

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de empresa “Club Hípico El Alazán”

SILVIA TERESA HERNÁNDEZ

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, ENERO 2020**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

Plan de empresa “Club Hípico El Alazán”

**Trabajo presentado por: Silvia Teresa
Hernández**

Firma:

Tutor: María del Amor Cumbreño Barreales

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, enero 2020

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado plantea la creación de un modelo de negocio no muy común. Se trata de la creación de un Centro Hípico situado en el medio rural de la provincia de Valladolid.

Los servicios ofertados comprenderán varios ámbitos dentro del mundo del caballo: la enseñanza a través de clases, la realización de rutas por las proximidades del centro, sesiones de terapias ecuestres para personas discapacitadas, campamentos de verano para los jinetes más pequeños, y un servicio de pupilaje.

Las estrategias de Marketing que deben seguirse deben centrarse en el consumidor, satisfaciendo sus necesidades e intereses, de manera que se consiga transmitir una experiencia positiva, y no solamente un servicio de calidad.

En lo relativo al Plan Económico y Financiero, se requiere de una inversión inicial elevada, que supondrá una financiación ajena del 50%. Sin embargo, los resultados en Cuentas de Pérdidas y Ganancias, y ratios financieros se encontrarán en valores óptimos, por lo que resultaría ser un negocio viable.

Palabras clave: negocio, centro ecuestre, deporte, Valladolid.

ABSTRACT:

The present Final Degree Project outlines a not very common business model. It's involves the establishment of an Equestrian Centre located in the rural area of the province of Valladolid. Several areas within the horses world will offered: learning lessons, horse trails in the surrounding area, equestrian therapy sessions for disabled people, summer camps for young riders, and a boarding of horses service.

The Marketing strategies which should be followed must also focus on the customer, in order to satisfy their needs and interests, in a way that transmits a positive experience, and not just a quality service.

With regard to the Economic and Financial Plan, this project requires a high initial investment, which will involve foreign financing of 50%. However, the results reports in Profit and Loss Accounts and financial ratios will be in optimal values. Therefore, it would be proved to be a viable business.

Keywords: business, equestrian centre, sport, Valladolid.

AGRADECIMIENTOS:

La realización de un Trabajo de Fin de Grado suele resultar muy agobiante en algunas ocasiones, pero al mismo tiempo, también muy enriquecedor, ya que supone el fin de una de las etapas más importantes en la vida de todo estudiante universitario.

La finalización de este proyecto me ha supuesto un gran esfuerzo y dedicación, algo que no siempre me resulta fácil de gestionar. Por ello, debo resaltar la importancia que han supuesto ciertas personas al ayudarme a conseguir esta nueva meta. En primer lugar, mis padres, ya que sin ellos nunca se me habría ocurrido realizar un TFG de este tipo y, sobre todo, por brindarme siempre todos los recursos posibles para labrarme poco a poco mi futuro. También a mi hermano pequeño, por animarme siempre a seguir hacia delante y mostrarme que en muchas ocasiones todavía me queda mucho por aprender. Por supuesto a mis amigos, ya que solo ellos son capaces de hacer que los largos días de estudio sean tan productivos como divertidos.

Por último, a todos los profesionales que me han ayudado de una manera u otra en todas las dudas que me han ido surgiendo durante la realización del proyecto, así como a mi tutora, Amor, por depositar su confianza y ofrecerme todas aquellas herramientas, y sobre todo consejos, que me han ayudado a finalizar este trabajo.

Índice de contenidos

I. Introducción.....	7
II. Metodología de investigación.....	8
III. Definición del negocio	8
3.1. Idea y justificación.....	8
3.2. Equipo promotor	9
3.3. Información básica sobre la iniciativa	9
3.4. Descripción de los servicios a ofrecer	10
3.5. Características técnicas y elementos innovadores	11
3.6. Misión y visión del negocio.....	12
IV. Análisis del Mercado	12
4.1. Análisis del macroentorno	12
4.2. Análisis del microentorno	15
4.2.1. Competencia	15
4.2.2. Mercado objetivo	16
4.2.3. Clientes potenciales y características	19
4.3. Análisis DAFO y CAME.....	20
V. Plan de Marketing. Política Comercial	24
5.1. Estrategias del Marketing.....	24
5.2. Estrategia y estimación de ventas.....	26
5.3. Política de precios.....	30
5.4. Política de cobros.....	31
5.5. Distribución	31
5.6. Política de Comunicación.....	32
VI. Plan de Prestación de servicios	33
6.1. Fases prestación de servicios	33
6.2. Capacidad de prestación de servicios	35

6.3. Proveedores.....	37
6.4. Existencias, aprovisionamiento y almacenamiento.....	38
6.5. Equipamiento	39
VII. Ubicación e infraestructuras	41
VIII. Plan de Recursos Humanos	44
8.1. Organigrama	44
8.2. Descripción de los puestos de trabajo.....	44
8.3. Política de remuneraciones	48
IX. Forma jurídica.....	49
X. Calendario de ejecución.....	50
XI. Plan Económico y Financiero.....	51
11.1. Plan de Inversiones	51
11.2. Plan de Financiación	52
11.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional	53
11.4. Previsión de tesorería.....	55
11.5. Balance Previsional	56
11.6. Análisis de los ratios.....	58
11.7. Análisis de la viabilidad.....	59
XII. Plan de contingencias del proyecto	60
XIII. Conclusiones	63
XIV. Bibliografía.....	64
XV. Anexos	67

Índice de Ilustraciones y Tablas

Figura 4.1.1 Demografía Valladolid.	14
Figura 4.1.2 Renta Anual Media en Castilla y León.	14
Figura 4.1.2.1 Interés por la práctica de equitación.	17
Figura 4.1.2.3 Servicios interesados.....	18
Figura 4.1.2.4 Precio dispuesto a pagar.	18
Figura 4.1.2.5 Distancia dispuesto a recorrer.	19
Figura 4.2.1 Matriz D.A.F.O.....	22
Figura 5.1.1 Matriz de Ansoff.....	25
Figura 5.2.1 Estimación ventas año 1.....	26
Figura 5.2.2 Estimación ventas 5 años.	27
Figura 5.2.3 Estimación total ingresos.	27
Figura 5.2.4 Estimación ventas/mes.	28
Figura 5.2.5 Estimación ventas/mes pupilaje.....	29
Figura 5.3.1 Precio de venta.....	31
Fuente: Elaboración propia.....	31
Figura 6.2.1 Capacidad máxima de clases de doma/mes.....	36
Figura 6.2.2 Capacidad máxima de rutas/mes.....	37
Figura 6.2.3 Capacidad máxima de campamentos/mes.	37
Figura 6.4.1 Coste existencias de pienso.	39
Figura 6.5.1 Coste equipamiento.....	40
Figura 6.5.2 Coste material limpieza.	41
Figura 7.1 Ubicación Centro Hípico.	41
Figura 7.2 Plano instalaciones.....	43
Figura 7.3 Coste reformas instalaciones.....	43
Figura 8.1.1 Organigrama RRHH.	44
Figura 8.3.1 Remuneración RRHH.	49

Figura 10.1.1 Calendario de ejecución.	50
Figura 11.1.1 Plan de inversiones.	52
Figura 11.2.1 Financiación.	53
Figura 11.3.1 Resultado Previsional año 1.	53
Figura 11.3.2 Resultado Previsional 5 años.	54
Figura 11.4.1 Cash-flow acumulado año 1.	55
Figura 11.4.2 Tesorería año 1.	56
Figura 11.5.1 Situación patrimonial 5 años.	57
Figura 11.6.1 Ratios económicos-financieros.	58
Figura 12.1.1 Plan de Contingencias.	61

I. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Grado, o TFG, pretende demostrar la viabilidad económica del proyecto escogido: la creación de un Club o Centro Hípico.

Durante los siguientes apartados, se recoge de manera detallada todos los pasos a seguir a la hora de elaborar un plan de empresa:

En primer lugar, se debe identificar la idea de negocio, y por qué ésta ha sido la elegida. Así mismo, cuál serían los productos, en este caso servicios que se ofrecerán, y aquellas características básicas que permitan crear a una primera impresión global del negocio.

Posteriormente, y antes de establecer cualquier decisión estratégica, se debe tener en cuenta todo aquello relevante al mercado en el que se pretende trabajar. Para ello, es necesario un análisis de mercado que comprenda tanto el macro como el microentorno, y también un análisis D.A.F.O. donde se recoja y analice, de una forma más sencilla y esquemática, la organización de la empresa de manera interna y externa.

Una vez realizado el análisis de mercado, el proyecto se concentrará en todas las estrategias que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, se debe realizar un Plan de Marketing, donde se establecerán estrategias de ventas, de precios, cobros, publicidad... También es necesario un Plan de Prestación de Servicios, donde se detalle la capacidad de prestación de servicios del negocio, proveedores, existencias necesarias... Y, por último, un Plan de Recursos Humanos que recoja la información de cada uno de los puestos de trabajo necesarios para el buen funcionamiento del negocio.

También se detallará la ubicación e instalaciones que se requieren para un negocio de este tipo, la forma jurídica, y el calendario de ejecución del negocio.

Otro de los aspectos más importantes del proyecto, y el que permitirá conocer la viabilidad económica, es el Plan Económico y Financiero. En este se detallarán las políticas de inversiones, de financiación, ratios financieros obtenidos, viabilidad económica y financiera, etc.

Por último, se recogerá de manera detalla un Plan de Contingencias para aquellos riesgos inesperados, que resulten fuera del control de la empresa, para así poder hacerlos frente de la manera más rápida y eficaz.

II. Metodología de investigación

La realización de este proyecto supone poner en práctica todos los conocimientos que se han adquirido a lo largo del grado universitario, ya que la mayoría de ellos resultan ser herramientas de gran ayuda a la hora del desarrollo del trabajo.

Por ello, la metodología que ha sido utilizada se basa en estos conocimientos adquiridos, entre los cuales destacan:

- La consulta de múltiples referencias bibliográficas relacionadas con cada uno de los apartados a tratar en el presente TFG para su correcta realización.
- La realización de una encuesta online para conocer la opinión e intereses del público objetivo de la zona.
- Un estudio o análisis de mercado.
- Un análisis del entorno, teniendo en cuenta aspectos internos y externos, mediante la realización de un análisis DAFO.
- Un análisis de los recursos humanos necesarios.
- Un análisis detallado de los gastos e ingresos previstos.
- Etc.

III. Definición del negocio

Dentro de este apartado se describirá la idea sobre la cual se basará el negocio, así como los servicios a ofrecer, elementos innovadores, información sobre la promotora del negocio y la visión y misión que se desea alcanzar.

3.1. Idea y justificación

El presente plan de negocio consiste en la creación de la empresa “Club Hípico El Alazán”, situado en el ámbito rural de Valladolid.

La elección de este tipo de negocio se basa en varias razones. Por un lado, el gran interés, pasión y experiencia adquirida en este deporte. Esto ha llevado a que, actualmente se disponga de las instalaciones necesarias para la práctica y el aprendizaje continuo del mismo y, por tanto, para la realización de este proyecto, lo cual lo convierte en otro de los motivos a tener en cuenta para la elección.

Por otro lado, la elección de realizar este modelo de negocio en el ámbito rural se debe a que, bajo la experiencia propia, un deporte de este tipo se aprovecha mucho más en el ámbito rural, ya que se cuenta con ventajas que no se encontrarían en las

ciudades, como, por ejemplo, la realización de rutas a caballo, lo que puede ofrecer una perspectiva diferente y mucho más divertida a la equitación.

Otro de los motivos sería la idea de convertir lo que hoy en día se trata de una afición, en un modelo de negocio. Además, se contaría con diversas facilidades como la propiedad del terreno, caballos y parte del material necesario, contando con la oportunidad de poder aportar la experiencia propia en este completo deporte.

3.2. Equipo promotor

El presente plan de negocio se desarrolla bajo la responsabilidad de una sola persona física, Silvia Teresa Hernández, con domicilio en Avd. de Castilla 7, Mojados (Valladolid) CP. 47250, y DNI 12344707D.

La promotora posee la formación académica adquirida durante cuatro años en el Grado en Comercio, ofertado por la Universidad de Valladolid (UVa). En relación con este tipo de negocio, la promotora cuenta con diversos aspectos que resultarán beneficiosos para su realización. Uno de ellos es la experiencia individual en este deporte y su continua práctica y mejora; también la obtención de diversos títulos oficiales de Galope, y la experiencia aportada gracias a trabajar para otro club hípico como monitora para niños de entre 5 a 18 años.

3.3. Información básica sobre la iniciativa

Club Hípico El Alazán se trata de un centro hípico que estará situado en la localidad de Mojados (Valladolid).

En primer lugar, un Club Hípico, o Centro Ecuestre, se trata de un establecimiento donde se realizan diversas actividades relacionadas con el caballo. Éstas van desde la enseñanza de este completo deporte, hasta la realización de rutas, juegos o competiciones, la cría y la venta de caballos, y su cuidado o mantenimiento temporal. (Andalucía emprende, s.f.)

Los caballos y ponis con los que se contará para el funcionamiento de este negocio serán domados en las propias instalaciones, gracias al personal cualificado. Esto permitirá tener una extensa segmentación de clientes adaptándose a sus intereses y nivel de equitación que posean.

La forma jurídica de la empresa se tratará de Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que resulta mucho más adecuada para pequeños empresarios, y los trámites necesarios para su creación y mantenimiento son más sencillos que en la Sociedad Anónima.

3.4. Descripción de los servicios a ofrecer

Los servicios que serán desempeñados en Club Hípico El Alazán son de lo más variados, y engloban varios ámbitos fundamentales dentro de la equitación:

Enseñanza: Teniendo en cuenta que el nivel de equitación de cada posible cliente puede ser muy variado, se impartirán clases de doma tanto de iniciación, como de perfeccionamiento. Estas clases serán dirigidas a personas de todo tipo de edades y características. Se realizarán en pequeños grupos de cuatro personas por hora, presentando todos ellos un nivel de equitación muy similar, y tendrán lugar de lunes a viernes. De esta manera, se busca conseguir una mayor adaptación a cada nivel y, por lo tanto, el cliente recibirá un mayor aprendizaje y, además, más personalizado.

Rutas: Una de las actividades más atractivas por todos aquellos jinetes en el ámbito rural de Valladolid, es el simple hecho de salir a pasear y disfrutar del campo. Por ello, uno de nuestros servicios será la realización de rutas a caballo por las proximidades de la localidad. Uno de los grandes beneficios de contar con una ubicación en el ámbito rural, es la cantidad de pinares y senderos que podemos encontrar para realizar este tipo de actividad, lo que nos lleva a apreciar este deporte desde una perspectiva diferente, y para muchos, mucho más divertida y atractiva. Las rutas se realizarán en grupos de 4 personas, cuyo nivel de equitación sea suficiente para poder salir de pista, y tendrán lugar durante los fines de semana.

Pupilaje: También se contará con un excelente servicio para todos aquellos que tengan la necesidad de dejar a sus caballos en buenas manos. El pupilaje consiste en el estabulamiento del caballo, donde se incluye la dosis diaria que necesita cada uno de pienso y forraje, también el alquiler de una cuadra o boxes donde permanecerá temporalmente, y la posibilidad de realizar ejercicio diario con los caballos que se encuentren bajo este servicio.

Campamentos: Una de las actividades más destacadas es la realización de campamentos durante el verano y los principales periodos vacacionales. Estos campamentos están enfocados a los jinetes más jóvenes, y son la excusa perfecta para iniciarse en el mundo de la equitación. En ellos se formará al jinete para que vaya familiarizándose no solo con la equitación, sino también en el cuidado de los caballos y el mantenimiento de todos los equipos y objetos de trabajo. Al mismo tiempo podrán divertirse realizando diversos juegos junto con sus compañeros, donde apreciarán y aprenderán el lado más divertido de la equitación. Estos campamentos se realizarán entre semana y en grupos de 6 niños por día.

Terapias ecuestres: Por último, en Club Hípico “El Alazán” se contará con la posibilidad de realizar sesiones de equinoterapia, destinadas a personas que presenten minusvalías o discapacidades. Este tipo de servicio resulta ser muy beneficioso para aquellos que padecen este tipo de enfermedad, tanto físicamente, ya que estimula en gran medida la motricidad muscular, como psicológicamente, al tratar con este tipo de animales.

3.5. Características técnicas y elementos innovadores

Club Hípico El Alazán reúne diversos de los campos dentro del mundo de la equitación. Además de ofrecer clases de doma, en estas clases también se ofrece la posibilidad de aprender a realizar los juegos más comunes dentro de este deporte, como, por ejemplo, el Horseball. También, se cuenta con la suerte de estar situado en una localidad con grandes campos por los que realizar rutas, que permiten apreciar este deporte desde una perspectiva diferente, lo que lo hace ser un elemento innovador al que otros clubs hípicos situados en las ciudades no pueden optar.

Gracias a la ayuda de los colegios de la localidad y alrededores, a través de las actividades extraescolares que estos ofrecen, se ofrecerá un gran servicio para los más pequeños. Además, los campamentos de verano y de periodos vacacionales son la excusa perfecta para iniciarse en este mundo de una manera mucho más divertida.

A pesar de comenzar la actividad empresarial ofreciendo un número reducido de tipos de servicios, conforme la empresa se vaya consolidando y afianzándose en el mercado, se espera ir aumentando el número de actividades, y que estas se conviertan en elementos innovadores. Una de ellas es la realización de competiciones, tanto dentro del Club, como en otros centros ecuestres. Este servicio resulta muy popular entre los jinetes más exigentes, por lo que también se realizarán cursos de asesoramiento, donde se aconsejará y seguirá el progreso de los clientes en estos concursos.

El objetivo no es simplemente ofrecer la máxima calidad con la realización de cada actividad, sino que lo que realmente se pretende es transmitir a todos los clientes el valor que conlleva la realización de cada servicio. Es decir, la equitación es uno de los deportes más complejos y beneficiosos, tanto a nivel físico, como psicológico. Gracias a la selección de un buen profesor correctamente cualificado, se busca transmitir esa confianza y seguridad que transmite montar a caballo. También estimular las capacidades físicas de cada uno, mejorando el equilibrio y la coordinación motriz, entre otros muchos otros beneficios y valores que se pueden

aprender gracias al simple hecho de establecer una relación con estos animales.
(Clarín.com, 2015)

3.6. Misión y visión del negocio

En primer lugar, se pretende transformar lo que actualmente es una afición, en un negocio rentable, que sea conocido en la zona y resulte atractivo gracias a las actividades y servicios ofrecidos. Teniendo esto en cuenta, la misión establecida para este plan de negocio es conseguir el prestigio necesario para así contar cada vez con más clientes, y que esto permita un desarrollo notable en el negocio, y así contar con mayores servicios y un incremento en el número de caballos.

A largo plazo, la visión que se pretende conseguir es ser un Club Hípico de referencia a nivel nacional, pudiendo ofrecer cada vez más servicios, con una ampliación de las instalaciones y estableciendo otros centros hípicos en diferentes localidades.

IV. Análisis del Mercado

La sociedad actual experimenta cambios e innovaciones día a día, por lo tanto, es de gran importancia conocer todos estos cambios antes de comenzar con el desarrollo del proyecto y establecer cualquier decisión estratégica. Para ello, se debe realizar un profundo análisis del mercado, que ayudará a minimizar los riesgos existentes en la toma de decisiones a la hora de la creación de la empresa y a anteponerse al comportamiento que mostrarán los clientes potenciales ante el nuevo negocio y sus servicios.

Por lo tanto, a lo largo de este apartado, se recogerán y analizarán aquellos datos y aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta antes de ejecutar la actividad empresarial, y así contar con una visión real del sector y mercado en el que se trabajará.

El fin o meta de este análisis de mercado no es otro que conocer el comportamiento de los consumidores, si los servicios previstos son los adecuados, así como sus precios, información acerca de la competencia existente en el mercado, y otras características significativas para el negocio.

4.1. Análisis del macroentorno

Dentro del macroentorno se analizan diversos factores:

En primer lugar, dentro de los **factores político-legales**, según la Real Federación Hípica Española (RFHE), “todo Club o Centro Ecuéstre será considerado

como homologado cuando, estando federado, reúna los requisitos de su Normativa y lo haya solicitado voluntariamente.

La Normativa se fundamenta en el Reglamento de Clubes-Centros Ecuestres Homologados que estuvo en rigor 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.

La homologación supone la aprobación, comprobación o verificación de que los centros y las actividades reúnen las características, condiciones, y se desarrollan de acuerdo con las directrices, los criterios técnicos y de seguridad establecidos por las Federaciones Autonómicas para la práctica de la equitación, realización de competiciones en las diferentes modalidades hípicas, así como todas las actividades relativas al ocio, turismo ecuestre y formación.” (Real Federación Hípica Española (RFHE), 2019)

Dentro de los **factores económicos**, según las estadísticas obtenidas por la Junta de Castilla y León y publicadas el 24 de octubre de 2019, la población activa se encuentra en 1.131.489, alcanzando los 23.088.704 en España. (Junta de Castilla y León (JCYL), 2019)

Este dato supone un aumento dentro de la comunidad del 0,66% respecto al año anterior, y del 1,03% en España. Concretamente en Valladolid, el porcentaje de activos también supone un aumento del 1,28% en términos anuales. (Junta de Castilla y León (JCYL), 2019)

Por otro lado, los resultados obtenidos por sector de actividad económica también suponen un aumento dentro del sector servicios, alcanzando un 1,95%. A pesar de este aumento, cabe destacar que el número de parados en este sector es el único en aumentar, con un 3,10% más que el año anterior. (Junta de Castilla y León (JCYL), 2019). Este dato no resulta ser beneficioso para el desarrollo del presente proyecto, ya que se podría interpretar que el aumento del paro dentro del sector servicios se debe a una menor demanda de estos, lo que afectaría de manera negativa al negocio.

Dentro de los **factores socioculturales** se tendrán en cuenta diversos factores. Uno de ellos es la demografía con la que cuenta la provincia de Valladolid, y más concretamente las localidades más cercanas al negocio. Los siguientes datos referentes a la población en la provincia de Valladolid y alrededores, y recogidos en la Figura 4.1.1, han sido obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Figura 4.1.1 Demografía Valladolid.

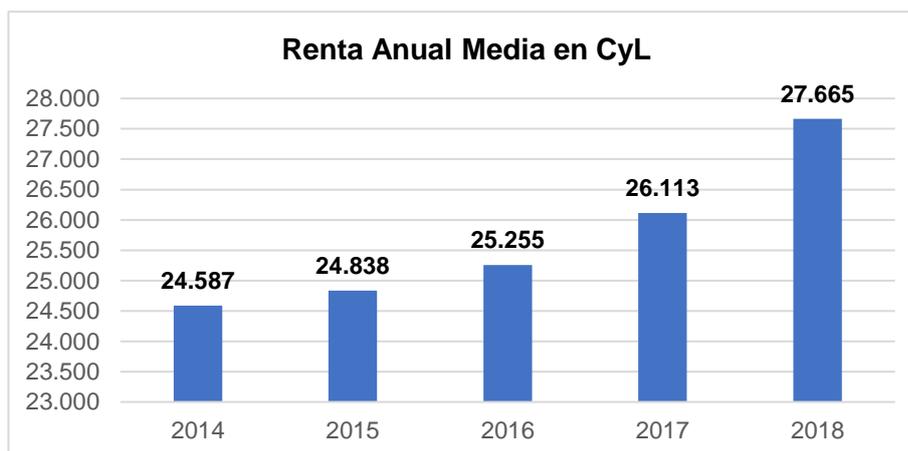
Localidad	2017	2018	2019
Valladolid	299.715	298.866	298.412
Mojados	3.243	3.252	3.210
Aldeamayor de san Martín	5.292	5.455	5.524
Boecillo	4.104	4.154	4.206
Matapozuelos	1.055	1.045	1.058
La Pedraja de Portillo	1.123	1.142	1.139
Portillo	2.435	2.454	2.432

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Como se observa, durante el último año cuatro de estas localidades han sufrido un ligero descenso en su población, siendo una de ellas el mismo municipio donde se encuentra establecido el negocio. Estos datos pueden afectar negativamente, pero no de una manera muy significativa, ya que se trata de un descenso muy leve.

