

300 planes de negocio

**Plan de negocio
CENTRO HÍPICO**

Sector de Ocio, Cultura y Deporte

Datos de 2008



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El servicio que desarrolla este negocio es la realización de actividades relacionadas con el mundo del caballo. En este centro se darán clases de equitación así como el pupilaje de los caballos de particulares.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

La normativa más importante a considerar es:

- Real Decreto 662/2007, sobre selección y reproducción de ganado equino de razas puras.
- Real Decreto 1581/2006, de 22 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 1200/2005, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases reguladoras de las subvenciones estatales destinadas al sector equino.
- Real Decreto 1200/2005, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases reguladoras de las subvenciones estatales destinadas al sector equino.
- Real Decreto 517/2005, de 6 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1133/2002, de 31 de octubre, por el que se regula, en el ámbito de las razas equinas, el régimen jurídico de los libros genealógicos, las asociaciones de criadores y las características zootécnicas de las distintas razas.
- Real Decreto 1133/2002, de 31 de octubre, por el que se regula en el ámbito de las razas equinas, el régimen jurídico de los libros genealógicos, las asociaciones de criadores y las características zootécnicas de las distintas razas.
- 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.
- Real Decreto 479/2004, de 26 de marzo, por el que se establece y regula el Registro general de explotaciones ganaderas.

- Orden APA/238/2004, de 5 de febrero, por la que se establecen para el ejercicio 2004, subvenciones destinadas a la promoción y defensa de las razas puras equinas.
- Orden APA/201/2004, de 5 de febrero, por la que se aprueba el Reglamento básico de las pruebas de selección de caballos jóvenes para los planes de mejora de las razas equinas.
- 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. Perfil del emprendedor

Este proyecto está especialmente recomendado para personas con formación o experiencia previa en actividades relacionadas con el mundo del caballo aunque, en caso de no poseerla, podría llevar a cabo la gestión de los servicios generales y recurrir a contratar personal cualificado.

Asimismo, se recomienda que la persona que vaya a llevar a cabo este proyecto sea el de una persona activa y un gran amante del deporte y la naturaleza. Debe contar con habilidades sociales y deportivas.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El caballo hasta entrado el siglo XX, estuvo muy ligado al ejército y el transporte, así como a las tareas agrícolas. A lo largo de ese siglo, mientras la tecnología desplazaba a estos animales de sus funciones tradicionales, el caballo fue alcanzando cada vez más importancia en la práctica del deporte, desarrollándose disciplinas que ya existían y creándose otras nuevas.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (en adelante, MAPA), en España la equitación comenzó su auge a principios del siglo XX en los círculos militares, considerándose los años 20 y 30 como la "Edad de Oro" de la Equitación española. En los años 70 comenzó la decadencia de la Equitación Militar, resurgiendo la Equitación en los años 80 y 90 con la generación de la práctica de la hípica en el ámbito civil.

El sector ecuestre ha experimentado en la última década en España un notable auge. El mejor referente a este hecho nos lo proporciona el éxito deportivo obtenido en las pasadas olimpiadas de Atenas por el equipo hípico español, el cual obtuvo con caballos españoles la medalla de plata. Esto ha llevado a que en la esfera internacional se valore de nuevo el caballo Pura Raza Española, hasta el punto de que se han llegado a pagar por algunos ejemplares de esta raza más de 300.000 euros. Además, el sector ha recuperado su natural prestigio internacional, proporcionando a la sociedad riqueza y puestos de trabajo. Sólo para Andalucía se cuantificaron unos ingresos directos, en 2002, de 478 millones de euros.

En la actualidad, el equino en su conjunto, y el caballo en particular, tienen el ocio, bajo múltiples formas, como principal orientación económica.

En cuanto al Plan Nacional de Ordenación y Fomento del Equino en España, hay que hablar de las actuaciones que tienen previstas partiendo de las conclusiones de un exhaustivo estudio sobre el sector, realizado por el MAPA durante el pasado año.

Así, se ha podido detectar un aumento de la población caballar en los últimos años, estimándose en 424.000 el número actual de equinos, de los cuales el 31% pertenecen a razas puras nacionales y autonómicas.

