



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

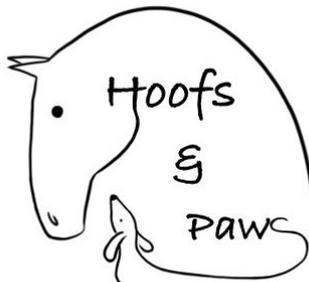
ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

BUSINESS PLAN – HOOFS & PAWS



Autor: Marta Trueba Villamil
5º E-3 Grupo C
Tutor: Jorge Aracil Jordá

Madrid
Marzo 2024

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	3
1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. OBJETIVOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS.....	6
3. MOTIVACIÓN.....	6
4. METODOLOGÍA APLICADA	7
5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
5.1. ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA Y PROPUESTA DE VALOR	8
5.1.1. PROPUESTA DE VALOR - "Diseño y Calidad personalizados para tu Pasión".....	10
5.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	12
5.2.1. ATRIBUTOS DIFERENCIALES DE LA IDEA	12
5.2.2. PRODUCTOS	13
5.2.3. BENEFICIOS QUE OFRECE A SUS CLIENTES.....	16
5.2.4. NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS	17
6. ANÁLISIS EXTERNO.....	18
6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PESTEL)	18
6.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL	19
6.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	23
6.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO - CULTURAL.....	30
6.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	32
6.1.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECOLÓGICO/MEDIOAMBIENTAL.....	34
6.2. ANÁLISIS DEL SECTOR (PORTER)	36
6.2.1. COMPETENCIA EXISTENTE EN EL SECTOR	36
6.2.2. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	41
6.2.3. LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	43
6.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	46
6.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	48
6.2.6. GLOBALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	50
6.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	53
6.4. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y DE LA DEMANDA.....	57
6.5. ¿POR QUÉ NOSOTROS? FACTORES DE ÉXITO CLAVES.....	59
7. ANÁLISIS INTERNO	64
7.1. LA CADENA DE VALOR.....	64
7.2. ANÁLISIS DE LAS RECURSOS Y CAPACIDADES	66
7.2.1. RECURSOS TANGIBLES / MATERIALES	66
7.2.2. RECURSOS INTANGIBLES / INMATERIALES	67
7.2.3. CAPACIDADES INTERNAS.....	68
7.3. DRIVERS FINANCIEROS.....	69
7.4. BUSINESS MODEL CANVAS.....	74
7.5. VENTAJAS COMPETITIVAS	75
8. ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	76

8.1.	CONCLUSIONES PRELIMINARES DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN	76
8.1.1.	DAFO.....	76
8.1.2.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	79
8.2.	ENFOQUE ESTRATÉGICO:.....	80
8.2.1.	MISIÓN	80
8.2.2.	VISIÓN	81
8.2.3.	VALORES.....	82
8.2.4.	COMPETENCIAS CRÍTICAS	84
8.2.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	86
8.2.6.	MAPA ESTRATÉGICO	89
8.3.	DESARROLLO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS POR ÁREAS	90
8.3.1.	PLAN DE APROVISIONAMIENTO + DISEÑO + PRODUCCIÓN	91
8.3.2.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	92
8.3.3.	PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING.....	93
8.3.4.	PLAN FINANCIERO	97
9.	CONCLUSIONES FINALES	106
10.	ANEXO	108
11.	DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA.....	108
12.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO ESPAÑOL.....	24
GRÁFICO 2: DEMANDA NACIONAL Y EXTERNA ESPAÑOLA	24
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS EN EL 2023	27
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN ANUAL DEL IPC.....	28
GRÁFICO 5: NÚMERO DE PARADOS (2020-2023)	29
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN DE LAS LICENCIAS DEPORTIVAS DE JINETES Y CABALLOS A NIVEL ESTATAL	31
GRÁFICO 7: VALORACIÓN DE LA ORIGINALIDAD Y EL DISEÑO DEL PRODUCTO EN LA DECISIÓN DE COMPRA	60
GRÁFICO 8: VALORACIÓN DE LA ARTESANÍA DEL PRODUCTO EN LA DECISIÓN DE COMPRA.	61
GRÁFICO 9: VALORACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PRODUCTO EN LA DECISIÓN DE COMPRA.	61
GRÁFICO 10: MAPA ESTRATÉGICO DE HOOFS & PAWS	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LAS LICENCIAS DEPORTIVAS DE ACTIVIDAD ESTATAL	31
TABLA 2: CUADRO COMPARATIVO DE LOS FACTORES MÁS INFLUYENTES.....	63
TABLA 3: LA CADENA DE VALOR	65
TABLA 4: CUADRO COMPARATIVO DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	70
TABLA 5: CUADRO RESUMEN DE LOS DRIVERS FINANCIEROS DEL MODELO DE NEGOCIO.	73
TABLA 6: BUSINESS MODEL CANVAS DE NUESTRO NEGOCIO	74
TABLA 7: ANÁLISIS VRIO PARA DEFINIR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	75
TABLA 8: RESUMEN DEL ANÁLISIS DAFO.....	78
TABLA 9: ANÁLISIS DEL GAP EXISTENTE EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA	80
TABLA 10: ANÁLISIS DEL GAP EXISTENTE EN LA VISIÓN DE LA EMPRESA	81
TABLA 11: ANÁLISIS DEL GAP EXISTENTE EN LOS VALORES DE LA EMPRESA.....	83
TABLA 12: ANÁLISIS DEL GAP EXISTENTE EN LAS COMPETENCIAS CRÍTICAS.....	85
TABLA 13: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE HOOFS & PAWS I.....	87
TABLA 14: CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE HOOFS & PAWS II.....	88
TABLA 15: PLAN DE APROVISIONAMIENTO + DISEÑO + CONFECCIÓN.....	91
TABLA 16: PLAN DE RRHH.....	93
TABLA 17: PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING	95
TABLA 18: PLAN FINANCIERO	97
TABLA 19: BALANCE DE SITUACIÓN DE HOOFS & PAWS - ACTIVO.....	100
TABLA 20: BALANCE DE SITUACIÓN DE HOOFS & PAWS - PASIVO	101
TABLA 21: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE HOOFS & PAWS.....	102
TABLA 22: CALCULO DEL FCF.....	103
TABLA 23: VALOR DEL EQUITY EN BASE AL DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA	104
TABLA 24: CÁLCULO DEL VALOR DEL PROYECTO.....	104
TABLA 25: CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD	105
TABLA 26: ANÁLISIS I DE LA SENSIBILIDAD DE HOOFS & PAWS	106
TABLA 27: ANÁLISIS II DE LA SENSIBILIDAD DE HOOFS & PAWS.....	106

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo de Fin de Grado se detalla el business plan necesario para creación y lanzamiento de una marca de productos hípicas dedicada a ofrecer artículos de alta calidad, personalizados y fabricados artesanalmente. Nuestra misión es satisfacer las necesidades específicas de jinetes y caballos, proporcionando productos que destacan no solo por su funcionalidad y diseño único, sino también por su capacidad de personalización y adaptación total, reflejando nuestra pasión y compromiso con el mundo hípico.

A lo largo de este trabajo se ha realizado un exhaustivo estudio del sector que nos indica que existe una oportunidad en el mercado ecuestre para nosotros. La industria de la moda ecuestre muestra una tendencia ascendente, con un número creciente de aficionados y deportistas buscando productos que mejoren su experiencia y reflejen su personalidad. Por ello, hemos formulado una serie de objetivos estratégicos que, junto a un plan de acción comercial, nos ayudarán a posicionarnos como una marca de referencia en el sector ecuestre nacional y en un futuro expandirnos internacionalmente. Asimismo, hemos realizado un análisis financiero para conocer la viabilidad económica de la empresa y rentabilidad necesaria para lograr un crecimiento sólido que nos permita posicionarnos en el mercado.

Nuestra empresa se presenta como una oportunidad de negocio única e interesante para invertir el mercado ecuestre gracias a nuestra propuesta de valor única. A lo largo de este business plan se demuestra nuestro compromiso con la excelencia, la innovación y la máxima satisfacción del cliente, diseñando una estrategia competitiva para lograr el éxito en la industria hípica.

Palabras clave: negocio, hípica, caballos y viabilidad.

ABSTRACT:

This Final Degree Project details the business plan necessary for the creation and launch of a brand of equestrian products dedicated to offering high quality, customized and handcrafted items. Our mission is to meet the specific needs of riders and horses, providing products that stand out not only for their functionality and unique design, but also for their ability to customize and total adaptation, reflecting our passion and commitment to the equestrian world.

Throughout this work we have carried out an exhaustive study of the sector which indicates that there is an opportunity in the equestrian market for us. The equestrian fashion industry is on an upward trend, with a growing number of enthusiasts and athletes looking for products that enhance their experience and reflect their personality. Therefore, we have formulated a series of strategic objectives that, together with a commercial action plan, will help us to position ourselves as a national reference brand in the equestrian sector and in the future expand internationally. We have also carried out a financial analysis to determine the economic viability of the company and the necessary profitability to achieve a solid growth that will allow us to position ourselves in the market.

Our company presents itself as a unique and interesting business opportunity to invest in the equestrian market thanks to our unique value proposition. Throughout this business plan we demonstrate our commitment to excellence, innovation and maximum customer satisfaction, designing a competitive strategy to achieve success in the equestrian industry.

Key words: business, equestrian, horses and viability.

2. OBJETIVOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es demostrar la viabilidad del negocio para una empresa que ofrece productos hípicas de diseño con un servicio de personalización, así como su futura escalabilidad y expansión.

Para lograr estos objetivos principales, se ha desglosado en una serie de subobjetivos que ayudarán a dar vida a este plan de negocio y son los siguientes:

1. Fiel descripción de la idea de negocio.
2. Análisis del mercado detallado, incluyendo análisis interno y externo.
3. Análisis de la competencia.
4. Desarrollo de un correcto plan estratégico corporativo.
5. Estudio de la viabilidad financiera.
6. Desarrollo de la estrategia de marketing.
7. Identificación de posibles socios y alianzas estratégicas.
8. Elaboración de un plan de escalabilidad.
9. Evaluación de riesgos y mitigación.

3. MOTIVACIÓN

Desde que era pequeña siempre he sentido una atracción y conexión por los animales y cuando a los 10 años me introduje en el mundo de la equitación supe que había encontrado mi pasión. Desde aquel entonces han pasado ya más de 10 años, a lo largo de estos años mi afición ha ido aumentando y del mismo modo la necesidad de adquirir más productos hípicas para mi caballo y yo. Sin embargo, no me resultaba nada fácil encontrar productos con las características específicas de diseño, confort y calidad que buscaba sin que el precio se descontrolase. Un día me cansé de esperar a encontrar una empresa que cubriese mis necesidades y decidí embarcarme en la aventura de confeccionar mis propios productos. No tenía ni idea de costura, patronaje ni ningún conocimiento relacionado con el mundo textil pero sí que tenía muchas ganas e imaginación para hacer realidad esos diseños con los que soñaba desde hacía tiempo.

Al día siguiente le pedí la máquina de coser a mi abuela, vi un par de tutoriales en YouTube de cómo coser a máquina y me puse manos a la obra con los primeros prototipos. Ni falta hace que decir que en internet no encontraba ningún patrón o tutorial de cómo confeccionar mantas o accesorios a caballos, por lo que me hizo falta mucha creatividad y mucha prueba y error para lograr la primera manta de presentación de la que me sentía suficientemente orgullosa como para que mi caballo la luciera.

Pronto me empezaron a llegar comentarios y elogios hacia la manta, seguido de la pregunta de “¿dónde lo has comprado?”, y sin darme cuenta ya estaba aceptando pedidos y haciendo mis primeras ventas. Me di cuenta de que no era la única que buscaba estos productos personalizados y que existía una demanda desatendida en el mercado ecuestre donde yo tenía una oportunidad de negocio. Decidí ponerme manos a la obra y así es como he acabado haciendo este plan de negocio.

4. METODOLOGÍA APLICADA

Para realizar este Trabajo de Fin de Grado cuyo objetivo es estudiar la viabilidad de mi idea de negocio se ha hecho uso de informes y publicaciones realizadas por entidades reconocidas por el sector como es el caso del II Estudio del Impacto Económico del Sector Ecuestre en España.

También se han realizado estudios de campo, preguntando acerca de sus preferencias a jinetes y amazonas de mi entorno. Estas entrevistas se han complementado con un [formulario](#) de 12 preguntas para recabar información acerca de los atributos más buscados y valorados en los productos hípicos, así como un sondeo para averiguar cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por nuestros productos.

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

A continuación se realizará una descripción detallada del modelo de negocio, incluyendo la actividad de la empresa y su propuesta de valor y una descripción exhaustiva de nuestros productos.

5.1. ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA Y PROPUESTA DE VALOR

La idea de negocio consiste en ofrecer un servicio de sastrería/confección de artículos de diseño personalizados, únicos y exclusivos para responder al aumento de la demanda de productos de calidad, moda, comodidad y exclusividad en el sector ecuestre.

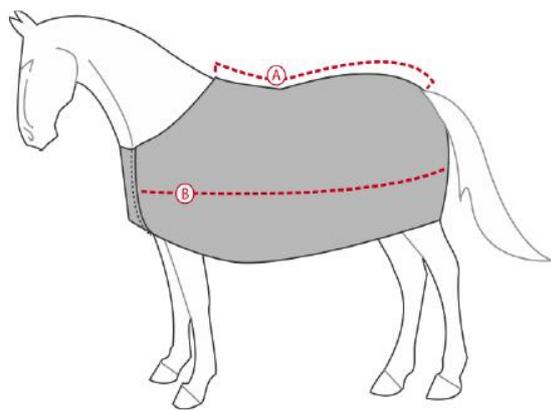
Se trata de proporcionar productos artesanos y hechos a medida para caballos yeguas y jinetes, que se confeccionan totalmente customizados a las dimensiones y gustos de los propietarios.

Algunos de estos productos para caballos son mantillas o sudaderos, tanto para salto como para doma; mantas de presentación, de cuadra, secado o de protección contra insectos; paños bajo vendas; vendas de trabajo y descanso, mantas riñoneras, etc. También se confeccionan productos para los jinetes y amazonas como bolsas para guardar tus botas y casco garantizando la máxima protección y elegancia durante su transporte.

Por tanto, la actividad de la compañía se basa en ofrecer una variedad de productos relacionados con el mundo ecuestre que se diferencien por su alta calidad, atención al detalle y personalización. Se trata de una especie de sastrería para animales es por ello que requiere una serie actividades concretas para la consecución de un producto final de calidad.

En primer lugar, el cliente contacta con nosotros y explica sus necesidades, gustos y preferencias para que nosotros podamos crear un diseño que sea acorde a sus expectativas y deseos. Una vez el diseño es aprobado por el cliente, la segunda

actividad consiste en tomar las medidas exactas del animal. Para ello, si se encuentra dentro del radio de servicio, se acude personalmente a tomar las medidas al animal. De lo contrario, se proporcionan imágenes descriptivas, e incluso la posibilidad de mandar un vídeo o hacer una video llamada donde se le explica al cliente como tomar las medidas de forma correcta para así poder hacer el producto a las medidas exactas del animal. A modo ilustrativo, se proporcionaría una imagen similar a esta:



Fuente: WeatherBeeta

Una vez se reciben las medidas, los costureros y artesanos comienzan la confección acorde al diseño y tamaño proporcionados.

Finalmente, una vez comprobado que los productos son acordes a los estándares de calidad y fieles al diseño acordado con el cliente, se entrega el producto y se ofrece un plazo de 15 días para que el cliente compruebe si el producto se adapta correctamente a la morfología de su mascota o si por el contrario desea hacer alguna modificación.

En definitiva, la actividad se basa en tres fases clave que son: diseño, toma de medidas y confección. A través de estas tres etapas logramos crear un producto customizado por el cliente, a medida de la mascota y de una altísima calidad gracias a las habilidades de confección artesanal.

En cuanto a la estrategia de comercialización, se basa en una fuerte presencia online a través de Instagram y redes sociales como TikTok donde poder llegar a un gran número de consumidores, especialmente al público más joven. Las compras se podrán realizar de tres modos:

1. A través de la página web oficial de la marca.
2. Por medio de mensaje directo en redes sociales, donde se podrá ver la disponibilidad de los productos (a través de los destacados) y hacer pedidos concretos para personalizar productos.
3. Venta directa al público a través de un stand en concursos hípicas de todo el territorio nacional.

De momento, se descarta tener una tienda física puesto que conlleva altos costes fijos adicionales y la tecnología hoy en día nos permite vender y alcanzar a un mayor número de clientes a través de internet suprimiendo algunos de estos costes.

Otras empresas que venden productos en el sector de forma exitosa siguen una estrategia similar como “Tienda Hípica La Casa de Campo”, “Zona Equus Store” o marcas tan reconocidas como “Kentucky Horseware” gracias a su tienda portátil que se mueve de concurso en concurso por toda Europa.

En conclusión, la actividad de la empresa y su propuesta de valor se basa en proporcionar un producto exclusivo de calidad gracias a nuestro servicio de personalización y confección artesana de alta calidad con las mejores materias primas posibles.

5.1.1. PROPUESTA DE VALOR- "Diseño y Calidad personalizados para tu Pasión"

1. **Personalización:** ofrecer la posibilidad de personalizar los productos para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente y su caballo o perro. Esto incluye colores, materiales y diseños únicos. ¡Si puedes soñarlo, podemos confeccionarlo!

- 2. Productos a medida:** permite la posibilidad de confeccionar cada prenda o productos para las medidas y necesidades concretas de nuestros clientes y sus animales. Cada caballo, al igual que las personas, es único. ¡Se acabó el andar comprando tallas que no encajan con la morfología de tu caballo!
- 3. Artesanía de alta calidad:** los productos son cuidadosamente confeccionados con materiales de alta calidad y artesanía experta, garantizando durabilidad y comodidad tanto para el jinete como para el animal.
- 4. Innovación en diseño:** diseños únicos y totalmente personalizables que siguen las últimas tendencias en moda ecuestre y canina, brindando productos que combinan estilo y funcionalidad.
- 5. Comodidad y rendimiento:** la atención a los detalles se refleja en la comodidad de los productos para el jinete y la gran capacidad de adaptación para el caballo o perro, lo que mejora el rendimiento en el deporte y las actividades al aire libre que realices junto a tus mascotas.
- 6. Sostenibilidad y ética:** compromiso con la sostenibilidad y el respeto en la confección de nuestros productos, fomentando el empleo de calidad y la mano de obra local.
- 7. Experiencia personalizada:** un servicio al cliente excepcional, trabajando en estrecha colaboración con los clientes para crear productos únicos que reflejen su estilo y necesidades individuales.
- 8. Garantía de satisfacción:** calidad de los productos con una garantía de satisfacción del cliente, lo que brinda tranquilidad a aquellos que confían en la compañía.

En conclusión, la propuesta de valor de este negocio se centra en la personalización, la calidad, el diseño, la ética y la comodidad, lo que resalta la atención al cliente y la pasión por la equitación y los animales. Se trata de ofrecer productos únicos que cuidan el detalle para garantizar la satisfacción del cliente.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Nuestra compañía ofrece un catálogo de productos que son totalmente personalizables en los que nuestros clientes pueden participar en el diseño para hacer sus sueños realidad.

5.2.1. ATRIBUTOS DIFERENCIALES DE LA IDEA

En el mundo ecuestre se cuida mucho la estética a la vez que se busca la funcionalidad de los productos. Existen muchas marcas en este mercado que ofrecen todo tipo de productos y que se centran en calidad y diseño. Sin embargo, he observado que los consumidores tendemos a comprar los mismos productos siguiendo las mismas tendencias que ofrece el mercado, lo cual no es negativo hasta que llegas a una competición y te encuentras a tus contrincantes equipados igual que tú o tu caballo.