Otro de los factores a tener en cuenta es la Renta Anual Media de la población.

Figura 4.1.2 Renta Anual Media en Castilla y León.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Como se observa en la Figura 4.1.2, la Renta Anual Media en los hogares de Castilla y León ha ido aumentando progresivamente en los últimos años, consecuencia de la recuperación de la crisis económica sufrida en España desde el 2008.

Concretamente en Valladolid, según se explica en un artículo procedente de “El Día de Valladolid”, con datos obtenidos del INE, la renta media de Valladolid se encuentra en 12.893 €, siendo la tercera provincia con mayor renta dentro de la comunidad, situándose detrás de Burgos y León. (Ical, 2019)

Estos datos muestran una notable mejora en las condiciones laborales dentro de la comunidad. Por ello, la capacidad de gasto aumenta a su vez, pudiendo destinar una mayor proporción a los servicios de ocio.

Por último, dentro de los **factores ecológicos o medioambientales** cabe destacar la importancia del Marketing verde o ecológico, que trata en grandes rasgos, de disminuir el impacto de las empresas en el medio ambiente. (Fernández M. A., 2016).

En un negocio de este tipo se encuentran diferentes formas con las que actuar de manera consecuente con el medio ambiente. Por ejemplo, una de ellas sería la construcción o reforma de las instalaciones con materiales naturales, ecológicos y de fácil acceso, como estructuras de madera, así como el aprovechamiento de materiales reciclados. Otro ejemplo sería el cuidado de cultivos dentro del Club, a través de sistemas innovadores que reduzcan el consumo ineficiente de agua, como el riego por goteo, y la utilización de los excrementos producidos por los propios animales a modo de abono natural.

4.2. Análisis del microentorno

Dentro del microentorno se analizará la competencia existente en la zona, el mercado objetivo, y los clientes potenciales y sus características.

La utilización de la metodología adecuada aportará la información necesaria acerca de la competencia que se encuentra en la zona, cuáles son las ventajas competitivas que se deberán hacer frente, qué segmentos del mercado son los ideales para el negocio, qué servicios estarían dispuestos a demandar y a qué precios, etc.

4.2.1. Competencia

En primer lugar, se debe tener en cuenta que dentro del sector de la equitación se puede encontrar dos tipos de competencia. Por un lado, Clubs o Centros Hípicos privados, donde se ofertarán servicios similares a los ofrecidos y, por otro lado, fincas particulares que cuenten con caballos.

Centrándose en la competencia directa dentro de la provincia de Valladolid, se encuentran aproximadamente 20 centros hípicos. La mayoría, se encuentran situados en las afueras y dentro de la ciudad, por lo que no se tratarían de una gran competencia directa, pero uno de ellos, sí se encuentra en la misma localidad donde está establecido este proyecto.

La existencia de este competidor conlleva que el grado de relevancia de los servicios debe ser lo suficientemente alto como para que los clientes los elijan antes que los de la competencia. Para ello los servicios ofrecidos deben satisfacer sus necesidades de una forma más innovadora y atractiva, ya que algunos de estos son similares en ambos centros. Sin embargo, este centro hípico no cuenta con algunos de

los servicios que sí se ofrecen en Club Hípico El Alazán, como es el caso de las rutas y las terapias ecuestres. Además, los campamentos únicamente son ofertados durante el mes de julio y la mitad de agosto, y su cobro es obligatoriamente semanal, sin poder elegir qué días se desea que acuda cada uno de los niños interesados.

Del mismo modo, no todos los centros hípicos existentes en Valladolid pueden considerarse como una competencia elevada, ya que algunos están enfocados a actividades y servicios más profesionales, a competiciones profesionales, a la cría de caballos, etc.

Para conocer con mayor profundidad estas empresas se han realizado investigaciones a través de sus respectivas redes sociales y páginas web. De esta manera, se ha podido conocer todas las actividades y servicios que ofrecen, las promociones y campañas publicitarias que realizan, y cómo son percibidas por el público. Otro de los datos relevantes sobre la competencia es el precio de los servicios de estos Clubs. Por lo general, las clases oscilan en torno a los 20 €, las rutas, 25 €, y el servicio de pupilaje en 350 €.

Además, las redes sociales nos aportan mucha más información de gran importancia, como las reseñas, comentarios y opiniones de los clientes sobre estos centros hípicos, lo que permite poder aprovechar sus debilidades, para así convertirlas en oportunidades.

A parte de estos centros hípicos, también se cuenta con competencia indirecta. Es decir, particulares dueños de caballos, que cuentan con pequeñas fincas donde realizan actividades similares a las ofertadas, como es el caso de las rutas. Dentro de la localidad de Mojados encontramos numerosos casos de competencia de este tipo. Aun así, la existencia de este tipo de fincas puede suponer una oportunidad para el negocio, ya que demuestra que la equitación es un sector muy demandado en la zona, y a pesar de que estos particulares cuenten con caballo propio, tienen la oportunidad de acudir a nuestras instalaciones para recibir clases de equitación, entre otros, contando además la posibilidad de hacerlo con sus respectivos caballos y que el servicio demandado sea mucho más adaptado a las necesidades e intereses de cada uno de ellos.

4.2.2. Mercado objetivo

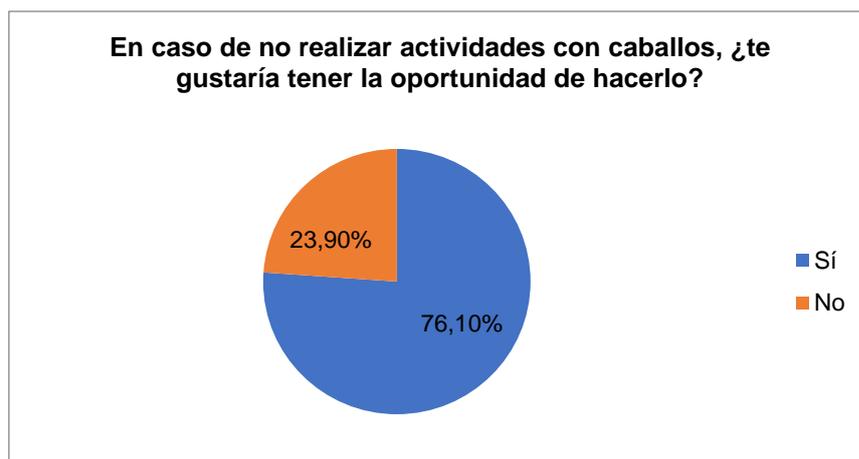
Una vez analizada la competencia, se debe analizar el mercado objetivo del negocio. Por ello, para conocer de una manera más exacta las preferencias de los clientes, y poder obtener una visión sobre el futuro del negocio que se acerque más a la realidad que cualquier especulación, se ha realizado una encuesta online para la

población del municipio y alrededores, cuyo resultado proyecta una previsión positiva para el negocio. La realización de esta encuesta tiene el fin de establecer una primera idea sobre el negocio, qué servicios estarían dispuestos a demandar los clientes y cuáles no, a qué precios, etc.

La elección de este tipo de herramienta de investigación se debe a que resulta ser una de las más efectivas para validar una idea de nueva empresa. Gracias a su utilización se ha conocido el interés del público objetivo por realizar actividades relacionadas con los caballos, qué tipo de actividades estarían interesados en demandar, con qué frecuencia... La encuesta completa se encuentra recogida en el ANEXO 1 y los aspectos más relevantes son los siguientes:

De las 117 respuestas obtenidas a la encuesta, sólo un 37% afirma montar a caballo, mayoritariamente realizando rutas y paseos, y en menor medida, recibiendo clases de equitación. El 63% restante que no monta a caballo, manifiesta que, de tener la oportunidad de hacerlo, un 76% sí que lo haría.

Figura 4.1.2.1 Interés por la práctica de equitación.

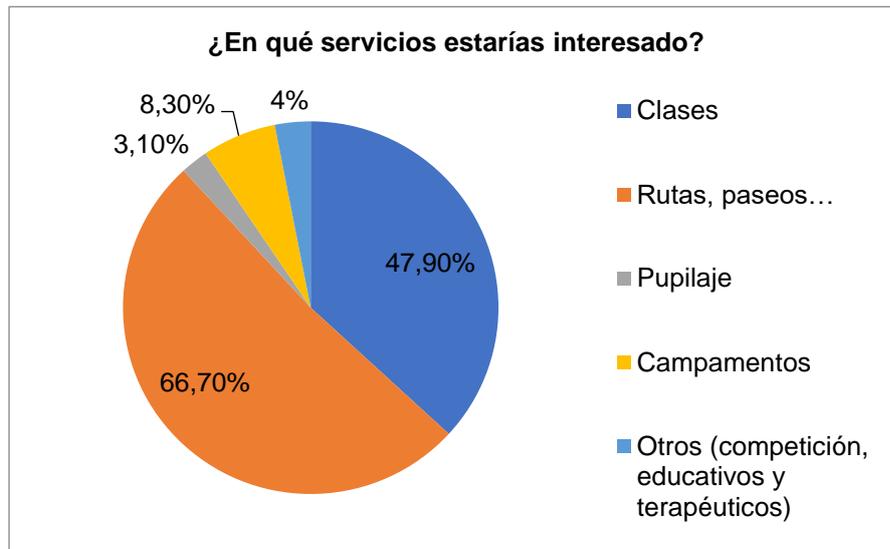


Fuente: Elaboración propia. (Encuesta)

Para que estas personas acudieran a un Centro Hípico, la calidad, profesionalidad, diversidad y trato recibido son algunos de los requisitos que tendrían que darse. Además, la frecuencia de visita mayoritaria sería de entre 1 o 2 veces a la semana.

Centrándose en los servicios, el más demandado serían las rutas, seguido de las clases de equitación y los campamentos infantiles. Por otro lado, el servicio de pupilaje tendría una demanda menor, por lo que no se esperaría una gran cantidad de caballos bajo este servicio.

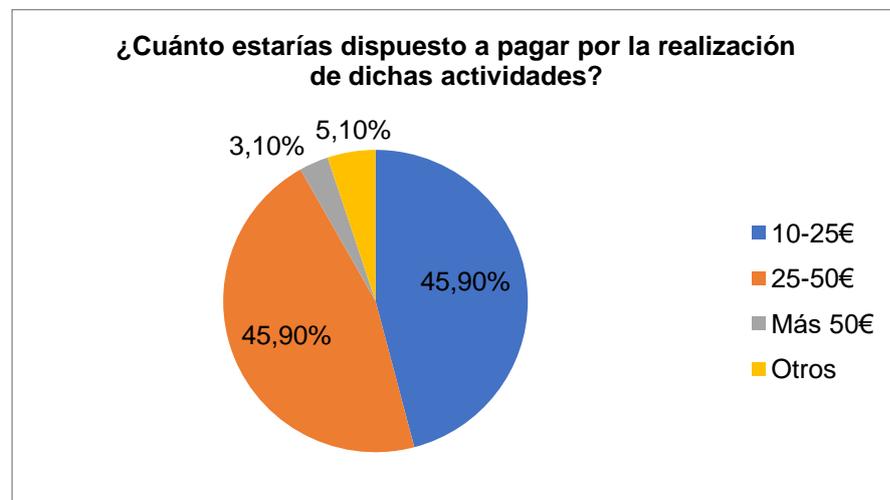
Figura 4.1.2.3 Servicios interesados.



Fuente: Elaboración propia. (Encuesta)

El precio que estarían dispuestos a pagar por la realización de estos servicios oscila entre 10-25€, y entre 25-50€, y en el caso del servicio de pupilaje, entre 250 y 350€.

Figura 4.1.2.4 Precio dispuesto a pagar.



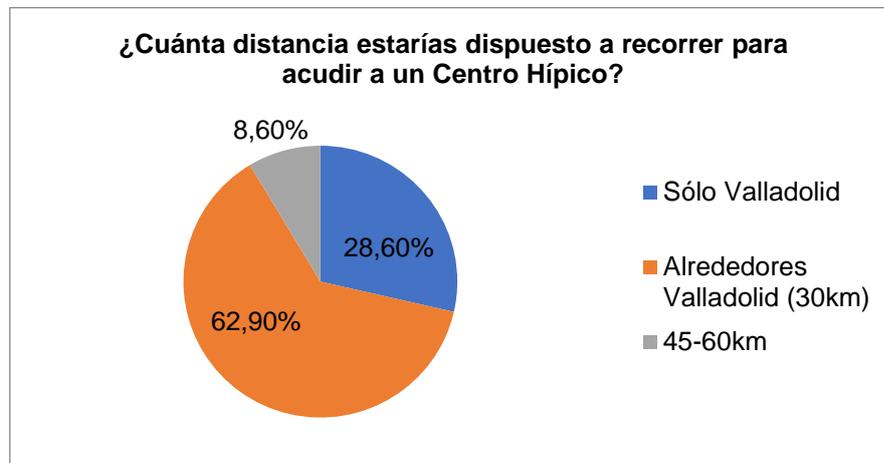
Fuente: Elaboración propia. (Encuesta)

La equitación también es concebida como una oportunidad turística. Por ello, en la encuesta se introdujo una pregunta acerca de si realizarían alguna de las actividades ofertadas a modo de turismo ecuestre en alguna de sus visitas a la provincia de Valladolid. El resultado fue el esperado, con un 65% de aceptación.

Por último, la distancia que dichos posibles clientes estarían dispuestos a recorrer para acudir a un Centro Hípico se corresponde mayoritariamente a unos 30

km de la ciudad de Valladolid, lo que representa un resultado muy positivo para el negocio.

Figura 4.1.2.5 Distancia dispuesto a recorrer.



Fuente: Elaboración propia. (Encuesta)

4.2.3. Clientes potenciales y características

El segmento o nicho de mercado del presente negocio se ha establecido según las características comunes de los clientes potenciales para así dividirlos en grupos con características afines a cada uno de ellos.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que, actualmente, la equitación ya no es una actividad concebida únicamente como un deporte. Cada vez son más las personas que lo vinculan con actividades de ocio, como puede ser el turismo ecuestre.

Por esta razón, se puede establecer una primera clasificación de los clientes potenciales en dos grandes grupos, distinguiendo por un lado a aquellos que se dedican a realizar este deporte de una manera más profesional y rutinaria, y por otro, a quienes lo realizan de forma esporádica.

Dentro de esta primera clasificación, y a pesar de que un Club Hípico va dirigido a un público muy amplio, se podría establecer una segunda clasificación de éstos, diferenciando diversos tipos de perfil.

Uno de ellos, y el principal, sería el caso de particulares. Estos pueden acudir al Club de dos maneras diferentes. Una de ellas sería para la realización de cualquiera de los servicios y actividades que el centro ofrece, y la segunda, sería el caso de que estas personas hubieran contratado el servicio de pupilaje, por lo que en la realización de clases o rutas tendrían la posibilidad de hacerlo con su propio caballo.

Otro tipo de perfil de cliente sería el de grupos, donde se englobaría a todos aquellos clientes que acudan al Club gracias a las actividades extraescolares ofrecidas por los colegios de la zona, y a aquellos grupos de amigos en la realización de los campamentos de verano.

Por último, se podría dar la posibilidad de que alguna fundación u hospital demandará la realización de clases de equitación a modo de terapias ecuestres, para sesiones de equinoterapia en personas que presentan alguna discapacidad. Concretamente, en la localidad de Mojados se encuentra un taller ocupacional donde trabajan personas con discapacidad residentes del municipio y alrededores. Por lo tanto, la realización de estas terapias aportaría un gran beneficio físico y psicológico para ellos, pasando a convertirse en el último segmento de clientes del negocio.

4.3. Análisis DAFO y CAME

El análisis DAFO es uno de los métodos más sencillos y eficaces a la hora de analizar la organización de manera interna y externa:

El análisis interno permite conocer las fortalezas y debilidades del negocio. Las fortalezas significan los recursos y destrezas que ha adquirido la empresa, los puntos innovadores y diferenciadores. Las debilidades representan los factores en los cuales se posee una posición desfavorable respecto a la competencia. (Martín, 2019)

Actualmente la equitación, como ya se ha citado anteriormente, no es concebida únicamente como un deporte, sino también como una actividad de ocio. Por ello, la diversidad de servicios que se ofrecen ayudará a conseguir un mayor número de clientes con diferentes intereses que van más allá de la simple práctica deportiva.

El hecho de autoproducir gran parte de la comida de los caballos es un aspecto de gran importancia, ya que provoca el poder prescindir de proveedores de este tipo de productos y, por tanto, supone un gran ahorro a largo plazo.

Contar con toda una vida de experiencia dentro de este sector también ayudará a saber cómo manejar de una manera más favorable situaciones que no resultan habituales y poder actuar de una forma más rápida y eficaz.

Poseer de la titularidad las instalaciones también resulta ser muy beneficioso, ya que se cuenta con gran cantidad del material necesario para realizar las actividades (sillas, cabezadas, protectores...) y también de aquellos materiales que resultan imprescindibles para el cuidado tanto de los caballos, como del Club. Esto provoca una reducción considerable de la inversión inicial necesaria.

A pesar de contar con las instalaciones y gran parte del material necesario, la inversión inicial que supone un Club Hípico es muy elevada. Además, si se quiere conseguir un aspecto más profesional y que aporte seguridad y confianza, es necesaria una remodelación, ampliando dichas instalaciones y construyendo pistas de mayor calidad hasta conseguir el aspecto deseado.

Esto también conlleva que, a la hora de comenzar la actividad empresarial, el número de caballos no sea muy elevado y, por tanto, el número de horas diarias durante las que pueden realizarse las diferentes actividades no sea tampoco tan elevado como interesaría.

Por otro lado, el análisis externo muestra las oportunidades y las amenazas del mercado o sector de actuación. Las oportunidades se tratan de los posibles mercados o nichos de negocio, mientras que las amenazas representan aquellos factores que hacen peligrar el correcto desarrollo del negocio. (Martín, 2019)

El hecho de poseer de unas instalaciones propias ya construidas supone una gran oportunidad económica, que reduce en gran medida los gastos necesarios de construcción. Además, se encuentran situadas en un lugar idóneo para realización de las diferentes actividades, en especial las rutas, al estar rodeado de amplios campos donde se aprovechará mucho más este servicio.

Contar con un Taller Ocupacional dentro de la localidad de Mojados abrirá la posibilidad de poder realizar terapias ecuestres con estas personas, y de este modo, convertirlo en uno de los segmentos de clientes de la empresa.

La principal amenaza con la que se cuenta es la existencia de varios competidores dentro de la provincia de Valladolid y, en concreto, otro dentro del mismo municipio. A pesar de la competencia, también existen factores externos que se deben hacer frente. Por un lado, todas las enfermedades que pueden sufrir los animales, y por otro, la climatología, ya que la realización de ciertas actividades como las rutas, dependen en gran parte de este factor.

Figura 4.2.1 Matriz D.A.F.O.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diversidad de servicios. Grupos reducidos de clientes. Instalaciones amplias y propias. Autoproducción de alimento. Experiencia en equitación. Conocimiento sobre la publicidad en redes sociales e Internet. Oferta de equinoterapia. Materiales y equipamiento propio.	Alta inversión inicial. Pequeño tamaño de la empresa. Desconocimiento público. Falta de experiencia en administración. Necesidad de remodelación y ampliación. Reducido número de caballos.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sector demandado en la zona. Oportunidad turística. Zona paisajística idónea. Existencia de un Taller Ocupacional en la localidad.	Existencia de competidores. Posibles enfermedades de los caballos. Cierta dependencia climatológica.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DAFO, es hora de realizar otro análisis complementario a este, el análisis CAME.

El análisis CAME permite definir las acciones del plan estratégico del negocio, después de haber establecido la matriz DAFO correspondiente. El nombre de este análisis hace referencia a: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Se trata de corregir las debilidades a través de estrategias de reorientación, afrontar las amenazas mediante estrategias de supervivencia, mantener las fortalezas a través de estrategias defensivas, y de explotar las oportunidades con estrategias ofensivas. (Bernal, 2016)

CORREGIR LAS DEBILIDADES: Existen debilidades que no pueden corregirse por completo, como es el caso de la alta inversión inicial que supone un negocio de este tipo. Aun así, la remodelación de las instalaciones puede desarrollarse de una manera que no afecte de forma tan negativa económicamente, a través de materiales propios e intentando aprovechar todo aquello que ya esté construido para sacar el máximo provecho.

Ante la falta de experiencia en la administración de una empresa real, siempre es bueno realizar prácticas externas en diferentes empresas, informarse continuamente de los aspectos más relevantes a la hora de administrar tu propia empresa, pedir consejo a diferentes empresarios que cuenten con cierta relación al negocio...

AFRONTAR LAS AMENAZAS: Se debe intentar que estas amenazas se conviertan en debilidades del negocio. En este caso, se realizará un plan de contingencias donde se detallarán todos aquellos riesgos externos que afecten al negocio, y sus respectivas acciones a llevar a cabo.

En el caso de la dependencia climatológica, se construirá una pista cubierta para que, en caso de condiciones climatológicas muy adversas, como fuertes lluvias, tormentas o nevadas, las actividades puedan desarrollarse con normalidad.

MANTENER LAS FORTALEZAS: Una de las fortalezas más importantes es la reducción de costes gracias a la autoproducción de gran parte de la comida necesaria, por poseer parte de las instalaciones ya construidas, y también los materiales necesarios para montar y para la limpieza. Para mantener esta fortaleza simplemente sería necesario seguir cuidando y manteniendo en perfecto estado todos estos materiales e instalaciones, y seguir produciendo gran parte de la comida para así no depender de proveedores.

En cuanto a la diversidad de servicios que se adapten a todo tipo de clientes, conforme la empresa se vaya consolidando y creciendo, se buscarán más servicios que puedan satisfacer todas aquellas necesidades que busquen los clientes más ambiciosos, con el fin de atraer a un mayor número de estos y que la empresa continúe creciendo y desarrollándose.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES: a través de diferentes estrategias, se deben convertir estas oportunidades en futuras fortalezas.

El hecho de que la equitación suponga una oportunidad turística debe ser explotado al máximo, ya que es un sector que actualmente se encuentra muy demandado en la zona. Además, la ubicación de las instalaciones es idónea para la realización de rutas, por lo que se podría sacar mucho partido al trazar rutas más entretenidas y atractivas.

Por último, el privilegio de tener la oportunidad de trabajar con el Taller Ocupacional municipal abrirá las puertas a poder hacerlo con otros centros similares cercanos, aumentando así un segmento de mercado.

