios mentales y un efecto positivo en la autoestima y el autocontrol (Egea, M, 2018).

Actualmente, en el campo de la equitación, se están produciendo nuevos cambios en algunas áreas de la equitación debido a la evolución de las tendencias.

En este trabajo de fin de grado se propone la creación de un centro ecuestre en la zona norte de Madrid, en el municipio de Manzanares el Real. Este ofertará una amplia gama de servicios como clases de equitación en grupo y particulares de doma clásica y salto de obstáculos, además de rutas a caballo por las proximidades de la hípica, campamentos, venta de caballos, transporte, herraje y pupilaje.

Por otro lado, los jinetes y amazonas podrán tener sus propios caballos y equipamiento en las instalaciones, pudiendo utilizar todos los servicios que ofrece la hípica.

Finalmente, se contemplarán los riesgos que pueden afectar al centro ecuestre y se propondrán diversas vías de crecimiento y diversificación en áreas relacionadas con el mundo ecuestre para poder reducir el riesgo y así conseguir mayores beneficios para la empresa.

2. Objetivos del proyecto

En este trabajo se va a reflejar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante los cuatro últimos años en la universidad, con el principal objetivo de analizar la viabilidad para establecer un centro hípico en el municipio de Manzanares el Real, al norte de Madrid, que ofrezca diferentes disciplinas y actividades formativas, así como la experiencia de interacción directa con los equinos en un paraje natural, todo bajo unas estrictas medidas de seguridad.

Además, el centro ecuestre tendrá como finalidad satisfacer la afición de los amantes de la hípica y tratar de atraerlos como clientes, para convertir el club en un negocio rentable, dándolo a conocer en la zona y dotarlo de un atractivo por las actividades y servicios que ofrece.

Para ello se han desarrollado los siguientes objetivos específicos que ayudarán alcanzar el objetivo general:

- Realizar un análisis estratégico del mercado para identificar la competencia y los factores relevantes en la zona norte de Madrid, con el fin de diseñar una estrategia de negocio efectiva.
- Desarrollar un plan de marketing que permita conocer la demanda de servicios ecuestres en la zona, promover el centro hípico y posicionarlo como referente en el mercado.
- Elaborar un plan de recursos humanos que permita contar con personal altamente calificado y motivado.
- Realizar un análisis financiero, con el objetivo de conocer los costes que tendrá que soportar la compañía, así como los ingresos que obtendrá en el medio - largo plazo.
- Diseñar una infraestructura adecuada y segura para las actividades ecuestres, incluyendo la planificación y construcción de las instalaciones y la selección del equipamiento necesario.
- Establecer un plan de expansión y diversificación del negocio, considerando el aumento de la oferta de servicios y la exploración de nuevas oportunidades.

3. Metodología de investigación

Para poder llevar a cabo la creación del centro ecuestre, se seguirán unas metodologías establecidas previamente.

Las metodologías utilizadas para la realización del proyecto se dividen en cinco apartados:

- a) El primer apartado está formado por un análisis estratégico, en concreto del macroentorno y microentorno, en el cual se han utilizado las herramientas PESTEL y las 5 fuerzas de Porter para detectar posibles amenazas y oportunidades del entorno. Asimismo, se ha utilizado la cadena de valor y la matriz DAFO para ayudar a definir la estrategia que va a seguir el centro ecuestre.
- b) Además, se realizará un estudio de mercado que contará con una encuesta a personas del mundo de la equitación que se localicen en Madrid y que sean mayores de 18 años, para conocer sus intereses y opiniones. Luego se analizarán las respuestas obtenidas, que ayudarán a realizar el análisis marketing mix.
- c) A continuación, se procederá al estudio técnico con el fin de verificar que la ubicación escogida para la creación del centro ecuestre sea la óptima, así como la infraestructura y los recursos necesarios que se utilizarán para su construcción.
- d) De gran importancia son también los puestos de trabajo a ocupar en las instalaciones de la hípica. Para ello, se realizará un plan de recursos humanos donde se detallarán los diferentes puestos de trabajo que deberán ser ocupados con sus respectivas responsabilidades. Además, se establecerá la política retributiva, así como la jornada laboral de cada uno de los profesionales.
- e) Se realizará también un plan de factibilidad que tendrá como objetivo determinar los costes de la construcción del centro hípico y las inversiones requeridas para ponerlo en funcionamiento. Asimismo, se implementará un plan de financiación que será utilizado por el centro ecuestre para conocer y evaluar los diferentes recursos disponibles y necesarios para garantizar la viabilidad económica. Finalmente, se realizará el análisis de la cuenta de resultados lo cual ayudará a verificar la viabilidad del proyecto (BBVA España, 2022).

- f) Asimismo, se realizará la matriz de riesgos que servirá para evaluar la probabilidad y severidad de los riesgos en el proceso de planificación del centro ecuestre. Además, se propondrán diferentes vías de crecimiento y de diversificación. Finalmente, se obtendrán las conclusiones pertinentes.

Cabe destacar que, para la realización de este trabajo de fin de grado, se han utilizado múltiples bibliografías relacionadas con cada apartado descrito en el índice.

4. Definición del sector de actividad

En este apartado se describe detalladamente el centro ecuestre que se localizará en el norte de Madrid. Además, se especificarán los diversos servicios ofrecidos, así como la visión y la misión del centro ecuestre.

4.1 Información sobre el negocio

Anteriormente, el centro hípico se ubicaba en el municipio de Cabanillas de la Sierra. Sin embargo, debido a la baja demanda y a los altos precios, se trasladó el centro hípico al municipio de Manzanares el Real, un municipio en la zona norte de Madrid con una población de alrededor de 9.202 habitantes en el 2021, 266 habitantes más que el año 2020 (Foro Ciudad, 2022).

Por un lado, el centro ofrecerá diversos servicios relacionados con el mundo de la hípica, tanto para los más pequeños que carecen de experiencia como para los jóvenes y adultos. Además, la hípica contará con una capacidad para un total de 35 caballos entre particulares y de escuela. Asimismo, contará con boxes y prados y poseerá adicionalmente unas instalaciones modernas y equipadas cerca del embalse para todas las modalidades que se ofrezcan. Además, las instalaciones estarán provistas de personal especializado para el cuidado de los materiales y equinos.

Del mismo modo, el centro ecuestre contará con un equipo profesional con mucha experiencia en el panorama nacional y en el mundo del sector ecuestre.

4.2 Servicios ofrecidos por el centro ecuestre

El centro ecuestre brindará diversos servicios a sus clientes con el objetivo de darles una experiencia única y positiva.

Los servicios que ofrece el centro ecuestre abarcan múltiples áreas del mundo ecuestre, como clases de equitación para alumnos de todos los niveles en las disciplinas de salto de obstáculo y doma clásica, todo ello impartido por profesores experimentados.

El centro ecuestre también contará con un pony club para los más pequeños, donde los niños podrán dar clases de equitación con ponis a un nivel más *amateur*. Adicionalmente, la hípica ofrecerá el servicio de pupilaje, donde el cliente contará con un amplio box para el caballo, que además incluye comida, limpieza de box y uso de las instalaciones del centro ecuestre. También se organizarán rutas a caballo de una hora por la zona de Manzanares el Real. Además, el club hípico ofertará campamentos en Navidad, Semana Santa y verano para todo tipo de jinetes y amazonas de edades comprendidas entre 4 y 18 años, que incluyen actividades como son el

cuidado del caballo, clases en grupo, rutas a caballo y otras actividades con los monitores, todo ello en grupos reducidos.

El centro hípico también cuenta con la posibilidad de un servicio externo de transporte de caballos, que será contratado directamente por el cliente.

La venta de caballos también forma parte de la oferta del club e incluirá ejemplares de diferentes edades, con aptitudes para el deporte.

Adicionalmente, el centro hípico también ofrecerá a sus clientes servicio de restauración que incluye cafetería y restaurante que serán gestionados de forma externalizada. En las mismas instalaciones, se encontrará la oficina donde los clientes podrán consultar las tarifas, horarios, realizar los pagos y solventar dudas.

Finalmente, el centro ecuestre estará provisto de una gran variedad de servicios adicionales, lo que incluye: trabajo a la cuerda, monta de caballo, dirección técnica, lavado de sudaderos y mantas, esquilado del caballo, gestión de documentación del caballo, etc.

4.3 Misión y visión del negocio

Los negocios que tienen una declaración clara y compartida de su misión y visión pueden guiar mejor sus acciones y responder mejor a los imprevistos debido a que tanto sus gerentes como empleados saben quiénes son y quiénes quieren ser en el futuro.

La misión describe el motivo o la razón por la que se ha creado la organización mientras que la visión se refiere a lo que se quiere lograr en el futuro a través de lo que se hace (Rivera, O., 1991).

En este sentido, la misión del centro ecuestre es conseguir la rentabilidad necesaria para poder ofrecer a sus clientes un servicio de calidad acorde a sus necesidades.

A largo plazo, la visión del centro ecuestre es ganar el prestigio necesario para poder darse a conocer en la Comunidad de Madrid y diversificarse en áreas relacionadas con el mundo ecuestre.

5. Análisis estratégico

En primer lugar, es necesario realizar un profundo análisis de mercado que ayudará a minimizar los riesgos existentes en la toma de decisiones a la hora de la creación de la empresa y poder anticiparse al comportamiento que mostrarán los clientes potenciales ante el nuevo negocio y sus servicios. Por lo tanto, a lo largo de este apartado, se recogerán y analizarán aquellos datos y aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta antes de empezar con la actividad empresarial, y así contar con una visión real del sector y mercado en el que se trabajará (Planellas, M., & Muni, A., 2015).

5.1 Mercado de referencia

El mercado de referencia se determinará a partir del modelo de Abell (1980). El mercado de referencia es "la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales" (Abell, D. F., 1980), es decir, tiene como objetivo la determinación del público objetivo al que se va a dirigir y se divide en tres dimensiones:

- Necesidades que se van a satisfacer
- Los grupos de clientes a los que se dirige el centro
- Las tecnologías utilizadas

Principalmente, el centro ecuestre está dirigido a todas aquellas personas que quieran destinar parte de su tiempo de ocio a actividades relacionadas con la equitación, por lo que la principal necesidad que satisface es el entretenimiento y el ocio.

En este caso, los clientes finales se dividen en tres grandes grupos: familias, particulares y deportistas sin distinción de edad con un poder adquisitivo medio, ya que se trata de uno de los deportes más caros que existe y no todo el mundo se lo puede permitir.

Las tecnologías utilizadas describen la forma en la que se van a satisfacer las necesidades de los clientes. Esto será a través, de clubes deportivos, centros de turismo ecuestre, centros ecuestres y actividades para el entretenimiento y el ocio.

Por lo tanto, la siguiente imagen representa el mercado de referencia al que se dirigirá el centro ecuestre:

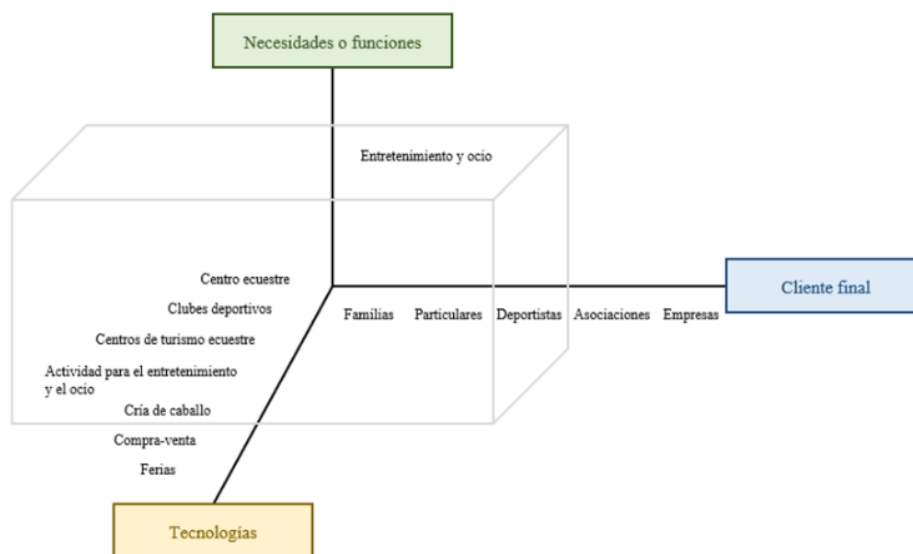


Ilustración 1: Mercado de referencia. Elaboración propia

5.2 Análisis del entorno genérico

El macroentorno de una empresa consiste en una serie de factores externos a la empresa que afectan a la actividad comercial de esta, así como al resto de las demás empresas del sector. Se trata, por lo tanto, de factores que la empresa no puede controlar, pero que a su vez debe tener en cuenta a la hora de elegir la estrategia que va a seguir.

En definitiva, analizar y conocer el macroentorno permite al centro ecuestre entender el contexto general en el que está inmerso para afrontar las debilidades, explotar las fortalezas y buscar las mejores oportunidades. Para ello, se elaborará un análisis que se centrará en el estudio de España, en concreto de la Comunidad de Madrid y el municipio de Manzanares el Real. Se debe tener en cuenta que la mayoría de los clientes residirán tanto en el municipio de Manzanares el Real, donde se localizará el centro ecuestre como en Madrid, ya que, según la encuesta realizada, habrá muchos jinetes y amazonas que pertenecerán a esta comunidad, por lo que habría que tenerlo también en cuenta.

Para ello, la herramienta que se utilizará será el análisis PESTEL, el cual tiene en cuenta factores políticos, económicos, sociales, legales, tecnológicos y medioambientales que pueden afectar a la hípica.

5.2.1 Factores políticos

Los factores políticos son las variables que tienen que ver con la política del país que pueden afectar a la vida del centro ecuestre.

Hay que tener en cuenta que España es una monarquía parlamentaria y que actualmente está gobernada por Pedro Sánchez con un gobierno de coalición. En el año 2023 habrá elecciones

generales siempre que el gobierno de coalición del PSOE y Unidas Podemos consigan agotar la legislatura. Esto puede generar cambios en las políticas de gobierno, que pueden afectar directa o indirectamente al sector ecuestre.

También habría que considerar que, existen partidos políticos cuyo principal objetivo es priorizar los derechos y el bienestar animal por encima incluso de las personas, restringiendo el uso tradicional de los animales, como por ejemplo la actividad hípica. Aun así, sus posibilidades de influir en los gobiernos de España y Madrid, donde se encuentra el centro ecuestre, son bajas, y actualmente no tienen representación en la Cámara de Diputados ni en el Parlamento de Madrid.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el gobierno de España cuenta con una variedad de ayudas y subvenciones, destinadas a ayudar al emprendedor a crear su negocio.

Entre ellas podemos distinguir algunas:

- Programa España-Emprende: impulsado por la Cámara de Comercio y apoyado económicamente por el Fondo Social Europeo. El programa España-Emprende tiene como objetivo apoyar a los emprendedores en todas las etapas de su empresa: creación, transformación, fusión, transmisión o extinción. En particular, está destinado a las personas físicas o jurídicas que deseen iniciar un negocio o empresas establecidas que necesiten asesoramiento (León, M., 2019).
- Ayudas para mujeres emprendedoras: el centro ecuestre fue fundado por una mujer emprendedora, por lo que esta ayuda también es una opción. Es un programa gratuito para quien lo solicite porque está financiado por el Fondo Social Europeo y el Instituto Mujer e Igualdad. El programa ofrece diferentes tipos de financiación (León, M., 2019).
- Líneas ICO: el Instituto del Crédito Oficial facilita diversos tipos de financiación a emprendedores y autónomos, etc., que quieran iniciar un negocio y/o invertir, necesidades de liquidez o gastos dentro del territorio nacional. Utilizando el programa, el importe máximo es de hasta 12,5 millones de euros por cliente en una o varias operaciones (León, M., 2019).
- Ayudas para jóvenes emprendedores: una de las líneas de ayuda es para la generación más joven menor de 40 años que ha establecido una *pyme* en los últimos dos años y necesita ayuda con sus primeras inversiones. Las *pymes* que cumplan los requisitos pueden recibir préstamos de 25.000 € y 75.000 € sin requerir una garantía (León, M., 2019).

Sin embargo, las comunidades autónomas tienen cierta autonomía legislativa y una gama de nacionalismos, costumbres y comportamientos que obligan a las empresas a orientar sus negocios a cada territorio donde quieran operar.

Debido a que el centro ecuestre se encuentra en la Comunidad de Madrid habría que tener en cuenta sus subvenciones y ayudas. Entre ellos destacan:

- Ampliación de la tarifa plana para autónomos: esta ayuda permite a los autónomos de la Comunidad de Madrid ampliar, durante un máximo de doce meses adicionales, la tarifa plana de cotización a la Seguridad Social; cuando finalice la fase inicial del estímulo estatal, los autónomos recibirán un apoyo económico de la Comunidad de Madrid, que les permitirá mantener el coste de las cotizaciones sociales durante otros 12 meses (Comunidad de Madrid, s. f.).
- Puntos de Atención al Emprendedor: su deber es promover la creación de nuevas empresas, el inicio y desarrollo de actividades eficaces mediante la prestación de servicios de información, gestión documental, consultoría, formación y apoyo a la financiación empresarial (Comunidad de Madrid, 2022).

Como empresa con actividad económica, la política fiscal es muy importante. También se relaciona con factores políticos y legales que pueden afectar a los emprendedores, tales como:

- Impuesto de Sociedades: actualmente 25% sobre los beneficios empresariales (Agencia Tributaria, s.f.).
- Impuesto Sobre la Renta de Las Personas Físicas: calculado a partir de la renta bruta, es decir, deducción del 10% de la renta bruta del trabajo (Agencia Tributaria, s.f.).
- Impuesto sobre el Valor Añadido: en España, el IVA grava la recepción y entrega de bienes y servicios que se facturan a una sociedad de responsabilidad limitada, pero no supone coste para la empresa, solo para los usuarios y clientes particulares (Agencia Tributaria, s.f.).
- Impuesto sobre Actividades Económicas: al igual que el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, no se aplica a todas las empresas, solo a las empresas con una facturación de 1 millón o más de euros (Agencia Tributaria, s.f.).

Así mismo, también habría que tener en cuenta los conflictos y las guerras que puedan suceder en el futuro y que pueden llegar a afectar de forma negativa a la situación económica del país, y por ello al centro ecuestre, provocando subidas de precios, miedos, consecuencias económicas etc.

5.2.2 Factores económicos

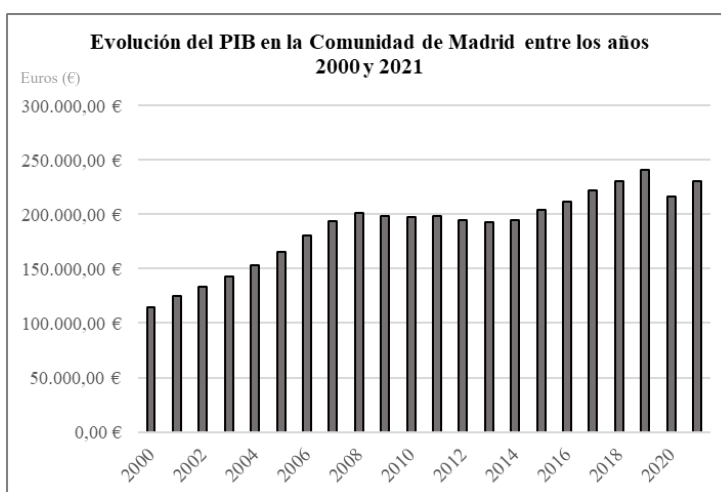
Los factores económicos son las variables económicas actuales o futuras que pueden afectar al centro ecuestre en la ejecución de la estrategia. A continuación, se muestran algunas de las variables:

PIB

En 2020, la economía española experimentó su mayor caída en 85 años, cayendo un 11,3%, lo que redujo el PIB de España a 1.117.989 millones de euros (Datosmacro, 2022).

Se trata del mayor desplome de actividad por las restricciones que impusieron las autoridades para tratar de contener la expansión del coronavirus. Sin embargo, un año después, el PIB ascendió a 1.206.842 millones de euros gracias al aumento del gasto de los hogares (Maqueda, A., 2022).

Habría que tener en cuenta el PIB de la Comunidad de Madrid, ya que el centro ecuestre se encuentra en la zona norte. En la gráfica adjunta a continuación se puede observar la evolución del PIB en la Comunidad de Madrid entre los años 2000 y 2021.



(Datosmacro, 2022. Elaboración propia)

Se puede observar en el año 2020 una disminución del PIB en la Comunidad de Madrid del 11% por la crisis del coronavirus. Esto hizo que el PIB de la Comunidad de Madrid, disminuyera a 216.527 millones de euros. Sin embargo, la economía de la Comunidad de Madrid creció un 6,5% en 2021, lo que supone un punto y medio porcentual de PIB más que la media nacional, que se situó en un 5% (Comunidad de Madrid, 2022).

Este es un buen augurio para el centro ecuestre ya que el PIB de 2021 de la Comunidad de Madrid muestra que la economía española se está recuperando con fuerza de la crisis (Datosmacro, s.f.).

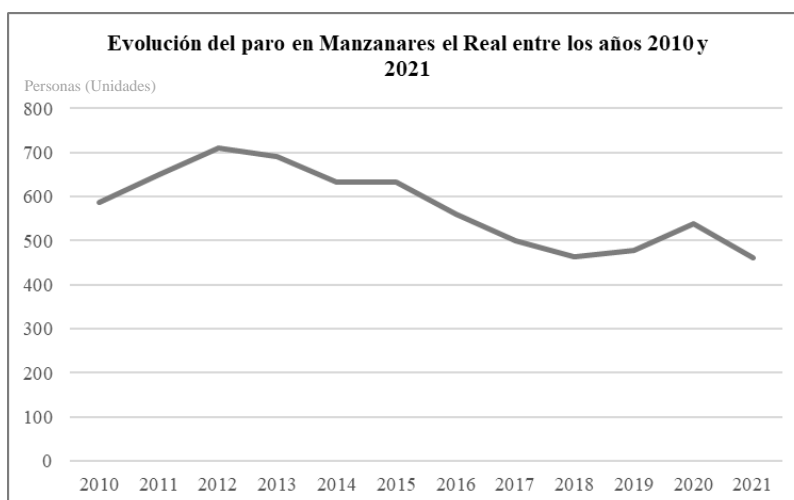
Desempleo

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la tasa de desempleo en la Comunidad de Madrid. Para ello se han tomado los datos desde el 2010 hasta el 2022 del mes de enero. En el 2022, el número de desempleados se redujo considerablemente lo cual se traduce en alrededor de 83.727 empleados, es decir 20% menos. A continuación, se muestra una gráfica del número de desempleados en la Comunidad de Madrid desde el año 2010 al 2022.



(Ep Data, s. f.-a. Elaboración propia)

Para que sea un análisis más detallado, habría que tener en cuenta el número de desempleados en el municipio de Manzanares el Real que será el municipio donde se va a localizar el centro ecuestre. En la gráfica a continuación, se puede observar una disminución del desempleo en el municipio de Manzanares el Real entre los años 2015 y 2021.



(Datosmacro, s.f. Elaboración propia)

Sin embargo, debido a la crisis del coronavirus el número de desempleados aumento en un 10,78% en el año 2020.

En el año 2021, el número descendió a 460 desempleados que se traduce en un 8,77% del paro registrado en este municipio.

Esto es beneficioso para el centro ecuestre debido a que este indicador muestra que cada vez más personas tendrán el poder adquisitivo para acceder a este deporte en el futuro.

Tasa de inflación y tipos de interés

Además, hay que considerar que actualmente Europa tiene una tasa de inflación de casi un 7%, lo que ha hecho que el Banco Central Europeo imponga subidas de tipos de interés, ya que su objetivo principal es mantener la inflación en un 2%.

Esto sería desfavorable para el centro ecuestre, si quisiese financiarse externamente debido a que el coste de la financiación sería más caro por la subida de los tipos que actualmente se encuentran en el 3,5%. Además, repercutiría también en el coste de las materias primas, ya que incide directamente en los aprovisionamientos necesarios para llevar a cabo el negocio, lo que haría que aumentase su precio, y en una menor renta disponible en manos de los clientes potenciales. Sin embargo, si se observa la gráfica que se presenta a continuación, se prevé que en los próximos años la tasa de inflación baje exponencialmente, lo que haría que el país entrara en recesión y que los tipos también bajaran y con ello los precios, lo que resultaría más favorable para el centro ecuestre en los próximos años.

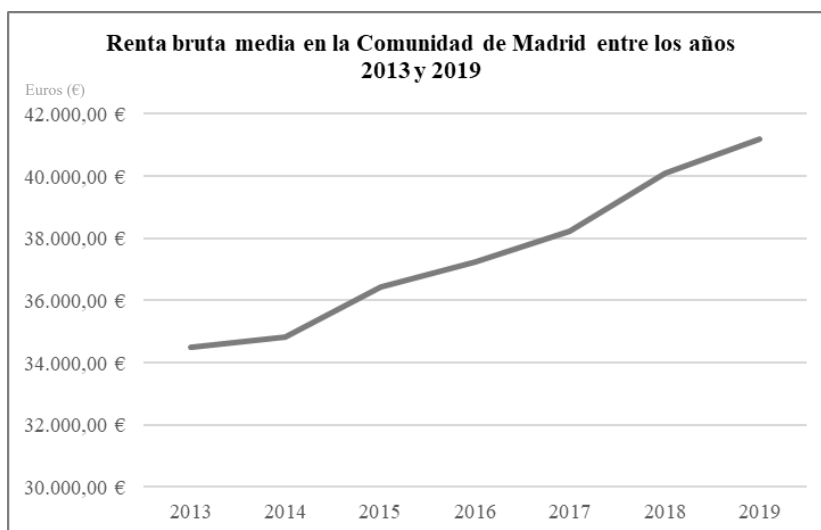


(Statista, 2022. Elaboración propia)

Renta media

Sin embargo, también habría que tener en cuenta la renta media en la Comunidad de Madrid.

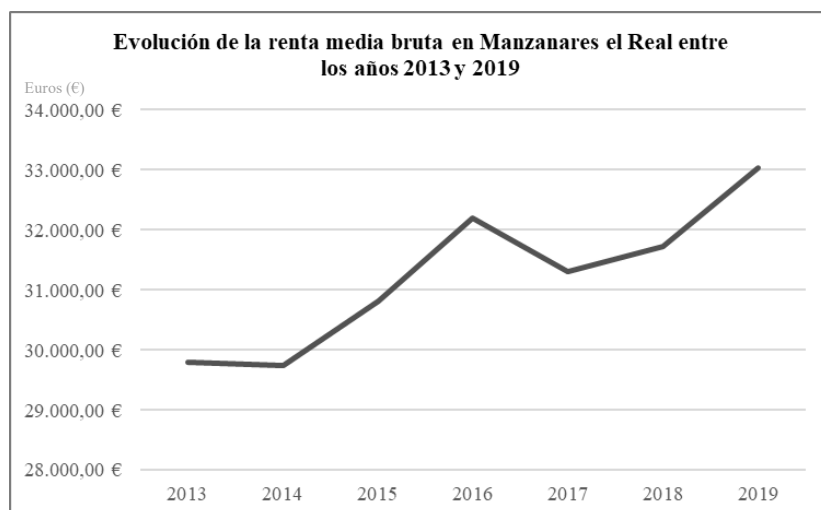
Según los datos publicados por Hacienda, la renta bruta media de la ciudad de Madrid en 2019 fue de 41.176 euros, situándose en el puesto 40 de renta bruta registrada en España, incluyendo solo las localidades de más de 1.000 habitantes. El siguiente gráfico muestra la evolución de la renta bruta media en la Comunidad de Madrid desde 2013 hasta 2019.



(Ep Data, s. f.-b. Elaboración propia)

Observando la figura adjunta, se puede observar que los ingresos crecieron exponencialmente casi en un 22% entre 2013 y 2019, lo que sería un buen indicador para el negocio.

Habría también que tener en cuenta la renta media bruta en Manzanares el Real, ya que el centro y por tanto la mayoría de los clientes potenciales, se encontrarían cerca o en este municipio. A continuación, se muestra la evolución de la renta bruta media en el municipio de Manzanares el Real entre los años 2013 y 2019.



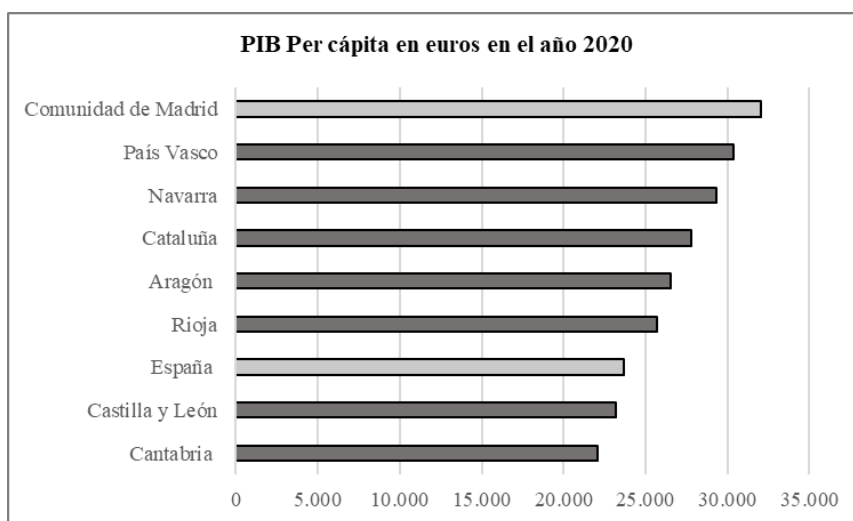
(Ep Data, s. f.-c. Elaboración propia)

Observando el gráfico, se puede ver una recuperación rápida en los años 2018 y 2019. En 2019, la renta media bruta en el municipio de Manzanares el Real fue de 33.035 €.

PIB per cápita

El PIB per cápita es un indicador económico que mide la relación entre el nivel de ingresos de un país y su población (Galán, J. S, 2021).

A continuación, se muestra una gráfica de los PIB per cápita en euros de las comunidades autónomas de España en el año 2020.



(El pueblo digital, 2021. Elaboración propia)

El PIB per cápita es un buen indicador del nivel de vida, teniendo la Comunidad de Madrid un PIB per cápita de 32.048 € en 2020 frente a los 23.693 € del resto de España. Al ser Madrid la comunidad autónoma con mayor PIB per cápita de toda España, esto indica que sus habitantes cuentan con la mayor riqueza y nivel de renta de España, lo que supone un favorable escenario para este tipo de negocios (El pueblo digital, 2021).