Esto es similar a lo que ocurre en las bodas, no suele ser de agrado encontrar a alguien que lleve el mismo vestido que tú, y es un riesgo que corres si compras en marcas grandes de producción masiva.

Esta idea de negocio trata de poner fin a estos problemas, ofrecemos la confección 100% personalizables de los productos para ti y tu compañero de cuatro patas, evitando así la posibilidad de encontrar a alguien con el mismo outfit.

Soy consciente de que existen otros modos de evitar estas coincidencias, como son la compra de productos exclusivos o de lujo lo que conlleva grandes desembolsos monetarios, es por ello que este negocio pretende ofrecer originalidad a un precio razonable apostando por diseños únicos con limitación de unidades.

Otro gran atributo diferenciador es la posibilidad de crear y diseñar los productos atendiendo a las necesidades específicas del cliente (servicio tailor-made) y ofrecer la opción de versionar este producto, como puede ser una manta o abrigo, para todas tus mascotas. De este modo, jinete, caballo y perro podrán ir conjuntados siempre que lo deseen.

5.2.2. PRODUCTOS

El negocio se basa en ofrecer una variedad de productos para caballo y jinete atendiendo a sus gustos y necesidades. Algunos de los productos que ofrecemos y hemos ya confeccionado para otros clientes son los siguientes:

Vendas de descanso + paños de descanso: la combinación perfecta para viajar en camión protegido a las competiciones. ¡Puedes elegir el tipo de estampado que desees para los paños así como el grosor! ¡No olvides combinar las vendas con tus paños favoritos!



Mantas de cuadra guateada: mantén a tu caballo calentito y estiloso con nuestras mantas confeccionadas a medida. El tejido guateado proporciona calor y confort con un interior con de mezcál de algodón + lino y un acabado exterior que evita que la viruta, la paja y la suciedad se adhieran a la manta. ¡El cuello de borreguito proporciona un acabado elegante y protege de rozaduras a tu caballo!



Mantas riñonera impermeable: este invierno no tendrás excusa para no trabajar los días de frío y lluvia porque nuestra manta riñonera protegerá a tu caballo de las adversidades climáticas, manteniéndole seco y caliente durante el ejercicio.



Sudaderos: creamos sudaderos que se adaptan perfectamente al dorso de tu caballo y al tamaño de tu montura. Creamos desde diseños más clásicos hasta sudaderos con estampados originales como este de vichy en tonos verde oscuro y beige.



Mantillas: si te gustan más las mantillas que los sudaderos para montar también tenemos los productos que están buscando. La mantilla que se muestra a continuación fue creada para un poni D con tejido de algodón 100% transpirable y rellena de una gruesa guata que protege de roces el dorso de tu caballo.



Bolsas para llevar las botas: con este porta-botas puedes transportar tus botas protegiéndolas de rallones y suciedad. Cuenta con un acabado impermeable y un forro estampado con sujeción para la fusta. Además, incluye un bolsillo perfecto para guardar las espuelas o los guantes. Como en este negocio nos diferenciamos por personalizar todos nuestros productos para tu pasión, decidimos incluir sus iniciales. Por si no fuera suficiente, ¡puedes incluir una horma a juego para evitar que tus botas se deformen!



Bolsas para llevar el casco y las botas: esta bolsa fue concebida para atender las necesidades específicas de una clienta. Necesitaba una manera cómoda de transportar su equipo para las competiciones y que éste se mantuviera limpio, ordenado y protegido. Diseñamos esta magnífica bolsa para ella con una sección principal para las botas y la fusta, bolsillo exterior ajustable para el casco y un bolsillo para los guantes y las espuelas. Sus colores favoritos son el burdeos y el azul marino por lo que tratamos de incorporarlos al diseño. El tejido guateado garantiza una mayor protección y los acabamos en terciopelo burdeos le aportan elegancia.

La primera imagen es el diseño que hicimos con la cliente y la segunda el resultado.



Estos son tan sólo una serie de ejemplos de algunos de los productos que ya hemos ido confeccionando pero, al tratarse de un negocio en el que la personalización lo es todo, estamos constantemente innovando y creando productos nuevos.

5.2.3. BENEFICIOS QUE OFRECE A SUS CLIENTES

Como se ha mencionado al hablar de nuestra propuesta de valor “Diseño y Calidad personalizados para tu pasión”, nuestro negocio desea hacer realidad los sueños de nuestros clientes.

Ofrecemos un servicio customizado con alta atención al detalle, solo necesitamos que nuestros clientes nos expliquen cuáles son sus necesidades, que preferencias tienen, colores favoritos y cualquier otro detalle que consideren incluir.

El verdadero beneficio que ofrecemos a nuestros clientes es la posibilidad de crear totalmente a medida los productos que desean. Hoy en día, hay un montón de marcas que ofrecen todo tipo de productos para caballo y jinete dependiendo tu presupuesto y gustos, pero no hay ninguna marca que escuche sus necesidades específicas y cree los productos exclusivamente para ellos. Esto les permite escoger desde el color de las costuras o el tejido hasta el propio diseño. No sólo nos preocupa hacer realidad los productos que nuestros clientes imaginan sino que también nos preocupamos de tomar las medidas oportunas para garantizar que los productos encajan como un guante.

Sabemos que vuestros caballos son mucho más que una mascota para vosotros, son un compañero de vida, un mejor amigo e incluso algunos los consideramos familia, por eso queremos ofrecer la mayor calidad y confort para nuestros peludos, porque se merecen eso y más.

5.2.4. NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Como se verá más adelante en el análisis del sector, nuestros competidores poseen cualidades muy positivas y se encuentran bien posicionados en el mercado. Sin embargo, si hay algo que nos diferencia de ellos es la atención al detalle que ponemos en cada producto.

Nuestros productos se diseñan y confeccionan a mano en España por los mejores artesanos del país. Queremos resaltar la calidad y destreza que hay disponibles en nuestro país, no es casualidad que firmas tan exclusivas como Loewe confíen la fabricación de sus productos estrella a artesanos españoles. España es calidad y desde nuestro negocio queremos apoyar esta iniciativa. Somos conscientes que esto puede reducir nuestros márgenes de beneficio pues la mano de obra de calidad no se paga barato pero preferimos priorizar la satisfacción de nuestros clientes y diferenciarnos de nuestros competidores que prefieren subcontratar la fabricación de sus productos a países asiáticos sacrificando calidad por un beneficio superior. Además, desde nuestra compañía apostamos por la “slow fashion” que encaja perfectamente con nuestros principios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente.

Como ya se ha comentado, nuestra principal ventaja competitiva es la personalización total de nuestros productos, es por ello que, a diferencia de la mayoría de las marcas del sector, trabajamos por encargo. Esto implica que nuestros plazos de entrega no son inmediatos pero consideramos que las cosas buenas llevan su tiempo.

Al crear productos tan especiales diseñados por y para el cliente logramos generar una alta satisfacción y lealtad a la marca, lo que nos garantiza que una vez prueban, la mayoría de los clientes repitan.

En definitiva, desde nuestro negocio deseamos crear productos artesanos, diseñados concienzudamente y atendiendo al más mínimo detalle acordado con el cliente, para garantizar su satisfacción con el producto. Esto nos otorga una ventaja competitiva frente a otras marcas del sector puesto que nuestros productos son únicos y limitados, gracias a ello, nuestros clientes perciben la exclusividad que transmite nuestra marca.

6. ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo en profundidad permite conocer mejor el entorno en el que la empresa pretende operar y competir para ello se llevarán a cabo dos análisis extensivos de la compañía.

En primer lugar se analizará el entorno de la empresa a través del análisis PESTEL (factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiente y Legal) y finalmente se estudiará al sector concreto haciendo uso del análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.

6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO (PESTEL)

Con el objetivo de conocer el contexto en el que se desenvuelve la compañía, comenzaremos analizando el macroentorno a través del análisis PESTEL. Este tipo de análisis estudia los diferentes factores que influyen en el entorno, en concreto se centra en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales / ecológicas (la “E” proviene del término en inglés “environment”) y legales. Todos ellos estarán centrados para el caso específico del nuestro negocio.

6.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Respecto de los factores del entorno político y legal en el sector ecuestre, en un principio no parecen afectar directamente a la empresa pero conviene analizarlos en caso de que una situación política convulsa pueda impactar sobre nuestro negocio.

Actualmente España está en manos de un Gobierno de coalición entre el Partido Socialista Español (PSOE) y Sumar gracias al apoyo recibido por partidos minoritarios como Bildu o Esquerra Republicana. No obstante, la situación política del país se encuentra en una situación muy delicada desde los últimos años. Esto afecta directamente a la estabilidad política y legal de la nación pues no se ha logrado finalizar una legislatura completa desde enero de 2016 (X Legislatura). Hemos de tener en cuenta que la estabilidad política es crucial para la inversión y el crecimiento del mercado ecuestre por lo que la incertidumbre política puede afectar a la confianza del consumidor y la inversión empresarial. A pesar de ello, las consecuencias para los negocios del sector ecuestre no han sido de momento preocupantes.

Asimismo, conviene tener en cuenta a los partidos animalistas (PACMA) y a aquellos que, a pesar de que su principal causa no es la defensa del bienestar animal o el ecologismo, también incluyen políticas verdes en sus agendas como Sumar. Estos partidos podrían afectar al negocio en caso de que consiguiesen representación suficiente para influir con sus políticas de bienestar animal con la posibilidad de que intentasen prohibir el deporte hípico por considerarlo “abuso” o “explotación” animal.

De hecho, el pasado 28 de marzo de 2023 se aprobó la Ley 7/2023¹ de protección de los derechos y bienestar de los animales. No obstante, los caballos no están amparados por esta ley pues una enmienda excluye a “los perros de caza, rehalas y animales auxiliares” y los équidos son considerados como animales de producción o trabajo por lo que no se verían afectados.

¹ Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2023/03/28/7>

En cuanto a las políticas de subvenciones y apoyo al emprendimiento debemos diferenciar respecto de las políticas estatales y las de la Comunidad de Madrid, lugar donde se ubica el domicilio social de la empresa.

Por un lado, a nivel estatal podemos encontrar incentivos y ayudas para emprendedores y autónomos de las que nos podríamos beneficiar para comenzar a lanzar esta sociedad como son los préstamos ICO que se verán a continuación.

Dentro de las medidas de apoyo a la iniciativa emprendedora al desarrollo empresarial y a la creación de empleo podemos encontrar las siguientes medidas en el SEPE:

- **Reducciones y bonificaciones a la Seguridad Social:** son aplicables a los trabajadores por cuenta propia según lo establecido en la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Empleado Autónomo modificada por el Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia y se mejora la protección por cese de actividad y por el Real Decreto-ley 14/2022, de 1 de agosto, de medidas de sostenibilidad económicas.
- **Ayudas ICO:** el Instituto de Crédito Oficial ²ofrece un catálogo de líneas de mediación disponibles para financiar tanto proyectos de inversión como necesidades de liquidez de autónomos y empresas.

Desde la Cámara de Comercio de España también podemos encontrar una serie de recursos y ayudas para la creación de empresas. Entre ellas encontramos:

- **España-Emprende:** se trata de un programa diseñado para dar apoyo al emprendedor en todas las fases de la vida de la empresa, desde la gestación hasta la transmisión o ces. A lo largo de estas etapas, el programa desarrolla un conjunto de actividades que los servicios de apoyo al emprendimiento de la red camarl y la propia Cámara de España llevan a cabo. Está dirigido a personas físicas o jurídicas que desean poner en marcha su negocio y a empresas ya creadas que necesitan asesoramiento por lo que es ideal para nosotros. Se trata de un

² Instituto de Crédito Oficial. Financiación Empresarial. Disponible en: https://www.ico.es/web/guest/financiacion_empresarial

programa gratuito financiado por el Fondo Social Europeo (FSE) y cubre los siguientes ámbitos: actividades de sensibilización e información sobre el proceso de emprendimiento; formación para capacitar a emprendedores a afrontar los estadios del ciclo empresarial; orientación personalizada para la iniciativa emprendedora concreta; y, ayuda a la tramitación para formalizar jurídicamente la empresa.

- **Ventanilla única empresarial – Punto de atención al emprendedor:** a través del punto de atención de la Cámara de Comercio proporcionan asesoramiento integral para la creación de empresas y facilitan la realización de los trámites necesarios ante las Administraciones. Está dirigido a emprendedores, autónomos y Pymes por lo que podríamos solicitar su ayuda.
- **Apoyo empresarial a las mujeres – PAEM:** es un programa dirigido a mujeres emprendedoras que necesitan ayuda o subvenciones para la creación de su empresa. El programa tiene como fin ayudar a la elaboración de un plan de empresa, proporciona información y asesoramiento para desarrollar el negocio y ofrece la posibilidad de tramitar la solicitud para el acceso a líneas de financiación. Dado que este proyecto de emprendimiento está siendo desarrollado por mí, al ser mujer podría optar a esta ayuda de la Cámara de Comercio financiada por el Fondo Social Europeo y el Instituto de las Mujeres.
- **Certificado de reconocimiento y renombre de marca:** la Cámara de Comercio pone a disposición de empresarios y emprendedores la posibilidad de solicitar el certificado de reconocimiento y renombre de Marca que permite realizar trámites para la internacionalización de la marca y ayuda a evitar controversias sobre el uso de una marca en procesos judiciales.

Por otro lado, la Comunidad de Madrid también ofrece una gran cantidad de programas y servicios para emprendedores, algunos de ellos son:

- **E-Social Hub.:** espacio creado para el emprendimiento colectivo que facilita a los madrileños el acceso al emprendimiento y potencia la actividad y el desarrollo de las empresas en la economía social.
- **Plan Re:** es un programa que tiene como objetivo atender a PYMES y profesionales autónomos en dificultades. El Plan Re ofrece asesoramiento

gratuito y confidencial para la prevención, recuperación y segunda oportunidad, con el objetivo de superar fases críticas en el desarrollo de la empresa.

- **Locales para emprendedores:** la Agencia de Vivienda Social de la Comunidad de Madrid en colaboración con la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo ponen a disposición de los emprendedores de la región una oferta de locales en arrendamiento para que puedan desarrollar su proyecto empresarial.
- **Puntos de atención al emprendedor:** ventanillas electrónicas o presenciales que se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas en el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial.

En cuanto a la política fiscal, para llevar a cabo la actividad económica sería conveniente constituir una sociedad limitada por lo que estaría sujeto al impuesto de sociedades. Se trata de un impuesto directo que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas.

No obstante, hace aproximadamente un año se aprobó la Ley 28/2022, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, conocida como la ley de startups, para el apoyo específico al emprendedor. Esta ley ofrece beneficios fiscales para empresas emergentes como nosotros. Los principales beneficios son la reducción del tipo impositivo del impuesto de sociedades del tipo general del 25% al 15% durante el primer ejercicio con base imponible positiva y los tres siguientes desde su fecha de creación siempre que se mantenga dicha condición. Además, se permite el aplazamiento de la deuda tributaria del impuesto de sociedades en los dos primeros ejercicios desde que la base imponible sea positiva, sin garantías ni intereses de demora, por un periodo de 12 meses.

Adicionalmente, la empresa estará obligada a llevar a cabo el Plan General Contable como el resto de las empresas que operan en el territorio español.

En conclusión, el entorno político y legal en España desempeña un papel muy importante en el desarrollo y éxito de la actividad empresarial que deseamos realizar. El cumplimiento de las regulaciones y normativas sobre seguridad laboral, comercio

y políticas fiscales son esenciales para ejercicio de nuestra actividad. Además, la estabilidad política influye indirectamente sobre la salud general de la industria y la economía del país por lo que conviene estar atento a los cambios y ajustar las estrategias según sea necesario para mantener la conformidad legal y aprovechar las oportunidades emergentes.

6.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Un aspecto fundamental a la hora de lanzarse a emprender son los factores económicos del entorno en que se desea desarrollar la actividad empresarial.

El primero de ellos que vamos a estudiar en este análisis PESTEL es el crecimiento económico. El crecimiento económico afecta a la disposición de los consumidores a gastar en los productos, especialmente si se trata de productos que no son de primera necesidad como son los productos hípicos. La demanda se ve especialmente restringida cuando la renta disponible de los consumidores disminuye y viceversa.

En el marco mundial, la economía continúa desacelerándose debido a las políticas monetarias restrictivas, a las políticas fiscales menos expansivas, a la moderación de los mercados laborales y un menos exceso de ahorro. Los economistas prevén que el crecimiento mundial disminuya hasta el 3% en el 2023 y 2024.

En cuanto a España, los últimos informes ³de Contabilidad Nacional de España (27 de octubre de 2023) muestran que el PIB español ha registrado una variación del 0,3% en el tercer trimestre de 2023 respecto al trimestre anterior en términos de volumen, la cual es una décima inferior a la registrada en el anterior trimestre.

³ Principales agregados de Contabilidad Nacional Trimestral de España. Instituto Nacional de Estadística (27 octubre 2023). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0323a.pdf>

Gráfico 1: Evolución del Producto Interior Bruto Español

Producto interior bruto

Volumen encadenado. Tasas de variación intertrimestral (%)



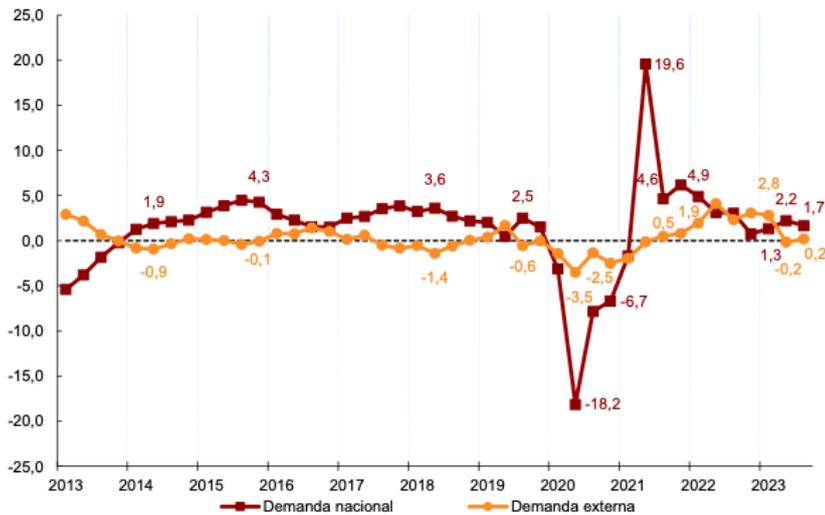
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (29 noviembre 2023)

La variación interanual del PIB se sitúa actualmente en el 1,8%, frente al 2,0% del trimestre anterior. Además, la contribución de la demanda nacional al crecimiento interanual del PIB es de 1,7 puntos, mientras que la demanda externa presenta una aportación de 0,2 puntos.

Gráfico 2: Demanda nacional y externa española

Demanda nacional y externa

Aportaciones al crecimiento interanual en volumen del PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (29 noviembre 2023)

Adicionalmente, el deflactor implícito del PIB aumenta un 6,1% respecto al mismo trimestre de 2022, cuatro décimas menos que el trimestre pasado.

Respecto a la demanda nacional, conviene observar la variación en el consumo puesto que afecta a la renta disponible de los consumidores que podrían estar interesados en adquirir nuestros productos. El *gasto en consumo final* se ha incrementado un 1,6% respecto al mismo trimestre en 2022. Esta tasa es 1,1 puntos inferior a la del segundo trimestre. Además, el *gasto en consumo final de los hogares* presenta una variación interanual del 1,0%, lo que supone 1,2 puntos menos que el trimestre anterior.

