



Universidad Pontificia Comillas ICADE

PLAN DE NEGOCIO CENTRO HÍPICO

Autor: Diego Fernández Tuñón
Director: María Belén Aldecoa Martínez

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado se centra en el planteamiento de un modelo de negocio. Consiste en la realización de un plan de negocio para el Centro Ecuestre AP Sport Horses situado en la sierra de la Comunidad de Madrid, para validar su rentabilidad.

Los servicios que se ofrecen en este centro comprenden varios ámbitos del mundo de los caballos siendo la base el pupilaje, las rutas a caballo y la escuela de equitación para cualquier edad y cualquier nivel. También se ofrecen otros servicios como la doma-dirección técnica, donde se busca maximizar el rendimiento del caballo y del jinete, la venta de caballos, realización de cumpleaños, campamentos y otros eventos, el servicio de herrador, el transporte de caballos y hotel de caballos.

A partir del estudio de la compañía y de su entorno se podrán llevar a cabo estrategias para anticiparse y disminuir las debilidades, así como para aprovechar nuevas oportunidades y fortalecerse. Las estrategias de Marketing están centradas en poder dar el mejor servicio al cliente, consiguiendo satisfacer las necesidades e interés y así poder dar un servicio de calidad y agradable con el fin de que los clientes quieran repetir.

Por último, en cuanto al plan financiero, a pesar de requerirse una gran inversión inicial, los resultados crecen progresivamente y empiezan a ser positivos a partir del segundo año, por lo que resultaría ser un negocio viable.

Palabras clave: centro ecuestre, negocio, deporte, viabilidad, Madrid.

ABSTRACT:

This Final Degree Project focuses on the approach of a business model. It consists of the realization of a business plan for the Equestrian Center AP Sport Horses located in the mountains of the Community of Madrid, to validate its profitability.

The services offered in this center include several areas of the world of horses, being the basis of the stabling, horseback riding routes and riding school for any age and any level. Other services are also offered such as technical training, where the aim is to maximize the performance of the horse and rider, horse sales, birthday parties, camps and other events, farrier service, horse transportation and horse hotel.

Based on the study of the company and its environment, it will be possible to implement strategies to anticipate and reduce weaknesses, as well as to take advantage of new opportunities and strengthen the company. Marketing strategies are focused on being able to provide the best service to the customer, satisfying their needs and interests and thus being able to provide a quality and pleasant service so that customers want to repeat.

Finally, as for the financial plan, despite the large initial investment required, the results grow progressively and start to be positive after the second year, making it a viable business.

Key words: equestrian center, equestrian, business, sport, viability, Madrid.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	OBJETIVOS.....	8
3.	METODOLOGÍA	8
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
4.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL	10
4.1.1.	FACTORES POLÍTICOS.....	10
4.1.2.	FACTORES ECONÓMICOS.....	14
4.1.3.	FACTORES SOCIALES	19
4.1.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	23
4.1.5.	FACTORES MEDIOAMBIENTALES	24
4.1.6.	FACTORES LEGALES.....	24
4.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	25
4.2.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	25
4.2.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	26
4.2.3.	COMPETIDORES ACTUALES	27
4.2.4.	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	28
4.2.5.	BARRERAS DE ENTRADA	29
4.3.	ANÁLISIS GENÉRICO	30
4.3.1.	ANÁLISIS DAFO.....	30
4.3.2.	ANÁLISIS CAME	33
5.	PLAN DE MARKETING.....	35
5.1.	MARKETING MIX	35
5.1.1.	PRECIO	35
5.1.2.	PRODUCTO.....	38
5.1.3.	PROMOCIÓN	40
5.1.4.	DISTRIBUCIÓN	41
6.	ANÁLISIS TÉCNICO	42
6.1.	UBICACIÓN.....	42
6.2.	INSTALACIONES.....	43
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	44
7.1.	ORGANIGRAMA	44

7.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	45
8.	PLAN FINANCIERO.....	48
8.1.	INVERSIÓN INICIAL.....	48
8.2.	ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS	49
8.2.1.	COSTES	49
8.2.2.	INGRESOS	51
8.3.	CUENTA DE RESULTADOS	51
9.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	53
10.	ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS	54
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	55

1. INTRODUCCIÓN

Cada día son más las personas que incorporan la práctica de un deporte a su rutina diaria. Son muchos los estudios que demuestran que la realización de deporte ya sea de manera diaria o semanal, tiene numerosos beneficios ya que además de mejorar la forma física y estar cuidando a la vez de nuestra salud, también es una manera de desconectar y relajarse siendo también una forma de ocio.

El mundo del caballo hasta principios del siglo XX estaba ligado al transporte y también al ejército, al igual que al sector agrícola. Gracias al avance de la tecnología el caballo se fue desplazando de sus funciones tradicionales y fue ganando relevancia en otros sectores como el deporte, donde prosperaron disciplinas ya existentes y fueron naciendo nuevas disciplinas dentro de este mundo.

En España, el sector ecuestre durante los últimos años ha tenido un gran auge que se refleja en el éxito deportivo obtenido por parte del equipo español en competiciones internacionales, siendo el mejor resultado el cosechado en los Juego Olímpicos de Atenas 2004 donde se consiguieron una medalla de plata y una medalla de bronce.

La equitación en este caso tiene numerosos beneficios físicos como son la mejora del equilibrio y de la postura corporal. Es un deporte que exige un gran trabajo muscular, especialmente en la espalda, muslos y abdominales. Por lo que es una gran actividad para mejorar la salud cardiovascular.

Además de los beneficios físicos, la equitación también es buena para la mente, tiene numerosos beneficios a nivel psicológico. Desde que una persona se inicia en la equitación, este deporte le ayuda a superar sus propios medios y a ganar confianza en sí mismo. Es una actividad también que nos permite la posibilidad de relajación y desconexión al practicarse en medio de la naturaleza.

En este trabajo de fin de grado se realizará un plan de negocio sobre el centro ecuestre AP Sport Horses en el que se ofrecen clases para todos los niveles y edades, doma desde el desbrave de potros hasta alto nivel. También se ofrece la posibilidad de realizar paseos, pupilaje y de comprar tu propio caballo.

En el centro también se dispone de todos los servicios necesarios para el caballo como son servicio de herrador, de hotel y de transporte, así como la oportunidad de poder realizar cualquier evento como un cumpleaños y la oferta de campamentos con todo tipo de actividades.

2. OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo fin de grado es validar la rentabilidad del Centro Ecuestre AP Sport Horses que ofrece pupilaje de caballos, rutas a caballo para turismo por el día y escuela de equitación. Análisis del mercado macro y micro para el desarrollo del negocio base y de otros posibles servicios.

Además, se llevará a cabo un análisis del mejor espacio para establecer el centro hípico, así como un desarrollo de un caso base analizando las distintas hipótesis de ingresos y gastos, y de las inversiones y fuentes de financiación posibles con el objetivo de obtener una rentabilidad de mercado y una viabilidad en el corto y medio plazo.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se ha empleado en este proyecto se sustenta en los siguientes puntos:

a) Análisis estratégico

En este apartado se realizará un estudio del entorno macro y micro, los cuáles se han realizado mediante un análisis PESTEL y el estudio de las 5 fuerzas de Porter, respectivamente.

Conjuntamente se ha elaborado un análisis genérico externo y otro interno, para concluir creando la matriz DAFO, para analizar las debilidades y fortalezas con las que cuenta en el negocio y las diferentes oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta el centro ecuestre para concluir con la matriz CAME donde se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y eliminar las debilidades.

b) Plan de Marketing

En el plan de marketing se elaborará un Marketing Mix también conocido como análisis de las 4P's donde se analizan las variables precio, producto, promoción y distribución, con el fin de conocer la situación actual del centro ecuestre y poder desarrollar estrategias de marketing a partir de este análisis.

c) Análisis técnico

En este apartado se analizan las características de la zona donde está ubicado el Centro Ecuestre AP Sport Horses y una descripción de las distintas instalaciones con las que cuenta actualmente el centro ecuestre.

d) Plan de recursos humanos

Dentro del plan de recursos humanos se presenta un organigrama para entender la estructura de la empresa, así como una descripción de los distintos puestos de trabajos que se pueden encontrar dentro del Centro Ecuestre AP Sport Horses, junto con sus principales actividades a desarrollar.

e) Plan financiero

En el plan financiero se desglosará la inversión inicial llevada a cabo, así como un análisis de la estructura de ingresos y costes para acabar estudiando la cuenta de resultados a 5 años.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL

Con el fin de validar la rentabilidad del centro ecuestre AP Sport Horses se empezará estudiando el macroentorno a través de un análisis PESTEL, donde se estudian diferentes factores del entorno como son: factores políticos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores medioambientales y factores legales. Una vez se analicen cada uno de los factores se estudiará su efecto directo al centro ecuestre AP Sport Horses.

4.1.1. FACTORES POLÍTICOS

En cuanto a los factores políticos dentro del sector ecuestre, los cambios gubernamentales que se puedan dar no se tratan de factores de alto riesgo para el centro ecuestre AP Sport Horses. Aun así, es importante tener en cuenta a los partidos animalistas o verdes ya que cuentan con políticas referidas al bienestar animal que afectarían directamente al negocio, en caso de que consiguieran una representación relevante. Aun así, la probabilidad de que lleguen a influir en el gobierno de España y de Madrid, que es donde se sitúa el centro ecuestre, es baja y actualmente no cuentan con representación ni el Congreso de los Diputados ni en la Asamblea de Madrid.

Por otro lado, impulsadas desde el gobierno de España existen diversas iniciativas para ayudar a la creación de negocios existen las siguientes:

- España-Emprende: programa nacional que tiene el objetivo de dar apoyo al emprendedor en todas las fases que componen la vida de la empresa como son la gestación de la idea, la creación y tramitación de la empresa, la consolidación y en último lugar la transmisión o cese. En cada una de las diferentes etapas, el programa ofrece una serie de actividades que llevarán a cabo los servicios de apoyo al emprendimiento de la red cameral y de la propia Cámara de España. El programa es gratuito y es financiado por el Fondo Social Europeo (FSE). (Cámara de Comercio de España, s.f.).
- Sistema CIRCE: el Centro de Información y Red de Creación de Empresas consiste

en un sistema de información que permite llevar a cabo de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de empresas nacionales. Este programa facilita la creación de una empresa a través de acuerdos y comunicaciones con todos los organismos y administraciones, lo que hace que se agilice el proceso, se reduzca el número de desplazamiento y facilite la comunicación entre organismos. (Dirección, s.f.)

- Distintos programas de formación para emprendedores, en el mundo de la empresa, apoyo, formación, mentoring y acceso a financiación.

Por otro lado, más concretamente en la Comunidad de Madrid, que es donde se encuentra el centro ecuestre AP Sport Horses, existen diferentes ayudas a las que puede optar el negocio para comenzar la actividad.

- Ayudas al emprendedor: son un conjunto de medidas que se ofrecen desde la Comunidad de Madrid para fomentar la creación de negocios.
 - o Ayuda a trabajadores que se constituyan por cuenta propia: se trata de ayudas que subvencionan parte de los gastos necesarios para la puesta en marcha de la actividad empresarial. El importe final de la ayuda es del 80% de los gastos justificados, de conformidad con los costes subvencionales establecidos en el artículo 4.2 de las Normas Reguladoras. Son subvencionales todos aquellos gastos que sean necesario para la puesta en marcha de la actividad empresarial y respondan a la naturaleza de la mismas, como son, los honorarios de notario, registro de patentes y marcas, cuotas de colegios profesionales, entre otros, pero no son subvencionables el IVA y aquellos costes que puedan ser objeto de una subvención, bonificación o exención por parte de otros organismos o instituciones privadas o públicas. (Comunidad de Madrid, s.f.).
 - o Ampliación de la tarifa plana para autónomos: esta ayuda permite a los autónomos de la Comunidad de Madrid prolongar durante un máximo de doce meses adicionales la tarifa plana de cotización de la Seguridad Social; cuando finalice el período inicial del incentivo estatal, los

autónomos recibirán una ayuda económica por parte de la Comunidad de Madrid, que les permitirá mantener el coste en el pago de sus cuotas a la Seguridad Social durante 12 meses adicionales. Para recibir dicha ayuda es necesario realizar la actividad empresarial dentro de la Comunidad de Madrid, durante los 12 meses que dura la ayuda mantener las condiciones que permiten disfrutar de las reducciones del Estado y estar al tanto de las responsabilidades tributarias con la Administración del Estado, con la Comunidad de Madrid y con la Seguridad Social. (Comunidad de Madrid, s.f.).

