



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE NEGOCIO EMPRENDEDOR: CENTRO
ECUESTRE COLLADO MEDIANO**

Presentado por María Navarro de Miguel

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 6 de julio de 2021

ÍNDICE

Introducción	3
CAPÍTULO 1	
ANÁLISIS DEL ENTORNO	
1.1 Análisis del mercado	6
1.2 Macroentorno	7
1.2.1 Factores económicos	7
1.2.2 Factores político-legales	8
1.2.3 Factores sociodemográficos y culturales	8
1.2.4 Factores tecnológicos	9
1.3 Microentorno	9
1.3.1 Clientes	9
1.3.2 Análisis de la competencia	9
1.3.3 Proveedores	10
CAPÍTULO 2	
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN	
2.1 Análisis DAFO	14
CAPÍTULO 3	
LÍNEA ESTRATÉGICA	
3.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento	18
3.2 Marketing operativo	19
3.2.1 Descripción del producto	19
3.2.2 Estrategia de precios	20
3.2.3 Estrategia de comunicación	20
3.2.4 Estrategia de distribución	22
3.3 Modelo de negocio mediante “Canvas”	23
CAPÍTULO 4	
PLAN DE VIABILIDAD	
4.1 Inversión	26
4.2 Costes fijos	28
4.3 Costes variables	29
4.4 Financiación y estimación de resultados	30
Conclusiones	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

Introducción

Mi familia es propietaria de un terreno que ha estado durante mucho tiempo en desuso y que actualmente se utiliza únicamente para pasto del ganado. Tras algunos años buscando algún proyecto que encajase con el terreno y con su entorno, barajé varias opciones entre las que se encontraban la creación de algún tipo de cultivo, opción descartada por las características del suelo, y un centro hípico, proyecto finalmente expuesto.

Comenzó el año 2020, nuestras vidas cambiaron por completo y nuestra forma de verla tal y como la conocíamos también cambió. Nuestros planes, rutinas, la forma de relacionarnos, todo ha cambiado. La sociedad ahora quiere campo, quiere naturaleza, quiere aire puro y limpio. El municipio donde se ha proyectado la hípica, desde el inicio de la pandemia ha triplicado el número de vecinos, esto principalmente es debido a que las que antes eran segundas residencias en la sierra se han convertido en la vivienda habitual de muchos de ellos.

Tras el confinamiento mi pareja tomó la decisión de realizar algo que siempre le ha gustado, montar a caballo, y con ello vino la compra de un caballo. Yo nunca había tenido la posibilidad de montar y poco a poco he comenzado a conocer el mundo del caballo y todo lo que le rodea. He tenido la posibilidad de conocer a las personas propietarias de un centro ecuestre que han hecho que la experiencia que he tenido con el mundo del caballo haya sido enriquecedora.

Por todo ello, tras conocer más a fondo el mundo del caballo y las posibilidades que ofrece en cuanto a negocio con proyección y desarrollo en la zona tomé la decisión de proyectar un centro hípico en el terreno perteneciente a mi familia.

CAPITULO 1

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis del mercado

Para analizar el mercado de referencia se parte del modelo de Abell (1980) que considera las diferentes formas de satisfacer una necesidad por los diferentes grupos de clientes.

En concreto, la necesidad que cubre el proyecto es la de ocio y tiempo libre y se han dividido los clientes en tres grandes grupos, particulares, empresas e instituciones.

El proyecto tiene como mercado de referencia a todas aquellas personas dentro de la sociedad que quieran destinar parte de su tiempo de ocio a actividades relacionadas con la equitación, para ello, la empresa tendrá un catálogo de diferentes actividades para satisfacer todas esas posibles necesidades. Como posibles alternativas tecnológicas van a aparecer todas aquellas opciones de ocio tradicionales, así como otras de nueva creación entre las que se encuentran actividades culturales y parques de atracciones entre otras.

La estrategia de cobertura que va a considerar la empresa va a ser especialista en producto ya que está dirigida a todo tipo de clientes.

Figura 1.1: Mercado de referencia y producto-mercado



Fuente: elaboración propia elaborada adaptada al gráfico de Abell (1980)

1.2 Macroentorno

En este capítulo se analizan los factores que pueden influir en las empresas, en primer lugar, se analiza el macroentorno, en él intervienen los factores que afectan a todas las empresas por igual y que no se pueden modificar, para ello se realiza el análisis de los factores económicos, legales, sociodemográficos-culturales y tecnológicos, en segundo lugar, se estudia el microentorno, aquel en el que se puede influir en cierta manera, este está compuesto por los clientes, la competencia y los proveedores.

1.2.1 Factores económicos

- Paro

Uno de los factores que afectan es la tasa de paro, puesto que es un factor que perjudica directamente al consumo.

“La tasa de desempleo de España escaló el pasado mes de febrero del 16 al 16,1%, confirmado su posición al frente de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), cuya tasa media se redujo, en cambio del 6,8% al 6,7%, aunque se sitúa aún 1,4 puntos porcentuales por encima del ratio prepandemia” (Periódico Expansión, 12 de abril de 2021)

No obstante, hay que tener en cuenta que detrás de esta cifra de paro, existe un alto paro encubierto derivado de los ERTES. Según el Ministerio de Trabajo y Economía Social, esta cifra llegó a 1.009.175 empleados, en ellos se encuentra el número de personas afectadas por ERTES y, también, las afectadas por reducción de jornada.

- Financiación

Uno de los principales problemas que aparecen a la hora de llevar a cabo un proyecto puede ser la financiación de este.

Para el proyecto en estudio se han contemplado varias opciones que actualmente se pueden encontrar en el mercado financiero.

- Crédito bancario: búsqueda de la financiación en las entidades bancarias. El tipo de interés del préstamo depende del mercado. El tipo de interés de mercado actual se encuentra en torno al 4,65%.
- Subvenciones: actualmente se pueden encontrar varias ayudas para mujeres emprendedoras a través del Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), donde se puede obtener asesoramiento y tratamiento especializado para cualquier emprendedora. Destacan tres ayudas y subvenciones:
 - Tarifa plana: todos los nuevos autónomos poseen una tarifa plana de 60 euros al mes durante un tiempo limitado de tres años, además, en el caso de ser mujer se cuenta con una bonificación extra de un 30% sobre la cuenta de contingencias comunes.
 - Microcréditos: ofrecidos por el Ministerio de Igualdad, se necesita que el proyecto esté calificado como un proyecto viable y una vez calificado como apto se podrá tener acceso a financiación en el caso de que sea necesaria.
 - El Instituto de la Mujer: encauzado a prestar asesoramiento técnico y financiero para aquellas mujeres que desean emprender un negocio.

CAPÍTULO 1

- Otra de las opciones que se pueden plantear son las ayudas con Business Angels, los cuales, impulsan el desarrollo de proyectos empresariales que tengan un alto crecimiento en sus primeras etapas de vida. Éstos ayudan a cubrir la financiación que casi todo emprendedor tiene en los inicios del proyecto asociados a altos niveles de riesgo y falta de liquidez. Poseen alto conocimiento sobre el sector en el que van a invertir, además de una gran capacidad de gestión y una red de contactos muy valiosos para impulsar el desarrollo de los proyectos empresariales.
- Por último, se exponen las ayudas o préstamos ICO, constan de financiar actividades empresariales y necesidades de liquidez siempre y cuando sea en territorio nacional. El importe máximo es de hasta 12,5 millones de euros. La amortización es de 1 a 20 años, con la posibilidad de 3 años de carencia de principal en función de los plazos.