V. Plan de Marketing. Política Comercial

Según Kotler: “El concepto de marketing es una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores.” (Thompson, 2006)

Según la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association o A.M.A): “El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, de la fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.” (American Marketing Association, 2016)

A continuación, se detallarán las estrategias de Marketing a seguir, así como la estimación de ventas de cada uno de los servicios, sus precios y el correspondiente cobro, y las políticas de comunicación y distribución que se llevarán a cabo.

5.1. Estrategias del Marketing

Hoy en día, existen numerosas estrategias de marketing. Una de ellas, “la orientación hacia el consumidor” permite identificar las necesidades y los intereses del público objetivo, y así ser capaces de satisfacerlas de forma rentable. Esta orientación resulta ser la más adecuada para implantar dentro de la empresa, y se deben tener en cuenta cuatro pilares fundamentales:

- La elección del mercado objetivo: una vez determinado el público objetivo, se deberá crear la estrategia de marketing que más rentabilidad vaya a aportar.
- El conocimiento de las necesidades del cliente, ya que, en base a ellas, se deberán crear estrategias que cubran estas necesidades e intereses de una manera más efectiva que la competencia y, además, se podrán determinar cuáles son aquellos servicios que mayores beneficios aportarán.
- Marketing integrado, de manera que todos los aspectos administrativos y departamentos de la empresa deben estar coordinados entre sí.
- Rentabilidad. Además de tratar de conocer y de satisfacer las necesidades del público objetivo, esto se debe llevar a cabo tratando de alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Por otro lado, a través de la matriz de Ansoff, o matriz Producto/Mercado, se escogerá la estrategia de crecimiento que mejor se adapte a las necesidades de la empresa.

Figura 5.1.1 Matriz de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: (Espinosa, 2015).

La finalidad de esta matriz es relacionar los productos con los mercados. Por ello, después de analizar las dos variables, producto y mercado, la mejor estrategia para el presente proyecto es la Penetración de mercados. En ella, el precio establecido no es muy alto, para así conseguir ganar cuota en el mercado. Su elección se debe a:

- Los productos, en este caso, servicios, no constituyen una auténtica novedad, por lo que ya están presentes en los mercados actuales. Esto provoca que se trabaje con servicios y con mercados que ya son conocidos.
- La posibilidad de entradas en el mercado de nuevos competidores.
- La necesidad de recuperar lo más rápido posible la inversión del proyecto.

Con esta estrategia se busca aumentar la participación de los clientes y que así su demanda sea cada vez mayor, y al mismo tiempo, ir atrayendo nuevos clientes potenciales gracias a la imagen de la empresa, y a las diversas campañas publicitarias realizadas.

Todas las acciones y planteamientos de marketing deben orientarse hacia el consumidor para así, reconocer y satisfacer de modo efectivo sus necesidades e intereses. Debe tenerse en cuenta que, actualmente, para tener éxito en tu negocio, ya no basta simplemente con ofrecer un servicio de calidad. Por ello, para conseguir en el cliente la satisfacción deseada, hay que dar un paso más, y proporcionarle una “experiencia positiva”.

En un entorno rápido y complejo habrá que entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos teniendo efectos directos sobre los resultados obtenidos. Para diferenciarse de la competencia, es necesario determinar qué recuerdo se pretende dejar en los clientes.

El objetivo no es otro que conseguir clientes permanentes en la empresa, que se convertirán en los principales contribuyentes del crecimiento del negocio a largo plazo.

Por otra parte, el Marketing Mix se conoce como el conjunto de variables de marketing que es preciso definir para cada producto o servicio. En este proyecto, para determinar la correcta estrategia de marketing se deben conocer los intereses de los consumidores, y así poder definir los diferentes tipos de servicios a ofrecer, y sus características. También se debe establecer un precio adecuado para cada uno de ellos, y determinar los canales de comunicación, que junto con la información que se desea ofrecer, se presentará a los clientes potenciales para que puedan conocer los diferentes servicios.

5.2. Estrategia y estimación de ventas

Debido a que un pronóstico de las ventas resulta ser de gran importancia para cualquier empresa, dentro de este apartado se realizará un análisis detallado de las ventas previstas durante el primer año de ejercicio, para cada uno de los servicios ofertados dentro del Club.

Puesto que se pretende comenzar con la actividad en enero de 2020, y que cada servicio se realiza en unos determinados días específicos (entre semana si se trata de clases, fines de semana si son rutas, y periodos vacacionales si son campamentos), se ha realizado un conteo de cuántos días se podría realizar cada actividad dependiendo del mes en el que nos encontremos, y cuantas horas máximas podrían impartirse teniendo en cuenta el número de caballos y ponis disponibles en el Club.

En las Figuras 5.2.1 y 5.2.2 se encuentran las correspondientes estimaciones de ventas del primer año de ejercicio, desglosado por meses, y de los 5 primeros años de manera global. Ambas hacen referencia al número de horas dedicadas a cada servicio, excepto el pupilaje, que se corresponde al número total de caballos bajo este servicio.

Figura 5.2.1 Estimación ventas año 1.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
CLASES	23	40	66	88	84	66	46	42	66	88	84	69
CAMP.	0	0	0	0	0	28	92	84	36	0	0	24
RUTAS	8	18	27	32	40	32	16	20	32	36	27	24
TERAPIAS	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
PUPILAJE	0	1	2	3	4	5	5	5	4	3	3	3

Fuente: Elaboración propia.

El aumento estimado en cada uno de los servicios es del 5% tanto en clases como en rutas, y del 10% en terapias ecuestres y en pupilaje. En los campamentos, al tratarse de periodos concretos (meses de verano, septiembre y diciembre) la

capacidad de prestación de dicho servicio no puede aumentar, por lo que permanece constante.

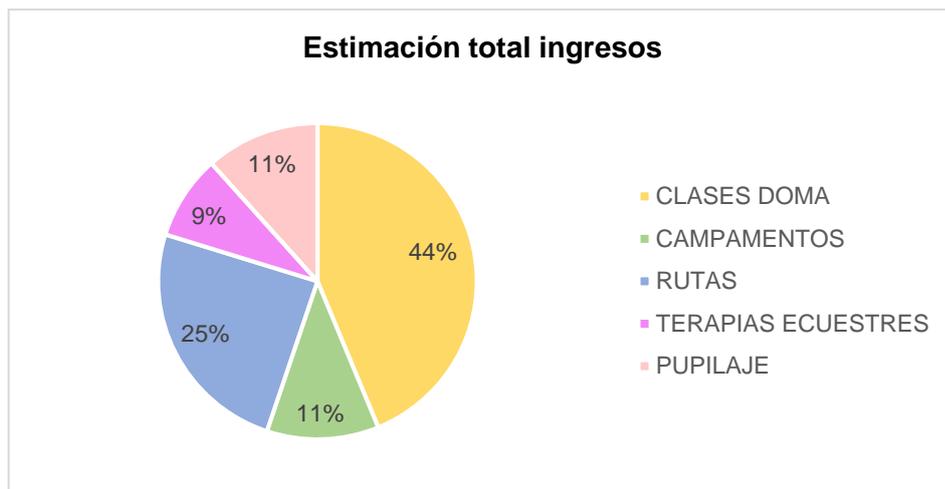
Figura 5.2.2 Estimación ventas 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CLASES	762	800	840	882	926
CAMP.	264	264	264	264	264
RUTAS	312	328	344	361	379
TERAPIAS	96	105	115	126	138
PUPILAJE	38	42	46	50	55

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al primer año de ejercicio, como se puede apreciar en la Figura 5.2.3, las clases de doma se estima que alcancen el 44% de los ingresos del Club. Esto se debe a que el número de horas disponibles para realizar esta actividad durante cada mes es mucho mayor que otras actividades.

Figura 5.2.3 Estimación total ingresos.



Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, las rutas alcanzarían un 25% de los ingresos, debido a que son servicios que se realizan durante todo el año, al igual que las clases, pero en menor medida, por lo que aportan unos ingresos más o menos constantes.

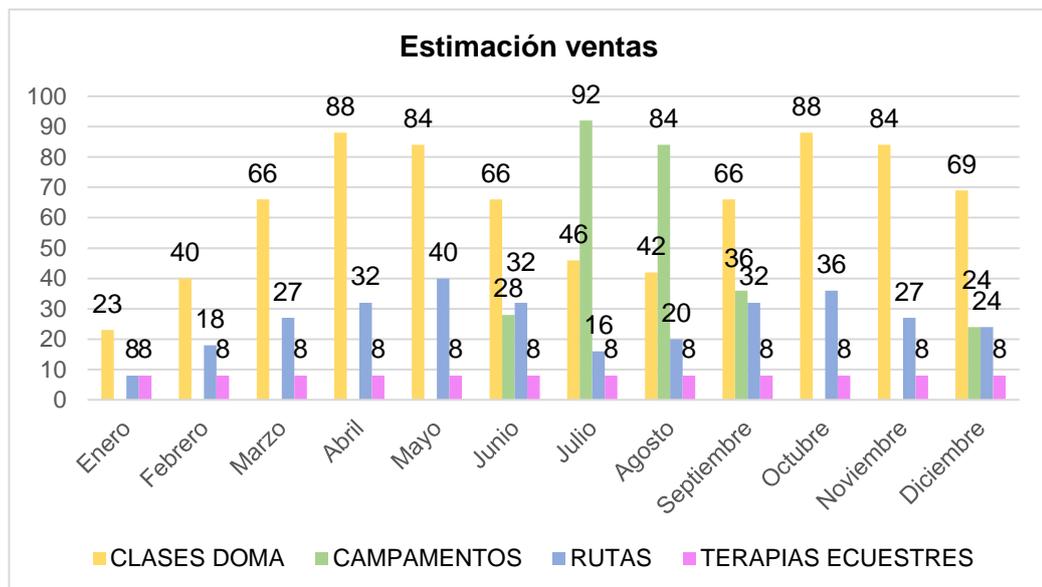
El servicio de pupilaje se encuentra en tercer lugar, con un 11% de los ingresos, lo que resulta ser un dato importante. Esto se debe a que la prestación de dicho servicio no supone un gran gasto adicional, ya que al ser un reducido número de caballos los que se estiman que se encuentren bajo este servicio, no es necesaria la contratación de más personal de cuadra y, por tanto, sólo supondrá mayores gastos en comida y limpieza.

Los campamentos se estima que alcancen también un 11% de los ingresos totales, siendo una cifra de ingresos muy similar al pupilaje. Este servicio sólo tiene lugar durante cinco meses, siendo dos de ellos completos, y los restantes, únicamente dos semanas.

Por último, el 9% restante se correspondería con las terapias ecuestres, que únicamente son realizadas durante ocho horas al mes, divididas en dos horas semanales.

En la figura 5.2.4 se puede analizar de una manera más visual el número de ventas de cada tipo de servicio. Durante el primer mes, las ventas son inferiores al resto del año, ya que se acaba de arrancar con la actividad empresarial y la publicidad realizada hasta el momento es mínima, y a partir del segundo mes, las ventas aumentan progresivamente.

Figura 5.2.4 Estimación ventas/mes.



Fuente: Elaboración propia.

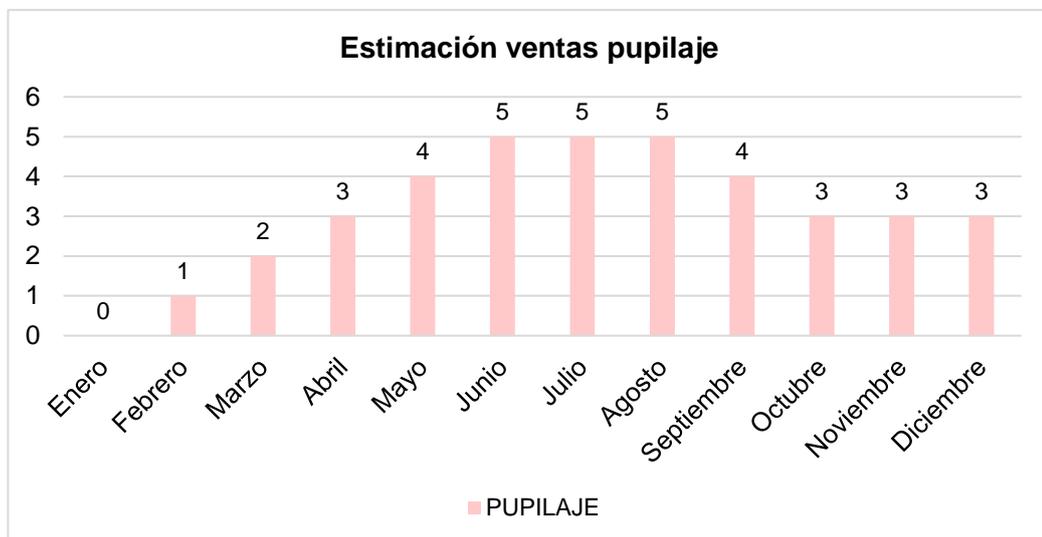
Entre las diversas actividades y servicios ofrecidos, hay que tener en cuenta la estacionalidad, ya que provoca que unas actividades se complementen con otras, e influyan sobre ellas. Es decir, las clases de doma, que son realizadas durante todo el año, van aumentando conforme el negocio se va consolidando, pero cuando llegan los meses de verano, las ventas disminuyen significativamente. Esto se debe a la realización de los campamentos infantiles durante las mañanas, lo que reduce el número de horas posibles para realizar clases.

El número de ventas de terapias ecuestres se mantiene constante cada mes. Su realización será siempre de dos horas semanales, hasta alcanzar ocho horas

mensuales. El día de realización de este servicio dependerá de las necesidades del cliente, por lo que será pactado semana a semana, sin tener la obligación de realizarse un día en concreto. Si por algún motivo, alguna de las semanas no pudiera impartirse este servicio, sería recuperado en una fecha nueva. De esta manera, todos los meses se realizarán ocho horas de terapias ecuestres.

La estimación de rutas ocurre de manera similar a la de clases, mostrando los meses de verano unos niveles más bajos debido a la realización de campamentos y la llegada de las vacaciones para la mayoría del público objetivo. La llegada del verano y las vacaciones también influye en el aumento del número de caballos bajo el servicio de pupilaje. Esto se puede observar en la Figura 5.2.5, donde muestra el número de caballos que se encuentran en servicio de pupilaje durante cada mes.

Figura 5.2.5 Estimación ventas/mes pupilaje.



Fuente: Elaboración propia.

La estimación de ventas ha sido prevista teniendo en cuenta los aspectos anteriormente señalados:

- el número de días en los que se puede realizar cada actividad,
- el número máximo de horas cada día,
- y las previsiones oportunas de cada determinado mes.

Es decir, estas previsiones de cada determinado mes se tratan de la estimación de ventas promedio al día teniendo en cuenta de diferentes factores: durante el primer mes de ejercicio, debido al desconocimiento de la empresa, la estimación de ventas en promedio es de una sola hora al día, mientras que conforme va avanzando el año, el número de horas diarias aumenta hasta alcanzar su máximo de cuatro horas. Durante el verano, debido a la realización de los campamentos, el número de horas al día

vuelve a reducirse hasta dos horas diarias. También se tienen en cuenta factores externos, como la estacionalidad, ya que en un negocio de este tipo es un factor de importancia. En el ANEXO 2 se encuentra detallada esta información para cada uno de los meses, junto con la cantidad de horas máximas diarias que pueden ofrecerse de cada uno de los servicios.

De igual manera, se adjunta en el ANEXO 3 la estimación y presupuesto detallado de ventas de cada tipo de servicio durante el primer año de ejercicio.

5.3. Política de precios

Para poder determinar la cantidad monetaria que los clientes estarían dispuestos a pagar y, por tanto, poder establecer el precio final de cada uno de los servicios, se deben tener en cuenta diversos factores:

- Uno de ellos es el precio establecido por la competencia,
- también el coste que supone para la empresa la realización de cada actividad,
- la rentabilidad económica que se desea alcanzar,
- el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar,
- y nunca se debe olvidar el valor que percibe el cliente de cada servicio.

A la hora de determinar el precio final también influye el desconocimiento de la empresa, al tratarse de un negocio nuevo. Aun así, no se deben fijar precios excesivamente bajos, al igual que tampoco demasiado altos, ya que podría ser un factor que limitara el crecimiento de la empresa, y provocara dificultades a la hora de alcanzar la rentabilidad esperada. Además, en muchas ocasiones y de manera inconsciente, se percibe que un producto o servicio es de peor calidad cuando su precio es mucho más bajo que el de sus competidores.

Cada tipo de actividad ofrecida es diferente, por lo que su precio deberá ser determinado de manera individual, analizando el coste que suponga su realización.

En Club Hípico El Alazán se ofrecen cuatro tipos de actividades y servicios diferentes. En general, el precio de una clase de doma suele oscilar entre 12 y 25€. El de una ruta, entre 18 y 28€, dependiendo de características como la ubicación del Centro Hípico, la posibilidad de disponer de un mayor o menor número de caballos capacitados para poder salir del Club, etc. El servicio de pupilaje básico suele establecerse en 300€. A esta cantidad, hay que añadirle un extra por la realización de sesiones de entrenamiento diario con el caballo. El precio de cada terapia ecuestre está establecido en 10€ cada hora.

El precio fijado, tanto de las clases, como de las rutas, campamentos y terapias ecuestres está establecido por horas, mientras que el servicio de pupilaje, por mes.

Los correspondientes precios se muestran en la Figura 5.3.1:

Figura 5.3.1 Precio de venta.

PRECIO DE VENTA	
Clase (por hora)	16 €
Campamento (por hora)	8 €
Ruta (por hora)	22 €
Pupilaje (por mes)	340 €
Terapias ecuestres (por hora)	10 €

Fuente: Elaboración propia.

Además del precio establecido para cada uno de los servicios, a excepción de aquellos que únicamente demanden el servicio de pupilaje, deberán pagar el importe correspondiente a la Tarjeta de Seguro Deportivo de la Federación Hípica de Castilla y León. Estas Tarjetas de Seguro Deportivo oscilan entre los 31 y 49€, dependiendo de la edad del jinete. (Real Federación Hípica Española (RFHE), s.f.)

5.4. Política de cobros

En cuanto al cobro a clientes, dado que se trata de una empresa nueva, son necesarios ingresos instantáneos para poder llevar a cabo todo el mantenimiento que un negocio de este tipo requiere. Por ello, el sistema de pago elegido para el Club es el “Pago Inmediato”, o prepago

Mediante este sistema se hace entrega del producto o servicio, inmediatamente después del pago. Es decir, antes de comenzar cada actividad, los clientes deben abonar su totalidad de manera efectiva en las instalaciones.

Con esto, lo que se pretende conseguir es disponer de los ingresos de manera directa. Esto se debe a que si, por el contrario, se ofreciera la posibilidad de abonar las cuantías mensual o trimestralmente, la inversión que se debería realizar mensualmente sería mucho mayor.

A pesar del sistema de cobro elegido, se pretende aumentar las formas y facilidades de pago, una vez que los ingresos sean estables y sea recuperada la inversión inicial. Se contemplará la posibilidad de bonos mensuales o trimestrales que ofrezcan un pequeño descuento, etc.

5.5. Distribución

En el caso de las empresas cuya oferta abarca servicios, y no productos, establecer los adecuados canales de distribución resulta ser más complicado.

Existen diferentes canales que se pueden utilizar para dar a conocer estos servicios: el primero de ellos, es el canal directo. Se realizará a través del contacto o interacción directa con el cliente dentro del propio Club. Es decir, todos aquellos clientes que soliciten cualquier tipo de información pueden acudir a las instalaciones para solucionar y aclarar todas sus dudas acerca de los diversos servicios.

Otro sistema que será utilizado es el multicanal. Este se basa principalmente en el uso de Internet, herramienta de grandísima importancia hoy en día gracias a la gran influencia que provoca en la vida social y profesional. Se utilizarán como medios, la página web del Club, y la presencia en diversas redes sociales, a través de los cuales el cliente podrá ponerse en contacto con la empresa de manera instantánea. Además, gracias a los datos ofrecidos en estas plataformas, también se podrá contactar con el Club a través del teléfono de contacto y vía email.

Por último, al contar con convenios con los colegios de la zona, otro canal de distribución menos común sería a través de los responsables de estos centros, los cuales facilitarán la información de aquellos interesados.

5.6. Política de Comunicación

Según el artículo “¿Cómo influyen las redes sociales en la economía?” de EAE Business School: “las redes sociales influyen de manera significativa en la sociedad puesto que su impacto está directamente vinculado con nuevos hábitos de consumo. Este canal se ha convertido en un medio a través del que la gente descubre nuevos productos y servicios por medio de la recomendación de otras personas con las que se sienten identificadas gracias a este nuevo tipo de marketing.” (EAE Business School, s.f.)

Por ello, resulta evidente que la presencia en Internet y redes sociales es imprescindible para cualquier empresa.

Por un lado, se contará con una página web, donde quedará recogida toda la información relevante del negocio, como los servicios ofertados, precios o métodos de pago. Además, se mostrarán fotos y videos de las actividades, aportando además las opiniones de clientes, informando de posibles ofertas, etc.

Por otro lado, y mucho más importante, se utilizará la grandísima influencia que presentan las redes sociales hoy en día para dar a conocer al Club, ya que pueden resultar el mejor “escaparate” para el negocio. A pesar de que no son un canal directo de ventas, su influencia puede ayudar de forma significativa a la hora de motivar y aumentar las ventas. Además, gracias a ellas se podrá conocer las opiniones o

sugerencias de los clientes, al igual que aquellos aspectos que no les resulten atractivos y, por lo tanto, se contará con información adicional.

Concretamente, se utilizarán tres tipos de plataforma: Instagram, Facebook y Twitter, ya que son aquellas que cuentan con una influencia mayor, y las más usadas en el día a día, para así poder obtener el máximo alcance posible. En estas redes sociales se busca mostrar la filosofía y acciones de la empresa, crear vínculos con los clientes que no podrían darse a través de otro tipo de publicidad. Al igual que en la página web, se mostrarán todas las actividades que son ofertadas dentro del Club, gracias a fotos y vídeos de los clientes (siempre bajo su consentimiento).

Además de la publicidad realizada en Internet y redes sociales, se realizarán campañas publicitarias infantiles a través de carteles publicitarios, que se dispondrán en los colegios de la zona. Con esto se busca llamar la atención de los más pequeños, para que así, una de las actividades extraescolares que decidan escoger sea la equitación.

Nunca se debe olvidar que en muchas ocasiones la mejor publicidad es el propio “boca a boca”. Por ello, es muy importante que la percepción que tienen los clientes sobre el negocio sea buena, algo que se conseguirá si la calidad y los servicios están a la altura de lo esperado.

VI. Plan de Prestación de servicios

Dentro de este apartado se hará referencia a las fases que deben seguirse a la hora de realizar cada uno de los servicios, la capacidad en su prestación, los proveedores con los que se trabajará y, por último, las existencias necesarias y su correspondiente aprovisionamiento y almacenamiento, así como el equipamiento.

6.1. Fases prestación de servicios

Como en cualquier otra empresa, establecer un correcto orden para la prestación de cada uno de los servicios asegura una correcta administración y control.