5.2.3 Factores sociales

En este apartado se incluyen los factores sociales que pueden afectar al centro ecuestre.

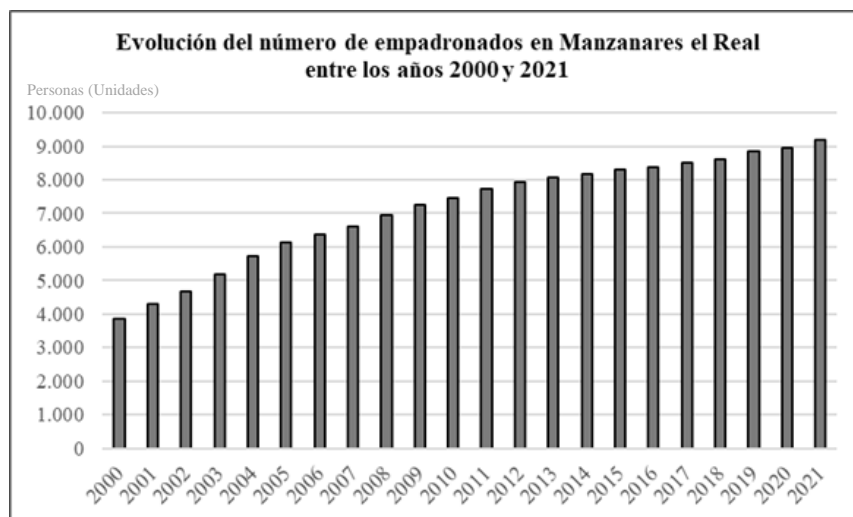
Empadronamientos

Tras el estudio de los factores económicos que pueden afectar a los negocios, cabe señalar que Madrid es una de las comunidades autónomas más pobladas con un total de 6.777.000 habitantes censados según el Instituto Nacional de Estadística (2022), lo que corresponde a un 0,1% menos

que en 2021. Aunque el porcentaje anterior es bajo, podría llegar a tener repercusiones en el negocio.

Para un análisis más detallado, también se debe tener en cuenta el número de empadronados en el municipio de Manzanares el Real, ya que allí residen la mayoría de los clientes potenciales.

El siguiente gráfico muestra cómo ha cambiado la población empadronada en Manzanares el Real entre 2000 y 2021.



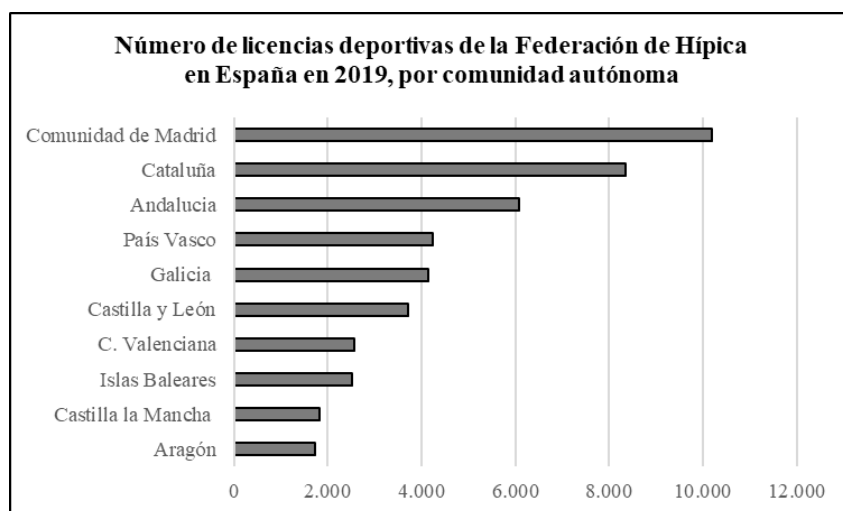
(Dirección General de Economía, 2022. Elaboración propia)

En 2021, Manzanares el Real contaba con un total de 9.202 empadronados, un 3% más que en 2020, lo que implica un mayor número de clientes potenciales para el centro ecuestre (Dirección General de Economía, 2022).

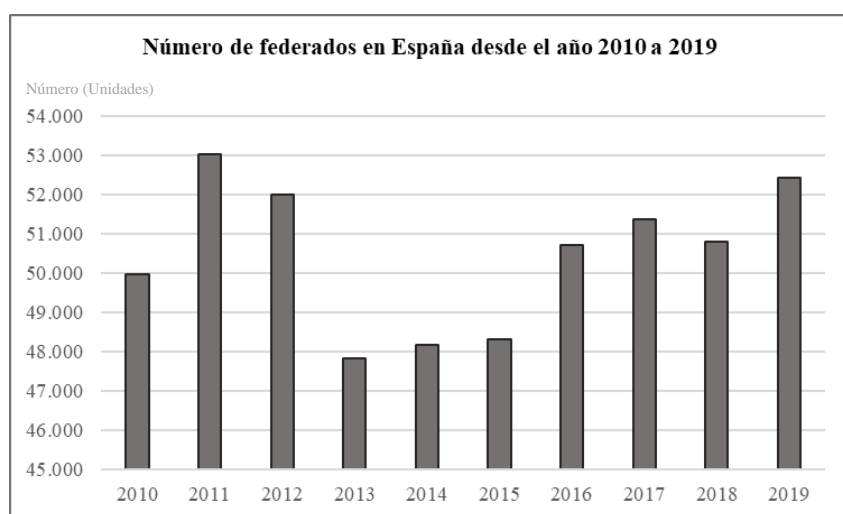
Federados

Otro de los factores sociales a tener en cuenta sería el número de federados en España y en la Comunidad de Madrid, ya que la mayoría de los centros hípicos en España no permiten que sus clientes no estén federados, debido a que se trata de un deporte de alto riesgo.

Las estadísticas adjuntadas a continuación muestran el número de licencias deportivas de la federación de hípica en España en 2019, por comunidad autónoma y el número de federados en España desde el año 2010 al 2019.



(Statista, 2021-b. Elaboración propia)



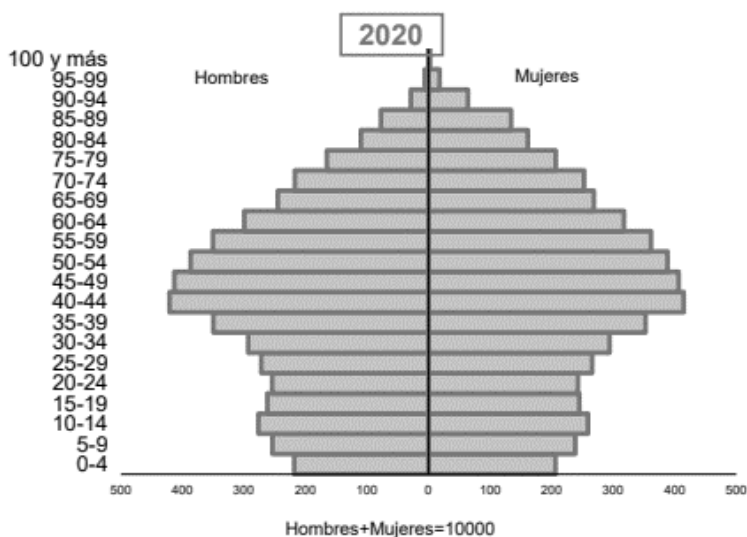
(Statista, 2021-a. Elaboración propia)

El número de jinetes y amazonas federados en España en 2019 fue de 52.405, lo que supone un aumento del 3,20% respecto a 2018.

En cuanto a Madrid, la comunidad tenía alrededor de 10.000 federados en 2019, lo que supone la cifra más alta de federados de todas las comunidades autónomas. Además, cada año se produce un ligero incremento respecto al anterior, incluso en 2020, cuando comenzó la pandemia, el número de licencias aumentó debido a que es un deporte individual y que se practica al aire libre, lo que ha favorecido mucho que se haya podido mantener su práctica de forma más razonable que otros deportes. Este es un factor favorable para el centro ecuestre, ya que muestra un interés activo en la industria (Arana, I., 2022).

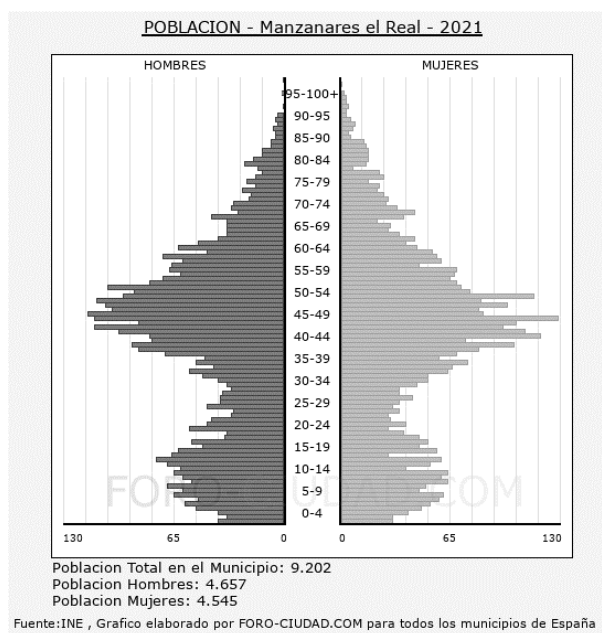
Pirámide de la población

La previsión muestra un envejecimiento de la población en España en 2020. Si las tendencias demográficas actuales continúan, el grupo de edad más grande el 1 de enero de 2020 serán los nacidos en 1970-1979.



(INE, 2020)

A continuación, se muestra la pirámide de la población en Manzanares el Real en 2021.



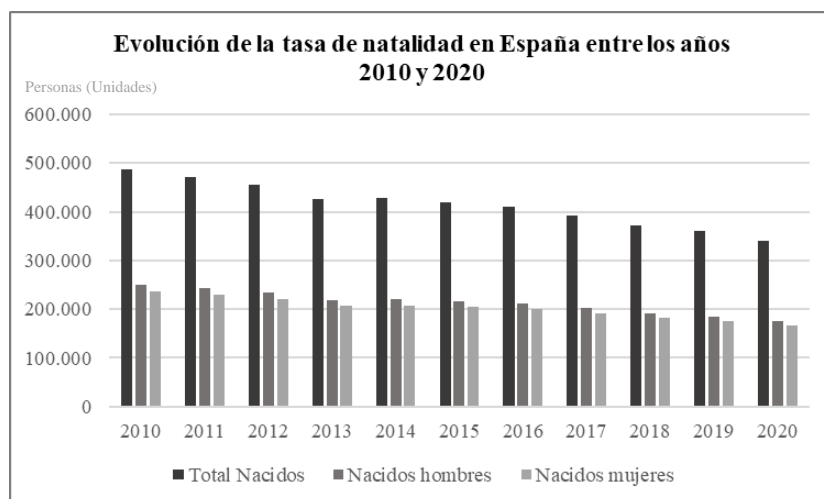
(Foro Ciudad, s. f.)

Como se puede observar, el grupo mayoritario se encuentra entre los 40 y 55 años. Esto es una ventaja para los centros de equitación porque el principal grupo objetivo es este grupo de edad. Después de todo, esta parte de la población es la que tiene un mayor poder adquisitivo y pueden

permitirse practicar este deporte. Además, hay que tener en cuenta que la mayoría de las personas de estas edades tienen hijos, lo que implica un mayor número de clientes potenciales, y se traducirá en mayores ingresos para el centro ecuestre.

Tasa de natalidad

La tasa de natalidad se define como el número de nacimientos registrados. A continuación, se muestra la gráfica de la evolución de la tasa de natalidad en España entre los años 2010 y 2020.



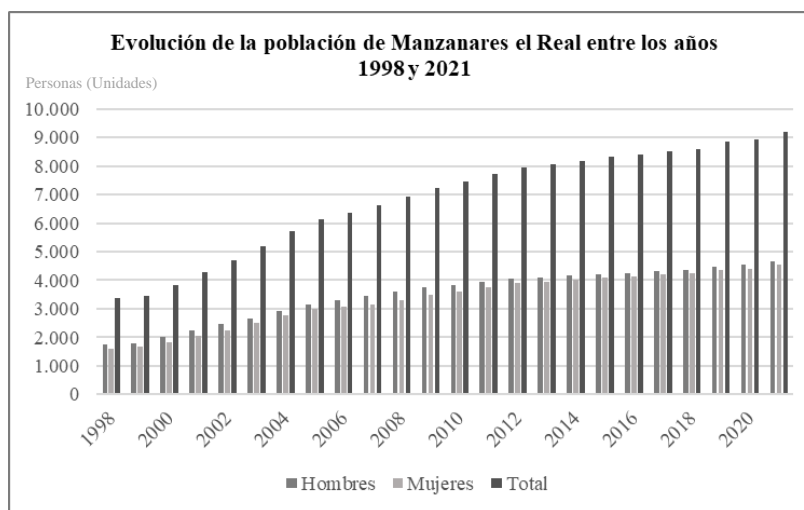
(Datos Macro, 2022-a. Elaboración propia)

En 2020 nacieron en España un total de 341.315 niños, un -3,35% menos que en 2019. Este hecho se debe a que la mayoría de la población española considera la economía, el trabajo o la conciliación de la vida familiar y laboral como las principales causas de la baja natalidad (INE, 2019). Este hecho puede tener un efecto negativo en el centro de equitación, ya que una de las ofertas del centro de equitación, el pony club, está dirigida a los más pequeños.

Habitantes

En cuanto a los habitantes en la Comunidad de Madrid en el año 2021, la población femenina fue mayoritaria, con 3.525.477 mujeres, lo que supone el 52,08% del total, frente a los 3.243.636 hombres que son el 47,91% (Datos Macro, 2022b). Este dato es importante porque según investigaciones sobre el impacto de la industria ecuestre española, se han incorporado a esta afición más mujeres que hombres, lo que es beneficioso para el centro.

Por otro lado, según Foro Ciudad, la población de Manzanares el Real era de 3.365 en 1998, diez años después, en 2008, era de 6.933, y en 2021, último año del que se dispone de datos oficiales, el número de habitantes fue de 9.202.



(Foro Ciudad, s. f. Elaboración propia)

5.2.4 Factores tecnológicos

Con respecto a los factores tecnológicos, cabe señalar que España mejora cada año en cuanto a digitalización se refiere y actualmente ocupa el 7º puesto en el índice europeo DESI (2022) (Índice de la Economía y la Sociedad Digitales 2022 España, 2022). El mundo ecuestre está experimentando actualmente una serie de innovaciones de implementación acelerada. En cada actuación está en juego la integridad de ambas vidas, jinete y caballo. Por ello, la reducción de impactos, caídas y accidentes tiene un doble beneficio y es fundamental para un mayor desarrollo. En la actualidad existen establos inteligentes que mantienen calientes a los caballos o los monitorizan, así como sistemas como Mim Clip, un dispositivo que permite que los establos se doblen cuando se golpean, evitando que los caballos se caigan, una situación en la que los accidentes ponen en mayor riesgo a los animales y a los jinetes (MimClip, s.f.). Adicionalmente a estos, existen una amplia gama de dispositivos y sistemas que ayudan a reducir riesgos y accidentes.

En los últimos años, el progreso ha sido vertiginoso, y el mercado ofrece cada año novedosos sistemas a través de empresas tecnológicas que pretenden revolucionar la equitación. Al fin y al cabo, se tratan de modelos que afectan a todos los campos, y el mundo de los deportes ecuestres no es una excepción, ya que el valor económico es evidente y las posibilidades son muy elevadas (Ecuestre, 2020).



Ilustración 2: Cuadras tecnológicas para caballos



Ilustración 3: Sistema MIM Clip

5.2.5 Factores medioambientales

El centro hípico se construirá en el distrito de Manzanares el Real, un municipio al norte de Madrid. El terreno está rodeado de bosques, plantas y el embalse de Manzanares, por lo que uno de los factores ambientales que pueden afectar al centro hípico son los incendios, ya que el centro hípico se encuentra en una zona boscosa.

También haría que tener en cuenta los riesgos naturales que podrían afectar al centro como la sequía.

Esto repercutirá en los caballos y las instalaciones, ya que este recurso es absolutamente necesario en los centros hípicos, donde es necesario regar grandes superficies. La contaminación, el aprovechamiento de los recursos naturales, la gestión de residuos y la normativa de reciclaje implantada por la Comunidad de Madrid son los principales aspectos a tener en cuenta si se quiere crear un centro hípico.

5.3 Análisis del entorno específico

Además del análisis externo de la empresa, también se realizará un análisis detallado de la competencia en el mundo ecuestre. De esta forma, el centro podrá comprender las oportunidades actuales del mercado y minimizar las posibles amenazas que puedan afectarlo. Este análisis estará compuesto por:

- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación del proveedor
- Poder de negociación del cliente
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos

5.3.1 Competidores actuales

Para analizar la rivalidad entre los competidores existentes habría que tener en cuenta a los competidores actuales que se encuentran en la zona norte de Madrid, en concreto en la zona de Manzanares el Real. La Comunidad de Madrid cuenta con aproximadamente 180 hípicas. Sin embargo, al construir el centro hípico en la zona de Manzanares el Real, este número se reduce a once centros ecuestres. Entre ellos destacan:



Ilustración 5: Mapa con las localizaciones de la competencia

1. Club Hípico La Pedriza
2. Centro Hípico Cierro Grande
3. Hípica Soto del Real
4. Club Hípico Sierra de Madrid
5. Hípica Atalaya
6. Centro ecuestre Tovarich
7. Club Hípico Las Nieves
8. Hípica el Gamonal
9. Centro Hípico la Domera
10. Centro Hípico Navalmelendro
11. Hípica Las Dos Ces

Esto podría llegar a ser una barrera de entrada bastante alta, ya que la mayoría de estos centros cuentan con experiencia dilatada en el sector, así como clientes fieles, pero su oferta de servicios es diferente a la del centro ecuestre, ya que este ofrece servicios que no lo hace la competencia,

como pony club para niños o la venta de caballos, que solo ofrecen dos hípicas de la zona, lo que podría resultar un factor diferenciador frente a la competencia.

Por otro lado, las barreras de salida son altas, debido a los activos mencionados anteriormente, es decir, todas las máquinas, los caballos y la infraestructura. También se debe considerar los costos fijos, como cancelaciones de contratos, indemnizaciones y finiquitos a empleados, etc.

5.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores, es importante analizar las barreras de entrada en este sector de la industria.

Cabe señalar que la creación de un centro ecuestre requiere de un capital inicial bastante grande, debido a que se requieren una serie de inversiones costosas como la construcción del centro ecuestre, compra de caballos, pienso, personal, tecnología, etc., haciéndolo inasumible para muchos empresarios.

También se debe tener en cuenta la posible amenaza de que los competidores adquieran los centros de equitación ya establecidos por lo que la inversión aquí también será alta. Cabe destacar que no habría solo que tener en cuenta la inversión inicial si no que a largo plazo mantener las instalaciones. Las empresas que deseen ingresar en este sector tendrán que adquirir todas las licencias y seguir las normas y condiciones necesarias legalizables para crear el centro ecuestre. Entre ellas destacan:

Deberán ser inspeccionados y calificadas los suelos de las instalaciones y edificaciones con las que actualmente cuenta el centro ecuestre. Estas deberán estar legalizadas desde el punto de vista urbanístico. Por otro lado, se deberá solicitar a la administración municipal de Manzanares el Real la información sobre los aspectos necesarios para poder solicitar una licencia de apertura para la actividad del club hípico. Asimismo, deberá verificarse la legalidad de los pozos o, en su caso, del suministro de energía eléctrica, gas y agua con los correspondientes avisos de anticipo de las empresas suministradoras. Además, según la normativa de homologación de centros ecuestres, el club tiene que estar federado para poder llevar a cabo su actividad. Desde el punto de vista de la sanidad animal, es necesario comprobar si el club hípico está inscrito en el Registro de Animales de acuerdo con el Real Decreto 479/2004, de 26 de marzo, y la Ley de Sanidad Animal. Además, la Ley 8/2003, de 24 de abril de Sanidad Animal, establece en los apartados 1 y 2 de su artículo 36, dentro del capítulo I del título III, que las explotaciones animales de nueva instalación deberán respetar unas distancias mínimas a las carreteras u otras instalaciones o explotaciones que puedan ser focos de transmisión de enfermedades (Ecuestre, 2014).

Estos requisitos, normativas y regulaciones existentes suponen barreras de entrada importantes para el emprendedor, empleando mucho tiempo y dinero, lo que hace que la amenaza de tener nuevos competidores sea baja.

El centro hípico cuenta con una oferta amplia de servicios, de los cuales sus competidores carecen. Por lo tanto, sería una gran oportunidad para el centro, ya que se trata de una hípica que ofrece servicios más completos que sus competidores. Además, todos los profesionales del centro ecuestre cuentan con experiencia previa de más de 15 años en este sector, siendo este factor de la experiencia una clave para el negocio.

En cuanto al posicionamiento en el mercado, los competidores de la zona norte de Madrid comparten un precio similar, lo que puede ser una oportunidad de competencia de precios. Sin embargo, el alto nivel de experiencia acumulada por los centros ya establecidos será un obstáculo importante a considerar.

En el anexo 1 se muestra una tabla con los diferentes servicios ofrecidos por los competidores y sus precios.

5.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende de las características del sector, como pueden ser el número total de proveedores que existen, la importancia dentro de la cadena de valor o su concentración (Modarapida, s.f.).

El centro ecuestre necesitará diferentes proveedores para adquirir todo lo necesario para el centro. Entre ellos podemos distinguir: los proveedores de maquinaria, los proveedores de alimentos y los proveedores de equipamiento.

En cuanto a los proveedores de tractores, los clientes pueden elegir entre varias empresas y precios diferentes, por lo que estos proveedores tienen poco poder de negociación.

En cuanto a los proveedores de rastras, no se pueden encontrar muchos que ofrezcan este tipo de maquinaria, muy especializada y está disponible en un número limitado de proveedores. Sin embargo, la mayoría de los proveedores venden las rastras a un precio similar que su competencia, lo que hace que este grupo de proveedores tengan un poder de negociación medio.

En cuanto a proveedores de alimentación, Madrid cuenta con un gran número de empresas, lo que reduce el poder de negociación de estos proveedores. El centro ecuestre compra grandes volúmenes con regularidad, lo que le confiere un alto poder de negociación con proveedores sobre el precio de los alimentos para caballos.

Finalmente, en cuanto a proveedores de equipamiento, se pueden encontrar varias tiendas ecuestres que ofrecen el equipamiento necesario para un centro ecuestre a precios similares. Por lo tanto, el poder de negociación de estos proveedores es bajo porque un cliente o empresa puede elegir entre muchas tiendas para comprar equipos.

5.3.4 Poder de negociación de los clientes

Observando las gráficas realizadas en el análisis PESTEL sobre el interés que genera el sector ecuestre y las personas federadas en España, se puede ver como este indicador ha ido aumentando cada año. Esto se traduce en que a mayor número de clientes mayor poder de negociación para ellos.

Como se mencionó anteriormente, los precios son muy similares entre los competidores y, como se puede observar en la encuesta realizada a los jinetes y amazonas de Madrid, se puede ver que el precio no es el factor principal en la decisión final del cliente para elegir un centro ecuestre.

Esto se traduce en que la lealtad hacia los centros ecuestre es cada vez mayor, priorizando otros aspectos como la experiencia y la profesionalidad, los servicios que ofrece, las instalaciones o el ambiente. Por lo tanto, es importante cuidar a los clientes y mantenerlos satisfechos para que el centro de equitación pueda seguir funcionando.

5.3.5 Amenaza de productos sustitutivos

La equitación es uno de los deportes más completos que existen porque aporta beneficios físicos, cardiovasculares y psicológicos a las personas (SoloCampamentos, 2020).

Al existir diferentes disciplinas en la equitación, estas tendrán un diferente riesgo de sustitución en función de la disciplina practicada.

Por un lado, como se mencionó anteriormente, los centros ecuestres ofrecerán clases de salto de obstáculo y doma clásica que no podrán ser sustituidas, ya que las actividades ofrecidas por los competidores como el horseball o la doma vaquera no tienen el mismo propósito. Otro de los servicios que ofrece el centro ecuestre son los paseos a caballo por el bosque. En este caso si puede haber alternativas a este servicio, ya que las rutas en bicicleta o a pie son menos costosas y tienen el mismo fin.

En cuanto a los campamentos, estos también podrían tener sustitutos, como los campamentos que organizan los colegios o los cursillos organizados a nivel local por los diferentes organismos.

La hípica puede tener sustitutos en otros deportes, lo que puede provocar un gran riesgo de sustitución. Deportes de élite como la vela o el golf, que aportan beneficios físicos y psicológicos, pudiéndose practicar a cualquier edad, al aire libre y con menos riesgo físico que la hípica, pueden ser sustitutos de la misma.

Por tanto, se puede concluir que el nivel de amenaza es medio si se habla de alternativas a las diferentes disciplinas en el ámbito de la equitación, y alta si se refiere a la equitación en general frente a otros deportes.

5.4 Cadena de valor

El análisis que se realiza a continuación es el estudio de la cadena de valor de Michael Porter. Esta herramienta analítica ayudará a identificar ventajas competitivas al desglosar el centro ecuestre en actividades y buscará identificar fuentes de ventaja competitiva en actividades que crean valor para los clientes (Hernández, L., 2021).

En la cadena de valor del centro ecuestre se pueden diferenciar dos tipos de actividades: las actividades primarias y las actividades secundarias.

Las actividades primarias son aquellas que forman parte directamente del proceso de servicio y entrega, mientras que las actividades secundarias respaldan la actividad principal.

Se pueden distinguir cinco actividades primarias:

- Logística interna: el centro hípico cuenta con una logística muy bien organizada, que incluye toda la recepción de alimento para caballos en el centro hípico, así como todo lo relacionado con la organización de los horarios y los caballos para las clases, la distribución de los boxes y los horarios del profesorado. Para llevar a cabo la organización se implementará una base de datos para maximizar la eficiencia y que haya las menores ineficiencias posibles. Además, el centro ecuestre se enfocará en crear valor con sus proveedores.
- Operaciones: como se mencionó anteriormente, el centro ecuestre tendrá una base de datos donde se registrarán todos los clientes y se almacenará toda la información necesaria. Esto servirá para fidelizarlos, ya que la base de datos ayudará al centro a mantenerlo todo controlado y organizado. Además, ayudará en la diferenciación y en la reducción de costes de la empresa.

- Logística de salida: se trata de proporcionar el mejor servicio posible a los clientes. Esto se realizará a través de las pistas de equitación, que tendrán condiciones óptimas de pista de entrenamiento. Además, el centro hípico facilitará el equipamiento necesario para que los clientes puedan practicar el deporte sin riesgo. Los profesores del centro ecuestre también ayudarán a los clientes a montar a caballo haciendo un seguimiento del progreso de cada alumno. Asimismo, el servicio de restauración, aunque se encontrará subcontratado, los profesionales deberán tratar a los comensales con una actitud ejemplar.
- Marketing y ventas: son todos los procesos relacionados con la comercialización del servicio. En este caso serían las publicaciones que se van a realizar a través de las redes sociales Instagram y Facebook. Además, el centro hípico contará con su propia página web, que aportará un valor añadido a los servicios que ofrece el centro y también ayudará a promocionarlos.
- Servicio y relación con el cliente: se tratará de prestar los servicios a los clientes con la mayor calidad posible, para que el cliente quede satisfecho y quiera volver al centro ecuestre. Además, a los clientes del centro se tratará de fidelizarlos con servicios y regalos especiales en función del tiempo de permanencia en el centro hípico. No obstante, la relación con el cliente estará enfocada en satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, se encuentran las actividades secundarias, es decir, las actividades de apoyo:

- Adquisición: comprende todas las acciones realizadas por el centro ecuestre para adquirir los recursos necesarios. En este caso, es necesario elegir el proveedor más cercano al centro ecuestre que pueda proporcionar productos de alta calidad para reducir costes. Sobre todo, esto será necesario en los proveedores de alimentación, ya que los pedidos se realizarán una vez a la semana. Para los proveedores de equipos, maquinaria y limpieza, no es tan importante la proximidad porque los pedidos no se realizan con tanta frecuencia como los pedidos de alimentos.
- Recursos humanos: en cuanto a los profesionales que serán seleccionados para trabajar en el centro ecuestre, deberán aportar valor con su experiencia y profesionalidad. El centro contará con dos directores, los cuales impartirán también las clases de salto y de doma clásica. Para contratar a un profesional este deberá tener una entrevista con sus dos superiores. Las vacantes se anunciarán en portales de internet y de forma verbal.
- Tecnología: el uso de equipos tecnológicos ayudará al centro hípico a utilizar menos recursos y simplificará todas las tareas relacionadas con los horarios, equinos y

profesorado. También aumentará la productividad y eficiencia del centro ecuestre gracias a la base de datos de la que dispone. Dado que el centro ecuestre también contará con una red social y un sitio web, ayudará a darse a conocer entre los clientes potenciales y le dará una gran ventaja sobre otros centros ecuestres.

- Infraestructuras: se incluyen todos los equipamientos necesarios para mantener el centro ecuestre en funcionamiento y permitir su expansión a largo plazo.

5.5 Factores clave de éxito

Para poder completar la cadena de valor de Porter, es necesario detectar los factores clave de éxito. Estos son los objetivos generales que el centro ecuestre debe alcanzar para lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar los principales factores de éxito del centro hípico, se creará una matriz con las variables más relevantes, cuantificando su importancia con una calificación del 1 al 5. Cuanto mayor sea el número, más importante será.

Factores claves del éxito	Valoración				
	1	2	3	4	5
Experiencia y profesionalidad en el sector ecuestre					
Instalaciones modernas y equipadas					
Pistas para reducir el riesgo de lesiones					
Dependencia de los proveedores					
Organización eficiente interna					
Relación cercana y de calidad con los clientes					
Amplio horario de servicios y clases					
Precios competitivos					
Equipos tecnológicos					
Contratación de los proveedores que aporten calidad					
Recursos humanos adecuados					
Imagen de la empresa					
Equipamiento disponible					
Clientes					

Ilustración 6: Factores claves del éxito. Elaboración propia

Debilidades

Las debilidades constituyen los aspectos limitadores de la capacidad de desarrollo del centro ecuestre, debido a sus características internas.