1.2.2 Factores político-legales

- Real Decreto 804/2011, de 10 de junio, por el que se regula la ordenación zootécnica, sanitaria y de bienestar animal de las explotaciones equinas y se establece el plan sanitario equino.
- Orden 8491/1998, de 30 de noviembre, de la Consejería de Economía y Empleo, por la que se crea el Registro de Establecimientos para la equitación, en aplicación del Decreto 176/1997, de 18 de diciembre, por el que se crea el Registro de Actividades Económico-Pecuarías de la Comunidad de Madrid, y el Registro Oficial de Équidos.
- Reglamento (CE) no 1/2005 del Consejo, de 22 de diciembre de 2004, relativo a la protección de los animales durante el transporte y las operaciones conexas y por el que se modifican las Directivas 64/432/CEE y 93/119/CE y el Reglamento (CE) no 1255/97.
- Ley 8/2003, de 24 de abril, de Sanidad Animal.
- Real Decreto 348/2000, de 10 de marzo, por el que se incorpora al ordenamiento jurídico la Directiva 98/58/CE, relativa a la protección de los animales en las explotaciones ganaderas.

1.2.3 Factores sociodemográficos y culturales

En los últimos años se ha detectado una mayor sensibilidad por el medioambiente, esto hace que la sociedad aumente su interés por el mundo rural.

Por ello, cada vez es más habitual que la gente quiera pasar más tiempo lejos de las grandes ciudades donde la contaminación y el exceso de población es muy abundante.

Hasta el siglo XX el caballo estaba relacionado directamente con el ejército y el transporte, como también a las tareas agrícolas, a lo largo del siglo XX ha ido ganando cada vez más importancia en el ámbito deportivo.

Los años 20 y 30 se consideraron la “Edad de Oro” de la equitación española en el ámbito militar, es en los años 80 y 90 cuando apareció con fuerza la práctica de la hípica.

En un estudio (Aseguradora Terránea, 2018) sobre la población española de caballos expresa que actualmente en España hay censados 725.000 caballos, es el cuarto país de la UE en cuanto al número de ejemplares, por delante tenemos países como Francia y Alemania. Cabe destacar que, actualmente hay 175.500 explotaciones y esto supone un 0,51% del PIB en nuestro país y que aporta 62.000 empleos.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.4 Factores tecnológicos

En el año 2019, Instituto Europeo de Educación estudió la equinoterapia: usos y beneficios de la terapia con caballos, estas terapias se basan en mejorar la situación emocional a través de la relación con los animales, en este caso con los caballos.

Crear este vínculo personas-animales es un estímulo beneficioso para el cerebro ya que favorece tanto físicamente como psíquicamente y suele utilizarse con pacientes con discapacidad intelectual o física.

Los beneficios que generan estas terapias son los siguientes:

- Estimulación del lenguaje y otras funciones cognitivas.
- Aumento de la autoestima.
- Fomento de relaciones sociales.
- Reducción de estrés y ansiedad.
- Mejora de la psicomotricidad.

1.3 Microentorno

En el microentorno se encuentran aquellas fuerzas cercanas a la empresa que tienen un efecto directo en la producción, se puede definir como la relación entre la empresa y los participantes del proceso productivo.

1.3.1 Clientes

Tras realizar algunas entrevistas con propietarios de centros hípicos de la zona de la Sierra del Guadarrama se ha llegado a la conclusión de que la demanda de servicios hípicos ha sufrido un incremento desde la llegada de la pandemia. Esto se debe al cambio en las prioridades de ocio de los consumidores, ahora buscan un ocio alternativo y más conectado con la naturaleza.

1.3.2 Análisis de la competencia

De acuerdo con Munuera y Rodríguez (2012) desde la perspectiva del consumidor en el análisis de la competencia existen cuatro niveles: competidores en forma de producto, competidores en la categoría de producto, competidores genéricos y competidores en el presupuesto, de los cuales nos vamos a centrar en los tres primeros.

Competidores en forma de producto: en este grupo aparecen los centros y clubs que desarrollan la misma actividad que el centro hípico, se analizan aquellos que se encuentran más cercanos, los que pertenecen a la Sierra del Guadarrama:

Las diez hípicas que aparecen en la imagen 1.2 ofrecen unos servicios muy similares a los ofertados, como pueden ser, las rutas, pupilaje, clases, celebración de eventos y, además, cuentan con un restaurante. La Hípica el Gamonal y el Centro Ecuestre La Abadía cuentan con unas instalaciones más amplias y ofrecen más variedad de disciplinas que el resto, sin embargo, el Centro Hípico los Ciruelos tiene el encanto de ser un lugar

CAPÍTULO 1

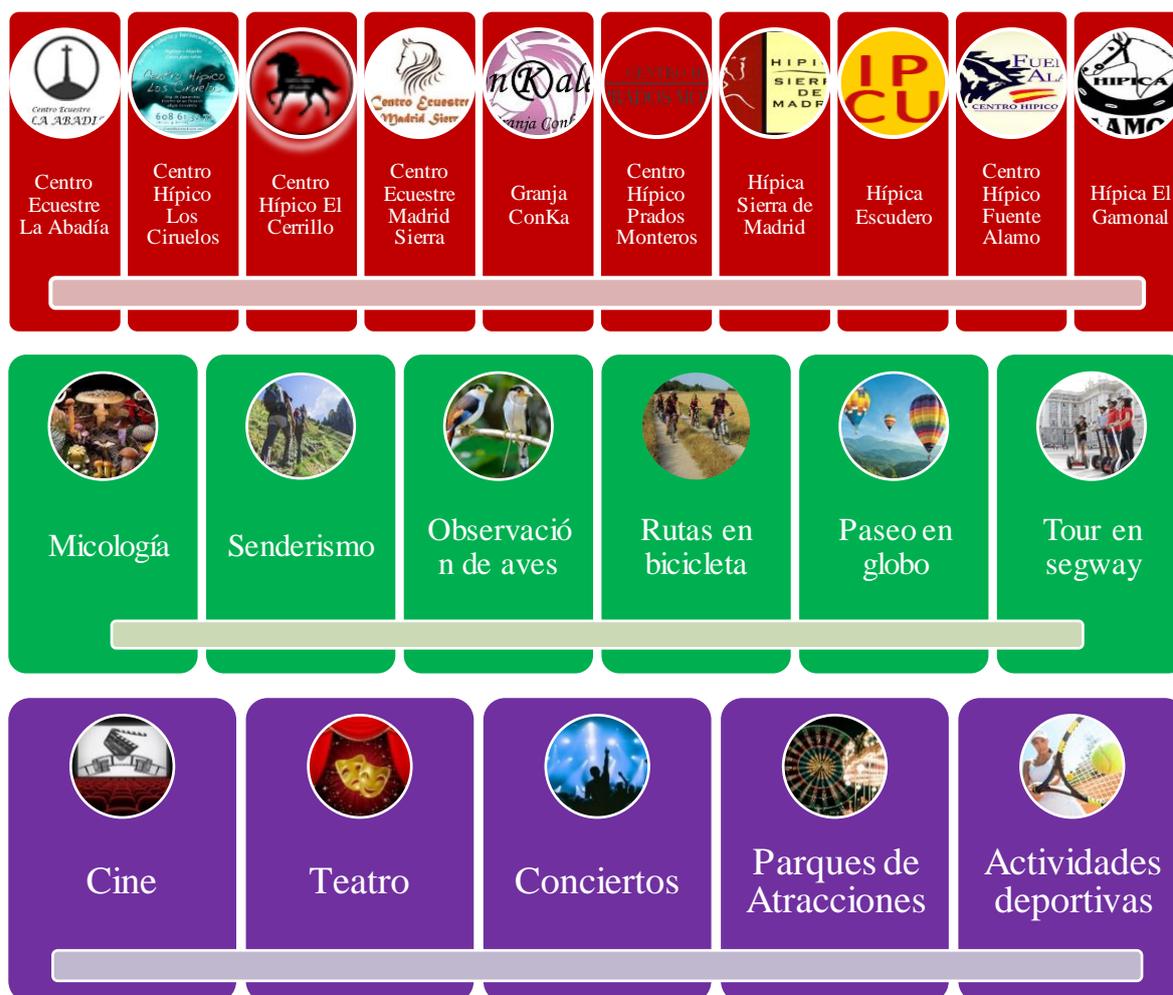
más rural y situado en una zona con multitud de rutas diferentes ya que se encuentra en plena montaña y por el que pasaba la antigua línea ferroviaria de Camorritos.