Como se ha señalado anteriormente, no sólo vale ofrecer una buena calidad, sino que se debe transmitir valor. Para conseguirlo, a la hora de prestar cada uno de los servicios ofertados en Club Hípico El Alazán, se deben seguir una serie de etapas:

Primero, la preparación. En esta etapa se darán todos los trámites que van desde que el cliente se pone en contacto con la empresa, hasta que se presta el servicio.

El cliente puede ponerse en contacto de diferentes maneras: vía telefónica, vía mail, a través de la página web o redes sociales, o acudiendo a las instalaciones del Club. Una vez que se reciba su solicitud y se conozca el servicio en el que está interesado, se le proporcionará toda la información que corresponda o sea necesaria. En este caso se tratará de los horarios, días disponibles, precio y método de pago, etc. En el caso de que esté interesado en el servicio de pupilaje, se informará de todas las condiciones que se ofrecen (comida diaria, tiempo de trabajo, etc.), y en su respectivo precio.

Una vez llegado a un acuerdo entre ambas partes, con relación a la fecha de realización y horario, se procederá a comunicar esta información a los empleados del Club. De esta manera se asegura la prestación del servicio en las condiciones adecuadas.

En segundo lugar, los empleados requeridos para la prestación de cada uno de los servicios desempeñarán su trabajo con el fin de transmitir sus conocimientos, el valor que se desea que el cliente adquiera después de cada actividad, y de ofrecer un servicio de calidad.

Por último, la verificación de la satisfacción del cliente se llevará a cabo realizando un seguimiento más exhaustivo de cada uno de ellos, a través de "Fichas de clientes". Estas contendrán la siguiente información:

- Datos del cliente y la clasificación donde lo encuadramos (particular, grupo, fundación/hospital).
- La frecuencia de visita al Club.
- Fecha de su última visita.
- Volumen de servicios realizados (semanal y mensualmente).
- Servicios que suele realizar.
- Evaluación y progresos.
- Sugerencias de mejora por parte del cliente (serán consultadas personalmente con él al finalizar cada servicio).

Gracias al análisis de los datos obtenidos, se podrá realizar una estimación de la demanda futura de cada cliente. Además, se podrán observar las tendencias de mercado, conocer el tiempo transcurrido desde su última visita, y la rotación de los servicios demandados, pudiendo observar aquellos que no proporcionan la demanda o rentabilidad deseada.

Gracias a las sugerencias de mejora, se podrá ver qué otros nuevos servicios podrían integrarse, y realizar cualquier modificación que resulte beneficiosa para la empresa.

Por otro lado, y con el fin de conocer, de una manera rápida o fácil de analizar, los datos relativos a las ventas, nuevos clientes y otros datos de interés, al final de cada día de trabajo se realizará un informe diario, o report, donde se recogerá la siguiente información:

- Total de ventas global.
- Total de ventas por cada tipo de servicio.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Incidencias que se hayan producido (número y breve análisis).

Al final de cada mes, se realizará un informe mensual donde se recogerá dicha información diaria. De esta manera, se pretende conocer si se han cumplido los objetivos de cada mes, se podrá analizar los resultados globales de ventas, la situación de la empresa respecto al mercado, etc.

6.2. Capacidad de prestación de servicios

La capacidad productiva de una empresa hace referencia al máximo nivel de producción que puede alcanzar. Resulta ser un término de gran importancia ya que advierte del nivel de atención que se puede tener en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Respecto a la capacidad productiva del Club, las instalaciones cuentan con una capacidad para mantener a 10 caballos y 6 ponis, que permanecerán en boxes dentro de la cuadra principal, o en uno de los terrenos habilitados para su cuidado. A mayores, el Club cuenta con la posibilidad de mantener también hasta 6 caballos más, que serán reservados para poder ofrecer el servicio de pupilaje.

Cada una de las clases de doma, que se impartirán únicamente entre semana, serán de cuatro alumnos por hora, llegando a ofrecer un máximo de 4 horas al día. Por otro lado, las rutas sólo se realizarán los fines de semana, siendo igualmente de 4 personas por hora, y con un máximo de 4 horas al día, repartidas entre la mañana y la tarde.

El hecho de que únicamente se realicen un máximo de 4 horas de clase y de rutas por día, se debe al reducido número de caballos con el que se cuenta. Al ser una empresa nueva, se deben generar beneficios antes de realizar una mayor inversión para poder tener un número más elevado de caballos.

Con respecto a los campamentos, se realizarán de lunes a viernes durante los principales periodos vacacionales. En junio, septiembre y diciembre se realizarán durante dos semanas al mes, mientras que, en julio y agosto, durante todo el mes. Estos campamentos tendrán un horario de 10 de la mañana a 2 de la tarde, y tendrán una capacidad máxima de 6 alumnos.

Por último, las terapias ecuestres se realizarán una vez a la semana, siendo elegido el día según las necesidades de la asociación. Estas clases especiales tendrán la duración de dos horas y la capacidad para atender a 10 clientes. Durante estas dos horas se irán realizando diferentes turnos, para conseguir grupos más reducidos y que cada uno de ellos realice actividades diferentes dependiendo de las necesidades de cada uno de ellos.

Dado que cada servicio se realiza en días diferentes (clases entre semana, rutas los fines de semana y campamentos principalmente en verano), se ha realizado un análisis detallado de la cantidad de horas máximas que puede realizarse cada servicio durante cada mes. El caso de las terapias ecuestres no presentará variaciones, siendo un total de 8 horas cada mes. Si en algún mes, durante alguna semana no pudiera realizarse dicho servicio, se buscaría una nueva fecha para recuperarlo, de tal manera que se cumplieran las 8 horas correspondientes por mes.

En la Figura 6.2.1 se observa el número máximo de horas al mes que pueden realizarse clases de doma, teniendo en cuenta el número de día reales disponibles en los que se puede realizar dicha actividad cada mes, y la capacidad máxima de no superar cuatro horas de trabajo al día debido al número de caballos:

Figura 6.2.1 Capacidad máxima de clases de doma/mes.

CLASES (máximo 4h/día)		
Mes	N.º días reales	Máximo h/mes
ENERO	23	92
FEBRERO	20	80
MARZO	22	88
ABRIL	22	88
MAYO	21	84
JUNIO	22	88
JULIO	23	92
AGOSTO	21	84
SEPTIEMBRE	22	88
OCTUBRE	22	88
NOVIEMBRE	21	84
DICIEMBRE	23	92

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que las clases de doma, en la Figura 6.2.2 se recoge la misma información, y teniendo en cuenta los mismos factores, para la realización de rutas a caballo:

Figura 6.2.2 Capacidad máxima de rutas/mes.

RUTAS (máximo 4h/día)		
Mes	N.º días reales	Máximo h/mes
ENERO	8	32
FEBRERO	9	36
MARZO	9	36
ABRIL	8	32
MAYO	10	40
JUNIO	8	32
JULIO	8	32
AGOSTO	10	40
SEPTIEMBRE	8	32
OCTUBRE	9	36
NOVIEMBRE	9	36
DICIEMBRE	8	32

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la Figura 6.2.3 se muestra dicha información para la realización de los campamentos infantiles.

Figura 6.2.3 Capacidad máxima de campamentos/mes.

CAMPAMENTOS (6h/día)				
Mes	N.º semanas	N.º de días reales	Días exactos	N.º horas
JUNIO	2 últimas semanas	7	22-26, 29 y 30	28
JULIO	todo el mes	23	1-3, 6-10, 13-17, 20-24, 27-31	92
AGOSTO	todo el mes	21	3-7, 10-14, 17-21, 24-28, 31	84
SEPTIEMBRE	2 primeras semanas	9	1-4, 7-11	36
DICIEMBRE	2 últimas semanas	6	21-23, 28-30	24

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Proveedores

Dentro de un negocio de este tipo, uno de los principales proveedores con los que se debe contar es aquel que suministre la comida que necesitan los animales.

En este caso, gran parte de la comida necesaria para la alimentación será autoproducida, gracias al hecho de llevar haciéndolo durante un largo periodo de tiempo con resultados positivos en la salud de los caballos. Además, contar con terrenos propios adaptados para el crecimiento de estos productos (zanahorias, alfalfa,

paja y heno) también resulta ser beneficioso económicamente, ya que supone un gran ahorro a largo plazo.

A pesar de contar con estos alimentos, siendo el forraje el sustento principal en la alimentación, será necesario un proveedor de pienso, ya que los caballos son animales muy delicados y necesitan una buena y regulada alimentación para prevenir cólicos, y que se adecue a su intensidad de ejercicio diaria. Por tanto, se contará con un único proveedor de pienso, que será Zoobio.

En el caso de que la comida autoproducida no fuese suficiente, o por alguna razón fuese necesario adquirirla, se buscaría un nuevo proveedor para estos productos realizando los pedidos de la misma manera.

Por otro lado, la correcta prestación de cada servicio depende en gran medida del material hípico adecuado. Este material se trata de las correspondientes cabezadas de doma que se utilicen, sillas y monturas, cabezadas de cuadra, etc. Dentro de la provincia de Valladolid se encuentran diversos proveedores de este tipo de materiales. Uno de ellos será Decathlon debido a la gran variedad de artículos y precios que presenta, resultando ser en muchas ocasiones más económicos que otras tiendas de hípica convencionales. Por otro lado, también se recurrirá a guarnecerías de la zona y tiendas online para obtener materiales de mayor calidad cuando sean necesarios.

Por último, el material necesario para el mantenimiento de los caballos y de las instalaciones también será adquirido en Decathlon y en tiendas online como “El Molino” y “Fepan: Equipamientos Hípicos”. La elección de estas tiendas son la amplia gama de productos que ofrecen y a precios muy competitivos.

El pago a todos los proveedores se efectuará de la misma manera. La promotora será la responsable de acudir a dichos establecimientos para adquirir los productos deseados, y se pagará al instante. En el caso de las tiendas online, los pedidos se efectuarán de manera habitual, siendo el Club el lugar de entrega del pedido.

6.4. Existencias, aprovisionamiento y almacenamiento

Dentro de un Club Hípico, la principal existencia que se debe tener en cuenta es la comida de los animales.

En primer lugar, como se ha comentado en el apartado anterior, parte de la comida necesaria será autoproducida y se contará con un proveedor de pienso para completar la adecuada alimentación de los caballos. Los pedidos de pienso serán

realizados mes a mes, de manera que se comprará la cantidad necesaria que evite la situación de quedarse sin aprovisionamiento, teniendo en cuenta el número de caballos que permanezcan en el Club durante cada uno de los meses. De este modo, además de contar con todo el pienso necesario mensualmente, se evita la necesidad de poseer grandes almacenes donde almacenarlo, abaratando así los costes de almacenamiento.

Al tratarse de un proveedor online, se realizarán pedidos cuya cantidad en kg se corresponderá con aquella necesaria que se necesite cada mes. Esta cantidad dependerá del número de caballos, teniendo en cuenta que la dosis diaria recomendada es de unos 0,25-0,5 kg para caballos pequeños o ponis, y de entre 0,5-0.75 kg para caballos grandes y pura sangre. (Covanza Nutrición Equina, 2012)

El producto elegido es Marstall Mash, en formatos de 15 kg, a un precio de 21,57€ la unidad. (Zoobio, s.f.). El envío oscila entre 1 y 3 días, por lo que se realizaría durante la última semana que cada mes, para evitar la posible falta de pienso.

Teniendo en cuenta que se dispone de 10 caballos y 6 ponis, la cantidad total necesaria de pienso al mes es de 315 kg, como se observa en la Figura 6.4.1.

Figura 6.4.1 Coste existencias de pienso.

EXISTENCIAS		
COMIDA	kg día	kg mes
Caballos (10)	7,5	225
Ponis (6)	3	90
TOTAL kg	10,5	315
TOTAL € /mes		452,97 €
TOTAL € /año		5.435,64 €

Fuente: Elaboración propia.

Dado que cada saco de pienso contiene 15kg, serían necesarios 21 sacos al mes, lo que supone un coste de 452'97€ /mes.

Para el caso de los caballos bajo el servicio de pupilaje, dependiendo del número de estos, se realizará un nuevo pedido cuyo coste asciende a 43,14€ por cada caballo.

6.5. Equipamiento

Para el correcto desarrollo de la actividad son imprescindibles dos tipos de herramientas o materiales que deben ser homologados y de calidad. Por un lado, aquellos necesarios para la limpieza, de caballos e instalaciones, y por otro, el

equipamiento imprescindible para montar a caballo (sillas, cabezadas, protectores, etc.).

En primer lugar, gran parte del material necesario para montar será aportado al negocio por la promotora. Aun así, es necesario un número más elevado de estos. Estos tipos de productos suelen ser muy duraderos, siempre que se les proporcione un correcto uso y cuidado, por lo que no deberían reponerse con frecuencia. Aun así, una vez al mes se realizará una revisión de todos ellos para comprobar su correcto estado, y en el caso de presentar algún defecto, solicitar su reparación o sustitución con un nuevo pedido.

Se disponen de 15 sillas de equitación, 15 cabezadas de doma, 15 cabezadas de cuadra y 6 juegos de protectores, que serán aportados a la empresa por la promotora. Además de estos, también serán aportados cuerdas para el trabajo en picadero, fustas y demás materiales necesarios, así como mantillas o sudaderos.

El equipamiento requerido por el jinete no será aportado a través del Club. Es decir, cuando un cliente acuda a las instalaciones deberá traer consigo su propio equipamiento (pantalones y botas de equitación, y casco). Dentro del Club solo se contará con un pequeño stock de 10 cascos de diferentes tamaños, pero no con el resto del equipamiento necesario para montar a caballo. Estos cascos se comprarán, junto con los demás materiales, antes de la apertura del negocio.

Se comprarán otras 5 sillas y cabezadas de ambos tipos, y otros 15 juegos de protectores para que todos los caballos y ponis precisen de su propio equipamiento. El coste de esta inversión supone unos 2.250€, y se encuentra desglosado en la Figura 6.5.1.

Figura 6.5.1 Coste equipamiento.

EQUIPAMIENTO	Unidades	Coste unitario	Coste total
Sillas de equitación	5	300 €	1.500 €
Cabezadas de doma	5	40 €	200 €
Cabezadas de cuadra	5	10 €	50 €
Protectores	15	20 €	300 €
Cascos	10	20 €	200 €
TOTAL	40		2.250 €

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, dentro de los productos de limpieza se encuentran aquellos necesarios para las instalaciones y, por otro lado, los destinados al cuidado de los animales. En el mantenimiento de las instalaciones, los productos necesarios serán cepillos, rastrillos, recogedores... Con respecto al material destinado al cuidado de los

caballos se necesitarán cepillos, champús, bruzas, peines, secadores, etc. Todos estos productos también son duraderos, por lo que no se espera una reposición muy frecuente. Se realizará una primera compra de todos estos productos antes de comenzar la actividad empresarial, y no se prevé una reposición a corto plazo. Aun así, siempre que cualquier herramienta se encuentre muy gastada debido a su uso diario, será remplazada por otra nueva. El coste total de todos estos materiales de limpieza se detalla en la Figura 6.5.2.

Figura 6.5.2 Coste material limpieza.

MATERIAL LIMPIEZA	Unidades	Coste unitario	Coste total
Kit cuidado del cuero	3	15 €	45 €
Kit limpieza caballos	10	10 €	100 €
Champús	10	6 €	600 €
Carretilla	2	290 €	580 €
Palas, rastrillos y cepillos	9	10 €	90 €
TOTAL	34		1.415 €

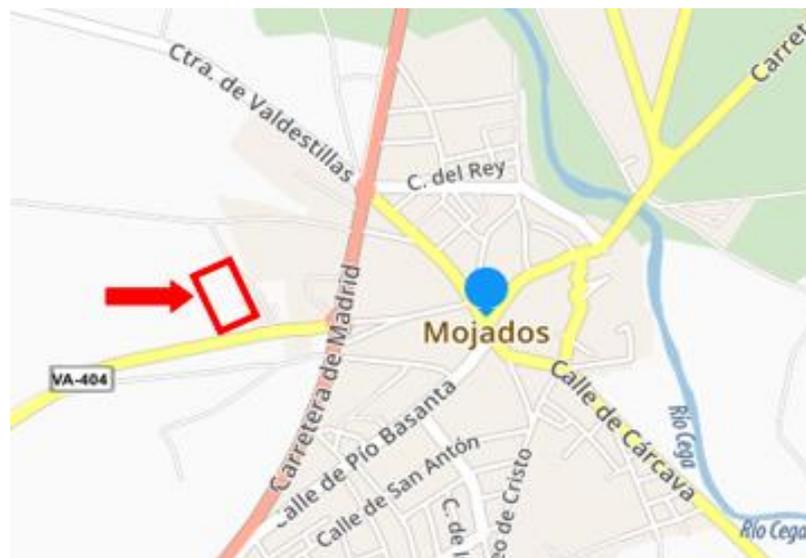
Fuente: Elaboración propia.

VII. Ubicación e infraestructuras

Club Hípico El Alazán se encuentra situado en la localidad de Mojados (Valladolid). Su localización cuenta con un fácil acceso para los clientes, lo que resulta muy importante para aquellos que no pertenezcan a esta localidad y desconozcan la zona. En la Figura 7.1 se muestra la dirección exacta:

Carretera Mojados-Matapozuelos (VA-404), sin número. Primer camino hacia la derecha desde la salida de Mojados (señalización desde la carretera).

Figura 7.1 Ubicación Centro Hípico.



Fuente: Google maps.

Que se encuentre situado en este lugar se debe al privilegio de contar con la propiedad del terreno e instalaciones, lo que supondrá una inversión inicial mucho menor al ser aportado a la empresa por la promotora del negocio.

Dicho terreno cuenta con una extensión total de 12.000 m², y dentro de este se encuentra:

- a) Una cuadra principal, y dentro de ella:
 - Catorce boxes.
 - Una sala donde se almacena el pienso.
 - Un aseo.
 - Un vestuario.
 - Un guadarnés, lugar donde se guardan las sillas, cabezadas y todo el material necesario para montar y cuidar al caballo, y un botiquín.
 - Una ducha con capacidad para dos caballos.
- b) Un almacén donde se almacena la paja, zanahorias y utensilios de limpieza de las instalaciones.
- c) Un pequeño picadero.
- d) Un gran terreno donde los caballos permanecen sueltos.
- e) Una ducha exterior y varios amarres para atar a los caballos.
- f) Un terreno habilitado para la cosecha de alfalfa para los caballos.

Todo el terreno e instalaciones ya existentes serán aportados a la empresa por la promotora. Sin embargo, se realizarán diversas reformas con el fin de mejorar la apariencia y conseguir un aspecto más profesional.

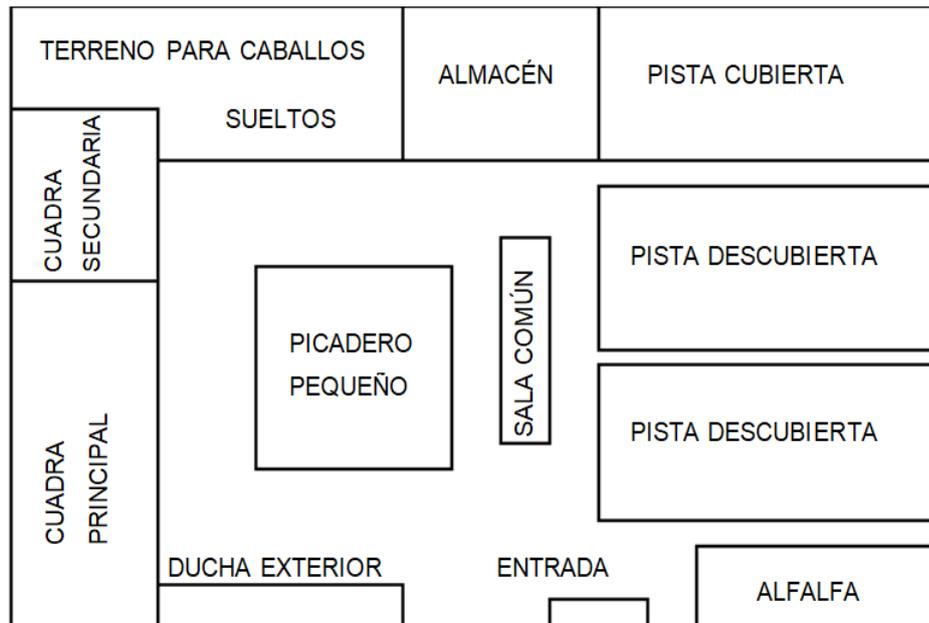
Por lo tanto, además de lo citado anteriormente, se realizarán las siguientes modificaciones:

- g) Una oficina que se habilitará dentro de la cuadra principal, en la sala donde se almacena el pienso, y este será ubicado en el almacén.
- h) El almacén será reformado, con el fin de poder guardar en su interior de manera más organizada, toda la comida de los caballos y los utensilios de limpieza de las instalaciones (cepillos, carretillas, palas...).
- i) Se habilitarán dos pistas descubiertas y, además, otra cubierta para poder trabajar en días que presenten condiciones climatológicas muy adversas.
- j) Se construirá una pequeña sala común con grandes ventanales al lado de las pistas descubiertas.

- k) Se habilitará, al lado de la cuadra principal, un espacio donde se construirán otros diez boxes para poder atender a aquellos caballos que se encuentren bajo el servicio de pupilaje.

Gracias a estas reformas se conseguirá un resultado más profesional que inspire a su vez una mayor confianza. A continuación, en la Figura 7.2 se muestra un plano de las instalaciones una vez realizadas todas estas modificaciones.

Figura 7.2 Plano instalaciones.



Fuente: Elaboración propia.

El coste de estas reformas supondrá unos 100.000€, incluyendo en este presupuesto el coste del mobiliario necesario para cada una de las instalaciones. En la Figura 7.3 se encuentra detallada esta información.

Figura 7.3 Coste reformas instalaciones.

REFORMA INSTALACIONES	Coste
Pistas descubiertas (2)	12.000 €
Pista cubierta	50.000 €
Sala común	9.000 €
Oficina	5.000 €
Almacén (ampliación)	6.000 €
Boxes (cuadra secundaria)	18.000 €
TOTAL	100.000 €

Fuente: Elaboración propia.