También se ha estudiado la ubicación de los animales, localizándose las $\frac{3}{4}$ partes de las explotaciones en las Comunidades Autónomas de Galicia, Andalucía, Castilla-León y Asturias.

En el marco de las actividades relacionadas con el uso del caballo, se ha constatado su importancia en el deporte, practicándose numerosas disciplinas ecuestres, tres de las cuales tienen la categoría de Olímpicas, siendo un dato significativo la tendencia al alza del número de Licencias Deportivas Nacionales para la práctica de la equitación.

Pero junto a la actividad deportiva, se ha podido comprobar la importancia del uso del caballo en el ámbito del turismo rural, habiéndose localizado 295 centros dedicados al turismo ecuestre. Todo ello favorece el que esta disciplina se convierta en un buen objetivo de fomento por parte del sector público.

Se trata en cualquier caso, de una actividad en plena expansión, que genera una cantidad de negocio considerable, y cuyo futuro será potenciado por el Plan Nacional de Ordenación y Fomento del Equino en España.

2.2. La competencia

Para estudiar la competencia del negocio, hay que hablar de los distintos tipos de centros ecuestres:

- **Sociedad hípica o club deportivo:** en el sector existen empresas especializadas, que organizan y llevan a cabo las mismas actividades que se describen para este negocio.
- **Centros municipales:** los ayuntamientos, delegación de la juventud, etc. organizan esporádicamente eventos que incluyen este tipo de actividades, las cuales ofrecen a precios muy competitivos. Estos organismos actúan desde dos puntos de vista, pudiendo ser tanto competidores, como clientes, debido a que ellos suelen subcontratar los servicios para la realización de estas actividades.
- **Fincas particulares:** Se trata de personas que realizan nuestra misma actividad pero de forma privada y sin recurrir para ello a empresas.

Aún así, hay que mencionar que no se considera una competencia elevada ya que los centros hípicos se diferencian por los servicios que prestan pues no todos están especializados en el mismo servicio. Podemos encontrar centros enfocados a la competición profesional, a la cría de caballos o al trabajo con menores o discapacitados.

Además de la diferenciación según el enfoque del trato con el caballo, también se suelen diferenciar por dirigirse a diferentes estratos de la población según sus niveles económicos.

En cuanto a los productos sustitutivos, estos ejercen una alta presión en la cuota de mercado ya que se consideran como productos sustitutivos de los centros hípicos cualquier actividad de ocio que se realice al aire libre. Así podemos nombrar el senderismo, puenting, actividades acuáticas...

2.3. Clientes

Según la información facilitada por las empresas que trabajan en el sector, se recomienda dirigirse a:

- **Grupos:** colegios, asociaciones, empresas, etc. Dirigirse a estos sectores es más eficaz, ya que la captación de particulares es más costosa, dejan una rentabilidad menor y su demanda es menos continua. Suelen subcontratar los servicios para realizar excursiones al centro hípico o recibir clases particulares de equitación.
- **Administraciones públicas:** es importante no dirigirse en principio de forma exclusiva a ellas, porque suelen pagar pasados varios meses y pueden poner en peligro el sostenimiento inicial del negocio. Para trabajar con la administración pública hay que presentarse a los concursos que convocan para la organización de actividades de ocio.
- **Fundaciones y hospitales:** suelen demandar sesiones de terapias ecuestres para personas discapacitadas.
- **Particulares:** dentro de ellos podemos distinguir:
 - particulares con caballo: demandan normalmente los servicios de pupilaje y alquiler de boxes.
 - Aficionados y turistas: demandan cursos de equitación así como rutas ecuestres.

Además también podemos distinguir a los clientes por segmentos de edad. Estos segmentos suelen definirse de la siguiente forma:

- Niños y adolescentes (Entre 6 y 16 años)
- Adultos (a partir de los 16 años).