Hay otras empresas del mundo del caballo que no están en el mercado de referencia como pueden ser las dedicadas a tener yeguas, pero no están orientadas al ocio y tiempo libre.

Competidores en la categoría de producto: en este segundo grupo o nivel se incorporan aquellas actividades que se practican al aire libre. Algunas de las actividades al aire libre que se pueden practicar en la zona aparecen en la imagen 1.2.

Competidores genéricos: en tercer lugar, cabe destacar aquellos competidores que no realizan la misma actividad pero que, sin embargo, pueden cubrir la misma necesidad que nosotros, ocupar el tiempo libre. Destacamos las siguientes actividades en la imagen 1.2.

Imagen 1.2: Competidores en forma de producto, en la categoría de producto y genéricos respectivamente



Fuente: elaboración propia

1.3.3 Proveedores

Como proveedor de animales se encuentran las yeguas que, según el modelo de rivalidad competitiva de Michael E. Porter (1980) pudiera ocurrir que en un momento dado pasasen a ser competencia directa.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

El proveedor de pienso en este caso será la empresa Piensos del Guadarrama, dedicada a elaborar piensos para todo tipo de animales, en esta zona es la distribuidora de alimentos para animales más conocida tanto por su precio como por la variedad de productos. Los proveedores de forraje (heno, alfalfa en rama, paja, avena en rama) suelen ser particulares, particulares que tienen sus propios terrenos y contratan maquinaria para que les empaqueten la paja o bien particulares que les compran a los dueños de esos terrenos la paja ya empaquetada y la distribuyen a un precio más elevado.

La viruta será provista por la empresa Jardinería Ricosan, esta se encarga de podas y talas en la zona de la sierra y tiene su sede en un municipio vecino a Collado Mediano. De ella se obtendrán los productos necesarios, en este caso la viruta, para realizar las camas para los caballos, el lugar donde van a estar refugiados y donde van a dormir.

Como servicios auxiliares se encuentran el veterinario y el herrador que, en este caso, también es particular ya que no existen empresas de herradores, sino que trabajan como autónomos. El veterinario será la persona a la que se recurrirá si ocurre algo con algún caballo, son animales que a menudo tienen heridas o resfriados con el cambio de tiempo que se deben tratar lo antes posible, así como para las revisiones pertinentes.

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 2:
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

2.1 Análisis DAFO

Esta técnica propuesta por Albert S. Humphrey (1960) permite realizar un análisis de la realidad de la empresa para poder tomar decisiones y poder planificar estrategias futuras. El análisis diferencia entre amenazas, oportunidades, puntos débiles y puntos fuertes (DAFO).

La división del análisis DAFO es el siguiente:

1. **Análisis interno:** es la parte izquierda del gráfico 2.1, en él aparecen las debilidades y fortalezas de la empresa.

Los puntos débiles son aquellos recursos y capacidades que el proyecto tiene en menor medida que los competidores. La primera debilidad que aparece es, la falta de experiencia en el sector frente a los competidores, otra debilidad relacionada con la anterior es la fidelidad de los clientes de los centros competidores, estos llevan años realizando estas actividades y tienen clientes ya fidelizados. A esto cabe añadir la debilidad de la imagen, ya que al ser una empresa de nueva creación aún no tiene creada una imagen fuerte hacia el exterior. Como último punto débil, se encuentra la falta de financiación, al ser un proyecto aún por iniciar se necesita liquidez para comenzar la empresa.

En cuanto a las fortalezas, son los aspectos positivos que la entidad tiene frente a los competidores. Para hablar de estos puntos fuertes comenzamos por el entorno y la localización, la hípica se encuentra rodeada de naturaleza ya que está situada en el Cerro del Telégrafo, enclave de fácil accesibilidad situado a 45km de Madrid. Otra de las fortalezas existentes es la gama amplia de productos ofertados y que su adaptación a cada segmento de mercado. Por último, se ofrecerá la presencia de profesores y cuidadores con alta experiencia en el sector además de contar con servicios novedosos como son los cursos online tanto de los cuidados que requiere un caballo como de técnicas y tácticas para poder disfrutar de la experiencia de montar a caballo.

2. **Análisis externo:** es la parte derecha del gráfico 2.1, donde se plasman las amenazas y oportunidades de la empresa.