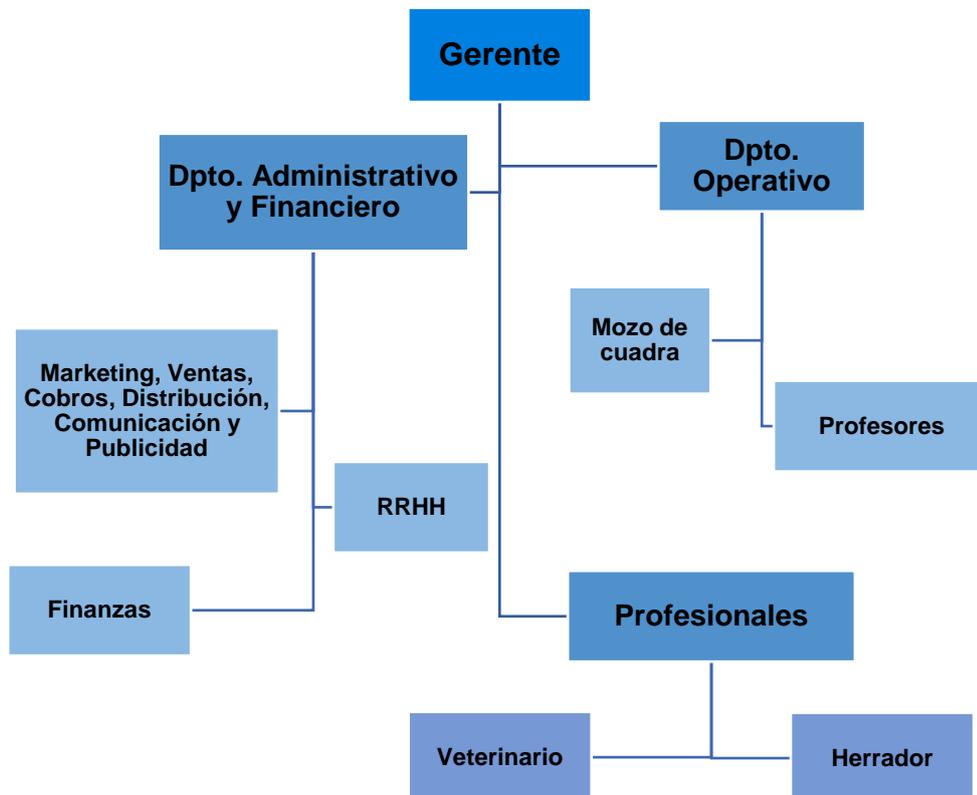
VIII. Plan de Recursos Humanos

Como en cualquier empresa, contar con un Plan de Recursos Humanos resulta indispensable, ya que gestiona eficazmente el capital humano.

Este plan no sólo consiste en la selección y contratación del personal que integrará la empresa, sino también en su continua formación y motivación. El personal debe estar lo suficientemente estimulado e interesado como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

8.1. Organigrama

Figura 8.1.1 Organigrama RRHH.



Fuente: Elaboración propia.

8.2. Descripción de los puestos de trabajo

Los recursos humanos con los que cuenta el Club deben conocer perfectamente el trabajo que han de desempeñar, disponer de la formación adecuada, y además contar con cierta experiencia en el sector.

A continuación, se encuentra recogida de manera detallada la descripción de cada puesto de trabajo, indicando las funciones a realizar, las capacidades y conocimientos que debe poseer la persona que desempeñe dichos puestos.

GERENTE:

Se trata de la persona responsable de las operaciones del Club de manera global:

- Debe garantizar la eficiencia y desempeño general, así como la correcta actividad de la empresa.
- Gestionar los diferentes servicios que se ofrecen.
- Determinar los objetivos del negocio.
- Supervisar el correcto trabajo o desempeño de los empleados de la empresa.
- Definir y desarrollar una estructura de comunicación, motivación y remuneración precisas para alcanzar los objetivos establecidos.

La persona que desempeñará este puesto será la propia promotora del negocio. Es necesario que disponga de unos conocimientos y habilidades afines principalmente sobre los diferentes servicios, los clientes, la competencia, la propia empresa, las estrategias y comunicación a desarrollar, y la organización de su trabajo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO:

Dentro del departamento administrativo y financiero se encuentran tres tipos de funciones: Responsable de Marketing, Ventas, Cobros, Distribución, Comunicación y Publicidad; Responsable de Recursos Humanos; y Responsable de Finanzas. Estos tres cargos serán desempeñados por una única persona, la promotora del negocio, debido al pequeño tamaño de la empresa.

El Responsable de Marketing, Ventas, Cobros, Distribución, Comunicación y Publicidad deberá llevar a cabo diferentes tareas, tales como:

- Conocer las características y necesidades de la clientela potencial y cómo atenderlas, ayudando a los clientes a elegir los servicios más adecuados a sus intereses, informándolos de posibles novedades, nuevos servicios... Debe conocer las características de cada uno de ellos.
- Estudiar y conocer las características de cada uno de los servicios, así como el precio de cada uno de ellos y las condiciones de venta.
- Conocer los servicios de la competencia, teniendo en cuenta las ventajas e inconvenientes que presenten respecto a nuestros servicios.
- Promover las correspondientes campañas de publicidad con el fin de atraer nuevos clientes.
- Gestionar la prestación de servicios, y su correspondiente pago.

Por otro lado, el Responsable de Recursos Humanos será la persona encargada de la selección del personal operativo de la empresa, así como de los profesionales requeridos (herrador y veterinario). Entre sus funciones principales se encuentran:

- Organización y planificación del personal, diseñando cada puesto de trabajo dentro de la empresa, definiendo sus funciones y habilidades requeridas para cada puesto.
- Reclutamiento y evaluación del desempeño de los empleados dentro del Club.
- Control del personal operativo de la empresa.
- Formación continuada de los empleados, con el fin de conseguir la correcta prestación de cada uno de los servicios, y su adaptación ante cualquier cambio que pueda producirse dentro de estos.
- Informar a los empleados acerca de las condiciones de trabajo, normas, prestación de servicios...

El Responsable de Recursos Humanos también será el encargado de la Seguridad y la Prevención de Riesgos Laborales dentro de la empresa.

Por último, el Responsable de Finanzas se trata de la persona encargada de gestionar y administrar los recursos financieros de la empresa. Será el responsable de:

- Gestionar las operaciones contables dentro de la empresa, y los datos financieros.
- Buscar las fuentes de financiación que mejor se adapten a la empresa.
- Control de las operaciones y elaboración presupuestaria.
- Análisis de los resultados operaciones.

DEPARTAMENTO OPERATIVO:

Dentro de este departamento encontramos dos tipos de empleados: Profesores de equitación y Mozo de cuadra.

En primer lugar, los profesores de equitación son los encargados de realizar e impartir las clases de doma, las rutas, los campamentos infantiles y las terapias ecuestres. En este caso, se contará con un profesor, que será contratado a jornada completa. Este contará con el apoyo de la promotora del negocio en cualquier momento que fuera necesario para la realización de cualquiera de las actividades, por lo que también podría actuar como profesor de equitación.

Para poder desempeñar este puesto, como requisito principal, se debe contar con experiencia en este deporte, y además contar con la titulación de Galopes Oficiales. Se debe construir una relación con los clientes para así conseguir transmitirles todos aquellos valores deseados. Por ello, es muy importante que la relación establecida aporte confianza, y al mismo tiempo seriedad y profesionalidad.

Para la adecuada prestación de cada servicio, los profesores deben encargarse de evaluar el nivel de equitación de cada cliente, de manera que puedan desarrollar cada actividad de una forma segura. Gracias a esta evaluación, ambos profesores serán los responsables de actualizar las “Fichas de clientes” después de la prestación del servicio.

Los profesores también serán los encargados de la doma de los caballos dentro del Club. Esta función es muy importante, ya que el nivel de los caballos debe ser óptimo para poder realizar cada actividad y, además, para asegurarse, en cierto modo, de la salud y forma física de cada uno de ellos.

Las horas de trabajo de los profesores serán impartidas en su mayoría por el profesional contratado, debido a las otras responsabilidades que presenta la promotora. Debido a que la realización de cada servicio requiere su cita previa, el número de horas diarias de trabajo dependerá del número de servicios programados, y se complementará con la constante doma y ejercicio de los caballos.

En segundo lugar, el mozo de cuadra será el encargado del cuidado y bienestar de los propios animales y la limpieza y mantenimiento de sus cuadras, así como del resto de las instalaciones. Su trabajo consistirá principalmente en:

- El suministro de la correspondiente dosis de comida y agua a cada caballo (también a aquellos que se encuentren bajo el servicio de pupilaje).
- La limpieza de cada cuadra, que se realizará semanalmente.
- La limpieza y buen estado de las pistas, cuadras e instalaciones.
- La correcta organización y comprobación de que el material de equitación se encuentra en buen estado y en correspondiente lugar (sillas, cabezadas, protectores...).

El hecho de contar con un mozo de cuadra y un profesor, a parte de la propia promotora, se debe al reducido número de caballos. Este número se verá incrementado conforme la empresa vaya creciendo, y se vaya aumentando el número de caballos dentro del Club y el número de servicios programados.

PROFESIONALES:

Se cuenta con dos puestos de trabajo que no dependen de ninguno de los departamentos de la empresa. Se trata de profesionales dentro del sector que prestarán sus servicios de la siguiente manera:

Veterinario: será el responsable de supervisar la salud de los animales. Según lo acordado, acudirá al Club dos veces al mes y realizará un seguimiento y revisión a cada caballo. Los ponis, al tratarse de animales que, por lo general, no suelen padecer enfermedades, ni son tan delicados como los caballos, su revisión será mensual. También se contará con sus servicios siempre que surja cualquier emergencia.

Herrador: es el encargado de herrar a los caballos y revisar su cuidado para que puedan realizar las diferentes actividades con normalidad y sin riesgo de lesiones. Normalmente, los caballos suelen herrarse cada mes, o cada dos meses como mucho, para así no desgastar excesivamente los cascos. Los ponis no suelen llevar herraduras, por lo que simplemente se realizará una revisión del cuidado de sus cascos. Al igual que el veterinario, también se contará con los servicios del herrador siempre que fuese necesario.

El mozo de cuadra, junto con los profesores, también serán encargados de notificar cualquier malestar que aprecien en la salud de los caballos, la falta de alguna de las herraduras, y cualquier imprevisto que precise la presencia tanto del veterinario, como del herrador.

8.3. Política de remuneraciones

Promotor: como Gerente y responsable de todas las operaciones del Club a nivel global, y encargado del Departamento Administrativo y Financiero, su remuneración será de 1.450€ al mes.

Profesor de equitación: contará con un salario mensual de 1.150€, independientemente del número de servicios que se realicen.

Mozo de cuadra: su remuneración total está establecida en 1.050€ cada mes.

Tanto el profesor de equitación, como el mozo de cuadra, suponen un coste adicional para la empresa del 36% sobre el salario bruto.

Veterinario: el coste que supone la visita del veterinario depende del número de caballos y ponis que deba evaluar. En este caso, se dispone de 10 caballos y 6 ponis.

- Caballos: el coste de cada visita supone 10€, por lo que en total serían 20€ al mes por caballo.
- Ponis: su coste supone 8€ por visita al mes por poni.

Dentro de este presupuesto se incluyen las dos visitas programadas, y también aquellas que deban realizarse a modo de urgencia.

En total, el coste del veterinario supone 248€ al mes. Dentro de este presupuesto no están incluidos los medicamentos, radiografías, vacunas... por lo que supondrían un coste adicional.

Herrador: al igual que el veterinario, el coste que supone la visita del herrador depende del número de caballos. Cada caballo herrado al completo supone un coste de 100€, por lo que, en total, el coste del herrador al mes ascendería a 1.000€. Si por cualquier motivo, fuese necesario volver a herrar alguno de los caballos debido a la pérdida inesperada de alguna de las herraduras, por ejemplo, el coste de la visita supondría un coste adicional.

En la Figura 8.3.1 se encuentran recogidos todas las remuneraciones indicadas, así como el coste total anual para la empresa.

Figura 8.3.1 Remuneración RRHH.

RECURSOS HUMANOS			
Puesto de trabajo	Salario mensual	Salario bruto anual	Coste total anual
Promotor	1.450 €	17.400 €	17.400 €
Mozo de cuadra	1.050 €	12.600 €	17.136 €
Profesor equitación	1.150 €	13.800 €	18.768 €
Veterinario	1.000 €	12.000 €	12.000 €
Herrador	248 €	2.976 €	2.976 €

Fuente: Elaboración propia.

IX. Forma jurídica

La forma jurídica establecida para la empresa es Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE). Su elección se debe a las ventajas que presenta sobre las demás opciones posibles.

En primer lugar, sólo se cuenta con una única promotora y, por lo tanto, la elección de este tipo de forma jurídica permite que su patrimonio personal no se vea afectado en caso de riesgo, ya que se limita al capital que ha sido aportado por esta. Se tratará, en este caso, de una SLNE unipersonal.

Además, se presentan otras ventajas tales como su rápida y sencilla constitución, ya que puede realizarse de dos maneras diferentes. Una de ellas es la presencial y la otra, la telemática, que se realiza mediante el DUE (Documento Único Electrónico), que evita desplazamientos a la promotora y, por consiguiente, un ahorro en tiempo y coste. En el caso de elegir la forma telemática, y con unos estatutos orientativos, en tan sólo 48 horas se podrá tener el negocio constituido. (Mister Empresa, 2010).

Su formación requiere un capital mínimo de 3.012€, siendo mucho menor que en la Sociedad Anónima, lo cual no resulta una gran inversión mínima, y da una imagen más profesional hacia los clientes potenciales que si se hubiera elegido la opción de autónomo.

X. Calendario de ejecución

En la Figura 10.1.1 se encuentra recogido el Calendario de Ejecución y Puesta en marcha que ha sido definido para el presente proyecto.

Figura 10.1.1 Calendario de ejecución.

ACCIONES	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE
Análisis del Mercado	■	■					
Desarrollo del proyecto	■	■	■				
Constitución de la empresa			■				
Tramitación de financiamiento			■				
Construcción			■	■			
Compra equipamiento y herramientas				■			
Compra animales					■		
Acondicionamiento de los animales					■		
Creación página web				■			
Presencia en redes sociales					■	■	■
Publicidad en colegios					■	■	■
Puesta en marcha							■
Estudio nuevas estrategias, servicios...							■

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, durante los primeros meses, julio y agosto, se llevarán a cabo los trámites administrativos, que conllevan el correspondiente análisis de mercado y el desarrollo del proyecto.

Después, tendrán lugar las inversiones y gastos iniciales, lo que conlleva la constitución de la empresa, la tramitación de la financiación necesaria, la construcción de las cuadras, la compra del equipamiento...

En relación con la publicidad realizada por la empresa, en octubre tendrá lugar la creación de la página web. A partir de noviembre, serán creadas las diferentes plataformas en redes sociales, y permanecerán en ellas de forma indefinida. Lo mismo ocurre con la publicidad realizada en los colegios; comenzará en octubre y se mantendrá hasta el final del curso académico.

La compra de los caballos y ponis se realizará en noviembre, de cara a contar con el suficiente tiempo para conseguir su correcto acondicionamiento dentro del Club, y poder así conseguir un mayor bienestar y, por tanto, mejores resultados en la prestación de servicios.

Por último, la puesta en marcha del negocio será en enero, y a partir de ese momento, se realizará un seguimiento del Club mes a mes, con la finalidad de conseguir estrategias más beneficiosas, establecer nuevos servicios, etc. que contribuyan al crecimiento a largo plazo de la empresa.

XI. Plan Económico y Financiero

La realización de un completo Plan Económico y Financiero permitirá conocer la viabilidad financiera y económica del negocio. De este modo, también se podrá saber si la empresa podrá consolidarse y cumplir las expectativas que han sido previstas y, por lo tanto, crecer e ir afianzándose en el mercado actual.

11.1. Plan de Inversiones

Un Centro Hípico requiere una inversión inicial muy elevada debido a las grandes instalaciones que son necesarias, la compra de caballos, equipamiento, materiales...

Como ya se ha comentado, parte de estas inversiones serán aportadas en especie por la promotora del negocio, lo que reduce considerablemente esta inversión inicial. En el siguiente apartado, "Plan de financiación", se detallará cuáles de estas inversiones serán aportadas, y cuáles deben ser financiadas a través del capital obtenido gracias a financiación ajena.

En la Figura 11.1.1 se recoge de manera detalla todas estas inversiones para la puesta en marcha del negocio.

Figura 11.1.1 Plan de inversiones.

Concepto	Estimación Inicial
Total Inmovilizado	194.335 €
TOTAL Inmovilizado Material	174.435 €
Terrenos	65.000 €
Instalaciones	100.000 €
Equipamiento	7.620 €
Utillaje, Herramientas limpieza	1.415 €
Equipos informáticos	400 €
TOTAL Inmovilizado Inmaterial	100 €
Aplicaciones Informáticas	100 €
TOTAL Otro Inmovilizado	19.800 €
Caballos	15.000 €
Ponis	4.800 €
Total Circulante	4.544 €
Tesorería	4.544 €
TOTAL INVERSIÓN	198.879 €

Fuente: Elaboración propia.

En el ANEXO 4 se encuentra recogida la Tabla de Amortizaciones de cada uno de estos elementos. En ella se muestra su porcentaje de amortización, su correspondiente amortización anual, así como el número de años que tardará en amortizarse.

En el ANEXO 5 se encuentran recogidas las nuevas inversiones realizadas durante los cinco primeros años de actividad.

11.2. Plan de Financiación

La inversión total necesaria para la puesta en marcha del proyecto supone casi 200.000€. Esta inversión podrá llevarse a cabo gracias a las aportaciones de la promotora y la financiación ajena correspondiente, a través de un préstamo bancario. Al tratarse de una aportación en especie muy alta, las aportaciones monetarias serán utilizadas para ajustar la cuantía necesaria en financiación ajena. En la Figura 11.2.1 se recoge cada uno de los porcentajes correspondientes que cubren dicha inversión inicial.

Figura 11.2.1 Financiación.

	TOTAL	%
Total Financiación	198.879 €	100%
Aportaciones en especie	79.770 €	40,1%
Aportaciones monetarias	19.109 €	9,6%
Financiación ajena necesaria	100.000 €	50,3%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, la cuantía de la financiación ajena necesaria asciende a 100.000€, correspondiéndose con un 50% de la financiación total. Se tratará de financiación a largo plazo, ya que se realizará en pagos diversos durante quince años. El 50% restante se corresponde con el capital social aportado por la promotora.

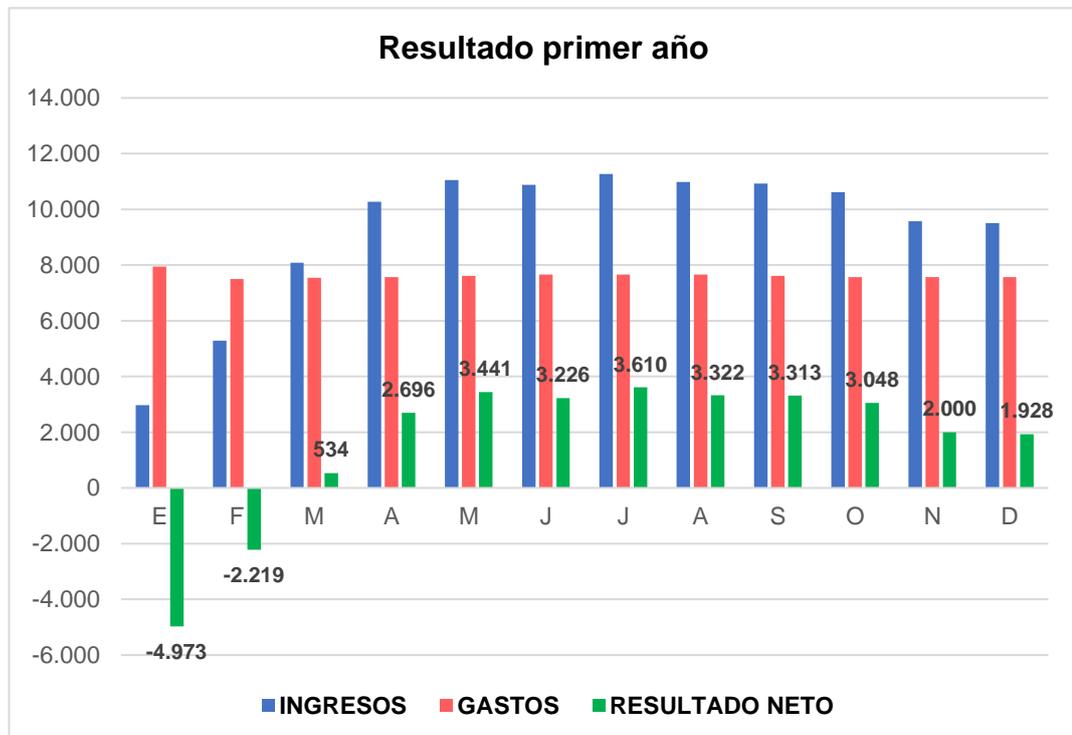
En el ANEXO 6 se encuentran recogido el detalle de las aportaciones en especie, y en el ANEXO 7, la liquidación del préstamo bancario.

11.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional es aquella donde se muestran todos los ingresos y gastos del negocio, que determinarán el resultado económico de la actividad empresarial, ya sea en beneficio o pérdida.

En la Figura 11.1.3 se muestra el resultado previsional de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1.

Figura 11.3.1 Resultado Previsional año 1.

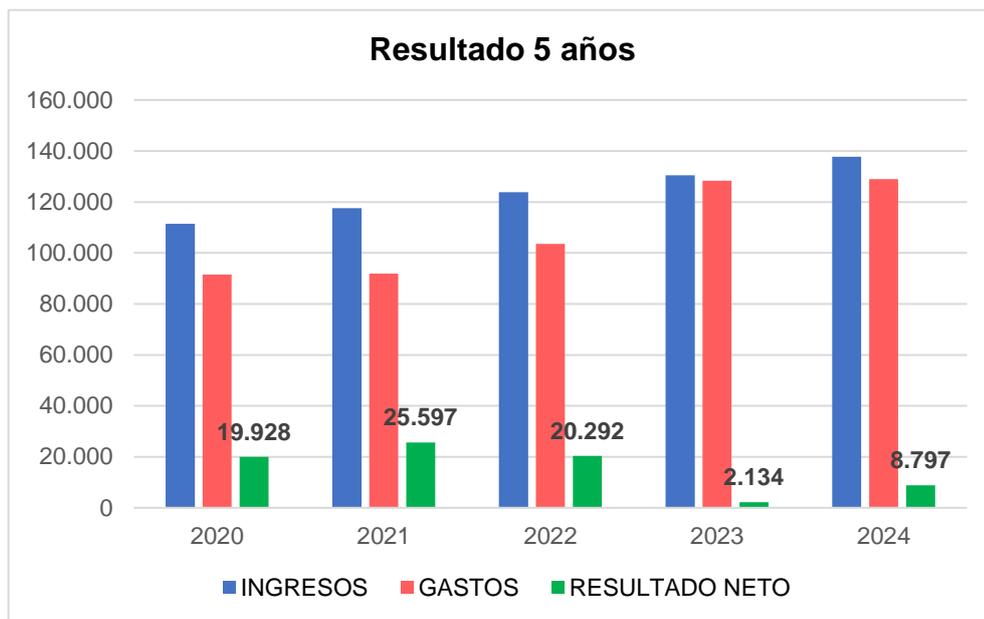


Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, los dos primeros meses de ejercicio suponen un resultado negativo debido a la pequeña cantidad de servicios realizados durante ambos meses. El desconocimiento del negocio provoca que las horas de clases y rutas sean muy reducidas, y que el servicio de pupilaje sea nulo, como se ha comentado en anteriores apartados, al analizar la estimación de ventas.

En la Figura 11.3.2 se encuentra el Resultado Previsional de los cinco primeros años de ejercicio.

Figura 11.3.2 Resultado Previsional 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

En los Resultados obtenidos se puede apreciar que, durante el primer año, son previstos unos beneficios que alcanzan el valor de 19.928 €. Así mismo, durante el segundo año estos beneficios van aumentando hasta sobre pasar lo 25.500 € debido a la mayor cantidad de servicios realizados, ya que los gastos no implican una variación significativa. Durante este segundo año se realizará una inversión de 400 € en equipamiento para saltos, y así poder seguir aumentando el número de clases.

Durante el tercer año, los resultados muestran una pequeña caída, hasta alcanzar los 20.292 €. Esto se debe a que, a pesar de seguir aumentando los ingresos, se produce un aumento en los gastos de personal del 35% debido a la mayor realización de actividades.