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las líneas estratégicas que se han planteado para el desarrollo de este negocio son:

1. La diversificación de las actividades del negocio y diferenciarse de la competencia:

La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos e incrementar los ingresos. Lo más frecuente es que el negocio se vaya diversificando a medida que éste se va afianzando, aumentado, por tanto, la oferta de actividades deportivas.

Una manera de diversificarse sería ofertar una mayor variedad de servicios como por ejemplo asesoramiento y seguimiento de alumnos en concursos hípicos, concursos sociales y territoriales de salto y doma clásica, preparación de caballos para salto y doma, doma de potros o la venta de caballos.

Además, para incrementar el volumen de ingresos se podría adoptar como una futura línea estratégica la organización de rutas ecuestres, tanto para particulares como para grupos. Los programas podrían estar estandarizados o programados a la medida del cliente.

Por otra parte, deberíamos dejar un espacio en el acceso a la pista para poner en un futuro un ambigú. Podríamos llegar a acuerdos con empresas de vending para que colocaran en el ambigú sus máquinas de comida. Con ello tendríamos un ingreso extra.

Al fin y al cabo, la mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio, con unas buenas instalaciones y materiales, y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

2. Ofertar servicios novedosos.

Es muy importante modernizarse continuamente, ofreciendo siempre los últimos productos y servicios que hayan salido al mercado como por ejemplo, cursos a distancia mediante videos, manuales y tutores online 24 horas. También será importante disponer de una página Web completa, en la que los usuarios puedan conocer a fondo todos los servicios y precios que se ofertan en el centro.

3. Rodearse de profesionales.

Los monitores que trabajen en la empresa deben de ser profesionales en la realización de las actividades. El trabajo requiere que los monitores establezcan una relación y contacto estrecho con los clientes. Por ello es importante que tengan habilidades sociales y que sepan transmitir serenidad, seriedad y al mismo tiempo dinamismo.

4. Servicio de equinoterapia.

La equitación es un excelente ejercicio alternativo para ser practicado por personas con algún tipo de discapacidad, inclusive los casos más severos, porque además de ser una terapia médica con este servicio pueden alcanzarse importantes logros a nivel deportivo. Su objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas con necesidades diferentes.

5. Ofrecer materiales homologados, de calidad.

En las diferentes actividades que se van a desarrollar se requiere la utilización de materiales específicos (sillas, enganches, bocados, cascos, guantes, etc.) para su puesta en práctica. Es importante que el material que se ofrezca a los clientes sea seguro y esté en perfecto estado.

6. La seguridad en la realización de los servicios.

Hay que ser conscientes de que los clientes dependen de los centros para el desarrollo de las actividades, por lo tanto, ponen en manos de los monitores su seguridad.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Dentro de la diversidad de servicios que puede prestar un centro hípico, para este negocio se ha estimado la realización en un principio de los más básicos, los cuales serían:

CLASES DE EQUITACIÓN

Se pueden impartir dos clases de cursos:

- Cursos de iniciación: dirigido a principiantes. En estos cursos, las clases podrán ser individuales o en grupos. Si se organizan en grupos habrá que tratar de que todos ellos posean un nivel de conocimiento similar.
- Cursos de perfeccionamiento: dirigido a personas expertas que quieren mejorar su técnica o iniciarse en alguna disciplina. Las clases de perfeccionamiento deberán contemplar todos los niveles y contar con caballos de alto nivel.

PUPILAJE Y ALQUILER DE PADOCKS

Consiste en la estabulación del caballo y suele incluir la manutención con la dosis diaria establecida de pienso y forraje, cuadra, limpieza de la cuadra, el alquiler de boxes, y la prevención sanitaria.

Estos son los servicios con los que empezaremos. Más adelante podríamos introducir otros tales como un Pony Club (muy adecuado para la enseñanza de los niños), alquiler de caballos, organización de seminarios relacionados con el mundo del caballo, compra y venta de caballos, etc. Realmente este negocio puede dar lugar a una infinidad de servicios relacionados.

4.2. Precios

El mercado es libre y los precios varían razonablemente. Por ello, para fijar el precio de los servicios que se ofertan, se debe tener en cuenta los precios de la competencia, lo que el cliente está dispuesto a pagar por ellos y el coste que debe cubrir: el coste de contratación de monitores titulados, todo el material necesario para la realización de la actividad...