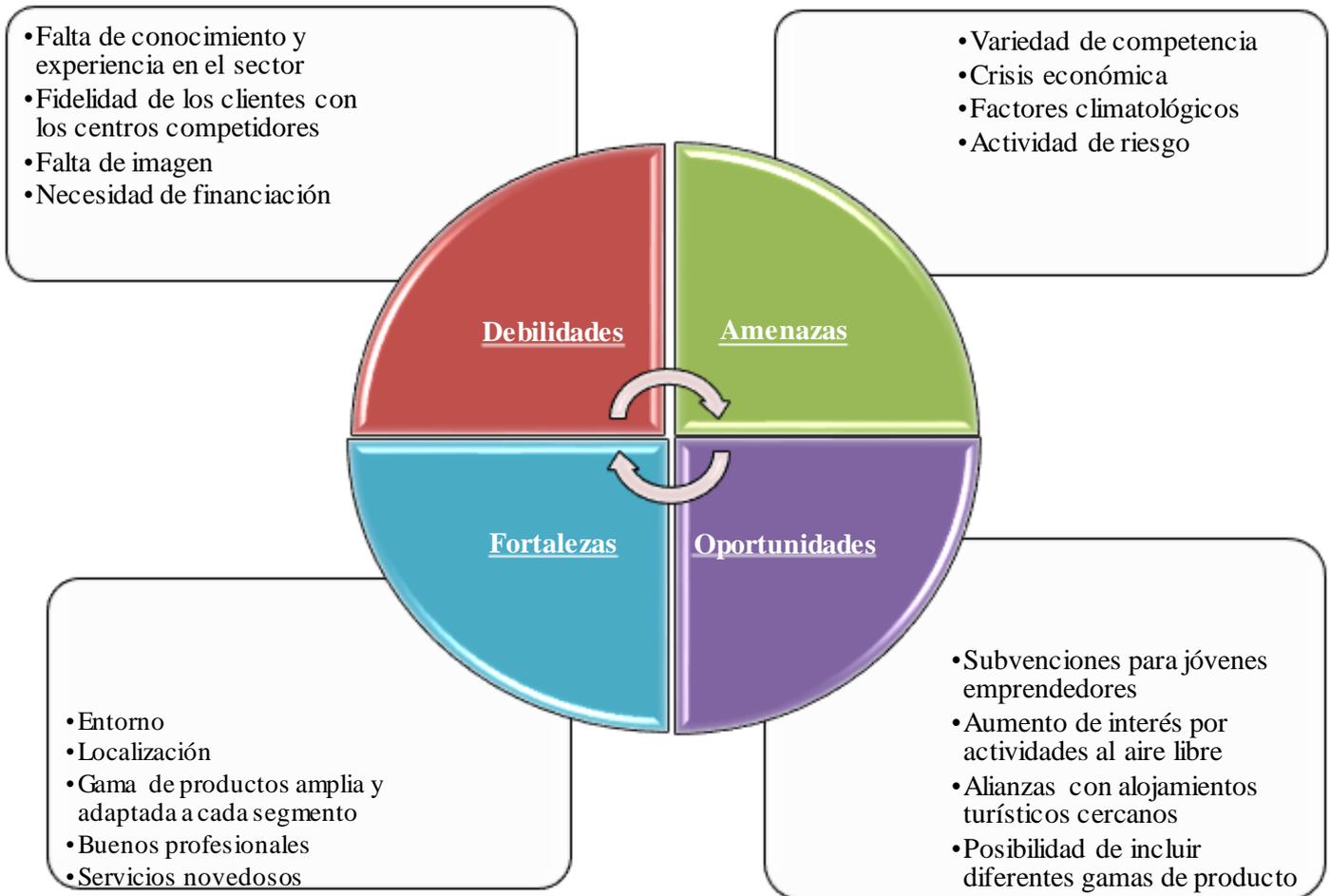
Las amenazas son aquellos factores externos que pueden perjudicar a la empresa y que haga peligrar su permanencia en el mercado, por ello, es importante saber detectarlas a tiempo. En este caso aparecen diversos centros hípicos en el entorno, lo que supone una gran competencia pues los clientes podrán elegir entre lugares muy similares. La crisis económica actual influye en la actividad ya que ésta se practica como ocio y tiempo libre, no es una actividad imprescindible del día a día. La zona en la que se sitúa el centro tiene un invierno frío y con abundantes lluvias, esta es una actividad que se puede realizar en recintos cerrados a la hora de impartir las clases, pero cuando se habla de las rutas por el entorno el clima influye negativamente a la actividad. Por último, se hace referencia a una amenaza si se considera que es un deporte de riesgo, dependiendo de la aversión al riesgo de los clientes puede perjudicar a la hora de elegir una actividad como esta.

Las oportunidades son aquellos atributos del entorno que pueden hacer conseguir las metas propuestas. Para conseguir esas metas deseadas, al ser emprendedora con menos de 35 años se pueden recibir ayudas y subvenciones para mi propio negocio. Debido a la cuarentena ocasionada por la crisis sanitaria se ha disparado durante este año el interés por las actividades que se realizan al aire libre. Para poder ampliar la captación de clientes,

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN

se ha optado por la realización de alianzas con alojamientos turísticos cercanos para que puedan ofrecer nuestra actividad de rutas en hoteles, casas rurales y apartahoteles de la zona. Por último, cabe destacar la posibilidad de ampliar a otro tipo de negocios, es decir, ofrecer otras actividades o incluir diferentes gamas de producto, un ejemplo de esto sería la creación de una yeguada para la venta potros o la iniciación en la compra-venta de caballos para los clientes.

Gráfico 2.1: Análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 3

LÍNEA ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 3

Las líneas estratégicas van a ser muy útiles para saber el objetivo de la empresa, en este caso, al ser una empresa de nueva creación, la línea estratégica es clara, darse a conocer y atraer al mayor número de clientes.

3.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento

En el plan de negocio existen varios clientes a los que va dirigido (tabla 3.1), no obstante, esto puede variar en función de las necesidades que vayan surgiendo en la empresa. Los grupos de compradores o macrosegmentos son:

- Particulares, se dividen en dos tipos:
 - Particulares a los que les gusta la naturaleza y el contacto con los animales pero que no tienen caballos propios.
 - Para aquellos que poseen sus propios caballos, pero no tienen instalaciones propias, servicio de pupilaje.
- Grupos, aquí se incluyen colegios, asociaciones y empresas. Para ellos se creará un aula especial al que se denomina “aula de naturaleza” donde se explicará todo sobre la fauna y la flora que rodea el entorno y como se debe cuidar el medioambiente para poder seguir disfrutando de él tal y como se conoce. Con el “aula de naturaleza”, se realizarán también actividades a través de juegos para que todos ellos disfruten del caballo de manera diferente (Ejemplo: decorar y pintar herraduras).
- Instituciones, en el que se incluye cualquier profesional que prescriba terapias cognitivas alternativas, las sesiones de terapia con los equinos son muy gratificantes para personas con diferentes discapacidades (autismo, síndrome de Down, exclusión social, depresión, trastorno por déficit de atención e hiperactividad).

Los clientes estarán divididos por edades, ya que, los niños menores de 6 años podrán desarrollar las clases particulares de equitación con el profesor correspondiente pero las rutas no podrán realizarlas por motivos de seguridad.

No obstante, existe la posibilidad de realizar una pequeña ruta alrededor de la finca para ellos siempre y cuando vayan acompañados en todo momento por un adulto denominadas rutas con ramal.

LÍNEA ESTRATÉGICA

Tabla 3.1: Adaptación del servicio por segmentos

SEGMENTOS	ATRIBUTOS
Particulares con caballo	Servicio de pupilaje Vigilancia Servicios de asesoramiento
Particulares sin caballo	Experiencia de conexión con la naturaleza Conocimiento del entorno Conocimiento de los animales
Particulares o grupos que necesitan terapia	Ayuda especializada Mejora de la motricidad Mejora en la sociabilización
Familias alojadas en centros de turismo rural	Entorno natural Enseñanza y conocimiento del medio Fácil acceso
Particulares que quieran iniciarse en la equitación	Clases especializadas y personalizadas Diferenciación según nivel
Grupos que buscan una actividad de ocio alternativa	Desconexión del entorno urbano

Fuente: elaboración propia

3.2 Marketing operativo

A través del marketing operativo se llevará a cabo la estrategia encargada de realizar las tácticas de venta para dar a conocer a los futuros o posibles compradores las características de los servicios ofrecidos por la empresa.

Al ser este marketing enfocado al corto y medio plazo se va a centrar en las siguientes cuestiones, producto, precio, distribución y comunicación.

3.2.1 Descripción del producto

Es un centro en el cual se realizan diversas actividades relacionadas con el mundo del caballo como pueden ser clases de equitación, rutas a caballo, pupilaje y terapias.