Entre las debilidades del centro ecuestre se pueden encontrar:

- Al fin y al cabo, la imagen de la empresa no está consolidada en la mente de los consumidores, ya que el centro ecuestre se cambió hace un par de años de localización por lo que no hay muchos clientes en el nuevo municipio que conozcan la hípica.
- El centro ecuestre depende de sus proveedores debido a que necesita maquinaria, alimentación y equipamiento ya que, sin una cadena de suministros fiable, las actividades del centro ecuestre podrían paralizarse y los costes dispararse.
- Las nuevas tecnologías todavía no se implementarán en el centro ecuestre debido a su alto coste. Por lo tanto, no implementarlos puede provocar la pérdida de clientes a otras hípicas que sí cuenten con ellas, ya que los clientes lo pueden ver como una medida de mitigación de riesgos.

Fortalezas

- Uno de los puntos fuertes del centro hípico es la experiencia profesional del personal, ya que llevan más de 15 años trabajando en el sector. Durante estos meses de experiencia, han construido relaciones cada vez más cercanas con sus clientes, aportándoles valor y satisfaciendo sus necesidades.
- Además, el centro ecuestre cuenta con unas instalaciones modernas y equipadas para todas sus disciplinas incorporando también arena de geotextil en las pistas para reducir las lesiones de los jinetes y amazonas.
- Asimismo, gracias al plan de recursos humanos, el centro ecuestre puede hacer una organización más eficiente de sus profesionales, ya que esto ayudará a organizar mejor los horarios de cada uno de los trabajadores, clases de equitación, suministros, etc.
- Los precios competitivos también son otra ventaja del centro ecuestre, ya que puede llegar a clientes de otros segmentos del mercado con menor poder adquisitivo. Además, los clientes se sentirán atraídos por su bajo precio y aprovecharán la oportunidad, aumentando así las ventas del centro ecuestre.

5.6 Matriz DAFO

Al concluir el análisis estratégico, se utilizará la matriz DAFO, que ayudará al centro ecuestre a comparar las fortalezas y debilidades del análisis interno con las oportunidades y amenazas que

surgen del entorno externo. Para ello se realizará un análisis interno y externo del entorno a partir de los datos obtenidos previamente. El siguiente cuadro se divide en dos partes, por un lado, los factores del microentorno y por otro lado los factores del macroentorno. A cada factor se le asigna un número en función de su importancia para el negocio. Cuanto mayor sea el número, más importante será.

Factores relevantes del macroentorno		Valoración				
		1	2	3	4	5
Factores políticos	Modificación de la política fiscal vigente y normativa de la RFHE					
	Ayudas para la creación de nuevas empresas					
Factores económicos	Evolución de las variables económicas de España					
	Empadronamientos en Manzanares el Real					
	Federados en la comunidad de Madrid					
	Tasa de natalidad					
	Evolución de la esperanza de vida					
Factores tecnológicos	Evolución de los habitantes					
	Evolución de la digitalización					
Factores medioambientales	Riesgos naturales que afectan al centro ecuestre					
	Normas de reciclaje impuestas por la comunidad de Madrid					

Factores relevantes del microentorno		Valoración				
		1	2	3	4	5
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Capital inicial alto					
	Adquisición de licencias					
	Diferenciación de los servicios ofrecidos					
	Localización del centro ecuestre					
	Experiencia acumulada de los centros					
Sustitutivos	Deportes sustitutivos					
Poder de negociación de los clientes	Impacto de las disciplinas ecuestres sustitutivas					
	Interés por la equitación					
Poder de negociación de los proveedores	Negociación de los distribuidores de maquinaria, equipamiento y alimentación					

Ilustración 7: Factores relevantes del macroentorno. Elaboración propia Ilustración 8: Factores relevantes del microentorno. Elaboración propia

Las amenazas son todos los factores externos que pueden dificultar la implementación de la estrategia del centro ecuestre e incluso amenazar su viabilidad.

Dentro de las variables que más pueden afectar a los centros hípicos se encuentran:

- Las crisis financieras, económicas, sociales y de salud que pueden afectar a la economía nacional y afectar directamente a los centros hípicos.
- Otra amenaza relacionada es la aparición de nuevos competidores que ofrezcan servicios más útiles a menor coste y con experiencia tanto a nivel nacional como internacional.
- Como se mencionó anteriormente, existen varios deportes que se pueden utilizar como alternativa a la equitación, lo que puede tener un efecto negativo en el centro ecuestre.
- No obstante, una de las amenazas más importantes para el centro ecuestre sería el cambio en las necesidades y preferencias de los clientes. Esto puede poner en peligro el funcionamiento del centro de equitación, ya que la hípica funciona por sus clientes.
- Además, otro riesgo al que se enfrentan los centros hípicos son los cambios políticos que podrían implicar modificaciones en la normativa de la R.F.H.E, que afectarán directamente a los centros hípicos.
- Por último, el centro hípico se ubicará en una zona boscosa del municipio de Manzanares el Real. La preservación de los espacios naturales puede crear dificultades a la hora de

remodelar o proporcionar nuevos servicios. Además, pueden existir riesgos naturales que afecten directamente al centro de equitación, como incendios o inundaciones.

Las oportunidades son todos los elementos externos que facilitan el crecimiento y la prosperidad del centro ecuestre.

A continuación, se mencionan algunas de las oportunidades para el centro ecuestre:

- Como mencionado anteriormente actualmente se ha producido el auge del mundo ecuestre, ya que mucha gente se interesa por este sector por lo que podría aprovecharse para ofrecer nuevos servicios. Uno de los servicios nuevos que ofertará el centro ecuestre y que ninguno de sus competidores tiene, sería el cross o también llamado campo a través. Debido a la zona boscosa donde se ubica el centro ecuestre, es posible brindar dichos servicios sin la construcción de una pista.
- Otra oportunidad que pueden aprovechar los centros ecuestres es el mayor interés público por los deportes y el bienestar, lo que se traduce en oportunidades para los deportes ecuestres.
- Además, gracias al uso de las tecnologías en este sector ecuestre, puede surgir como un factor diferenciador y como una oportunidad para el centro ecuestre.
- Además, el centro hípico tiene mayor poder de negociación debido a la experiencia previa con proveedores de alimentos, equipos y recursos, lo que se traduce en reducción de gastos.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Experiencia profesional	Imagen de la empresa no consolidada	Diferenciación de los servicios ofrecidos	Capital inicial alto
Relación cercana con clientes		Localización del centro ecuestre	Experiencia acumulada de los centros
Instalaciones modernas y equipadas	Dependencia de los proveedores	Impacto de las disciplinas ecuestres sustitutivas	Deportes sustitutivos
		Interés por la equitación	Nivel de competidores
Organización eficiente	Nuevas tecnologías	Ayudas para la creación de nuevas empresas	Entrada de un nuevo competidor
		Evolución de la digitalización	Barreras de salida
Precios competitivos	Clientes	Evolución de las variables económicas	Modificación de la política fiscal vigente y la normativa de la RFHE
			Riesgos naturales que afectan al centro ecuestre

Ilustración 9: Modelo DAFO. Elaboración propia

6. Plan de marketing

A continuación, se elaborará un plan de marketing que tendrá como objetivo aunar los estudios de mercado realizados para poder implementar la estrategia a seguir y poder planificar como llevarla a cabo (Miñarro, M., 2022).

6.1 Estudio de mercado

El estudio de mercado proporcionará información suficiente y necesaria para analizar la viabilidad del centro ecuestre.

6.1.1 Encuesta a jinetes y amazonas

Para detectar las necesidades y preferencias, tanto de potenciales clientes como de los ya pertenecientes al centro ecuestre AP Sport Horse, se realizará una encuesta online a 141 personas de entre 18 y 64 años, que habiten en la Comunidad de Madrid y que hayan practicado alguna vez el deporte ecuestre. Las personas encuestadas menores de 18 años no podrán participar en la encuesta debido a la Ley Orgánica de Protección de Datos, al igual que los mayores de 65, debido a que este deporte no se suele practicar a esta edad. Asimismo, las respuestas procedentes de otras comunidades no se tendrán en cuenta, ya que la zona estudiada es la Comunidad de Madrid. Finalmente, tampoco se tendrán en cuenta las personas que nunca han practicado el deporte ecuestre.

La encuesta a jinetes y amazonas de la Comunidad de Madrid se muestra en el Anexo 2, así como las respuestas obtenidas, y servirán para proporcionar información relevante.

6.1.2 Marketing mix

Uno de los análisis que se realizará es el marketing mix. Este análisis ayudará a determinar las estrategias y acciones que la empresa debe tomar para lograr sus objetivos. Este análisis se dividirá en cuatro partes:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución

A la hora de realizar el análisis, se tendrán en cuenta las respuestas de la encuesta realizada al usuario anteriormente.

Producto

Los servicios ofrecidos por el centro ecuestre se podrán realizar en grupo o a nivel particular y dependerán del nivel del cliente y de la disciplina que quiera perfeccionar.

Niveles

- **Iniciación:** compuesto por alumnos de todas las edades, que estarán en contacto con caballos y ponis. El objetivo será que el alumno se sienta cómodo con el caballo para así crear afición.
- **Intermedio:** formado por los alumnos que ya están familiarizados con la equitación y que quieran seguir perfeccionando.
- **Avanzada:** pueden practicar disciplinas de la equitación a un nivel superior y además pueden participar en competiciones nacionales y regionales.

Principales disciplinas

- **Salto de obstáculo:** la disciplina de saltos consiste en realizar un recorrido de varios obstáculos, sin cometer faltas, rehúses o derribos en el tiempo establecido (Equipassion, s.f.).
- **Rutas ecuestres:** el turismo ecuestre es la práctica de actividades ecuestres en la naturaleza, habitualmente siguiendo un recorrido señalizado. La ruta a caballo tendrá una duración aproximada de una hora y transcurrirá por la zona forestal que rodea al centro hípico (Equipassion, s.f.).
- **Doma clásica:** se trata de una disciplina en la que el jinete y caballo deben realizar una serie de ejercicios o piruetas realizados con armonía y equilibrio previamente establecidos en la *reprise* (Equipassion, s.f.).
- **Pony club:** recoge desde equitación básica de clubes y escuelas de ponis hasta salto y doma de alto nivel (Equipassion, s.f.).

Servicios

- **Pupilaje o fruto por alimento:** consiste en asumir los costes de pupilaje, box, alimentación, vacunas, herraje y veterinario de un caballo que no es propio, sino que pertenece al centro ecuestre o a otro propietario. El alumno podrá montar al caballo los días establecidos con el centro.
- **Campamentos:** se impartirán en Navidad, Semana Santa y verano para niños mayores de 4 años.
- **Venta de caballos:** el centro ecuestre venderá caballos de diferentes edades con

aptitudes para el deporte. El rango de precios estará establecido según la categoría a la que pertenezca el caballo.

- Servicio de herrador: se dispondrá de herrador para los caballos, en caso de pérdida de herraduras, este servicio se realizará en menos de 24 horas.
- Transporte de caballos: asimismo se dispondrá de servicio de transporte de caballos y traslado a competiciones.

El centro ecuestre también ofrecerá otros servicios adicionales relacionados con el sector como: trabajo a la cuerda, monta de caballo, dirección técnica, lavadora a disposición del cliente para lavar mantas y sudaderos, esquilado del caballo, gestión de documentación del caballo, etc.

Finalmente, el centro ecuestre contará con servicio de restauración completo abierto por las tardes y fines de semana, con menús diarios los fines de semana y también se podrán contratar celebraciones de eventos. Este servicio será subcontratado y se realizará directamente con el restaurador.

Precio

En cuanto al precio, el centro utilizará unos precios más asequibles que su competencia, lo que resultará más competitivo. Los servicios ofrecidos están dirigidos a clientes de clase media, es decir, que tengan un cierto poder adquisitivo, ya que se trata de un deporte caro. Sin embargo, un cliente que tenga un poder adquisitivo bajo-medio también podrá permitírselo gracias al coste ajustado de los servicios. Teniendo en cuenta los precios de la competencia, se muestra una tabla con los precios asignados a cada uno de los servicios del centro ecuestre en el anexo 3.

El centro ecuestre ofrecerá una amplia gama de tarifas pudiendo elegir entre clases en grupo o clases particulares.

Las clases de doma clásica y salto de obstáculo se dividen por niveles. Según el nivel que tenga el cliente montando a caballo se le asignará en una clase o en otra. El centro ecuestre ofrecerá diferentes tarifas que van desde clases sueltas, bonos o pagos mensuales o trimestrales, para que el cliente pueda elegir.

En el caso de los ponis, siempre estarán limitados por la edad del jinete. Además, el cliente tiene la opción de pagar las clases mensualmente o por trimestres.

Las clases en grupo a caballo, el cliente podrá elegir entre practicar el deporte una vez a la semana, lo cual tendrá un coste de 70 €/ mes o 200 €/ trimestre. También podría optar por montar dos veces a la semana, con un coste de 35 €/ mes o 400 €/ trimestre.

El cliente también podría sacar un bono de 10 clases de una hora de duración que tendrá un precio total de 180 €. Otra de las tarifas que ofrece el centro será la tarifa de clase suelta, la cual tendrá una duración de 1 hora con un coste de 20 €.

Por otro lado, el centro ecuestre también ofrecerá tarifas para los más pequeños que quieran montar en pony. Las clases de pony que se practiquen una vez a la semana tendrán una duración de 30 minutos y su coste será de 50 €/ mes o 140 €/ trimestre. En los ponis también se podrá practicar este deporte dos días a la semana y su coste ascenderá a 95 €/ mes o 280 €/ trimestre. El centro ecuestre tendrá también a disposición de los clientes el bono de pony de 5 clases con una duración de 30 minutos con un precio de 65 €.

Asimismo, se ofrecerán rutas a caballo, por la zona forestal que rodea al centro de una hora a un precio de 18 €.

El cliente podría optar por clases sueltas para los más pequeños, donde el cliente podría elegir entre paseo en pony o clase, ambas de 30 minutos, estas tendrían un coste de 14 € y 16 € respectivamente.

Por otro lado, el centro ecuestre ofrecerá clases particulares con caballos de la escuela por horas sueltas, que tendrían un coste de 28 € o bien un bono de 10 clases cuyo precio será de 250 €.

En lo que se refiere a los campamentos, estos tendrán lugar en Navidad, Semana Santa y verano y su precio será de 150 € persona por semana. En el caso de que el cliente estuviese interesado en el horario ampliado que incluye comida en el centro, el precio sería de 200 € por semana.

Por último, los jinetes y amazonas podrán optar por el servicio de pupilaje o fruto por alimento. Este servicio tendrá un coste de 310 € al mes y el cliente podrá montar a caballo 6 días a la semana. El medio pupilaje consistirá en la posibilidad de montar a caballo tres días a la semana y tendrá un coste de 200 €. Si se observan los precios de la competencia y la encuesta realizada, se puede apreciar que son precios muy asequibles para los clientes.

Promoción

La promoción del centro ecuestre se va a realizar de diferentes maneras. La forma más sencilla de llegar a los clientes es por la propia página web del centro, la cual contará con tres apartados:

- En el primer apartado se incluirá una breve descripción de la hípica de sus instalaciones y profesionales que integran el centro ecuestre, así como el número de contacto, la localización y algunas fotos del centro.
- En el segundo apartado se podrán consultar los servicios ofrecidos por el centro ecuestre.
- Finalmente, en el tercer apartado los clientes podrán consultar los horarios y las tarifas de los diferentes servicios que ofrece el centro.

Otra de las maneras en las que el centro se va a promocionar será por sus redes sociales. El centro hará uso de dos redes sociales Instagram y Facebook, debido a que son las dos redes sociales que más se usuarios tienen en España (Ep Data, s.f.).

En cada una de ellas semanalmente se pondrá una breve descripción del centro, que incluirá fotos con el consentimiento de los padres y clientes, así como de las instalaciones. Se informará además a los clientes o clientes potenciales por redes sociales si hubiese algún evento especial como concursos, campamentos o lunadas (rutas a caballo por la noche). Además, se realizarán sorteos cada mes con el fin de atraer a un mayor número de clientes.

Por último, el centro se promocionará con la ayuda de sus clientes mediante el boca a boca para llegar a un mayor número de personas.

Distribución

La variable de distribución hace referencia a los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega al cliente final (Giner, G. J., 2019). Sin embargo, al tratarse de un servicio, este se localizará en una finca rústica a las afueras de Madrid, en Manzanares el Real. Se ubicará concretamente a 30 minutos en coche del centro de la capital. Además, el municipio cuenta con líneas regulares de autobús con amplios horarios para llegar al centro ecuestre.

7. Estudio técnico

El estudio técnico es un proceso de análisis técnico que tiene en cuenta los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para proporcionar los servicios necesarios, y en el cual se analizan la determinación del tamaño óptimo del lugar de producción, ubicación e instalaciones requeridas (Facultad de Economía UNAM, s.f.).

7.1 Localización del centro ecuestre

El centro ecuestre se ubicará en el norte de Madrid, en el municipio de Manzanares el Real, patrimonio histórico y natural. Se sitúa junto al embalse de Santillana, con una gran demanda de servicios hípicas en esta zona. La hípica se encuentra a tan solo 30 minutos de Madrid en coche, aunque también cuenta con transporte público para las personas que no puedan acceder en coche. A escasos metros del centro hípico se encuentra el embalse de Santillana, una zona de alto valor ecológico, rodeada de bosques de fresnos y robles. Se trata de una finca con una gran extensión y cuya superficie es de aproximadamente 12.100 m², que cuenta con una gran zona forestal que rodea al centro ecuestre donde se impartirán las rutas a caballo, y que es ideal para aquellos que quieran relajarse y hacer deporte.

7.2 Instalaciones e infraestructuras



Ilustración 11: Mapa con la localización del centro ecuestre AP Sport Horse

Una vez elegida la ubicación del centro ecuestre, se procederá a realizar las infraestructuras previstas. El centro ecuestre contará con 12 boxes, cuyos techos tendrán una altura no inferior a 3 metros, provistos con bebederos automáticos y comederos. En estos boxes se instalarán tanto

los caballos de los clientes particulares como los de escuela.

La hípica contará con un total de tres pistas para la práctica de las diferentes disciplinas.

Los más pequeños contarán con una pista cubierta de 40 m × 20 m y un grosor de arena de 20 centímetros, lo que hará que resulte más fácil que aprendan y controlen a su caballo. Esta pista estará compuesta por arena de sílice y viruta de plástico, lo que hará que si el jinete o la amazona sufre una caída se eviten lesiones. Además, contará con un sistema de riego automático a base de aspersores para evitar encharcamientos.

Los jinetes y amazonas que practiquen la disciplina de doma clásica y salto de obstáculo contarán con una pista descubierta con unas dimensiones de 70 m × 25 m. El sistema de riego utilizado serán aspersores automáticos. Esta pista estará compuesta por arena de sílice con geotextil que tiene como objetivo principal evitar lesiones en los caballos. Se optará por este suelo debido a las numerosas ventajas que aporta:

- Absorbe el impacto de las pisadas de los caballos
- Menos movimiento de arena
- Humedad correcta para evitar la descomposición del polvo y la arena
- Drenaje efectivo debido a su absorción y capacidad de empujar el agua fuera del área en pequeñas pendientes sin desplazar la arena (Zaragoza Hípica, s.f.).

Por otro lado, la hípica contará con una pista circular de 15 metros de diámetro que podrá utilizarse para dar cuerda al caballo. Esta pista estará compuesta por micro arena de sílice.

Además, la hípica estará equipada con 2 guadarneses, uno para los particulares con unas dimensiones de 10 m × 15 m, y otro que se encontrará en la zona de escuela con unas dimensiones de 5 m × 5 m. A esto se le sumaran 8 *paddock* de descanso, con unas medidas de 6 m × 25 m, cinco para los caballos de escuela y otros tres para los particulares, además de duchas para caballos.

El centro hípico dispondrá también de un almacén para el almacenamiento de alimento para caballos, una oficina donde los clientes podrán consultar precios y realizar sus consultas y una cafetería que contará con servicio completo de restaurante, abierto por la tardes y fines de semana con menús y celebraciones de eventos.

Finalmente, en la entrada del centro ecuestre se encontrará un aparcamiento gratuito, donde los clientes podrán estacionar sus vehículos. En el anexo 4 se muestra una imagen con la distribución de las infraestructuras del centro ecuestre.

7.3 Recursos y equipamientos necesarios

Para que el desarrollo del proyecto tenga éxito y se realice en buenas condiciones, es necesario identificar los recursos necesarios. Para ello se van a clasificar en cinco grupos: el equipamiento necesario para desarrollar la actividad, la maquinaria, la alimentación para los caballos, los materiales de limpieza necesarios y los recursos energéticos.

7.3.1 Equipamiento

Para llevar a cabo las actividades ecuestres se requerirá el equipamiento necesario para poder realizarlas. Los clientes particulares dispondrán de su propio equipamiento y el de su caballo, como, por ejemplo: protectores, cabezada, silla, baúl, casco homologado, etc.

Por otro lado, los clientes que monten caballos del centro ecuestre tendrán a su disposición los aperos mostrados en el anexo 5.

7.3.2 Maquinaria

La maquinaria será de gran importancia dentro del centro ecuestre, estas proporcionarán una gran ayuda. El centro ecuestre contará con una serie de herramientas y maquinaria tanto para los caballos como para las personas del centro. La maquinaria necesaria será:

- Dos esquiladoras, las cuales servirán, para eliminar la cantidad del pelo restante del caballo. Esto ayudará al animal a trabajar mejor y facilitará el acicalamiento y el aseo.
- El centro tendrá además una pista redonda que servirá para dar cuerda al caballo y podrá usarse tanto para los caballos de escuela como para los caballos particulares, la cual servirá para el entrenamiento diario de los caballos.
- Además, el centro dispondrá de una rastra, es decir, un nivelador de pista, que servirá para nivelar y aflojar la superficie de la misma, con el objetivo de evitar lesiones a los caballos, y finalmente un tractor para facilitar la entrega de paja y virutas a los caballos.

En el anexo 6 se muestra la maquinaria necesaria para el funcionamiento del centro ecuestre.

7.3.3 Alimentación

El principal alimento que hay que tener en cuenta es el pienso de los caballos. Para ello, el centro ecuestre contará con un proveedor de alimentos en Manzanares el Real, el cual suministrará cada semana el pienso necesario para los animales. Esto hará que el centro no cuente con un gran almacén donde almacenar la comida, ya que esto supondría altos costes para la hípica. Sin embargo, los pedidos también dependerán del número de caballos que se encuentren en el centro, teniendo flexibilidad para ajustar los pedidos a las necesidades en función del número de caballos. Los particulares deberán comunicar a la oficina el pienso deseado de su caballo y la

cantidad para poder hacer el pedido, ya que, al abarcar tantos caballos particulares de diferentes disciplinas, esto hará que la alimentación sea diferente a los caballos de escuela.

La escuela contará tanto con ponis para los más pequeños como con caballos. La alimentación se dividirá en tres tandas: el desayuno, la comida y la cena. En total la alimentación de un caballo de escuela será de 4,5 kilos diarios.

Por otro lado, para los ponis será de 2 kilos diarios. A esto habría que añadirle la alimentación de los caballos particulares deseada por sus propietarios.

Los complementos a la comida, que también habría que tener en cuenta, serían el forraje, las zanahorias y las piedras de sal.

El heno y la alfalfa serán fundamentales para proporcionar a los caballos fibra. Teniendo en cuenta que un caballo estabulado que pesa alrededor 500 kilogramos come 7,5 kilos de forraje cada dos días, un pony de mediano tamaño que pesa 100 kilogramos, se alimentará de una cantidad de 1,5 kilos de forraje cada dos días (Ecuestre, 2019). Por lo tanto, se necesitará un total de 610 kilos de heno y alfalfa a la semana contando con caballos y ponis. Las zanahorias forman parte de la dieta del caballo, ya que proporcionan al equino vitaminas y minerales (PortoVerde, s.f.). Sin embargo, también sirven como premio para el caballo. Es por ello, que cada semana se hará un pedido de 10 kilogramos de zanahorias, a los que tendrá acceso todo el centro.

Alimentación diaria de un caballo		
Caballo	Pienso	4,5 kilos al día
	Agua	30 litros al día
	Heno y Alfalfa	3,75 kilos al día

Alimentación diaria de un pony		
Pony	Pienso	2 kilos al día
	Agua	15 litros al día
	Heno y Alfalfa	0,75 kilos al día

Ilustración 31: Alimentación diaria de los equinos

Finalmente, el centro dispondrá de piedras de sal para los caballos. Las piedras de sal mineral aportan al caballo varios beneficios, como son el sodio y otros minerales. Este alimento no es esencial para la nutrición del caballo, por ello solo se hará un pedido de 10 piedras de sal a la semana como prevención por si algún caballo necesitará sodio, pudiendo variar si fuera necesario.

Hay que tener en cuenta que la hípica contará con un total de 25 equinos, 20 caballos y 5 ponis de escuela. A continuación, se muestra una tabla con la alimentación diaria de los equinos con el objetivo de calcular los pedidos semanales:

Alimentación de los caballos		
20 caballos	Pedidos semanales de pienso	630 kilos a la semana
	Litros semanales	4200 litros a la semana
	Pedidos semanales de heno y alfalfa	525 kilos a la semana

Alimentación de los ponis		
5 ponis	Pedidos semanales de pienso	70 kilos a la semana
	Litros semanales	525 litros al día
	Pedidos semanales de heno y alfalfa	27 kilos al día

Ilustración 32: Alimentación semanal de los equinos

A continuación, se muestra una tabla con los pedidos semanales que hará el centro ecuestre únicamente para los caballos de escuela, no teniendo en cuenta los pedidos de los particulares, ya que estos podrían variar:

Pedidos semanales a realizar	
Pedidos de pienso semanales	700 kilos a la semana
Litros semanales	4725 litros a la semana
Pedidos de heno y alfalfa semanales	552 kilos a la semana
Pedidos de zanahoria semanales	10 kilos a la semana
Pedidos de piedras de sal semanales	1 piedra de sal

Ilustración 33: Pedidos semanales a realizar

Entre caballos y ponis del centro ecuestre se hará un pedido semanal de 700 kilos de pienso, 552 kilos de heno y alfalfa, 10 kilos de zanahoria y 1 piedra de sal de 5 kilogramos. Por otro lado, los equinos necesitaran un total de 4725 litros a la semana de agua.

7.3.4 Limpieza y acicalamiento

Para la correcta limpieza del caballo, el centro ecuestre proporcionará a los clientes del club las herramientas necesarias para ello.

La hípica facilitará un total de 20 kits de limpieza básico, que contaran con:

- Almohaza para quitar la suciedad del cuello y de la grupa del caballo
- Bruza para quitar la suciedad del caballo
- Cepillo de raíces para eliminar la viruta, el estiércol y el barro del caballo
- Peine que se utilizará para la crin y esponja para eliminar la suciedad que se encuentra en la cabeza del caballo

- Esponja para quitar las legañas y la suciedad de la cara del caballo
- Limpia cascos para retirar lo incrustado en el casco del caballo
- Grasa para el casco del caballo, lo que proporcionará que no se reseque (Curtisur, 2017)

En el anexo 7 se muestran los utensilios necesarios para la limpieza del caballo mencionados anteriormente.

7.3.5 Recursos energéticos

La hípica contará además con una serie de recursos energéticos que utilizará el centro como fuente de energía. Entre ellos destacan:

- Los paneles solares, un dispositivo encargado de convertir la energía solar en forma de radiación en energía eléctrica.
- El pozo de agua que proveerá de agua para la instalación de la hípica y los caballos.
- Un termo eléctrico el cual producirá agua caliente. Este termo se instalará en el apartamento del mozo de cuadra.

El centro ecuestre contará con suministro de luz propio, pero para abaratar los costes se instalarán también paneles solares. Dada la orientación de las naves, solo se podrán instalar placas solares en la nave central construida en la zona sur de la parcela, y al tener techos a dos aguas, solo será aprovechable la parte del techo con orientación sur, de unos 40 m². Al tener este una inclinación suficiente de aproximadamente 30°, y con el fin optimizar al máximo el aprovechamiento de la luz diaria, se podrán instalar aproximadamente 16 placas solares directamente sobre el techo sin estructuras adicionales, con una producción estimada de unos 7,5 kW año.

Gracias a la existencia de un pozo autorizado, el centro ecuestre dispondrá de agua para el riego de las instalaciones y bebidas de los animales. Para el consumo humano, se instalará una pequeña máquina purificadora de agua, para evitar la transmisión de virus y bacterias.

8. Plan de recursos humanos

Con el objetivo principal de incorporar a los profesionales capacitados en los puestos adecuados, se establecerá un plan de recursos humanos.

Este plan consiste en identificar las necesidades futuras y actuales de la organización, ofreciendo soluciones y herramientas para satisfacer esas necesidades. Se trata de un plan detallado que define la estructura de la empresa, los profesionales necesarios para su funcionamiento y las responsabilidades de cada uno, teniendo en cuenta los objetivos y previsiones de crecimiento de la empresa (Olalla, A. L., 2016).

8.1 Organigrama

El organigrama que aparece a continuación representará la estructura del centro ecuestre, la cual se dividirá en departamentos que serán cubiertos por profesionales del ámbito ecuestre.

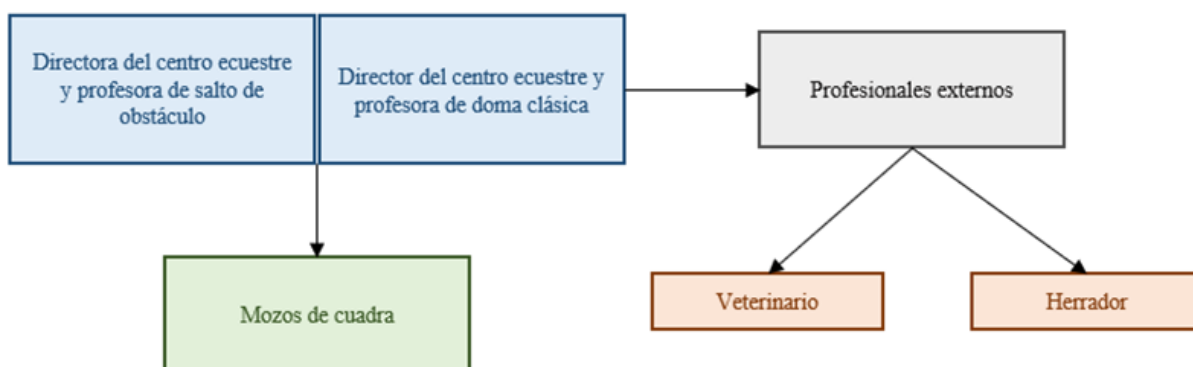


Ilustración 35: Organigrama del centro ecuestre

En la cúspide se encontrarán los dos directores del centro ecuestre, que tendrán la total responsabilidad de la hípica y de su funcionamiento, ejerciendo también la función de profesores de equitación. Por un lado, la directora del centro ecuestre impartirá las clases de pony club, las de iniciación y las de salto de obstáculo, y, por otro lado, el director del centro ecuestre impartirá las clases de doma clásica a todos los niveles. Además, los directores serán los responsables y darán las instrucciones necesarias a los mozos de cuadra. Adicionalmente, los directores también contratarán a profesionales subcontratados, donde se incluyen el veterinario y el herrador, que no forman parte directamente del centro, pero si tienen una participación directa y fundamental en sus actividades diarias.