Del tercer al cuarto año se puede observar una gran caída de dichos resultados. Que únicamente sea alcanzado un beneficio de 2.134 € es debido a la realización de una nueva inversión del material de limpieza, y de cuatro caballos y tres

ponis. La compra de siete animales también supone un aumento en los seguros necesarios, en la cantidad de comida, en los servicios profesionales del veterinario y herrador, así como un nuevo aumento del 35% en los gastos de personal al contar con mayor trabajo.

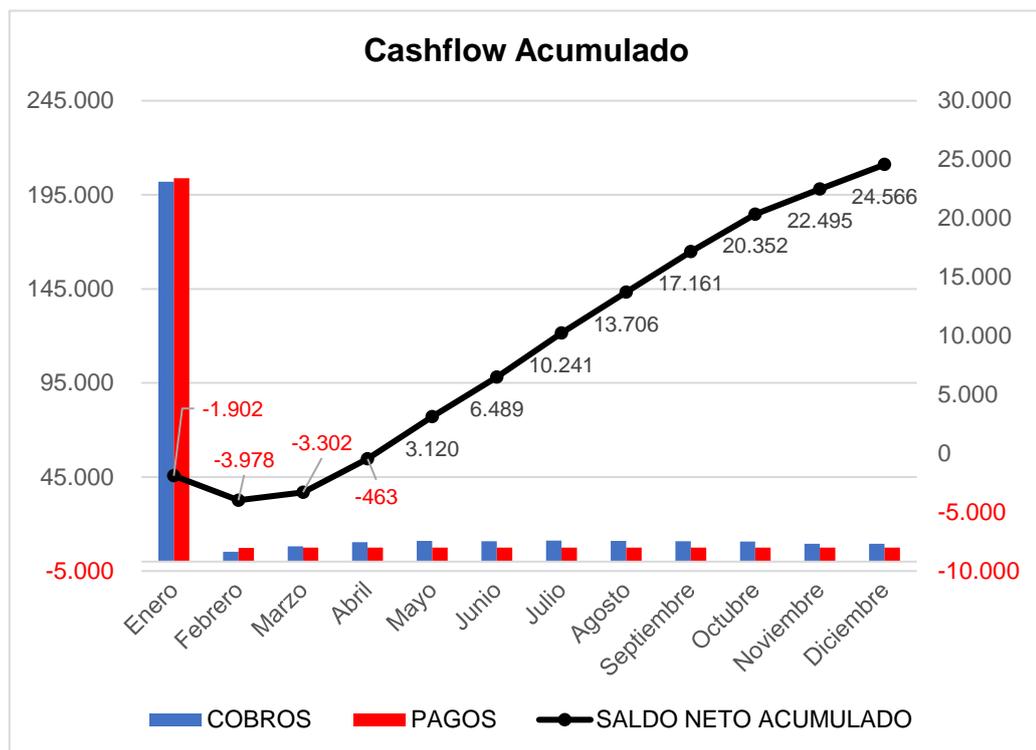
Por último, el último año no supone ninguna nueva inversión ni tampoco ningún gasto extraordinario, por lo que el resultado vuelve a ir creciendo hasta alcanzar los 8.796 €.

En el ANEXO 8 se encuentra recogida la Cuenta de Pérdidas y Ganancias mes a mes del primer año, y en el ANEXO 9, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los cinco primeros años.

11.4. Previsión de tesorería

Con respecto a los cobros y pagos realizados durante el primer año de ejercicio, se obtiene la siguiente previsión de Cash-flow Acumulado, detallado en la Figura 11.4.1.

Figura 11.4.1 Cash-flow acumulado año 1.



Fuente: Elaboración propia.

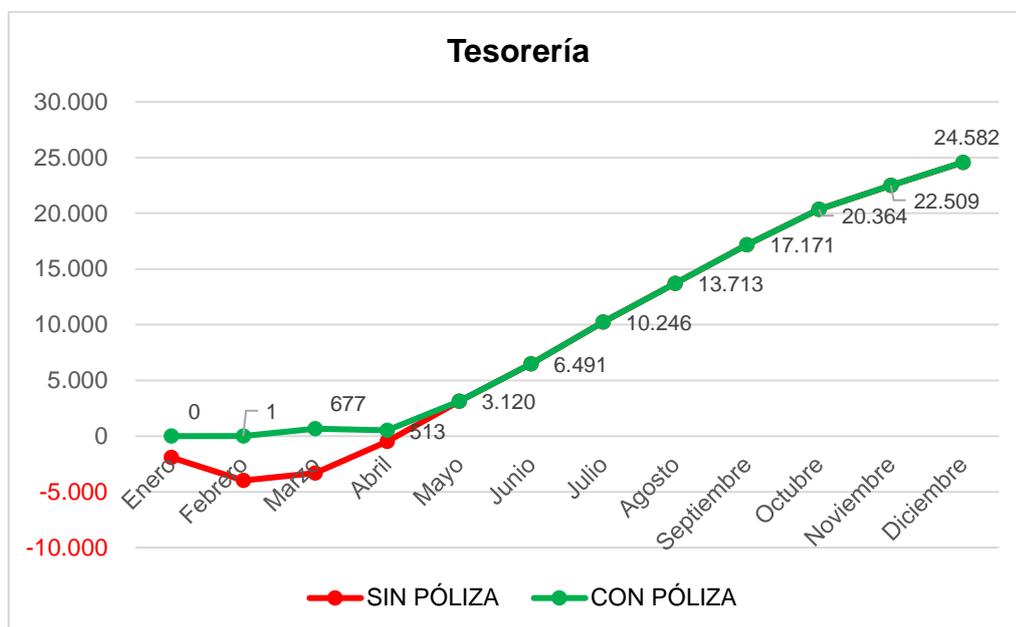
Se puede observar que durante los cuatro primeros meses se obtiene un saldo acumulado negativo. Esto se debe a que, en enero y febrero, los pagos son mayores que los cobros, por lo que se obtiene un saldo neto mensual negativo.

Para solventar este saldo negativo es utilizada una póliza de crédito de 4.000 €. Durante el primer mes es necesario utilizar 1.902 €, y durante el segundo, los gastos son más elevados, por lo que la cantidad requerida asciende a 2.077 €.

Una vez regulado este saldo neto mensual negativo, se espera hasta abril para comenzar a amortizar la póliza al completo, lo que explica que el tercer y cuarto mes también muestren un saldo acumulado negativo, a pesar de que el saldo neto mensual no lo sea.

En la Figura 11.4.2 se observa dicha Tesorería representada con póliza y sin ella.

Figura 11.4.2 Tesorería año 1.



Fuente: Elaboración propia.

En el ANEXO 10 se muestra la previsión de tesorería del primer año de ejercicio con todos los cobros y gastos de manera detallada. Del mismo modo, en el ANEXO 11, se encuentra dicha información para los cinco primeros años.

La tesorería inicial previa al comienzo de la actividad empresarial ha sido determinada en función a diversos gastos detallados en el ANEXO 12.

11.5. Balance Previsional

El Balance previsional, o de situación, ayudará a analizar fácilmente cuál es la situación patrimonial de la empresa.

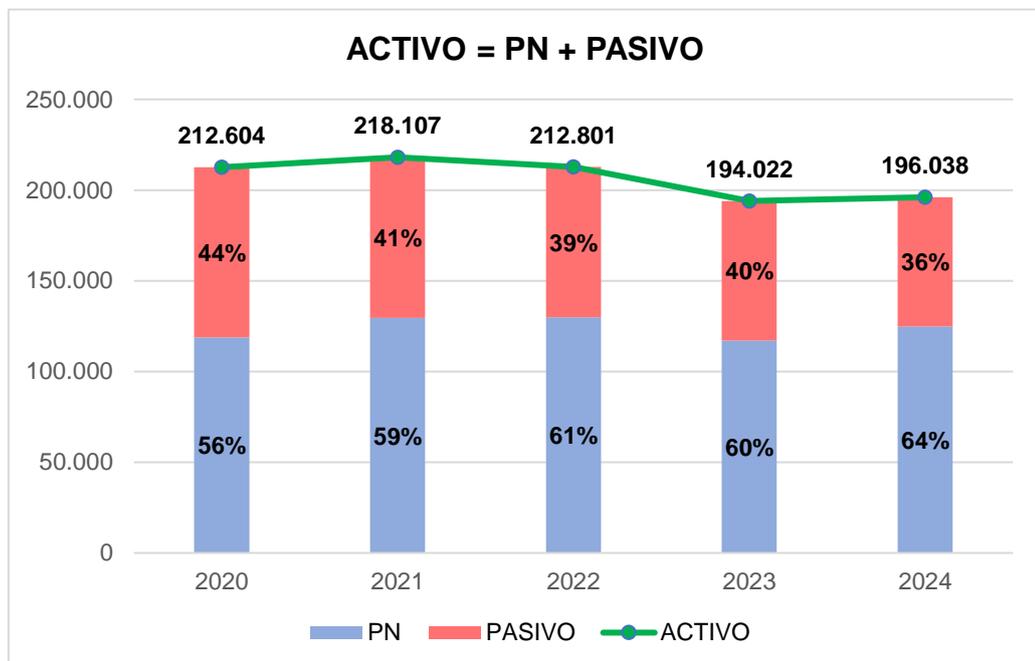
En el ANEXO 13 se encuentra recogido de manera detallada el Balance de situación del primer año de ejercicio. Cabe aclarar, como puede observarse en dicho

anexo, que el Activo Corriente de la empresa está compuesto únicamente por Activo Corriente Disponible. La ausencia de Existencias (pienso de los animales) no significa su inexistencia, ya que han sido consideradas como un gasto general al realizarse cada pedido mes a mes, sin contar con un stock de seguridad.

En el ANEXO 14 se encuentra el Balance de los cinco primeros años.

Otro aspecto relevante resulta ser la importancia de que el pasivo sea menor que el patrimonio neto, y así depender menos de los recursos ajenos. Como se observa en la Figura 11.5.1, la cuantía total de patrimonio neto va aumentando año tras año, esto significa que cada vez se van utilizando en una mayor proporción los recursos propios que a los ajenos.

Figura 11.5.1 Situación patrimonial 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

11.6. Análisis de los ratios

Para conocer la viabilidad financiera y económica del negocio se analizarán los siguientes ratios recogidos en la Figura 11.6.1:

Figura 11.6.1 Ratios económicos-financieros.

1- Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
R.O.A. - Return on Assets	11,4%	13,6%	11,3%	2,9%	6,2%
R.O.E. - Return on Equity	16,8%	19,8%	15,6%	1,8%	7,1%
2- Solvencia	2020	2021	2022	2023	2024
Capitalización	55,9%	59,4%	61,0%	60,3%	63,7%
Garantía	2,3	2,5	2,6	2,5	2,8
Consistencia	2,0	2,0	2,1	2,2	2,3
3- Fondo de maniobra	2020	2021	2022	2023	2024
Importe	25.990	37.756	39.398	19.000	28.488
% variación anual		45,3%	4,4%	-51,8%	49,9%
% sobre activo	12,2%	17,3%	18,5%	9,8%	14,5%
4- Endeudamiento	2020	2021	2022	2023	2024
Endeudamiento	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6
% Gastos Financieros	3,8%	3,4%	3,1%	2,7%	2,4%

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los **ratios de rentabilidad** se analizarán:

- **ROE o Retorno sobre la Inversión:** Mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad o, en otras palabras, mide la capacidad que tienen un euro de capital para proporcionar un cierto rendimiento dentro de la empresa. (Lorenzana, 2014).
- **ROA o Rentabilidad de los Activos:** mide la capacidad de generar ganancias. A diferencia del ROE, considera todos los activos de la empresa, y no solo el patrimonio invertido por los accionistas. (Westreicher, 2018).

Como se observa en la Figura 11.6.1, los porcentajes obtenidos en estos ratios son positivos durante los cinco primeros años, por lo que la empresa es rentable en ambos sentidos. El descenso del porcentaje de rentabilidad en el año cuatro, se debe a las nuevas inversiones realizadas.

El **ratio de solvencia** mide la capacidad de pago de la empresa para atender los compromisos de pago. La empresa será solvente si el valor de todos los bienes y derechos es suficiente para cancelar todas las deudas y obligaciones que ha contraído. (Trenza, 2018).

Su valor óptimo es de 1,50, donde la empresa se encontraría en una situación equilibrada. Los valores obtenidos en este ratio superan el 1,50, y esto supone que se cuenta con un exceso de activos improductivos que deberá ser corregido, por ejemplo, disminuyendo el activo de la empresa a través de división de dividendos, o devolviendo aportaciones de los socios, etc.

El **fondo de maniobra** indica la cantidad de recursos de la empresa (activos) para financiar su actividad a corto plazo. Si es negativo, la empresa no podrá hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo. La situación ideal es que sea positivo, ya que se contaría con un seguro para poder atender estas obligaciones. (Capilla, 2015).

Como se observa, año tras año el fondo de maniobra va aumentando, lo que ayuda a asegurar el futuro del negocio. A pesar de ello, no es recomendable que sea excesivo, ya que supondría un coste de oportunidad al no aprovechar estos recursos. Por ello, durante el cuarto año se utiliza una parte para realizar las nuevas inversiones citadas anteriormente.

Por último, el **ratio de endeudamiento** indica la proporción de financiación ajena de la empresa y sus recursos propios, para saber si el montante de las deudas es el adecuado para la cuantía de los fondos propios que posee. Los valores óptimos para este ratio se encuentran entre el 0,4 y 0,6. (EmpresaActual, 2016)

Como se observa en la Figura 11.6.1, los valores obtenidos en el primer, segundo y cuarto año superan el 0,6, lo que significa que la empresa se encuentra en una situación excesivamente endeudada. También se puede apreciar que los gastos financieros cada vez son menores, por lo que el grado de endeudamiento va disminuyendo a su vez. A pesar de ello, durante el cuarto año dicho ratio vuelve a subir hasta 0,7. Esto se debe a que los resultados obtenidos ese año son mucho menores, debido a las inversiones realizadas, como ha sido explicado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Este resultado provoca que el patrimonio neto disminuya, y aumente así el grado de endeudamiento, a pesar de que el pasivo también disminuya durante dicho año.

11.7. Análisis de la viabilidad

Toda la información obtenida y analizada en los apartados previos permite conocer el fin de este proyecto: demostrar la viabilidad financiera y económica del negocio.

Los datos obtenidos en el análisis de ratios económicos-financieros, colocan al proyecto en una situación idónea para su ejecución.

Es recomendable seguir invirtiendo en la empresa, tanto en animales, como en personal, ya que así no se desaprovecharían los recursos que van generándose. Además, estas inversiones provocarían la opción de poder ir aumentando los servicios ofrecidos y que los ingresos vayan creciendo, consiguiendo, poco a poco, un buen posicionamiento en el mercado.

Es importante que estas inversiones se realicen gracias a los beneficios obtenidos, y no se requiera de financiación ajena para su ejecución, ya que los resultados obtenidos en el ratio de endeudamiento deberán seguir disminuyendo para encontrarse dentro de sus valores óptimos.

XII. Plan de contingencias del proyecto

La seguridad en toda empresa es uno de los aspectos más importantes que se debe tener siempre presente y, por tanto, nunca dejar en segundo plano. A pesar de que se ha previsto una situación en la que se aprecia un escenario optimista para el negocio, se deben tener en cuenta diversos riesgos “inesperados”, que pueden ser tanto internos como externos a la empresa, que pueden provocar que esta situación cambie y no resulte ser la esperada.

Para que estos riesgos no afecten de forma notablemente negativa al negocio, es conveniente contar con un plan de contingencias actualizado en todo momento, que ofrezca procedimientos alternativos, para así poder obtener una respuesta rápida y eficaz a cada problema o incidente. Este debe establecer las medidas o acciones a realizar en caso de que se produjeran determinados riesgos, siempre con el control de cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos. Así mismo, deben optimizar la utilización tanto de los recursos materiales, como de los humanos.

En el caso de un club hípico, la realización de un plan de contingencias resulta igual de beneficioso que en cualquier otra empresa. En el caso de “pequeños” problemas o situaciones que no supongan mucha gravedad para el negocio, como pueden ser, por ejemplo, el aumento del precio del pienso de los caballos, o del material de limpieza, las acciones establecidas que deben tomarse son simplemente la búsqueda de nuevos puntos de compra que aporten unas mejores condiciones. Si, por el contrario, se trata de un incidente grave, que sí que afecte de manera notable al negocio, como puede ser la muerte de un caballo, o un incendio, las acciones a llevar a cabo son más complejas, y por tanto supondrían mayores pérdidas económicas.

En la Figura 12.1.1 se muestra de manera detallada el plan de contingencias elaborado para Club Hípico El Alazán. Dentro de él se encuentran diversos riesgos que se afrontan en un centro hípico, así como las acciones que se deben llevar a cabo en el caso de que alguno de estos riesgos llegara a producirse.

Figura 12.1.1 Plan de Contingencias.

RIESGOS		ACCIONES QUE LLEVAR A CABO
1	Aumento significativo del precio en pienso, herramientas, útiles de limpieza, etc.	Búsqueda de nuevos puntos de venta que presenten mejores condiciones.
2	Caída significativa de la economía.	Realización de nuevas promociones más atractivas. Lograr un posicionamiento en el mercado favorable.
3	Aparición de nuevos competidores.	Mantener la calidad, el trato al cliente, el posicionamiento en el mercado.
4	Muerte de un caballo.	Reemplazarlo lo más rápidamente posible.
5	Incendios, robos, accidentes, etc.	Cubierto por el seguro.
6	No obtener los beneficios esperados.	Revisión del seguimiento de los clientes, nuevo análisis de mercado, promociones más agresivas de ventas.
7	Marketing poco impactante.	Búsqueda de profesionales que se encarguen de dicho trabajo, y nuevos medios de publicidad.
8	Renuncia/baja médica... de alguno de los empleados.	Búsqueda de nuevos candidatos para desempeñar dichos puestos de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Para que las acciones establecidas ante estos riesgos sean eficaces, es necesario contar con unas medidas previas que permitan su rápida ejecución y, por lo tanto, no afecten de forma significativa al Club.

Estas medidas son las siguientes:

1. Un pequeño aumento en los precios de dichos productos no supone un gran gasto para la empresa, ya que muchos de los alimentos son autoproducidos.
Aun así, es recomendable conocer diferentes puntos de venta que puedan proporcionar estos productos, así como conocer sus características y precios, de manera que, si el actual mostrase un aumento significativo del precio, poder reemplazarlo por el siguiente punto de venta que mayores beneficios aporte.
2. Lograr un posicionamiento favorable en el mercado no es tarea fácil. Por ello, desde el minuto uno, se debe ofrecer el mejor trato y calidad en todos

los servicios. En el caso de producirse una caída significativa de la economía, se mantendrá este posicionamiento intentando así que no afecte al número de ventas.

3. La llegada de nuevos competidores puede suponer la pérdida de clientes. Por ello, la calidad y trato ofrecido a los clientes nunca puede disminuir. Se analizará a estos nuevos competidores para implantar nuevas estrategias de marketing que resulten más atractivas.
4. La muerte de un caballo es un riesgo que todo Club Hípico corre. En muchas ocasiones, debido a la delicadeza del estómago de estos animales, es un hecho impredecible que puede ocurrir de un día para otro. La solución más efectiva será conocer y estudiar las ofertas de venta de diversos caballos en diferentes yegadas y de particulares, y elegir aquella que más convenga para poder reemplazarlo lo antes posible y que así no afecte a la prestación de ninguno de los servicios.
5. Como cualquier otra empresa, se debe contar con seguros de responsabilidad civil, de daños y robos, así como uno para cada caballo, empleado y cliente, que cubran siniestros tales como incendios, robos, accidentes...
6. En el caso de no obtener los beneficios esperados, en primer lugar, se realizará un estudio del comportamiento de los consumidores y un nuevo análisis del mercado. De esta manera se podrán analizar los cambios que hayan podido producirse y aquellos que afecten negativamente al negocio. Se realizará el seguimiento a clientes de una forma más exhaustiva, y así poder hacer mayor hincapié en aquellos aspectos que deban mejorarse.
7. Las estrategias de marketing establecidas puede que no resulten del todo beneficiosas, provocando un impacto mucho menor que el esperado en el público objetivo. Si esto ocurre, se recurrirá a los servicios de un profesional que será el encargado de definir dichas estrategias, así como implantarlas. También se buscarán nuevos medios de publicidad que ayuden a alcanzar el impacto deseado.
8. Por último, ante la renuncia o la baja médica de alguno de los empleados o profesionales (veterinario y herrador) es bueno contar siempre con un análisis de posibles candidatos que cumplan el perfil de los puestos ofrecidos. De esta manera se podrán sustituir más rápidamente, y así no contar con falta de personal imprescindible dentro del Club.

XIII. Conclusiones

Hoy en día, cada vez es más atractiva la realización de actividades deportivas al aire libre, que estimulen y beneficien la salud tanto física, como mental. Por ello, la equitación se convierte en uno de los deportes más completos y demandados.

Su realización en el medio rural ofrece una perspectiva beneficiosa al permitir el contacto directo con la naturaleza.

La experiencia en esta disciplina y la realización de los servicios en grupos reducidos permite una enseñanza más cercana y personal, adaptada en una mayor medida para cada cliente.

La existencia de diversa competencia dentro de la provincia de Valladolid provoca que los servicios deben contar con una mayor calidad, es decir, transmitir al cliente una experiencia realmente positiva, para así poder afianzarse en el mercado actual.

Al tratarse de un deporte cuya realización es al aire libre, la dependencia climatológica en algunos meses resulta ser un factor que afecta de manera directa a la prestación de dichos servicios.

Cada vez son más aquellas fundaciones que requieren de la equitación como un añadido a sus métodos o técnicas de terapia, gracias a los grandes beneficios psicológicos que ofrece.

Al tratarse de un negocio que trabaja con seres vivos, y no productos para vender, la existencia de un plan de contingencias resulta ser de gran importancia para solventar aquellos riesgos no controlables.

Teniendo en cuenta el Plan Económico y Financiero, un negocio de este tipo requiere una gran inversión inicial, pero gracias al capital social (aportaciones en especie y monetarias), la financiación ajena necesaria se ve reducida a la mitad de esta inversión total.

Además, contar con unos resultados excesivamente altos no supone un beneficio para la empresa, en cierto modo, ya que todos esos recursos podrían estar desaprovechándose. Por ello, lo ideal resulta ser invertir en la propia empresa, para que esta siga creciendo y afianzándose en el mercado.