Todas las actividades están orientadas a cualquier tipo de público, tanto para los que tienen conocimientos avanzados como para aquellos que se quieran iniciar en la equitación.

Se dispone de caballos propios ya domados para las rutas, clases y terapias, además, en otra línea de negocio habrá disponibilidad de boxes para caballos de terceros que estarán en el centro para su alimentación y cuidado (pupilaje).

CAPÍTULO 3

3.2.2 Estrategia de precios

De acuerdo con Santesmases et al. (2009), las estrategias de precios deben tener en cuenta los comportamientos, hábitos, necesidades y demandas del mercado, por ello, se van a emplear diferentes estrategias para fijar los precios.

No obstante, aunque se vayan a realizar determinadas estrategias de precios para atraer a un mayor número de clientes, y que se detallará a continuación, se debe tener en cuenta para fijar los precios la realización de un análisis de la situación interna de la empresa, determinando los márgenes de beneficio que se desean obtener en función de costes fijos y variables. Se debe dar importancia a la viabilidad del proyecto.

Algunas de las estrategias a incluir en el proyecto son las siguientes:

- Estrategia de precios en relación con la competencia

Como se ha mencionado anteriormente, lo primero será realizar el análisis interno de la empresa para calcular los márgenes y fijar los precios, también se deberá tener en cuenta a la competencia y los precios fijados por ellos para sus actividades.

- Estrategia diferencial

En este punto se van a distinguir tres estrategias diferenciales:

- Precio por paquete, como el centro cuenta con un bar-restaurant, se hará un paquete que incluye comida y ruta de 1h, pudiendo ofrecer así un pequeño descuento que no se obtendría si se coge por separado.
- Precio por tiempo, se ofrece la posibilidad de escoger clases de equitación sueltas, mensuales y anuales bonificadas estas dos últimas con un descuento proporcional al tiempo elegido. Ocurrirá lo mismo con las clases de terapia.
- Precio por temporada, al igual que en los alojamientos, el centro también tendrá fechas de temporada alta y baja, ya que, al ser una actividad principalmente al aire libre, la climatología es un factor que afecta directamente en la época de invierno. Durante las fechas de “temporada baja”, los días de lluvia las rutas no podrán salir, pero los demás días los precios se verán reducidos en comparación con los de la “temporada alta”.

3.2.3 Estrategia de comunicación

A través de la estrategia de comunicación se pretende que el público objetivo conozca la empresa, al ser una empresa de nueva creación y que se encuentra en la primera fase de su ciclo de vida lo más relevante es darse a conocer, mostrar lo que es y lo que pretende e intentar captar el mayor número de clientes.

Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"

En este caso, las herramientas de comunicación que se van a utilizar son la publicidad, promoción en ventas y marketing directo.

LÍNEA ESTRATÉGICA

Publicidad

Se va a utilizar la publicidad online, ya que, en estos momentos es el medio con mayor importancia a la hora de realizar búsquedas de cualquier tipo, tanto por su facilidad de búsqueda como por el tiempo que en estos momentos se utilizan este tipo de medios.

Se contará con una página web que sea fácil de utilizar, atractiva y con toda la información tanto de actividades como de tarifas. También se utilizarán las redes sociales, habrá cuentas en Facebook e Instagram.

Por otro lado, se llevará a cabo una publicidad offline, esta menos masiva que la comentada anteriormente por ser menos atractiva para los posibles clientes. Constará de anuncios en determinados folletos emitidos por el pueblo donde se encuentra situada la empresa y aquellos de la Sierra del Guadarrama donde se informa de las actividades de ocio que se pueden realizar en el entorno.

Promoción en ventas

Además de los descuentos expuestos en las estrategias de precios citadas en el subepígrafe 3.2.2, por paquete, por tiempo y por temporada, se crearán descuentos por grupos.

A través de Facebook e Instagram se realizarán varios sorteos:

- Sorteo mensual, se emitirá por las RRSS un sorteo en directo cada mes, en él se regala una ruta a caballo para dos personas y será exclusivo para todos aquellos que hayan pasado por la hípica durante dicho mes, se rellenará un papel con el número de teléfono y el nombre y se guardará en una urna hasta la fecha del sorteo (del 1 al 5 de cada mes).
- Sorteo para días señalados (San Valentín, día del padre, día de la madre, navidades, etc). El sorteo constará de un día en el centro hípico, incluyendo 2 rutas (mañana y tarde), comida, visita de las instalaciones y de los cuidados que realizamos como también alojamiento de una noche en uno de los hoteles más exclusivos de la sierra “Box Art Hotel-La Torre”. Este sorteo será realizado únicamente en Instagram, para poder acceder a ser el ganador se exigirán una serie de requisitos que constan de mencionar a dos personas en comentarios, ser seguidores de la cuenta, dar me gusta a la publicación y compartirla a través de las historias. Estos sorteos son cada vez más utilizados en la red por la gran repercusión y la cantidad de gente que capta en tiempo récord.
- Por último, como agradecimiento a aquellos que depositan su confianza en la empresa para el cuidado de sus animales, se realizarán varios sorteos a lo largo del año para los clientes de pupilaje. En ellos, se obsequiará con ropa para jinetes/amazonas (chalecos, polos, camisetas, pantalones, guantes, gorros, etc) o bien, con accesorios para los caballos y sus cuidados (cabezadas, accesorios para el cuidado de las crines, productos para el lavado, protectores de patas, etc).

Otras herramientas de comunicación

- ✓ Estrategia de recomendación

CAPÍTULO 3

El boca a boca es una de las maneras más cotidianas de captar clientes y a su vez una de las que más confianza generan ya que se percibe de personas cercanas y que además, han probado el servicio obteniendo una impresión satisfactoria de él.

✓ Estrategia de fidelización

Es menos costoso mantener a un cliente ya existente que buscar nuevos clientes, por ello, fidelizar a los propios es uno de los objetivos principales de la empresa. La manera en que se van a fidelizar los clientes es la siguiente:

- Atención cercana y personalizada para cada uno de los clientes.
- Ofertas anuales, sorteos en redes sociales.
- Equipamiento necesario para cada actividad.
- Profesores con una alta experiencia.

✓ Estrategia de comunicación digital

Una maniobra de Marketing Digital que puede ser muy útil en estos tiempos es la optimización de las herramientas SEO o posicionamiento en búsquedas, saber utilizar estos trucos para que a la hora de buscar este tipo de actividades la empresa aparezca en el primer lugar o en uno de los primeros puede resultar muy eficaz para captar clientes.

✓ Estrategia de comunicación viral

Se utilizarán videos creados en el propio centro que se compartirán en las redes sociales de la empresa y en páginas de emisión de videos como YouTube, en ellos, se incluirán detalles sobre los cuidados de los equinos (alimentación, higiene, cuidados de las crines, etc), videos para jinetes y amazonas principiantes, que quieran aprender de forma teórica como mejorar su forma de montar y así poder obtener algunos trucos que les resultarán muy eficaces para tener más confianza cuando estén encima de un caballo y, por último, videos sobre la propia empresa, el día a día en las instalaciones, las rutas y las novedades.

3.2.4 Estrategia de distribución

En este caso se va a utilizar una distribución directa e indirecta, esta última en menor medida.