- Programa de Fomento del Emprendimiento Colectivo: este programa tiene el objetivo de fomentar el emprendimiento colectivo de la Comunidad de Madrid mediante la concesión de ayudas que financien parte de los costes iniciales necesarios para la constitución de cooperativas y sociedades laborales y también para la calificación de empresas de inserción, parte del capital necesario para la creación de cooperativas y sociedades laborales, o para su expansión y su progreso, y que contribuyan por otro lado a la incorporación de socios a las empresas, en particular a cooperativas, sociedades laborales y empresas de inserción. Estas ayudas tienen el objetivo de acompañar al servicio de asesoramiento que la Comunidad de Madrid ofrece a sus ciudadanos. Se trata de un Programa de Ayudas que consta de cuatro líneas: apoyo a la creación de nuevas cooperativas, sociedades laborales y empresas de inserción; apoyo al servicio de asesoramiento de las asociaciones de autónomos y de la economía social; financiación de inversiones necesarias para la creación de empresas de economía social, así como para su ampliación y desarrollo; y apoyo a la incorporación de socios a las empresas de la economía social. (Comunidad de Madrid, s.f.).
- Pago único de la prestación contributiva: esta medida hace más fácil las iniciativas de empleo autónomo ya que abona en un solo pago el importe de la prestación por desempleo a las personas beneficiarias. (Comunidad de Madrid, s.f.).
- Ayuda para el Abono de Cuotas de la Seguridad Social, tras capitalizar la

prestación por desempleo: esta ayuda consiste en el pago de cuotas a la Seguridad Social a aquellos que reciben la prestación por desempleo en su modalidad de pago único. (Comunidad de Madrid, s.f.).

- Ayudas para el fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la conciliación laboral: consiste en un programa de ayudas que se divide en dos líneas. La primera línea se trata de la implantación de la responsabilidad social en los autónomos y en las pequeñas empresas y en la segunda línea se busca la conciliación de la vida laboral, personal y familiar a través de estímulos financieros para el fomento del teletrabajo y de la flexibilidad horario, por ello esta línea también incluye la adquisición del equipamiento electrónico necesario para el teletrabajo. (Comunidad de Madrid, s.f.).
- Punto de Atención al Emprendedor (PAE): es un servicio integral de ayuda a los emprendedores por parte de la Cámara de Comercio de Madrid que facilita la agilización y simplificación de trámites en la constitución de empresas. Dentro de este servicio integral se ofrece asesoramiento tanto económico, jurídico y laboral para los emprendedores; ayuda en la búsqueda de financiación, facilitación de información sobre ayudas públicas; tramites de constitución; y la realización de todos los trámites necesarios para que comience a funcionar el negocio. (Cámara, s.f.).

El centro ecuestre AP Sport Horses al tratarse de una empresa que tiene actividad económica es importante tener en cuenta la política fiscal.

- Al consistir en una actividad realizada por personas físicas, los ingresos que son cobrados se tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (I.R.P.F). También es necesario aplicar el Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A), la declaración anual de retenciones y de operaciones con terceros.
- Por otra parte, es preciso llevar a cabo el Plan General Contable ya que es obligatoria su aplicación para todo tipo de empresas.

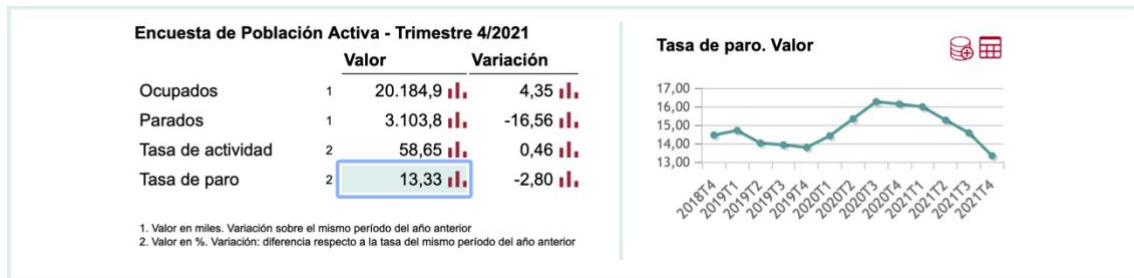
En conclusión, el centro ecuestre AP Sport Horses tiene a su disposición numerosas iniciativas que ayudan la puesta en marcha de la actividad empresarial tanto a nivel nacional como dentro de la Comunidad de Madrid, ayudas a las que puede optar para desarrollar el centro ecuestre. Además, actualmente se encuentra en una situación política ideal ya que no existe ningún partido político que pueda influir en el desarrollo del negocio debido a su actividad con animales.

4.1.2. FACTORES ECONÓMICOS

El paro es un factor económico de alta importancia a la hora de hacer un funcionar un negocio, debido a que afecta directamente al consumo, cuanto más paro exista menos población se podrá permitir gastar en ocio por lo que habría menos potenciales clientes para el centro ecuestre AP Sport Horses.

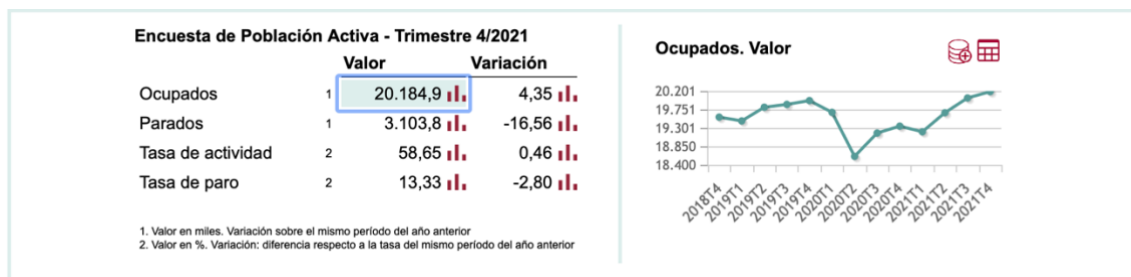
En marzo de 2020 la población española se vio obligada a confinarse en sus casas a causa de la pandemia del COVID-19, dicho confinamiento trajo consigo una paralización completa de la economía del país que derivó en una crisis que ha afectado a todos los sectores en mayor o menor medida. Actualmente la economía española se encuentra en plena recuperación y durante el cuarto trimestre de 2021 el número de ocupados había aumentado en 153.900 personas, como se puede observar en el “Gráfico 2”, respecto al tercer trimestre de ese mismo año, lo que supone un aumento de 0,77% y un total de 20.184.900 personas ocupadas. Por otra parte, como se puede observar en el “Gráfico 1” la tasa de paro sigue bajando y cae por debajo de los niveles previos a la pandemia siendo actualmente de 13,33%, lo que es un gran indicador, y sitúa el número total de parados en 20.103.800 personas. (INE, Encuesta de población activa. EPA. T4 2021, s.f.).

Gráfico 1: Encuesta de Población activa, Tasa de Paro.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

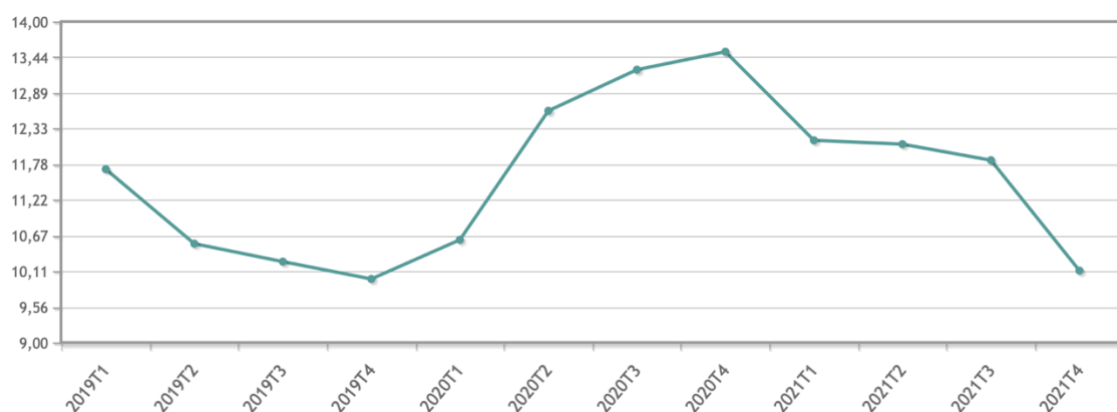
Gráfico 2: Encuesta de Población activa, Ocupados.



Fuente: Instituto Nacional Estadística.

Más concretamente en la Comunidad de Madrid que es donde se sitúa el centro ecuestre AP Sport Horses, la tasa de paro al igual que a nivel nacional está alcanzando los niveles previos a la pandemia siendo en el cuarto trimestre de 2021 de 10,12%, una de las tasas de paro más bajas a nivel nacional, y la suma actual de población parada se sitúa en 357.500 personas, según indica el “Gráfico 3”. (INE).

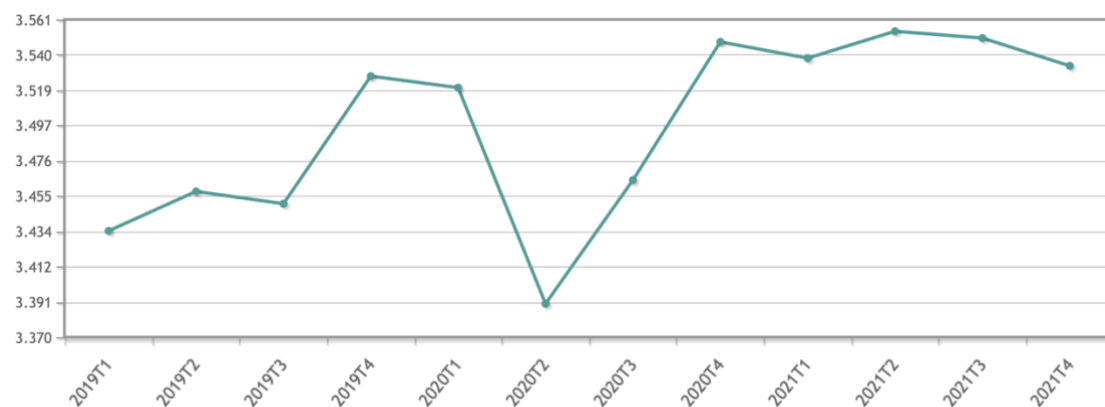
Gráfico 3: Tasa de paro de la Comunidad de Madrid.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Por otro lado, como se puede observar en el “Gráfico 4” la población activa del cuarto trimestre de 2021 ha disminuido respecto al anterior trimestre, situándose en 3.533.100 personas, pero aun así siguen siendo cifras superiores a los trimestres previos a la pandemia del Covid-19, lo que indica la gran recuperación de la Comunidad de Madrid. (INE, Activos por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos., s.f.).

Gráfico 4: Población activa Comunidad de Madrid.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Según las proyecciones de tasas de actividad para el periodo 2019-2029 publicado por el Instituto Nacional de Estadística en 2016, la Comunidad de Madrid se encuentra por encima de la gran mayoría de las comunidades autónomas en cuanto a la futura tasa de actividad, lo que es un gran indicador para tener situado el centro ecuestre AP Sport Horses en la Comunidad de Madrid. (INE, Proyecciones de Tasas de Actividad Globales y Específicas por Grupos de Edad y Sexo 2016-2029, 2016).

El Producto Interior Bruto es otro indicador macroeconómico que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un área geográfica en un periodo de tiempo determinado, es decir, indica el valor monetario de todos los artículos que acaban llegando al consumidor final. Este valor permite comparar el tamaño económico de un país con otro, y también señala si la economía nacional se encuentra en crecimiento o caída. Como consecuencia de la pandemia del COVID-19, durante los últimos meses del año 2019 hubo una gran caída del Producto Interior Bruto, pero a partir del tercer trimestre del año 2020, tras la drástica caída que sufrió, el Producto Interior Bruto de España se ha empezado a recuperar. Respecto al año 2020 el Producto Interior Bruto español ha crecido un 5,2% lo que es una gran señal de que la economía española sigue creciendo a la vez que se recupera de los efectos causados por la crisis del COVID-19. (INE, Contabilidad nacional trimestral de España. CNTR. Cuarto trimestre 2021, s.f.). Por su parte, las actividades que provienen del sector ecuestre suponen en España un movimiento económico de 7.392.559.213€ contribuyendo al 0,59% del PIB y al mantenimiento de 149.863€ puesto de trabajo en el país. (Grean Oak Group & Deloitte, 2022).

Otro indicador que es importante tener en cuenta es el Índice de Precios de Consumo, este indicador económico señala la fluctuación de los precios de una cesta de bienes y servicios de una región geográfica concreta durante un periodo de tiempo determinado, por lo que indica el impacto que han tenido las evoluciones en los precios en el aumento del coste de vida.

Como se puede observar en el “Gráfico 5”, desde el año 2020 se ha producido un considerable aumento en el nivel general de precios, lo que se traduce en que se está atravesando una inflación.

Este periodo de inflación ha sido causado por los numerosos incentivos que se han llevado a cabo para lograr una recuperación lo más rápida posible tras la crisis económica que surgió a partir de la pandemia del Covid-19.