XIV. Bibliografía

- American Marketing Association. (24 de 10 de 2016). *Proceso Mercadológico*. Recuperado el 5 de 8 de 2019, de Definiciones de Marketing (AMA): <https://influencer-rse.wixsite.com/conceptos-mercadeo/single-post/2016/02/28/DEFINICIONES-DE-MARKETING-AMA>
- Andalucía emprende. (s.f.). *Guías Empresariales*. Recuperado el 15 de 04 de 2019, de Guía Técnica Centro Ecuestre: <http://manualparaemprenderandaluciaemprende.es/?p=2488>
- Bernal, J. J. (25 de 01 de 2016). *PDCA Home*. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de Análisis CAME: ¿Qué es y cómo usarlo?: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Capilla, R. (25 de 05 de 2015). *Economipedia*. Recuperado el 20 de 12 de 2019, de Fondo de maniobra: <https://economipedia.com/definiciones/fondo-de-maniobra.html>
- Clarín.com. (25 de 08 de 2015). *BUENA VIDA*. Recuperado el 13 de 05 de 2019, de Fitness. Montar a caballo: 12 beneficios para el cuerpo y la mente: https://www.clarin.com/fitness/montar-caballo-beneficios-cuerpo-mente_0_rJQPM4KDQg.html
- Covanza Nutrición Equina. (2012). *Covanza S.L.* Recuperado el 10 de 12 de 2019, de Alimentación del caballo: ¿Cuánto pienso y forraje le doy?: <http://piensoscovaza.es/alimentacion-del-caballo-cuanto-le-doy/>
- EAE Business School. (s.f.). *EAE Bussines School*. Recuperado el 05 de 06 de 2019, de ¿Cómo influyen las redes sociales en la economía?: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/como-influyen-las-redes-sociales-en-la-economia>
- EmpresaActual. (16 de 05 de 2016). *EmpresaActual*. Recuperado el 21 de 12 de 2019, de Escuela financiera: el ratio de endeudamiento: <https://www.empresaactual.com/escuela-financiera-ratio-de-endeudamiento/>
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2015). *Roberto Espinosa. Welcome to the New Marketing*. Recuperado el 26 de 05 de 2019, de Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

- Fernández, M. A. (16 de 02 de 2016). *mglobal. Marketing Razonable*. Recuperado el 28 de 11 de 2019, de ¿Qué es el Marketing verde o ecológico?: <https://mglobalmarketing.es/blog/marketing-verde-ecologico-como-se-aplica-y-beneficios/>
- Ical. (29 de 05 de 2019). *El Día de Valladolid*. Recuperado el 28 de 11 de 2019, de La renta media de Valladolid se sitúa en 12.893 euros: <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/Z207D82D6-AB91-82E5-1B302E3AB00C7737/201905/la-renta-media-de-valladolid-se-situa-en-12893-euros>
- Junta de Castilla y León (JCYL). (24 de 10 de 2019). *Encuesta de Población Activa en CyL Tercer Trimestre 2019*. Recuperado el 28 de 11 de 2019, de <https://estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100Detalle/1284159001327/1246989275272/1284902243967/Comunicacion>
- Lorenzana, D. (10 de 1 de 2014). *Pymes y Autónomos*. Recuperado el 20 de 12 de 2019, de ¿En qué consiste el ROE y para qué sirve?: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>
- Martín, J. (10 de 06 de 2019). *Cerem. International Business School*. Recuperado el 06 de 09 de 2019, de Claves para hacer un buen DAFO: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Mister Empresa. (19 de 09 de 2010). *Pymes y Autónomos*. Recuperado el 03 de 05 de 2019, de ¿Qué es una Sociedad Limitada Nueva Empresa?: <https://www.pymesyautonomos.com/estructura-societaria/que-es-una-sociedad-limitada-nueva-empresa>
- Real Federación Hípica Española (RFHE). (04 de 02 de 2019). *RFHE*. Recuperado el 15 de 06 de 2019, de Normativa de homologación de clubes y centros ecuestres: <http://www.rfhe.com/wp-content/uploads/2019/03/Normativa-de-club-centro-ecuestre-homologado-FFAA1.pdf>
- Real Federación Hípica Española (RFHE). (s.f.). *RFHE*. Recuperado el 23 de 12 de 2019, de Licencias deportistas: <https://fhcyl.es/licencias-deportistas/>
- Thompson, I. (2006). *Marketing-Free*. Recuperado el 15 de 8 de 2019, de Concepto de Marketing: <https://www.marketing-free.com/marketing/concepto-marketing.html>

Trenza, A. (31 de 7 de 2018). *El Blog de Ana Trenza. Mis Finanzas*. Recuperado el 21 de 12 de 2019, de Ratio de Solvencia: Definición, Fórmula y Ejemplos.: https://anatrenza.com/ratio-de-solvencia/#11_Que_es_el_ratio_de_solvencia

Westreicher, G. (24 de 5 de 2018). *Economipedia*. Recuperado el 21 de 12 de 2019, de Rentabilidad de los activos - ROA: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>

Zoobio. (s.f.). *Zoobio*. Recuperado el 18 de 08 de 2019, de <https://www.zoobio.es/marstall-pferdemuesli/19028-mash>

XV. Anexos

Índice Anexos

ANEXO 1. ENCUESTA MERCADO OBJETIVO	68
ANEXO 2. CAPACIDAD PRODUCTIVA Y PREVISIÓN DIARIA.....	71
ANEXO 3. ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 1	72
ANEXO 4. AMORTIZACIONES.....	73
ANEXO 5. INVERSIONES 5 AÑOS.....	73
ANEXO 6. APORTACIONES EN ESPECIE.....	74
ANEXO 7. LIQUIDACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO.....	74
ANEXO 8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO	79
ANEXO 9. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 5 AÑOS	81
ANEXO 10. PREVISIÓN TESORERÍA PRIMER AÑO	82
ANEXO 11. PREVISIÓN TESORERÍA 5 AÑOS	84
ANEXO 12. PREVISIÓN TESORERÍA INICIAL.....	86
ANEXO 13. BALANCE PRIMER AÑO	87
ANEXO 14. BALANCE 5 AÑOS	88

ANEXO 1. ENCUESTA MERCADO OBJETIVO

117 respuestas:

1. ¿Podrías decir que eres aficionado al mundo de los caballos y la equitación?
 - Sí (51,3%)
 - No (48,7%)
2. ¿Montas a caballo?
 - Sí (63,2%)
 - No (36,8%)
3. ¿Cuentas con caballo/s propio/s?
 - Sí (24,8%)
 - No (75,2%)
4. ¿Realizas actividades relacionadas con los caballos? (En caso negativo, acudir a pregunta 6)
 - Sí (29,9%)
 - No (70,1%)
5. ¿Cuáles?
 - Clases de equitación (24,2%)
 - Rutas, paseos, etc. (75,8%)
 - Servicio de pupilaje (3%)
 - Otros (18,1%)
6. En caso de no realizar actividades con caballos, ¿te gustaría tener la oportunidad de hacerlo?
 - Sí (76,1%)
 - No (23,9%)
7. ¿Realizas estas actividades con caballo propio, o acudiendo a algún Centro Hípico?
 - Caballo propio (45,9%)
 - Centro Hípico (31,1%)
 - Ambas (3,3%)
 - Otros (19,7)
8. ¿Qué es lo que más valoras dentro de un Centro Hípico?
 - Calidad (46,2%)
 - Profesionalidad (55,6%)

- Diversidad de actividades (36,8%)
 - Servicio recibido (29,1%)
 - Otros (2,7%)
9. ¿Sí tuvieras la posibilidad de acudir a un Centro Hípico, que mostrase estas características, lo harías?
- Sí (77,8%)
 - No (22,2%)
10. ¿Con qué frecuencia acudirías?
- Más de 3 veces a la semana (9,4%)
 - 1-2 veces por semana (41,9%)
 - Mensualmente (25,6%)
 - Nunca (20,5%)
 - Otro (2,6%)
11. ¿En qué servicios estarías interesado?
- Clases (47,9%)
 - Rutas, paseos, etc. (66,7%)
 - Servicio de pupilaje (3,1%)
 - Campamentos infantiles (8,3%)
 - Otros (4%)
12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por la realización de dichas actividades?
- Entre 10-25€ (45,9%)
 - Entre 25-50€ (45,9%)
 - Más de 50€ (3,1%)
 - Otros (5,1%)
13. Si tienes caballos, o los tuvieras, ¿contratarías un servicio de pupilaje donde se ocuparán por completo del mantenimiento de tu caballo?
- Sí (43,6%)
 - No, lo haría yo mismo (56,4)
14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este servicio?
- Menos de 250€ (29,1%)
 - Entre 250-350€ (39,9%)
 - Más de 350€ (1,7%)
 - Nada (33,3%)

15. ¿Cuánta distancia estarías dispuesto a recorrer para acudir a un Centro Hípico?

- Únicamente en Valladolid (28,6%)
- Alrededores de Valladolid (30 km) (62,9%)
- 45-60 km (8,6%)

16. En caso de no pertenecer a la provincia de Valladolid, ¿Con qué frecuencia visitas la ciudad?

- Diariamente (31,6%)
- Semanalmente (34,2%)
- Mensualmente (20,5%)
- Anualmente (6,8%)
- Nunca (6,8%)

17. En alguna de estas visitas, ¿aprovecharías para acudir a un Centro Hípico y realizar alguna de las actividades ofertadas a modo de turismo ecuestre?

- Sí (65%)
- No (35%)

18. ¿Qué edad tienes?

- Menor de 12 años (1,7%)
- Entre 12 y 18 años (4,3%)
- Mayor de 18 años (94%)

19. Género

- Masculino (48,7%)
- Femenino (51,3%)

ANEXO 2. CAPACIDAD PRODUCTIVA Y PREVISIÓN DIARIA

Información detallada de horas mes a mes y estimación de horas promedio.

CLASES (máximo 4h/día)				
Mes	N.º días reales	Máximo h/mes	Estimación	Observaciones
ENE	23	92	23	Desconocimiento de la empresa: se espera por promedio 1h de clase al día
FEB	20	80	40	2h de clase al día
MAR	22	88	66	3h de clase al día
ABR	22	88	88	Con la llegada del buen tiempo: promedio de 4h de clase al día
MAY	21	84	84	4h de clase al día
JUN	22	88	66	Promedio 3h de clase al día, por las últimas dos semanas de campamentos
JUL	23	92	46	Promedio 2h de clase al día por campamentos y vacaciones
AGO	21	84	42	Promedio 2h de clase al día por campamentos y vacaciones
SEP	22	88	66	Promedio 3h de clase al día, por las dos semanas de campamentos
OCT	22	88	88	4h de clase al día
NOV	21	84	84	4h de clase al día
DIC	23	92	69	Promedio 3h de clase al día, por las dos semanas de campamentos

RUTAS (máximo 4h/día)				
Mes	N.º días reales	Máximo h/mes	Estimación	Observaciones
ENE	8	32	8	Desconocimiento de la empresa: se espera por promedio 1h de ruta al día
FEB	9	36	18	2h de ruta al día
MAR	9	36	27	3h de ruta al día
ABR	8	32	32	Con el buen tiempo: promedio de 4h de ruta al día
MAY	10	40	40	4h de ruta al día
JUN	8	32	32	4h de ruta al día
JUL	8	32	16	2h de ruta al día por vacaciones
AGO	10	40	20	2h de ruta al día por vacaciones
SEP	8	32	32	4h de ruta al día
OCT	9	36	36	4h de ruta al día
NOV	9	36	27	3h de ruta al día por llegada invierno
DIC	8	32	24	3h de ruta al día por llegada invierno

CAMPAMENTOS (6h/día)				
Mes	Semanas	Días reales	Días exactos	N.º horas
JUN	2 semanas	7	22-26, 29 y 30	28
JUL	todo el mes	23	1-3, 6-10, 13-17, 20-24, 27-31	92
AGO	todo el mes	21	3-7, 10-14, 17-21, 24-28, 31	84
SEP	2 semanas	9	1-4, 7-11	36
DIC	2 semanas	6	21-23, 28-30	24

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 1

SERVICIOS OFERTADOS		ESTIMACIÓN Y PRESUESTO DE VENTAS 2020												TOTAL
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
CLASES DOMA	Ventas esperadas (horas)	23	40	66	88	84	66	46	42	66	88	84	69	762
	Cientes/hora	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Precio de venta/hora	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
	TOTAL VENTAS (€)	1472	2560	4224	5632	5376	4224	2944	2688	4224	5632	5376	4416	48768
CAMPAMEN.	Ventas esperadas (horas)	0	0	0	0	0	28	92	84	36	0	0	24	264
	Cientes/hora	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	Precio de venta/hora	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	TOTAL VENTAS (€)	0	0	0	0	0	1344	4416	4032	1728	0	0	1152	12672
RUTAS	Ventas esperadas (horas)	8	18	27	32	40	32	16	20	32	36	27	24	312
	Cientes/hora	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	Precio de venta/hora	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
	TOTAL VENTAS (€)	704	1584	2376	2816	3520	2816	1408	1760	2816	3168	2376	2112	27456
TERAPIAS ECUESTRES	Ventas esperadas	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
	Cientes/hora	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	Precio de venta/hora	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	TOTAL VENTAS (€)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
PUPILAJE	Ventas esperadas (cab/mes)	0	1	2	3	4	5	5	5	4	3	3	3	38
	Precio de venta/mes	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	
	TOTAL VENTAS (€)	0	340	680	1020	1360	1700	1700	1700	1360	1020	1020	1020	12920
	TOTAL VENTAS (€)	2976	5284	8080	10268	11056	10884	11268	10980	10928	10620	9572	9500	111416

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. AMORTIZACIONES

	INVERSIÓN INICIAL	% AMORTIZ.	AMORTIZACIÓN LINEAL AL AÑO	N.º DE AÑOS
Inmovilizado Material	174.435 €		4.196 €	
Terrenos	65.000 €	0%	0 €	-
Instalaciones	100.000 €	3%	3.000 €	33
Equipamiento	7.620 €	10%	762 €	10
Utillaje, Herramientas	1.415 €	25%	354 €	4
Equipos informáticos	400 €	20%	80 €	5
Inmovilizado Inmaterial	100 €		33 €	
Aplicaciones informáticas	100 €	33%	33 €	3
Otro inmovilizado	19.800 €		1.980 €	
Caballos	15.000 €	10%	1.500 €	10
Ponis	4.800 €	10%	480 €	10
TOTAL	194.335 €		6.209 €	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5. INVERSIONES 5 AÑOS

NUEVAS INVERSIONES		
Concepto	Estimación	Año
TOTAL Inmovilizado Material	2.215 €	
Equipamiento saltos	400 €	2
Utillaje, Herramientas limpieza	1.415 €	4
Equipos informáticos	400 €	5
TOTAL Otro Inmovilizado	8.400 €	
Caballos	6.000 €	4
Ponis	2.400 €	4
TOTAL NUEVAS INVERSIONES	10.615 €	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6. APORTACIONES EN ESPECIE

APORTACIONES EN ESPECIE			
TERRENO E INSTALACIONES			TOTAL
Terreno e instalaciones ya existentes			65.000 €
EQUIPAMIENTO	Unidades	Coste unitario	TOTAL
Sillas	15	300 €	4.500 €
Cabezadas doma	15	200 €	600 €
Cabezadas cuadra	15	50 €	150 €
Protectores	6	300 €	120 €
TOTAL	51		5.370 €
CABALLOS	Unidades	Coste unitario	TOTAL
Caballos	6	1.500 €	9.000 €
EQUIPO INFORM.	Unidades	Coste unitario	TOTAL
Ordenador	1	400 €	400 €
TOTAL APORTACIONES EN ESPECIE			79.770 €

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. LIQUIDACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO

Importe del capital	100.000,00 €	
Amortización años	15,0	<i>cumplimentar</i>
Amortización meses	180,0	
Tipo anual nominal	4,20%	<i>cumplimentar</i>
Tipo mensual	0,35%	

	CUOTA ANUAL	CUOTA INTERESES	CUOTA AMORT
1	8.997,00 €	4.106,57 €	4.890,43 €
2	8.997,00 €	3.897,17 €	5.099,83 €
3	8.997,00 €	3.975,23 €	5.021,78 €
4	8.997,00 €	3.451,09 €	5.545,91 €
5	8.997,00 €	3.213,63 €	5.783,37 €
6	8.997,00 €	2.966,00 €	6.031,01 €
7	8.997,00 €	2.707,76 €	6.289,24 €

N	Capital Pendiente	Cuota	Cuota Intereses	Cuota Capital	Capital Amortizado
1	100.000,00 €	749,75 €	350,00 €	399,75 €	399,75 €
2	99.600,25 €	749,75 €	348,60 €	401,15 €	800,90 €
3	99.199,10 €	749,75 €	347,20 €	402,55 €	1.203,45 €
4	98.796,55 €	749,75 €	345,79 €	403,96 €	1.607,42 €
5	98.392,58 €	749,75 €	344,37 €	405,38 €	2.012,79 €
6	97.987,21 €	749,75 €	342,96 €	406,80 €	2.419,59 €
7	97.580,41 €	749,75 €	341,53 €	408,22 €	2.827,81 €

8	97.172,19 €	749,75 €	340,10 €	409,65 €	3.237,45 €
9	96.762,55 €	749,75 €	338,67 €	411,08 €	3.648,54 €
10	96.351,46 €	749,75 €	337,23 €	412,52 €	4.061,06 €
11	95.938,94 €	749,75 €	335,79 €	413,96 €	4.475,02 €
12	95.524,98 €	749,75 €	334,34 €	415,41 €	4.890,43 €
13	95.109,57 €	749,75 €	332,88 €	416,87 €	5.307,30 €
14	94.692,70 €	749,75 €	331,42 €	418,33 €	5.725,63 €
15	94.274,37 €	749,75 €	329,96 €	419,79 €	6.145,42 €
16	93.854,58 €	749,75 €	328,49 €	421,26 €	6.566,67 €
17	93.433,33 €	749,75 €	327,02 €	422,73 €	6.989,41 €
18	93.010,59 €	749,75 €	325,54 €	424,21 €	7.413,62 €
19	92.586,38 €	749,75 €	324,05 €	425,70 €	7.839,32 €
20	92.160,68 €	749,75 €	322,56 €	427,19 €	8.266,51 €
21	91.733,49 €	749,75 €	321,07 €	428,68 €	8.695,19 €
22	91.304,81 €	749,75 €	319,57 €	430,18 €	9.125,37 €
23	90.874,63 €	749,75 €	318,06 €	431,69 €	9.557,06 €
24	90.442,94 €	749,75 €	316,55 €	433,20 €	9.990,26 €
25	90.009,74 €	749,75 €	315,03 €	434,72 €	10.424,98 €
26	89.575,02 €	749,75 €	313,51 €	436,24 €	10.861,22 €
27	89.138,78 €	749,75 €	311,99 €	437,76 €	11.298,98 €
28	88.701,02 €	749,75 €	310,45 €	439,30 €	11.738,28 €
29	88.261,72 €	749,75 €	308,92 €	440,83 €	12.179,11 €
30	87.820,89 €	749,75 €	307,37 €	442,38 €	12.621,49 €
31	87.378,51 €	749,75 €	305,82 €	443,93 €	13.065,42 €
32	86.934,58 €	749,75 €	304,27 €	445,48 €	13.510,89 €
33	86.489,11 €	749,75 €	302,71 €	447,04 €	13.957,93 €
34	86.042,07 €	749,75 €	301,15 €	448,60 €	14.406,54 €
35	85.593,46 €	749,75 €	299,58 €	450,17 €	14.856,71 €
36	85.143,29 €	749,75 €	298,00 €	451,75 €	15.308,46 €
37	84.691,54 €	749,75 €	296,42 €	453,33 €	15.761,79 €
38	84.238,21 €	749,75 €	294,83 €	454,92 €	16.216,71 €
39	83.783,29 €	749,75 €	293,24 €	456,51 €	16.673,21 €
40	83.326,79 €	749,75 €	291,64 €	458,11 €	17.131,32 €
41	82.868,68 €	749,75 €	290,04 €	459,71 €	17.591,03 €
42	82.408,97 €	749,75 €	288,43 €	461,32 €	18.052,35 €
43	81.947,65 €	749,75 €	286,82 €	462,93 €	18.515,28 €
44	81.484,72 €	749,75 €	285,20 €	464,55 €	18.979,84 €
45	81.020,16 €	749,75 €	283,57 €	466,18 €	19.446,02 €
46	80.553,98 €	749,75 €	281,94 €	467,81 €	19.913,83 €
47	80.086,17 €	749,75 €	280,30 €	469,45 €	20.383,28 €
48	79.616,72 €	749,75 €	278,66 €	471,09 €	20.854,37 €
49	79.145,63 €	749,75 €	277,01 €	472,74 €	21.327,11 €
50	78.672,89 €	749,75 €	275,36 €	474,40 €	21.801,50 €
51	78.198,50 €	749,75 €	273,69 €	476,06 €	22.277,56 €
52	77.722,44 €	749,75 €	272,03 €	477,72 €	22.755,28 €
53	77.244,72 €	749,75 €	270,36 €	479,39 €	23.234,68 €
54	76.765,32 €	749,75 €	268,68 €	481,07 €	23.715,75 €
55	76.284,25 €	749,75 €	266,99 €	482,76 €	24.198,50 €
56	75.801,50 €	749,75 €	265,31 €	484,45 €	24.682,95 €
57	75.317,05 €	749,75 €	263,61 €	486,14 €	25.169,09 €
58	74.830,91 €	749,75 €	261,91 €	487,84 €	25.656,93 €
59	74.343,07 €	749,75 €	260,20 €	489,55 €	26.146,48 €
60	73.853,52 €	749,75 €	258,49 €	491,26 €	26.637,74 €

61	73.362,26 €	749,75 €	256,77 €	492,98 €	27.130,73 €
62	72.869,27 €	749,75 €	255,04 €	494,71 €	27.625,43 €
63	72.374,57 €	749,75 €	253,31 €	496,44 €	28.121,87 €
64	71.878,13 €	749,75 €	251,57 €	498,18 €	28.620,05 €
65	71.379,95 €	749,75 €	249,83 €	499,92 €	29.119,97 €
66	70.880,03 €	749,75 €	248,08 €	501,67 €	29.621,64 €
67	70.378,36 €	749,75 €	246,32 €	503,43 €	30.125,07 €
68	69.874,93 €	749,75 €	244,56 €	505,19 €	30.630,25 €
69	69.369,75 €	749,75 €	242,79 €	506,96 €	31.137,21 €
70	68.862,79 €	749,75 €	241,02 €	508,73 €	31.645,94 €
71	68.354,06 €	749,75 €	239,24 €	510,51 €	32.156,45 €
72	67.843,55 €	749,75 €	237,45 €	512,30 €	32.668,75 €
73	67.331,25 €	749,75 €	235,66 €	514,09 €	33.182,84 €
74	66.817,16 €	749,75 €	233,86 €	515,89 €	33.698,73 €
75	66.301,27 €	749,75 €	232,05 €	517,70 €	34.216,43 €
76	65.783,57 €	749,75 €	230,24 €	519,51 €	34.735,94 €
77	65.264,06 €	749,75 €	228,42 €	521,33 €	35.257,26 €
78	64.742,74 €	749,75 €	226,60 €	523,15 €	35.780,41 €
79	64.219,59 €	749,75 €	224,77 €	524,98 €	36.305,39 €
80	63.694,61 €	749,75 €	222,93 €	526,82 €	36.832,21 €
81	63.167,79 €	749,75 €	221,09 €	528,66 €	37.360,88 €
82	62.639,12 €	749,75 €	219,24 €	530,51 €	37.891,39 €
83	62.108,61 €	749,75 €	217,38 €	532,37 €	38.423,76 €
84	61.576,24 €	749,75 €	215,52 €	534,23 €	38.957,99 €
85	61.042,01 €	749,75 €	213,65 €	536,10 €	39.494,10 €
86	60.505,90 €	749,75 €	211,77 €	537,98 €	40.032,08 €
87	59.967,92 €	749,75 €	209,89 €	539,86 €	40.571,94 €
88	59.428,06 €	749,75 €	208,00 €	541,75 €	41.113,69 €
89	58.886,31 €	749,75 €	206,10 €	543,65 €	41.657,34 €
90	58.342,66 €	749,75 €	204,20 €	545,55 €	42.202,89 €
91	57.797,11 €	749,75 €	202,29 €	547,46 €	42.750,35 €
92	57.249,65 €	749,75 €	200,37 €	549,38 €	43.299,73 €
93	56.700,27 €	749,75 €	198,45 €	551,30 €	43.851,03 €
94	56.148,97 €	749,75 €	196,52 €	553,23 €	44.404,26 €
95	55.595,74 €	749,75 €	194,59 €	555,17 €	44.959,42 €
96	55.040,58 €	749,75 €	192,64 €	557,11 €	45.516,53 €
97	54.483,47 €	749,75 €	190,69 €	559,06 €	46.075,59 €
98	53.924,41 €	749,75 €	188,74 €	561,01 €	46.636,60 €
99	53.363,40 €	749,75 €	186,77 €	562,98 €	47.199,58 €
100	52.800,42 €	749,75 €	184,80 €	564,95 €	47.764,53 €
101	52.235,47 €	749,75 €	182,82 €	566,93 €	48.331,46 €
102	51.668,54 €	749,75 €	180,84 €	568,91 €	48.900,37 €
103	51.099,63 €	749,75 €	178,85 €	570,90 €	49.471,27 €
104	50.528,73 €	749,75 €	176,85 €	572,90 €	50.044,17 €
105	49.955,83 €	749,75 €	174,85 €	574,90 €	50.619,07 €
106	49.380,93 €	749,75 €	172,83 €	576,92 €	51.195,99 €
107	48.804,01 €	749,75 €	170,81 €	578,94 €	51.774,93 €
108	48.225,07 €	749,75 €	168,79 €	580,96 €	52.355,89 €
109	47.644,11 €	749,75 €	166,75 €	583,00 €	52.938,89 €
110	47.061,11 €	749,75 €	164,71 €	585,04 €	53.523,92 €
111	46.476,08 €	749,75 €	162,67 €	587,08 €	54.111,01 €
112	45.888,99 €	749,75 €	160,61 €	589,14 €	54.700,14 €
113	45.299,86 €	749,75 €	158,55 €	591,20 €	55.291,35 €