En la distribución directa, la empresa es la encargada de que el servicio que ofrece llegue al mercado objetivo, la venta se realizaría desde el lugar de ubicación de la hípica, o bien, a través de la página web, email o telefónicamente.

Por otro lado, cuando se hace referencia a la distribución indirecta, los servicios son ofertados a través de determinados cofres regalo dirigidos a actividades de ocio que son vendidos por internet o en grandes supermercados. También se incluye la venta en hoteles, casas rurales y apartahoteles del entorno como opción de entretenimiento mientras dure su estancia vacacional realizado mediante un acuerdo previo con los diferentes alojamientos.

Cabe destacar que, tener una buena atención con los clientes es prioritario, la cercanía con cada uno de ellos es fundamental. Se pretende garantizar un servicio rápido, eficaz y personalizado para cada caso en concreto. De esta manera el cliente tendrá una imagen positiva hacia la empresa que le hará contar con los servicios de manera continua y pasando estos de ser clientes ocasionales a posibles clientes fidelizados.

3.3 Modelo de negocio mediante “Canvas”

Tabla 3.2 Business Model Canvas

Socios claves Colegios Asociaciones Empresas Fundaciones Hospitales	Actividades Clave Clases particulares o en grupo. Cuidado de animales. Actividades al aire libre a través de rutas. Terapias.	Propuesta de valor Oferta de diferentes servicios dependiendo de las necesidades de cada persona. Clases, pupilaje, terapia y rutas, todo ello con los caballos.	Relación con los clientes Relación online y offline con los clientes.	Segmento de clientes Personas que quieren aprender a montar a caballo. Individuos que posean caballos propios. Niños o adultos que quieran/necesiten terapia con caballos. Amantes de los animales y la naturaleza.
	Recursos Clave Entorno que rodea al centro. Disponer del equipamiento necesario para la actividad. Ofertas anuales. Profesores con una gran experiencia.		Canales Página web y RRSS. Atención cercana y personalizada al cliente mediante tlf. y whatsapp. Contenidos útiles para aparecer en Google.	
Estructura de costes		Vías de ingreso		
Costes fijos Suministros Alimentación caballos Seguros y gestoría Veterinario Sueldos y salarios		Costes variables Monitores de ruta Suministros de restaurante		
		Clases: 10€/clase Pupilaje: 260€/mes Terapia: 10€/sesión Rutas: 15€/ruta Bar-restaurante: 15€/menú		

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 4

PLAN DE VIABILIDAD

4.1 Inversión

Para la puesta en marcha del negocio se va a cuantificar la inversión inicial que se necesita. Como se ha mencionado anteriormente, se cuenta con una finca que tiene aproximadamente 7,5 hectáreas, en ella, se tiene que realizar la construcción de las instalaciones para llevar a cabo el proyecto.

Figura 4.1



Fuente: Google Earth

INSTALACIONES

Para este tipo de negocio es necesario contar con un terreno de gran extensión y con una extensa nave, donde van a estar los caballos de pupilaje. Comenzaremos con la incorporación de la nave con sus correspondientes boxes en el interior.

En el momento inicial, se va a contar con espacio para 20 caballos de pupilaje que se podrá ir aumentando si fuese necesario. Otros 10 boxes en la parte exterior, estos se denominan paddock, cuentan con un espacio cerrado para refugiarse y otro de terreno para que puedan estar sueltos.

Además, se contará con una pista para las clases de equitación.

Habrá también un pequeño bar-restaurante.

Por último, se contará un guadarnés (donde se guardarán las sillas de montar y el equipamiento de los caballos y los jinetes o amazonas), un almacén para el alimento de los caballos y un pequeño despacho colindante al bar-restaurante.

PLAN DE VIABILIDAD

A continuación, se resumen las partes en las que se va a dividir el terreno:

- Nave: 20 boxes de 3m x 3m
- Paddock: 10 boxes de 4m x 4m y 6m x 25m de terreno
- Pista exterior: 50m x 20m
- Bar-restaurante: 15m x 15m
- Guadarnés: 4m x 10m
- Almacén: 10m x 10m
- Despacho: 5m x 4m

MOBILIARIO

En este apartado se incluye el mobiliario necesario para el despacho, el bar-restaurante y el guadarnés. Son necesarios los siguientes objetos:

- Mesas y sillas: 6 mesas con 4 sillas cada una para el comedor y 1 mesa con 1 silla para la oficina
- Barra: 1 barra para la zona del bar-restaurante
- Caballetes: 30 caballetes para el guadarnés

EQUIPOS

El equipo informático va a constar de los siguientes elementos:

- Televisor para el comedor
- Ordenador para la oficina
- Máquina registradora o TPV

DOTACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Para el normal desarrollo de las actividades y, en concreto, para una de las actividades principales de financiación que son las rutas a caballo, se necesitan los caballos y el equipamiento necesario para poder realizarlas.

En este caso, como las rutas pueden ser para personas expertas o inexpertas en la materia, los caballos que se van a buscar deben tener unas condiciones específicas, como son, los años y la raza. En cuanto a los años de nuestros caballos, se adquirirán equinos con una edad comprendida entre los 10 y 15 años, que estén acostumbrados a ser montados habitualmente. En cuanto a la raza de estos, se localizarán aquellos que no posean una única sangre, sino que tengan 2 o 3 diferentes, con esto lo que pretendemos es que sean caballos tranquilos.

La dotación, por tanto, será la siguiente:

- Caballos: 10 caballos que no sean de raza pura
- Sillas de montar: 10 sillas para equipar a nuestros caballos
- Cascos: 20 cascos de diferentes tamaños

Todos los importes reflejados en el cuadro de los costes tienen incluidos en el precio el IVA.

CAPÍTULO 4

Tabla 4.2: Inversión inicial

	CONCEPTO	COSTE
INSTALACIONES	Nave con boxes	76.535,00 €
	Paddock	25.610,00 €
	Pista exterior	386,00 €
	Bar-restaurante	42.524,00 €
	Guardanés	20.297,00 €
	Almacén	28.011,00 €
	Despacho	14.928,00 €
MOBILIARIO	Mesas	846,99 €
	Sillas	1.016,00 €
	Barra	500,00 €
	Caballetes	300,00 €
EQUIPOS	Televisor	700,00 €
	Ordenador	1.000,00 €
	Máquina registradora	200,00 €
DOTACIÓN DESARROLLO ACTIVIDADES	Caballos	10.000,00 €
	Sillas	3.500,00 €
	Cascos	400,00 €
	TOTAL	226.753,99 €

Fuente: elaboración propia

4.2 Costes fijos

A continuación, se van a detallar los costes fijos de la empresa, aquellos que no dependen de la actividad productiva de la empresa y no varían en un corto periodo de tiempo.