8.2 Perfil del puesto de trabajo

A continuación, se describirá detalladamente el perfil de los profesionales, tanto de los que trabajaran directamente como indirectamente en la hípica.

Los directores del centro ecuestre serán los máximos responsables del centro ecuestre. Su

función principal es supervisar el día a día del centro ecuestre, transmitir las órdenes y seguimiento del trabajo del resto de empleados y capacitarlos para evitar ineficiencias. Además, serán ellos quienes definirán la estrategia de negocio y tomarán las decisiones correspondientes. En este caso, el centro ecuestre contará con dos directores que al mismo tiempo son los propietarios. Ambos cuentan con una amplia experiencia previa en este sector y ejercerán diferentes funciones. Por una parte, la dirección del centro ecuestre y por otra la de profesores de equitación, donde deberán impartir las clases de las diferentes modalidades (doma clásica, salto de obstáculo y pony club) y organizarán las rutas a caballo. Además, tendrán que organizar y gestionar los diferentes niveles de sus alumnos, desde principiantes hasta jinetes y amazonas de competición.

Estos dos profesionales tendrán grandes habilidades de liderazgo, ya que la responsabilidad que recae sobre ellos es muy grande, pues deben coordinar un gran número de actividades y personas, motivando a sus profesionales subordinados para que lleven a cabo su trabajo de la manera más ágil y eficiente (Education, E. B. D. I. S., 2022).

Finalmente, si en el largo plazo quisiesen ampliar el personal, deberán seleccionar a estos nuevos empleados y deberán definir la estrategia que se quiere conseguir en un plazo determinado y comunicarla al equipo haciéndoles partícipes de la misma.

El mozo de cuadra será el responsable del cuidado diario y bienestar de los caballos. Su trabajo consistirá en alimentar, mantener las cuadras y los caballos limpios, y vigilar la salud de los animales informando si observara algún comportamiento inusual. Es por ello por lo que el mozo de cuadra debe de estar motivado, ya que se trata de un trabajo duro y constante, que conlleva bastantes horas en movimiento. Además, debe tener experiencia previa y estar familiarizado con el contacto diario con caballos para poder realizar sus tareas correctamente (Gil, B. B. C. Y, s. f.).

Los profesionales subcontratados que prestarán sus servicios como personal externo, serán el veterinario y el herrador.

El herrador es la persona que hierra un caballo, es decir, cuida de los cascos del caballo y le cambia las herraduras. Los caballos son animales que apoyan todo su peso en los cascos y por esta razón deben mantenerse en muy buenas condiciones. Por lo tanto, el herrador debe conocer los distintos tipos de herraduras y sus funciones para así poder adaptar correctamente las mismas a las necesidades de cada caballo (Gil, B. B. C. Y, s. f.). Un herrador sin conocimientos suficientes puede provocar una cojera en los animales o provocarles molestias en sus cascos. Por lo anteriormente expuesto, se trata de una profesión que, aunque puede parecer muy simple,

requiere de conocimientos y mucha experiencia, por lo que es una profesión considerada de gran importancia dentro del mundo ecuestre.

El veterinario equino se encargará de cuidar a los caballos y de velar por su salud y bienestar, tanto con un seguimiento periódico como con capacidad de intervención en casos de urgencia (Gil, B. B. C. Y, s. f.). Como se mencionó anteriormente, los caballos son animales muy delicados que requieren de cuidados diarios, y que, en caso de urgencia, si no se les atiende con rapidez, una lesión podría ser irreversible. Por esta razón los veterinarios equinos deben estar disponibles las 24 horas los 7 días de la semana por si se precisara con urgencia sus servicios.

8.2.1 Descripción y especificación del puesto de trabajo

A continuación, se realizarán las descripciones y las especificaciones de cada uno de los puestos de trabajo que actualmente componen el organigrama. Por un lado, la descripción establece las tareas, deberes y responsabilidades de cada puesto, y, por otro lado, la especificación incluye los requisitos y el nivel de conocimientos, habilidades y capacidades de la persona que realiza el trabajo.

En el anexo 8 se detallan los puestos que actualmente existen en la compañía y los externos a la misma.

8.2.2 Distribución de la jornada laboral

El centro ecuestre estará abierto de martes a domingo desde las 09:00 de la mañana hasta las 20:00 horas. Los empleados tendrán un descanso de dos horas entre las 14:00 h y las 16:00 h. El lunes se considera día de descanso, por tanto, el centro permanecerá cerrado al público.

A continuación, se muestra el horario de apertura del centro ecuestre:

Día de la semana	Mañana	Tarde
Lunes	Cerrado al público	Cerrado al público
Martes	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas
Miércoles	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas
Jueves	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas
Viernes	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas
Sábado	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas
Domingo	09:00 a 14:00 horas	16:00 a 20:00 horas

Ilustración 37: Horario de apertura centro ecuestre

Las clases de equitación no comenzaran hasta las 10:00h, por lo que de 9:00h a 10:00h se dedicará a la preparación de los caballos, las instalaciones y las clases diarias.

Cada empleado tendrá un horario diferente. Para ello se ha realizado unos horarios específicos personalizados para cada uno de ellos.

En el anexo 9 se presentan la distribución laboral de los profesionales del centro ecuestre.

La directora del centro ecuestre trabajará un total de 32 horas a la semana de lunes a domingo. El fin de semana, tanto por las mañanas como por las tardes, la directora trabajará ininterrumpidamente en el centro ecuestre, ya que será cuando más gente acuda al centro.

Por otro lado, el director del centro ecuestre trabajará un total de 36 horas a la semana, de martes a domingo tanto por la mañana como por la tarde, ya que la principal función del director es organizar las clases, los caballos, horarios, próximos eventos, mozos de cuadra etc. Además de martes a domingo ambos impartirán clases de equitación a los alumnos.

Por otro lado, los profesionales externos a la empresa no tendrán un horario fijo, por lo que solo se requerirá de sus servicios cuando sea necesario.

El herrador vendrá al centro ecuestre cada semana, pues en un día le dará tiempo a herrar entre 6 y 8 caballos, ya que un equino debe ser tratado cada 6 o 7 semanas. Así, podrá tener todos los cascos de los equinos en perfecto estado. Al ser caballos que van a trabajar en pistas, se tendrá solo que herrar las manos de los caballos, aunque también será necesario el recorte de cascos traseros.

Por otro lado, el veterinario vendrá al centro ecuestre cuando se tengan que aplicar las vacunas y cuidados correspondientes. Sin embargo, también pueden suceder imprevistos, lo que haría que el veterinario también se tuviese que desplazar al centro ecuestre cuando surjan enfermedades, lesiones o accidentes.

Por otro lado, los clientes particulares podrán optar por la contratación del herrador y del veterinario del centro ecuestre, o usar profesionales directamente elegidos por ellos.

8.2.3 Política retributiva

La política salarial es el sistema de remuneración económica a sus trabajadores que tiene el centro ecuestre, la cual debe ser justa y equitativa para los empleados, garantizando que cada empleado esté satisfecho y se sienta valorado (Bankinter, s.f.).

Para ello, el sueldo de los empleados del centro ecuestre será de 14 pagas, de las cuales 12 serán pagas mensuales, y dos pagas extraordinarias que se cobrarán en verano y Navidad.

Este cálculo es importante, porque finalmente cada uno ingresa un salario neto, que es el dinero que recibe después de hacer las correspondientes retenciones y cotizaciones en cada nómina. Para ello, habría que tener en cuenta los impuestos más importantes que afectan a los salarios de los empleados.

- Seguridad social: la seguridad social es un sistema público que tiene como función principal proteger a los ciudadanos frente a situaciones de desempleo, enfermedad o vejez. Estos

beneficios son porcentajes fijos con una base mínima y máxima en función del grupo de cotización de cada trabajador (Seguridad Social, s.f.). Las contribuciones de los empleados al seguro social incluyen:

- Contingencias comunes: 4,7%
 - Desempleo: 1,55%
 - Formación profesional: 0,10% (Seguridad Social, s.f.)
- IRPF: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas es un impuesto que grava las rentas obtenidas por personas físicas o contribuyentes residentes en España durante un año natural (Molina, D., 2022).

En el anexo 10 se muestra una tabla con los salarios brutos de los diferentes profesionales del centro ecuestre y sus consiguientes deducciones.

Los profesionales externos estarán compuestos por el herrador y el veterinario. Estos no forman parte directamente de la empresa, si no que serán externos subcontratados, retribuidos en base a un precio fijo al mes, conocido como “igualada”, que incluye funciones fijadas mediante contrato y consideradas recurrentes, donde el profesional se compromete a realizar una determinada cantidad de servicios durante un determinado período de tiempo a cambio de un precio acordado, exceptuando las intervenciones extraordinarias por hechos imprevistos, que se facturarán en base a una tabla de precios prefijada.

Estas igualadas incluyen todas las visitas necesarias, mano de obra y el coste de las vacunas, quedando como parte variable los medicamentos, operaciones y tratamientos excepcionales. Hay que indicar que, para los caballos de propietarios externos, esto no será un coste para el centro ecuestre, pues son sufragados directamente por cada propietario.

Se ha optado por este tipo de contrato debido a la imposibilidad de contar con veterinarios fijos en la empresa, pues es imposible cubrir las 24 horas del día 7 días a la semana con personal interno. En el caso del herrador, 40 caballos no es volumen que justifique un trabajador fijo. Esta es una práctica común que se aplica en los distintos centros ecuestres.

Al ser un servicio que presta un profesional autónomo, emitirá facturas de prestación de servicios, donde se aplicará el IVA general que será del 21%.

El coste del herrador al mes incluirá el servicio de herraje cada 7 semanas. El coste del veterinario incluirá todas las vacunas necesarias, visitas periódicas y no incluirá los gastos imprevistos. Estos deberán ser pagados por separado.

9. Plan de viabilidad

El plan de viabilidad es el estudio previo que valora la viabilidad general del negocio. El objetivo del plan de viabilidad es proporcionar información necesaria para confirmar que la actividad que se quiere desarrollar es viable tanto técnica como económicamente y tiene posibilidades de éxito (Graell, J. R., & Codina, S. B., 2010).

El proceso de elaboración del plan de viabilidad facilita información de calidad, a partir de la cual tomar decisiones: descubrir maneras para optimizar el proyecto, identificar nuevas oportunidades de negocio y corregir factores que pueden perjudicar o poner en riesgo el proyecto.

Para sostener que se puede mantener el centro ecuestre, se analizarán tres variables fundamentales: inversión, costes e ingresos, y financiación.

9.1 Inversiones iniciales

Para poder llevar a cabo el centro ecuestre y mantenerlo en el largo plazo se requiere al principio de la actividad una inversión bastante elevada, ya que hay que comprar el terreno y adecuar las instalaciones del centro ecuestre en la zona de Manzanares el Real.

Para ello se ha realizado una tabla con los factores más importantes:

- Terreno: 300.000 €
- Infraestructuras: 233.753,49 €
- Equipamiento, limpieza y maquinaria: 28.747,9 €
- Caballos de escuela: 104.000 €
- Trámites administrativos, tasas y licencias: 17.193 €

El terreno elegido es una finca ubicada al norte de Madrid, en la localidad de Manzanares el Real con una superficie de 12.100 m² y con un precio de 300.000 €.

En cuanto a las obras de construcción, se han considerado todas las infraestructuras necesarias para la creación del centro ecuestre. En el anexo 11 se muestra una tabla con las infraestructuras iniciales que deberá acometer el centro ecuestre, así como los precios unitarios y totales.

En cuanto al equipamiento, debe incluir tanto aperos del jinete como para los caballos de escuela, ya que los caballos particulares serán por cuenta de los propietarios.

Estos equipamientos, así como los utensilios de limpieza, se encargarán a la tienda hípica Horze, la cual cuenta con una amplia variedad de artículos de equitación, y con el que se negociará descuentos y precios especiales en función del volumen de compras.

Los únicos artículos que se comprarán en otra tienda serán las monturas y equipamientos de seguridad para los jinetes (cascos, botas y guantes), debido a que la tienda hípica Horze no cuenta con ellos.

En el anexo 12 se muestra una tabla con los diferentes artículos y sus correspondientes precios. Debido al volumen de compra, se ha conseguido negociar un descuento del 15%.

En cuanto a los caballos de escuela, se comprarán un total de 25 equinos, 5 de ellos ponis para los más pequeños y 20 caballos de diferentes niveles. De los 20 caballos, 5 de ellos de salto de obstáculos y 7 dedicados solo a la doma clásica. Los 8 restantes serán para las clases de iniciación, las avanzadas y las rutas a caballo.

Asimismo, en el anexo 12 se muestra una tabla con los precios de venta de los equinos según sus disciplinas y la maquinaria utilizada en el centro ecuestre. Para ello, se ha realizado una búsqueda intensa en páginas especializadas.

Los trámites burocráticos se corresponden con todos los permisos, licencias, registro y altas que son necesarios realizar previamente a la puesta en marcha de la hípica. Para que en unas instalaciones hípicas se pueda desarrollar o ejercer una actividad comercial o de servicios, como es la enseñanza de la equitación, es obligatorio la obtención de una licencia de apertura y actividad que tendrá que tramitarse en el ayuntamiento al que pertenezca la finca. En el anexo 13 se muestra una tabla con los tramites burocrático correspondientes.

El centro ecuestre deberá contar con la licencia de apertura de actividad y funcionamiento, que tendrá un coste de 2.600 €, que se dividen en 1.300 € para el centro ecuestre y los otros 1.300 € de la cafetería. Además, el centro ecuestre deberá inscribirse y registrarse como explotación ganadera de la Comunidad de Madrid, siendo un trámite que no tendrá coste. Asimismo, deberá darse de alta en el IAE por servicios agrícolas y ganaderos, lo que supondrá un coste anual del 1,29% para facturaciones hasta 5 mm €. El alta sería sin coste (Business Amazon, s.f.).

También deberá inscribirse y obtener la licencia federativa de centro ecuestre en la Real Federación Hípica Española (R.F.H.E) y en la Federación Hípica de Madrid (F.H.M), lo que tendrá un coste de 200 € al año. La homologación se renovará cada cuatro años.

Por otro lado, el centro ecuestre deberá contar con las licencias de obras para instalaciones y cafetería, que tendrá un coste del 1,3% del presupuesto, es decir, 2.680,99 €. Finalmente, se deberá pagar el impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras ICIO, lo que tendría un coste de 8.249,20 €, es decir, 4% del presupuesto de las obras.

La cafetería será responsabilidad del arrendador de la infraestructura. Todo lo relacionado con los permisos y licencias necesarios para desarrollar su actividad, como el alta en el registro mercantil, alta de sus ayudantes en seguridad social, prevención de riesgos, seguros y pago del I.A.E. etc. deberán ser pagados por el arrendador.

9.2 Previsión de los costes e ingresos de la actividad

A la hora de prever los ingresos que tenga el centro ecuestre, se van a considerar como fuente de ingresos las clases impartidas por los profesores experimentados, dirección técnica, las rutas a caballo por la zona forestal, la venta de caballos, el pupilaje, los campamentos, el transporte de caballos y el alquiler mensual de la cafetería al socio hostelero.

Se cobrará un total de 2.500,00 € al mes al arrendatario por el alquiler de las instalaciones de cafetería y restauración en el centro ecuestre. El centro ecuestre tramitará las licencias y permisos necesarios para el desarrollo de esta actividad, entregando las instalaciones totalmente equipadas en cuanto a mobiliario, utensilios, decoración, cocina, etc., cubriendo todo lo necesario para el inicio inmediato de la actividad.

A continuación, se plantea un escenario de 4 años. En él se desglosan los diferentes servicios a impartir por el centro ecuestre, así como la previsión de ingresos anuales:

- Se estima que el mayor número de clientes escogerán la tarifa de las clases a caballo en grupo, de una hora de duración, pudiendo montar a caballo 1 día a la semana. Por otro lado, un 8% escogerán la tarifa de las clases a caballo en grupo de una hora, pudiendo practicar la equitación dos veces a la semana.
- Dentro de las clases en grupo, un 8% escogen la tarifa de 1 clase a la semana de una hora de pony, y un 4% escogerán la tarifa de 2 clases a la semana de una hora en pony.
- Un 3% escogerán la opción de clases particulares de una hora y un 11% las rutas ecuestres por la zona forestal de Manzanares el Real.
- Dentro de los demás servicios ofrecidos por el centro ecuestre, se estima que un 7% de los clientes escogerán la opción de dirección técnica. Asimismo, un 6% elegirán la opción de pupilaje.
- Los campamentos serán uno de los servicios más demandados. Un 24% de los padres elegirán esta opción para sus hijos.
- Finalmente, solo un 4% de los clientes elegirán el servicio de venta de caballos del centro ecuestre.

A continuación, se muestran en tablas los cálculos realizados para prever los ingresos procedentes de los servicios ofrecidos por el centro ecuestre. Como se muestra, se han creado diferentes periodos, en donde se muestra la previsión del aumento de clientes con el paso del tiempo.

Año 1			Número de clientes al mes	Precio del servicio	Ingresos al mes	Ingresos al año	Total
Clases a caballo	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	20	70,00 €	1.400 €	16.800 €	155.928 €
		Tarifa por trimestre	10	200,00 €	2.000 €	24.000 €	
		Bonos de 10 clases	4	180,00 €	720 €	8.640 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	3	20,00 €	60 €	720 €	
		Tarifa por mes	8	135,00 €	1.080 €	12.960 €	
		Tarifa por trimestre	5	400,00 €	2.000 €	24.000 €	
Clases a pony	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	5	50,00 €	250 €	3.000 €	
		Tarifa por trimestre	3	140,00 €	420 €	5.040 €	
		Bonos de 5 clases	2	65,00 €	130 €	1.560 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	2	16,00 €	32 €	384 €	
		Tarifa por mes	4	95,00 €	380 €	4.560 €	
		Tarifa por trimestre	2	280,00 €	560 €	6.720 €	
Clases de equitación	Particulares	Bono 10 clases	2	250,00 €	500 €	6.000 €	
		Clase suelta	2	28,00 €	56 €	672 €	
Rutas ecuestres	Sueltos	En caballo	12	18,00 €	216 €	2.592 €	
		En pony	5	14,00 €	70 €	840 €	
		Doma	5	20,00 €	100 €	1.200 €	
Dirección técnica	Particulares	Talabaja a la cuerda (2 días a la semana)	2	60,00 €	120 €	1.440 €	
		Dirección técnica	3	250,00 €	750 €	9.000 €	
Pupillage	Fruto por alimento	Pupillage completo	5	310,00 €	1.550 €	18.600 €	
		Medio pupillage	3	200,00 €	600 €	7.200 €	

Año 1		Número de clientes al año	Precio del servicio	Ingresos en el año	Total
Campamentos de verano	Horario reducido	10	150,00 €	1.500,00 €	6.500 €
	Horario ampliado	25	200,00 €	5.000,00 €	
Venta de caballos	Categorías	7		65.000 €	

Ingresos totales 1 año 227.428,00 €

Año 3			Número de clientes al mes	Precio del servicio	Ingresos al mes	Ingresos al año	Total
Clases a caballo	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	24	70,00 €	1.680 €	20.160 €	218.760 €
		Tarifa por trimestre	14	280,00 €	2.800 €	33.600 €	
		Bonos de 10 clases	7	180,00 €	1.260 €	15.120 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	4	20,00 €	80 €	960 €	
		Tarifa por mes	11	135,00 €	1.485 €	17.820 €	
		Tarifa por trimestre	8	400,00 €	3.200 €	38.400 €	
Clases a pony	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	7	50,00 €	350 €	4.200 €	
		Tarifa por trimestre	6	140,00 €	420 €	5.040 €	
		Bonos de 5 clases	4	65,00 €	260 €	3.120 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	3	16,00 €	48 €	576 €	
		Tarifa por mes	5	95,00 €	475 €	5.700 €	
		Tarifa por trimestre	2	280,00 €	560 €	6.720 €	
Clases de equitación	Particulares	Clase suelta	3	28,00 €	84 €	1.008 €	
		Bono 10 clases	4	250,00 €	1.000 €	12.000 €	
Rutas ecuestres	Sueltos	En caballo	13	18,00 €	234 €	2.808 €	
		En pony	6	14,00 €	84 €	1.008 €	
		Doma	7	20,00 €	140 €	1.680 €	
Dirección técnica	Particulares	Talabaja a la cuerda (2 días a la semana)	4	60,00 €	240 €	2.880 €	
		Dirección técnica	3	250,00 €	750 €	9.000 €	
Pupillage	Fruto por alimento	Pupillage completo	6	310,00 €	1.860 €	22.320 €	
		Medio pupillage	4	200,00 €	800 €	9.600 €	

Año 3		Número de clientes al año	Precio del servicio	Ingresos en el año	Total
Campamentos de verano	Horario reducido	13	150,00 €	1.950,00 €	7.350 €
	Horario ampliado	27	200,00 €	5.400,00 €	
Venta de caballos	Categorías	7		45.000 €	

Ingresos totales 3 año 271.110,00 €

Año 2			Número de clientes al mes	Precio del servicio	Ingresos al mes	Ingresos al año	Total
Clases a caballo	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	22	70,00 €	1.540 €	18.480 €	193.860 €
		Tarifa por trimestre	12	200,00 €	2.400 €	28.800 €	
		Bonos de 10 clases	6	180,00 €	1.080 €	12.960 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	3	20,00 €	60 €	720 €	
		Tarifa por mes	10	135,00 €	1.350 €	16.200 €	
		Tarifa por trimestre	7	400,00 €	2.800 €	33.600 €	
Clases a pony	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	6	50,00 €	300 €	3.600 €	
		Tarifa por trimestre	5	140,00 €	420 €	5.040 €	
		Bonos de 5 clases	3	65,00 €	195 €	2.340 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	3	16,00 €	48 €	576 €	
		Tarifa por mes	4	95,00 €	380 €	4.560 €	
		Tarifa por trimestre	2	280,00 €	560 €	6.720 €	
Clases de equitación	Particulares	Clase suelta	2	28,00 €	56 €	672 €	
		Bono 10 clases	4	250,00 €	1.000 €	12.000 €	
Rutas ecuestres	Sueltos	En caballo	12	18,00 €	216 €	2.592 €	
		En pony	5	14,00 €	70 €	840 €	
		Doma	6	20,00 €	120 €	1.440 €	
Dirección técnica	Particulares	Talabaja a la cuerda (2 días a la semana)	3	60,00 €	180 €	2.160 €	
		Dirección técnica	3	250,00 €	750 €	9.000 €	
Pupillage	Fruto por alimento	Pupillage completo	5	310,00 €	1.550 €	18.600 €	
		Medio pupillage	4	200,00 €	800 €	9.600 €	

Año 2		Número de clientes al año	Precio del servicio	Ingresos en el año	Total
Campamentos de verano	Horario reducido	12	150,00 €	1.800,00 €	6.800 €
	Horario ampliado	25	200,00 €	5.000,00 €	
Venta de caballos	Categorías	4		30.000 €	

Ingresos totales 2 año 230.660,00 €

Año 4			Número de clientes al mes	Precio del servicio	Ingresos al mes	Ingresos al año	Total
Clases a caballo	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	26	70,00 €	1.820 €	21.840 €	238.020 €
		Tarifa por trimestre	15	200,00 €	3.000 €	36.000 €	
		Bonos de 10 clases	8	180,00 €	1.440 €	17.280 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	5	20,00 €	100 €	1.200 €	
		Tarifa por mes	11	135,00 €	1.485 €	17.820 €	
		Tarifa por trimestre	9	400,00 €	3.600 €	43.200 €	
Clases a pony	En grupo (1 día a la semana)	Tarifa por mes	8	50,00 €	400 €	4.800 €	
		Tarifa por trimestre	6	140,00 €	420 €	5.040 €	
		Bonos de 5 clases	5	65,00 €	325 €	3.900 €	
	En grupo (2 días a la semana)	Clase suelta	4	16,00 €	64 €	768 €	
		Tarifa por mes	5	95,00 €	475 €	5.700 €	
		Tarifa por trimestre	2	280,00 €	560 €	6.720 €	
Clases de equitación	Particulares	Clase suelta	4	28,00 €	112 €	1.344 €	
		Bono 10 clases	5	250,00 €	1.250 €	15.000 €	
Rutas ecuestres	Sueltos	En caballo	15	18,00 €	270 €	3.240 €	
		En pony	6	14,00 €	84 €	1.008 €	
		Doma	8	20,00 €	160 €	1.920 €	
Dirección técnica	Particulares	Talabaja a la cuerda (2 días a la semana)	4	60,00 €	240 €	2.880 €	
		Dirección técnica	3	250,00 €	750 €	9.000 €	
Pupillage	Fruto por alimento	Pupillage completo	6	310,00 €	1.860 €	22.320 €	
		Medio pupillage	5	200,00 €	1.000 €	12.000 €	

Año 4		Número de clientes al año	Precio del servicio	Ingresos en el año	Total
Campamentos de verano	Horario reducido	14	150,00 €	2.100,00 €	7.700 €
	Horario ampliado	28	200,00 €	5.600,00 €	
Venta de caballos	Categorías	8		60.000 €	

Ingresos totales 4 año 306.720,00 €

Ilustración 47: Previsión de ingresos por actividades del centro ecuestre

A continuación, se muestran los costes asociados al centro ecuestre. Estos se dividirán en costes fijos y costes variables. Los costes fijos estarán compuestos por los salarios de los empleados y las primas de seguros.

Como se ha mencionado anteriormente, en el apartado donde se trata el plan de recursos humanos, el centro ecuestre contará con una serie de profesionales para impartir los servicios. Para ello, anteriormente se ha detallado y especificado el puesto de cada uno de los trabajadores y sus salarios. A continuación, para saber el coste que le corresponde al centro ecuestre, hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- Cotización por contingencias comunes: 23,60% del salario bruto.
- Cotización por formación: 0,60%.
- Cotización por desempleo: se aplicará 5,50% debido a que se contratará indefinidamente a los profesionales.
- Cotización al Fondo de Garantía Salarial (FOGASA): 0,20% (Seguridad Social, s.f.).

En el anexo 14 se muestran los costes por cada uno de los trabajadores del centro ecuestre.

También habría que tener en cuenta los seguros que contratará el centro ecuestre para prever riesgos.

Entre ellos se incluyen el seguro multirriesgo y seguro por enfermedad o muerte de los caballos propiedad del centro ecuestre. El seguro de accidentes de jinetes y amazonas estará cubierto si el cliente está federado. En el caso de que no lo estuviese, será responsabilidad de cada cliente el contar con seguro propio.

El seguro multirriesgo incluye la responsabilidad civil además de otros riesgos adicionales tales como daños a las instalaciones, el robo, la explosión, incendios, etc. (Seguros para Caballo, s.f.).

El seguro de salud y responsabilidad civil para cada caballo cubriría la responsabilidad civil por los daños causados por un caballo y responsabilidades en que puede incurrir la hípica como propietaria de los caballos utilizados ante un accidente, así como intervenciones ante enfermedades y lesiones del caballo, y posibles indemnizaciones ante la muerte del equino (Seguros para Caballo, s.f.).

Estos seguros tendrán un coste anual de aproximadamente 6.000 €/año, desglosado en un coste mensual por responsabilidad civil y salud de 100 €/caballo al año, lo que tendría un coste total de 2.500 € más 3.500 €/año por el seguro multirriesgo.

En cuanto a los costes variables, estos van a estar formados por la alimentación de los equinos, y por el coste de los suministros.

Respecto a la alimentación del caballo, esta incluirá el pienso, el heno y la alfalfa, las zanahorias y las piedras de sal. Los piensos de los equinos pueden variar mucho dependiendo de la disciplina que realicen, la altura y el peso del caballo. En el caso de los caballos del centro ecuestre, el pienso será estándar, ya que a ninguno de ellos se le exigirá mucho esfuerzo.

Como se mencionó anteriormente, un caballo estabulado que pesa alrededor 500 kilogramos necesitará:

- 4,5 kilos diarios de pienso
- 7,5 kilos de forraje cada dos días
- 30 litros al día de agua

Por otro lado, un pony de mediano tamaño que pese 100 kg necesitará:

- 2 kilos diarios de pienso
- 1,5 kilos de forraje cada dos días
- 15 litros al día de agua

Asimismo, semanalmente se hará un pedido de 10 paquetes de zanahorias de 1 kg y otro paquete de piedra de sal de 5 kg. La alimentación de los equinos a la semana se muestra en el anexo 15.

El centro ecuestre contará también con suministro eléctrico y de agua. Se estima un consumo eléctrico de aproximadamente de 22.000 kW/año, de los que aproximadamente el 55% estará cubierto por las placas solares, ya que, utilizando la media ofrecida por el fabricante, cada placa producirá de media 2 kW/día, por lo que, con las 16 placas instaladas en la nave sur, se generaría una producción total aproximada al año de 11.680 kWh.

Para el diferencial de consumo de electricidad no cubierto por las placas, se contratará una tarifa con potencia igual a 10,392 kW.

Con el actual precio de la luz, se considera un precio medio del kWh (Iva no incluido) de aproximadamente 0,66 €/kWh, lo que se traduce en un consumo anual de unos 6.461 €.

En el anexo 16 se muestra una tabla con los consumos estimados mensuales, el porcentaje de consumo aportado por las placas solares, que es variable en función del mes y sus correspondientes horas solares, así como el consumo que deberá aportar la red fija de electricidad contratada.