En cuanto a la demanda externa, a pesar de que en un principio nos centraremos en ofrecer nuestros productos en el mercado español principalmente, las exportaciones de bienes y servicios han mostrado una variación interanual del -2,4%, lo cual supone 1,3 puntos menos que en el trimestre anterior. Esta desaceleración se produce por un descenso de las tasas interanuales de las exportaciones de bienes (han pasado del -3,3 al -6,4%) compensado, en parte, por el incremento de las exportaciones de servicios (del 4,6 al 7,6%). Por su parte, las importaciones de bienes y servicios han variado un -2,9% respecto al mismo trimestre del 2022, y 2,4 puntos menos que en el segundo trimestre. Esta desaceleración se debe en parte a la disminución de las importaciones de bienes y a las importaciones de servicios.

El Banco de España también publicó hace unos días (19 de diciembre 2023) sus resultados del análisis de la evolución de la actividad económica española en el cuarto trimestre del año. Concluye que los indicadores disponibles para este último trimestre sugieren que la actividad habría mantenido un dinamismo similar al registrado en el tercer trimestre y que el PIB avanzaría un 0,3% inter trimestral. Este comportamiento, en línea con lo que se preveía, confirmaría la desaceleración del crecimiento económico en España durante la segunda mitad del año. En todo caso, la actividad económica española está mostrando una notable resiliencia, especialmente si lo comparamos con la de la UEM, en un contexto macro-financiero complejo.

En definitiva, el crecimiento económico para España en 2023 será del 2,4%. La desaceleración económica parece menos intensa de lo que se esperaba, ya que el empleo, sobre todo en servicios no relacionados con la administración pública o con el turismo, están sosteniendo la actividad del país.

Se ha tenido que revisar a la baja la previsión de crecimiento en 2024 por el deterioro de la actividad en la UEM. La incertidumbre sobre la política económica, como hemos comentado en el análisis del entorno político, podría incrementar. A este respecto, cualquier cambio que pueda derivar en un aumento de los costes laborales (por ejemplo, una nueva subida del salario mínimo interprofesional), de la carga fiscal y en el coste de financiación del Tesoro.

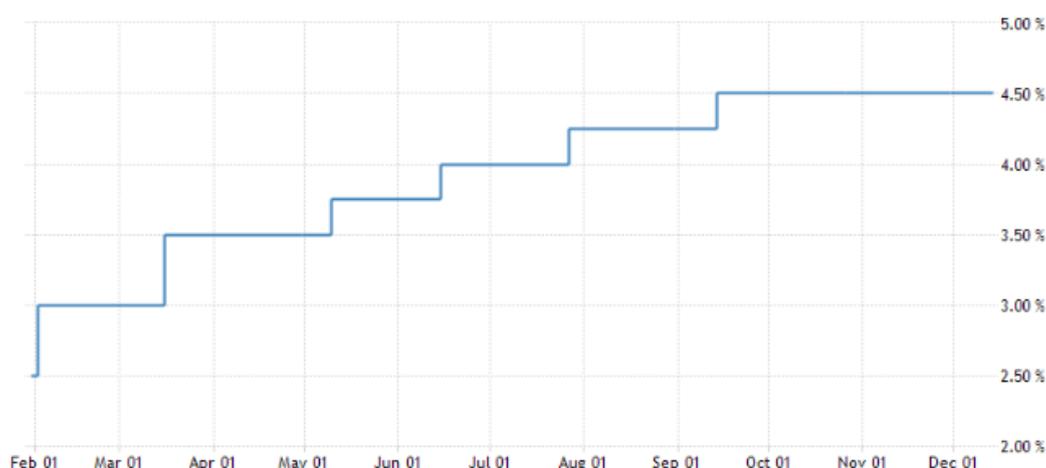
Las perspectivas macroeconómicas para los siguientes trimestres de 2024 prevén una modesta y gradual aceleración de la actividad económica española favorecida por una mejora paulatina del contexto europeo y global, el aumento de las rentas reales, la recuperación de la confianza, y de cara al 2025-2026, el menos impacto macroeconómico de la política monetaria. No obstante, el ritmo de avance del PIB en 2024-2025 será sensiblemente inferior al observado en 2023, una vez se hayan recuperado los niveles de actividad pre-pandemia.

A pesar de que las perspectivas para la economía española en los próximos años son relativamente favorables, desde un punto de vista más estructural, sigue siendo necesario abordar algunos lastres como la baja productividad, la elevada tasa de paro y el considerable desequilibrio fiscal.

El segundo factor que se va a analizar respecto del entorno económico son las tasas de interés ya que afectan a el coste de financiación de los compradores y de las empresas. Cuando las tasas son más bajas se fomenta la inversión y el gasto pues el “endeudamiento es más barato”, mientras que cuando las tasas son más altas se fomenta el ahorro y puede desacelerar la actividad económica.

La tasa de interés de referencia de España, al ser miembro de la Unión Europea, es establecida por el Banco Central Europeo. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de los tipos de interés en el último año.

Gráfico 3: Evolución de los tipos de interés en el 2023



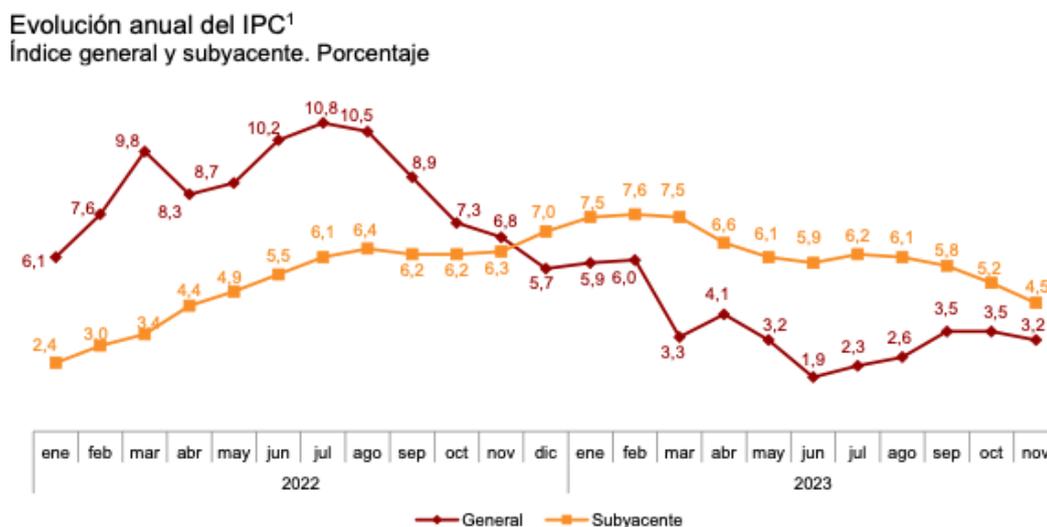
Fuente: TRADINGECONOMICS.COM – European Central Bank (2023)

Como se puede observar en el gráfico superior, en el último año los tipos han ido incrementando progresivamente. En febrero se encontraba en torno al 2,50% hasta que mediados de septiembre alcanzó el 4,50% y desde entonces ha permanecido constante hasta la actualidad. Esta evolución nos indica que las políticas del BCE han estado enfocadas en las subidas de tipos con el objetivo de fomentar el ahorro de los consumidores (el retorno de sus depósitos es mayor) y a intentar frenar un endeudamiento que se encuentra disparado.

En tercer lugar, debemos estudiar la inflación puesto que puede afectar a los costes de producción y a los precios de los productos que ofrecemos. En tal caso, surge la necesidad de ajustar los precios para compensar el encarecimiento de los costes de producción lo que podría disminuir nuestras ventas.

La inflación se mide a través del índice de precios al consumo (IPC) que considera el conjunto de precios de bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España. El IPC general está compuesto por los siguientes grupos de bienes y servicios: alimentación y bebidas no alcohólicas; bebidas alcohólicas y tabaco; vestido y calzado; alquiler de vivienda; menaje; medicinas; transporte; comunicaciones; ocio y cultura; y, otros bienes y servicios.

Gráfico 4: Evolución anual del IPC



¹ El último dato se refiere al indicador adelantado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (29 noviembre 2023)

Según los últimos datos disponibles proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, la inflación anual estimada del IPC en noviembre de 2023 es del 3,2%, tres décimas por debajo de la registrada en octubre. El IPC general en noviembre de 2022 se situaba en 6,8%, por lo que la inflación ha disminuido más de un 50% en el último año. La inflación alcanzó un pico de 10,8% en julio de 2022 y desde entonces ha estado disminuyendo progresivamente.

Esta evolución se debe, principalmente, a las bajadas de los precios de los carburantes y los paquetes turísticos y al descenso de los precios de la electricidad que se dispararon a raíz del conflicto entre Ucrania y Rusia.

Respecto a las previsiones de inflación para 2024, el Banco de España la revisa al alza, sobre todo, por el encarecimiento de la energía de acuerdo con los mercados de futuros, pero también, en menor medida, por los efectos sobre la inflación de la extensión hasta el final de 2023 de la reducción del IVA de los alimentos y la subvención al transporte público. En este contexto, se espera que continúe la desaceleración de los precios de los alimentos y de la inflación subyacente, tanto de los bienes industriales no energéticos como, de manera un poco menos pronunciada, de los servicios.

Finalmente, estudiaremos el empleo y niveles de paro para completar la visión sobre el entorno macroeconómico de España. Los niveles de empleo y paro influyen directamente en la capacidad de compra de los consumidores. Un aumento del desempleo puede ocasionar una reducción de la demanda de productos no esenciales como son los productos ecuestres.

El número de parados en España registrados en las oficinas de los servicios públicos de empleo se sitió en 2.734.831 personas en el mes de noviembre de 2023. Esto supone una disminución del desempleo de 0,89% respecto a octubre, es decir, 24.573 nuevos empleos, según los datos publicados por el Ministerio de Trabajo y Economía Social.

Gráfico 5: Número de Parados (2020-2023)



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023)

Como se muestra en el gráfico superior, se trata de la segunda bajada del paro más acusada en un mes de noviembre, excluyendo la excepcionalidad del período de

pandemia, lo que nos sitúa en la cifra más baja en un mes de noviembre desde 2007. Respecto a noviembre de 2022, el paro ha descendido un 5,09%, es decir, un incremento de 146.549 empleos. Si desestacionalizamos el paro, la cifra baja en 34.785 personas.

Si ponemos atención en el paro por sectores, ha descendido en todos los sectores económicos en el mes de noviembre, siendo Agricultura el sector que ha generado más empleos porcentualmente (-2,13% de paro), y en valor absoluto el sector servicios que ha creado 17.335 empleos (-0,88% de paro).

En conclusión, el entorno económico en España es un factor clave para la empresa en el mercado nacional y por ende, en el sector ecuestre. La capacidad de adaptación de la nación a los cambios en las tasas de interés, los niveles de empleo, tendencias de consumo y fluctuaciones en los tipos de cambio serán cruciales a largo plazo.

La coyuntura económica española seguirá creciendo pero a un menor ritmo del que venía haciendo previamente. Es importante que monitoreemos de cerca el ciclo económico y los indicadores para ajustar nuestras estrategias de ventas y marketing según consideremos necesario. Nuestra capacidad para anticipar y reaccionar a los cambios económicos será crucial en la resiliencia y el rendimiento de nuestro negocio.

6.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIO- CULTURAL

El tercero de los entornos que corresponde estudiar en un análisis PESTEL es el entorno socio - cultural del país en el que operará nuestra compañía.

España es un país donde la cultura ecuestre tiene unas profundas raíces con una rica tradición hípica. La ganadería del equino española es, históricamente, una de las más antiguas de Europa y ha dado lugar al Pura Raza Español (PRE), uno de los caballos más prestigiosos y valorados a lo largo de los siglos, y más recientemente, al Caballo de Deporte Español (CDE). Actualmente, España sigue siendo uno de los países europeos con mayor censo de caballos y mayor calidad genética de nuestras razas puras que son reconocidas a nivel internacional.

A lo largo de los años, el sector ecuestre ha experimentado una gradual transformación para adaptarse a las exigencias y oportunidades de la sociedad contemporánea. Las antiguas funciones de los caballos como fuerza de trabajo o medio de transporte se han ido dejando de lado para dejar paso a actividades económicas relacionadas con el ocio de naturaleza, la práctica deportiva, el turismo activo, con la cultura, la genética e, incluso, con la salud a través de la hipoterapia.

Nuestro país se ha convertido en un referente ecuestre a nivel internacional gracias a instituciones como la Fundación Real Escuela Andaluza del Arte Ecuestre y a jinetes y amazonas que han puesto en el mapa a España en competiciones internacionales y Olimpiadas como Beatriz Ferrer-Salat en Doma Clásica o Sergio Álvarez Moya en salto de obstáculos entre otros muchos.

A nivel estatal, la afición por la equitación no ha parado de crecer desde 2005 cuando la RFHE tan sólo contaba con 5.624 jinetes federados y 7.264 caballos con licencia como se muestra en la siguiente tabla y gráficos.

Tabla 1: Evolución de las licencias deportivas de actividad estatal

LD (jinetes)																			
AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL LDN	5.624	5.807	6.235	6.356	6.354	6.133	6.322	6.117	5.897	5.850	6.250	6.550	6.700	6.736	7.013	6.652	7.771	7.852	8.292

LAC (caballos)																			
AÑOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TOTAL LAC	7.264	7.647	9.209	9.457	9.052	8.792	8.554	8.067	7.893	7.760	8.354	8.837	8.951	9.148	9.500	8.875	10.070	10.369	11.131

Fuente: Real Federación Hípica Española (diciembre 2023)

Gráfico 6: Evolución de las licencias deportivas de jinetes y caballos a nivel estatal



Fuente: Real Federación Hípica Española (diciembre 2023)

En el año 2023 se ha alcanzado por primera vez las 8.293 licencias nacionales de persona y las 11.131 licencias de caballos. Además, del total de licencias de personas, más de un 60% corresponden a mujeres (5.085 licencias), dato relevante si consideramos que la hípica es el único deporte olímpico en el que mujeres y hombres compiten en las mismas categorías en igualdad de condiciones.

En definitiva, el entorno sociocultural en España desempeña un papel muy importante en la demanda de productos ecuestres. La fuerte tradición ecuestre de nuestro país juega a nuestro favor pues amplía nuestro público objetivo. Además, como se ha podido observar con la evolución de federados nacionales de los últimos 18 años, la población interesada en este deporte no ha dejado de crecer lo que nos hace pensar que continuará de esta manera y nos beneficiará en el largo plazo. Es importante que desde nuestra empresa nos mantengamos al tanto de las tendencias y dinámicas culturales cambiantes para ajustar nuestras estrategias para poder seguir creciendo y atrayendo nuevos consumidores en el mercado ecuestre español.

6.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

No hay duda alguna que en el mundo donde vivimos cobra especial importancia la tecnología y la digitalización, por lo que es vital que nos mantengamos al día de las últimas innovaciones tecnológicas que ofrece el mercado. La tecnología se cuele en prácticamente todos los aspectos de nuestra vida, desde los teléfonos móviles a relojes digitales con oxímetros, nada escapa de las nuevas tecnologías y la hípica no iba a ser una excepción.

La tecnología presenta múltiples ventajas ya que nos permite buscar, almacenar y analizar información pero también es muy útil para desarrollar nuevos productos con aplicaciones con propiedades muy beneficiosas para jinetes y caballos.

La innovación tecnológica en el mundo del caballo se ve reflejada en diversos ámbitos como:

- **Tecnología en los materiales de fabricación:** los avances tecnológicos en materiales textiles técnicos, cueros sintéticos o materiales de alta resistencia a los impactos como los que se emplean en los protectores de salto de Veredus o

Equick, influyen en la duración y calidad de los productos, lo que se refleja en la variedad de la oferta y el incremento de la demanda de productos novedosos.

- **Tecnologías de cuidado de la salud del animal:** la tecnología también tiene aplicaciones en el cuidado del bienestar de los caballos. Se emplean en tratamientos para la recuperación de lesiones como los dispositivos de radiofrecuencia de Indiba o los calcetines y vendas de Incrediwear que ayudan a reducir la inflamación y fomentan la recuperación de tendones y músculos después del esfuerzo físico. El uso de estas tecnologías para el bienestar del caballo puede afectar a la demanda de productos orientados al confort y cuidado de los animales como podrían ser nuestras cómodas y cálidas mantas de cuadra.
- **Tecnologías para el entrenamiento del caballo:** otra de las aplicaciones de la tecnología es como herramienta para monitorear y analizar el entrenamiento de tu caballo como sensores de Equisense Motion que se colocan en la cincha del caballo para registrar y analizar al completo el ejercicio realizado. También se pueden encontrar aplicaciones como Equilab que permite rastrear la distancia, la velocidad, los aires durante el entrenamiento, además también ayuda a incrementar la seguridad al permitir compartir con tu familia y amigos tu ubicación en vivo para que en caso de accidente puedan encontrarte con la mayor brevedad. La adopción de estas nuevas tecnologías puede influir en la demanda de productos relacionados con el entrenamiento de los caballos pues estos análisis del rendimiento pueden mostrar la necesidad de cambiar el material a uno de mayor calidad como los nuestros
- **Comercio electrónico:** la posibilidad de comerciar gracias a internet y a la tecnología con personas en una ubicación remota presenta grandes ventajas y ayuda a llegar a un mayor número de clientes. La tecnología favorece y facilita la comercialización de los productos y permite llegar a clientes en todo el país e incluso fuera de España.

En conclusión, la tecnología cada día cobra más y más relevancia en el entorno en que deseamos operar por lo que resulta fundamental que estemos al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas para evitar quedar obsoletos y perder posibles clientes. Nuestra empresa debe adoptar y aprovechar la tecnología para mantenernos

competitivos, desde la implementación de tejidos técnicos y materiales innovadores hasta la presencia en plataformas online y redes sociales, para poder garantizar el éxito en el mercado.

6.1.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECOLÓGICO/MEDIOAMBIENTAL

El enfoque medioambiental y ecológico es un tema que últimamente está cobrando bastante relevancia. En diciembre de 2015 196 países, entre los que se encuentra España, adoptaron el Acuerdo de París que es un tratado internacional sobre el cambio climático jurídicamente vinculante. El objetivo de este tratado es limitar el calentamiento global por debajo de los 2 grados centígrados a través de medidas que buscan la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

Para contribuir al cuidado del medioambiente es conveniente adoptar una producción sostenible en los procesos de fabricación y en la elección de los materiales. La demanda de productos sostenibles y ecológicos no ha dejado de crecer e impacta directamente a los productos hípicos y su cadena de suministro. Para ello, apostamos por producción local y la selección de materiales ecológicos con el objetivo de ser respetuosos con el medioambiente y reducir las emisiones de carbono que implicarían la fabricación en otros países como, por ejemplo, China o Taiwan. Siempre que sea posible, optaremos por materiales de km 0 para fomentar el comercio local y reducir las emisiones. Además, un objetivo a medio plazo sería encontrar proveedores textiles que fabriquen de forma ecológica y tiñan con tintes orgánicos que no dañen el medioambiente.

Además, la gestión de residuos, especialmente en la producción de productos textiles, es un factor importante. Es crucial que se adopten medidas y prácticas de reciclaje para minimizar los desechos y residuos. Una forma en la que reciclamos en nuestro negocio es, por ejemplo, usando los pequeños retales y recortes que sobran para rellenar los cuellos acolchados de las mantas de presentación.

Las regulaciones ambientales también influyen de forma directa en el negocio. El cumplimiento de las normativas para el cuidado del medioambiente son críticas

puesto que su incumplimiento en algunos casos, como una mala gestión de residuos contaminantes, puede acarrear cuantiosas multas.

Por si no fuera suficiente incentivo el cuidado del medio natural y las posibles consecuencias legales del incumplimiento, el mercado cada día demanda más productos éticos y sostenibles por lo que su cumplimiento favorece la captación de clientes. Una efectiva estrategia de comunicación acerca de la sostenibilidad de los productos y una fabricación que fomenta el empleo local y de calidad puede ayudar a atraer a un segmento específico de clientes concienciados.