- ❖ **Suministros**
 - Agua: teniendo en cuenta que cada caballo bebe al día aproximadamente 40 litros de agua y hay con 40 caballos, cada mes habrá un consumo de agua de 48000 litros, lo que equivale a $48m^3$ al mes (se aumenta a $50m^3$ para incluir el agua del bar-restaurante), el m^3 está a 2,07€, por tanto, cada mes habrá un gasto de 103,50€.
 - Luz: para la luz se ha estimado un gasto aproximado de 150€/mes.
- ❖ **Alimentación**
 - Forraje: para todos los caballos serán necesarias 16 alpacas de 430kg al mes. Cada alpaca tiene un coste de 17€, lo que supone un gasto mensual de 272€.
 - Pienso: son necesarios 80kg al mes por cada caballo, cada saco tiene 40kg de pienso y un costo de 12,50€, lo que harían una suma de 1000€ al mes en sacos de pienso.
- ❖ **Seguros:** se ha hecho una estimación de 83,33€ mensuales.

PLAN DE VIABILIDAD

- ❖ Veterinario: la estimación es de 83,33€ mensuales
- ❖ Sueldos y salarios
 - Director de hípica: posee un sueldo mensual de 1.500€
 - Gerente: su estimación de sueldo mensual es de 1.500€
 - Mozo de cuadras: es el encargado de alimentar los animales y limpiar las cuadras, su sueldo mensual es de 1.100€
 - Cocinero: trabaja los fines de semana y tiene una remuneración de 433,33€/mes
 - Camarero: trabajo únicamente de fines de semana y obtiene un sueldo de 433,33€/mes
- ❖ Amortización: inversión total amortizada a 15 años

Tabla 4.3: Costes fijos anuales

COSTES FIJOS	CONCEPTO	COSTE ANUAL
SUMINISTROS	Agua	1.242,00 €
	Electricidad	1.800,00 €
ALIMENTACIÓN	Forraje	3.264,00 €
	Pienso	12.000,00 €
SUELDOS Y SALARIOS	Gerente	18.000,00 €
	Director	18.000,00 €
	Mozo de cuadras	13.200,00 €
	Cocinero	5.200,00 €
	Camarero	5.200,00 €
OTROS GASTOS	Seguros	1.000,00 €
	Veterinario	1.000,00 €
	Gestoría	600,00 €
	Autónomos	780,00 €
	Préstamos e intereses	22.014,30 €
	Constitución sociedad	3.600,00 €
	Amortizaciones	15.116,93 €
TOTAL		122.017,23 €

Fuente: elaboración propia

4.3 Costes variables

En este caso, los costes si dependen de los niveles de producción. Cuanto mayor sea la actividad, mayores serán los costes variables.

Los costes que si dependen de la actividad son los detallados a continuación.

CAPÍTULO 4

- ❖ Monitores de ruta: en este caso, para poder hacer una estimación más concreta, se ha dividido el año por estaciones, ya que, dependiendo de la estación del año la afluencia de clientes será mayor o menor.
 - Verano: 6 rutas diarias durante los siete días de la semana
 - Primavera/otoño: viernes por la tarde (1 ruta), sábados y domingos (6 rutas al día)
 - Invierno: sábados y domingos 5 rutas cada día

Esta cantidad de rutas hacen una suma total de 1014 rutas al año.

- ❖ Restaurante

En este apartado se ha tenido en cuenta el coste de los alimentos que se van a ofrecer en el restaurante.

Tabla 4.4: Costes variables anuales

COSTES VARIABLES	CONCEPTO	COSTE VARIABLE UNITARIO	UNIDADES	COSTE ANUAL
OTROS	Monitores de ruta	20,00 €	1014	20.280,00 €
	Restaurante	7,50 €	2496	18.720,00 €
	TOTAL			39.000,00 €

Fuente: elaboración propia

4.4 Financiación y estimación de resultados

En primer lugar, se hace referencia a la financiación, al no tener recursos propios se debe acudir a la financiación externa. A continuación, se muestra la tabla en la que se presenta el préstamo a pagar en 15 años con unos intereses del 5% según el mercado. En el caso de llevar a cabo este proyecto se decidiría cual sería la fuente de financiación, finalmente elegida una vez llevados a cabo los estudios pertinentes de cuál sería la mejor opción, como se ha mencionado en el capítulo 1 “Análisis del entorno” las opciones planteadas son, un crédito bancario o a través de líneas de crédito ICO.

PLAN DE VIABILIDAD

Tabla 4.5: Amortización del préstamo bancario

Periodos	Cuota	Intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada	Capital pendiente
					227000
1	22014,30	11350	10664,30	10664,30	216335,70
2	22014,30	10816,785	11197,52	21861,82	205138,19
3	22014,30	10256,9093	11757,39	33619,21	193380,79
4	22014,30	9669,03971	12345,26	45964,47	181035,53
5	22014,30	9051,7767	12962,52	58926,99	168073,01
6	22014,30	8403,65053	13610,65	72537,64	154462,36
7	22014,30	7723,11806	14291,18	86828,82	140171,18
8	22014,30	7008,55896	15005,74	101834,56	125165,44
9	22014,30	6258,27191	15756,03	117590,59	109409,41
10	22014,30	5470,47051	16543,83	134134,42	92865,58
11	22014,30	4643,27903	17371,02	151505,44	75494,56
12	22014,30	3774,72798	18239,57	169745,01	57254,99
13	22014,30	2862,74938	19151,55	188896,56	38103,44
14	22014,30	1905,17185	20109,13	209005,69	17994,31
15	22014,30	899,715444	21114,58	230120,28	0,00

Fuente: elaboración propia

Para elaborar la tabla de resultados, se han tenido en cuenta las tres fuentes de ingresos que son, pupilaje, clases y rutas y el restaurante. A partir de ahí, se ha realizado la estimación de los ingresos y posteriormente los márgenes comerciales e industriales de cada fuente para obtener el resultado del ejercicio.

Se ha supuesto que el primer año el pupilaje está cubierto al 50%, el segundo año al 75% y el tercero y sucesivos al 100%.

Al igual que en el pupilaje, para las rutas se estima el mismo porcentaje de participación siendo el primer año al 50%, el segundo al 75% y el tercero y sucesivos al 100%.

En cuanto al restaurante, el primer año su aforo va a ser del 50% (12 comensales), el segundo año es del 75% (18 comensales) y el tercero y sucesivos el 100% (24 comensales).

A continuación, se podrán observar los cálculos con mayor precisión.

CAPÍTULO 4

Tabla 4.6: Beneficios después de impuestos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pupilaje					
Ingresos	49200	72000	98400	98400	98400
Costes Variables	5724	8436	12264	12264	12264
Margen Comercial	43476	63564	86136	86136	86136
M. Comercial(%)	88,37%	88,28%	87,54%	87,54%	87,54%
Costes fijos	39984,41	38784,41	38784,41	38784,41	38784,41
Margen industrial	3491,59	24779,59	47351,59	47351,59	47351,59
Rutas y clases					
Ingresos	55835	82452,5	109070	109070	109070
Costes Variables	10458	15528	20598	20598	20598
Margen Comercial	45377	66924,5	88472	88472	88472
M. Comercial(%)	81%	81%	81%	81%	81%
Costes fijos	39984,41	38784,41	38784,41	38784,41	38784,41
Margen industrial	5392,59	28140,09	49687,59	49687,59	49687,59
Restaurante					
Ingresos	18720	28080	37440	37440	37440
Costes Variables	9360	14040	18720	18720	18720
Margen Comercial	9360	14040	18720	18720	18720
M. Comercial(%)	50%	50%	50%	50%	50%
Costes fijos	25774,41	24574,41	24574,41	24574,41	24574,41
Margen industrial	-16414,41	-10534,41	-5854,41	-5854,41	-5854,41
Margen Industrial Total	-7530,23	42385,27	91184,77	91184,77	91184,77
Intereses	11350	10816,785	10256,9093	9669,03971	9051,7767
BAI	-18880,23	31568,485	80927,8608	81515,7303	82132,9933
Pérdidas a compensar	0	-18880,23	0	0	0
Impuesto sobre sociedades (25%)	0	3172,06375	20231,9652	20378,9326	20533,2483
BDII	0	9516,19125	60695,8956	61136,7977	61599,745
Rentabilidad	0%	4,19%	26,74%	26,93%	27,14%

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, el único año en el que no se obtiene rentabilidad es el primero, mientras que en los siguientes se obtiene una rentabilidad cada vez mayor.