Las tarifas de las clases pueden establecerse bien como una cuota mensual bien como un precio por clase (la cual suele tener una duración de una hora). En este proyecto tomaremos la segunda opción por ser la más habitual. El precio de las clases de equitación suele oscilar entre 12 y los 25 euros por clase. Esto depende normalmente de la edad de los alumnos, es decir, a mayor tramo de edad mayor será el precio de la clase. Tomaremos por tanto un precio medio por clase de 18,50 €.

En lo que respecta al servicio de pupilaje, este suele cobrarse entre 250 y 300 euros mensualmente.

4.3. Comunicación

Es importante destacar en este punto algunas cuestiones:

- El mercado turístico es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción. En este sentido, las administraciones públicas están haciendo una importante labor relativa al fomento de la práctica de este tipo de deportes.
- Es recomendable dirigir una comunicación personalizada por grupos, ya que no es igual la información que se quiere transmitir a empresas privadas, que a grupos de estudiantes, sobre todo por las diferencias de gustos y poder adquisitivo.
- Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, se recomienda crear una página Web, en la que se publiciten todas las actividades que se ofrecen, los calendarios de las actividades organizadas, las tarifas, fotos de anteriores actividades y lugares de las mismas, ofertas, foros, etc.
- También se puede optar por la realización de promociones como ofertar un cierto número de clases gratis u organizar pequeños concursos con los que atraer a la clientela.
- La mejor forma de captación de clientes es el "boca a boca". Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio y repitan en un futuro.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

La plantilla inicial estará compuesta por:

- El emprendedor
- 1 profesor
- 1 mozo de cuadra

▪ **Emprendedor**

La captación de nuevos clientes es una actividad fundamental a la que hay que dedicarle una especial dedicación. Además, la dirección técnica será responsable de supervisar, entre otras, las siguientes actividades:

- Velar por el cumplimiento de la normativa medioambiental aplicable al espacio en el que se desarrolle la actividad, así como de la normativa de seguridad de cada actividad.
- Preparar y activar los planes de emergencia y de evacuación que sean necesarios en caso de un accidente o de otra circunstancia que los demande de acuerdo con la normativa vigente.
- Revisar y controlar el buen estado de todos los caballos y materiales empleados, responsabilizándose del cumplimiento de la normativa relativa a sus revisiones periódicas de carácter obligatorio.
- Impedir la práctica de la actividad a aquellas personas que, por circunstancias particulares, no estén capacitadas para dicha actividad.

▪ **Profesor**

Lo normal en escuelas pequeñas es tener un profesor fijo y si hiciera falta otro profesor en épocas de mayor demanda. Ellos serán los responsables de informar, asesorar y acompañar a las personas usuarias que practiquen las actividades a las que se refieren los apartados anteriores.

Para poder desempeñar con solvencia dichas funciones, deberán ser mayores de edad, poseer la titulación establecida en la legislación vigente, siendo responsables de su formación permanente.

- **Mozo de cuadra**

En un principio se contará con un solo mozo teniendo en cuenta el número de caballos que se poseerán (9). Más adelante si dicho número aumenta, se procederá a la contratación de mayor personal. Estas personas serán las encargadas del cuidado y mantenimiento tanto de los caballos como de las cuadras.

Aparte de esta plantilla serán contratados de forma puntual cada vez que sean necesarios los siguientes profesionales:

- **Veterinario**

Los veterinarios suelen trabajar con iguales veterinarias, que incluyen todas las visitas necesarias y mano de obra, excepto el coste de los medicamentos.

- **Herrador**

Los caballos se hierran normalmente cada 6 semanas, si bien los caballos de escuela, pueden aguantar hasta las 8 semanas. Si son caballos que van a trabajar solo en pista se pueden mantener con tan solo el herraje de las manos, lo que supondría un menor coste por este gasto.