El coste total de la energía aportada por la red fija estará formado por:

- Un coste fijo por la potencia contratada.
- Un coste variable en función del consumo mensual y variación de precios fijados por las operadoras y distribuidoras eléctricas.

Por otro lado, el consumo del agua se va a realizar mediante un pozo de agua autorizado que proveerá de agua para la instalación de la hípica y los caballos, por lo que el coste que deberá asumir la hípica se compondrá de:

- Servicio de mantenimiento y reparaciones del pozo (800 €/año).
- Métodos de tratamiento de depuración y saneamiento de las aguas (0,08 €/m³).
- Tasas anuales (25 €/año).
- Consumo: 0,55 €/m³.

Con un consumo estimado de 200 m³/mes, lo que incluye el consumo para los caballos, el agua utilizada en las duchas, el riego de las pistas y el servicio de restauración (exceptuando agua potable), el coste aproximado mensual por consumo sería de unos 125 €/mes, a lo que hay que añadir las tasas anuales de 825 €/año, lo que supone una repercusión mensual de 68,75 €/mes, lo que genera un coste total mensual de aproximadamente 195 €/mes, es decir, un coste anual de 2.340 €.

Gracias a la existencia del pozo, esto supone un ahorro mensual de aproximadamente 100 €/mes, ya que el coste del m³ directamente obtenido de la red de suministro general es de 1,47 €/ m³, y esto supondría un coste mensual de 294 €/mes (El Cronista, 2022).

Otro de los servicios contratados por el centro hípico que se externalizará será el servicio de gestoría, con el objetivo de llevar a cabo los trámites burocráticos necesarios. Este servicio tendrá un coste de 75 euros al mes, es decir, 900 euros al año.

9.3 Plan de financiación

Para crear el centro ecuestre es necesario un capital inicial bastante alto. Es por ello por lo que será necesario financiarse de forma externa. Para ello se recurriría al Instituto de Crédito Oficial para solicitar financiación a través de líneas ICO. El Instituto de Crédito Oficial es un organismo público que financia actividades empresariales o proyectos de inversión en España a través de la Línea ICO Empresas y Emprendedores (ICO Empresas y Emprendedores., s. f.).

Para poder solicitar el préstamo es necesario cumplir con las siguientes condiciones:

- Pueden solicitar la línea ICO los autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras que deseen llevar a cabo actividades empresariales o cubrir necesidades de liquidez.
- El importe máximo que se puede pedir es de 12,5 millones de euros, en una o varias operaciones.
- Plazos de amortización y carencia de ICO: De 1 a 20 años con la posibilidad de hasta 3 años de carencia de principal en función de los plazos (ICO Empresas y Emprendedores, s. f.).

Debido a la gran inversión inicial, se solicitará un préstamo de 750.000 € que se destinará al mantenimiento de la vida del negocio durante los primeros años de vida y a la construcción de las infraestructuras del centro ecuestre. Este préstamo tendrá una duración de 20 años, con 3 años de carencia de devolución del principal, con el objetivo de mantener con vida el negocio. La TAE será fija del 7,835% (ICO Empresas y Emprendedores, s. f.).

El desglose de la tabla de amortización del préstamo se encuentra en el anexo 17.

9.4 Análisis cuenta de resultado y flujos de caja

Para conocer la evolución económica del centro ecuestre en un periodo determinado se hará uso de la cuenta de resultados y de los flujos de caja, que se calcularán sobre un período de 11 años. La cuenta de resultados, así como los flujos de caja, se encuentran desglosados en el anexo 18 y 19.

Los ingresos están compuestos por la prestación de servicios propios de la hípica, servicios adicionales (eventos, transporte de caballos, etc.), venta de caballos propios e intermediación en ventas para clientes, comisión de servicios prestados por externos y el alquiler de la cafetería.

Los gastos corresponden a las facturas de servicios públicos, gastos de personal y otros gastos de funcionamiento, junto con la parte correspondiente a la amortización.

Los gastos operativos incluyen publicidad, suministro de agua y electricidad, primas de seguros, servicios de profesionales independientes (veterinarios, herrador y gestoría), y finalmente la compra de caballos por reposición y posibles ventas.

El Impuesto sobre Sociedades es del 25% como tasa general, pero tal como muestra en la cuenta de pérdidas y ganancias estimada, no se pagarán hasta el año 9, donde se empezarán a tener resultados acumulados positivos, recordando que el plazo para poder compensar las pérdidas acumuladas en las bases imponibles negativas es de 10 años, según la sentencia del Tribunal Supremo que crea jurisprudencia (Confianz, 2022).

En la cuenta de pérdidas y ganancias estimada, se empieza a obtener un resultado positivo a partir del año 4, y a nivel flujo de caja, se consigue mantener un nivel positivo desde el primer año, habiendo ajustado el importe del préstamo solicitado a las necesidades reales.

10. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta de análisis de riesgos utilizada para evaluar la probabilidad de que se produzca un riesgo y la gravedad del mismo, si surge durante el proceso de planificación del centro ecuestre. Una vez que se evalúa la probabilidad y la gravedad de cada riesgo, se ubicará en la matriz para calcular el nivel de impacto de cada riesgo (Rodríguez, C. P., 2011).

Estas calificaciones tendrán como objetivo priorizar cada riesgo con el fin de gestionarlos de manera efectiva. Para ello, se dividirán los riesgos en tres apartados: los riesgos que pueden afectar a la empresa, los riesgos que pueden afectar al caballo y por último los riesgos que pueden afectar al jinete.

A continuación, se muestra la matriz con los riesgos más importantes:

		Gravedad				
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Importante	5 Catastrófica
Probabilidad de ocurrencia	5 Muy probable	5	10	15	20	25
					Lesiones del caballo	Caidas y accidentes
	4 Probable	4	8	12	16	20
					Enfermedades del caballo	Crisis económicas, sociales y de salud
	3 Posible	3	6	9	12	15
						Catástrofes naturales y subida de precios
2 Poco posible	2	4	6	8	10	
			Responsabilidad civil por que el caballo cause algún daño	Nuevo competidor	Falta de clientes y robos	
1 Imposible	1	2	3	4	5	
				Multas y sanciones		

Ilustración 51: Matriz de riesgos

Los riesgos empresariales se refieren a todas las variables que pueden afectar al centro ecuestre, e incluso causarle pérdidas. Para ello, los riesgos empresariales se dividirán en riesgos sistemáticos y riesgos no sistemáticos.

El riesgo sistemático es, al fin y al cabo, un riesgo inevitable porque afecta a todas las empresas.

El riesgo asistemático, por otro lado, se enfoca en factores que de alguna manera afectan solo la

rentabilidad de las actividades de una empresa.

Los riesgos sistemáticos se pueden originar tanto con las crisis económicas, sociales o de salud, como producirse debido a catástrofes naturales, inundaciones o incendios, o bien por decisiones económicas sobre las que no se tienen capacidad de influir, como las subidas de tipos de interés.

Este tipo de riesgos son muy difíciles de predecir por parte de las empresas. Es por ello por lo que, si ocurriesen, el nivel de gravedad sería alto, ya que afectaría a la viabilidad del centro ecuestre de forma negativa. En los últimos 30 años han sucedido 3 crisis económicas de gran impacto, y en el caso de que sucedan, su impacto sobre el negocio sería muy elevado (BBC News Mundo., 2020). También habría que tener en cuenta que estas crisis se suelen prolongar durante varios años, lo que afectaría al centro ecuestre por un tiempo indeterminado y prolongado. En cuanto a los incendios, el riesgo de probabilidad es medio-alto, debido a que el centro ecuestre se encuentra en una zona forestal, por lo que es más probable que ocurriese que si estuviera en otra zona más alejada de la zona forestal.

Una subida de tipos de interés, que conlleva subidas de precios y reducción de la capacidad adquisitiva de los clientes, afectaría de forma negativa a la mayoría de las empresas, sobre todo aquellas que prestan servicios no esenciales. Hay que tener en cuenta que normalmente antes de una recesión se producen subidas de tipos de interés. Actualmente Europa se halla inmersa en un proceso de subida de tipos de interés, lo que hace pensar que España puede estar a las puertas de una recesión. Este es un riesgo que afectaría de forma muy negativa al centro ecuestre, ya que los costes y sus ingresos se verían afectados.

Por otro lado, se encuentran los riesgos no sistemáticos, los cuales pueden afectar al centro hípico de forma negativa, pero se pueden prevenir y realizar actuaciones para minorarlos e incluso evitarlos.

El primer riesgo no sistemático sería la no contratación de los seguros adecuados que cubran los posibles daños y accidentes. Sin embargo, este riesgo es poco probable que ocurra, ya que, si se cumplen los planes de trabajo y recomendaciones dadas por la dirección adoptando las medidas de seguridad oportunas, se podrá reducir enormemente la probabilidad de que se produzcan. Pero en caso de que esto suceda, al estar cubiertos por los seguros adecuados, el impacto económico sobre el centro ecuestre sería menor.

Algo similar sucede con las posibles multas y sanciones, ya que teniendo los conocimientos adecuados y cumpliendo la normativa y leyes, se reducirá notablemente el riesgo por este concepto.

Otro factor serán los nuevos competidores que quieran entrar en el sector. Hay que tener en cuenta que la localización donde se encuentra el centro ecuestre tiene bastante competencia, por lo que, si entrase un nuevo competidor, este debería ser capaz de ofrecer al mercado servicios altamente diferenciados. Esto podría llegar a ser un riesgo bastante elevado para el centro ecuestre, pero teniendo en cuenta el alto número de competidores existentes y todos los servicios que ofrecen, la probabilidad de que ocurra es bastante baja.

No obstante, los clientes junto con los equinos son el recurso más importante del centro ecuestre. No tener los suficientes ingresos, hará que el centro hípico no prosiga con su actividad, lo que supondría un riesgo bastante grave. Sin embargo, el centro ecuestre al tener profesores altamente cualificados y experimentados y al ofrecer una amplia variedad de servicios a bajos precios, así como un trato personalizado, minimizará este riesgo, siendo la probabilidad de que esto ocurra muy baja.

Otro de los riesgos a los que está sometido el centro hípico son los robos. Los caballos y todo su equipamiento tienen mucho valor económico. No es muy frecuente que ocurran este tipo de hechos, sin embargo, la gravedad sería grande, no desde el punto de vista puramente económico, ya que estarían cubiertos por los seguros, si no por el tiempo de reposición y adaptación de lo robado, pues no es fácil incorporar de forma inmediata caballos que han aprendido y se han adaptado durante un largo tiempo al centro ecuestre.

Los riesgos asociados al caballo son todos los factores que afectan a los mismos de forma negativa.

Uno de los mayores riesgos que afectan a los caballos son las enfermedades que pueden sufrir, bien de forma leve, o de manera grave, como es el caso de paperas, rinoneumonitis o cólicos. Todo ello hace que el caballo sufra, e incluso si es muy grave, provocar su muerte. El riesgo de que ocurra es medio - alto y sería de bastante importancia.

Asimismo, el caballo es un animal frágil, propenso a sufrir lesiones graves, lo que le confiere un alto grado de gravedad e incidencia.

Otro de los riesgos serían los daños que pudieran causar los caballos a personas u objetos. Este tipo de riesgo estaría cubierto por los seguros de responsabilidad civil, que son obligatorios tanto para caballos de propietarios como para los que pertenecen al centro hípico. Estos seguros no son caros, ya que la probabilidad de que se produzca un siniestro no es alta, pero se debe estar cubierto, ya que, en caso de suceder algún accidente, puede ser grave y de alto impacto económico.

Finalmente, los riesgos asociados al jinete son todos los riesgos a los que está expuesto todo jinete que monta a caballo.

En este contexto se engloban las lesiones por caídas y accidentes de los jinetes y amazonas. Montar a caballo es un deporte que conlleva un alto riesgo. De hecho, según Seaver, es el deporte más peligroso del mundo ya que provoca más de 6.000 accidentes al año (Seaver Horse, s.f.).

11. Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff es una herramienta de marketing y análisis estratégico enfocada a identificar oportunidades de crecimiento para el centro ecuestre. El resultado son cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales define una estrategia de crecimiento específica: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.



Ilustración 52: Matriz de Ansoff

La diversificación de los negocios es necesaria para poder cubrir todas las necesidades y expectativas de los clientes, tanto fijos como potenciales. Esta diversificación se irá desarrollando a medida que la actividad de la empresa avance y se identifiquen nuevas necesidades que ofrecer a los clientes objetivo, siendo en este caso el incremento de la oferta de disciplinas y complementos formativos necesarios.

Las estrategias que el centro hípico llevará a cabo serán inicialmente la penetración de mercado y posteriormente la estrategia de desarrollo de producto y la estrategia de diversificación. Se optó por este orden debido a que las primeras estrategias están enfocadas principalmente a las pequeñas empresas, como los centros ecuestres, y permiten posicionarse en el mercado en el largo plazo. Además, le da al negocio la oportunidad de aumentar las ventas en los segmentos donde la empresa ya opera. En un segundo momento, a través de la diversificación, se podrá ampliar la oferta de servicios a nuevos mercados, reduciendo así el riesgo en la industria.

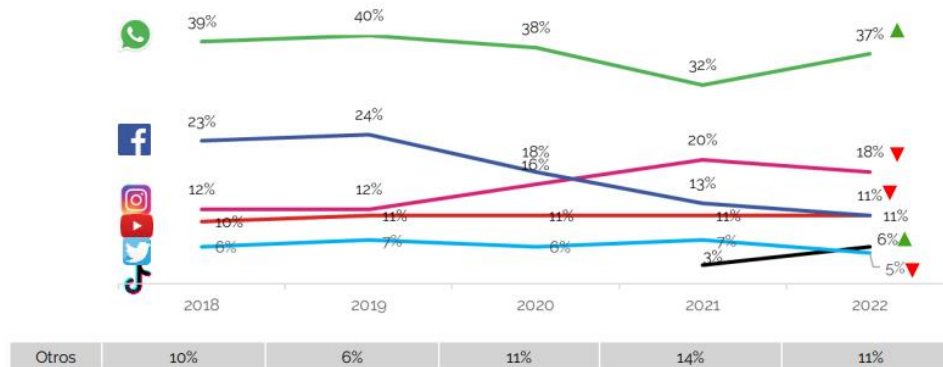
Para llevar a cabo la estrategia de penetración de mercado, el centro efectuará una serie de medidas para consolidarse en la industria de la equitación y conseguir cuota de mercado.

Con el objetivo de fidelizar a los clientes activos, y para atraer nuevos clientes, todos los meses se efectuará un sorteo por las redes sociales Instagram y Facebook, con el fin de darse a conocer, siendo beneficioso tanto para clientes ya existentes como nuevos participantes por el posible premio a ganar, así como para el centro ecuestre por la difusión que este tipo de acciones y sus

usuarios hagan de la misma. En el sorteo que se realizará cada mes, los clientes pueden ganar una clase en la disciplina que ellos elijan en el día y horario que mejor les convenga. En el sorteo podrán participar tanto clientes habituales como personas que no hayan sido clientes de la hípica. Esto proporcionará al centro posibles nuevos clientes, así como los datos de contacto de personas interesadas. El sorteo finalizará el último domingo de cada mes.

Este sorteo podría llegar a ser factible, ya que según la encuesta anual sobre redes sociales del IAB, el 85% de los usuarios españoles de entre 16 y 65 años utilizan las redes sociales, siendo el público objetivo del centro ecuestre casi en su totalidad usuarios de estas aplicaciones. En concreto, 2.500.000 madrileños utilizan tanto la red social Instagram como Facebook (Molina, D., 2021).

A continuación, se muestra una gráfica de la evolución de las preferencias por parte de los consumidores de las redes sociales en España entre los años 2018 y 2022.



(Epdata, s.f.-d.) Ilustración 53: Evolución de las preferencias por parte de los consumidores de las redes sociales en España)

Con el paso del tiempo se estima que el centro ecuestre irá creciendo, por lo que los directores del centro tendrán que contratar a dos profesionales más. Es por ello por lo que en el anexo 20 se encuentra una tabla con las descripciones y especificaciones de los puestos a cubrir en un futuro. Estos puestos serían:

- Profesorado de doma clásica
- Profesorado de salto de obstáculo

Sin embargo, tanto la descripción como la especificación del puesto, es la misma para ambos profesores, ya que sus funciones y tareas son las mismas.

El centro ecuestre contará con un total de 2 profesionales. Cada uno de ellos se dedicará a su disciplina con el objetivo de enseñar a sus alumnos de todas las edades las habilidades para montar a caballo.

- El profesor dedicado al salto de obstáculo trabajará un total de 23 horas a la semana de martes a domingo, siendo el fin de semana las mayores horas trabajadas, ya que la disciplina de salto de obstáculo es más demandada según la encuesta los fines de semanas.
- El profesor dedicado a la doma clásica trabajará un total de 24 horas a la semana de martes a domingo, siendo al igual que el salto de obstáculo los fines de semana las horas más trabajadas.

En el anexo 21 se presenta la distribución laboral del profesorado.

Con el objetivo de dirigirse al mismo público objetivo y ofrecer un nuevo servicio, el centro ecuestre ofertará clinics tanto para clientes del centro ecuestre como para clientes externos.

Estos clinics serán impartidos para las distintas disciplinas por profesionales de reconocido prestigio tanto a nivel nacional como internacional. Este evento tendrá una duración de uno o dos días, con el objetivo de mejorar las habilidades de equitación de los alumnos y del entrenamiento de los caballos que lo realicen (Pony Club Aragón, 2020).

Este servicio se realizará entre semana preferentemente. Las condiciones necesarias para poder inscribirse en el clinic son:

- Se realizará con el caballo del propietario, ya que no se permitirá realizar el clinic con caballos de la escuela.
- Grupos reducidos de máximo 4 caballos por grupo, con el objetivo de aprender y mejorar las debilidades del jinete.
- La sesión durará una hora y media por grupo.
- El número de plazas es limitado. Se reservarán por estricto orden de inscripción, dando preferencia a los jinetes del centro ecuestre.
- Posibilidad de alquiler de boxes para los jinetes y caballos de fuera.

En cuanto al programa a seguir, dependerá del profesional y del nivel del grupo.

Un primer objetivo será trabajar y perfeccionar el asiento y el equilibrio del jinete y del caballo, y habrá entrenamientos y ejercicios para mejorar la técnica y el rendimiento.

También se realizarán trabajos específicos para cada uno de los inscritos, así como recorridos.

Toda la información necesaria al clinic será comunicada en los días previos a todos los inscritos y deberán inscribirse en la oficina del centro ecuestre.

Dentro de la matriz de Ansoff se encuentra también la estrategia de diversificación, la cual consiste en crear nuevos servicios buscando otros perfiles de clientes con necesidades o deseos

que se deben satisfacer y cubrir.

Dentro de esta diversificación, el centro ecuestre cuenta con servicio de restauración y la organización de eventos en sus instalaciones. Así, se atenderán necesidades de clientes y acompañantes, aportando un complemento en su visita y estancia en la hípica, o bien nuevos clientes atraídos por estos servicios.

Con el objetivo de incrementar el mercado potencial y alcanzar un mayor crecimiento, el centro ecuestre ofertará nuevas disciplinas y servicios con el fin de alcanzar nuevos mercados, como es la disciplina del completo, la rehabilitación equina y la equinoterapia.

Uno de los nuevos servicios ofrecidos por el centro será la formación en la disciplina de completo, que aúna el salto, la doma y el cross, el cual consiste en una prueba que se realiza campo a través con obstáculos en un límite de tiempo.

Gracias al gran prado que rodea al centro ecuestre, este servicio se podría ofertar aprovechando el entorno natural que rodea la hípica sin tener que construir ninguna pista. Este servicio aportará a la empresa un aumento de clientes que serían favorables para seguir creciendo. Además, según la encuesta realizada a jinetes y amazonas, se puede concluir que el completo es una disciplina demandada por muchos aficionados, y que además muy pocos competidores cuentan con este servicio por falta de espacio, lo que haría que fuera en el largo plazo una ventaja competitiva.



Ilustración 57: Cross

Otro servicio que cuenta con una gran demanda por la gran ayuda que proporciona a discapacitados es la equinoterapia. Esta terapia consiste en tratamientos terapéuticos que buscan lograr movimientos de las personas discapacitadas y ayudar a su desarrollo cognitivo, físico y emocional, a través de los movimientos del caballo (Sunrise medical, s.f.)

La equitación es un excelente deporte alternativo que pueden practicar personas con cierto tipo de discapacidad, incluso con las lesiones más severas. Con la ayuda de este tratamiento, se pueden conseguir importantes resultados a nivel físico y psicológico. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de este tipo de personas.

Este servicio se podría llegar a convertir en otra de las ventajas competitivas del centro ecuestre, debido a que ninguno de sus competidores lo oferta y el público objetivo al que puede llegar es muy extenso.



Ilustración 58: Equinoterapia

Finalmente, hay que tener en cuenta que los equinos son unos animales bastante delicados, muy propensos a sufrir lesiones. Algunos caballos no se lesionan nunca, pero la mayoría de los equinos sufren alguna o varias lesiones a lo largo de su vida. Estas se pueden producir bien por un accidente, falta de cuidados o de origen genético.

Por ello, y poniendo el foco en el largo plazo, el centro ecuestre podría llegar a un acuerdo con un rehabilitador de caballos externo que deberá aportar la maquinaria necesaria para tratar los caballos, a cambio de un lugar donde poder dar el servicio. Los ingresos generados por este servicio serán repartidos en una proporción a negociar entre el rehabilitador y el centro ecuestre. Los objetivos de este servicio es prevenir las lesiones, ayudar en el estado de salud de los equinos, corregir y restaurar el movimiento adecuado del cuerpo del caballo, eliminar el dolor, reducir el tiempo de recuperación de lesiones y aliviar los síntomas de las mismas mediante la aplicación de técnicas manuales, mecánicas y eléctricas. Además, el rehabilitador podrá dar el servicio tanto a caballos del centro ecuestre con unos precios bonificados por ser clientes, como a caballos no pertenecientes a la hípica, lo que aumentaría los ingresos del negocio gracias a este servicio.

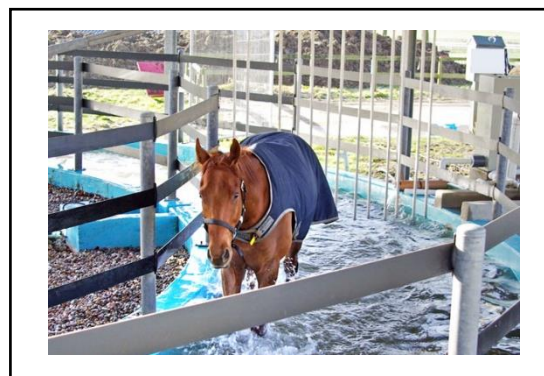


Ilustración 59: Rehabilitación

12. Resultado y conclusión

El objetivo principal del trabajo de fin de grado es comprobar si es rentable y factible la creación de un centro ecuestre en el municipio de Manzanares el Real, situado en la zona norte de Madrid.

Durante el presente estudio se ha analizado de manera exhaustiva el plan de negocio, y como conclusión se puede considerar que el proyecto es viable y presenta oportunidades de crecimiento y diversificación dentro del sector equino.

En este sentido se debe tener en cuenta que el sector ecuestre supone el 0,59% del PIB español y, en términos monetarios, contribuye con un importe aproximado de 7.400 millones de euros.

A través del análisis PESTEL que se ha realizado en el estudio, se puede apreciar una favorable evolución de la economía española y de la madrileña. Si a esta inercia positiva se le suma el gran interés de la población por el mundo ecuestre, se puede situar a la Comunidad de Madrid como el referente en términos de actividad en lo que al sector ecuestre se refiere. En concreto, Madrid lidera el ranking nacional de federados, con 10.000 licencias en vigor. Además, el establecimiento de un centro hípico en la zona norte de Madrid es una excelente oportunidad para satisfacer la demanda de actividades ecuestres en la zona.

Debido a su nueva creación y a que el público objetivo no conoce el centro ecuestre, el primer año el número de clientes no será elevado, pero se prevé que su número crezca año a año, tanto alumnos como propietarios de caballos, debido a las estrategias de marketing que va a seguir el centro ecuestre.

Hay que tener en cuenta que, debido a la inversión inicial requerida, el centro ecuestre necesitará un plan de financiación externo durante los primeros años de actividad. Dicho plan financiero es sólido y prevé un retorno de inversión en un plazo razonable. Además, la experiencia en el sector de los gestores y directores, así como la localización estratégica, son factores clave para el éxito del negocio.

En cuanto a la previsión de ingresos, estos se basan mayoritariamente en la estimación del número de clientes anuales esperados.

Los gastos totales se componen de gastos fijos, en los que se integran sueldos y salarios, servicios externalizados y seguros, y por gastos variables, que se han calculado en base a las previsiones de clientes, y por tanto al número de caballos que habrá en el recinto. Con estos datos se ha elaborado la cuenta de resultados y los flujos de caja, en la que se observa como a partir del cuarto año el resultado del ejercicio será positivo.

Con una planificación cuidadosa y un exhaustivo análisis en el cumplimiento de todas las regulaciones legales y de seguridad, el centro hípico puede ser viable económicamente además de una valiosa aportación a la comunidad. Es importante seguir investigando y monitoreando el mercado y la demanda, y estar dispuesto a adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades. Con un equipo de trabajo capacitado, un servicio de alta calidad y una estrategia de marketing bien diseñada, el centro hípico puede convertirse en un destino popular para los amantes de los caballos.

En conclusión, a pesar del elevado número de competidores en la zona que pueden afectar negativamente al centro, gracias a las infraestructuras modernas y equipadas de sus instalaciones y a la gran variedad de las disciplinas, queda demostrado que el centro ecuestre cuenta con las características y los recursos necesarios para desarrollarse y ser rentable.

13. Bibliografías

- Abell, D. F. (1980). Defining the business: The starting point of strategic planning. Prentice Hall.
- Agencia Tributaria. (s.f.). Portal Educación Cívico Tributaria. Agencia Tributaria. - ¿Qué impuestos hay?
https://www.agenciatributaria.es/AEAT.educacion/Profesores_VT3_es_ES.html
- Álvarez. (s. f.). Dar cuerda al caballo · Blog de hipica · <https://www.alvarez.com/blog/hipica/consejos-hipica/dar-cuerda/4344>
- Arana, I. (2022, 11 junio). La hípica, un negocio cada vez más boyante. Cinco Días.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/10/fortunas/1654853857_163992.html
- Bankinter (s. f.). Salario neto: ¿Cuál es la diferencia entre lo que paga la empresa y lo que recibe el trabajador? (ejemplo). Bankinter. Recuperado 10 de enero de 2023, de <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/del-salario-bruto-salario-neto-espana-asi-varia-sueldo-infografia>
- BBC News Mundo. (2020, 7 julio). Las 14 recesiones de los últimos 150 años (y por qué la del coronavirus sería la cuarta peor). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53303499>
- BBVA ESPAÑA. (2022, 21 noviembre). Plan de financiación de una empresa: ¿Qué es y cómo se desarrolla? <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/plan-de-financiacion-de-una-empresa-que-es-y-como-se-desarrolla.html>
- Business Amazon. (s.f.) IAE: ¿Qué es, para qué sirve y cuándo se paga?
<https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-iae>
- Caso Estrategia Empresarial: Inditex. (2010, 14 enero). Las 5 fuerzas de Michael Porter.
<https://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-externo/las-5-fuerzas-de-m-porter/>
- Centro Ecuestre Atalaya. (s. f.). Precios y servicios.
<http://www.hipicaatalaya.es/index.html#slider1-a>
- Centro Ecuestre Tovarich. (s. f.). Centro Ecuestre Tovarich.
<https://www.centroecuestretovarich.com/index.html>
- Centro Hípico Navalmelendo (s.f.). Centro Hípico Navalmelendo | David Gonzalez Avila.
<http://www.navalmelendo.com/>

- Cierro Grande. (s. f.). Desbrave y Doma - Centro Hípico.
<http://centrohipicocierrogrande.com/desbrave-y-doma/>
- Club Hípico La Pedriza. (s. f.). La Pedriza | Doma Clásica en la Sierra Madrid.
<https://www.clubhipicolapedriza.com/>
- Comunidad de Madrid. (s. f.). Ampliación tarifa plana para autónomos.
<https://tramita.comunidad.madrid/ayudas-becas-subsvenciones/ampliacion-tarifa-plana-autonomos>
- Comunidad de Madrid. (2022, 15 marzo). La economía madrileña creció un 6,5% en 2021, un punto y medio porcentual de PIB más que la media nacional.
<https://www.comunidad.madrid/noticias/2022/03/15/economia-madrilena-crecio-65-2021-punto-medio-media-nacional>
- Comunidad de Madrid. (2022, 14 septiembre). Puntos de Atención al Emprendedor (PAE).
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/puntos-atencion-emprendedor-pae>
- CURTISUR. (2017, 8 agosto). ¿Cómo limpiar a tu caballo? - Blog Curtisur Guarnicionería. Blog Guarnicioneria Curtisur®. <https://www.curtisur.es/blog-guarnicioneria/limpiar-a-tu-caballo/>
- Datosmacro.com. (s. f.). Madrid 2023. <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/madrid>
- Confianz. (2022, 12 enero). CÓMO COMPENSAR LAS PÉRDIDAS EN EL IMPUESTO DE SOCIEDADES. <https://www.confianz.es/actualidad/como-compensar-las-perdidas-en-el-impuesto-de-sociedades/#:~:text=Las%20empresas%20pueden%20compensar%20sus,fuera%20del%20plazo%20de%20declaraci%C3%B3n>
- Datosmacro.com. (2022, 5 diciembre). Comunidad de Madrid registra un incremento de su población. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Datosmacro.com. (2022-a, 4 julio). La natalidad se reduce en España en 2021. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana>
- Datosmacro.com. (2022-b, 4 julio). Mejora la esperanza de vida en Comunidad de Madrid. Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/espana-comunidades-autonomas/madrid>

- Datosmacro.com. (2022, diciembre 19). Mejora el PIB en Comunidad de Madrid. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Datosmacro.com. (2022, 28 octubre). Mejora el PIB trimestral de España en el tercer trimestre. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Datosmacro.com. (2022). Paro por municipios: Manzanares el Real - (Madrid) <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/madrid/madrid/manzanares-el-real>
- DESI (2022). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2022 España. Recuperado 28 de diciembre de 2022, de https://www.DESI_2022__Spain__overview__es.pdf
- Dirección General de Economía. Comunidad de Madrid. (2022). Población total empadronada de Manzanares el Real. <https://gestiona.comunidad.madrid/desvan/desvan/AccionDatosUnaSerie.icm?codTema=201007&codMun=0822>.
- Economía UNAM (s.f.). FACULTAD DE ECONOMÍA UNAM. II. ESTUDIO TÉCNICO. <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>
- Ecuestre. (2019, 30 octubre). ¿Cómo distribuir el alimento para el caballo estabulado? <https://www.ecuestre.es/app/caballo/manejo/como-distribuir-el-alimento-para-el-caballo-estabulado>
- Ecuestre. (2020, 3 mayo). Cómo la tecnología complementa al deporte ecuestre. Recuperado 28 de diciembre de 2022, de <https://www.ecuestre.es/app/deporte/entrenamiento/como-la-tecnologia-complementa-al-deporte-ecuestre>
- Ecuestre. (2014, 27 octubre). Requisitos para abrir centro hípico en Madrid. Recuperado 26 de enero de 2023, de <https://www.ecuestre.es/app/consultorios/juridico/requisitos-para-abrir-centro-hipico-en-madrid>
- Education, E. B. D. I. S. (2022, 29 marzo). 5 funciones principales del director general de una empresa. MBA • IMF Smart Education. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/funciones-director-general-empresa/>.
- Educaweb. (s. f.). Instructor de equitación. [educaweb.com. https://www.educaweb.com/profesion/instructor-equitacion-217/](https://www.educaweb.com/profesion/instructor-equitacion-217/)

- Egea, M. (2018, 21 febrero). Equitación: beneficios para el cuerpo y la mente. Muy Saludable. <https://muysaludable.sanitas.es/deporte/equitacion-beneficios-cuerpo-la-mente/>
- Equipassion. (s.f.). Disciplinas ecuestres que existen en el mundo del caballo. https://www.equipassio.com/module/ph_simpleblog/module-ph_simpleblog-single?sb_category=hipica&rewrite=disciplinas-ecuestres-que-existen
- El Cronista. (2022, 16 diciembre). Precio del agua: Madrid congela la tarifa por octavo año consecutivo. ECC. <https://www.cronista.com/espana/economia-finanzas/precio-del-agua-madrid-congela-la-tarifa-por-octavo-ano-consecutivo/>
- El pueblodigital.es. (2021, 27 diciembre). La Comunidad de Madrid registró en 2020 el mayor PIB per cápita. <https://www.elpueblodigital.es/espana/la-comunidad-de-madrid-registro-el-pib-per-capita-mas-elevado-en-2020/>
- Ep Data. (s. f.-a). Comunidad de Madrid - El paro registrado en la comunidad, en datos. <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-comunidad-datos-graficos/41/madrid/304>
- Ep Data. (s. f.-b). Madrid - Renta por municipios: datos y estadísticas de la Agencia Tributaria. <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios-datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/madrid/4245>
- Ep Data. (s. f.-c). Manzanares el Real - Renta por municipios: datos y estadísticas de la Agencia Tributaria. <https://www.epdata.es/datos/renta-municipios-datos-estadisticas-agencia-tributaria/201/manzanares-real/4338>
- Ep Data. (s. f.-d). Usuarios de redes sociales en España. <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>
- Euroinnova Business School. (2022, 6 julio). Ecuestre online. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-hace-un-veterinario-ecuestre>
- Foro ciudad. (s.f.). Habitantes Manzanares el Real 1900-2022. <https://www.foro-ciudad.com/madrid/manzanares-el-real/habitantes.html>
- Galán, J. S. (2021, 23 diciembre). PIB per cápita. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/renta-pib-per-capita.html>
- Giner, G. J. (2019, 12 septiembre). CANALES DE DISTRIBUCIÓN, ¿CUÁL ES EL ADECUADO PARA TU NEGOCIO? Revista Escuela de Negocios y Dirección.