En definitiva, el enfoque medioambiental y ecológico es fundamental para operar en la industria española. Nuestra empresa se debe comprometer con prácticas sostenibles en todas las etapas de la cadena de valor, desde la producción con materiales ecológicos hasta la entrega del producto. El empleo de materiales reciclados y sostenibles, la gestión eficiente de los residuos y la participación activa en iniciativas de conservación son elementos que ayudan a establecerse como una marca respetuosa con el medio ambiente en el mercado ecuestre.

En resumen, el análisis PESTEL realizado revela un panorama complejo y dinámico para las empresas que desean operar en el mercado ecuestres e hípico español. La interacción de los factores políticos y legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales ponen en relieve la necesidad de comprender en profundidad el entorno para garantizar el éxito a largo plazo de la compañía.

Las influencias políticas y legales, desde las subvenciones y ayudas al emprendimiento a las normativas de bienestar animal, requieren una adaptación ágil para mantenerse alineado con las expectativas legales y las demandas del mercado. En el entorno macroeconómico las tasas de interés, la inflación, el desempleo y la coyuntura económica en general destacan la importancia de la capacidad de adaptación y flexibilidad para ajustarse estratégicamente a la situación económica y el mercado. Además, los factores socioculturales resaltan la conexión arraigada de la cultura

equina en España y la necesidad de continuar al día del crecimiento de la afición y la demanda de los consumidores en función de sus hábitos y preferencias. La revolución tecnológica también presenta oportunidades significativas con la adopción de innovaciones en materiales técnicos y la elaboración de estrategias digitales para mejorar la experiencia del cliente. Finalmente, la creciente conciencia medioambiental de los consumidores y las normativas ecologistas impulsadas desde los gobiernos, impulsan a construir una marca en resonancia con los valores de sostenibilidad que demandan los consumidores.

En este complejo contexto, nuestra empresa tiene que hacer frente a la adaptabilidad, abrazar la innovación sostenible y comprensión continua de las dinámicas del mercado para enfrentarse a los desafíos actuales del mercado y anticiparse a las oportunidades emergentes que puedan surgir en un futuro.

6.2. ANÁLISIS DEL SECTOR (PORTER)

Para realizar un correcto análisis del sector vamos a hacer uso del famoso análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter que permite identificar las áreas más atractivas de una industria respecto de las 5 fuerzas competitivas de un sector.

El análisis de Porter ayuda a entender por qué una región o país disfruta de una ventaja competitiva sobre una industria específica.

6.2.1. COMPETENCIA EXISTENTE EN EL SECTOR

La competencia en el sector hace referencia a la rivalidad latente entre empresas que ya compiten en el mismo sector con productos similares y cuyo target es el mismo grupo de clientes. Todos estos se conocen como competidores directos.

La rivalidad incrementa cuando los competidores son de tamaños similares; llevan a cabo tácticas comerciales agresivas para posicionarse como líderes en el sector; cuando el mercado es maduro o empieza a decaer; cuando los costes fijos son altos; si existen barreras de salida altas; y, cuando los niveles de diferenciación son bajos.

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector de productos hípicos y ecuestres en España se encuentra en un punto intermedio entre moderada a alta. Esta industria cuenta con varias marcas que compiten por los mismos consumidores y la intensidad de la competencia puede atribuirse a distintos factores como:

1. **Diversidad de competidores:** en nuestro país existen una gran variedad de marcas que compiten en este sector, desde marcas locales como Zanahoria Equitación o Marion, hasta marcas internacionales como Horze o Equitheme. A modo de ejemplo, algunas de las marcas presentes más relevantes en el mercado español del mundo ecuestre son:
 - Zaldi: conocida especialmente por sus sillas de montar y accesorios de piel aunque también cuenta con productos textiles para jinetes y caballos. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://tienda.zaldi.com/es/>
 - Equiline: marca italiana especializada en ropa de montar de alta gama, material para caballos y equipamiento. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.equiline.it/int/>
 - Pikeur: empresa que ofrece una amplia gama de ropa para montar y accesorios para jinetes. Además, cuenta con una segunda marca, Eskadron, exclusivamente para caballos. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.pikeur.de/es/en/>
 - Ariat: reconocida por sus botas y ropa de montar a caballo aunque con mayor presencia en mercados americanos, empieza a cobrar relevancia en el mercado español. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.ariat.com>
 - Horseware Ireland: empresa especializada en mantas de todo tipo para caballos. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.horseware.com/en-eu>
 - Cavallo: conocida por sus botas, ropa para jinetes y artículos para caballos. Esta marca pertenece a Horze, una empresa muy grande con mucha presencia en el sector conocida por sus precios asequibles que cuenta con

su propia marca con el mismo nombre. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.horze.es/cavallo>

- Stübben: marca alemana fabricante de sillas de montar, accesorios de cuadra y equipo para el jinete. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://stuebben.com/de/>
- Cavalleria Toscana: una firma italiana referente de la moda ecuestre a nivel internacional que ofrece ropa y material para jinetes y caballos de alta gama. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://cavalleriatoscana.com>
- Samshield: empresa referente en cascos de montar a caballo pero que comienza a cobrar bastante relevancia con su ropa de diseño y alta calidad. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.samshield.com/en/>
- EGO 7: reconocida por sus botas de montar pero que también cuenta con ropa de montar para jinetes y amazonas e incluso equipamiento para caballos. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.ego7.it>
- Kentucky Horseware: compañía especializada en material vegano con diseño muy cuidado de material para caballos, su oferta va desde mantas a juguetes y cepillos. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.kentucky-horsewear.com/us-en/>
- Animo Italia: compañía italiana conocida por su ropa de alta gama y productos textiles para caballos como mantillas y orejeras. Su página web se puede encontrar en el siguiente link: <https://www.animoitalia.com>

La lista podría continuar ya que como se mencionaba previamente la competencia es relativamente alta y existen numerosas compañías extranjeras que cuentan con años de experiencia en el sector. No obstante, como se demostrará a lo largo de este plan de viabilidad, nuestros atributos diferenciales nos permitirían hacernos hueco en un sector que todavía tiene mucha capacidad de crecimiento.

2. **Diferenciación de productos:** como se mencionado arriba, los competidos son numerosos por lo que la diferenciación de los productos es un factor clave. Marcas como Cavalleria Toscana o Equiline compiten ofreciendo colecciones de productos de alta calidad con diseños elegantes pero originales. Otras marcas como Kentucky Horseware se diferencian por ofrecer productos para caballos y perros de diseño utilizando piel sintética vegana.

Al existir tantas marcas en el sector, la diferenciación se convierte en un aspecto fundamental para atraer clientes y diferenciare de sus rivales.
3. **Innovación y Tecnología:** las marcas compiten por la innovación en diseño, tecnología y funcionalidad. Por ejemplo, marcas como Horseware Ireland destacan por sus mantas de más de 1200 deniers para garantizar la resistencia y durabilidad. Otras marcas ofrecen mantas como la Magnetik Rug de Veredus equipada con imanes de neodimio con propiedades terapéuticas que reducen el dolor y la hinchazón, aceleran los procesos regenerativos y estimulan la circulación sanguínea del caballo.

Se trata de otra estrategia más de diferenciación para ganar cuota de mercado, en este caso basada en tecnología para ofrecer productos innovadores.
4. **Estrategias de Marketing:** la publicidad, promociones y patrocinios son herramientas muy importantes que ayudan a posicionarse frente a sus competidores y ganar clientes. Marcas como Hermès Paris apuestan por jinetes y amazonas prometedoras en las pistas internacionales para promocionar sus productos. Algunos de los jinetes colaboradores de esta firma francesa son el medallista Olímpico Rodrigo Pessoa; Simon Delestre que fue número 1 mundial en 2016; el colombiano Daniel Bluman; o la joven amazona de doma alemana Jessica Von Bredow-Werndl.

Otra de sus estrategias de marketing es a través del patrocinio y organización de competiciones como el Trofeo CWD en el CSN2* de Laredo Horse & Fun Week a nivel nacional o el famoso Saut Hermès en el Grand Palais Éphémère que se celebra todos los años en Paris.

5. **Lealtad del cliente:** algunas marcas logran fidelizar a sus clientes y crear cierta lealtad hacia sus productos lo cual supone una gran ventaja competitiva. Sin ir más lejos, yo misma me declaro leal a marcas como Cavalleria Toscana, la cual ha logrado convertirse en la principal marca en vestirme a mí y a mi caballo. Su alta calidad y elegante diseño genera una gran fidelidad a la marca y hace que la prefiera frente a otras.

Los distintos atributos diferenciadores por los que optan las marcas pueden lograr cautivar a sus clientes garantizar su lealtad.

6. **Segmentación del mercado:** la rivalidad y competencia también puede variar según el segmento del mercado. Algunas marcas pueden centrarse en productos de lujo y alta gama como Miasuki o la ya mencionada Hermès, mientras que otras pueden apuntar a segmentos más amplios con productos asequibles pero de menos calidad como HKM o Equithéme.

Nuestro negocio trataría de posicionarse en un punto intermedio, ofreciendo productos de gama media-alta centrados en la calidad con precios altos pero permisivos en los que se vea reflejado el alto coste de la mano de obra artesanal.

7. **Colaboraciones y asociaciones:** la creación de alianzas y colaboraciones puede ayudar a influir en la rivalidad entre las diferentes empresas del sector. Por ejemplo, la firma italiana Kask especializada en el desarrollo y fabricación de cascos deportivos (esquí, ciclismo y equitación principalmente) ha colaborado con Cavalleria Toscana para crear un casco de diseño con los mayores estándares de seguridad del mercado.

Otra estrategia que ha implementado Cavalleria Toscana ha sido la creación de la CT Academy que colabora con jinetes como Marcus Ehning o Lorenzo de Luca para ofrecer una oportunidad única de formación a jóvenes promesas de la equitación de todo el planeta.

En conclusión, el sector de los productos ecuestres e hípicas cuenta con numerosos competidores actualmente pero dado que se trata de un sector que

está en crecimiento y expansión, considero que todavía queda mucha cuota de mercado por repartir. Además, dentro de este sector, nuestros productos se diferencian por la personalización lo cual nos situaría en un nicho dentro de este mercado en el que podría diferenciarnos del resto de competidores.

6.2.2. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Ante la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores en el sector, se han de estudiar si existen barreras de entrada que puedan impedir o dificultar el acceso a nuevas compañías que se quieran adentrar en el mercado.

Las barreras de entrada son los factores que tienen que superar los nuevos negocios que desean entrar a competir en un sector. La amenaza de entrada se considera baja cuando las barreras de entradas son altas, lo cual supone una ventaja competitiva para las empresas ya establecidas en el mercado y un reto adicional a superar para las nuevas marcas que desean emprender en el sector como nosotros.

De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, las barreras de entrada en el sector de productos hípicos serían de moderadas a altas por los siguientes motivos y factores que se explican a continuación:

- **Capital requerido:** emprender un negocio ya de por sí suele ser costoso y requiere un desembolso inicial pero para acceder al sector ecuestre se necesita un capital significativo para poder establecer relaciones con proveedores y obtener, por ejemplo, economías de escala. El desarrollo de los productos también supone una gran inversión en tanto en I+D como en la creación de los patrones y guías de confección para los diferentes productos. Construir una imagen de marca reconocible no es nada barato pues implica grandes inversiones en marketing y publicidad para darse a conocer en el sector ecuestre y tener presencia en los principales puntos de ventas.
- **Experiencia y conocimientos:** estos dos factores juegan un papel clave para poder acceder a un nuevo mercado y lograr hacerte un hueco en un sector en el que ya hay muchos competidores que cuentan con más experiencia y conocimiento que

las nuevas empresas que se adentran en el mercado hípico. Asimismo, al tratarse de productos que deben adaptarse a la morfología y necesidades de los caballos conllevan unos conocimientos especializados para lograr la correcta fabricación de los productos lo que puede actuar como una barrera de entrada para empresas inexpertas frente a empresas con experiencia en diseño y producción previa.

- **Acceso a proveedores y canales de distribución:** las empresas que ya llevan tiempo en el mercado hípico cuentan con fuertes alianzas de proveedores que pueden utilizar para hacer presión y evitar la entrada de nuevos competidores. Asimismo, las tiendas hípicas suelen tener acuerdos de exclusividad para distribuir productos de marcas exclusivas como pasa con Animo en Tienda Hípica Pinol (una de las tiendas de productos hípicos referentes en España), lo cual puede dificultar la distribución y venta de nuestros productos hípicos.

- **Costes de distribución y logística:** los costes de distribución y logística pueden suponer un desafío para las nuevas empresas que deseen competir en el sector. Las empresas consolidadas tienden a tener cadenas de suministro eficientes que facilitan la accesibilidad y aceleran los tiempos de entrega.

- **Costes de cambio:** los costes de cambio hacen referencia a los costes a los que se enfrenta un consumidor al cambiar de una marca a otra, y a los costes a los que se enfrentan las marcas al cambiar de proveedores. Por suerte, los productos con los que queremos competir en el mercado no conllevan grandes costes de cambio lo que nos facilita a la atracción de nuevos clientes hacia nuestros productos pues las mantas, sudaderos, vendas, paños y accesorios no conllevan accesorios que supongan grandes inversiones.

No obstante, los bajos costes de cambio que son beneficiosos para nosotros ahora que tratamos de adentrarnos en el sector, pero luego supondrán una desventaja una vez nos consolidemos en el mercado.

En cuanto a los costes de cambio de proveedores, estos sí que pueden ser una barrera moderada para nuevos competidores pues si los competidores existentes tienen relaciones fuertes y poder de influencia con proveedores de calidad, y

especialmente si estos son pocos, podría suponer un factor limitante de acceso para nuevas marcas como nosotros.

- **Economías de escala:** como se mencionaba brevemente, los competidores que ya se encuentran en el mercado pueden beneficiarse de economías de escala, lo que les permite producir a un mayor volumen y reducir el coste unitario o coste por unidad. Esto podría ser perjudicial para los nuevos competidores pues les dificultaría competir en términos de precios y márgenes.

En definitiva, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de productos hípicos en el mercado español es moderada. Aunque la entrada requiere ciertos recursos y conocimientos especializados y persisten algunas barreras que pueden presentar desafíos significativos para los nuevos competidores, una correcta estrategia de diferenciación puede ser crucial para lograr una entrada exitosa en el sector.

6.2.3. LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la amenaza de los productos sustitutivos hace referencia a aquellos productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los tuyos pero que tienen una naturaleza distinta. Los consumidores escogerán estas alternativas, y por tanto, incrementa la amenaza, cuando la ratio entre el precio/valor percibido del sustituto es superior, cuando se beneficia de algún tipo de innovación o tecnología que mejora la satisfacción del cliente o cuando no hay costes de cambio.

Esta amenaza es un factor clave que puede afectar a la demanda y a la competencia entre las empresas del sector. A continuación se va a analizar en mayor profundidad:

- **Especialización y necesidades específicas de los productos:** los distintos productos hípicos que ofrecemos como las mantas de cuadra, presentación, riñoneras, sudaderos, etc., están altamente especializados y diseñados para satisfacer las necesidades específicas de los caballos y jinetes. Esta

especialización juega a nuestro favor pues ayuda a reducir a la amenaza de productos sustitutivos directos.

- **La calidad y la resistencia:** la calidad, durabilidad y resistencia de los productos hípicos son factores críticos al tratarse de productos para animales de 700 kg que a menudo son brutos y muerden su material. Los productos sustitutivos deberían ser capaces de ofrecer una calidad y durabilidad similar en términos de funcionalidad y resistencia para representar una amenaza significativa.
- **Diferenciación respecto al precio y el valor percibido:** es habitual que se compita en términos de precio con los productos sustitutivos para captar consumidores. No obstante, la diferenciación ha de basarse en aspectos como la calidad, el diseño y las características específicas para lograr mitigar la amenaza al ofrecer un mayor valor percibido por los clientes.
- **La lealtad del cliente:** la lealtad de los clientes a ciertas marcas y productos concretos puede reducir la sensibilidad al precio y fortalecer la resistencia frente a productos sustitutivos más económicos.
- **Exclusividad y distribución de los productos:** la exclusividad de ciertos productos y la presencia de canales de distribuciones especializados pueden reducir la amenaza de productos sustitutivos al limitar su disponibilidad y accesibilidad. Se trata de un factor que ya comentábamos al hablar de la exclusividad que tienen ciertas marcas sobre algunos puntos de venta como, por ejemplo, Equipasión que es distribuidor oficial y exclusivo de Cavalleria Toscana y Ogilvy en la zona centro de la península. Esto restringe el acceso a los consumidores a través de estos canales lo que ayuda a reducir la amenaza de los sustitutivos.
- **Presencia online:** la creciente presencia de productos hípicos en venta online o en línea puede aumentar la accesibilidad y visibilidad a los consumidores, pero también puede exponerles a una mayor variedad de opciones de compra como productos sustitutivos. Por tanto, la venta online es una oportunidad estupenda de llegar a nuevos consumidores salvando las barreras que suponen la distancia al punto de venta pero a su vez supone un aumento de

la amenaza de los productos sustitutivos al estar estos más disponibles a los clientes.

- **Diferenciación a través de la innovación:** las innovaciones tecnológicas y las mejoras en el diseño pueden ser una buena estrategia para diferenciarse de los productos sustitutivos al ofrecer características únicas y avanzadas como ocurre, por ejemplo, con la manta de exterior Typhoon 200 con tecnología de tejido ShireTex®.
- **Adaptación a las tendencias del mercado ecuestre:** la capacidad para reconocer las tendencias y adaptarse a las nuevas modas del mercado, como la sostenibilidad y la comodidad, puede fortalecer la posición de nuestros productos hípicas frente a los sustitutivos que no cumplen con las nuevas demandas del mercado. Un claro ejemplo es Kentucky Horseware que fue de las primeras marcas en adoptar la demanda sostenibilidad al ofrecer productos con piel y pelo sintético y por ende, *cruelty free*.
- **Estándares de calidad:** los productos ecuestres e hípicas suelen tener estándares específicos de calidad dadas las necesidades tan concretas que tienen los caballos de deporte, y la conformidad con estos niveles de calidad puede ser un diferenciador clave. Es el caso de los protectores que deben estar aprobados por el reglamento FEM y FEI para poder ser usados en competiciones, lo cual reduce la amenaza de productos sustitutivos al no contar con estos certificados oficiales de la Federación Ecuestre Internacional.
- **Reputación de marca:** la confianza que generan algunas marcas y su reputación pueden actuar como contención de la amenaza de los productos sustitutivos pues al haberse ganado la confianza de los consumidores, estos serán más reacios a buscar productos alternativos.

En conclusión, la amenaza de los productos sustitutivos en el sector de los productos hípicas y ecuestres en España es baja. Aunque puede llegar a existir la posibilidad de productos alternativos como puede ocurrir cuando la gente compra edredones de cama para abrigar a sus caballos en invierno en vez de adquirir una manta más gruesa específica para caballos, la alta especialización de los productos, la lealtad de los

clientes, la calidad, la innovación y la percepción de valor añadido que ofrecen los productos hípicos actúan como barreras significativas para contener esta amenaza.

6.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

En el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, los compradores son los clientes inmediatos de la empresa, y no necesariamente los consumidores finales de los productos. Si los compradores tienen un gran poder de negociación, pueden demandar e influir en la reducción de los precios o hacer presión para que las marcas hagan mejoras en los productos lo que podría reducir sus márgenes de beneficio.

Los compradores tienden a tener un mayor poder de negociación en el sector cuando: están concentrados; compran al por mayor; los productos no están diferenciados; los compradores tienen costes de cambio bajos; existe la posibilidad de integración vertical hacia atrás (es decir, pueden prescindir de sus proveedores); existen productos sustitutivos; los productos se pueden almacenar durante un tiempo sin perder propiedades; los compradores tienen información total; y, el producto no es importante o fundamental para el comprador.

El poder de negociación de los compradores de productos hípicos en España puede influir significativamente en la competencia del sector ecuestre, por lo que a continuación se estudiará con más detalle.