Dada esta situación es importante controlar como se sigue comportando este indicador en los próximos meses debido a que una inflación alta, por encima de 3, como la que tenemos ahora, siendo la de Madrid 5,6 y la cifra a nivel nacional 7,4, provoca una reducción del valor de los ahorros y de los salarios lo que causa una menor competencia a las pequeñas y medianas empresas e incrementa la inseguridad financiera. (INE, Índice de Precios de Consumo. Base 2021, s.f.).

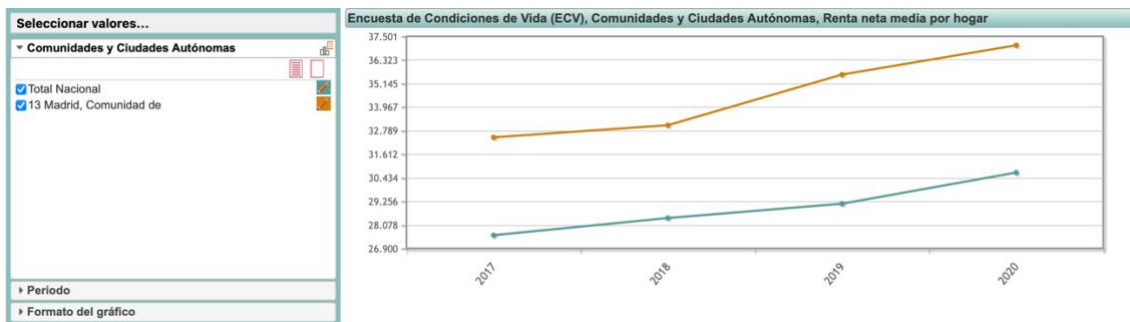
Gráfico 5: Evolución del Índice de Precios de Consumo, Nacional y Comunidad de Madrid



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Por último, otro indicador económico que es necesario estudiar es la renta anual neta media por hogar de la Comunidad de Madrid, que señala cuales son los ingresos netos de las familias madrileñas durante el año anterior y de esta manera se puede conocer cuál es la capacidad de gasto que tienen los madrileños y si pueden permitirse un mayor gasto como puede ser realizar actividades en el centro ecuestre. Como se puede observar en el “Gráfico 6”, en el año 2020 la renta media por hogar fue de 37.051€, lo que supone un aumento de 1.464€ respecto al año anterior, y sigue siendo muy superior a la media de la renta anual neta media por hogar a nivel nacional que fue de 30.690€. Este incremento significa una mayor capacidad de gasto por parte de las familias madrileñas, siendo un indicador positivo para todas las empresas que se ubican dentro de la Comunidad de Madrid y en especial para el centro ecuestre AP Sport Horses. (INE, Renta por hogar por comunidades autónomas, s.f.).

Gráfico 6: Evolución Renta neta media por hogar, Nacional y Comunidad de Madrid



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como se puede observar a partir del estudio económico del entorno, el centro ecuestre AP Sport Horses a parte de realizar una actividad económica beneficiosa para el país ya que entre otras cosas crea puestos de trabajo, se va a situar en la Comunidad de Madrid, la comunidad española con mejor situación económica. Además de haber llevado a cabo una rápida recuperación y estar situada en niveles previos a la pandemia, la Comunidad de Madrid cuenta con una de las tasas de paro más bajas, con la mayor tasa de actividad y también con una de las mayores rentas por hogar, lo que significa que el centro ecuestre está situado en la comunidad donde más potenciales clientes existen ya que es en Madrid donde la gente más se puede permitir gastar en ocio.

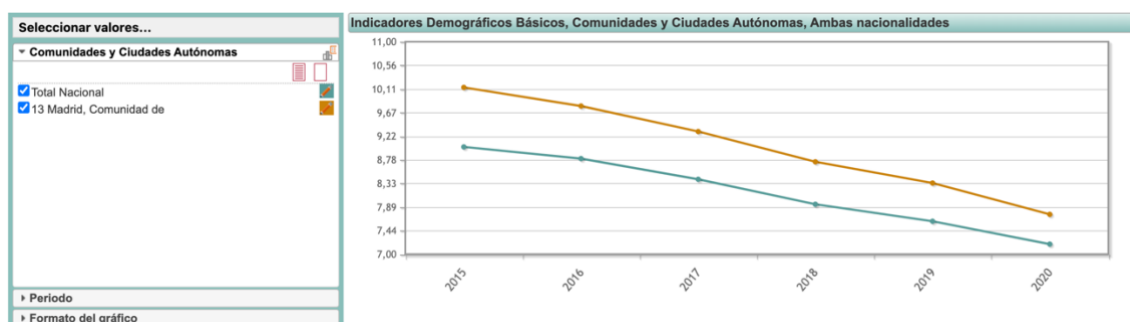
4.1.3. FACTORES SOCIALES

El tercer punto del análisis Pestel son los factores sociales. Para empezar, es importante estudiar el número de personas inscritas en el padrón de la Comunidad de Madrid. En este caso, el número de personas ha descendido en el año 2021 ligeramente respecto al año pasado habiendo pasado de 6.779.888 personas en 2020 a 6.751.251 personas en 2021. A pesar de este pequeño descenso, el número de personas inscritas en el padrón de la Comunidad de Madrid supera al dato de personas inscritas en la mayoría de las comunidades autónomas exceptuando a Cataluña que cuenta con 7.763.362 personas inscritas en su padrón y Andalucía que cuenta con 8.472.407 personas inscritas. (INE, Principales series de población desde 1998, s.f.).

Este dato indica que es una buena oportunidad para desarrollar un negocio dentro de la Comunidad de Madrid ya que cuenta con más potenciales clientes que el resto de las comunidades, por lo que el centro ecuestre AP Sport Horses está situado en una de las comunidades autonómicas ideales para desarrollar su actividad.

Dentro de los factores sociales del análisis del entorno general es importante estudiar, sobre todo por su mal evolución durante los últimos años, la tasa de natalidad tanto de España como de la Comunidad de Madrid, que ha estado en continúa caída año a año en ambos casos. En España en 2020, como indica el “Gráfico 7”, la tasa de natalidad se sitúa en el 7,19% habiendo sido en 2019 del 7,62% y en cuanto a la Comunidad de Madrid la tasa de natalidad ha descendido del 8,34% en 2019 al 7,75% en 2020. (INE, Indicadores de Natalidad, s.f.).

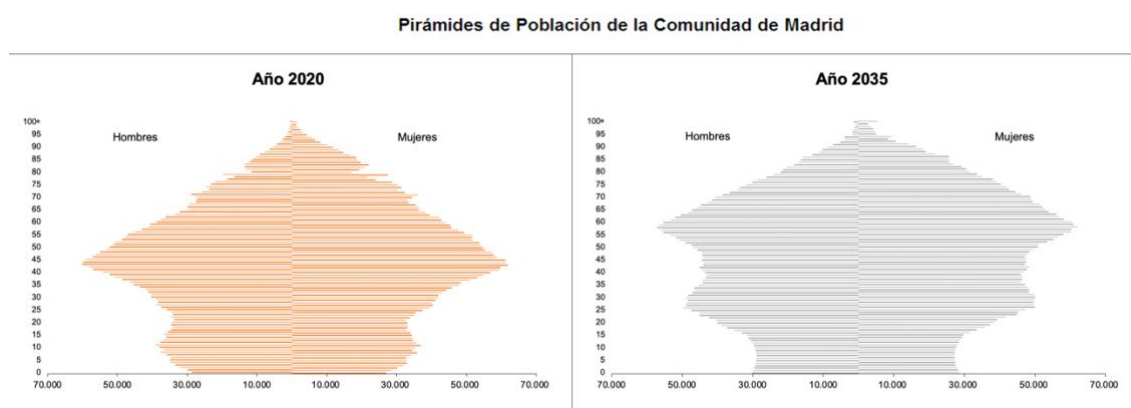
Gráfico 7: Tasa de natalidad, Nacional y Comunidad de Madrid



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Los pésimos datos de natalidad junto con el incremento de la esperanza de vida, hacen que las previsiones para el año 2035 indiquen que habrá una mayor población en los rangos de edad de los 60 años y también en el rango de edad de los 25 años, en comparación con los datos del año 2020, como se observa en el “Gráfico 8”. Estos datos son favorables ya que aunque es posible practicar el deporte de la equitación a cualquier edad, al centro ecuestre AP Sport Horses le beneficia los rangos de edades hasta los 30 años, que es el rango más indicado para iniciarse en la equitación y para practicarlo (Insitituto, s.f.).

Gráfico 8: Pirámides de población de la Comunidad de Madrid por edad y sexo



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Dentro del mundo de la hípica se ha visto un incremento considerado de intereses en los últimos años como se puede comprobar en el número de nuevas licencias deportivas para jinetes y para caballos.

En cuanto a licencias deportivas para jinetes, que se indican en la “Tabla 1”, estas han aumentado en un 1,60% desde el último año en la Comunidad de Madrid, por otro lado, en cuanto a las licencias para caballos, que se encuentran en la “Tabla 2”, estas han sufrido una pequeña caída de un 5,61%. Aun así, los datos son muy favorables en los últimos años y más concretamente en la Comunidad de Madrid que es líder en España en cuanto a licencias deportivas para los jinetes y licencias para caballos, lo que significa que es un gran momento para poner en marcha un centro ecuestre dentro de la comunidad, dado el aumento de interés en este sector. (RFHE, Evolutivo de licencias deportivas nacionales (LDN Y LAC), s.f.).

Tabla 1: Evolución Licencias Deportivas Nacionales de jinetes

Licencias Deportivas Actividad Estatal (jinetes)																
FFAA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ANDALUZA	1.259	953	1.332	1.374	1.327	1.308	1.297	1.252	1.156	1.129	1.154	1.232	1.190	1.183	1.233	1.141
ARAGONESA	188	174	177	169	162	161	192	181	158	146	157	178	175	164	176	155
ASTURIANA	235	210	230	259	235	220	240	224	202	215	226	223	241	237	248	218
BALEAR	166	176	188	199	200	180	185	158	145	135	198	209	162	192	218	163
CANARIA	227	90	94	186	238	223	276	237	197	169	185	203	198	186	215	193
CÁNTABRA	159	195	171	168	161	141	140	164	146	168	146	149	176	172	203	190
CL LA MANCHA	117	158	147	151	200	186	194	182	160	146	119	128	155	174	196	149
C LEÓN	373	361	416	390	390	375	342	333	364	401	443	439	429	437	419	374
CATALANA	619	1.159	955	1.031	955	916	967	929	904	926	1.031	1.062	1.104	1.042	1.060	1.023
EXTREMEÑA	236	161	187	194	229	228	146	152	130	125	127	137	139	125	146	152
GALLEGA	476	269	271	274	276	278	295	260	260	250	247	254	257	261	286	300
RIOJANA	15	15	21	23	26	29	35	42	44	45	51	52	52	47	52	40
MADRID	866	1.026	1.138	1.057	1.036	1.040	1.080	1.050	1.085	1.094	1.215	1.280	1.363	1.389	1.439	1.462
MURCIA	104	117	75	70	80	94	112	95	118	80	152	162	179	178	166	140
NAVARRA	68	81	108	110	123	106	106	103	103	93	79	74	87	93	88	90
VALENCIANA	276	351	371	379	409	359	401	434	427	430	434	442	428	454	453	443
VASCA	240	311	354	322	307	289	314	321	298	298	286	326	365	401	415	419
CEUTA														1	0	0
TOTAL	5.624	5.807	6.235	6.356	6.354	6.133	6.322	6.117	5.897	5.850	6.250	6.550	6.700	6.736	7.013	6.652

Fuente: Real Federación Hípica Española.

Tabla 2: Evolución Licencias Deportivas Nacionales de caballos

Licencia Anual Caballar (caballos)																
FFAA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ANDALUZA	1.183	1.165	2.230	1.905	1.776	1.618	1.567	1.456	1.374	1.395	1.457	1.545	1.480	1.518	1.629	1.480
ARAGONESA	108	236	285	282	218	225	248	224	212	174	183	181	185	186	188	172
ASTURIANA	262	368	393	391	354	354	369	323	269	270	288	269	281	271	258	277
BALEAR	26	230	252	260	251	258	244	202	163	123	173	237	172	194	171	179
CANARIA	3	89	253	223	182	228	284	205	148	145	162	180	171	194	198	177
CÁNTABRA	110	248	251	267	283	246	274	264	281	346	351	347	332	317	324	345
CL LA MANCHA	62	230	228	214	246	276	268	225	190	157	144	145	178	203	228	185
C LEÓN	471	447	511	533	506	511	451	456	494	533	612	639	582	582	552	477
CATALANA	538	1.530	1.598	1.513	1.363	1.297	1.206	1.188	1.206	1.218	1.358	1.499	1.556	1.480	1.566	1.430
EXTREMEÑA	144	217	251	229	275	288	160	170	150	148	134	144	147	137	161	133
GALLEGA	985	368	413	388	382	421	418	341	371	341	332	297	312	328	350	375
RIOJANA	0	11	14	17	23	27	33	33	30	39	45	39	49	51	60	46
MADRID	2.088	1.470	2.351	2.078	1.989	1.955	1.910	1.877	1.870	1.755	1.958	2.067	2.163	2.272	2.390	2.256
MURCIA	9	62	76	96	99	122	137	123	131	123	196	233	283	290	249	209
NAVARRA	263	66	104	112	137	106	117	122	125	99	72	65	78	96	96	107
VALENCIANA	399	484	530	516	553	456	452	479	512	554	532	550	533	546	540	519
VASCA	613	426	469	433	415	404	416	379	367	340	357	400	449	482	540	508
CEUTA														1	0	0
TOTAL	7.264	7.647	10.209	9.457	9.052	8.792	8.554	8.067	7.893	7.760	8.354	8.837	8.951	9.148	9.500	8.875

Fuente: Real Federación Hípica Española.