5.2. Formación

Para el correcto desarrollo de un negocio como el que se propone en este proyecto, el emprendedor deberá poseer conocimientos relativos a la gestión del establecimiento tales como:

- Organización y gestión del establecimiento.
- Política de precios, estudios de costes, marketing, promociones y merchandising.
- Informática de gestión.
- Además, serán necesarios conocimientos específicos del sector: normativa, planes de emergencia y evacuación, etc.

En cuanto al desarrollo de las actividades, las personas que las imparten deben tener la titulación correspondiente, conocimiento en cuanto al cuidado de los caballos y nociones sobre la atención al cliente (información, asesoramiento a los clientes, etc.).

En este caso en concreto, para impartir clases de equitación, es necesario el título de Monitor de Equitación. Para obtener el título, se organizan cursos por parte de las distintas federaciones territoriales. Así, en este caso, dicha federación sería la Federación Hípica Andaluza.

Además, aunque no es preciso, sí que sería recomendable el conocimiento de idiomas de cara a la apertura del negocio a nuevos segmentos de clientes como los turistas de otros países.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Debido al tipo de negocio y actividad, los centros hípicos no se encuentran situados en el medio urbano sino que su lugar corresponde al medio rural. Aún así, su localización es un tema muy importante puesto que tienen que ser de fácil acceso para los clientes ya que pueden o no conocer la zona en la que se encuentran ubicados.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA INSTALACIONES

Para este tipo de negocio, se necesitan unas instalaciones de grandes dimensiones. En este caso concreto, el terreno sería de 1 hectárea (10.000 metros cuadrados). Dicho terreno estaría dividido en:

- Oficina: 30 m² (la oficina tiene planta baja para acceso –donde podría colocarse un futuro ambigú- y planta alta).
- Cuadras (boxes): 30 cuadras de dimensiones 3m x 3m
- Pista cubierta: dimensión 40m x 20m
- Pista al aire libre: 504 m²
- Almacén: 75 m²
- Vestuarios: 25 m²
- Lavadero: 40 m²
- Zona verde: resto de terreno (8.271 m²)

COSTE POR ACONDICIONAMIENTO DE LAS INSTALACIONES

A la hora de montar un centro hípico, lo normal es que, en un principio, nos encontremos con un terreno en bruto, es decir, con fincas muertas que van a ser objeto de explotación para crear el negocio.

Por ello, dentro de esta partida, se encuentran todos los gastos referidos a la construcción de las instalaciones necesarias, como las pistas, cuadras, la oficina, etc. Además, se incluirán todos los costes relativos al acondicionamiento de los terrenos, aparcamiento, así como por las obras necesarias para cumplir con los requisitos técnicos generales (suministro de agua, suministro de electricidad,...). Por lo tanto, en esta partida vamos a incluir los costes de un presupuesto técnico completo para la creación de un centro.

Los costes de este proyecto pueden rondar los 109.300,40 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función de las obras realizadas y del estado en el que se encuentren los terrenos.

6.2. Mobiliario y decoración

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos para la oficina, los vestuarios y el almacén. Estos elementos se exponen a continuación:

- Mesas y sillas de oficina.
- Estanterías y armarios para la oficina y almacén.
- Elementos para los vestuarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 4.060,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de ticket y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 2.204,00 € (IVA incluido).

6.4. Equipamiento

En este apartado debemos incluir el número de caballos de los que dispongamos. Según expertos del sector, el número suficiente de caballos para iniciar la actividad sería de entre 8 y 10, por lo que para el estudio vamos a adquirir 9.

En cuanto al precio del caballo, este oscila entre una gran variedad debido a varias variables:

- raza: pura raza española, cruzado, lusitano, hannoveriano,...
- edad
- alza
- disciplina: paseo, doma clásica, saltos, completo,...
- nivel: potros, iniciación, medio, avanzado,...

Para el estudio hemos realizado un media obteniendo un precio medio por caballo de 4.500,00 €. Por lo tanto, la cantidad total de la partida equipamientos ascendería a 40.500,00 € con el IVA incluido. En este caso, debido a que la adquisición de los caballos no va a ser utilizada para la obtención de productos o preparados alimenticios, estos tributarán al tipo general de IVA que es del 16%.