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/>

Gil, B. B. C. Y. (s. f.). Trabajar con caballos. Horse1 - Centro de Nutrición Equina. <https://www.horse1.es/es/36-publicaciones/entrenamiento/62-trabajar-con-caballos>

Graell, J. R., & Codina, S. B. (2010). El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración y negociación. Profit Editorial.

Green Oak Group & Deloitte, S.L. (2022). II Estudio del Impacto del Sector Ecuéstre en España. Recuperado 27 de diciembre de 2022, de <https://estudioecuestre.rfhe.com/wp-content/uploads/2022/03/II-Estudio-Impacto-Economico-Sector-Ecuestre-Espana-30-03-2022-comp.pdf>

Hernández, L. (2021, 15 julio). ¿Qué es y cómo hacer una cadena de valor? Softgrade. <https://softgrade.mx/cadena-de-valor/>

Hípica El Soto, Escuela de equitación en Soto del Real. (2022, 22 diciembre). Hípica en la sierra de Madrid | Escuela de equitación y rutas a caballo. <https://hipicasotodelreal.es/>

Hípica Las Dos Ces. (s.f.). Hípica Las Dos Ces - BIENVENIDOS. (s. f.). <https://www.hipicalasdosces.es/>

Hípica Sierra de Madrid. (s.f.). HIPICA SIERRA DE MADRID. <http://www.hipicasierademadrid.com/>

ICO. (s.f.). ICO Empresas y Emprendedores. (s. f.). <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

INE. (2019, 9 abril). Encuesta de Fecundidad. Recuperado 28 de diciembre de 2022, de https://www.ine.es/prensa/ef_2018_d.pdf

INE. (2020, 22 septiembre). Proyecciones de Población 2020-2070. Recuperado 28 de diciembre de 2022, de https://www.ine.es/prensa/pp_2020_2070.pdf

Las Nieves Club Hípico. (s. f.). Las Nieves Centro Hípico | Hípica y equitación en Collado Villalba |Madrid. <https://www.lasnievesclubhipico.es/>

León, M. (2019, 5 septiembre). ¿Qué opciones hay para emprender? Estas son las ayudas para crear una empresa. La Información. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/ayudas-emprendedores-crear-empresa/6511649/>

- Luque, J. (2020, 24 agosto). Tipos de cabezadas para caballos. [expertoanimal.com. https://www.expertoanimal.com/tipos-de-cabezadas-para-caballos-25035.html](https://www.expertoanimal.com/tipos-de-cabezadas-para-caballos-25035.html)
- Maqueda, A. (2022, 15 septiembre). El INE revisa el PIB: la economía española crece más en 2021, pero no compensa una caída mayor por la pandemia. El País. <https://elpais.com/economia/2022-09-15/la-caida-de-la-economia-por-la-pandemia-fue-mucho-mas-aguda-de-lo-estimado.html>
- MIMclip by MIMsafe. (s.f.). Implementation. <https://mimclip.mimsafe.com/implementation/>
- Miñarro, M. (2022, 1 marzo). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Molina, D. (2022, 5 abril). Qué es el IRPF y cómo afecta a trabajadores y autónomos. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-irpf-como-afecta-trabajadores-autonomos-rrhh-2-0/>
- Molina, D. (2021, 1 diciembre). Sorteos en redes sociales: cómo hacerlos y mejores herramientas. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/sorteo-redes-sociales/>
- Planellas, M., & Muni, A. (2015). Las decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles. Conecta
- Pony Club Aragón. (2020, 15 noviembre). Clinics. Hípica - Pony Club Aragón. <https://www.ponyclubaragon.com/clinics/>
- Portoverde. (s. f.). Zanahoria para caballos - Portoverde. <https://portoverde.es/blog/zanahoria-para-caballos-b55.html>
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto, España
- Rodríguez, C. P. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? Revista de Ciencias Económicas, 29(1).
- Olalla, A. L. (2016). Plan de recursos humanos. ESIC Editorial.
- Seguridad Social. (s.f.). Seguridad Social: Cotización / Recaudación de Trabajadores. <https://www.seg->

social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4315

Segurosparacaballos.com. (s. f.). Seguros para Club Hipico de EquitaciÃ3n. SegurosparaCaballos.com. <https://www.segurosparacaballos.com/seguro-centros-hipicos.html>

SoloCampamentos (2020, 26 marzo). 6 beneficios de la Hípica que desconoces. <https://solocampamentos.com/articulos/6-beneficios-de-la-hipica-que-desconoces>

Statista. (2021-a, febrero 17). Federación Española de Hípica: número de federados 2010-2019. <https://es.statista.com/estadisticas/1061647/hipica-numero-de-federados-en-espana/>

Statista. (2021-b, 17 febrero). Hípica: número de federados por comunidad autónoma España 2019. <https://es.statista.com/estadisticas/1066161/hipica-numero-de-federados-en-espana-por-comunidad-autonoma/>

Statista. (2022, 14 octubre). Tasa de inflación media interanual en España 2020-2027. <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>

Sunrisemedical. (s.f.). Equinoterapia: beneficios de la terapia con caballos | Sunrise Medical. (s. f.). <https://www.sunrisemedical.es/blog/equinoterapia>

Tot Cavall (2020, 8 enero). Botas para montar a caballo. <https://www.tot-cavall.com/blog/botas-para-montar-a-caballo/>

Tot Cavall (s.f.). Guantes - Jinete. <https://www.tot-cavall.com/jinete/guantes.html>

Zaragoza Hípica. (s. f.). Pista de arena sílice con geotextil para montar a caballo. <https://zaragozahipica.com/pista-arena-silice-geotextil-montar-caballo/>

14. Ilustraciones

- Ilustración 1: Mercado de referencia
- Ilustración 2: Cuadras tecnológicas para caballos
- Ilustración 3: Sistema MIM Clip
- Ilustración 4: Análisis de la competencia
- Ilustración 5: Mapa con la localización de la competencia
- Ilustración 6: Factores relevantes del éxito
- Ilustración 7: Factores relevantes del macroentorno
- Ilustración 8: Factores relevantes del microentorno
- Ilustración 9: Modelo DAFO
- Ilustración 10: Servicios y precios del centro ecuestre AP Sport Horse
- Ilustración 11: Mapa con la localización del centro ecuestre AP Sport Horse
- Ilustración 12: Distribución de las infraestructuras del centro ecuestre
- Ilustración 13: Foto de cabezadas de cuadra y ramales
- Ilustración 14: Ramal para dar cuerda
- Ilustración 15: Diferentes tipos de monturas
- Ilustración 16: Cabezadas y riendas
- Ilustración 17: Estribos de aluminio e ingleses
- Ilustración 18: Cinchas
- Ilustración 19: Protectores
- Ilustración 20: Sudaderos
- Ilustración 21: Fustas, espuelas y tralla
- Ilustración 22: Filetes
- Ilustración 23: Mantas de cuadra
- Ilustración 24: Salvacruces
- Ilustración 25: Cascos
- Ilustración 26: Botas y botines
- Ilustración 27: Guantes
- Ilustración 28: Esquiladoras
- Ilustración 29: Pista de dar cuerda
- Ilustración 30: Rastra y tractor
- Ilustración 31: Alimentación diaria de los equinos
- Ilustración 32: Alimentación semanal de los equinos
- Ilustración 33: Pedidos semanales a realizar

- Ilustración 34: Kit de limpieza y artículos
- Ilustración 35: Organigrama del centro ecuestre
- Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir
- Ilustración 37: Horario de apertura centro ecuestre
- Ilustración 38: Horario de trabajo mozo de cuadra
- Ilustración 39: Horario de trabajo director y directora del centro ecuestre
- Ilustración 40: Sueldos de los empleados del centro ecuestre
- Ilustración 41: Iguala de los profesionales externos
- Ilustración 42: Infraestructuras iniciales
- Ilustración 43: Equipamiento necesario y precios
- Ilustración 44: Tabla precios equinos
- Ilustración 45: Tabla precios maquinaria
- Ilustración 46: Trámites burocráticos
- Ilustración 47: Previsión de ingresos por actividades del centro ecuestre
- Ilustración 48: Coste de los trabajadores
- Ilustración 49: Alimentación semanal de los equinos
- Ilustración 50: Tabla mensual del consumo de energía
- Ilustración 51: Matriz de riesgos
- Ilustración 52: Matriz de Ansoff
- Ilustración 53: Evolución de las preferencias por parte de los consumidores de las redes sociales en España
- Ilustración 54: Descripción y especificación del profesorado
- Ilustración 55: Horario profesorado
- Ilustración 56: Salario profesorado
- Ilustración 57: Cross
- Ilustración 58: Equinoterapia
- Ilustración 59: Rehabilitación

15. Tablas y gráficas

1. Gráfica 1: Gráfica de la evolución del PIB en la Comunidad de Madrid entre los años 2000 y 2001
2. Gráfica 2: Gráfica de la evolución del paro registrado en la Comunidad de Madrid en los meses de enero desde el año 2010 al 2022
3. Gráfica 3: Gráfica de la evolución del paro en Manzanares el Real entre los años 2010 y 2021.
4. Gráfica 4: Gráfica de la previsión de la tasa de inflación en España entre los años 2020 y 2027
5. Gráfica 5: Gráfica de la evolución de la renta bruta media en la Comunidad de Madrid entre los años 2013 y 2019
6. Gráfica 6: Gráfica de la evolución de la renta bruta media en Manzanares el Real entre los años 2013 y 2019
7. Gráfica 7: PIB Per Cápita en euros en el año 2020
8. Gráfica 8: Evolución del número de empadronados en Manzanares el Real entre los años 2000 y 2021
9. Gráfica 9: Evolución de licencias deportivas de la Federación Española de Hípica de 2010 a 2019
10. Gráfica 10: Número de licencias deportivas de la Federación de Hípica en España en 2019, por comunidad autónoma
11. Gráfica 11: Pirámide de la población española en 2020
12. Gráfica 12: Pirámide de la población en Manzanares el Real en 2021
13. Gráfica 13: Evolución de la tasa de natalidad en España entre los años 2010 y 2020
14. Gráfica 14: Evolución de la población de Manzanares el Real entre los años 1998 y 2021

16. Abreviaturas, unidades y acrónimos

1. PESTEL: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales
2. DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
3. CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar
4. PSOE: Partido Socialista Obrero Español
5. ICO: Instituto de Crédito Oficial
6. PYME: Pequeñas y Medianas Empresas
7. IRPF: Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
8. IVA: Impuesto sobre el Valor Añadido
9. IAE: Impuesto de Actividades Económicas
10. PIB: Producto Interior Bruto
11. DESI: Índice de Economía y Sociedad Digital
12. RFHE: Real Federación Hípica Española
13. kW: kilovatios
14. F.H.M: Federación Hípica de Madrid
15. ICIO: Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
16. FOGASA: Fondo de Garantía Social
17. Kg: Kilogramos
18. kWh: Kilovatio hora
19. TAE: Tasa Anual Equivalente
20. IAB: Interactive Advertising Bureau
21. Cm: Centímetros

17. Anexos

17.1 Anexo 1: Precios y servicios ofrecidos por los competidores

Centro ecuestre AP Sport Horses		Club Hípico La Pedriza	Centro Hípico Cierro Grande	Hípica Soto Del Real	Club Hípico Sierra de Madrid	Hípica Atalaya	Hípica Las Dos Ces		
Oferta de servicios									
Precios por persona	Doma clásica	Individual	35 €		20€ - 25€		25 €		
		Bonos	1 día a la semana: 79€/mes 2 días a la semana: 149€/mes	SI	1 día a la semana: 60€-65€ 2 días a la semana: 115€ - 120€	SI	Bono 10 clases: 220€	SI	
	Salto de obstáculo	Individual		SI	SI	SI		SI	
		Bono							
	Dirección técnica		SI	SI		SI	490 €		
	Rutas a caballo	Precio	45 €	SI	20 € 35 €	SI	25 €	SI	
		Duración	2h		1h 2h		1h		
	Campamentos	Precio	147 €		165 € 205 €		50 € 225 €	SI	
		Duración	9h a 14h		9h a 14h 9h a 16h		9h a 16h 9h a 16h (Día suelto)		
	Fruto por alimento	Precio	360 €		220€ - 300€	SI	SI		
Venta de caballos			SI			SI			
Otros servicios		Clinics Equipo de competición	Cursos y talleres Equipo de competición Prado para caballos sueltos	Pony Club Voleto, horseball y «mounted games» Equipo de competición	Preparación del caballo en salto y asesoramiento técnico en la compra de caballos Actividades con colegios Prados para caballos sueltos	Alquiler de Boxes Eventos y cumpleañitos Doma de potros o preparación para la competición	Prados para caballos sueltos Eventos Perfeccionamiento		
Horarios	Lunes	Cerrado	9:00 - 14:00	17:00 - 21:00	Cerrado	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30	10:00 - 14:00	16:00 - 20:00
	Martes	14:00 - 20:00	9:00 - 14:00	17:00 - 21:00	17:00 - 20:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30	10:00 - 14:00	16:00 - 20:00
	Miércoles	14:00 - 20:00	9:00 - 14:00	17:00 - 21:00	17:00 - 20:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30	10:00 - 14:00	16:00 - 20:00
	Jueves	14:00 - 20:00	9:00 - 14:00	17:00 - 21:00	17:00 - 20:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30	10:00 - 14:00	16:00 - 20:00
	Viernes	14:00 - 20:00	9:00 - 14:00	17:00 - 21:00	17:00 - 20:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30	10:00 - 14:00	16:00 - 20:00
	Sábado	9:00 - 20:00		9:00 - 14:00	10:00 - 14:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30		10:00 a 20:00
	Domingo	9:00 - 20:00		9:00 - 14:00	10:00 - 14:00	08:00 - 21:00	9:00 - 19:30		10:00 a 20:00
Página web		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
Hostelería		No	No	SI	No	SI	SI	SI	

Centro ecuestre AP Sport Horses		Centro Ecuestre Tovarich	Club Hípico Las Nieves	Hípica El Gamonal	Centro Hípico La Domera	Centro Hípico Navalmelendo	
Oferta de servicios							
Precios por persona	Doma clásica	Individual	SI	SI	SI	25 €	
		Bonos				Bono 10 clases:	
	Salto de obstáculo	Individual	SI	SI	SI		
		Bono					
	Dirección técnica		SI				SI
	Rutas a caballo	Precio	SI	SI	SI	SI	
		Duración					
	Campamentos	Precio	SI			30 € 160 €	
		Duración				Día Semana	
	Fruto por alimento	Precio	SI		SI	SI	330 €
Venta de caballos							
Otros servicios		Hipoterapia y Equitación Terapéutica Exámenes oficiales del programa de Galopes Dirección y asesoramiento en la compraventa de caballos deportivos Clinics	Equipo de competición Horseball Pupilaje Prados de descanso	Paseos en carro Volteo Doma vaquera Eventos Paddocks de descanso	Adiestramiento canino Desbrave	Pupilaje en Libertad Hipoterapia	
Horarios	Lunes	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado	
	Martes	9:00 - 14:00 16:00 - 20:00	9:00 - 20:30	9:00 - 20:00	09:00 - 20:00	9:00 - 21:00	
	Miércoles	9:00 - 14:00 16:00 - 20:00	9:00 - 20:30	9:00 - 20:00	09:00 - 20:00	9:00 - 21:00	
	Jueves	9:00 - 14:00 16:00 - 20:00	9:00 - 20:30	9:00 - 20:00	09:00 - 20:00	9:00 - 21:00	
	Viernes	9:00 - 14:00 16:00 - 20:00	9:00 - 20:30	9:00 - 20:00	09:00 - 20:00	9:00 - 21:00	
	Sábado	9:00 - 14:00 16:00 - 20:00	9:00 - 17:00	9:00 - 20:00	09:00 - 20:00	9:00 - 21:00	
	Domingo	9:00 - 15:00	9:00 - 15:00	9:00 - 15:00	09:00 - 15:00	9:00 - 21:00	
Página web		SI	SI	SI	SI	SI	
Hostelería		SI	No	SI	No	No	

Ilustración 4: Análisis de la competencia. Elaboración propia

(La Pedriza, s. f.), (Cierro grande, s.f.), (Hípica El Soto, s.f.), (Hípica Sierra de Madrid, s.f.), (Hípica Las Dos Ces, s.f.), (Centro Ecuestre Atalaya, s.f.), (Centro Ecuestre Tovarich, s.f.), (Las Nieves Centro Hípica, s.f.), (Centro Hípico Navalmelendo, s.f.) (Centro Hípico La Domera, s.f.), (Centro Hípico El Gamonal, s.f.)

17.2 Anexo 2: Encuesta para el plan de marketing

Estructura de la encuesta

Como perciben los jinetes y amazonas el mundo ecuestre

Soy Ana Estalella, estudiante en la Universidad Pontificia Comillas y me gustaría saber más sobre como perciben los jinetes y amazonas de la Comunidad de Madrid el mundo ecuestre. Para ello, necesitaría que rellenaras esta breve encuesta. No te llevará más de 5 minutos y me ayudará mucho con mi proyecto. Te garantizaré el anonimato absoluto de la información que me des. Al hacer clic en el siguiente enlace, estará dando su consentimiento para participar en la encuesta. No hay respuestas buenas ni malas. Muchas gracias por participar.

1. ¿Qué edad tienes?
 - a. Menos de 17 años
 - b. Entre 18 y 64 años
 - c. Mayor de 65 años

2. Indique su sexo
 - a. Mujer
 - b. Hombre
 - c. Prefiero no decirlo

3. ¿En qué comunidad de España vives?
 - a. Comunidad de Madrid
 - b. Otra comunidad de Madrid

4. ¿Ha practicado alguna vez el deporte ecuestre?
 - a. Si
 - b. No

5. En el caso de haber montado a caballo, ¿Cuántas veces lo ha hecho?
 - a. De 1 a 5 veces
 - b. De 5 a 10 veces
 - c. Lo práctico de forma habitual

6. ¿Si esta apuntado o tuviera la oportunidad de acudir a un centro ecuestre, ¿Cuál sería la disciplina que elegiría?
 - a. Raid
 - b. Volteo
 - c. Horseball
 - d. Cross (Completo)
 - e. Doma clásica
 - f. Doma Vaquera
 - g. Salto de obstáculo
 - h. Carreras
 - i. Rutas
 - j. Equinoterapia

- k. Otro
7. Si tuviera la oportunidad de acudir al centro ecuestre, ¿Cuál sería la clase que elegiría?
 - a. Particulares
 - b. En grupo
 - c. Otros
 8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada una de las disciplinas que se mencionan a continuación?
 - a. Menos de 10€
 - b. Entre 11€ y 20€
 - c. Entre 21€ y 30€
 - d. Más de 31€
 9. ¿Qué día sería más probable que fuera a la hípica?
 - a. Lunes
 - b. Martes
 - c. Miércoles
 - d. Jueves
 - e. Viernes
 - f. Sábado
 - g. Domingo
 10. ¿A que horario le gustaría acudir?
 - a. Mañana
 - b. Tarde
 11. ¿En el caso de que la hípica ofreciera sorteos por redes, usted participaría?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No lo se
 12. ¿Valore del 1-10 la importancia que tiene para usted los siguientes atributos en el mundo de la hípica?
 - a. El centro cercano a la vivienda habitual
 - b. Buenas instalaciones
 - c. Ambiente
 - d. El precio
 - e. Los servicios que ofrecen
 - f. Que cuente con profesionales en todas sus disciplinas
 - g. Que cuente con clinics con profesionales
 - h. La experiencia en el mundo
 - i. Las reseñas
 - j. Otra
 13. En el caso de poder cambiar de hípica, ¿Cuál sería el motivo que le incitaría a cambiarse?
 - a. Las instalaciones
 - b. Cercanía a la vivienda habitual
 - c. El precio
 - d. Trato al cliente
 - e. No ofrecen clases individuales y/o grupales

- f. La experiencia en el mundo
- g. Los servicios
- h. Otros

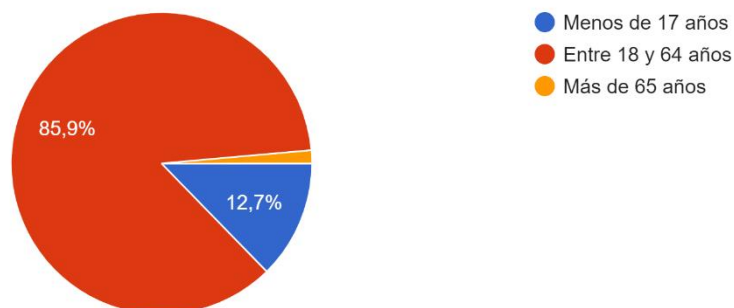
14. ¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofreciera el centro ecuestre en el largo plazo?

- a. Hotel para perros
- b. Restaurante
- c. Tienda de equitación
- d. Pádel
- e. Tenis
- f. Otros

Respuestas obtenidas en la encuesta

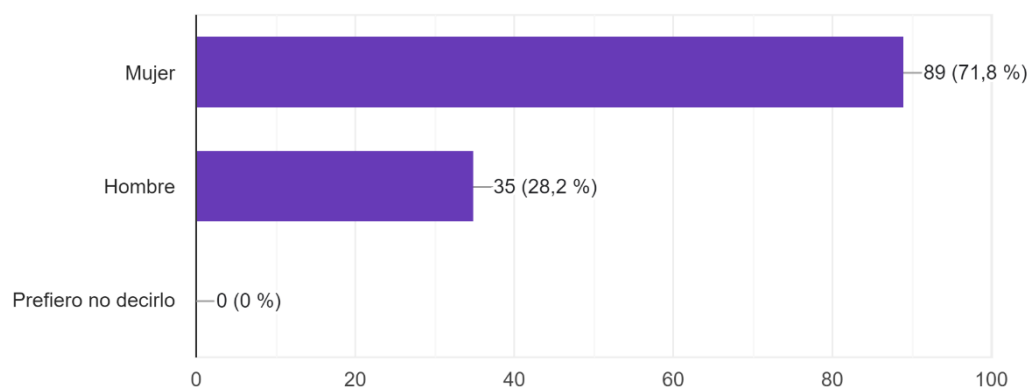
¿Qué edad tienes?

142 respuestas



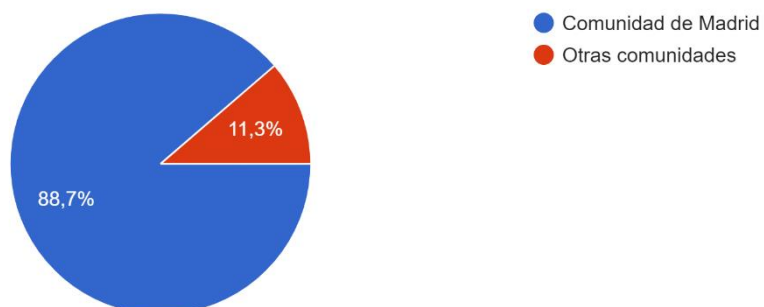
Indique su sexo

124 respuestas



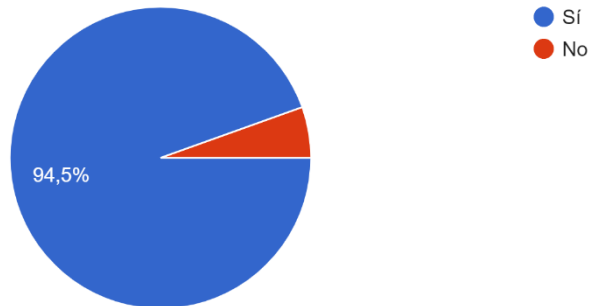
¿En que comunidad de España vives?

124 respuestas



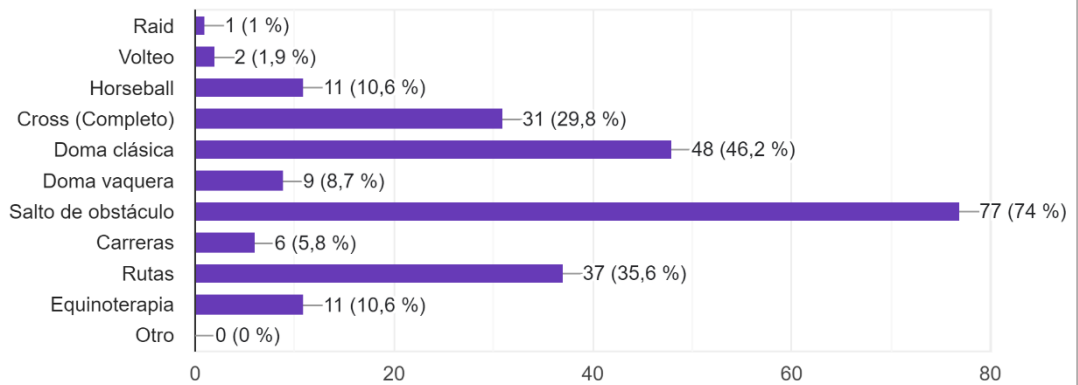
¿Ha practicado alguna vez el deporte ecuestre?

110 respuestas



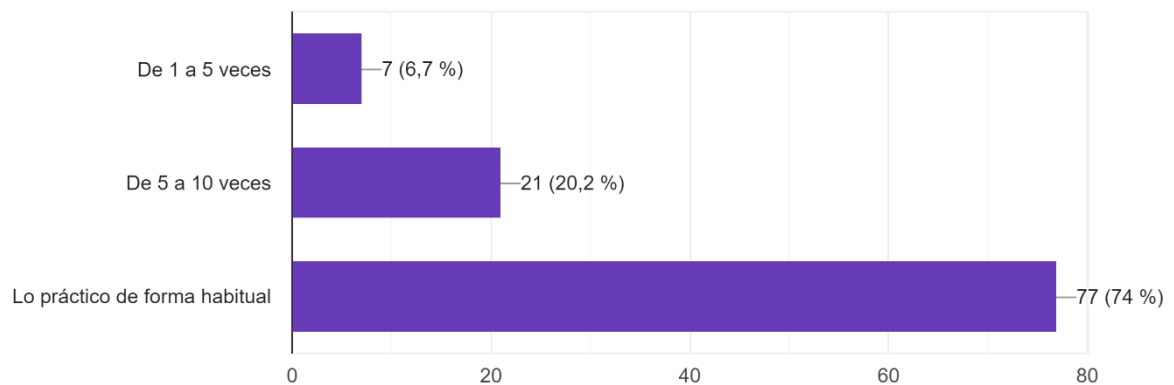
Si tuviera la oportunidad de acudir a un centro ecuestre, ¿Cuál sería la disciplina que elegiría?