El estudio de los factores sociales que rodean el mundo de los caballos siguen indicando que el centro ecuestre AP Sport Horses se sitúa en el mejor lugar idóneo ya que la Comunidad de Madrid es una de las comunidades con mayor número de habitantes, lo que se traduce en más clientes, y también es la comunidad que esta experimenta un mayor crecimiento en el número de licencias sobre todo en la licencias de jinetes y cuenta con el mayor número de licencias tanto de caballos como de jinetes, lo que significa que el centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con los condiciones óptimas para el desarrollo de su actividad empresarial.

4.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Vivimos en un mundo cada más digitalizado y tecnológico, continuamente se están mejorando las tecnologías que usamos o aparecen nuevas. Estos cambios se pueden observar en nuestro día a día en nuestros teléfonos móviles, ordenadores o televisiones, pero también nos podemos ver como cada vez los negocios son más tecnológicos y están más digitalizados si no se quieren quedar atrás.

La tecnología permite almacenar información, buscar información y utilizarla para poder hacer uso más eficiente de un negocio.

El mundo del caballo también está viviendo esta revolución digital, la tecnología tiene un papel fundamental en el futuro de los centros ecuestres con el objetivo de mejorar la seguridad, la comodidad, el bienestar de jinetes y caballos y el rendimiento de ambos. Estas nuevas tecnologías permitirán monitorizar y marcar cada aliento, pulsación, movimiento y paso de los caballos. Esta capacidad de recoger datos de las sesiones permite tener numerosas informaciones sobre el rendimiento para acabar logrando los objetivos. (Georgiev, 2020).

Otra aplicación que se le puede dar a las nuevas tecnologías en un centro ecuestre consiste en la mejor gestión de los sistemas de riego, de gestión de las basuras y heces de los caballos y también un mejor control de los gastos. Por otro lado, también pueden ayudar a darse a conocer mediante publicidad en revistas online del mundo de los caballos, redes sociales y una página web, de esta manera los potenciales clientes podrán conocer el centro ecuestre AP Sport Horses y todos sus servicios con todos los detalles.

El centro ecuestre AP Sport Horses actualmente hace uso de factores tecnológicos para publicitarse y llegar a más gente, pero sería ideal que hiciera uso de ellos para mejorar la gestión y el rendimiento del centro ecuestre.

4.1.5. FACTORES MEDIOAMBIENTALES

El centro ecuestre AP Sport Horses se sitúa en Manzanares del Real, un municipio de la Comunidad de Madrid situado en la sierra de Guadarrama, a los pies de La Pedriza. Cuenta con una población de más de 9.000 habitantes y una superficie de aproximadamente 13.000 hectáreas.

La zona es considerado Patrimonio Histórico y Natural además el municipio está rodeado de naturaleza, ideal para practicar deportes en el exterior como la hípica. La Pedriza está incluida en la Red Mundial de Reservas de la Biosfera, y ofrece uno de los paisajes más bellos de la Comunidad de Madrid. (Manzanares el Real, s.f.).

4.1.6. FACTORES LEGALES

Según la Real Federación Hípica Española, un centro ecuestre será considerado como homologado cuando este federado y reúna los requisitos que la normativa y lo haya solicitado voluntariamente. La homologación será válida por un período de 4 años sin perjuicio de las revisiones que durante este periodo puedan ser efectuadas por las Federaciones Autonómicas de oficio. (RFHE, Normativa para la homologación de clubes-centros ecuestres, 2019)

La presente Normativa se fundamenta en el Reglamento de Clubes-Centros Ecuestres Homologados que estuvo en vigor en España del año 2003 a 2009, aprobado por el Consejo superior de Deportes (CSD) y tiene por objeto su actualización, adaptación y armonización con un conjunto de normas y reglamentos aprobados con posterioridad. (RFHE, Normativa para la homologación de clubes-centros ecuestres, 2019).

Por otro lado, el centro ecuestre AP Sport Horses puede verse afectado por la nueva ley de protección animal, donde los animales dejan de ser considerados bienes inmuebles y pasan a ser seres sintientes. En cuanto al sector ecuestre existen dudas de como afectarán al sector ya que no queda claramente indicado la lista de animales de compañía. Un punto del nuevo anteproyecto de ley es la prohibición de toda muerte inducida en los centros de protección animal, lo que obliga a mantener un caballo a toda costa a pesar de su vejez, enfermedad o lesión.

Para el centro ecuestre es importante estudiar cómo se aclara este nuevo anteproyecto de ley ya que podría provocar cambios drásticos dentro de la actividad.

Por último, otro aspecto legal para tener en cuenta es la localización del centro ecuestre AP Sport Horses. Este se sitúa en Manzanares del Real, que se trata de una zona protegida ya que es considerado Patrimonio Histórico y Natural, y se rige por la Ley 1/1985 que recoge el objetivo de potenciar las actividades productivas que sean compatibles con las características naturales del ámbito ordenado y limitadas a la labilidad el territorio y también las amenazas que sufre como son la ocupación indiscriminada, invasión no regulada de vehículos y las expectativas de segunda residencia entre otras. (Comunidad de Madrid, BOE, 1985). Estas amenazas pueden ocasionar una modificación de la ley que regule más estrictamente las actividades realizadas en la zona, así como el acceso a Manzanares del Real, lo que puede ocasionar una pérdida de clientes por parte del centro ecuestre AP Sport Horses.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para realizar el análisis del microentorno se lleva a cabo un estudio de las cinco fuerzas de Porter que son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, competidores actuales, productos sustitutivos y las barreras de entrada.

4.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Como se indicaba anteriormente en la tabla de licencias deportivas de jinetes del apartado de 4.1.3. Factores Sociales del análisis PESTEL, el número de licencias de jinetes ha ido creciendo año a año durante los últimos años, siendo cada vez mayor. Esto significa que, al crecer el número de clientes, el poder de negociación del centro ecuestre AP Sport Horses vaya disminuyendo.

Los precios y tarifas son muy parecidos con los principales competidores de AP Sport Horses, donde las clases de 1 hora semanal tienen un precio de 60€ al mes al igual que en el Club Hípico el Soto e inferior a los 80€ de la Hípica las Dos Ces. Por otro lado, las rutas a caballo tienen un precio de 15€ para una duración de 1 hora al igual que en la Hípica las Dos Ces, pero en el Club Hípico el Soto es superior con un precio de 20€.

Otro servicio que ofrece el centro ecuestre AP Sport Horses es el de pupilaje tanto en box como en paddock siendo el precio de 270€ y 190€ al mes respectivamente, pero en el Club Hípico el Soto los precios son ligeramente superiores siendo para box 300€ al mes y para pupilaje en paddock 220€ al mes

Al contar con unos precios muy similares a sus competidores es fundamental el trato hacia el cliente y la satisfacción que se lleve de su experiencia en el centro ecuestre AP Sport Horses, porque una mala experiencia puede suponer la pérdida de un cliente que no tendrá ningún inconveniente a cambiarse por los precios junto con una mala publicidad. Por ello será necesario una buena disposición por parte de todo el mundo que forma parte de AP Sport Horses para lograr la mayor comodidad en los clientes y que se así quieran repetir la experiencia.

Al tratarse de un servicio que se ofrece al público, es muy importante cuidar a los clientes y estar atentos a sus opiniones ya que una mala reputación puede conseguir acabar con la empresa, es decir, de los clientes depende de que el centro ecuestre AP Sport Horses, continúe o se hunda.

4.2.2. 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.

Los caballos necesitan una alta cantidad de fibra en su alimentación, por eso se alimentan a base de hierba, forraje, heno y paja. Aunque en su dieta también se pueden incorporar frutas, cereales y verduras. Existen numerosos proveedores de estas materias primas por lo que el poder de negociación de los proveedores no es muy alto. Igualmente, al tener que comprar en grandes volúmenes y muy a menudo, es el centro ecuestre el que tiene la ventaja de negociar al precio, en cuanto a la alimentación de los caballos. Esto mismo ocurre con los proveedores del equipamiento como son las riendas, monturas o cabezadas, hay muchos, por lo que su poder de negociación es bajo.

En el centro ecuestre existen caminadores que consiste en una maquina necesaria para el entrenamiento del caballo, el problema que es no hay gran variedad de proveedores por lo que su poder de negociación es alto. Por otro lado, en cuanto a los proveedores de tractores, que son necesarios para remover la tierra de las pistas, existen un gran número por lo que se puede elegir entre una gran variedad, lo que hace que su poder de negociación sea bajo.

Por último, los proveedores de los servicios básicos como son la luz y el agua tienen un poder medio de negociación.

4.2.3. COMPETIDORES ACTUALES

En la Comunidad de Madrid existen alrededor de 177 centros hípicos un número muy alto. En la zona de Manzanares del Real en la sierra de Guadarrama, los competidores más cercanos al centro ecuestre AP Sport Horses son:

- Club Hípico el Soto
- Hípica Las Dos Ces (sobre todo tema de paseos, son líderes de la zona)
- Centro Ecuestre Tovarich
- Hípica El Gamonal
- Hípica Guadalix

Los diferentes centros ecuestres tienen en común que ofrecen el servicio de escuela de equitación y pupilaje. El Centro Ecuestre de Tovarich es el único que no ofrece la posibilidad de realizar rutas a caballo. El centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con dos servicios diferenciales como son la celebración de campamentos y eventos que tan solo comparte con el Club Hípico el Soto que celebra cumpleaños y Hípica las Dos Ces e Hípica Gamonal que ofrecen ambos servicios. En segundo lugar, el servicio de venta de caballos solo lo comparte con la Hípica Gamonal que cuenta con un servicio exclusivo que es la venta de equipación de la hípica.

Las barreras de salida en este sector son altas, el mayor obstáculo a tener en cuenta es el número de caballos que posea cada centro por lo que a mayor número de caballos mayor es la barrera de salida.

Otra barrera estaría formada por todos los activos físicos, como es la maquinaria, instalaciones, cuadras, equipamientos que suponen una alta inversión inicial. Por otro lado, también existen los costes fijos de las indemnizaciones a los empleados y los contratos con clientes que tengan su propio caballo en el centro ecuestre, así como los costes de cancelación de los contratos con los proveedores.

4.2.4. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La hípica es un deporte totalmente diferente al resto ya que no existe ningún otro deporte que exista en el que se incluya un animal en su realización. Aun así, si nos centramos en las diferentes disciplinas que nos podemos encontrar dentro de la equitación sí que existe una amenaza de sustitución. Hay una gran variedad de disciplinas en la equitación como son el salto de obstáculos, doma clásica, carreras o polo. El grado de amenaza de sustitución dependerá de los gustos que tengan los clientes.

También se puede comprender como producto sustitutivo la práctica de cualquier disciplina deportiva, desde este punto de vista la amenaza sustitutiva es muy alta. Deportes como el fútbol, baloncesto o voleibol son deportes mucho más populares. También existe una alta amenaza por parte de deportes que se practican en el exterior como la bici, el golf o el esquí.

Centrándonos en los otros servicios ofrecidos por el centro ecuestre AP Sport Horses, estos tienen un grado de amenaza medio-alto. Las rutas a caballo ofrecidas por el centro ecuestre pueden ser sustituidas por rutas guiadas caminando alrededor de la naturaleza o rutas en bicicleta. Por otro lado, la realización de cumpleaños, eventos y campamentos, pueden ser sustituidos por fincas que permiten organizar eventos con animación y los campamentos son amenazados por los numerosos campamentos que se ofrecen desde diferentes organizaciones.

Como conclusión, el grado de amenaza de productos de sustitución al centro ecuestre AP Sport Horses depende del punto de vista desde el que se compare. Se trata de un grado bajo de amenaza para los servicios de la escuela de equitación y pupilaje, medio

para las rutas a caballo y medio-alto en cuanto a la organización de eventos, cumpleaños y campamentos, pero un grado alto frente a otros tipos de deportes.

4.2.5. BARRERAS DE ENTRADA

Como todo centro ecuestre, el Centro Ecuestre AP Sport Horses ha necesitado de una gran inversión inicial para empezar a desarrollar su actividad empresarial. Además de conseguir el espacio ideal para el negocio, el cual ha necesitado reformas, también es necesario invertir en la compra de toda la maquinaria necesaria y los caballos, así como establecer contratos con los proveedores.