- **Número alto de compradores potenciales:** el sector cuenta con una base de compradores muy diversa que incluye desde jinetes y amazonas aficionados hasta profesionales del mundo ecuestre. Los últimos datos disponibles (2021) indican que el número de licencias de la Real Federación Hípica Española (Rfhe) de jinetes aumentó un 17,8% hasta alcanzar los 72.987 federados, mientras que las licencias de caballos alcanzaron los 22.423 caballos federados.

No obstante, nuestros compradores no sólo serían personas federadas sino cualquier aficionado a la hípica, recordemos que las licencias federativas son sólo una obligación para los deportistas que desean competir, por lo que el número de clientes sería exponencialmente mayor. Además, si tomamos a modo de referencia el número de caballos en España en 2019 (722.158 caballos según el II

Estudio del Impacto del Sector Ecuéstre en España), aumentarían aún más los potenciales clientes pues incluiría a cualquier propietario de un équido.

Por tanto, la presencia de múltiples segmentos de compradores aumenta la competencia entre las empresas para satisfacer sus necesidades específicas.

- **Volumen de compra:** el volumen de compra puede variar considerablemente, ya que algunos compradores pueden adquirir numerosos productos como podría ser el propietario de una cuadra que tenga varios caballos aunque lo habitual, dada la naturaleza personalizada de nuestros productos, es que se vendan unidades limitadas. Además, los compradores pueden adquirir productos más básicos y otros pueden invertir en productos más especializados y de mayor valor. Estos últimos serían el tipo de cliente al que está enfocado nuestro negocio pues nos especializamos en productos de calidad, diseñados a medida y personalizados acorde a las necesidades de funcionalidad y diseño de nuestros clientes.
- **Requisitos de calidad:** los compradores del sector ecuestre suelen tener estándares elevados en términos de calidad dado su perfil socioeconómico habitual por lo que esto puede elevar el poder de negociación de los compradores ya que tienden a buscar productos que cumplan con sus expectativas y necesidades específicas aunque esto pueda suponer un pequeño encarecimiento de los costes.
- **Disponibilidad de la información:** gracias al libre acceso de internet y otras fuentes de información como los vendedores o las revistas especializadas como *Ocio Caballo* o *Ecuestre*, los compradores tienen a su alcance una ingente cantidad de información que les permite comparar fácilmente productos, precios y reseñas. Esto juega a favor del poder de negociación de los compradores y fortalece su capacidad de tomar decisiones informadas sobre sus adquisiciones.
- **Amenaza de integración hacia atrás:** la amenaza de que los compradores integren hacia y atrás y produzcan sus propios productos es generalmente baja en el sector ecuestre. La fabricación de productos hípicas requiere de conocimientos específicos como la morfología del caballo, y de recursos que la mayoría de los compradores no posee, como el conocimiento sobre patronaje y confección.
- **Diferenciación de productos y alternativas:** la disposición de opciones alternativas a los productos ecuestres en el mercado es limitada dadas las necesidades

específicas de estos animales. Es por ello que el poder de negociación de los compradores en este caso es más bien bajo pues la especialización y la calidad de los productos limitan sus opciones de compra.

- **Importancia del producto para los compradores:** los productos hípicos como sudaderos, mantas o vendas son esenciales para el cuidado de los caballos y la práctica segura y efectiva de la equitación. La importancia de estos productos disminuye el poder de negociación de los compradores ya que buscan productos que solucionen sus necesidades específicas y no pueden recurrir a cualquier proveedor.

En general, el poder de negociación de los compradores en España es moderado pues aunque la diversidad de compradores es alta y el grado de información disponible es elevado, las necesidades específicas del sector limitan sus posibilidades de encontrar productos sustitutivos.

6.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores, según el modelo de Porter, hace referencia a aquellas organizaciones que suministran productos y servicios a las empresas para producir sus productos. Un poder de negociación elevado puede reducir el margen de beneficio de la compañía al tener la capacidad para hacer presión en los plazos de pago, el precio, los plazos de entrega, etc.

El poder de los proveedores es alto cuando: los proveedores están concentrados y son pocos; cuando proporcionan una materia prima especial, rara o escasa; cuando no hay materiales sustitutivos; cuando los costes de cambio son altos y cambiar de proveedores se convierte en una tarea costosa y complicada; cuando los proveedores pueden llevar a cabo integración vertical hacia adelante, es decir, asumir tu papel como cliente; cuando los productos no se pueden almacenar; cuando los productos son imprescindibles para el cliente; y, cuando los proveedores tienen toda la información.

El poder de los proveedores en el sector de los productos ecuestres e hípicas en España es moderado por los motivos y factores que se explican a continuación.

- **Número de proveedores:** la industria de productos hípicas y ecuestre depende de varios tipos de proveedores, incluyendo aquellos que suministran materiales como textiles, cuero, pasamanería, cierres, hebillas, cremalleras, automáticos, hilos, etc. Puesto que muchos de estos materiales son comunes a otras industrias, el número de proveedores disponibles es bastante elevado lo que puede moderar el poder de negociación de los proveedores.
- **Diferenciación en las materias primas e inputs:** algunos materiales como el cuero de calidad, tejidos con alta columna de agua y transpirables como por el ejemplo el GORETEX, pueden ser altamente diferenciados y con disponibilidad limitada al ser materiales patentados. Por tanto, la disponibilidad de materias primas únicas puede otorgar a los proveedores cierto poder de negociación, especialmente si no hay fácil sustitución.
- **Costes de cambio de proveedor:** aunque hemos mencionado que existe gran variedad y diversidad de proveedores, el cambio de proveedor puede estar asociado a costes adicionales, especialmente si los proveedores ofrecen materiales especializados o personalizados. Por tanto, el impacto de costes de cambio de proveedor sería moderado.
- **Integración vertical hacia delante:** la integración hacia delante de los proveedores en la cadena de valor de los productos hípicas es poco probable pero no imposible. La fabricación de productos de este sector requiere conocimientos y habilidades muy especializadas y específicas que no todos los proveedores poseen.
- **Concentración de proveedores:** la concentración de materiales puede variar según el tipo de materia prima que produzcan. Algunos proveedores tienen más poder de negociación debido a la escasez de ciertos materiales como podría ser algunos de textiles de seda de alta calidad, mientras que otros inputs tienen una oferta mucho más amplia por lo que su poder es bajo.
- **Almacenaje de materiales:** la gran mayoría de los materiales empleados para la fabricación y confección de productos hípicas no son perecederos y son

fácilmente almacenables lo cual supone una ventaja para los compradores. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores respecto a este factor es muy baja.

En conclusión, el poder de los proveedores en el sector de los productos hípicos para caballos y jinetes en España es moderado. La alta diferenciación y escasez de algunos materiales para la confección de los productos puede aumentar el poder de negociación de algunos proveedores, sin embargo, la posibilidad de cambiar de proveedor por un bajo coste y la diversidad de oferta reducen significativamente ese poder. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores varía en función del tipo de materia prima que ofrezcan y su disponibilidad, pero en general, su poder es moderado y no supone una gran amenaza.

6.2.6. GLOBALIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN

La globalización ha abierto las puertas a comerciar en mercados que se pueden encontrar a miles de km de distancia de la sede de tu negocio y permite expandir los negocios de manera exponencial. De la mano de la globalización encontramos a la digitalización que gracias a las nuevas tecnologías ha hecho accesible la compra y venta de productos online.

Por un lado, la globalización tiene un impacto muy positivo en el sector ecuestre pues permite a las empresas españolas de productos hípicos acceder a mercados internacionales de manera más eficiente. La posibilidad de exportar productos a nivel internacional amplía el alcance y la bolsa de potenciales clientes. De momento, este proyecto de emprendimiento se centrará en el mercado español con posibilidad de hacer algún encargo desde el extranjero siempre que los canales de distribución lo permitan.

No obstante, la globalización también implica una mayor competencia de empresas extranjeras que ofrecen productos similares. Esto puede afectar a las empresas *locales*, pero también ofrece oportunidades para mejorar la calidad o la diferenciación, por ejemplo, a través de la *marca España*.

Asimismo, las cadenas de suministros globales pueden proporcionar acceso a materias primas especializadas, pero también provocar que las empresas sean más vulnerables a la competencia, por lo que una gestión eficiente de la cadena de suministro es fundamental.

La globalización también tiene un impacto positivo pues permite a las empresas españolas estar al día de todas las tendencias y modas internacionales en los productos hípicas. Tener acceso a mercados internacionales permite predecir modas y adaptarse mejor a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Por otro lado, la digitalización ha transformado la forma en la que se compran y venden los productos hípicas. A través del comercio electrónico y las tiendas online, hoy en día podemos comprar un conjunto de orejeras y mantilla a nuestro caballo desde la comodidad de nuestro sofá. Las tiendas online y el comercio electrónico ofrecen una plataforma muy atractiva para llegar a los clientes, tanto a nivel nacional como fuera de nuestras fronteras.

El marketing digital y las redes sociales también tiene un impacto positivo sobre el sector ecuestre. Las redes sociales como *Instagram* o *TikTok* permiten a las empresas interactuar con los consumidores y llegar de manera efectiva a más audiencia. Estas estrategias de marketing resultan cruciales para la promoción de productos, las campañas especiales como el *Black Friday* o el *Cyber Monday*, y la construcción de una imagen de marca reconocible. Incluso a través de las redes sociales ya se pueden realizar compras, ya sea contactando por mensaje directo con el vendedor o por *Instagram Shopping*.

La digitalización también favorece la personalización de los productos y ayuda a crear una experiencia del cliente más interactiva. En nuestro caso, utilizamos programas *Procreate* para permitir a los clientes visualizar como sería el diseño final del producto antes de comprarlo.

Además, la existencia de programas y sistemas digitales avanzados de gestión de inventarios y logística facilitan el funcionamiento del negocio. La optimización de estos procesos a través de una aplicación ayuda a mejorar la eficiencia operativa y a reducir los costes.

En el mundo en el que vivimos, los datos cobran un papel muy significativo en nuestra sociedad. La digitalización y el Big Data permite llevar a cabo una recopilación y análisis de los datos que pueden utilizarse para comprender mejor las preferencias de los consumidores, anticipar tendencias y tomar decisiones más informadas.

No obstante, no todos los aspectos que conllevan la globalización y la digitalización son positivos. La digitalización plantea desafíos como la ciber seguridad para la cual las empresas tienen que estar preparadas para proteger la información confidencial y sensible de sus clientes y garantizar la seguridad de las transacciones en línea.

La adaptación a las nuevas tecnologías también puede suponer un desafío para algunas empresas, especialmente las pequeñas y las de nueva creación. La digitalización y la globalización implican grandes inversiones en capacitación y tecnología para poder ser competitivo en el mercado global.

Finalmente, las empresas deben estar al día de las regulaciones y legislaciones relacionadas con el comercio internacional y la protección de datos. Cumplir con todas las normativas globales es esencial para poder operar internacionalmente pero puede suponer un pequeño desafío.

En conclusión, la globalización y la digitalización han transformado radicalmente el mercado internacional y el sector hípico no se ha quedado al margen de ello. Aunque presenta algunos desafíos, también ofrecen grandes oportunidades y ventajas para expandir el mercado, mejorar la eficiencia operativa de la compañía y conectar con un mayor número de potenciales consumidores gracias a las redes sociales. La capacidad de las empresas para adaptarse a estos cambios tecnológicos y estar al día de las modificaciones legales puede resultar crucial para alcanzar el éxito a medio y largo plazo en el sector hípico.

6.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como se ha ido introduciendo a lo largo de este trabajo, el mercado de productos hípicos en España es un sector dinámico que está experimentando un crecimiento constante debido a la popularización del deporte hípico y el arraigo de la cultura ecuestre en el país.

No obstante, este crecimiento ha ido de la mano de un incremento de la competencia que cada vez se ha vuelto más intensa entre las empresas del sector. Para poder desarrollarse y alcanzar el éxito en un entorno competitivo es crucial analizar y comprender a fondo a la competencia, motivo por el cual se analizará a continuación a los competidores principales.

Cuando se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter se hizo un estudio de la competencia existente en el sector en el que se hace referencia a la gran variedad de marcas que compiten en el sector a través de distribuidores multimarca y con tiendas online propias como es el caso Kentucky Horseware o Cavalleria Toscana.

En base al mencionado análisis y a averiguaciones posteriores, he decidido centrar el estudio en tres principales competidores que en base a sus características considero que son nuestros mayores rivales en el sector.

El primero de ellos es Kentucky Horseware⁴. Esta marca nace en Bélgica en 2011 con la misión de crear productos ecuestres de alta calidad que marcasen la diferencia y destacasen entre los productos que ya existían en el mercado.

Su misión es la continua mejora de los materiales que usan y el desarrollo de soluciones innovadoras que reduzcan su impacto en el medio ambiente. Kentucky busca usar materiales textiles duraderos de alta calidad que nunca pasen de moda.

Respecto de sus valores, son los siguientes:

1. La innovación creativa impulsa la excelencia.
2. No transigir, atreverse a asumir riesgos.
3. El trabajo duro da sus frutos.

⁴ Información obtenida de la página web oficial de Kentucky Horseware. Disponible en: <https://www.kentucky-horsewear.com/us-en/about-kentucky/values-mission/>

4. Mejor juntos.
5. Hacerlo todo con estilo.
6. Ser auténtico.

En cuanto a sus productos, Kentucky pretende ofrecer productos atemporales de alta calidad y resistencia entre los que destacan sus mantas, cabezadas de cuadra y ramales, sudaderos, amortiguadores, cinchas, protectores, mosqueros y accesorios como juguetes para caballos. Para su fabricación emplean principalmente forro polar, pelo de conejo vegano (sintético), cuero vegano (sintético) y borrego sintético. Como se puede observar con la elección de los materiales, la sostenibilidad es un aspecto clave y diferencial para Kentucky pues están convencidos de que el uso de materiales veganos duraderos puede tener un impacto positivo sobre el planeta.

Los precios de Kentucky Horseware son considerados como medio-altos, pues ofrecen algunos productos con precios competitivos y otros con precios muy superiores a la media del mercado como sus mantas de pelo sintético que alcanzan los 350€.

Con el objetivo de poder comparar las distintas marcas del análisis, se tomará por referencia el precio de una manta de cuadra, que en este caso asciende su modelo clásico a 125€.

El segundo de los competidores es Cavalleria Toscana⁵. Se trata de una marca italiana fundada en 2008 que nació con el objetivo de crear un producto capaz de hacer la ropa deportiva elegante. Este deseo ha guiado a la compañía a lo largo de los años, haciéndola crecer hasta consolidarse en el mercado ecuestre como una de las marcas de referencia en cuanto a elegancia y calidad se refiere.

Su misión desde el inicio ha sido crear ropa deportiva técnica centrándose en el rendimiento a través de la combinación de estilo e innovación. Su visión se centra en convertirse en un icono del estilo moderno en el mundo de la equitación. Respecto a sus valores, Cavalleria Toscana se rige por los siguientes valores:

⁵ Información obtenida de la página web oficial de Cavalleria Toscana. Disponible en: https://cavalleriatoscana.com/en_en/about-us

1. Autenticidad.
2. Determinación.
3. Búsqueda constante de la innovación.
4. Atención al detalle.

En cuanto a su gama de productos, la empresa italiana ofrece productos tanto para jinetes como para caballos. Dentro de la primera categoría podemos encontrar desde pantalones de montar, chaquetas y chalecos, americanas de concurso, jerséis y sudaderas, camisas y polos de competición, hasta chalecos airbag para protegerse de caídas. En la segunda categoría, Cavalleria Toscana dispone de sudaderos, amortiguadores, mosqueros u orejeras, mantas, vendas y accesorios.

Respecto a los precios de Cavalleria Toscana, se trata de una marca que se encuentra en la franja más alta de precios y sus productos son percibidos como exclusivos y de lujo. Dentro de la oferta de mantas de la marca, podemos encontrar las más baratas y finas que comienzan en 150€ hasta los 430€ de su manta de lana. Su manta de cuadra de referencia tiene un precio de 420€, considerablemente superior al de Kentucky Horseware.

La tercera y última marca seleccionada es Horseware Ireland⁶. Se trata de una Irlandesa que nació en 1985 con el objetivo de proporcionar una solución real a los problemas del día a día de los propietarios de caballos. Su misión es hacer la vida mejor para ti, tu caballo y nuestro planeta.

La compañía se inició en el mercado con su icónica manta “Rambo Original” que se caracteriza por ser impermeable, transpirable y prácticamente indestructible. En la actualidad están centrados en la innovación con el objetivo de crear productos de alta calidad inspirados en sus valores corporativos que son los siguientes:

1. Curiosidad.
2. Conectividad.
3. Rapidez.

⁶ Información obtenida de la página web oficial de Horseware Ireland. Disponible en: <https://www.horseware.com/en-eu/about>

4. Justicia.
5. Responsabilidad.

Horseware Ireland ofrece cinco categorías de productos entre los que se encuentran las Mantas para caballos siendo estos sus productos estrella; Terapia, categoría bajo la cual puedes encontrar productos con propiedades terapéuticas que favorecen la recuperación de los caballos tras el esfuerzo físico; Cuero donde ofrecen cabezadas de trabajo y de cuadra; Accesorios, donde tienen una gran variedad sudaderos, mascararas, protectores y demás productos; y, finalmente, Mascotas que presenta accesorios para perros.

Sus precios se caracterizan por ser competitivos en el mercado, sobre todo si se tiene en cuenta su buena calidad, y se sitúan entorno en el segmento medio-inferior de los precios del mercado. Sus mantas más básicas empiezan en entorno a los 55€ y la más cara de su catálogo asciende a 675,95€ (se ha de tener en cuenta de que es una manta compuesta por dos capas, pensada para estados meteorológicos extremos). Su manta de cuadra de referencia tiene un precio de 79€.

En resumen, tras un análisis exhaustivo de la competencia, se han seleccionado tres marcas que compiten directamente con la nuestra por ofrecer productos similares. Para ello se han estudiado sus valores, misión, visión, variedad de productos y sus precios. Cada una de ellas tiene una propuesta de valor diferente y trata de alcanzar un segmento del mercado distinto a través de sus atributos diferenciadores y su estrategia de precios. No obstante, ninguna de las tres marcas ofrece la posibilidad de personalización y adaptación de sus productos a las necesidades específicas de sus clientes por lo que nuestra compañía destacaría por la prestación de un servicio adicional que aporta valor al producto final y que lo diferencia de los de la competencia.

6.4. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y DE LA DEMANDA

El sector ecuestre es un mercado que se encuentra en auge pero que lleva muchos años existiendo y ofreciendo sus productos y servicios a los aficionados del caballo. Sin embargo, las modas y tendencias cambian a una velocidad consideraba por lo que resulta fundamental mantenerse al tanto de las últimas tendencias para poder satisfacer a la demanda.

De acuerdo el más reciente estudio⁷ del impacto económico del sector ecuestre en España (2022), la hípica genera un movimiento económico de cerca de 7.400 millones de euros al año sólo en España, lo que supone una contribución del 0,59% al PIB.

Tan sólo las actividades transversales, entre las que se encuentra el equipamiento del caballo, mueve aproximadamente 732 millones de euros al año. Son cifras que hacen muy atractivo el sector ecuestre por el gran impacto económico que genera sólo en España.

Además, recordemos que en el análisis de las 5 fuerzas de Porter se había señalado el alto número de compradores actuales y potenciales del sector hípico, lo cual resulta de nuevo un buen indicio de la futura evolución del sector. Algunos de esos datos hacían referencia al crecimiento del número de federados en la Real Federación Hípica Española en los últimos años, pero recordemos que las licencias suelen obtenerse para competir por lo que el número de aficionados es mucho superior que el número de federados.