6.5. Herramientas para el desarrollo de las actividades

Para realizar las actividades habrá que comprar materiales como:

- Sillas
- accesorios sillas
- riendas
- material de cuadras
- equipo profesor

El coste estimado para el conjunto de estos elementos podría estimarse en 10.615,78 € (IVA incluido).

6.6. Stock inicial

Dentro de esta partida hay que incluir el material necesario para iniciar la actividad. En este caso, esta partida estaría formada por el alimento de los caballos así como el material necesario para la limpieza tanto del animal como de las cuadras.

La cuantía de este stock inicial ascendería a 1.707,66 €.

6.7. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Los gastos de constitución y puesta en marcha
- Las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Los gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 3.480,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, de las tasas del Ayuntamiento, del perito que elabora el proyecto técnico, etc. Estos gastos serán mayores en el caso de que se decida constituir una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del terreno donde se encuentra ubicado el negocio, lo que puede rondar los 600,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.8. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota del préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	348,00 €
Suministros	406,00 €
Sueldos + S.S.	3.964,00 €
Asesoría	1.113,60 €
Publicidad	116,00 €
Otros gastos	580,00 €
Total Pagos en un mes	6.527,60 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	19.582,80 €

6.9. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar a cabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	94.224,48 €	15.075,92 €	109.300,40 €
Mobiliario	3.500,00 €	560,00 €	4.060,00 €
Equipo informático	1.900,00 €	304,00 €	2.204,00 €
Equipamiento	34.913,79 €	5.586,21 €	40.500,00 €
Utensilios y materiales	9.151,53 €	1.464,24 €	10.615,77 €
Stock inicial	1.472,12 €	235,54 €	1.707,66 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	3.000,00 €	480,00 €	3.480,00 €
Fianzas	600,00 €	0,00 €	600,00 €
Fondo de maniobra	19.582,80 €	0,00 €	19.582,80 €
TOTAL	168.344,72 €	23.705,91 €	192.050,63 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Respecto a los márgenes, hay que destacar que van a provenir de las dos actividades básicas del negocio: las clases de hípica y el pupilaje. Los márgenes de ambos servicios variarán dependiendo de las actividades que cada uno de ellos incluya.

Para poder obtener dicho margen, hemos realizado una posible previsión de ingresos provenientes de ambas actividades. Estos ingresos serían:

- Clases de hípica: 44.400,00 € que es el total resultante de 200 clases mensuales a 18,50 € cada una durante una año.
- Pupilaje (*): 36.600,00 €, ingreso por el pupilaje de 11 caballos por 275,00 € cada uno durante un año.

(*) Para el pupilaje tenemos un total de 30 boxes, 9 de ellos serán ocupados por nuestros caballos y de los 21 restantes supondremos que se ocupa el 50% al año. Por lo tanto, serían 11 caballos los que nos darían ingresos por este servicio. El total de los ingresos ascendería a 80.700,00 €.

Por otro lado, según expertos del sector, el gasto de mantenimiento (en este caso hablamos sólo de comida) de un caballo es de media 70,00 € al mes. Para calcular el gasto variable tendremos que considerar no sólo los 9 caballos que tenemos sino también los caballos que tendremos en pupilaje. Como máximo tendremos 30 caballos (9 en propiedad más 21 en pupilaje) y como mínimo los 9 caballos. La media, por tanto, de caballos en el establecimiento será de alrededor de 20 durante el año (los 9 más los once de media que hemos calculado anteriormente). El gasto variable anual ascendería a:

$70,00 \text{ € por caballo} \times 20 \text{ caballos de media en el centro} \times 12 \text{ meses} = 16.800,00 \text{ €}$.

Con todo ello, podemos decir que el margen sobre las ventas correspondería a 79,18%. Este margen es equivalente al 380,31% de margen sobre las compras.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (gastos sin IVA incluido):

- **Alquiler:**

Como ya hemos comentado en el apartado anterior, hemos establecido un terreno de una hectárea. El precio aproximado para el alquiler de dicho terreno ascendería a 300,00 € mensuales.