Es importante conseguir diferenciarse de la competencia, lo que supone otra barrera de entrada. La Comunidad de Madrid está llena de hípicas por lo que la ubicación no marcará una gran diferencia, es necesario crear esa diferenciación mediante los servicios que se ofrecen dentro del centro ecuestre, a cuantos más servicios se ofrezcan más alta será la barrera de entrada para los nuevos competidores, en este caso el centro ecuestre AP Sport Horses no solo ofrece una escuela de equitación, pupilaje y rutas a caballo sino que ofrece la posibilidad de comprar caballos, apuntarse a campamentos o realizar cualquier tipo de evento, a un precio competitivo y en algunos casos inferior a uno de sus principales competidores la Hípica Dos Ces, lo que puede resultar más atractivo para un cliente a la hora de elegir un centro ecuestre.

En cuanto al aspecto legal, este no supone una gran barrera de entrada, únicamente se trata del tiempo que se tarde en obtener permisos y licencias debido a la burocracia que conlleva todo.

Las barreras de entrada en el sector de los centros ecuestres son altas sobre todo la barrera económica debido a la gran inversión inicial que es necesaria.

4.3. ANÁLISIS GENÉRICO

Después de realizar el análisis tanto del macroentorno como del micro entorno del centro ecuestre AP Sport Horses y ver que efectos y consecuencias tienen para así poder validar su rentabilidad, se puede analizar más eficazmente el negocio.

4.3.1. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta sencilla para realizar un análisis estratégico de la situación actual del negocio y poder llevar a cabo las estrategias más indicadas. El análisis DAFO se compone de cuatro partes: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Gracias al análisis del microentorno se pueden identificar las fortalezas y debilidades del centro ecuestre AP Sport Horses. Las fortalezas consisten en los recursos internos y las ventajas competitivas del negocio y, por otro lado, las debilidades son los aspectos que limitan la capacidad de seguir desarrollándose del negocio.

En segundo lugar, estarían las oportunidades y amenazas que conocemos gracias al análisis del macroentorno que se ha llevado a cabo. Las oportunidades son factores ajenos al negocio que permiten seguir mejorando y desarrollándose y, por lo contrario, las amenazas consisten en factores externos que pueden dificultar el desarrollo del negocio o hacer que el negocio no sea viable. Después del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pueden identificar una serie de fortalezas con las que cuenta el centro ecuestre AP Sport Horses.

Por un lado, el centro ecuestre AP Sport Horses ofrece una gran diversidad de servicios, desde una escuela de equitación, rutas en caballo, pupilaje, doma-dirección técnica, organización de eventos, venta de caballos y cuidado de caballos, esto permite satisfacer las necesidades de más personas por lo que se puede acceder a un mayor número de clientes.

Otra fortaleza con la que cuenta el centro ecuestre es la experiencia en el sector de los dos profesionales del centro ecuestre AP Sport Horses en el mundo de los caballos al que llevan dedicándose desde hace mucho tiempo, lo que les permite ser conocedores del mercado, de las demandas de los clientes en el mundo de los caballos y así poder enfrentarse de una manera más eficaz y rápida a las diferentes situaciones.

Por otro lado, también son otras dos fortalezas el hecho de contar con instalaciones, material y equipamiento propios lo que permite no tener que depender de terceros y, por último, otro punto fuerte son los precios competitivos del centro ecuestre AP Sport Horses, ya que cuenta con precios similares a sus competidores o incluso ligeramente inferiores a uno de sus principales competidores la Hípica Dos Ces en los servicios de clases de equitación y pupilaje tanto en box como en paddock.

También a través del análisis del microentorno se hayan una serie de debilidades dentro del negocio como son la alta competencia a la que se enfrenta el centro ecuestre AP Sport Horses en la zona, así como el pequeño tamaño de la empresa y el reconocimiento público son otras debilidades a las que se tiene que enfrentar el centro ecuestre AP Sport Horses y que a partir de una serie de estrategias consiga eliminarlas, con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio.

En segundo lugar, tras haber realizado el análisis PESTEL se pueden identificar las distintas oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. En cuanto a las oportunidades que tiene que aprovechar el centro ecuestre AP Sport Horses, como se ha estudiado existe un aumento del interés por llevar un estilo de vida saludable, así como un creciente interés hacia el mundo de los caballos donde las licencias han ido en aumento año a año durante los últimos años.

Otra oportunidad que existe es el aumento de la población de la población en la Comunidad de Madrid lo que se traduce en más potenciales clientes para el centro ecuestre, además la zona en la que se encuentra el centro ecuestre AP Sport Horses supone otra oportunidad ya que la zona de Manzanares del Real supone un lugar turístico e idóneo para la práctica de actividades en la naturaleza como es la hípica.

El último punto son las amenazas a las que se enfrenta el centro ecuestre AP Sport Horses, para empezar esta la evolución de la economía española y de la Comunidad de Madrid, ya que otra crisis o un aumento de la tasa de paro o caída de la renta media por hogar podrían hacer peligrar la viabilidad del negocio por falta de clientes. También cualquier tipo de cambio dentro de la actual legislación y normativa pueden ser perjudiciales para el centro ecuestre, así como el tener una mala reputación causada por un mal trato hacia algún cliente puede impedir el crecimiento del negocio.

Por último, también suponen unas amenazas para el centro ecuestre AP Sport Horses, las enfermedades que puedan sufrir los caballos, así como la climatología ya que la gran mayoría de los servicios ofrecidos dependen de este factor. En la “Tabla 3” se recogen un resumen de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del centro ecuestre AP Sport Horses.

Tabla 3: Matriz DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

MATRIZ DAFO	
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de servicios • Experiencia en equitación • Instalaciones propias • Materiales y equipamiento propio • Precios competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en la zona • Pequeño tamaño de la empresa • Reconocimiento público
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del interés hacia el mundo de los caballos • Aumento de la población en la Comunidad de Madrid lo que significa que crece el número de potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La evolución de la economía tanto española como de la Comunidad de Madrid puede hacer peligrar la viabilidad del negocio por falta de clientes. • Cambios en la actual legislación y

<ul style="list-style-type: none"> • Zona turística idónea • Aumento del interés por llevar un estilo de vida saludable 	<p>normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una mala imagen del negocio a causa de un mal trato hacia los clientes • Dependencia climatológica • Posibles enfermedades en los caballos
---	---

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. ANÁLISIS CAME

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades del centro ecuestre AP Sport Horses y también las diferentes oportunidades y amenazas a las que se enfrenta a través del análisis DAFO, es necesario tomar decisiones mediante un análisis CAME para así conseguir aumentar la rentabilidad del negocio. Este análisis consiste en una herramienta estratégica complementaria al análisis DAFO que proporciona la información necesaria para establecer una guía a seguir a partir de los aspectos más destacados en el análisis DAFO.

Las siglas de CAME vienen de: corregir, afrontar, mantener y explotar. Corregir las debilidades identificadas en el análisis DAFO se refiere a eliminar las debilidades del negocio o tomar decisiones para que no vuelvan a influir negativamente, por otro lado, estaría afrontar las amenazas del entorno y consiste en evitar que estas se acaben convirtiendo en debilidades. El tercer punto se refiere a mantener las fortalezas hacer que las fortalezas que tiene el negocio se mantengan para que se acaben convirtiendo en una ventaja competitiva y, por último, explotar las oportunidades, es decir, llegar a conseguir que las oportunidades que existen en el entorno acaben siendo fortalezas del negocio.

Centrando este análisis CAME en el centro ecuestre AP Sport Horses:

- Corregir debilidades: el centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con debilidades que son muy complicadas de eliminar y por lo tanto tiene que aprender a convivir con ellas para que no acaben afectando a la viabilidad del negocio. Este es el caso de la alta competencia en la zona, que no se puede eliminar, pero es necesario que a partir de las fortalezas del centro ecuestre y las oportunidades que existen se debe intentar destacar por encima del resto de centros ecuestres. Por otro lado, el pequeño tamaño de la empresa se podrá ir corrigiendo a medio-largo plazo, si el rendimiento del negocio es el idóneo se podrá tomar medidas para hacer crecer la empresa. Por último, en cuanto al reconocimiento del centro ecuestre AP Sport Horses es necesario llevar a cabo un correcto plan de marketing para así poder llegar al mayor número de personas e ir aumentando el número de clientes.
- Afrontar las amenazas: se debe evitar que las posibles amenazas que existen en el entorno se acaben convertido en debilidades del centro ecuestre, pero existen amenazas que están fuera del control del centro ecuestre AP Sport Horses, como es la mala evolución de la economía española o los cambios en la legislación o en la normativa por lo que lo único que se puede hacer ante estas situaciones es estar preparados para adaptarse a cualquier tipo de situación. La amenaza de una mala imagen es importante tenerla en cuenta trabajando continuamente en el trato hacia los clientes para que no acabe ocurriendo dicha situación que dificulte el desarrollo del negocio. En cuanto a la dependencia climatológica, lo ideal sería que el centro ecuestre AP Sport Horses construya una pista cubierta para que en caso de que las condiciones climatológicas no sean las idóneas, debido a que llueva o nieve, se puedan seguir desarrollando las actividades con total normalidad. Por último, en el caso de las amenazas ante posibles enfermedades de los caballos, es necesario realizar un seguimiento estricto de la salud de los caballos para siempre conseguir prevenir de cualquier tipo de enfermedad.
- Mantener las fortalezas: es necesario que se mantengan los puntos fuertes con las que cuenta actualmente el centro ecuestre AP Sport Horses para que se

acaben convirtiendo en una ventaja competitiva del negocio. Se debe utilizar la experiencia en el sector para diferenciarse del resto de la competencia y utilizar para seguir ampliando la oferta de servicios con el fin de satisfacer las necesidades de las personas y así poder también atraer a un mayor número de clientes y que de esta manera el negocio siga creciendo.

- Explotar las oportunidades: mediante distintas estrategias se debería conseguir que las oportunidades se conviertan en fortalezas del centro ecuestre AP Sport Horses. Se debe explotar la oportunidad turística que ofrece la zona de Manzanares del Real, el creciente interés por el mundo de los caballos y por llevar un estilo de vida saludable, ya que estas tendencias tendrían un impacto muy positivo en el negocio aumentando su rentabilidad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. MARKETING MIX

El marketing mix es una estrategia centrada en los factores interno de una empresa que sirve para conocer la situación actual de la empresa y así poder desarrollar una estrategia de posicionamiento, este análisis también se conoce como análisis de las 4 P's que hace referencia a las variables precio, producto, promoción y distribución.

5.1.1. PRECIO

La variable precio informa sobre los precios de los servicios al que la empresa lo ofrece en el mercado. Esta variable es muy significativa ya que tiene un poder sobre el consumidor y es la única que genera ingresos. El precio ayuda a poder comprender y posicionar el nivel de competitividad de la empresa, si se sigue una estrategia de diferenciación o liderazgo de costes se entenderá el precio elegido.

En la "tabla 4" se pueden observar las diferentes tarifas del centro ecuestre AP Sport Horses. En primer lugar, están las tarifas de las clases de escuela que se diferencian por el tiempo de duración que tienen y por los días a la semana que se cursan, existiendo la posibilidad de realizar un pago mensual o un pago trimestral donde el cliente recibirá

un descuento frente al pago mes a mes. En el caso de las clases de 1 hora y un día a la semana es de un 5,56%, en cuanto a las clases de 1 hora y 2 días a la semana el descuento es de un 6%, para las clases de 30 minutos y solo 1 día a la semana el descuento es de un 4,76% y por último en las clases de 30 minutos y 2 horas a la semana el descuento es de un 2,56%.

También existe la posibilidad de contratar bonos de 1 hora y 30 minutos que son válidos de martes a viernes para todos los niveles o una clase suelta de 1 hora o de 30 minutos con un pony. Por otro lado, también se puede escoger la posibilidad de clases particulares pudiendo escoger entre una clase suelta de 1 hora o un bono de 10 clases. En cuanto a las rutas a caballo son de 1 hora con un precio de 15€ pero también se puede realizar un paseo en un pony durante 30 minutos con precio inferior de 12€.

Dentro del servicio de pupilaje existen diferentes opciones con distintos precios. La opción más económica es la de medio pupilaje con caballos del centro con un precio de 190€ al mes, después está el pupilaje básico que son 270€ al mes, seguido del pupilaje completo con caballos del centro con un precio de 290€ al mes y por último está el pupilaje Premium con un precio de 315€ al mes.

Otros servicios que ofrece el centro ecuestre AP Sport Horses son la posibilidad de celebrar cumpleaños y los precios son dependiendo del niño y si se oferta merienda en el caso de que sea sin merienda el precio es de 10€ por cada niño y en el caso de que haya merienda el precio asciende a 15€ niño. También podemos encontrar dentro del centro ecuestre la posibilidad de herraje con un precio de 60€ al mes y de un hotel para caballos con un precio de 15€ al día. Existen también otros servicios como el transporte de caballos, organización de eventos, esquilado de caballos, venta de caballos, gestión de documentación o campamentos, que el precio es a consultar ya que varía depende de las características.