La actividad que genera más ingresos a la empresa es la de las rutas, la siguiente que más ingresos aporta es el pupilaje que está muy próxima a los ingresos por rutas. Sin embargo, la tercera fuente en la que se ha dividido el cuadro de la estimación de resultados, el restaurante, genera pérdidas todos los años planteados, cabe destacar que esto no significa que haya que eliminarlo, ya que, a pesar de sus pérdidas puede ser un aliciente para atraer

PLAN DE VIABILIDAD

a clientes potenciales y puede que parte de los ingresos de las rutas y el pupilaje hayan sido por personas que hayan venido a nuestro restaurante de visita.

Por último, aunque la financiación va a ser externa y se ha realizado una estimación a quince años para devolver el crédito, como se aprecia en el cuadro mencionado anteriormente, en los seis primeros años se recupera la inversión inicial completa. Los gastos derivados de la actividad de los primeros meses se afrontarán con ahorros propios de la propiedad del centro.

La tipología de figura jurídica elegida es sociedad limitada ya que jurídicamente es el tipo de sociedad que más seguridad genera en una sociedad de nueva creación.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Conclusiones

El objetivo de este proyecto era el estudio de la viabilidad de este plan de negocio. Como se ha podido comprobar es un proyecto teóricamente viable. Es necesaria una inversión inicial elevada pero como se puede comprobar los beneficios comienzan a aparecer el segundo año. El plan de negocio nos ha dado la posibilidad de conocer más el entorno de naturaleza de la comarca y que cada vez son más aquellos que quieren disfrutar de él. Es cierto que, la cantidad de competidores es elevada pero como en todo proyecto, hay que saber destacar entre todos ellos realizando, en la medida de lo posible, actividades, promociones y publicidad innovadora además de ser activo a la hora de publicitarse. Hemos tenido la suerte de conocer a los dueños de uno de los centros hípicos situados en un pueblo vecino con los que he podido ver y preguntar las dudas que hayan ido surgiendo sobre este sector y esto ha ayudado a entender cómo y cuál es el fin de este proyecto.

Aunque el negocio es rentable a corto plazo, al realizar la estimación de resultados nos hemos dado cuenta de que el restaurante no es una fuente rentable, ya que, genera pérdidas todos los años, es cierto que en un futuro se realizarán cambios en el proyecto para intentar erradicar esta circunstancia (ej: organización de eventos), de la cual, creemos que es un gran atractivo para darnos a conocer porque vendrán personas de paso que podrían ser futuros clientes.

A través de este proyecto nos hemos acercado al mundo rural, un mundo que tiene cada vez más adeptos pero que en estos momentos está sufriendo movimientos de despoblación, una de nuestras intenciones al realizar el proyecto era precisamente atraer a la población a estas zonas alejadas de las grandes ciudades. También hemos querido que fuese un proyecto beneficioso para el pueblo en el que se va a situar ya que puede hacer de él un atractivo y aumentar su economía local en forma de visitantes.

Por último, hemos podido entender la importancia de un estudio de mercado previo a la puesta en marcha de un negocio. Evitar errores a tiempo, reforzar las debilidades y evitar las amenazas puede erradicar numerosos problemas posteriores. El estudio del entorno y el análisis económico es imprescindible para poner en marcha cualquier proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Bruce, W., Etzel, J.M., Stanton, J., W. (2007). *Fundamentos del Marketing* (14ª ed.). México: McGraw- Hill/México.
- Escrivá, J., Martínez, A., Ruíz, C. (2014). *Marketing en la actividad comercial* (1ª ed.). España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo* (9ª ed.). España: Deusto.
- Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5ª ed.). Madrid: Pirámide.

Recursos Electrónicos

- Anónimo (2021). *La tasa de paro en España sube al 16,1% en febrero, la más alta de la OCDE*.
<https://www.expansion.com/economia/2021/04/12/60742afb468aebce368b4578.html>
(Consulta: 18 de abril de 2021)
- Asociación Española Business Angels (2021). *Madrid Emprende*.
<https://www.aeban.es/business-angel/> (Consulta: 27 de abril de 2021)
- Braun, E. (2016). *Entrevista a Philip Kotler “Qué es marketing”*.
<https://www.youtube.com/watch?v=YtsM2Bx59xA> (Consulta: 6 de abril de 2021)
- Fuente, O. (2020). *Las 10 ayudas y subvenciones para emprender*.
<https://www.iebschool.com/blog/ayudas-y-subvenciones-emprendedores-creacion-empresas/> (Consulta: 24 de abril de 2021)
- García, J. A. (2021). *Presupuestos de Patec, Grupo de empresas*.
<https://www.patec.org/presupuesto.php> (Consulta: 10 de febrero 2021)
- Guimera, A. (2021). *El mercado de referencia de Abell*. <https://www.marketing-esencial.com/2021/01/16/el-mercado-de-referencia/> (Consulta: 16 de marzo 2021)
- Le Galop Grupo Agrobroker (2019). *Tienda de equipamientos e instalaciones hípicas*.
<https://www.legalop.es/blog-instalaciones-hipicas/instalaciones-hipicas-c15>
(Consulta: 10 de febrero 2021)
- Martínez Argudo, J. (2021). *La razón de ser de las empresas: El entorno general y el entorno específico*.
<http://www.econosublime.com/2018/12/entorno-general-entorno-especifico.html>
(Consulta: 21 de febrero de 2021)
- Pursell, S. (2020). *Tipos de estrategias de precio para tus productos*.
<https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio> (Consulta: 29 marzo de 2021)

- Real Decreto 804/2011, de 10 de junio, por el que se regula la ordenación zootécnica, sanitaria y de bienestar animal de las explotaciones equinas y se establecen plan sanitario equino. «BOE» núm. 157, de 2 de julio de 2011, páginas 70315 a 70329 (15 págs.) <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-11344> (Consulta: 13 de marzo de 2021)
- Redacción de Servis (2016). *Estrategias de distribución: ¿cuál se adapta mejor a tu negocio?* <http://tuespaciovende.servisgroup.es/estrategias-de-distribucion-mejor-negocio/> (Consulta: 6 de abril de 2021)
- Río, A. (2015). *25 estrategias de Marketing para hacer un buen Marketing Mix.* <https://aulacm.com/estrategias-marketing-mix/> (Consulta: 29 de marzo de 2021)
- Terránea (2021). *La población española de caballos, la cuarta de la unión europea.* <https://blog.terranea.es/poblacion-espanola-caballos-union-europea/> (Consulta: 7 de marzo de 2021)