104 respuestas



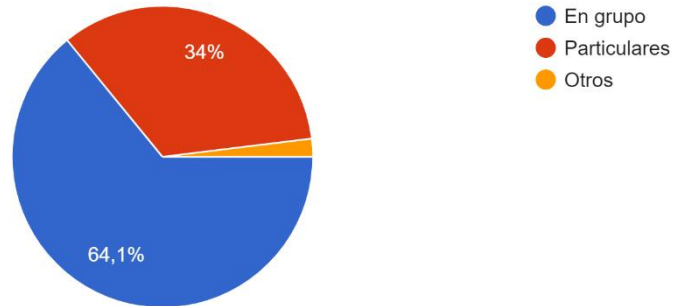
En el caso de haber montado a caballo, ¿Cuántas veces lo ha hecho?

104 respuestas

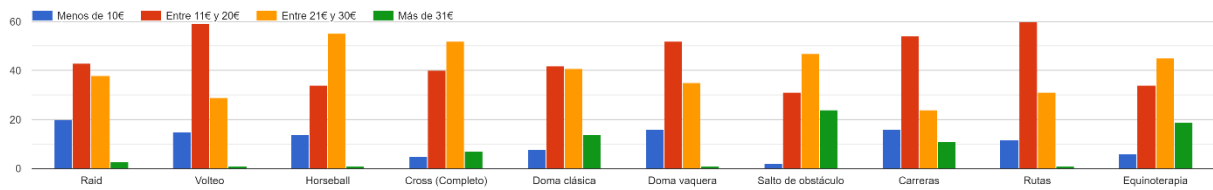


Si tuviera la oportunidad de acudir a un centro ecuestre, ¿Cuál sería la clase que elegiría?

103 respuestas

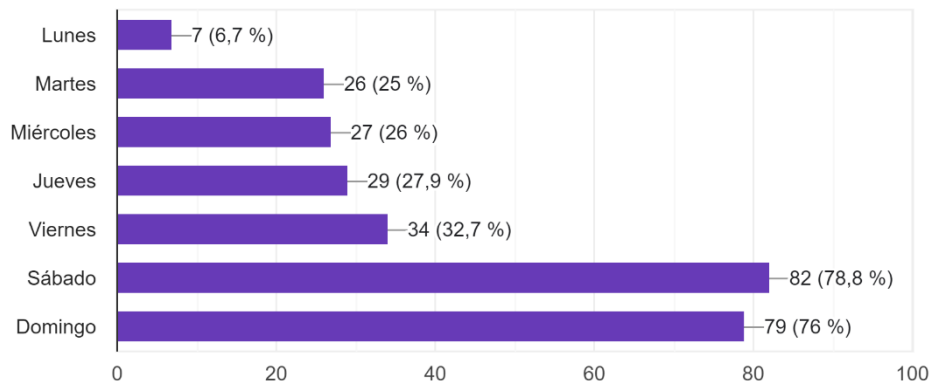


¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada una de las disciplinas que se mencionan a continuación ?



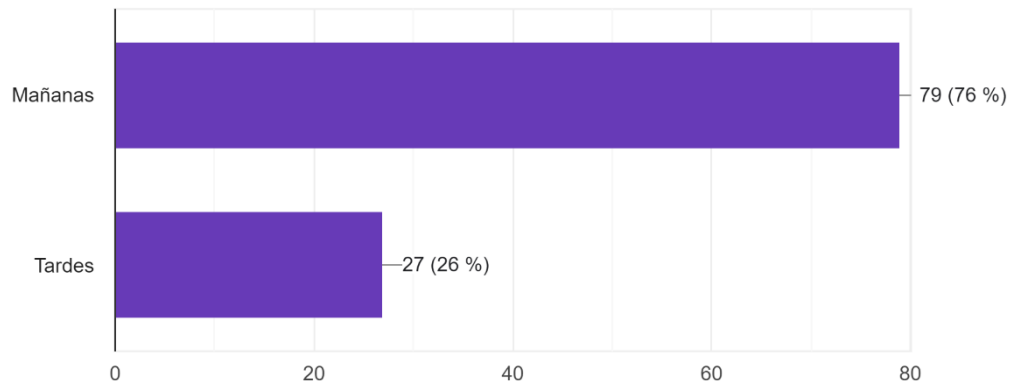
¿Qué día sería más probable que fuera a la hípica?

104 respuestas



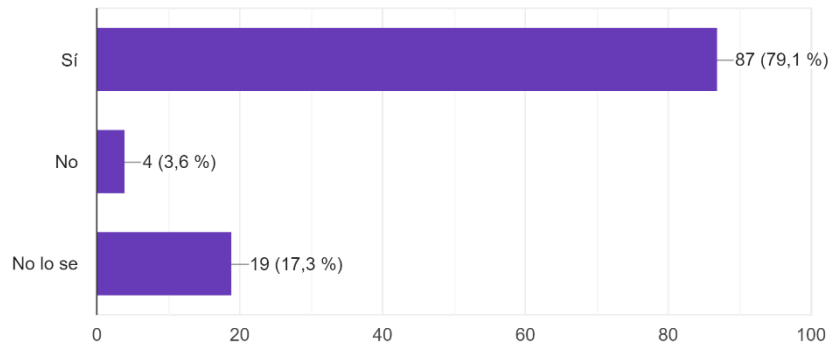
¿A que horario le gustaría acudir?

104 respuestas

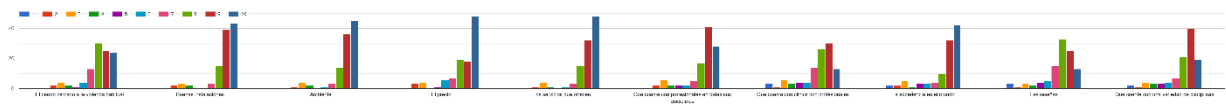


¿En el caso de que la hípica ofreciera sorteos por redes, usted participaría?

110 respuestas

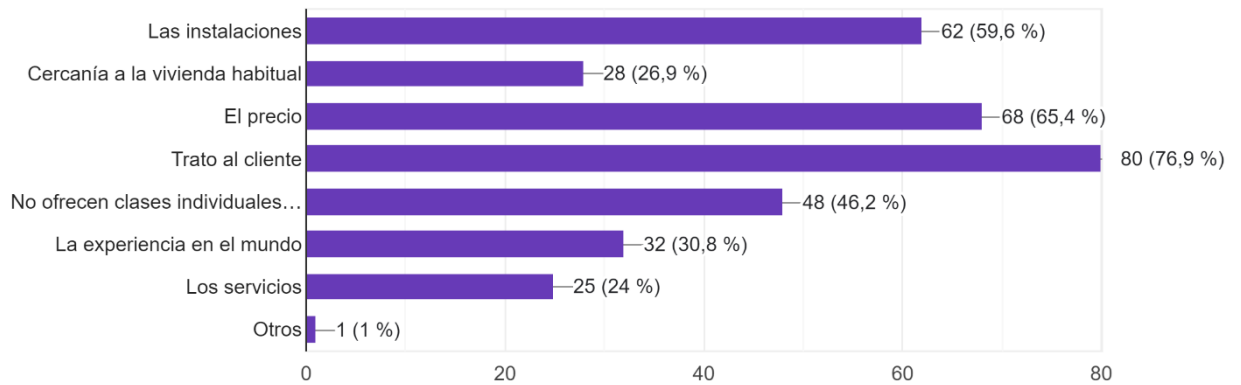


Valores de 1-10 lo impotentes que tiene por volver los siguientes ambientes en el mundo de la hípica (de 1 lo menos importante y de 10 lo más importante)



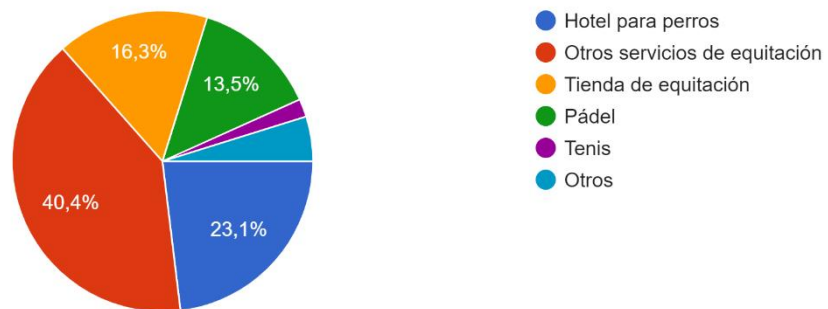
En el caso de poder cambiar de hípica, ¿Cuál sería el motivo que le incitaría a cambiarse?

104 respuestas



¿Qué tipo de servicio le gustaría que ofreciera el centro ecuestre en el largo plazo?

104 respuestas



17.3 Anexo 3: Servicios y precios del centro ecuestre AP Sport Horse

Centro Ecuestre AP Sport Horses			1 día a la semana		2 días a la semana
Precios por persona	Clases a caballo	Tarifa	Precio mes	70 €	135 €
			Precio trimestre	200 €	400 €
			Duración	1h	1h
		Bonos	Precio	180 €	
			Duración	1h	
			Clases	10 clases	
	Clase suelta	Precio	20 €		
		Duración	1h		
	Clases a pony	Tarifa	Precio mes	50 €	95 €
			Precio trimestre	140 €	280 €
			Duración	30 minutos	30 minutos
Bonos		Precio	65 €		
		Duración	30 minutos		
		Clases	5 clases		
Clase suelta		Precio	16 €		
		Duración	30 minutos		

Centro Ecuestre AP Sport Horses			Por día		2 días a la semana	
Precio por persona	Clases particulares	Clase suelta	Precio	28 €		
			Duración	1h		
		Bonos	Precio	250 €		
			Duración	1h		
	Rutas ecuestres	En caballo	Precio	18 €		
			Duración	1h		
		En pony	Precio	14 €		
			Duración	30 minutos		
	Doma y dirección técnica	Monta caballo	Precio	20 €		
			Duración	1h		
		Trabajo a la cuerda	Precio			60 €
			Duración			1h
Dirección técnica		Precio	250 €			

Precios por persona	Campamentos	Horario reducido por semana	150 €
		Horario ampliado por semana	200 €
	Venta de caballos	Categoría A	15.000 €
		Categoría B	9.000€ – 15.000€
		Categoría C	3.000€ - 9.000€
		Categoría D	0€ - 3.000€
Herraje	Desde 60€		

Centro Ecuestre AP Sport Horses			Por mes
Precio por persona	Fruto por alimento	Pupilaje completo	310 €
		Medio pupilaje	200 €

Ilustración 10: Servicios y precios del centro ecuestre AP Sport Horse. Elaboración propia

17.4 Anexo 4: Distribución de las infraestructuras del centro ecuestre

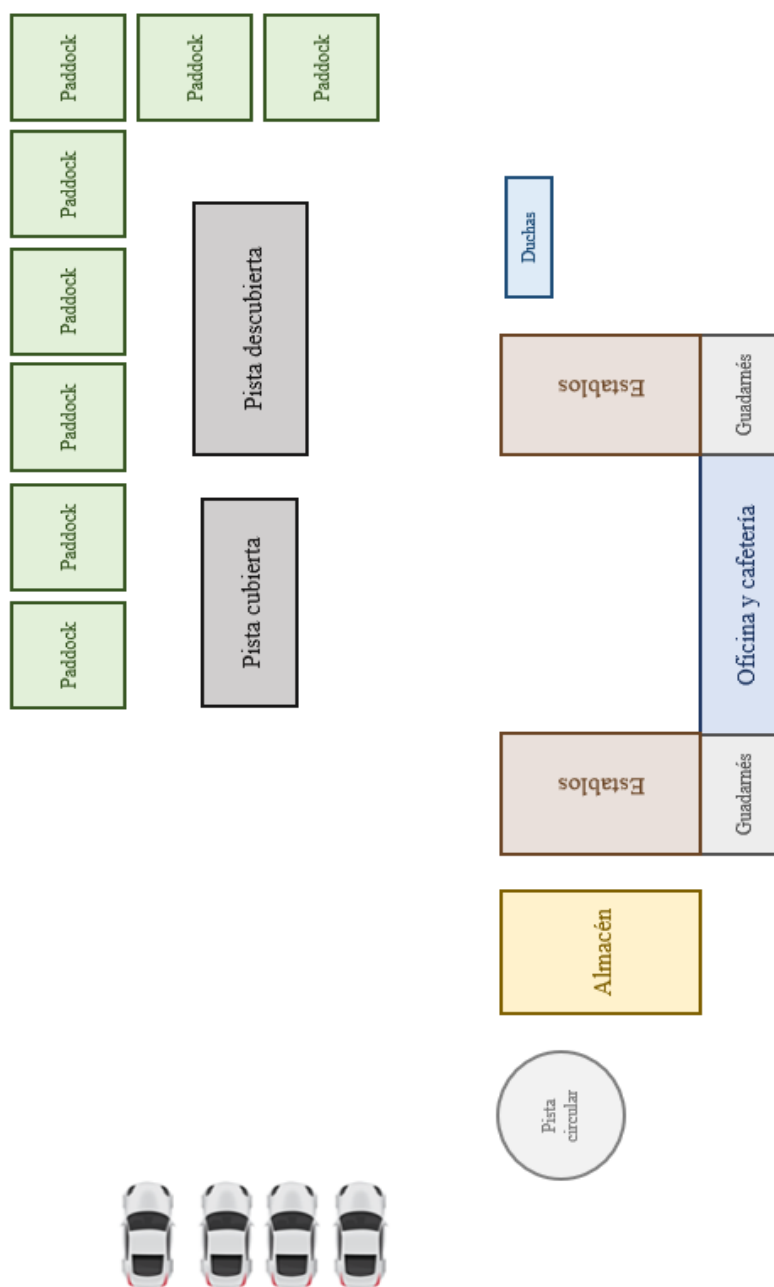


Ilustración 12: Distribución de las infraestructuras del centro ecuestre. Elaboración propia

17.5 Anexo 5: Equipamiento necesario para la práctica de la equitación en el centro ecuestre

El equipamiento necesario para la práctica de la equitación en el centro ecuestre es:

- Cabezada de cuadra y ramal: la cabeza de cuadra será usada día a día para llevar al caballo a través de un ramal, el cual proporcionará un seguro manejo del caballo para proporcionarle todos los cuidados necesarios (Luque, J., 2020).



Ilustración 13: Foto de cabezadas de cuadra y ramales

- Ramal para dar cuerda: se utiliza para mantener un contacto ligero y consistente con el caballo al darle cuerda a pie (Álvarez, s. f.).



Ilustración 14: Ramal para dar cuerda

- Monturas: existen diferentes tipos de montura como son de salto de obstáculo (inglesa), de doma clásica o mixtas. Estas sillas se diferencian en que cada silla tiene un diseño especial. El centro ecuestre ofrecerá tres monturas diferentes para mayor comodidad y seguridad de los jinetes.



Ilustración 15: Diferentes tipos de monturas

- Cabezada y riendas: las cabezadas y las riendas son accesorios que ayudan a controlar y guiar al caballo. El centro ecuestre proporcionará para la disciplina de salto de obstáculo

cabezadas inglesas y para la disciplina de doma clásica cabezadas de doma adicionalmente con las riendas.



Ilustración 16: Cabezadas y riendas

- Estribos: los estribos permiten al jinete introducir los pies para estabilizarse mientras se cabalga. Para la hípica, se necesitarán dos pares y serán de tipo inglés y de aluminio.



Ilustración 17: Estribos de aluminio e ingleses

- Cincha: las cinchas son accesorios que actúan como faja y sujetan la silla al cuerpo del caballo. El centro ofrecerá cinchas barrigueras a los clientes que practiquen la disciplina de salto de obstáculo y cinchas de doma clásica para los que practiquen la disciplina de doma.



Ilustración 18: Cinchas

- Protectores: los protectores serán fundamentales ya que protegerá al caballo de lesiones y que sufra golpes. El centro ecuestre proporcionará protectores de doma clásica y de salto de obstáculo tanto delanteros como traseros.



Ilustración 19: Protectores

- Sudadero: el propósito del sudadero es proteger a los caballos de los roces de las sillas de montar que a su vez protege la silla del sudor del caballo. Al ofrecer tanto la disciplina de salto de obstáculo como la de doma se utilizará un sudadero mixto.



Ilustración 20: Sudaderos

- Ayudas artificiales: las fustas, las espuelas y las trallas son consideradas ayudas artificiales. La fusta tiene el objetivo de facilitar una ayuda más refinada de la pierna y la espuela tiene la función de llamar la atención al caballo. Por otra parte, la tralla se usará para trabajar al caballo a la cuerda. Estas ayudas también serán proporcionadas por el centro ecuestre.



Ilustración 21: Fustas, espuelas y tralla

- Embocaduras: los bocados para caballos son la parte final de la brida que se introduce en la boca del caballo para dirigirlo. Se usarán bocados simples que cambian la acción en la boca del caballo según el grosor, la articulación, el peso y el tipo de bocado. El centro ecuestre usará el filete más común, los partidos de goma, lo que hará que al caballo le resulte más cómodo al trabajar. Hay que tener en cuenta que cada caballo es diferente, por lo que, si a algún caballo les resultase incomodo, habría que tener un depósito ahorrado para comprar otros si hiciera falta.

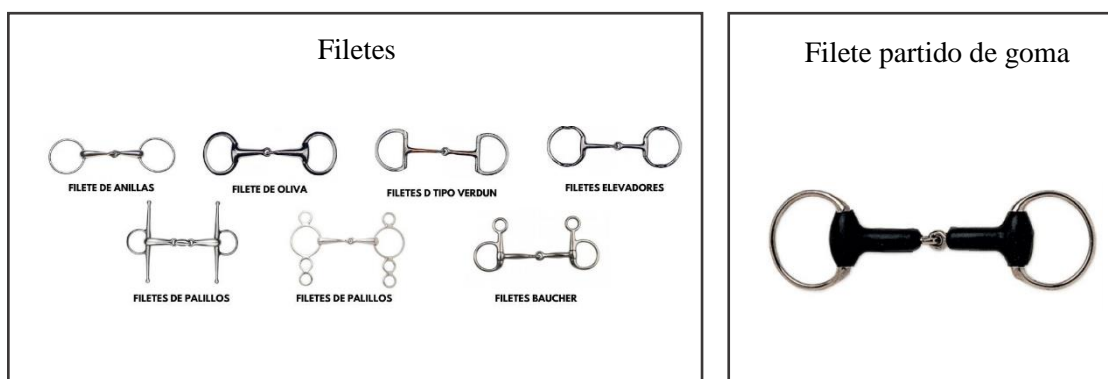


Ilustración 22: Filetes

- Mantas de cuadra: la manta de establo garantiza al caballo la máxima protección contra el frío y está fabricada en tejido acolchado. El centro contará con 100 mantas de cuadra que podrán ser usadas para los caballos de escuela.



Ilustración 23: Mantas de cuadra

- Salvacruces: los salvacruces tienen la función de no dañar la cruz o el dorso del caballo por la presión de la silla sobre él.



Ilustración 24: Salvacruces

- Casco: de todo el equipamiento necesario para montar a caballo, el casco de equitación es la más importante de todas y está diseñado para proteger la cabeza del jinete en caso de caída.



Ilustración 25: Cascos

- Botas o botines: otro equipamiento primordial a la hora de montar a caballo son las botas o botines. El calzado adecuado es importante cuando se trabaja con caballos. Unas buenas botas ayudan a proteger los de las pisadas de los caballos, y a prevenir que el pie se deslice a través del estribo en caso de caídas del caballo (Tot Cavall, 2020).



Ilustración 26: Botas y botines

- Guantes: la principal función de los guantes de montar es proteger las manos del jinete de posibles abrasiones provocadas por las riendas (Tot Cavall, s.f.).



Ilustración 27: Guantes

17.6 Anexo 6: Maquinaria necesaria para el centro ecuestre



Ilustración 28: Esquiladoras

Pista de dar cuerda



Ilustración 29: Pista de dar cuerda

Rastra



Tractor



Ilustración 30: Rastra y tractor

17.7 Anexo 7: Kit de limpieza y artículos

Kit de limpieza



Ilustración 34: Kit de limpieza y artículos

17.8 Anexo 8: Descripción y especificación de los puestos del centro ecuestre

Directora centro ecuestre

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Director centro ecuestre
Localización del puesto	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos del puesto	Garantizar la eficiencia, productividad y funcionamiento integral del centro ecuestre, asegurando el buen funcionamiento de este con el fin de cumplir los objetivos maximizando los beneficios
Principales funciones del puesto	Cumplimiento de normativas y regulaciones legales y éticas en el centro ecuestre
	Liderar y motivar a los profesionales que conforman el centro ecuestre
	Contratar a los profesionales adecuados con el fin de lograr los objetivos de una forma más productiva
	Fidelizar a los clientes aportándoles valor añadido
	Resolución interna de problemas
	Impartir clases de equitación

Especificación del puesto de trabajo	
Experiencia profesional	Experiencia en llevar un negocio y experiencia en la práctica de este deporte
Formación	Experiencia en el mundo de los caballos de todo tipo
Competencias	Liderazgo
	Empatía
	Capacidad comunicativa
	Trabajo en equipo
	Delegación de tareas
	Capacidad de adaptación
	Capacidad para gestionar, dirigir y desarrollar equipos de trabajo
Responsabilidades	Supervisar el trabajo que realizan los trabajadores del centro verificando que lo desempeñan de manera adecuada
	Asegurarse de que los objetivos que se ha marcado el centro ecuestre se cumplen
	Tareas administrativas
	Asegurar que todas las actividades que ofrezca el centro se realizan de manera eficiente, organizada, segura y rentable
	Garantizar el cuidado diario y bienestar de los caballos por parte de los mozos
	Realizar los contratos con los proveedores y recepción de los suministros

Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir. Elaboración propia

Director centro ecuestre

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Director centro ecuestre
Localización del puesto	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos del puesto	Tiene como objetivo coordinar las diferentes disciplinas y los distintos horarios de los profesores, así como garantizar la seguridad en el centro ecuestre.
Principales funciones del puesto	<p>Enseñar a montar a niños y adultos a caballo, tanto individualmente como en grupo de todos los niveles</p> <p>Coordinar a los profesionales del centro ecuestre</p> <p>Debe definir los objetivos que se desea cumplir y transmitirlos a los demás profesionales</p> <p>Toma de decisiones</p>

Especificación del puesto de trabajo	
Experiencia profesional	De dos a cuatro años de experiencia como profesor de hípica
Formación	Cursos convocados por la RFHE o por una Federación Territorial, siendo también válido el Curso de Equitación Militar
Competencias	Aptitudes para la enseñanza
	Aptitudes para la supervisión
	Aptitudes organizativas
	Comprensivo/empático
	Habilidad para montar a caballo
Responsabilidades	Habilidades comunicativas
	Organizar a los equipos para cumplir los objetivos del centro
	Evaluación de las habilidades y capacidades actuales de cada alumno
	Verificar que los alumnos están federados y cumplen con la normativa
	Comunicar cualquiera incidencia a la directora del centro ecuestre
	Motivar a los distintos profesionales para que hagan un trabajo eficiente
	Seguimiento del progreso de cada alumno
	Planificar y controlar la alimentación de los caballos
Preocuparse por el bienestar del animal	
Selección y contratación de los empleados	

Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir. Elaboración propia

Mozo de cuadra

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Mozo de cuadra
Localización del puesto	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos del puesto	Tiene como objetivo principal cuidar del bienestar de los equinos en el centro ecuestre proporcionándoles todos los cuidados necesarios para proteger su salud
Principales funciones del puesto	Cuidado diario del caballo
	Limpieza de los establos, el suministro de agua, la preparación de piensos y heno y la alimentación de los animales
	Llevar a los caballos al paddock
	Limpieza de la cuadra y comprobar el estado del equipamiento

Responsabilidades	Mantenimiento de los caballos y el equipo necesario para ello
	Mantenimiento de las instalaciones y cuadras
	Dar cuerda al caballo cuando sea necesario
	Descarga de viruta, forraje y pienso
	Alimentación del caballo
	Preparar al equino cuando se imparta la clase
	Control de stock de alimento
	Tratar heridas menores

Especificación del puesto de trabajo	
Experiencia profesional	No requerida, pero se valora positivamente
Formación	En España no existe formación específica reconocida, pero hay cursos hechos de acuerdo con los sistemas ingleses (Gil, B. B. C. Y, s. f)
Competencias	Observadores
	Constancia
	Capacidad de orden y gestión
	Capaz de prestar atención al detalle.
	Habilidades comunicativas
	Nociones básicas del cuidado de los caballos

Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir. Elaboración propia

Herrador

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Herrador
Localización del puesto	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos del puesto	Sera la persona encargada de herrar a los caballos y mantener los cascos en buen estado
Principales funciones del puesto	Mantener los cascos en buen estado
	Informar a los clientes sobre los cuidados de los cascos
	Realizar el diagnóstico y prevenir de las enfermedades y posibles lesiones

Especificación del puesto	
Experiencia	Se requiere experiencia previa, dada la importancia y responsabilidad directa en la salud y estado del caballo
Formación	Curso de herraje de entre 3 a 6 meses y en el extranjero de 2 años - Después hace falta un aprendizaje
Competencias	Responsabilidad
	Flexibilidad y adaptación al cambio
	Toma de decisiones
	Conocimiento de los caballos y nuevas técnicas de podología equina
	Orientación al cliente
	Compromiso
Responsabilidades	Sociabilidad
	Realizar el diagnóstico y la prevención de lesiones graves
	Entender las diferentes disciplinas y como pueden afectar el herraje

Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir. Elaboración propia

Veterinario

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Veterinario
Localización	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos	Sera la persona encargada del cuidado del caballo y de velar por su salud y bienestar
Funciones del puesto de trabajo	Proteger y asegurarse del bienestar de caballos
	Supervisión periódica de los equinos
	Fijar planes de acción y prevención de lesiones y enfermedades
	Vacunación según los calendarios fijados por las autoridades sanitarias
	Aleccionar a los clientes de cómo actuar ante las diferentes situaciones que se puedan presentar en relación con la salud del caballo

Especificación del puesto de trabajo	
Experiencia	Se requiere experiencia previa en el trato y cuidado de caballos
Formación	5 años de Licenciatura en la Universidad de Veterinaria, 3 años de Formación equina especializada, Cursos de postgrado, Máster o Período de Prácticas (Euroinnova Business School, 2022)
Competencias	Diagnosticar y tratamiento de las diferentes enfermedades y lesiones de los equinos
	Redactar y presentar informes profesionales
	Actuación e intervención ante enfermedades y lesiones
	Trabajar de modo eficaz en equipo, uní o multidisciplinariamente
	Analizar, sintetizar, resolver problemas y tomar decisiones
Responsabilidades	Salud, estado físico y bienestar de los equinos
	Tratar lesiones y realizar cirugías a caballos en caso de ser necesario
	Prevención de enfermedades, recomendaciones sobre medidas adecuadas de higiene y uso de vacunas

Ilustración 36: Descripción y especificación de los puestos a cubrir. Elaboración propia

17.9 Anexo 9: Distribución laboral de los mozos de cuadra y de los directores del centro ecuestre

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7 h - 8 h							
8 h - 9 h							
9 h - 10 h							
10 h - 11 h							
11 h - 12 h							
12 h - 13 h							
13 h - 14 h							
14 h - 15 h							
15 h - 16 h							
16 h - 17 h							
17 h - 18 h							
18 h - 19 h							

Mozo de cuadra	35 horas
Mozo de cuadra	35 horas

Ilustración 38: Horario de trabajo mozo de cuadra. Elaboración propia

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7 h - 8 h							
8 h - 9 h							
9 h - 10 h							
10 h - 11 h							
11 h - 12 h							
12 h - 13 h							
13 h - 14 h							
14 h - 15 h							
15 h - 16 h							
16 h - 17 h							
17 h - 18 h							
18 h - 19 h							

Directora del centro	32 horas
Director del centro ecuestre	36 horas

Ilustración 39: Horario de trabajo director y directora del centro ecuestre. Elaboración propia

17.10 Anexo 10: Suelos de los empleados del centro ecuestre

Directora centro ecuestre		Director centro ecuestre	
Salario Bruto	32.000,00 €	Salario Bruto	30.000,00 €
Salario mensual (12 pagas)	1.441,25 €	Salario mensual (12 pagas)	1.341,25 €
Paga extra Junio	1.600,00 €	Paga extra Junio	1.500,00 €
Paga extra Diciembre	1.600,00 €	Paga extra Diciembre	1.500,00 €
Contingencias comunes (4,70%)	117,50 €	Contingencias comunes (4,70%)	117,50 €
Desempleo (1,55%)	38,75 €	Desempleo (1,55%)	38,75 €
Formación profesional (0,10%)	2,50 €	Formación profesional (0,10%)	2,50 €
Cotización IRPF (30% anual / 14 pagas)	685,71 €	Cotización IRPF (30% anual / 14 pagas)	642,86 €
Total deducciones nómina mensual	844,46 €	Total deducciones nómina mensual	801,61 €
Total deducciones pagas extra	685,71 €	Total deducciones pagas extra	642,86 €
Salario Neto	20.495,00 €	Salario Neto	19.095,00 €
Mozo de cuadra		Mozo de cuadra	
Salario Bruto	13.000,00 €	Salario Bruto	13.000,00 €
Salario mensual (12 pagas)	636,92 €	Salario mensual (12 pagas)	636,92 €
Paga extra Junio	705,71 €	Paga extra Junio	705,71 €
Paga extra Diciembre	705,71 €	Paga extra Diciembre	705,71 €
Contingencias comunes (4,70%)	50,92 €	Contingencias comunes (4,70%)	50,92 €
Desempleo (1,55%)	16,79 €	Desempleo (1,55%)	16,79 €
Formación profesional (0,10%)	1,08 €	Formación profesional (0,10%)	1,08 €
Cotización IRPF (24% anual / 14 pagas)	222,86 €	Cotización IRPF (24% anual / 14 pagas)	222,86 €
Total deducciones nómina mensual	291,65 €	Total deducciones nómina mensual	291,65 €
Total deducciones pagas extra	222,86 €	Total deducciones pagas extra	222,86 €
Salario Neto	9.054,50 €	Salario Neto	9.054,50 €

Ilustración 40: Sueldos de los empleados del centro ecuestre. Elaboración propia

Herrador		Veterinario	
Servicio al año por caballo	853,20 €	Servicio al año por caballo	284,40 €
IVA 21%	226,80 €	IVA 21%	75,60 €
Servicio al año con IVA	1.080,00 €	Servicio al año con IVA	360,00 €