Tabla 4: Política de precios del Centro Ecuestre AP Sport Horses según servicio

Servicios		Precio	
Clases escuela	1h. 1 día/semana	60€/mes	170€/trimestre
	1h. 2 días/semana	110€/mes	310€/trimestre
	30min. 1 día/semana	35€/mes	100€/trimestre
	30mins. 2 días/semana	65€/mes	190€/trimestre
	Bono 10 clases de 1h.	170 €	
	Bono Pony 10 clases 30 min.	100 €	
	Clase Suelta 1h.	18 €	
	Clase Pony 30 min.	12 €	
Clases particulares	Clase Suelta 1h.	25 €	
	Bono 10 clases	220 €	
Rutas a caballos	Ruta 1h.	15 €	
	Paseo en Pony 30 min.	12 €	
Pupilajes	Básico	270€/mes	
	Premium	315€/mes	
	En paddock	190€/mes	
	Caballos del centro pupilaje completo	290€/mes	
	Caballos del centro medio pupilaje	190€/mes	
Cumpleaños	Con merienda	15€/niño	
	Sin merienda	10€/niño	
Herraje		60€/mes	
Hotel de caballos		15€/día por caballo	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Comparativa de precios

	Clases 1h/semana	Rutas 1h.	Pupilaje en box	Pupilaje en paddock
Centro Ecuestre AP Sport Horses	60€/mes	15 €	270 €	190 €
Club Hípico el Soto	60€/mes	20 €	300 €	220 €
Hípica las Dos Ces	80€/mes	15 €		

Fuente: Elaboración propia

En la “Tabla 5” se puede observar que el centro ecuestre cuenta con precios similares o ligeramente inferiores a sus principales competidores en los principales servicios, lo que les permite ser muy competitivos y podres atraer a nuevos clientes gracias a su política de precios

5.1.2. PRODUCTO

En el caso del centro ecuestre no se trata de producto lo que ofrece sino de servicios. En esta variable se analiza la actividad empresarial de la empresa con la que se busca satisfacer las necesidades de los clientes.

El centro ecuestre AP Sport Horses ofrece los siguientes servicios:

- Escuela de equitación: se imparten clases de equitación para cualquier nivel y cualquier edad. Se dispone de caballos para todos los niveles para así poder satisfacer las necesidades de cualquier cliente. Las clases se estructuran según la edad y los conocimientos del alumno: pony club, nivel de iniciación, nivel medio y nivel avanzado que se divide en salto, que una de las disciplinas más conocidas de la equitación que consiste en una sincronización entre el caballo y el jinete mientras saltan una serie de obstáculos en un orden establecido intentando completarlo en el menor tiempo posible, y por otro lado doma, que es una disciplina olímpica donde el jinete busca conseguir que el caballo cumpla todas sus órdenes con armonía, actividad y equilibrio. También se ofrece un servicio personalizado de clases particulares.
- Rutas a caballo: los paseos se realizarán por la sierra norte de Madrid, con el objetivo de que cualquiera pueda disfrutar de los caballos en la naturaleza en una zona ideal para desconectar. Se dispone de gran variedad de caballos para adaptarse a cualquier nivel y se ofrecen paseos de 1 hora o de 30 minutos en pony y también pudiendo elegir entre diferentes opciones como son rutas a caballo para niños, rutas a caballo para adultos, rutas a caballo para parejas o rutas a caballo para grupos.
- Pupilaje: un caballo en pupilaje consiste en tener un caballo en una hípica donde se le ofrecen servicios de comida, cuidados y cuadra. En el centro ecuestre AP Sport Horses se ofrece el pupilaje en box básico, que cuenta con box con bebedero automático, cama de paja, limpieza diaria de box, 2 tomas de pienso al día, espacio de guadarnés privado y uso de las instalaciones, también existe el pupilaje Premium con box con bebedero automático, cama de viruta de primera calidad, limpieza diaria de box, salida 3 veces a la semana al caminador o a los

paddock, 2 tomas de pienso al día, espacio de guadarnés privado y uso de las instalaciones y también se ofrece pupilaje en paddock que cuenta con 2 tomas al pienso al día, paddock individual o colectivo, bebedero automático y espacio de guadarnés privado. Desde el centro ecuestre también se ofrece la opción de pupilaje de caballos del centro con pupilaje completo donde se tiene disponibilidad del caballo 6 días a la semana y medio pupilaje donde la disponibilidad es de 3 días a la semana y tan sola 1 en fin de semana.

- Doma y dirección técnica: la doma de un caballo comienza de potro, desde el desbrave y no finaliza nunca. Se busca alcanzar el mayor rendimiento del caballo mediante entrenamiento con el fin de que logre una correcta forma física y mental. Por otro lado, la dirección técnica se centra en trabajar de forma individualizada con el jinete y el caballo buscando maximizar el rendimiento de ambos y marcando metas para las pruebas a las que se presenten.
- Venta de caballos: se venden ejemplares de distintas edades y con grandes aptitudes para el deporte. Entre la oferta se pueden encontrar diferentes caballos, yeguas, potros, ponis y sementales, que se agrupan en cuatro diferentes categorías con un rango de precios diferentes en cada una.
- Cumpleaños: dentro del centro ecuestre se puede celebrar cumpleaños de una forma divertida y original en un entorno de naturaleza. Se ofrecen actividades como paseos por el campo, juegos en pista, peinar a los ponis, pasearlos de la rama, ducharlos y otro tipo de juegos relacionados. En función del número de niños y su edad se adaptarán las actividades, además de ofrecen un servicio de merienda opcional.
- Eventos: se ofrece la posibilidad de celebrar eventos personalizados dentro del centro ecuestre, en un espacio exclusivo con barra y barbacoa y paseos a caballo.
- Campamentos: los campamentos son una opción idónea para conocer durante una semana como es la vida en una hípica. Dentro de los campamentos además de montar a caballo se aprenderá los cuidados principales de los caballos como son el cepillado, darles de comer o sacarlos a pasear, y todo ellos junto con actividades complementarias. Los campamentos están disponibles la última semana de junio y el mes entero de julio para niños a partir de los 5 años que se agruparan en grupos reducidos según la edad y el nivel, junto con un monitor

especializado. Existe la posibilidad de contratar un horario ampliado donde se imparten clases de inglés.

- Herrador: el servicio de herrar un caballo es necesario para así protegerle los cascos de golpes y desgastes causados por el suelo y también para mejorar el balance del pie, todo con el objetivo de aumentar el rendimiento del caballo. Este servicio está disponible en la hípica con una atención en menos de 24 horas en caso de perder las herraduras.
- Transporte de caballos: en el centro ecuestre AP Sport Horses se ofrece el servicio de transporte de caballos y su traslado a las competiciones.
- Hotel de caballos: dentro del centro ecuestre se ofrece un lugar perfecto para los caballos para cuando se necesite durante un corto periodo de tiempo

5.1.3. PROMOCIÓN

La variable promoción se centra en los esfuerzos que realiza la empresa para dar a conocer sus servicios y así poder llegar al mayor número de clientes y poder seguir creciendo y aumentando los ingresos.

La promoción del centro ecuestre AP Sport se llevará a cabo a través de distintas plataformas:

- Promoción a través de la página web: actualmente la promoción a través de una propia página web es una de las más rápidas y sencillas de poder darles toda la información a potenciales clientes. En la página web del centro ecuestre AP Sport Horses se pueden encontrar una descripción de los profesionales que trabajan en el centro ecuestre para así poder informarse sobre su trayectoria y su labor dentro del centro ecuestre AP Sport Horses.

En otro apartado se puede encontrar una descripción de todos los servicios, además de existir un apartado para cada uno de ellos donde se explica más detalladamente lo que se ofrece en cada uno, también hay un apartado para que se puedan conocer las instalaciones con las que cuenta el centro ecuestre acompañado de fotografías. Por otro lado, hay un apartado donde se da la

información sobre los horarios y de las tarifas de cada servicio y por último un apartado para contactar con el centro ecuestre AP Sport Horses donde se facilitan dos números de teléfono y un correo electrónico para poder consultar cualquier tipo de duda.

- Promoción a través de las redes sociales: las redes sociales son hoy en día seguramente el método más eficaz, rápido y barato para darse a conocer, ya que cuentan con infinidad de usuarios sobre todo usuarios en un rango joven de edad. El centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con una cuenta de Facebook y otra de Instagram, dos de las redes sociales más potentes en la actualidad. En cada una de estas redes sociales se da información relativa a los servicios que ofrece el centro ecuestre. Por otro lado, también se suben fotos y videos a cada una de las cuentas para que así los diferentes usuarios que entran en las cuentas puedan conocer cómo funciona el centro ecuestre AP Sport Horses de una manera más cercana e interactiva. Por último, también se da información sobre eventos que se realizan dentro del centro ecuestre con el fin de que la gente se acerque a conocer la hípica y también sobre la evolución de los jinetes de la hípica y los diferentes logros que van consiguiendo, para así demostrar los resultados que tiene el centro ecuestre AP Sport Horses en la formación de los jinetes.

5.1.4. DISTRIBUCIÓN

En la variable distribución se analizan todos los canales por los que pasa el producto desde su creación hasta que llega a las manos del consumidor. En este caso al tratarse de un servicio, este se ofrece en la localización del centro ecuestre AP Sport Horses que se encuentra en Manzanares del Real, un municipio de la Comunidad de Madrid situado en la sierra de Guadarrama, a los pies de La Pedriza.

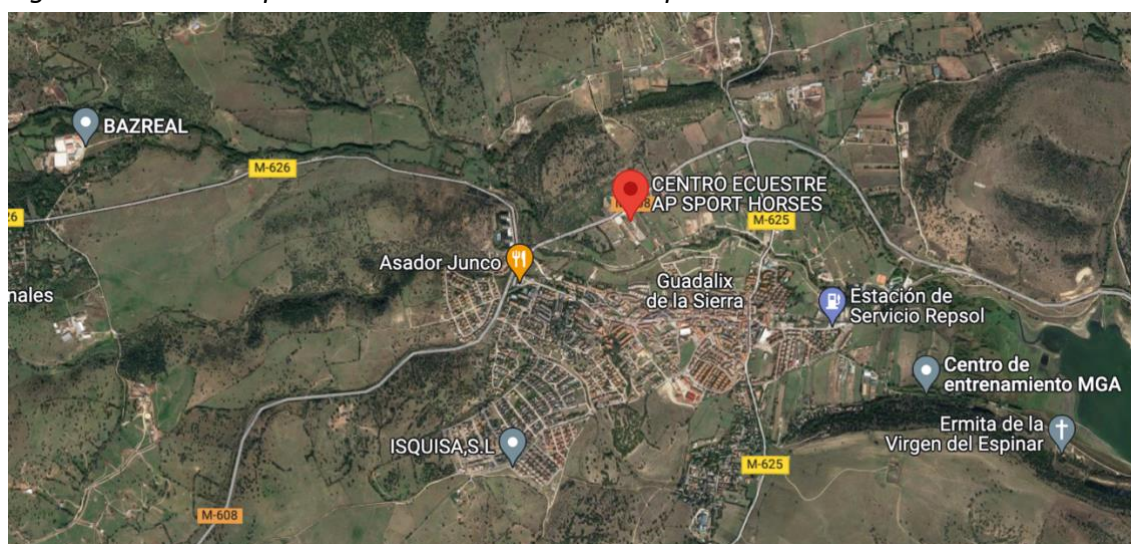
En Manzanares del Real es donde se realizarán todas las clases, eventos, campamentos mientras que los paseos se realizarán alrededor de la sierra norte de Madrid.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

6.1. UBICACIÓN

El centro ecuestre AP Sport Horses previamente se situaba en la Sierra de Guadalix, un municipio español de la provincia de Madrid y de la Comunidad de Madrid. Este espacio se sitúa a 49 kilómetros de Madrid capital en la cuenca del río Jarama. En 2021 la Sierra de Guadalix contaba con una población de 6594 habitantes. (INE, Guadalix de la Sierra - Población: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de cada municipio, 2022).

Figura 1: Ubicación previa del Centro ecuestre AP Sport Horses



Fuente: Google Maps.

Aun contando con esta ubicación el centro ecuestre ha cambiado su localización para ubicarse en medio de la Sierra de Guadarrama, en el municipio de Manzanares del Real, un municipio de la Comunidad de Madrid, donde es muy común la práctica de actividades deportivas en la naturaleza como la escalada, el senderismo y la hípica. El municipio de Manzanares del Real se sitúa a 46 kilómetros de Madrid capital, unos 30 minutos aproximadamente en coche.

Además, el municipio cuenta con una población de 9.202 habitantes en 2021. (INE, Manzanares el Real - Población: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de cada municipio, 2022).