Por tanto, teniendo en consideración estas circunstancias y el impacto económico que genera el sector, podríamos hacer una estimación inicial aproximada de que alcanzaríamos a un 5% del sector. Si ese porcentaje lo aplicamos al impacto económico que tienen las mencionadas actividades transversales, estaríamos hablando de cerca de 36,6 millones de euros.

⁷ II. Estudio del impacto económico del sector ecuestre en España (marzo de 2022). Disponible en: <https://estudioecuestre.rfhe.com/wp-content/uploads/2022/03/TRIPTICO-RFHE-30-03-2022.pdf>

Si además prestamos atención al mercado Europeo, un reciente estudio⁸ de agosto de 2023 que analiza el mercado de productos ecuestres en Europa y sus tendencias ha estimado que el mercado hípico sufrirá un crecimiento del 3,1% de la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) durante el periodo de 2023 a 2030.

Las compañías de material y equipamiento hípico tratan de satisfacer el segmento más lujoso de este mercado con el objetivo de mantener un estatus de deporte de élite y continuar la tradición de ser un deporte de las clases altas. En la doma clásica, por ejemplo, se introducirán nuevos y exquisitos diseños que representen los diseños personales y los colores nacionales de los jinetes. Otras tendencias y proyecciones que se han identificado en los estudios son el aumento de la demanda de avances tecnológicos que favorezcan el cuidado del caballo y su rendimiento deportivo y el deseo de reducir el impacto medioambiental del sector. Las prácticas sostenibles y ecológicas son una tendencia que invade a todos los mercados y el ecuestre europeo no está exento.

La influencia de las redes sociales ha ayudado a expandir y dar a conocer el deporte, lo que ha provocado un incremento de la demanda de las clases de iniciación a la equitación, con el consecuente aumento de la demanda de productos hípicos. Se espera que la industria ecuestre europea continúe creciendo, incrementando así su impacto económico y la demanda de productos hípicos.

Nuestra marca comenzaría operando principalmente en España aunque gracias a la globalización y al comercio online ya hemos podido realizar las primeras ventas al extranjero, siendo uno de estos países Guatemala. Es por ello que se tiene como objetivo ir poco a poco ampliando los mercados en los que establecernos. La escalabilidad de la compañía pasaría por comenzar introduciéndose en el mercado español hasta ganar suficiente renombre como para lanzar nuestros productos por

⁸ Europe Horse Riding Equipment Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report By Sales Channel, By Gender (Male, and Female), By Type (Helmets, Vests, Stirrup, and Others), By Country and Growth Forecast, 2023 – 2030. (31 agosto 2023). Disponible en: <https://www.giiresearch.com/report/kbv1353316-europe-horse-riding-equipment-market-size-share.html>

Europa para más tarde cruzar el charco y dar el paso al mercado americano (Norteamérica y Latinoamérica).

El continente americano tiene una gran tradición ecuestre, especialmente países como Argentina o México, pero en la gran mayoría de ellos el deporte hípico sigue siendo sólo asequible para las élites más pudientes. Esta circunstancia, unida a la más reducida oferta de productos hípicos de diseño en estos países, ha provocado que los precios de los productos ecuestres sean bastante más altos que en Europa por lo que nuestra futura introducción en el mercado americano deberá ir acompañada de una estrategia de precios y marketing ligeramente distinta a la que se llevará a cabo en el antiguo continente.

En definitiva, el mercado ecuestre es un sector que mueve miles de millones de euros al año tan sólo en España donde existe una oportunidad para nuestro negocio para ofrecer productos únicos con diseños exclusivos y responsables con el medioambiente tal y como demandan los consumidores.

6.5. ¿POR QUÉ NOSOTROS? FACTORES DE ÉXITO CLAVES

Recordemos que la propuesta de valor de este negocio se centra en la personalización, la calidad, el diseño, la ética y la comodidad, lo que resalta la atención al cliente y la pasión por la equitación y los animales. Se trata de ofrecer productos únicos que cuidan el detalle para garantizar la satisfacción del cliente.

Con el objetivo de conocer cuáles son los atributos diferenciales y más valorados por los consumidores de productos hípicos se ha realizado una encuesta de 12 preguntas acerca de su percepción sobre el precio y cualidades más buscadas.

Cuando se preguntó a los encuestados cuáles eran las características y atributos principales en los que se fijan a la hora de comprar productos hípicos, las respuestas más repetidas fueron las relativas a la calidad, el diseño, el precio y la comodidad. Todos ellos son atributos que incluimos en nuestra propuesta de valor.

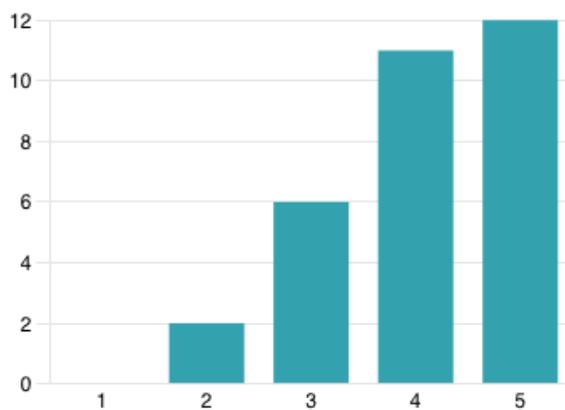
Tal y como anticipábamos, muchos de los participantes (65%) han vivido la experiencia de coincidir alguna vez en una competición con alguien que llevase el

mismo conjunto y el 81% de ellos desearía poder participar en el diseño y personalización de los productos hípicos y de este modo poder evitarlo.

Asimismo, el 94% de los encuestados consideran un valor añadido la posibilidad de hacer a medida los productos hípicos para asegurar que el producto se ajusta perfectamente a su morfología. De nuevo, estos resultados revalidan nuestra original propuesta de valor por lo que nos da entender que existe una demanda para nuestro tipo de productos.

En la encuesta también quisimos saber, respecto de nuestros atributos diferenciales, cuál eran los más valorados y apreciados a la hora de comprar productos hípicos usando como escala de referencia del 1 al 5 (siendo 1 nada valorado y 5 muy valorado). Al ser preguntados acerca de la originalidad y el diseño, la media de respuestas se fijó en 4,06 puntos sobre 5, siendo el atributo más valorado.

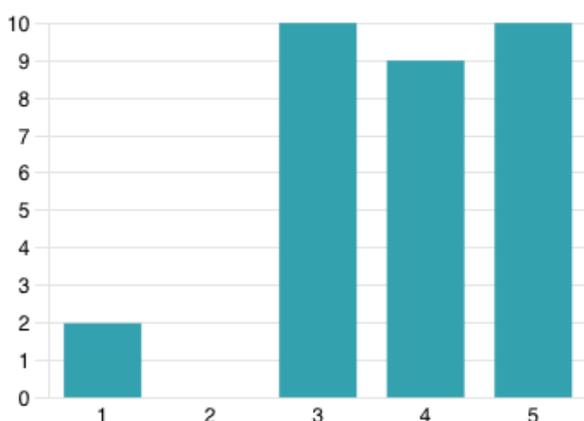
Gráfico 7: Valoración de la originalidad y el diseño del producto en la decisión de compra



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (marzo 2024).

La artesanía obtuvo una calificación promedio de 3,81 sobre 5, lo cual nos indica que es otro factor de valor añadido que los compradores aprecian a la hora de tomar la decisión de compra.

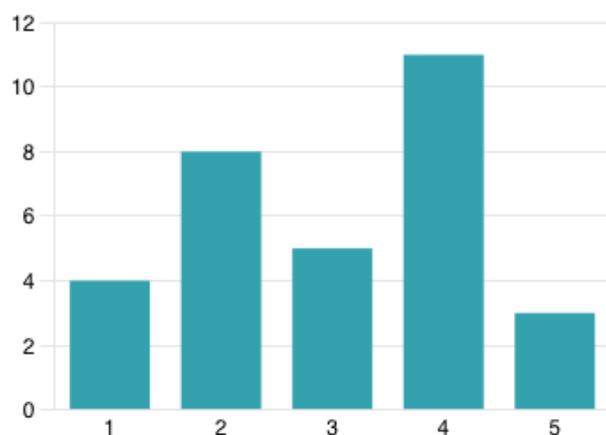
Gráfico 8: Valoración de la artesanía del producto en la decisión de compra.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (marzo 2024)

Una de las tendencias identificadas en el análisis de la demanda del sector ecuestre es la creciente preocupación por el medio ambiente y por la compra de productos sostenibles y responsables con el medio ambiente. Cuando les preguntamos a los participantes acerca de cómo valoran la sostenibilidad cuando tienen que tomar la decisión de compra, obtuvimos una calificación media de 3,03 puntos sobre 5. En este caso, ha sido uno de los atributos que mayor variedad de respuestas ha generado, siendo 4 puntos la moda (35%) seguido de la segunda valoración más recibida que fue el 2 con un 26% de las respuestas como se puede observar a continuación.

Gráfico 9: Valoración de la sostenibilidad del producto en la decisión de compra.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta (marzo 2024)

Posteriormente en la encuesta les pedimos a los participantes que ordenasen por orden descendente de preferencia los atributos y características de los productos hípicos y estos fueron los resultados. El atributo que consideraron más relevante fue la originalidad y el diseño, en segundo lugar fue para la personalización seguido por la artesanía y, en último lugar, la sostenibilidad. Estos resultados nos ayudan a poner foco en las cualidades y características más demandadas con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades y preferencias de los compradores y ganar así cuota de mercado.

Finalmente, se realizaron dos preguntas en relación con la percepción del precio de los productos. La primera de ellas planteaba el dilema de elección entre un producto artesanal fabricado en España con un precio más elevado y otro fabricado masivamente en el extranjero más barato. Un 74,19% de los encuestados escogieron la opción de un producto más caro pero realizado artesanalmente en España frente a uno extranjero de producción masiva.

La segunda pregunta en relación con el precio pedía a los participantes que estableciesen un precio que estuviesen dispuestos a pagar por una manta de presentación hecha a medida y personalizada (nuestro producto estrella), ofreciendo una horquilla de precios de referencia para una manta estándar. Tras calcular el promedio de los resultados de la encuesta obtuvimos un precio medio de 154,35€ por una manta de presentación personalizada. Esta cifra nos podrá ayudar más adelante a la hora de establecer un precio adecuado y atractivo para los clientes.

Para ver cuál sería nuestra posición respecto a los que hemos definido previamente como nuestros principales competidores, se ha realizado una tabla comparativa en la que se valoran los principales factores más influyentes en la percepción de los consumidores. Para escoger los factores nos hemos basado en los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

Los factores se valoran sobre una escala del 1 al 5, siendo 5 la mejor puntuación posible y 1 la peor.

Tabla 2: Cuadro comparativo de los factores más influyentes

Factores	Nosotros	Kentucky Horseware	Cavalleria Toscana	Horseware Ireland
Originalidad y diseño	4	3,5	4,5	2
Personalización	5	1	1	1
Artesanía	5	1	1	1
Sostenibilidad	3	5	3	3
Experiencia y reputación	1	4,5	5	5

Fuente: Elaboración propia

A pesar de nuestros competidores tienen mucha más experiencia y reputación que nosotros que todavía somos una pequeña compañía de muy reciente creación y poco conocida, contamos con unos factores diferenciadores en lo que destacamos claramente respecto de la competencia que es la posibilidad de personalizar los productos. Este factor nos permite lograr una ventaja competitiva sobre nuestros competidores con la que esperamos poder hacernos hueco en el mercado e ir ganando cuota.

En definitiva, nuestro negocio se diferencia de los demás porque ha sabido escuchar las demandas y necesidades de los consumidores que desean obtener un producto más exclusivo y personalizado de mayor calidad para diferenciarse del resto. Los compradores están dispuestos a pagar por un producto un poco más caro a cambio de un diseño más cuidado y original que se adapte a sus necesidades y a las de su caballo.

7. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar un correcto análisis interno de la compañía se comenzará con la elaboración la cadena de valor del negocio basándose en el modelo de Michael E. Porter. En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis de los recursos y capacidades para continuar con los drivers financieros, las fortalezas y debilidades, y el análisis de la demanda estimada. Posteriormente se creará un Business Model Canvas para estudiar el proceso de creación de valor y oportunidades de ventajas competitivas. Finalmente se analizarán estas ventajas competitivas a través el análisis VRIO.

7.1. LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Michael E. Porter (1985) es una herramienta que describe las categorías de actividades dentro de una empresa a través de las cuáles se crea un producto o servicio. Consiste en cinco actividades principales que están directamente relacionadas con la creación del producto, y de cuatro actividades de apoyo que ayudan a mejorar la eficiencia y rendimiento de las actividades principales. A través de esta cadena de actividades que generan valor podemos crear ventajas competitivas respecto de nuestros competidores. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regnér, Exploring Strategy Powerpoints on the Web, 10th edition ©Pearson Education Limited 2014).

A continuación se presenta la cadena de valor confeccionada para nuestra empresa.

Tabla 3: La cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la compañía			
	Dirección de la empresa y toma de decisiones estratégicas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.		Alianzas estratégicas con sastres y costureros profesionales que puedan producir acorde a los estándares de calidad.	Estrategias de crecimiento internacional (futura expansión al mercado Europeo y Americano).
	Gestión de los Recursos Humanos			
	Plan de atracción de talento para contratar diseñadores creativos que conozcan la industria de la moda ecuestre.		Selección, capacitación y desarrollo del personal para estar al día de los avances tecnológicos e industriales (formación en análisis de datos y softwares).	Creación de un ambiente de trabajo colaborativo y creativo.
	Innovación + Desarrollo Tecnológico			
	Investigación y desarrollo en nuevos diseños para nuestros productos.		Innovación y desarrollo de nuevos tejidos técnicos que garanticen la comodidad y rango de movimiento necesario para practicar equitación.	Implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de clientes y pedidos.
Aprovisionamiento				
Selección y gestión de proveedores de textiles de calidad		Selección de proveedores de complementos y accesorios necesarios para la confección	Negociación de acuerdos de suministro y aseguramiento de la calidad de los inputs.	
Diseño y personalización	Confección y Operaciones	Comercialización	Marketing	Servicio al Cliente
Proceso de diseño en colaboración con los clientes. Toma de medidas para la confección del producto. Creación de nuevos diseños originales inspirados en el sector ecuestre y exclusivos.	Fabricación artesanal de productos hípicos adaptados al diseño y medidas acordadas por el cliente. Control de calidad de los productos confeccionados.	Atención al cliente y gestión de las relaciones para comprender sus necesidades y preferencias. Proceso de venta y personalización de los productos para crear una experiencia al consumidor.	Desarrollo de campañas publicitarias y promoción de la marca a través de redes sociales. Colaboraciones y patrocinios con jinetes y amazonas reconocidos.	Soporte postventa y atención al cliente para resolver consultas y problemas. Seguimiento de la satisfacción del cliente con posibilidad de ajustar los productos.
ACTIVIDADES PRINCIPALES				

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de Cadena de Valor de Michael E. Porter

En resumen, a través del análisis de la cadena de valor se pueden estudiar todas las actividades necesarias, tanto principales como de apoyo, con el objetivo de identificar áreas donde mejorar la eficiencia, reducir costes y acortar plazos de entrega, y en definitiva, crear mayor valor para los clientes. Esto nos permitirá contribuir a nuestra ventaja competitiva en el mercado de los productos hípicos.

7.2. ANÁLISIS DE LAS RECURSOS Y CAPACIDADES

Realizar un correcto análisis de los recursos y capacidades de nuestro negocio nos ayudará a comprender de mejor manera las fortalezas y debilidades internas de nuestra compañía, lo cual será muy útil posteriormente a la hora de realizar el análisis DAFO.

7.2.1. RECURSOS TANGIBLES / MATERIALES

Dentro de los recursos tangibles o materiales podemos encontrar los siguientes:

- A. **Instalaciones de producción:** realmente la confección será subcontratada a una red de sastres y costureros que llevarán a cabo la fabricación en sus propias instalaciones por lo que no es necesario tener un lugar de producción.
- B. **Materiales:** selección de los tejidos y materiales utilizados para confección de nuestros productos, asegurándose de comprobar que nuestros proveedores nos proporcionan materiales de calidad que contribuyen a generar esa experiencia de exclusividad que caracteriza a la marca.
- C. **Equipamiento:** maquinaria y equipamiento necesario para tomar las medidas, diseñar y exponer los productos. Se tendrán en propiedad un par de máquinas de coser industriales para realizar retoques pero recordemos que la producción esta subcontratada por lo que no necesitamos tener un gran número de ellas.
- D. **Inventario:** necesitaremos un almacén para guardar las materias primas y los productos acabados hasta que pueden ser vendidos y entregados.

En definitiva, no se necesita un gran número de recursos materiales puesto que nuestro sistema de fabricación se basa en la subcontratación de la confección de nuestros productos lo cual supone un gran ahorro en la inversión inicial. Es por ello que tan sólo se prevé una inversión de 1.500€ en recursos materiales.

7.2.2. RECURSOS INTANGIBLES / INMATERIALES

Dentro de los recursos intangibles podemos encontrar los siguientes:

- A. **Marca:** nuestra marca con el tiempo irá logrando mayor reconocimiento y fama lo que contribuirá a lograr una mayor ventaja competitiva respecto de nuestros competidores. Para darnos a conocer crearemos campañas de publicidad y colaboraciones con jinetes de renombre.
- B. **Relaciones con clientes:** nuestro trato personalizado al cliente nos ayudará a generar lealtad. Seremos capaces de hacer que el proceso de diseño y compra se convierta en una experiencia agradable y exclusiva para cliente que nos ayude a fomentar la repetición de compra.
- C. **Conocimientos y habilidad:** nuestro nivel de especialización, experiencia en el mundo hípico, creatividad en el área de diseño, artesanía y personalización de los productos nos ayudaran a convertirnos en una marca de referencia.
- D. **Propiedad intelectual:** sería recomendable que conforme vayamos creando diseños originales de éxito, nos planteemos incluir patentes o registros para proteger nuestra innovación.

A pesar de que los recursos inmateriales no son tangibles ni percibibles a simple vista, son cruciales para el funcionamiento de una compañía y contribuyen al reconocimiento e imagen de marca de la compañía, es por ello que se ha decidido destinar un presupuesto inicial de 1.000€ para invertir en recursos inmateriales.

7.2.3. CAPACIDADES INTERNAS

A continuación se enumerarán las capacidades internas que hemos identificado en nuestra compañía:

- A. **Innovación en Productos:** somos una empresa innovadora que ofrece un servicio único en el sector ecuestre. No solo nuestros diseños son exclusivos y personalizables sino que también trabajamos con tejidos innovadores que contribuyen al descanso y comodidad de jinetes y caballos.
- B. **Personalización y Diseño a Medida:** participación del cliente en el diseño de los productos y su confección medida constituyen una ventaja competitiva respecto de nuestros competidores.
- C. **Gestión de la Calidad:** nos tomamos muy en serio el tema de la calidad, es por eso que nos encargamos de examinar la calidad en todas las fases de la producción y antes de su entrega al cliente.
- D. **Flexibilidad y Respuesta Rápida:** atendemos a las necesidades de nuestros clientes y nos adaptamos a sus exigencias. Además, estamos constantemente estudiando el sector y somos rápidos en responder a las demandas del mercado.
- E. **Capacidad de Producción y Escalabilidad:** dado que uno de nuestros objetivos estratégicos es crear redes fuertes de sastres y costureros encargados de confeccionar nuestros productos de acuerdo con los más altos estándares de calidad, somos capaces de atender a un mayor número de pedidos y poco a poco podremos ir ampliando los mercados donde estamos presentes.