- **Costes variables:**

Los costes variables (consumo de mensual por caballo de pienso, heno, paja para la cama, etc.) se estiman en un 20,82% del volumen de los ingresos del mes.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (materiales de limpieza, consumo material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 350,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 100,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría y de limpieza y desratización de las instalaciones. Además, también están incluidos en esta partida los gastos por el servicio de veterinaria (el cual suele cobrar una cantidad fija mensual llamada iguala veterinaria) y el servicio de herraje (el cual suele hacer se cada seis semanas aproximadamente). Como ya se comentó anteriormente a la hora de hablar de la plantilla, se considerado no incluir un salario fijo en esta partida ni para el veterinario ni para el herrador, puesto que serán contratados puntualmente cada vez que sean requeridos. Estos gastos serán de unos 960,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio, y además se contratará a un profesor de equitación y a un mozo a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente (incluye prorrateadas las pagas extraordinarias):

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Emprendedor autónomo	1.570,00	0,00 (*)	1.570,00 €
Profesor	1.000,00	330,00 (**)	1.330,00 €
Mozo	800,00	264,00 (**)	1.064,00 €
TOTAL ANUAL	3.370,00 €	594,00 €	3.964,00 €

(*) Incluye la Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, seguridad de las instalaciones, etc.). La cuantía estimada anual será de 6.000,00 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 500,00 €.

- **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del terreno (*)	94.224,48	10 %	9.422,45 €
Equipamiento	34.913,79	12,5 %	4.364,22 €
Herramientas	9.151,53	20 %	1.830,31 €
Mobiliario	3.500,00	20 %	700,00 €
Equipo informático	1.900,00	25 %	475,00 €
TOTAL ANUAL			16.791,98 €

(*) La amortización de la adecuación de las instalaciones se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación de las instalaciones sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el terreno será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	3.000,00	33,3 %	1.000,00 €
TOTAL ANUAL			1.000,00 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** Estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos mensuales:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste del 30% de los ingresos) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos (*)	CUANTÍA
Alquiler	3.600,00 €
Suministros	4.200,00 €
Sueldos	40.440,00 €
Seguridad Social	7.128,00 €
Servicios profesionales externos	11.520,00 €
Publicidad	1.200,00 €
Otros gastos	6.000,00 €
Amortización del inmovilizado material	16.791,98 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.000,00 €
Total gastos fijos estimados	91.879,98 €
Margen bruto medio sobre ingresos	79,18%
Umbral de rentabilidad	116.039,38 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 116.039,38 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 9.669,95 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolver.

Para financiar este negocio, existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	94.224,48	Fondos Propios	FP
Equipamiento	34.913,79	Fondos Ajenos	FA
Mobiliario	3.500,00		
Herramientas	9.151,53		
Stock inicial	1.472,12		
Equipo informático	1.900,00		
Gastos de constitución	3.000,00		
Fianzas	600,00		
Tesorería (*)	19.582,80		
IVA soportado	23.705,91		
Total activo	192.050,63 €	Total pasivo	192.050,63 €

(*) Se consideran 19.582,80 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de resultados se han supuesto 3 posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	90.000,00	120.000,00	150.000,00
Costes variables (Ingresos x 20,82%)	18.738,00	24.984,00	31.230,00
Margen bruto (Ingresos – Costes vbles.)	71.262,00	95.016,00	118.770,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	90.000,00	120.000,00	150.000,00
COSTES VARIABLES	18.738,00	24.984,00	31.230,00
MARGEN BRUTO	71.262,00	95.016,00	118.770,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Otros gastos	6.000,00	6.000,00	6.000,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios y Seguridad Social	47.568,00	47.568,00	47.568,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.200,00	1.200,00	1.200,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Servicios profesionales	11.520,00	11.520,00	11.520,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	16.791,98	16.791,98	16.791,98
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	91.879,98 €	91.879,98 €	91.879,98 €
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-20.617,98 €	3.136,02 €	26.890,02 €

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de un profesor y un mozo de cuadra a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cta. de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que se disponga.