114	44.708,65 €	749,75 €	156,48 €	593,27 €	55.884,62 €
115	44.115,38 €	749,75 €	154,40 €	595,35 €	56.479,96 €
116	43.520,04 €	749,75 €	152,32 €	597,43 €	57.077,39 €
117	42.922,61 €	749,75 €	150,23 €	599,52 €	57.676,91 €
118	42.323,09 €	749,75 €	148,13 €	601,62 €	58.278,53 €
119	41.721,47 €	749,75 €	146,03 €	603,73 €	58.882,26 €
120	41.117,74 €	749,75 €	143,91 €	605,84 €	59.488,10 €
121	40.511,90 €	749,75 €	141,79 €	607,96 €	60.096,06 €
122	39.903,94 €	749,75 €	139,66 €	610,09 €	60.706,14 €
123	39.293,86 €	749,75 €	137,53 €	612,22 €	61.318,36 €
124	38.681,64 €	749,75 €	135,39 €	614,36 €	61.932,73 €
125	38.067,27 €	749,75 €	133,24 €	616,51 €	62.549,24 €
126	37.450,76 €	749,75 €	131,08 €	618,67 €	63.167,92 €
127	36.832,08 €	749,75 €	128,91 €	620,84 €	63.788,75 €
128	36.211,25 €	749,75 €	126,74 €	623,01 €	64.411,76 €
129	35.588,24 €	749,75 €	124,56 €	625,19 €	65.036,96 €
130	34.963,04 €	749,75 €	122,37 €	627,38 €	65.664,34 €
131	34.335,66 €	749,75 €	120,17 €	629,58 €	66.293,91 €
132	33.706,09 €	749,75 €	117,97 €	631,78 €	66.925,69 €
133	33.074,31 €	749,75 €	115,76 €	633,99 €	67.559,68 €
134	32.440,32 €	749,75 €	113,54 €	636,21 €	68.195,89 €
135	31.804,11 €	749,75 €	111,31 €	638,44 €	68.834,33 €
136	31.165,67 €	749,75 €	109,08 €	640,67 €	69.475,00 €
137	30.525,00 €	749,75 €	106,84 €	642,91 €	70.117,91 €
138	29.882,09 €	749,75 €	104,59 €	645,16 €	70.763,07 €
139	29.236,93 €	749,75 €	102,33 €	647,42 €	71.410,49 €
140	28.589,51 €	749,75 €	100,06 €	649,69 €	72.060,18 €
141	27.939,82 €	749,75 €	97,79 €	651,96 €	72.712,14 €
142	27.287,86 €	749,75 €	95,51 €	654,24 €	73.366,38 €
143	26.633,62 €	749,75 €	93,22 €	656,53 €	74.022,92 €
144	25.977,08 €	749,75 €	90,92 €	658,83 €	74.681,75 €
145	25.318,25 €	749,75 €	88,61 €	661,14 €	75.342,88 €
146	24.657,12 €	749,75 €	86,30 €	663,45 €	76.006,33 €
147	23.993,67 €	749,75 €	83,98 €	665,77 €	76.672,11 €
148	23.327,89 €	749,75 €	81,65 €	668,10 €	77.340,21 €
149	22.659,79 €	749,75 €	79,31 €	670,44 €	78.010,65 €
150	21.989,35 €	749,75 €	76,96 €	672,79 €	78.683,44 €
151	21.316,56 €	749,75 €	74,61 €	675,14 €	79.358,58 €
152	20.641,42 €	749,75 €	72,24 €	677,51 €	80.036,09 €
153	19.963,91 €	749,75 €	69,87 €	679,88 €	80.715,96 €
154	19.284,04 €	749,75 €	67,49 €	682,26 €	81.398,22 €
155	18.601,78 €	749,75 €	65,11 €	684,64 €	82.082,86 €
156	17.917,14 €	749,75 €	62,71 €	687,04 €	82.769,90 €
157	17.230,10 €	749,75 €	60,31 €	689,45 €	83.459,35 €
158	16.540,65 €	749,75 €	57,89 €	691,86 €	84.151,21 €
159	15.848,79 €	749,75 €	55,47 €	694,28 €	84.845,49 €
160	15.154,51 €	749,75 €	53,04 €	696,71 €	85.542,20 €
161	14.457,80 €	749,75 €	50,60 €	699,15 €	86.241,34 €
162	13.758,66 €	749,75 €	48,16 €	701,60 €	86.942,94 €
163	13.057,06 €	749,75 €	45,70 €	704,05 €	87.646,99 €
164	12.353,01 €	749,75 €	43,24 €	706,51 €	88.353,50 €
165	11.646,50 €	749,75 €	40,76 €	708,99 €	89.062,49 €
166	10.937,51 €	749,75 €	38,28 €	711,47 €	89.773,96 €

167	10.226,04 €	749,75 €	35,79 €	713,96 €	90.487,92 €
168	9.512,08 €	749,75 €	33,29 €	716,46 €	91.204,38 €
169	8.795,62 €	749,75 €	30,78 €	718,97 €	91.923,34 €
170	8.076,66 €	749,75 €	28,27 €	721,48 €	92.644,83 €
171	7.355,17 €	749,75 €	25,74 €	724,01 €	93.368,83 €
172	6.631,17 €	749,75 €	23,21 €	726,54 €	94.095,37 €
173	5.904,63 €	749,75 €	20,67 €	729,08 €	94.824,46 €
174	5.175,54 €	749,75 €	18,11 €	731,64 €	95.556,09 €
175	4.443,91 €	749,75 €	15,55 €	734,20 €	96.290,29 €
176	3.709,71 €	749,75 €	12,98 €	736,77 €	97.027,06 €
177	2.972,94 €	749,75 €	10,41 €	739,35 €	97.766,40 €
178	2.233,60 €	749,75 €	7,82 €	741,93 €	98.508,34 €
179	1.491,66 €	749,75 €	5,22 €	744,53 €	99.252,86 €
180	747,14 €	749,75 €	2,61 €	747,14 €	100.000,00 €

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO

INGRESOS	Total	%	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Abril	May o	Juni o	Julio	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Diciem bre
Venta neta total	111.416	100,00%	2.976	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
Venta bruta	111.416	100%	2.976	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
Menos venta	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos netos total	111.416		2.976	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
GASTOS	Total	%	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Abril	May o	Juni o	Julio	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Diciem bre
Consumo	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iniciales	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
compras	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
finales	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
variables	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
fijos	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal	53.304	47,8%	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442	4.442
comisiones	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
salarios previos	0	0%	0											
producción/servicio	35.904	32%	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992	2.992
marketing/ventas	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
administración/DG	17.400	16%	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450	1.450
Marketing y ventas	550	0,5%	275	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Publicidad y pr.	300	0%	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Otros market.	250	0%	250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos ventas	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
variables	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Generales y adm	26.757	24,0%	2.231	2.124	2.167	2.210	2.253	2.296	2.296	2.296	2.253	2.210	2.210	2.210
Gastos I+D	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservación S. Profesionales	1.6396	1%	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248

Comida	5.436	5%	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453
Seguros	3.200	3%	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Otros servicios	150	0%	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	1.356	1%	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Viajes, dietas...	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Excepcionales	0	0,0%	0											
Insolvencias	0	0,0%	0											
Total gastos	80.611	72,4%	6.948	6.591	6.634	6.677	6.720	6.763	6.763	6.763	6.720	6.677	6.677	6.677
E.B.I.T.D.A.	30.805	27,6%	3.972	1.307	1.446	3.591	4.336	4.121	4.505	4.217	4.208	3.943	2.895	2.823
Amortizaciones	6.600	5,9%	550											
Res. Explotación	24.205	21,7%	4.522	1.857	896	3.041	3.786	3.571	3.955	3.667	3.658	3.393	2.345	2.273
FINANCIEROS	Total	%	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Abril	May o	Juni o	Julio	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Diciem bre
Ingresos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos	4.261	3,8%	452	362	362	347	342	342	342	342	342	342	342	342
Intereses	4.161		352	362	362	347	342	342	342	342	342	342	342	342
Otros gastos financ.	100		100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO	Total	%	Ene ro	Febr ero	Mar zo	Abril	May o	Juni o	Julio	Ago sto	Septie mbre	Octu bre	Novie mbre	Diciem bre
antes de impuestos	19.944	17,9%	4.973	2.219	534	2.694	3.444	3.228	3.612	3.324	3.316	3.051	2.003	1.931
Impuestos	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO	19.944	17,9%	4.973	2.219	534	2.694	3.444	3.228	3.612	3.324	3.316	3.051	2.003	1.931

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 9. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 5 AÑOS

INGRESOS	2020	2021	2022	2023	2024
Venta neta total	111.416	117.516	123.850	130.489	137.783
Venta bruta anual	111.416	117.516	123.850	130.489	137.783
menos venta	0	0	0	0	0
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Ingresos netos total	111.416	117.516	123.850	130.489	137.783
GASTOS	2020	2021	2022	2023	2024
Consumo	0	0	0	0	0
iniciales	0	0	0	0	0
compras	0	0	0	0	0
finales	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	0	0	0	0	0
variables	0	0	0	0	0
fijos	0	0	0	0	0
Personal	53.304	54.174	65.859	80.820	81.828
comisiones	0	0	0	0	0
salarios previos	0	0	0	0	0
producción/servicio	35.904	35.904	46.675	60.678	60.678
marketing/ventas	0	0	0	0	0
administración/DG	17.400	18.270	19.184	20.143	21.150
Marketing y ventas	550	300	300	300	300
Publicidad y pr.	300	300	300	300	300
Otros market.	250	0	0	0	0
Gastos ventas	0	0	0	0	0
variables	0	0	0	0	0
Generales y adm	26.757	26.780	26.952	35.854	36.070
Gastos I+D	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0	0	0	0
Conservación	1.639	1.812	1.984	2.157	2.373
S. Profesionales	14.976	14.976	14.976	21.026	21.026
Comida	5.436	5.436	5.436	7.765	7.765
Seguros	3.200	3.200	3.200	3.550	3.550
Otros servicios	150	0	0	0	0
Suministros	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Viajes, dietas...	0	0	0	0	0
Material Oficina	0	0	0	0	0
Transportes	0	0	0	0	0
Excepcionales	0	0	0	0	0
Insolvencias	0	0	0	0	0
Total gastos	80.611	81.254	93.110	116.975	118.198
E.B.I.T.D.A.	30.805	36.262	30.740	13.514	19.585
amortizaciones	6.600	6.640	6.640	7.800	7.446
RESULTADO Explotación	24.205	29.623	24.100	5.714	12.139
Resultado FINANCIERO	2020	2021	2022	2023	2024
ingresos financieros	0	0	0	0	0
gastos financieros	4.261	3.997	3.779	3.551	3.314
Intereses	4.161	3.897	3.679	3.451	3.214
Otros gastos financ.	100	100	100	100	100
RESULTADO del EJERCICIO	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado antes de impuestos	19.944	25.626	20.321	2.163	8.825
impuestos	0	0	0	0	0
RESULTADO NETO	19.944	25.626	20.321	2.163	8.825

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 10. PREVISIÓN TESORERÍA PRIMER AÑO

TESORERÍA previsual		Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo acumulado al inicio del mes				0	1	677	513	3.120	6.491	10.246	13.713	17.171	20.364	22.509
Cobros por ventas														
Ventas - gestión cobro		111.416	2.976	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
Ventas - descuento efectos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% impagados	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% cobro impagados	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total cobros netos por ventas		111.416	2.976	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
Otros ingresos														
Otros ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios		98.958	98.958	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos		100.000	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvenciones		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total otros ingresos		198.958	198.958	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL COBROS		310.374	201.934	5.284	8.080	10.268	11.056	10.884	11.268	10.980	10.928	10.620	9.572	9.500
Pagos operativos														
Salarios e incentivos		70.200	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Comisiones	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos prod/servicio	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables prod/servicio	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	en el MES	300	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Otros marketing	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos I+D	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Arrendamientos	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conservación	en el MES	1.639	0	43	86	129	173	216	216	216	173	129	129	129
S. Profesionales	en el MES	14.976	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248
Tributos	en el MES	5.436	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453	453

Seguros	en el MES	3.200	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267
Otros servicios	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	en el MES	1.356	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113
Viajes, dietas...	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material Oficina	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	en el MES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liq. costes salariales	MENSUAL	-15.488	0	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	-1.408	1.408	-1.408	-1.408
Gastos excepcionales	(extraordinarios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos anteriores	proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total pagos operativos		81.619	7.956	6.591	6.634	6.677	6.720	6.763	6.763	6.763	6.720	6.677	6.677	6.677
Otros pagos														
Amortización préstamos	(principal)	4.890	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408
Gastos financieros	e intereses	4.261	452	362	362	347	342	342	342	342	342	342	342	342
Leasings (pal.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compra activos	sin financiación	194.335	194.335	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos establecimiento		286	286	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidación I.V.A.	TRIMESTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retenciones salariales	TRIMESTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto sociedades		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros pagos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total otros pagos		203.772	195.480	770	770	755	750	750	750	750	750	750	750	750
Pagos anteriores (preparación)		400	400											
TOTAL PAGOS		285.792	203.836	7.360	7.404	7.432	7.470	7.513	7.513	7.513	7.470	7.427	7.427	7.427
Saldo neto mensual		-1.902	-2.076	-676	-2.836	-3.586	-3.371	-3.755	-3.467	-3.458	-3.193	-2.145	-2.073	
Saldo acumulado a final de mes		-1.902	-3.978	-3.302	-466	-3.120	-6.491	-10.246	-13.713	-17.171	-20.364	-22.509	-24.582	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 11. PREVISIÓN TESORERÍA 5 AÑOS

CASH FLOW previsional	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo acumulado al inicio	0	24.582	36.325	37.659	16.865
Cobros por ventas					
Ventas - gestión cobro	111.416	117.516	123.850	130.489	137.783
Ventas - descuento efectos	0	0	0	0	0
Impagados	0	0	0	0	0
Cobro impagados	0	0	0	0	0
Total cobros netos por ventas	111.416	117.516	123.850	130.489	137.783
Otros ingresos					
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Socios	98.958	0	0	0	0
Préstamos	100.000	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Subvenciones	0	0	0	0	0
I.V.A. y otros	0	0	0	0	0
Total otros ingresos	198.958	0	0	0	0
Total cobros	310.374	117.516	123.850	130.489	137.783
Pagos operativos					
Salarios e incentivos	70.200	71.346	86.734	106.438	107.765
Comisiones	0	0	0	0	0
Compras	0	0	0	0	0
Gastos prod/servicio	0	0	0	0	0
Variables prod/servicio	0	0	0	0	0
Publicidad y promoción	300	300	300	300	300
Otros marketing	0	0	0	0	0
Gastos de Ventas	0	0	0	0	0
Variables de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos I+D	0	0	0	0	0
Arrendamientos	0	0	0	0	0
Conservación	1.639	1.812	1.984	2.157	2.373
S. Profesionales	14.976	14.976	14.976	21.026	21.026
Comida	5.436	5.436	5.436	7.765	7.765
Seguros	3.200	3.200	3.200	3.550	3.550
Otros servicios	0	0	0	0	0
Suministros	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Viajes, dietas...	0	0	0	0	0
Material Oficina	0	0	0	0	0

Transportes	0	0	0	0	0
Liq. costes salariales	-15.488	-17.149	-20.567	-25.223	-25.911
Gastos extraordinarios	0	0	0	0	0
Pagos anteriores	0				
Total pagos operativos	81.619	81.277	93.419	117.370	118.224
Otros pagos					
Amortización préstamos	4.890	5.100	5.318	5.546	5.783
Gastos financieros	4.261	3.997	3.779	3.551	3.314
Leasings (pal.)	0	0	0	0	0
Compra activos	194.335	400	0	9.815	0
Gastos establecimiento	286				
Liquidación I.V.A.	0	0	0	0	0
Retenciones salariales	0	0	0	0	0
Impuesto sociedades	0	0	0	0	0
Dividendos	0	15.000	20.000	15.000	1.000
Otros pagos	0				
Total otros pagos	203.772	24.497	29.097	33.912	10.097
Pagos anteriores (preparación)	400				
Total Pagos	285.792	105.774	122.516	151.282	128.321
Saldo neto ejercicio	24.582	11.742	1.334	-20.794	9.462
Saldo acumulado al final	24.582	36.325	37.659	16.865	26.327

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 12. PREVISIÓN TESORERÍA INICIAL

PREVISIÓN DE TESORERÍA	
Gastos de constitución	
Certificación negativa de la denominación social	16 €
Gastos de registro	100 €
Gastos de gestoría	100 €
Honorarios de Notarios	70 €
Total	286 €
Gastos de primer establecimiento	
Formación del personal	150 €
Publicidad	250 €
Total	400 €
Gastos corrientes a financiar al inicio	
Gastos de personal pagados	2.992 €
Suministros pagados	453 €
Total	3.445 €
Gastos diversos (10%)	
Total	413 €
Total gastos pagados	4.544 €

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 13. BALANCE PRIMER AÑO

BALANCES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVO												
NO CORRIENTE	194.071	193.521	192.971	192.421	191.871	191.321	190.771	190.221	189.671	189.121	188.571	188.021
Inmoviliz. INTANGIBLE	378	371	363	356	348	341	333	326	318	311	303	295
Inmovilizado MATERIAL	193.693	193.150	192.608	192.065	191.523	190.980	190.438	189.896	189.353	188.811	188.268	187.726
Inversiones FINANCIERAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CORRIENTE	0	1	677	513	3.120	6.491	10.246	13.713	17.171	20.364	22.509	24.582
EXISTENCIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REALIZABLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPONIBLE	0	1	677	513	3.120	6.491	10.246	13.713	17.171	20.364	22.509	24.582
TOTAL ACTIVO	194.071	193.522	193.648	192.934	194.991	197.812	201.017	203.934	206.842	209.485	211.081	212.604
Pat. NETO y PASIVO												
PATRIMONIO NETO	93.985	91.766	92.300	94.994	98.437	101.666	105.278	108.602	111.918	114.969	116.972	118.902
FONDOS PROPIOS	93.985	91.766	92.300	94.994	98.437	101.666	105.278	108.602	111.918	114.969	116.972	118.902
SUBVENCIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO	100.086	101.756	101.348	97.941	96.554	96.147	95.739	95.332	94.924	94.517	94.109	93.702
NO CORRIENTE	99.592	99.185	98.777	98.370	97.962	97.555	97.147	96.740	96.332	95.925	95.517	95.110
DEUDAS a largo plazo	99.592	99.185	98.777	98.370	97.962	97.555	97.147	96.740	96.332	95.925	95.517	95.110
CORRIENTE	494	2.571	2.571	-429	1.408	1.408	1.408	1.408	-1.408	1.408	-1.408	-1.408
PROVISIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDAS a corto plazo	1.902	3.979	3.979	979	0	0	0	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS PAGAR	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	1.408	-1.408	1.408	-1.408	-1.408
PERIODIFICACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL P. N. y PASIVO	194.071	193.522	193.648	192.934	194.991	197.812	201.017	203.934	206.842	209.485	211.081	212.604
FONDO de MANIOBRA	-494	2.570	1.894	942	4.528	7.899	11.654	15.121	18.579	21.772	23.917	25.990

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 14. BALANCE 5 AÑOS

BALANCES	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO	ACTIVO				
NO CORRIENTE	188.021	181.782	175.142	177.157	169.711
Inmovilizado INTANGIBLE	295	205	114	57	0
Inmovilizado MATERIAL	187.726	181.577	175.028	177.100	169.711
Inversiones FINANCIERAS	0	0	0	0	0
CORRIENTE	24.582	36.325	37.659	16.865	26.327
EXISTENCIAS	0	0	0	0	0
REALIZABLE	0	0	0	0	0
DISPONIBLE	24.582	36.325	37.659	16.865	26.327
TOTAL ACTIVO	212.604	218.107	212.801	194.022	196.038
Patrimonio NETO Y PASIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO				
PATRIMONIO NETO	118.902	129.528	129.849	117.012	124.837
FONDOS PROPIOS	118.902	129.528	129.849	117.012	124.837
Capital	98.958	98.958	98.958	98.958	98.958
Reservas	0	4.944	10.569	15.890	17.052
Resultados	19.944	25.626	20.322	2.164	8.827
Otros fondos propios	0	0	0	0	0
SUBVENCIONES	0	0	0	0	0
PASIVO	93.702	88.579	82.952	77.011	71.201
NO CORRIENTE	95.110	90.010	84.692	79.146	73.362
Préstamos largo plazo	95.110	90.010	84.692	79.146	73.362
Otras deudas a largo	0	0	0	0	0
CORRIENTE	-1.408	-1.431	-1.740	-2.135	-2.161
PROVISIONES	0	0	0	0	0
DEUDAS a corto plazo	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS PAGAR	-1.408	-1.431	-1.740	-2.135	-2.161
TOTAL P. N. y PASIVO	212.604	218.107	212.801	194.022	196.038
FONDO DE MANIOBRA	25.990	37.756	39.398	19.000	28.488

Fuente: Elaboración propia.