Para concluir, todos estos elementos (recursos materiales, intangibles y capacidades) analizados nos permiten obtener una visión más clara de cuáles son nuestras fortalezas y áreas de mejor de nuestro negocio. Gracias a ello podremos tomar decisiones estratégicas más informadas acerca de cómo potenciar nuestros recursos y capacidades para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

7.3. DRIVERS FINANCIEROS

Para definir nuestros drivers financieros se ha decidido clasificar nuestros productos en cuatro familias que ya fueron introducidas previamente en la presentación del producto. Una vez definidos, necesitamos determinar las siguientes partidas respecto de cada familia de productos:

El precio de venta unitario (PVU): este precio debe cubrir los costes de producción, los gastos operativos y dejar un margen de beneficio. Además, para que los precios sean realistas y competitivos, debemos compararlos con los del mercado, motivo por el cual se puede encontrar una tabla comparativa un poco más adelante. Adicionalmente, cuando se realizó la encuesta para conocer la percepción de los consumidores, se aprovechó también para sondear de manera preliminar cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por una manta personalizada, lo cual nos ayudará a definir un PVU aproximado. Según los resultados de la encuesta, el precio medio que estarían dispuestos a pagar es de 154,35€, pero se ha decidido fijarlo en 159,95€.

Para determinar el precio de Venta Unitario hemos tenido en consideración los precios de la competencia que se muestra en la tabla comparativa y el valor añadido que supone la posibilidad de personalización, lo que nos ha llevado a definir los siguientes precios de la tabla.

Tabla 4: Cuadro comparativo de los precios de la competencia

Precio del producto	Nosotros	Animo Italia	Kentucky Horseware	Kingsland
Mantas	159,95€	399€ ⁹	184,99€ ¹⁰	109€ ¹¹
Mantillas	89,95€	129€ ¹²	94,99€ ¹³	79,95€ ¹⁴
Bolsas para botas y casco	94,90€	199€ ¹⁵	109,99€ ¹⁶	49,95€ ¹⁷
Vendas / Paños	44,90€	38€ ¹⁸	64,99€ ¹⁹	49,95€ ²⁰

Fuente: elaboración propia a partir de los precios de venta de la Tienda Hípica Pinol

Coste variable por unidad (CVU): este apartado incluye todos los costes asociados con la fabricación de una unidad de producto (materiales, mano de obra directa, embalaje, etc.), y otros costes que varían proporcionalmente con la cantidad producida.

Aproximadamente podemos calcular CVM para una manta desglosando sus costes de la siguiente manera:

- **Coste de las materias primas:** el precio de una tela guateada de calidad como la usada en la manta que se mostró al inicio se encuentra entorno a los 8€/metro. Para realizar una manta para un caballo de tamaño estándar se necesitan

⁹ Acceso al precio manta animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-polar-animo-italia-jille/>

¹⁰ Acceso al precio manta Kentucky: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-kentucky-cuadra-200-gramos/>

¹¹ Acceso al precio manta Kingsland: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-kingsland-primary-establo-200g/>

¹² Acceso al precio de la mantilla Animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-animo-italia-willy-fw23/>

¹³ Acceso al precio de la mantilla Kentucky: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-fishbone-kentucky/>

¹⁴ Acceso al precio de la mantilla Kingsland: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-kingsland-classic/>

¹⁵ Acceso al precio de bolsa Animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolso-mochila-animo-italia-kuku-piel/>

¹⁶ Acceso al precio de bolsa Kentucky: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolsa-botas-kentucky-chestnut/>

¹⁷ Acceso al precio de bolsa Kingsland: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolsa-funda-botas-classic-kingsland/>

¹⁸ Acceso a las vendas de Animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-polares-animo-italia-basico-wils/>

¹⁹ Acceso a las vendas de Kentucky: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-polo-kentucky-pearls/>

²⁰ Acceso a las vendad de Kingsland: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-kingsland-kloktober-4-pack/>

aproximadamente 2 metros de tela guateada (total 16€); 50cm de borreguito sintético cuyo precio es de 4€/metro (total 2€); 2 tiras de 1,25m de cinta de nylon usada en los cierres que tiene un coste de unos 0,45 €/metro (total 68 céntimos); 2 cierres metálicos que cuestan 1,56€/unidad (total 3,12€); el precio de los hilos + agujas aproximado es de unos 1,40€ en total; el precio de la energía por hora en España se fija en torno a 0,04403 €/kWh, se tardan aproximadamente unas 2 horas en coser la manta por lo que el coste aproximado de la energía sería de 0,0806€. El total del coste de las materias primas por manta asciende a 21,88€.

- **Coste de la mano de obra directa:** el salario ²¹ medio de una costurera promedio en España es de 16.000€ al año. Dado que se tardan unas 3 horas en total en fabricar una manta y el coste aproximado de una hora de trabajo es de 8,21 €/hora, el coste total de la mano de obra directa es de 24,63€.
- **Otros costes:** este apartado engloba otros costes relacionados con el embalaje, preparación, atención al cliente, etc. Se estima un coste adicional de unos 3€ por producto.

El total de coste variable unitario de una manta asciende a 49,51€

El coste Variable Unitario de una **mantilla** se puede desglosar de la siguiente manera:

- **Coste de las materias primas:** Para confeccionar una mantilla o sudadero se necesita 1 metro de tela popelín que tiene un precio promedio de 10,99€/metro + 1 metro de tela forro de algodón que tiene un precio de 6,50€/metro. También se necesita aproximadamente un metro de guata (3,40€), a lo que hay que añadir unos gastos medios de 3€ en hilos y cintas decorativas. Considerando el precio de la energía, supone un gasto de 0,066€ en total.
- **Coste de la mano de obra directa:** En elaborar una mantilla se tarda aproximadamente 1,5 horas lo que supone un coste de 12,32€ de mano de obra en total,
- **Otros costes:** se estima que otros costes pueden llegar ascender a 1,50€.

²¹ ¿Cuánto gana una costurera en España?

<https://es.talent.com/salary?job=costurera+costurera#:~:text=El%20salario%20costurera%20costurera%20promedio,€%208%2C21%20por%20hora.>

El coste total variable de una mantilla o sudadero asciende de 34,78€.

El Coste Variable Unitario para confeccionar una **bolsa para** transportar y proteger unas **botas** de montar a caballo es el siguiente:

- **Coste de las materias primas:** en la fabricación de una bolsa se emplean 1 de lona de poliéster (8,99€/metro), 1 metro de forro (4,79€/metro), correas y enganches (1,70€), hilo y agujas (1,40€), y aproximadamente 2 horas de energía (0,088€). El total del coste de las materias primas asciende a 16,97€.
- **Coste de la mano de obra directa:** dado que la confección de una bolsa para las botas conlleva el seguimiento de un patrón complicado y resulta tedioso de coser, se emplean 3 horas de mano de obra lo que supone un total de 24,63€.
- **Otros costes:** se calcula que otros gastos no considerados pueden ascender a 1,30€.

El Coste Variable Unitario de una bolsa para las botas es de 42,9€ en total.

Para calcular el CVU de unas vendas o paños para caballos se puede desglosar la estructura de costes de la siguiente forma:

- **Coste de las materias primas:** para fabricar 4 vendas de reposo se necesitan aproximadamente 4 piezas de tela de coralina o polar de 4,5 metros de largo por 20 cm de ancho, sabiendo que el metro cuesta 7,95€ y que los rollos miden 1,50m de ancho podemos estimar que el coste de la tela para 4 vendas asciende a 19,08€. Adicionalmente se necesitará hilo y agujas (1,40€), y velcro (0,85€). Además se necesitan tan solo 30 minutos de energía lo que nos supone un coste de 0,022€. El total de costes en materias primas es de 21,35€.
- **Coste de la mano de obra directa:** la confección de vendas es realmente simple por lo que se utilizan 30 minutos para fabricar un pack de cuatro vendas, lo que supone un coste de 4,11€.
- **Otros costes:** se estima que puedan ascender a 0,5€.

El CVU de la fabricación de un pack de cuatro vendas para las extremidades de un caballo es de 25,96€.

El margen bruto se calcula como la diferencia entre PVU y el CVU. Si dividimos esta cifra entre el PVU descubrimos que el margen de beneficio que queda tras

cubrir los costes variables. El margen por manta es del 69%; el margen por mantilla es del 61%; el de la bolsa para las botas alcanza casi un 55%; y, por último, el margen por pack de vendas o paños es del 42%.

Cantidad de ventas estimada: se trata de una cifra aproximada del número de ventas que se esperan realizar en un año, se tiene en cuenta nuestra capacidad de producción, la demanda del mercado y la efectividad de nuestras estrategias de marketing y ventas. Tras el análisis de mercado que hemos ido realizando en este trabajo y dado que estaríamos ante el primer año de producción y queremos ser prudentes, se estima que se venderán unas 300 unidades de mantas; 350 unidades de mantillas y sudaderos; 80 bolsas para las botas y el casco; y, 150 unidades de vendas y paños.

Tabla 5: Cuadro resumen de los drivers financieros del modelo de negocio.

Producto / Familia	Precio Venta Unitario	Coste Variable Unitario	Margen Por familia	Cantidad anual
Mantas (cuadra, presentación, secado, riñonera, etc.)	159,95€	49,51€	110,44€	300 uds.
Mantillas y sudaderos	89,95€	34,78€	55,17€	350 uds.
Bolsas para las botas y casco	94,90€	42,90€	52€	80 uds
Vendas y paños	44,90€	25,96€	18,94€	150 uds.

Fuente: elaboración propia a partir de las estimaciones descritas

En conclusión, para poder definir correctamente los drivers financieros de nuestro modelo de negocio se ha procedido a calcular los precios de venta unitarios y los costes variables por unidad que nos han permitido estimar un margen de beneficio. Este margen multiplicado con la estimación de ventas que calculamos que podríamos alcanzar nos ayudará a realizar unas estimaciones financieras aproximadas para averiguar la viabilidad económica de nuestro negocio.

7.4. BUSINESS MODEL CANVAS

El denominado Business Model Canvas o Modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, trata de generar valor a través de cuatro áreas principales (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica que se desarrollan en nueve secciones que se pueden ver a continuación en siguiente cuadro.

Tabla 6: Business Model Canvas de nuestro negocio

Socios clave: Inversores Sastres y costureros Fotógrafos Proveedores de textiles Proveedores de tecnología (soporte técnico de e-commerce) Colaboradores y jinetes patrocinados	Actividades Clave: Atención al cliente personalizada Diseño Confección Desarrollo de nuevas colecciones Investigación y desarrollo	Propuesta de valor: Personalización, calidad, diseño, sostenibilidad y comodidad. Ofrecer productos únicos que cuidan el detalle para garantizar la satisfacción del cliente.	Relaciones con Clientes: Programas de lealtad (descuentos y promociones a clientes recurrentes). Servicios personalizados (confección a medida y diseño configurable) Reseñas que denoten la confianza	Segmentos de clientes: Propietarios de yeguas y caballos (aunque los tengan como animal de compañía). Jinetes y amazonas (deportistas). Aficionados a la equitación (aunque no tengan un caballo en propiedad)
	Recursos clave: Plataforma de venta online Textiles de calidad Análisis de datos (tendencias) Tecnología		Canales: Página web Redes sociales Venta directa en concursos y ferias	
Estructura de Costes: Desarrollo de la Plataforma online, mantenimiento and soporte técnico Softwares (CRM + gestión de pedidos) Marketing y campañas publicitarias Análisis de datos y tendencias Soporte legal Mano de obra (confección)			Flujos de ingresos: Venta de productos estándar Personalización y confecciones exclusivas	

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, este Business Model Canvas nos proporciona una visión completa de como nuestro negocio crea, captura y entrega valor para sus clientes, identificando los elementos claves que impulsan nuestro modelo de negocio y nuestras ventajas competitivas en el mercado de los productos hípicas.

7.5. VENTAJAS COMPETITIVAS

Los cuatro criterios clave por los que pueden evaluarse las capacidades de un negocio en términos de proporcionar una base para lograr una ventaja competitiva sostenible se recogen el conocido como análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad y soporte Organizacional). (Jay Barney: “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1991), nº 1, pp. 99-120)

En la tabla inferior se puede observar el análisis VRIO de nuestra compañía que nos ayudará a identificar nuestras ventajas competitivas.

Tabla 7: Análisis VRIO para definir las ventajas competitivas

V	Valioso	Diseño personalizado: el servicio de personalización nos permite satisfacer las necesidades y gustos individuales de los clientes, lo que nos permite agregar valor al ofrecer productos únicos y adaptados a sus preferencias.
		Fabricación artesanal: garantiza la alta calidad y autenticidad de los productos, lo que nos hace más valiosos para los clientes que valoran la artesanía de producción local y la calidad.
R	Raro	Diseño exclusivo: nuestra capacidad de diseñar productos exclusivos en colaboración con los clientes es relativamente raro en la industria, esto nos proporciona una ventaja competitiva al diferenciarnos de la competencia.
I	Difícil de imitar	Relaciones con proveedores y artesanos: establecer relaciones sólidas de confianza con proveedor de materiales de alta calidad y sastres capacitados puede ser costoso y llevar tiempo, lo que hace que sea difícil para los competidores imitar este aspecto del negocio.
O	Soporte Organizacional	Equipo especializado: contamos con un equipo de diseño y confección formado y experimentado así como un personal de atención al cliente muy atento, esto nos proporciona la capacidad organizativa necesaria para aprovechar los recursos y ofrecer productos hípicas de alta calidad de manera eficiente.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, el análisis VRIO realizado nos muestra que el negocio de los productos hípicos de diseño personalizables tiene recursos y capacidades valiosos, raros, difíciles de imitar que están organizados de manera eficiente para aprovecharlos al máximo. Esto nos indica que nuestro negocio posee una ventaja competitiva sostenible en el mercado de los productos hípicos.

8. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Dentro del enfoque estratégico de nuestro modelo de negocio se realizarán una serie de conclusiones preliminares del análisis de situación donde se incluye un análisis DAFO, también se definirá la misión, visión, valores y competencias críticas. Posteriormente se formulará la estrategia de la empresa centrándose en el plan de marketing y comercial para poner en práctica la estrategia formulada.

8.1. CONCLUSIONES PRELIMINARES DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

A continuación se presentarán una serie de conclusiones preliminares a través de un DAFO y un análisis de las alianzas estratégicas.

8.1.1. DAFO

El Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del mercado de artículos de equitación en España es el siguiente:

Debilidades (D):

1. **Estacionalidad:** La demanda de algunos productos de equitación (especialmente las mantas para caballos) puede ser estacional, lo que puede llevar a desafíos de flujo de efectivo y exceso de inventario.
2. **Competencia intensa:** Existe una competencia significativa en el mercado de artículos de equitación, lo que puede dificultar la diferenciación y los márgenes de beneficio.
3. **Costes operativos:** comenzar y mantener un negocio puede ser costoso debido al almacenamiento de materias primas, producción, mantenimiento y gestión del negocio.

4. **Cambios normativos:** Los cambios en las regulaciones relacionadas con el bienestar de los animales (Nueva Ley 7/2023, de 28 de marzo de 2023, de Bienestar Animal) pueden afectar a la industria y reducir la demanda.

Amenazas (A):

1. **Crisis económicas:** Las recesiones económicas pueden afectar la demanda de productos de lujo, como los relacionados con la equitación, aunque el sector de las mascotas se encuentra en alza.
2. **Cambios en las preferencias del consumidor:** Los gustos de los consumidores pueden cambiar, lo que podría afectar la demanda de ciertos productos hípicos.
3. **Competencia y diversidad de marcas:** La competencia online y la amplitud de marcas existentes en el mercado pueden ejercer presión sobre los precios y los márgenes de beneficio.
4. **Problemas de bienestar animal:** Los problemas relacionados con el bienestar de los caballos pueden generar críticas negativas y dañar la reputación de la industria.

Fortalezas (F):

1. **Cultura ecuestre arraigada:** España tiene una rica tradición ecuestre, lo que crea una base de clientes sólida y un interés constante en los artículos de equitación.
2. **Variedad de productos:** Existe una amplia variedad de productos de equitación, desde cabezadas hasta ropa y protectores para caballos, lo que brinda oportunidades para la diferenciación y la especialización.
3. **Eventos ecuestres:** La presencia de eventos ecuestres, como competiciones y ferias (IFEMA Madrid Horse Week), puede servir como plataformas de marketing y ventas.
4. **Potencial turístico:** España atrae a turistas interesados en actividades ecuestres, lo que puede impulsar la demanda de productos de equitación.

Oportunidades (O):

1. **Crecimiento del deporte ecuestre:** El aumento de la popularidad de la equitación como deporte y actividad recreativa puede impulsar la demanda de productos de equitación.
2. **Canales de venta en línea:** La expansión de las ventas online proporciona oportunidades para llegar a un público más amplio y diverso, incluidos los clientes internacionales.
3. **Sostenibilidad:** La creciente conciencia social podría impulsar la demanda de productos fabricados en España y de forma sostenible.

Tabla 8: Resumen del análisis DAFO

	De origen interno	De origen externo
Negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estacionalidad ○ Competencia intensa ○ Altos Costes operativos ○ Cambios normativos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis económicas ○ Cambio en las preferencias de consumo ○ Competencias y diversidad de marcas ○ Problemas de bienestar animal
Positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura ecuestre arraigada ○ Variedad de productos ○ Eventos ecuestres ○ Potencial turístico 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crecimiento de la hípica ○ Expansión de la venta online ○ Sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, tal y como se resume en el análisis DAFO, a pesar de que existen ciertas debilidades y amenazas, las fortalezas de nuestra empresa y las oportunidades que se nos presentan en el sector neutralizan los aspectos negativos y nos invitan a adentrarnos en el este negocio.

8.1.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas son un elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas. Estas alianzas hacen referencia a un acuerdo formal de colaboración comercial o industrial entre empresas o profesionales por el cual se intercambian o integran recursos específicos de sus negocios (AMAT ROYO, J.) Ambos negocios se mantienen independientes pero colaboran estrechamente para generar valor para ambos involucrados.

Para que nuestro negocio pueda prosperar y crecer es clave que desarrollemos alianzas estratégicas con una red de sastres y costureros expertos en confección que sean capaces de elaborar los diseños de nuestros clientes atendiendo al más mínimo cuidado.

Nuestro objetivo es crear verdaderas alianzas continuadas en el tiempo con profesionales capaces de dar vida a nuestros productos atendiendo a las necesidades específicas y siguiendo fielmente nuestros diseños para garantizar artículos de calidad con acabados excelentes.

Según el negocio vaya creciendo y llegando mayores números de pedidos, podrá ser necesario ampliar esta red de alianzas de profesionales para poder atender a múltiples pedidos simultáneamente y evitar demoras en los tiempos de elaboración y entrega.

Desde nuestra empresa apostamos por la producción responsable y de calidad, motivo por el cual deseamos contratar profesionales del territorio nacional con los que mantengamos una estrecha relación y podamos supervisar que los productos entregados cumplan con nuestros altos estándares de calidad.

En suma, estas alianzas y acuerdos con sastres y costureros nos permitirán subcontratar la confección de los artículos y centrarnos en atender a las necesidades y gustos específicos de nuestros clientes con el fin de garantizar su total satisfacción con la marca y sus compras.

8.2. ENFOQUE ESTRATÉGICO:

A continuación se van a formular y presentar los elementos clave que forman parte del enfoque estratégico. Entre ellos encontraremos la misión, la visión y los valores clave de la compañía, así como sus competencias críticas y los objetivos estratégicos que conducirán al negocio hacia el éxito.

8.2.1. MISIÓN

Nuestra misión es proporcionar a los caballos y sus jinetes productos de alta calidad que se adapten a sus necesidades y gustos, garantizando exclusividad y atención al detalle. Buscamos hacer realidad las ideas de nuestros clientes permitiéndoles participar en el diseño para proporcionar productos que reflejen su estilo personal y su amor por los caballos a través de una experiencia personalizada y única.

Con el fin de analizar en profundidad la misión de nuestra compañía y de conocer cuál es nuestro camino por recorrer, se tratará de definir cuál es el punto actual en el que nos encontramos y compararlo el deseado sobre una escala del 1 al 5. Después se propondrán objetivos específicos que nos ayuden a conducir el negocio hasta el nivel deseado.