Figura 2: Ubicación actual del Centro ecuestre AP Sport Horses



Fuente: Google Maps.

Como se puede observar el cambio de ubicación del centro ecuestre AP Sport Horses ha sido para mejor a una localización con mayor número de habitantes, es decir, con más potenciales clientes, además de estar más cerca de la capital de Madrid de donde llegan numerosos clientes. La nueva localización es un lugar idóneo para la práctica de deportes en la naturaleza, como la hípica, además de contar con una gran oferta turística que atrae a numerosos potenciales clientes, lo que significa que el centro ecuestre AP Sport Horses se encuentra en un entorno mucho más idóneo para desarrollar su actividad.

6.2. INSTALACIONES

El acceso al centro ecuestre AP Sport Horses se encuentra a pie de carretera donde se encuentra un amplio terreno de aparcamiento totalmente gratuito para poder dejar el vehículo justo en la entrada.

El centro ecuestre cuenta con un total de 11 boxes con bebedero automáticos, con 3 pistas para la práctica de los diferentes servicios y disciplinas hípicas que se ofrecen en el centro ecuestre AP Sport Horses.

La dimensión de las pistas es de 40x20, 70x25 y una circular. También se cuenta con varios puestos de ducha, paddocks de descanso, guadarnés privado y una cafetería-salón social donde disfrutar y relajarse de una jornada de deporte. (Centro, s.f.)

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

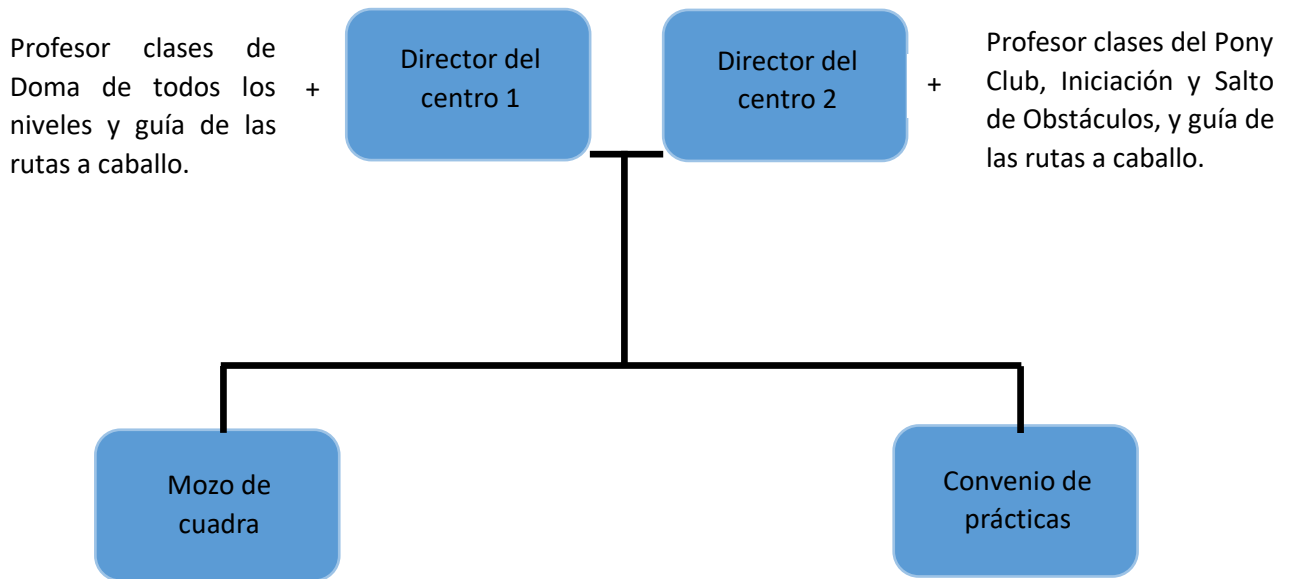
En cualquier empresa es necesario contar con un plan de recursos humanos para poder hacer una gestión eficaz del capital humano. Un plan de recursos humanos correctamente elaborado debe definir cómo se van a adquirir, gestionar y hacer uso de los recursos de personal en base al proyecto que se desee llevar a cabo. La importancia de un plan de recursos humanos se encuentra en que, para el correcto funcionamiento de la compañía, este es fundamental. Por esta razón, es necesario que este alineado con la cultura y los objetivos de la empresa.

Las personas representan el recurso más valioso dentro de una empresa y es fundamental que la empresa les motive, forme y desarrolle para que supongan una fortaleza que lleve al éxito a la compañía. El capital humano consiste en las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados con los que cuenta la empresa para llegar a alcanzar sus objetivos. Hoy en día ante la gran competitividad que existe entre precios, productos y servicios, se hace cada vez más complicado encontrar una diferenciación dentro del mercado por ello es importante realizar una buena gestión del capital humano de la empresa para poder lograr una ventaja competitiva, ya que no existen dos personas iguales en este mundo.

7.1. ORGANIGRAMA

A continuación, en la “Figura 3” se encuentra el organigrama del Centro Ecuestre AP Sport Horses para así poder entender la estructura de la empresa.

Figura 3: Organigrama Recursos Humanos del Centro Ecuestre AP Sport Horses



Fuente: Elaboración propia.

El Centro Ecuestre AP Sport Horses al ser un centro que lleva menos de un año en funcionamiento, se trata de una empresa pequeña con pocos empleados donde cada uno tiene que realizar más de una tarea y cumplir con más de un puesto de trabajo para conseguir el buen funcionamiento de la empresa. En el caso de los directores además de realizar las tareas de dirección, administrativas y operativas, también se hacen cargo de la escuela de equitación siendo ellos mismos los instructores a la vez que son también los guías en las rutas a caballo que se realizan. En estos paseos a caballo tienen la ayuda los fines de semana de alumno en prácticas que da apoyo a estas rutas. Por otro lado, está el mozo de cuadra que además de encargarse de la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones y del material del Centro Ecuestre AP Sport Horses durante la época de verano se hace cargo de atender a los clientes en la cafetería del centro.

7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Es fundamental que los recursos humanos de los que dispone el centro ecuestre AP Sport Horses, conozcan a la perfección las tareas que tienen que realizar, estén correctamente formados y también es importante que dispongan de experiencia en el sector.

A continuación, se describen de manera detallada los diferentes puestos de trabajo, incluyendo una descripción del empleo y de las funciones a realizar.

Directores del centro ecuestre

Son las personas responsables de la dirección y operaciones del centro ecuestre AP Sport Horses. Tienen la responsabilidad de tomar las decisiones y establecer las estrategias sobre el negocio. En el caso de los directores del centro ecuestre AP Sport Horses, estos engloban varios departamentos como son el departamento operativo, financiero, de recursos humanos y administrativo, además de ser también profesores y guías en las rutas a caballo, por lo tanto, tienen un gran número de tareas que llevar a cabo, pero las principales son las siguientes:

- Deben asegurar la eficiencia y el buen funcionamiento dentro del negocio a la vez que comprobar que se está llevando correctamente la actividad empresarial.
- Organizar los diferentes servicios que se ofrecen.
- Tramitar tanto la economía como las tareas administrativas del centro ecuestre.
- Determinar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Comprobar que se cumple la normativa vigente, así como de la normativa de seguridad de cada actividad y la normativa medioambiental que si aplica al espacio donde se desarrolla la actividad.
- Llevar a cabo contratos con proveedores y supervisar que se están cumpliendo correctamente.
- Ejecutar procesos de reclutamiento, selección y posterior contratación de trabajadores.
- Establecer los horarios de las clases y de las rutas a caballo y también llevar un control sobre ellos.
- Supervisar el buen funcionamiento del resto de trabajadores, así como de los canales de publicidad del centro ecuestre AP Sport Horses.
- Realizar siempre su trabajo con trato agradable frente a trabajadores y clientes.

Instructores

Los instructores son las personas que se encargan de dar las clases de pony, iniciación, doma y salto de obstáculos para todos los niveles y edades a la vez que son los encargados de guiar a los clientes en las rutas a caballo.

Se cuenta con un profesor para las clases de Doma a todos los niveles y otro instructor para las clases del Pony Club, iniciación y salto de obstáculos. En el caso del centro ecuestre AP Sport Horses, los dos instructores coinciden con los directores del centro. Para ser instructores en un centro ecuestre es obligatorio ser mayor de edad y también poseer la titulación establecida dentro de la legislación. La jornada laboral de los instructores es completa de martes a domingo de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:30. Además existe un convenio de prácticas, donde el instructor en prácticas se encarga de dar apoyo los fines de semana en las rutas a caballo. Las diferentes funciones de los instructores son las siguientes:

- Impartir las clases de la escuela de equitación, las clases particulares y realizar el acompañamiento en las rutas a caballo.
- Realizar el entrenamiento a los caballos y velar por su salud.
- Revisar el estado de todo el equipamiento para que si se encuentran desperfectos poder arreglarlos o sustituirlos por otro para el próximo entrenamiento.
- Llevar a cabo un seguimiento de los alumnos para así ir adaptando las clases, los caballos que se les dan y poder motivarles de la una manera correcta para que consigan maximizar su rendimiento.
- Hacer lo más ameno posible las rutas a caballo para que los clientes se sientan lo más cómodos posibles durante el paseo.
- Siempre tener un trato respetuoso y agradable hacia todos los clientes del centro ecuestre.

Mozo de cuadra

El mozo de cuadra está encargado de la limpieza del centro ecuestre en concreto de mantener los boxes en el mejor estado posible, de cuidar a los caballos y cuidar el estado de las instalaciones del centro ecuestre. La jornada laboral del mozo de cuadra es de media jornada, 4 horas al día, de martes a viernes y durante la época de verano los viernes, sábados y domingo realiza horas extras para poder atender el bar que se encuentra en el centro ecuestre AP Sport Horses. Las principales tareas del mozo de cuadra son las siguientes:

- Limpieza de los boxes de los caballos y de los propios caballos.
- Realizar la distribución de los alimentos y agua a cada caballo.
- Llevar a cabo la limpieza y el mantenimiento en buen estado de las instalaciones, cuadras y pistas.
- Trato respetuoso y agradable hacia los clientes si necesitan que les resuelva cualquier duda y sobre todo en la época de verano cuando este atendiendo el bar.
- Organizar el material deportivo y la comprobación del estado del equipamiento por si es necesario cambiarlo.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

Para la inversión inicial desde el centro ecuestre AP Sport Horses se solicitó un préstamo de 85.000€ con un interés del 3%. Este préstamo se destinó sobre todo al mantenimiento del negocio durante los primeros meses y a la construcción de las pistas, compra de arena y para la realizar las reformas necesarias. La parte restante del préstamo se destinó a la compra de inmovilizado material:

- Paneles solares 5.000€.
- Camión 5.000€.
- Tractor 4.500€.

- 25 caballos, donde se invirtieron un total de 55.400€:
 - 7 caballos de escuela con un precio por caballo de 1.000€ fueron un total de 7.000€.
 - 5 yeguas con un precio por yegua de 2.000€, hacen un total de 10.000€.
 - 3 potros con un precio de 600€, un total de 900€ invertidos en ponys.
 - 5 caballos de compraventa con un precio por caballo de 4.000€, un total de 20.000€.
 - 5 caballos de los propietarios a un precio de 3.500€, un total de 17.500€.

8.2. ESTRUCTURA DE COSTES E INGRESOS

8.2.1. COSTES

Costes fijos

Los costes o gastos fijos de una empresa son aquellos costos que no son sensibles a la evolución de la empresa, sino que permanecen invariables ante cualquier cambio. El centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con una serie de gastos fijos como son el alquiler, los salarios y el mantenimiento de los caballos. En este caso los suministros no suponen un gasto fijo ya que el agua se obtiene de un pozo y para la luz se ha realizado una inversión inicial de 5.000€ en paneles solares.

- Salarios: en el caso del centro ecuestre AP Sport Horses los dos propietarios cobran el salario mínimo interprofesional que son 1.000€ dividido en 14 pagas anuales y el mozo de cuadra que trabaja a media jornada cobra un total de 500€ al mes. Cuando se aumente el número de caballos en el tercer año el mozo de cuadra pasará a trabajar en jornada completa y se plantea la posibilidad de contratar a un becario para ayudar en la escuela.
- Alquiler: el alquiler de la finca supone un coste fijo de 1.200€ cada mes junto con la finca donde se crían los potros y las crías, que tiene un precio de 2.000€ al año, se hace un total de 16.400€ en alquileres al año.
- Primas de seguro: el centro ecuestre AP Sport Horses cuenta con un seguro de

responsabilidad civil, este seguro incluye los daños personales y materiales a terceros junto con cualquier daño de explotación. Este seguro de responsabilidad civil le cuesta al centro ecuestre 800€ anuales.

Por lo tanto, el centro ecuestre AP Sport Horses tiene que hacer frente a un total de 51.200€ de gastos fijos.

Costes variables

Los costes o gastos variables de una empresa son aquellos que se modifican según los volúmenes de producción de la empresa.