Ilustración 41: Iguala de los profesionales externos. Elaboración propia

17.11 Anexo 11: Infraestructuras iniciales

	Infraestructura	Precio	Unidad	Importe	Total
Boxes	Paneles solares	675 €	16	10.800,00 €	27.282,53 €
	Muro de hormigón	235 €	12	2.820,00 €	
	Comederos	99,50 €	12	1.194,00 €	
	Bebedores automáticos	29,99 €	12	359,88 €	
	Ventana interior	99,95 €	12	1.199,40 €	
	Ventana de vidrio exterior con bisagras	354,65 €	12	4.255,80 €	
	Puertas correderas	403,65 €	12	4.843,80 €	
	Anillas de amarre	4,98 €	12	59,76 €	
	Cubierta chapa trapezoidal	100 €	12	1.200,00 €	
	Separación lateral	49,99 €	11	549,89 €	
Guadarnes	Guadarnes	885 €	2	1.770,00 €	2.320,00 €
	Accesorios guadarnes	275 €	2	550,00 €	
Paddock (6 m x 25 m)	Cinta eléctrica (60 m/Ud)	44,90 €	6	269,40 €	2.091,82 €
	Poste tenalizado	4,70 €	125	587,50 €	
	Bebedero automático	29,99 €	8	239,92 €	
	Comedero	99,50 €	10	995,00 €	
Pista descubierta (70 m x 25 m)	Pista de arena de sílice con geotextil	4,33 €/Kg	875	3.788,75 €	87.444,20 €
	Sistema de riego automático	314,60 €	2	629,20 €	
	Sistema de drenaje	21,67 €/m ²	1750	37.922,50 €	
	Postes de madera tratada	2,44 €	95	231,80 €	
	Cuerda	1,07 €/m	190	203,30 €	
	Cimentación profunda	25 €/m ²	1750	43.750,00 €	
Pista cubierta (40 m x 20 m)	Cubiertas de madera laminada	24,95 €	40	998,00 €	32.139,47 €
	Guardabotas	49,99 €	26	1.299,74 €	
	Sistema de drenaje	21,67 €/m ²	800	17.336,00 €	
	Luz pista interior	99,99 €	4	399,96 €	
	Puerta corredera	230,00 €	1	230,00 €	
	Murete de hormigon	235 €	38	8.930,00 €	
	Equipamiento de la pista	89,99 €	3	269,97 €	
	Arena de geotextil	4,33 €/kg	400	1.732,00 €	
	Sistema de riego automático	314,60 €	3	943,80 €	
Pista de dar cuerda (15 metros de diámetro)	Arena	2,34 €/Kg	35	81,90 €	1.048,59 €
	Estructura de madera	749,99 €	1	749,99 €	
	Sistema de drenaje	21,67 €/m ²	10	216,70 €	
Álmacén	Muro de hormigón	235,00 €	6	1.410,00 €	1.503,63 €
	Lona	93,63 €	1	93,63 €	
Oficina y cafetería (35 m x 20 m)	Estructura portante	22.500,00 €	1	22.500,00 €	79.923,25 €
	Fachada	90 m2/€	8	720,00 €	
	Elementos separadores	249,50 €	2	499,00 €	
	Carpintería interior	6.758,00 €	1	6.758,00 €	
	Carpintería exterior	10.110,00 €	1	10.110,00 €	
	Suelo	40 €/m ²	18	720,00 €	
	Cimentación profunda	25 m2/€	28	700,00 €	
	Instalación de agua	12.664,00 €	1	12.664,00 €	
	Aire acondicionado	550,00 €	2	1.100,00 €	
	Baños	3.500,00 €	2	7.000,00 €	
	Material de Oficina	1.500,00 €	1	1.500,00 €	
	Barra y taburetes	5.300,00 €	1	5.300,00 €	
	Sillas	75,98 €	60	4.558,80 €	
	Cocina	2.546,40 €	1	2.546,40 €	
	Mesas	186,47 €	15	2.797,05 €	
Utensilios cocina	450,00 €	1	450,00 €		
Total				233.753,49 €	

Ilustración 42: Infraestructuras iniciales. Elaboración propia

17.12 Anexo 12: Precios equipamiento, equinos y maquinaria

Tipo de equipamiento para el jinete	Unidades	Precio/unidad	Total
Cascos	35	16,95 €	593,25 €
Botines	20	20,95 €	419,00 €
Guantes	10	3,49 €	34,90 €
Total	65	41,39 €	1.047,15 €

Tipo de equipamiento para el caballo	Unidades	Precio/unidad	Descuento 15%	Precio con descuento/unidad	Total
Cabezadas de cuadra	30	13,97 €	2,10 €	11,87 €	356,24 €
Ramal	30	4,95 €	0,74 €	4,21 €	126,23 €
Ramal para dar cuerda	3	14,95 €	2,24 €	12,71 €	38,12 €
Montura inglesa	10	243,00 €	36,45 €	206,55 €	2.065,50 €
Montura doma clásica	10	240,00 €	36,00 €	204,00 €	2.040,00 €
Montura mixta	5	254,00 €	38,10 €	215,90 €	1.079,50 €
Cabezadas de salto	15	44,95 €	6,74 €	38,21 €	573,11 €
Cabezada doma	15	29,95 €	4,49 €	25,46 €	381,86 €
Riendas	30	29,95 €	4,49 €	25,46 €	763,73 €
Estribos de aluminio	10	59,95 €	8,99 €	50,96 €	509,58 €
Estribos ingleses	15	44,99 €	6,75 €	38,24 €	573,62 €
Cincha barriguera	10	119,00 €	17,85 €	101,15 €	1.011,50 €
Cincha doma clásica	15	34,95 €	5,24 €	29,71 €	445,61 €
Protectores salto	10	27,95 €	4,19 €	23,76 €	237,58 €
Protectores doma	15	24,46 €	3,67 €	20,79 €	311,87 €
Sudadero de uso general	30	27,47 €	4,12 €	23,35 €	700,49 €
Fustas	6	22,95 €	3,44 €	19,51 €	117,05 €
Espuelas	5	12,95 €	1,94 €	11,01 €	55,04 €
Trallas	2	19,95 €	2,99 €	16,96 €	33,92 €
Filetes	30	38,65 €	5,80 €	32,85 €	985,58 €
Mantas	20	34,95 €	5,24 €	29,71 €	594,15 €
Salva cruces	25	29,95 €	4,49 €	25,46 €	636,44 €
Total	341	1.373,89 €	206,08 €	1.167,81 €	13.636,68 €

Tipo de limpieza	Unidades	Precio/unidad	Descuento 15%	Precio con descuento/unidad	Total
Kits de limpieza	20	19,95 €	2,99 €	17 €	339,15 €
Grasa para cascos	10	9,99 €	1,50 €	8,49 €	84,92 €
Total	30	29,94 €	4,49 €	25,45 €	424,07 €

Precio total	15.107,89 €
---------------------	--------------------

Ilustración 43: Equipamiento necesario y precios. Elaboración propia

Número	Disciplina	Precio	Importe
5	Ponis	2.000 €	10.000 €
5	Salto de obstáculo	7.000 €	35.000 €
7	Doma clásica	5.000 €	35.000 €
8	Iniciación, avanzado y rutas	3.000 €	24.000 €
Total			104.000 €

Ilustración 44: Tabla precios equinos. Elaboración propia

Número	Tipo de maquinaria	Precio
2	Esquiladora	640 €
1	Rastra	3.000 €
1	Tractor	10.000 €
Total		13.640 €

Ilustración 45: Tabla precios maquinaria. Elaboración propia

17.13 Anexo 13: Trámites burocráticos

Trámites burocráticos	
Licencias de obra para instalaciones y cafetería (1,3% del presupuesto)	2.680,99 €
Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras ICIO (4% del presupuesto de las de obras)	8.249,20 €
Licencia de apertura de actividad y funcionamiento	2.600,00 €
Alta en IAE	Coste anual 1,29 % con facturación hasta 5 mm €. Alta sin coste
Inscripción y registro de explotaciones ganaderas de la Comunidad de Madrid	Sin coste
Inscripción y obtención de la licencia federativa de centro ecuestre en la Real Federación Española de Hípica (R.F.E.H) y en la Federación Hípica de Madrid (F.H.M)	200 €/año

Ilustración 46: Trámites burocráticos. Elaboración propia

17.14 Anexo 14: Costes por cada uno de los trabajadores del centro ecuestre

Directora centro ecuestre		Director centro ecuestre	
Salario bruto anual	32.000,00 €	Salario bruto anual	30.000,00 €
Salario bruto mensual	2.666,67 €	Salario bruto mensual	2.500,00 €
Contingencias comunes (23,60%)	629,33 €	Contingencias comunes (23,60%)	590,00 €
Formación (0,60%)	16,00 €	Formación (0,60%)	15,00 €
Desempleo (5,50%)	146,67 €	Desempleo (5,50%)	137,50 €
Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) (0,20%)	5,33 €	Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) (0,20%)	5,00 €
Coste mensual seguridad social	797,33 €	Coste mensual seguridad social	747,50 €
Coste total mensual del trabajador	3.464,00 €	Coste total mensual del trabajador	3.247,50 €
Coste total anual del trabajador	41.568,00 €	Coste total anual del trabajador	38.970,00 €
Mozo de cuadra		Mozo de cuadra	
Salario bruto anual	13.000,00 €	Salario bruto anual	13.000,00 €
Salario bruto mensual	1.083,33 €	Salario bruto mensual	1.083,33 €
Contingencias comunes (23,60%)	255,67 €	Contingencias comunes (23,60%)	255,67 €
Formación (0,60%)	6,50 €	Formación (0,60%)	6,50 €
Desempleo (5,50%)	59,58 €	Desempleo (5,50%)	59,58 €
Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) (0,20%)	2,17 €	Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) (0,20%)	2,17 €
Coste mensual seguridad social	323,92 €	Coste mensual seguridad social	323,92 €
Coste total mensual del trabajador	1.407,25 €	Coste total mensual del trabajador	1.407,25 €
Coste total anual del trabajador	16.887,00 €	Coste total anual del trabajador	16.887,00 €

Ilustración 48: Coste de los trabajadores. Elaboración propia

17.15 Anexo 15: Alimentación semanal de los equinos

Alimentación	Total de equinos				
	Kilogramos a la semana	Unidades a la semana	Euros a la semana	Euros al mes	Euros al año
Pienso	700 kg		451,50 €	1.806,00 €	21.672,00 €
Forraje	552 kg		1.047,38 €	4.189,54 €	50.274,46 €
Zanahorias		10 unidades	8,50 €	34,00 €	408,00 €
Piedras de sal		1 unidad	8,99 €	35,96 €	431,52 €
Total	1252 kg	11 unidades	1.516,37 €	6.065,50 €	72.785,98 €

Ilustración 49: Alimentación semanal de los equinos. Elaboración propia

17.16 Anexo 16: Tabla mensual del consumo de energía.

	Consumo Kw/mes	% Consumo mensual sobre consumo total/año	Aportación placas solares		Coste mensual contrato de luz
Enero	2.640 Kwh	12,00%	35,00%	924 Kwh	1.132,56 €
Febrero	2.420 Kwh	11,00%	40,00%	968 Kwh	958,32 €
Marzo	1.980 Kwh	9,00%	50,00%	990 Kwh	653,40 €
Abril	1.980 Kwh	9,00%	65,00%	1.287 Kwh	457,38 €
Mayo	1.540 Kwh	7,00%	75,00%	1.155 Kwh	254,10 €
Junio	1.320 Kwh	6,00%	80,00%	1.056 Kwh	174,24 €
Julio	1.320 Kwh	6,00%	85,00%	1.122 Kwh	130,68 €
Agosto	880 Kwh	4,00%	85,00%	748 Kwh	87,12 €
Septiembre	1.320 Kwh	6,00%	75,00%	990 Kwh	217,80 €
Octubre	1.760 Kwh	8,00%	60,00%	1.056 Kwh	464,64 €
Noviembre	2.200 Kwh	10,00%	45,00%	990 Kwh	798,60 €
Diciembre	2.640 Kwh	12,00%	35,00%	924 Kwh	1.132,56 €
Total	22.000 Kwh	100,00%	55,50%	12.210 Kwh	6.461,40 €

Ilustración 50: Tabla mensual del consumo de energía. Elaboración propia

17.17 Anexos 17: Amortización del préstamo ICO. Elaboración propia

Año	Mes	Intereses	Devolución del principal	Cuota mes	Capital vivo	Capital amortizado
1	1	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	2	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	3	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	4	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	5	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	6	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	7	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	8	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	9	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	10	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	11	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	12	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
2	1	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	2	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	3	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	4	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	5	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	6	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	7	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	8	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	9	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	10	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	11	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	12	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
3	1	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	2	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	3	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	4	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	5	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	6	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	7	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	8	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	9	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	10	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	11	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
	12	4.896,88 €		4.896,88 €	750.000,00 €	0,00 €
4	1	4.872,87 €	3.676,47 €	8.549,34 €	746.323,53 €	3.676,47 €
	2	4.848,87 €	3.676,47 €	8.525,34 €	742.647,06 €	7.352,94 €
	3	4.824,86 €	3.676,47 €	8.501,33 €	738.970,59 €	11.029,41 €
	4	4.800,86 €	3.676,47 €	8.477,33 €	735.294,12 €	14.705,88 €
	5	4.776,85 €	3.676,47 €	8.453,32 €	731.617,65 €	18.382,35 €
	6	4.752,85 €	3.676,47 €	8.429,32 €	727.941,18 €	22.058,82 €
	7	4.728,84 €	3.676,47 €	8.405,32 €	724.264,71 €	25.735,29 €
	8	4.704,84 €	3.676,47 €	8.381,31 €	720.588,24 €	29.411,76 €
	9	4.680,84 €	3.676,47 €	8.357,31 €	716.911,76 €	33.088,24 €
	10	4.656,83 €	3.676,47 €	8.333,30 €	713.235,29 €	36.764,71 €
	11	4.632,83 €	3.676,47 €	8.309,30 €	709.558,82 €	40.441,18 €
	12	4.608,82 €	3.676,47 €	8.285,29 €	705.882,35 €	44.117,65 €
5	1	4.584,82 €	3.676,47 €	8.261,29 €	702.205,88 €	47.794,12 €
	2	4.560,81 €	3.676,47 €	8.237,29 €	698.529,41 €	51.470,59 €
	3	4.536,81 €	3.676,47 €	8.213,28 €	694.852,94 €	55.147,06 €
	4	4.512,81 €	3.676,47 €	8.189,28 €	691.176,47 €	58.823,53 €
	5	4.488,80 €	3.676,47 €	8.165,27 €	687.500,00 €	62.500,00 €
	6	4.464,80 €	3.676,47 €	8.141,27 €	683.823,53 €	66.176,47 €
	7	4.440,79 €	3.676,47 €	8.117,26 €	680.147,06 €	69.852,94 €
	8	4.416,79 €	3.676,47 €	8.093,26 €	676.470,59 €	73.529,41 €
	9	4.392,78 €	3.676,47 €	8.069,26 €	672.794,12 €	77.205,88 €
	10	4.368,78 €	3.676,47 €	8.045,25 €	669.117,65 €	80.882,35 €
	11	4.344,78 €	3.676,47 €	8.021,25 €	665.441,18 €	84.558,82 €
	12	4.320,77 €	3.676,47 €	7.997,24 €	661.764,71 €	88.235,29 €
6	1	4.296,77 €	3.676,47 €	7.973,24 €	658.088,24 €	91.911,76 €
	2	4.272,76 €	3.676,47 €	7.949,23 €	654.411,76 €	95.588,24 €
	3	4.248,76 €	3.676,47 €	7.925,23 €	650.735,29 €	99.264,71 €
	4	4.224,75 €	3.676,47 €	7.901,23 €	647.058,82 €	102.941,18 €
	5	4.200,75 €	3.676,47 €	7.877,22 €	643.382,35 €	106.617,65 €
	6	4.176,75 €	3.676,47 €	7.853,22 €	639.705,88 €	110.294,12 €
	7	4.152,74 €	3.676,47 €	7.829,21 €	636.029,41 €	113.970,59 €
	8	4.128,74 €	3.676,47 €	7.805,21 €	632.352,94 €	117.647,06 €
	9	4.104,73 €	3.676,47 €	7.781,20 €	628.676,47 €	121.323,53 €
	10	4.080,73 €	3.676,47 €	7.757,20 €	625.000,00 €	125.000,00 €
	11	4.056,72 €	3.676,47 €	7.733,20 €	621.323,53 €	128.676,47 €
	12	4.032,72 €	3.676,47 €	7.709,19 €	617.647,06 €	132.352,94 €
7	1	4.008,72 €	3.676,47 €	7.685,19 €	613.970,59 €	136.029,41 €
	2	3.984,71 €	3.676,47 €	7.661,18 €	610.294,12 €	139.705,88 €
	3	3.960,71 €	3.676,47 €	7.637,18 €	606.617,65 €	143.382,35 €
	4	3.936,70 €	3.676,47 €	7.613,17 €	602.941,18 €	147.058,82 €
	5	3.912,70 €	3.676,47 €	7.589,17 €	599.264,71 €	150.735,29 €
	6	3.888,69 €	3.676,47 €	7.565,17 €	595.588,24 €	154.411,76 €
	7	3.864,69 €	3.676,47 €	7.541,16 €	591.911,76 €	158.088,24 €
	8	3.840,69 €	3.676,47 €	7.517,16 €	588.235,29 €	161.764,71 €
	9	3.816,68 €	3.676,47 €	7.493,15 €	584.558,82 €	165.441,18 €
	10	3.792,68 €	3.676,47 €	7.469,15 €	580.882,35 €	169.117,65 €
	11	3.768,67 €	3.676,47 €	7.445,14 €	577.205,88 €	172.794,12 €
	12	3.744,67 €	3.676,47 €	7.421,14 €	573.529,41 €	176.470,59 €
8	1	3.720,66 €	3.676,47 €	7.397,14 €	569.852,94 €	180.147,06 €
	2	3.696,66 €	3.676,47 €	7.373,13 €	566.176,47 €	183.823,53 €
	3	3.672,66 €	3.676,47 €	7.349,13 €	562.500,00 €	187.500,00 €
	4	3.648,65 €	3.676,47 €	7.325,12 €	558.823,53 €	191.176,47 €
	5	3.624,65 €	3.676,47 €	7.301,12 €	555.147,06 €	194.852,94 €
	6	3.600,64 €	3.676,47 €	7.277,11 €	551.470,59 €	198.529,41 €
	7	3.576,64 €	3.676,47 €	7.253,11 €	547.794,12 €	202.205,88 €
	8	3.552,63 €	3.676,47 €	7.229,11 €	544.117,65 €	205.882,35 €
	9	3.528,63 €	3.676,47 €	7.205,10 €	540.441,18 €	209.558,82 €
	10	3.504,63 €	3.676,47 €	7.181,10 €	536.764,71 €	213.235,29 €
	11	3.480,62 €	3.676,47 €	7.157,09 €	533.088,24 €	216.911,76 €
	12	3.456,62 €	3.676,47 €	7.133,09 €	529.411,76 €	220.588,24 €
9	1	3.432,61 €	3.676,47 €	7.109,08 €	525.735,29 €	224.264,71 €
	2	3.408,61 €	3.676,47 €	7.085,08 €	522.058,82 €	227.941,18 €
	3	3.384,60 €	3.676,47 €	7.061,08 €	518.382,35 €	231.617,65 €
	4	3.360,60 €	3.676,47 €	7.037,07 €	514.705,88 €	235.294,12 €
	5	3.336,60 €	3.676,47 €	7.013,07 €	511.029,41 €	238.970,59 €
	6	3.312,59 €	3.676,47 €	6.989,06 €	507.352,94 €	242.647,06 €
	7	3.288,59 €	3.676,47 €	6.965,06 €	503.676,47 €	246.323,53 €
	8	3.264,58 €	3.676,47 €	6.941,05 €	500.000,00 €	250.000,00 €
	9	3.240,58 €	3.676,47 €	6.917,05 €	496.323,53 €	253.676,47 €
	10	3.216,57 €	3.676,47 €	6.893,05 €	492.647,06 €	257.352,94 €
	11	3.192,57 €	3.676,47 €	6.869,04 €	488.970,59 €	261.029,41 €
	12	3.168,57 €	3.676,47 €	6.845,04 €	485.294,12 €	264.705,88 €
10	1	3.144,56 €	3.676,47 €	6.821,03 €	481.617,65 €	268.382,35 €
	2	3.120,56 €	3.676,47 €	6.797,03 €	477.941,18 €	272.058,82 €
	3	3.096,55 €	3.676,47 €	6.773,02 €	474.264,71 €	275.735,29 €
	4	3.072,55 €	3.676,47 €	6.749,02 €	470.588,24 €	279.411,76 €
	5	3.048,54 €	3.676,47 €	6.725,02 €	466.911,76 €	283.088,24 €
	6	3.024,54 €	3.676,47 €	6.701,01 €	463.235,29 €	286.764,71 €
	7	3.000,54 €	3.676,47 €	6.677,01 €	459.558,82 €	290.441,18 €
	8	2.976,53 €	3.676,47 €	6.653,00 €	455.882,35 €	294.117,65 €
	9	2.952,53 €	3.676,47 €	6.629,00 €	452.205,88 €	297.794,12 €
	10	2.928,52 €	3.676,47 €	6.604,99 €	448.529,41 €	301.470,59 €
	11	2.904,52 €	3.676,47 €	6.580,99 €	444.852,94 €	305.147,06 €
	12	2.880,51 €	3.676,47 €	6.556,99 €	441.176,47 €	308.823,53 €
11	1	2.856,51 €	3.676,47 €	6.532,98 €	437.500,00 €	312.500,00 €
	2	2.832,51 €	3.676,47 €	6.508,98 €	433.823,53 €	316.176,47 €
	3	2.808,50 €	3.676,47 €	6.484,97 €	430.147,06 €	319.852,94 €
	4	2.784,50 €	3.676,47 €	6.460,97 €	426.470,59 €	323.529,41 €
	5	2.760,49 €	3.676,47 €	6.436,96 €	422.794,12 €	327.205,88 €
	6	2.736,49 €	3.676,47 €	6.412,96 €	419.117,65 €	330.882,35 €
	7	2.712,48 €	3.676,47 €	6.388,96 €	415.441,18 €	334.558,82 €
	8	2.688,48 €	3.676,47 €	6.364,95 €	411.764,71 €	338.235,29 €
	9	2.664,48 €	3.676,47 €	6.340,95 €	408.088,24 €	341.911,76 €
	10	2.640,47 €	3.676,47 €	6.316,94 €	404.411,76 €	345.588,24 €
	11	2.616,47 €	3.676,47 €	6.292,94 €	400.735,29 €	349.264,71 €
	12	2.592,46 €	3.676,47 €	6.268,93 €	397.058,82 €	352.941,18 €
12	1	2.568,46 €	3.676,47 €	6.244,93 €	393.382,35 €	356.617,65 €
	2	2.544,45 €	3.676,47 €	6.220,93 €	389.705,88 €	360.294,12 €
	3	2.520,45 €	3.676,47 €	6.196,92 €	386.029,41 €	363.970,59 €
	4	2.496,45 €	3.676,47 €	6.172,92 €	382.352,94 €	367.647,06 €
	5	2.472,44 €	3.676,47 €	6.148,91 €	378.676,47 €	371.323,53 €
	6	2.448,44 €	3.676,47 €	6.124,91 €	375.000,00 €	375.000,00 €
	7	2.424,43 €	3.676,47 €	6.100,90 €	371.323,53 €	378.676,47 €
	8	2.400,43 €	3.676,47 €	6.076,90 €	367.647,06 €	382.352,94 €
	9	2.376,42 €	3.676,47 €	6.052,90 €	363.970,59 €	386.029,41 €
	10	2.352,42 €	3.676,47 €	6.028,89 €	360.294,12 €	389.705,88 €
	11	2.328,42 €	3.676,47 €	6.004,89 €	356.617,65 €	393.382,35 €
	12	2.304,41 €	3.676,47 €	5.980,88 €	352.941,18 €	397.058,82 €
13	1	2.280,41 €	3.676,47 €	5.956,88 €	349.264,71 €	400.735,29 €
	2	2.256,40 €	3.676,47 €	5.932,87 €	345.588,24 €	404.411,76 €
	3	2.232,40 €	3.676,47 €	5.908,87 €	341.911,76 €	408.088,24 €
	4	2.208,39 €	3.676,47 €	5.884,87 €	338.235,29 €	411.764,71 €
	5	2.184,39 €	3.676,47 €	5.860,86 €	334.558	

17.19 Anexo 19: Flujos de caja. Elaboración propia

Flow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Préstamo	750.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Disponible apertura ejercicio	66.305,62 €	18.647,32 €	18.647,32 €	9.331,56 €	15.065,76 €	14.091,08 €	24.228,59 €	29.766,40 €	63.220,39 €	108.935,81 €	144.912,60 €	187.541,21 €
Ingresos	0,00 €	250.428,00 €	295.460,00 €	332.782,00 €	359.339,06 €	373.650,38 €	388.657,59 €	404.394,91 €	420.898,22 €	438.205,21 €	456.355,40 €	475.390,31 €
Compras terreno	-300.000,00 €											
Obras	-233.753,49 €											
Máquinaria	-13.640,00 €											
Compra material hípico	-15.107,89 €											
Compra caballos	-104.000,00 €											
Aprovisionamientos		0,00 €	0,00 €	-8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	-8.000,00 €	0,00 €	0,00 €	-8.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de personal		-76.425,28 €	-78.718,04 €	-81.079,58 €	-83.511,97 €	-86.017,32 €	-88.597,84 €	-91.255,78 €	-93.993,45 €	-96.813,26 €	-99.717,65 €	-102.709,18 €
Otros gastos de explotación		-114.312,00 €	-117.741,36 €	-121.273,60 €	-124.911,81 €	-128.659,16 €	-132.518,94 €	-136.494,51 €	-140.589,34 €	-144.807,02 €	-149.151,23 €	-153.625,77 €
Gastos financieros		-48.586,52 €	-49.553,86 €	-57.932,12 €	-50.882,16 €	-51.285,18 €	-59.908,43 €	-52.552,66 €	-53.418,66 €	-61.907,25 €	-54.619,26 €	-55.355,59 €
IS		-58.762,50 €	-58.762,50 €	-58.762,50 €	-56.890,17 €	-53.433,55 €	-49.976,93 €	-46.520,31 €	-43.063,69 €	-39.607,08 €	-36.150,46 €	-32.693,84 €
Cash flow libre	66.305,62 €	18.647,32 €	9.331,56 €	15.065,76 €	58.208,73 €	68.346,24 €	73.884,04 €	107.338,04 €	153.053,46 €	189.030,24 €	231.658,86 €	255.825,12 €
Devolución préstamo principal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €	-44.117,65 €
Cash libre	66.305,62 €	18.647,32 €	9.331,56 €	15.065,76 €	14.091,08 €	24.228,59 €	29.766,40 €	63.220,39 €	108.935,81 €	144.912,60 €	187.541,21 €	211.707,47 €

17.20 Anexo 20: Descripción y especificación del puesto del profesorado

Profesorado

Descripción del puesto de trabajo	
Título del puesto	Profesorado
Localización	Madrid, Manzanares el Real
Objetivos	Sera la persona encargada de enseñar a los alumnos a montar a caballo en función de las disciplinas que ellos elijan
Funciones del puesto de trabajo	Enseñar a niños y adultos a montar a caballo
	Evaluar cuidadosamente las destrezas y habilidades actuales de cada estudiante.
	Asegurarse de que los alumnos tengan las habilidades básicas para montar a caballo y que lo hagan de forma segura
	Realizar un seguimiento del progreso de cada alumno
	Deben asegurarse de que los caballos estén siempre alimentados, bebidos y ejercitados, y que estén sanos y en buenas condiciones.
	Tareas administrativas como la compra de bienes y alimentos, la gestión de cuentas y la preparación de informes de progreso de cada alumno

Especificación del puesto de trabajo	
Experiencia	No requerida, pero se valora positivamente
Formación	Cursos convocados por la RFHE o por una Federación Territorial, también es válido el Curso de Equitación Militar (Educa web, s. f.-b).
Competencias	Buen conocimiento y comprensión del caballo
	Aptitudes para la enseñanza
	Capacidades organizativas
	Comprensivo
	Habilidad para montar a caballo
	Paciente
Responsabilidades	Habilidades de organización para la planificación de las clases, y para supervisar el trabajo de los alumnos
	Ser firme y disciplinado para asegurar el cumplimiento de las condiciones de seguridad

Ilustración 54: Descripción y especificación del profesorado. Elaboración propia

17.21 Anexo 21: Distribución laboral de los profesorados

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10 h - 11 h							
11 h - 12 h							
12 h - 13 h							
13 h - 14 h							
14 h - 16 h							
16 h - 17 h							
17 h - 18 h							
18 h - 19 h							
19 h - 20 h							

Profesor doma clásica	24 horas
Profesor salto de obstáculo	23 horas

Ilustración 55: Horario profesorado. Elaboración propia

17.22 Anexo 22: Salario neto de los diferentes profesionales

A continuación, se muestra el salario neto de los diferentes profesionales con sus respectivas retenciones:

Profesor de doma clásica		Profesor de salto de obstáculos	
Salario bruto	17.000,00 €	Salario bruto	16.000,00 €
Salario mensual (12 pagas)	832,90 €	Salario mensual (12 pagas)	783,90 €
Paga extra Junio	922,86 €	Paga extra Junio	868,57 €
Paga extra Diciembre	922,86 €	Paga extra Diciembre	868,57 €
Contingencias comunes (4,70%)	66,58 €	Contingencias comunes (4,70%)	62,67 €
Desempleo (1,55%)	21,96 €	Desempleo (1,55%)	20,67 €
Formación profesional (0,10%)	1,42 €	Formación profesional (0,10%)	1,33 €
Cotización IRPF (24% anual / 14 pagas)	291,43 €	Cotización IRPF (24% anual / 14 pagas)	274,29 €
Total deducciones nómina mensual	381,39 €	Total deducciones nómina mensual	358,95 €
Total deducciones pagas extra	291,43 €	Total deducciones pagas extra	274,29 €
Salario neto	11.840,50 €	Salario neto	11.144,00 €

Ilustración 56: Salario profesorado. Elaboración propia