- Mantenimiento de los caballos: el centro ecuestre AP Sport Horses cuenta actualmente con 25 caballos y los objetivos en un plazo de 3 a 5 años es alcanzar aproximadamente 53 caballos. Actualmente el gasto en mantenimiento de caballos proviene del forraje, donde se gasta un camión entero cada 45 días que tiene un precio de 600€. Por otro lado, está el gasto en veterinarios que son 50€ por caballo cada 6 meses y por último está el pienso, donde el gasto mensual por caballo son 70€ a que un caballo necesita entre 4 y 5 kilogramos diarios de pienso y un saco de 25 kilogramos tiene un precio de 13€.

Costes extraordinarios

Los gastos extraordinarios son aquellos costos imprevistos en el desarrollo normal de la actividad empresarial. Durante el pasado mes de abril, murieron 2 caballos en el centro ecuestre AP Sport Horses lo que supone una pérdida de un activo y coste adicional de 200€ por cada caballo.

8.2.2. INGRESOS

Las tres principales fuentes de ingresos del centro ecuestre AP Sport Horses son el pupilaje en box y en paddock, la escuela de equitación y los ingresos de la cafetería.

Pupilaje

El centro ecuestre AP Sport Horses cuenta en la actualidad con 5 pupilajes siendo 3 en box con un ingreso de 270€ mensuales por cada uno y 2 en paddock que supondrían 190€ mensuales cada pupilaje. Esto supondrían 1.190€ de ingresos mensuales en cuanto a pupilaje. Las previsiones del año que viene es alcanzar aproximadamente 10 pupilajes en box y 6 en paddock.

Escuela de equitación

En la escuela de equitación del centro ecuestre AP Sport Horses hoy en día hay un total de 15 alumnos con la tarifa mensual de 1 clase por semana que tiene un precio de 60€ al mes por lo que se están ingresando 900€ mensuales con la escuela. Los objetivos de finales del año que viene es conseguir 50 alumnos en esta tarifa.

Cafetería

La cafetería supone la tercera principal fuente de ingresos del centro ecuestre AP Sport Horses. Principalmente se consumen menús del día, bocadillos, cafés y bebidas tanto de los alumnos como de los padres que vienen a dejar a sus hijos al centro ecuestre y esto supone unos ingresos anuales actualmente de 8.700€.

8.3. CUENTA DE RESULTADOS

Una vez analizada la estructura de ingresos y costes del negocio se ha llevado a cabo una cuenta de resultados para un periodo de 5 años para así validar la rentabilidad del Centro Ecuestre AP Sport Horses.

Los ingresos estas compuestos por las tres principales fuentes de ingresos que son el pupilaje, la escuela de equitación y la cafetería. En cuanto a los gastos estos se

corresponden a los salarios de los empleados, alquiler de las fincas, mantenimiento de caballos y gastos extraordinarios como son la muerte o compra de nuevos caballos.

La amortización del inmovilizado se ha llevado a cabo siguiendo el Plan General Contable, estableciendo los coeficientes lineales máximos y los periodos máximos dados por la Agencia Tributaria. Por último, el tipo de gravamen del Impuesto de Sociedades es del 25% porque es el tipo de gravamen general.

A continuación, en la “Tabla 6” se puede observar los costes e ingresos desglosados, así como la evolución del beneficio neto.

Tabla 6: Cuenta de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS	33.780,00 €	89.370,00 €	131.055,00 €	169.207,50 €	196.281,75 €
Pupilaje	14.280,00 €	46.080,00 €	73.320,00 €	100.560,00 €	117.120,00 €
Escuela	10.800,00 €	30.240,00 €	38.160,00 €	43.200,00 €	46.080,00 €
Cafetería	8.700,00 €	13.050,00 €	19.575,00 €	25.447,50 €	33.081,75 €
TOTAL COSTES	77.620,00 €	75.138,40 €	94.628,00 €	97.709,60 €	118.290,00 €
Coste de personal	34.000,00 €	34.000,00 €	34.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Alquiler	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €	14.400,00 €
Mantenimiento Caballos (forraje y pienso)	23.520,00 €	21.638,40 €	32.928,00 €	34.809,60 €	47.040,00 €
Finca potros	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Veterinario	2.500,00 €	2.300,00 €	3.500,00 €	3.700,00 €	5.000,00 €
Seguros	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Muerte de caballos	400,00 €				
Compra de caballos			7.000,00 €		7.050,00 €
EBITDA	- 43.840,00 €	14.231,60 €	36.427,00 €	71.497,90 €	77.991,75 €
%	-130%	16%	28%	42%	40%
Amortizaciones	8.064,00 €	7.968,00 €	8.768,00 €	8.768,00 €	9.456,00 €
EBIT	- 51.904,00 €	6.263,60 €	27.659,00 €	62.729,90 €	68.535,75 €
%	-154%	7%	21%	37%	35%
Intereses	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €	5.700,00 €
EBT	- 57.604,00 €	563,60 €	21.959,00 €	57.029,90 €	62.835,75 €
Impuestos	- 14.401,00 €	140,90 €	5.489,75 €	14.257,48 €	15.708,94 €
Impuesto de sociedades	25%	25%	25%	25%	25%
BENEFICIO NETO	- 43.203,00 €	422,70 €	16.469,25 €	42.772,43 €	47.126,81 €

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar como el beneficio neto es positivo en todos los años a partir del año 2, siendo negativo el del primer año en -43.203€ debido a la gran inversión inicial que es necesaria para empezar a funcionar un centro ecuestre.

9. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El objetivo de este trabajo consistía en validar la rentabilidad del Centro Ecuestre AP Sport Horses. Después de haber llevado a cabo un análisis del macroentorno y del microentorno, así como del propio negocio se ha podido comprobar que es un negocio teóricamente viable.

En la actualidad, la práctica de actividades deportivas en el aire libre que beneficien tanto el estado físico como mental están siendo de gran relevancia. Por eso, la equitación se está convirtiendo en uno de los deportes más completos y demandados, habiendo crecido las licencias cerca del 30% en los últimos años y contribuyendo en un 0,59% al PIB español y a 149.863 puestos de trabajo.

Estos datos indican que el Centro Ecuestre AP Sport Horses se encuentra en un sector en expansión del que se puede aprovechar para crecer y acabar estableciéndose como líderes del mercado. Los datos financieros indican que a pesar de la gran inversión inicial que es necesaria realizar para comenzar el negocio de un centro ecuestre, a partir del segundo año el Centro Ecuestre AP Sport Horses ya podría a empezar a dar resultados positivos, lo que es un gran indicador de la viabilidad del negocio.

El negocio de un centro ecuestre es un trabajo muy intensivo que deja poco balance entre la vida personal y laboral, por lo que es necesario tener una vida dedicada al mundo de los caballos para que un negocio así pueda florecer y crecer y eso es justo con lo que cuenta el Centro Ecuestre AP Sport Horses, con dos apasionados del mundo de los caballos que están dispuestos a trabajar duramente 24 horas al día durante todos los días para el buen funcionamiento de su negocio.

En conclusión, a pesar de contar con posibles amenazas como son la numerosa competencia en la zona o la dependencia climatológica entre otras, en este trabajo se demuestra que el Centro Ecuestre AP Sport Horses cuenta con las características y recursos para desarrollar y ser rentable.

10. ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS Y FIGURAS

<i>Gráfico 1: Encuesta de Población activa, Tasa de Paro.</i>	15
<i>Gráfico 2: Encuesta de Población activa, Ocupados.</i>	15
<i>Gráfico 3: Tasa de paro de la Comunidad de Madrid.</i>	16
<i>Gráfico 4: Población activa Comunidad de Madrid</i>	16
<i>Gráfico 5: Evolución del Índice de Precios de Consumo, Nacional y Comunidad de Madrid</i>	18
<i>Gráfico 6: Evolución Renta neta media por hogar, Nacional y Comunidad de Madrid</i>	19
<i>Gráfico 7: Tasa de natalidad, Nacional y Comunidad de Madrid</i>	20
<i>Gráfico 8: Pirámides de población de la Comunidad de Madrid por edad y sexo</i>	21
<i>Tabla 1: Evolución Licencias Deportivas Nacionales de jinetes</i>	22
<i>Tabla 2: Evolución Licencias Deportivas Nacionales de caballos</i>	22
<i>Tabla 3: Matriz DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.</i>	32
<i>Tabla 4: Política de precios del Centro Ecuestre AP Sport Horses según servicio</i>	37
<i>Tabla 5: Comparativa de precios</i>	37
<i>Figura 1: Ubicación previa del Centro ecuestre AP Sport Horses</i>	42
<i>Fuente: Google Maps.</i>	42
<i>Figura 2: Ubicación actual del Centro ecuestre AP Sport Horses</i>	43
<i>Figura 3: Organigrama Recursos Humanos del Centro Ecuestre AP Sport Horses</i>	45
<i>Tabla 6: Cuenta de resultados</i>	52

11. BIBLIOGRAFÍA

- C. d. (s.f.). *Punto de Atención al Emprendedor (PAE)*. Obtenido de Cámara de Madrid:
<https://www.camaramadrid.es/pae>
- C. E. (s.f.). *Instalaciones*. Obtenido de <https://www.apsporthorses.es/instalaciones>.
- Cámara de Comercio de España. (s.f.). Obtenido de España-Emprende:
<https://www.camara.es/creacion-de-empresas/espana-emprende>
- Comunidad de Madrid. (7 de mayo de 1985). *BOE*. Obtenido de Ley 1/1985, de 23 de enero, del Parque Regional de la Cuenca Alta del Manzanares:
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-8242>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Ayudas a personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de la economía social*. Obtenido de Comunidad de Madrid:
<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-personas-trabajadoras-autonomas-emprendedoras-entidades-economia-social#ampliacion-tarifa-plana-autonomos>
- D. G. (s.f.). *Creación de empresas por Internet (sistema CIRCE)*. Obtenido de
<http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionTelematica/Paginas/CIRCE.aspx>
- Georgiev, K. (3 de Mayo de 2020). *Cómo la tecnología complementa al deporte ecuestre*. Obtenido de Ecuestre: <https://www.ecuestre.es/app/deporte/entrenamiento/como-la-tecnologia-complementa-al-deporte-ecuestre>
- Grean Oak Group, & Deloitte. (2022). *II Estudio del Impacto del Sector Ecuestre en España*.
- I. d. (s.f.). *Proyecciones de población y hogares Series. 2020 - 2035*. Obtenido de Comunidad de Madrid:
https://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/estructu_procp.htm
- INE. (2016). *Proyecciones de Tasas de Actividad Globales y Específicas por Grupos de Edad y Sexo 2016-2029*. Obtenido de
https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/proyecciones/epa_proyec_2016-2029.pdf
- INE. (17 de Enero de 2022). *Guadalix de la Sierra - Población: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de cada municipio*. Obtenido de epdata:
<https://www.epdata.es/datos/poblacion-inmigrantes-emigrantes-otros-datos-habitantes-cada-municipio/3/guadalix-sierra/3552>
- INE. (18 de Enero de 2022). *Manzanares el Real - Población: inmigrantes, emigrantes y otros datos sobre los habitantes de cada municipio*. Obtenido de epdata:
<https://www.epdata.es/datos/poblacion-inmigrantes-emigrantes-otros-datos-habitantes-cada-municipio/3/manzanares-real/4338>
- INE. (s.f.). *Activos por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*.

- INE. (s.f.). *Activos por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos*.
Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4204#!tabs-grafico>
- INE. (s.f.). *Contabilidad nacional trimestral de España. CNTR. Cuarto trimestre 2021*. Obtenido de
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581
- INE. (s.f.). *Encuesta de población activa. EPA. T4 2021*. Obtenido de
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595
- INE. (s.f.). *Indicadores de Natalidad*. Obtenido de
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433#!tabs-tabla>
- INE. (s.f.). *Índice de Precios de Consumo. Base 2021*. Obtenido de
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=50913#!tabs-grafico>
- INE. (s.f.). *Principales series de población desde 1998*. Obtenido de
<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px#!tabs-grafico>
- INE. (s.f.). *Renta por hogar por comunidades autónomas*. Obtenido de
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9949>
- INE. (s.f.). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma*.
- Madrid, C. d. (s.f.). *Ayudas a personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de la economía social*.
- Manzanares el Real. (s.f.). *Manzanares el Real Turismo Real*. Obtenido de
<https://manzanareselreal.org/es>
- RFHE. (4 de Febrero de 2019). *Normativa para la homologación de clubes-centros ecuestres*.
Obtenido de <https://rfhe.com/wp-content/uploads/2019/03/Normativa-de-club-centro-ecuestre-homologado-FFAA1.pdf>
- RFHE. (s.f.). *Evolutivo de licencias deportivas nacionales (LDN Y LAC)*. Obtenido de
<https://rfhe.com/wp-content/uploads/2018/02/EVOLUCION-LIC-NACIONALES-2005-2020.pdf>