Tabla 9: Análisis del GAP existente en la misión de la empresa

Misión	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Proporcionar productos de alta calidad que atiendan a sus gustos y necesidades	2	4	2	Encontrar proveedores de textiles variados y de alta calidad
Garantizar la exclusividad y la atención al detalle de los productos	1	5	4	Producir con artesanos expertos que cosan cuidadosamente cada puntada
Permitir la participación en el diseño y personalización de los clientes	3	5	2	Ofrecer un servicio de personalización para diseñar atendiendo las peticiones de los clientes

Fuente: elaboración propia

Por tanto, para poder cumplir con la misión de nuestra empresa y alcanzar los niveles deseados de calidad, personalización y exclusividad, necesitaremos cumplir con los objetivos específicos que se presentan en la tabla superior.

8.2.2. VISIÓN

Nuestra visión es convertirnos en una marca de referencia en la industria de los productos hípicas que luzca con orgullo la marca España y seamos reconocidos por nuestra excepcional artesanía, calidad inigualable y atención en cada puntada.

Estamos comprometidos con la producción local y responsable que vele por reducir su impacto negativo sobre el medio ambiente, creando productos duraderos y resistentes que puedan usarse durante años.

Aspiramos a ser la elección preferida de jinetes y amantes de los caballos en todo el mundo, ofreciendo una amplia gama de productos totalmente personalizables que reflejen la elegancia de la equitación combinada con las preferencias y gustos específicos de cada cliente.

Con el objetivo de analizar en mayor profundidad la visión de la compañía y de conocer cuál es nuestro camino por recorrer, se tratará de definir cuál es el punto actual en el que nos encontramos y compararlo el deseado sobre una escala del 1 al 5. Después se propondrán objetivos específicos que nos ayuden a conducir el negocio hasta el nivel deseado.

Tabla 10: Análisis del GAP existente en la visión de la empresa

Visión	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Ser una marca de referencia en la industria ecuestre	1	5	4	Dar a conocer nuestra marca a través de campañas de marketing.
Ser reconocidos por nuestra artesanía, calidad y atención al detalle	1	4	3	Resaltar el valor de la fabricación artesanal como atributo diferenciador.

Visión	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Producción local, responsable y sostenible	2	4	2	Lograr una red de proveedores y artesanos de confianza que alcancen nuestros estándares de calidad.
Convertirnos en la marca preferida por los jinetes y aficionados al caballo	1	5	4	Introducirnos en el sector y ganar presencia entre jinetes reconocidos.
Combinar elegancia y personalización para elaborar productos únicos.	3	5	2	Cuidar al detalle los diseños y permitir la participación de los clientes para darles vida.

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, para lograr hacer realidad la visión del negocio tendremos que trabajar por cumplir los objetivos específicos enumerados que nos ayudarán al alcanzar el nivel deseado de la compañía.

8.2.3. VALORES

Desde nuestra compañía trabajamos bajo una serie de principios y valores que inspiran nuestra forma de producir y operar en el mercado. Estos valores son los siguientes:

- 1. Adaptabilidad y personalización:** valoramos la individualidad de cada jinete y amazona y nos esforzamos en ofrecer productos totalmente personalizados que se adapten a sus gustos y necesidades únicos, proporcionando una experiencia de compra totalmente única.
- 2. Compromiso con la calidad y artesanía:** nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad fabricados artesanalmente en España utilizando materiales de primera calidad para garantizar la excelencia en cada detalle.
- 3. Pasión por la equitación:** compartimos el amor por los caballos y el deporte hípico y nos inspiramos en la belleza y elegancia de estos animales. Nos esforzamos por transmitir ese sentimiento a través de

nuestros productos, celebrando esa conexión tan especial que existe entre jinete y caballo.

- 4. Respeto por el medioambiente:** estamos totalmente comprometidos con la sostenibilidad de todos nuestros productos y métodos de fabricación, es por ello que utilizamos materias primas duraderas y de calidad y empleamos mano de obra local con el fin de reducir el impacto negativo sobre el medioambiente.

Todos estos valores se ven reflejados en nuestra misión y visión, y están en consonancia con nuestra propuesta de valor. Con este negocio deseamos ofrecer productos personalizados con un diseño cuidado y de alta calidad que reflejen nuestra pasión por los caballos.

Con el objetivo de estudiar en profundidad los valores de nuestra empresa y de conocer cuál es nuestro camino por recorrer, se tratará de definir cuál es el punto actual en el que nos encontramos y compararlo el deseado sobre una escala del 1 al 5. Después se propondrán objetivos específicos que nos ayuden a conducir el negocio hasta el nivel deseado.

Tabla 11: Análisis del GAP existente en los valores de la empresa

Valores	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Adaptabilidad y personalización	2	5	3	Ser capaz de atender las necesidades y exigencias de los clientes.
Compromiso con la calidad y artesanía	2	5	3	Ofrecer productos fabricados tradicionalmente con un alto estándar de calidad.
Pasión por la equitación	3	5	2	Reflejar en cada producto nuestro amor y pasión por los caballos.
Sostenibilidad	1	4	3	Reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los cuatro valores que inspiran nuestra empresa son la adaptabilidad y personalización, el compromiso con la calidad y artesanía, la pasión por la equitación y la sostenibilidad. Para alcanzar los niveles deseados respecto de estos valores tendremos que lograr cumplir los objetivos mencionados que nos ayudarán alinearnos con la estrategia corporativa.

8.2.4. COMPETENCIAS CRÍTICAS

Las habilidades, capacidades y conocimientos distintivos de nuestra empresa que nos ayudarán a alcanzar el éxito en el mercado y lograr una ventaja competitiva respecto a los competidores se recogerán a continuación. Se trata de áreas en las que destacamos respecto de otras compañías del sector y que nos diferencian de empresas que ofrecen productos hípicos similares, y estas son las siguientes:

- A. **Diseño personalizado:** tenemos la capacidad para trabajar mano a mano con los clientes con el objetivo de comprender sus necesidades y preferencias, y traducirlas en diseños únicos y personalizados que les encajen como un guante a jinetes y caballos.
- B. **Fabricación artesanal:** contamos con grandes profesionales del mundo de la costura que son capaces de producir productos de primera calidad con acabados únicos que garantizan la durabilidad y la estética de cada artículo.
- C. **Conocimiento técnico de la equitación:** dada nuestra experiencia en el deporte y nuestra pasión por los caballos, somos capaces de crear productos que atienden a las necesidades específicas de los deportistas y garantizamos su comodidad.
- D. **Atención al cliente:** somos capaces de escuchar y atender a cada uno de nuestros clientes para ofrecerles un servicio excepcional y personalizado que nos permite orientarles en el proceso de diseño, asegurando así su satisfacción.
- E. **Gestión de proyectos:** podemos gestionar eficientemente varios proyectos al mismo tiempo, sin desentender a la celeridad y calidad de nuestros productos. Para ellos nos aseguramos de mantener una comunicación clara y transparente con el cliente.

- F. **Creatividad e innovación:** tenemos la habilidad para generar ideas innovadoras y creativas que se plasman en nuestros diseños, manteniéndonos al tanto de las tendencias del mercado y adaptándonos a las preferencias específicas de los clientes.
- G. **Gestión de proveedores y suministros:** queremos tener la capacidad de establecer relaciones sólidas con proveedores de servicios y materias primas de calidad que nos permitan fabricar productos excelentes.
- H. **Marketing y promoción:** contamos con un equipo muy habilidoso capaz de diseñar campañas efectivas de marketing que persiguen nuestros objetivos estratégicos y nos ayudan a alcanzar a nuestros clientes potenciales y fidelizar a los que ya son compradores.

Con el fin de conocer en mayor profundidad los valores de nuestra compañía y de determinar cuál es nuestro camino por recorrer, se tratará de definir cuál es el punto actual en el que nos encontramos y compararlo el deseado sobre una escala del 1 al 5. Después se propondrán objetivos específicos que nos ayuden a conducir el negocio hasta el nivel deseado.

Tabla 12: Análisis del GAP existente en las competencias críticas

Competencias críticas	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Diseño personalizado	3	5	2	Mejorar la comunicación con los clientes para crear sus diseños.
Fabricación artesanal	2	4	2	Crear alianzas con sastres y costureros profesionales capaces de crear nuestros productos.
Conocimiento técnico	1	4	3	Innovar en el uso de tejidos técnicos y cómodos que se adapten las necesidades del deporte.
Atención al cliente	2	4	2	Mantener una comunicación fluida y de confianza con nuestros clientes.

Competencias críticas	Actual	Deseada	GAP	Objetivos necesarios
Gestión de proyectos	1	5	4	Aumentar nuestra capacidad para gestionar múltiples pedidos simultáneamente.
Creatividad e innovación	2	5	3	Estar atentos a las tendencias del mercado y dejar correr la imaginación en nuestros diseños.
Gestión de proveedores y suministros	1	4	3	Establecer relaciones fuertes con proveedores de confianza.
Marketing y promoción	2	5	3	Crear campañas publicitarias atractivas y originales que capten la atención de futuros clientes.

Fuente: Elaboración propia

En resumen, todas estas competencias son críticas y fundamentales para garantizar el éxito de nuestro negocio, con el fin de diferenciarnos de nuestros competidores y ofrecer un producto único y especial que nuestros clientes deseen volver a comprar, para ello será clave lograr los objetivos necesarios que nos conducirán al nivel deseado.

8.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos hacen alusión a un fin deseado, basado en la misión y que es clave para llevar a la compañía a lograr su visión (Tema 2: la estrategia en la planificación de RRHH, Dirección de RRHH, Universidad Pontificia Comillas, pág. 5). Estos objetivos se han de formular de tal manera que ayuden a la implantación de la estrategia de la compañía.

Por tanto, los objetivos estratégicos de nuestro negocio son la recopilación de los objetivos necesarios que han ido siendo enunciados para cada uno de los elementos del proceso de planificación estratégica (misión + visión + valores + competencias críticas). Una vez que estos objetivos han sido formulados de manera concreta y concisa, los colocaremos en sobre el Cuadro de Mando Integral modelado por Kaplan

y Norton (2000) que nos ayudará a traducir la estrategia a objetivos claros y operativos.

A continuación se puede observar el CMI creado para los objetivos necesarios para lograr implantar nuestra estrategia corporativa. Para ello, cada objetivo irá acompañado de quién es el responsable encargado de hacerlo cumplir, cuáles son las metas para los próximos 3 años, el plan de acción necesario para llevarlo a cabo y cuál es la inversión que supondrá hacerlos cumplir.

Tabla 13: Cuadro de Mando Integral de Hoofs & Paws I

ID	Objetivo	Responsable	KPI	Meta 1	Meta 2	Meta 3
1	Encontrar proveedores de textiles variados y de alta calidad.	Director de compras y producción	N.º de nuevos proveedores	5 en 2 meses	20 en 1 año	50 en 2 años
2	Lograr una red de proveedores y artesanos de confianza que alcancen nuestros estándares de calidad.	Director de compras y producción	% de sastres y proveedores con los que se establece una relación a largo plazo	50% en 1 año.	65% de en 2 años	80% en 3 años
3	Ofrecer productos fabricados tradicionalmente con un alto estándar de calidad.	Director de compras y producción	% de productos que cumplen con los estándares de calidad establecidos	75% en 6 meses	85% en 1 año	95% en 3 años
4	Reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.	Director de compras y producción	% de reducción de la huella de carbono	10% en 1 año	20% en 2 años	25% 3 años
5	Innovar en el uso de tejidos técnicos y cómodos que se adapten las necesidades del deporte.	Director producción y diseño	N.º de productos nuevos lanzados usando tejidos innovadores	1 en 6 meses	3 en 1 año	10 en 2 años
6	Aumentar nuestra capacidad para gestionar múltiples pedidos simultáneamente.	Director de compras y producción	Número de pedidos gestionados simultáneamente sin retrasos	25% en 6 meses	40 % en 1 año	55 % en 2 años
7	Ofrecer un servicio de personalización para diseñar atendiendo las peticiones de los clientes.	Director de RRHH	% de productos personalizados respecto al total de ventas	25% en 6 meses	40% en 1 año	60% en 3 años
8	Resaltar el valor de la fabricación artesanal y de calidad como atributo diferenciador.	Director de Marketing	Índice de percepción de calidad en encuestas de satisfacción	20% en 1 año	10% adicional en el año 2.	>70% a los 3 años

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de CMI de Norton y Kaplan

Tabla 14: Cuadro de Mando Integral de Hoofs & Paws II

ID	Objetivo	Responsable	KPI	Meta 1	Meta 2	Meta 3
9	Dar a conocer nuestra marca a través de campañas de marketing.	Dirección de Marketing	Alcance de la campaña en redes sociales (nº de impresiones)	100,000 en 6 meses	500.000 en 1 año	1.000.000 en 1 año.
10	Introducimos en el sector y ganar presencia entre jinetes reconocidos.	Director de Marketing	Nº de colaboraciones con jinetes reconocidos	1 en 6 meses	3 en 1 año	10 en 3 años
11	Estar atentos a las tendencias del mercado y dejar correr la imaginación en nuestros diseños.	Director de Marketing	Número de diseños lanzados basados en tendencias emergentes	2 en 1 año	4 en 2 años	6 en 3 años
12	Ser capaz de atender las necesidades y exigencias de los clientes.	Director comercial	Índice de satisfacción del cliente	70% en 1 año	80% en 2 años	90% en 2 años
13	Reflejar en cada producto nuestro amor y pasión por los caballos.	Director comercial	Nivel de satisfacción del cliente con el diseño del producto	85% en 6 meses	90% en 1 año	99% en 3 años
14	Mantener una comunicación fluida y de confianza con nuestros clientes.	Director comercial	Índice de respuesta a consultas de clientes en menos de 24 horas	80% en 6 meses	90% en 1 año	99% en 3 años
15	Experimentar un crecimiento en los ingresos.	Director Financiero	% crecimiento respecto al año anterior	58% en el año 2	65% en el año 3	21% en el año 4.
16	Ajustar los costes de producción y mejorar la eficiencia para aumentar el margen de beneficio del negocio	Director Financiero	Incremento anual del beneficio neto	17,8% en el año 2	26,4% en el año 3	29% en el año 5
17	Alcanzar resultados positivos a partir del primer año.	Director Financiero	Beneficio neto	9.972€ en el año 1	64.355€ en el año 3	94.026€ en el año 5
18	Mantener un flujo de caja positivo a partir del segundo ejercicio contable	Director Financiero	FCF	12.239€ en el año 2	37.572€ en el año 3	71.648€ en año 4
19	Reducir la deuda para mejorar nuestra solidez financiera	Director Financiero	% de deuda viva	80% en el año 2	60% en el año 3	40% en el año 4
20	Aumentar el valor total de la empresa	Director Financiero	Valor Económico Agregado ²²	50.000€ en el año 3	150.000 € en el año 4	350.000€ en el año 5

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de CMI de Norton y Kaplan

²² El Valor Económico Agregado se calculará mediante la siguiente fórmula. VEA = Beneficio después de impuestos – (coste capital inv. x capital inv.)

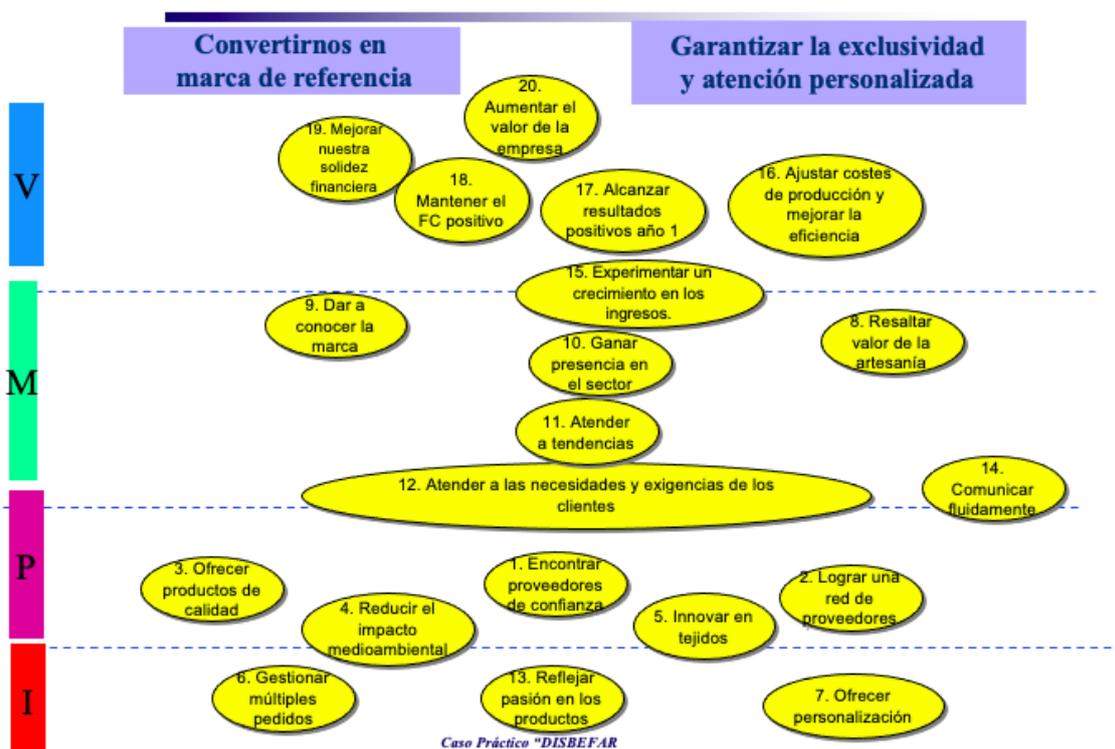
En conclusión, la misión, visión, los valores y las competencias estratégicas de nuestro negocio deben estar alineadas para lograr la consecución de nuestros objetivos estratégicos, para ello será de gran utilidad el mapeo realizado en el modelo del Cuadro de Mando Integral donde podremos plantear la estrategia para los próximos 3 años.

8.2.6. MAPA ESTRATÉGICO

En el mapa estratégico se tratará de representar de manera gráfica y visual cómo los objetivos de la empresa se encuentran interrelacionados y se alinean para lograr su visión estratégica. Cada uno de estos objetivos contribuye a mejorar aspectos clave del negocio, desde cómo se percibe en el mercado hasta cómo funcionan las operaciones internas, pasando por cómo innova, aprende y crece organizacionalmente.

Las dos principales líneas estratégicas que se pueden extraer de nuestra misión y visión son “Convertirnos en marca de referencia” y “Garantizar la exclusividad y atención personalizada”. Los 20 objetivos estratégicos que quedaron definidos en el Cuadro de Mando Integral han sido clasificados en función de cómo contribuyen al logro de estas líneas estratégicas y respecto de las cuatro perspectivas bajo las cuáles se clasifican que son valor (V), Mercado (M), procesos (P) e infraestructura (I).

Gráfico 10: Mapa estratégico de Hoofs & Paws



Fuente: elaboración propia.

De este modo, queda configurado nuestro mapa estratégico donde podemos observar las relaciones y conexiones existentes entre nuestros objetivos estratégicos y las diferentes perspectivas que se forman para contribuir a la consecución de nuestra misión y visión corporativa.

8.3. DESARROLLO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS POR ÁREAS

A lo largo de este trabajo se han ido definiendo una serie de objetivos estratégicos esenciales para la lograr la consecución de nuestra visión y misión. Para poder llevar a cabo estos objetivos y lograr poner en práctica la estrategia de la compañía será necesario desarrollar un plan de estratégico sólido para cada área que aborde las particulares detectadas del sector ecuestre y destaque las ventajas competitivas de nuestro negocio respecto el mercado.

8.3.1. PLAN DE APROVISIONAMIENTO + DISEÑO + PRODUCCIÓN

En el plan de aprovisionamiento + diseño + producción se han decidido agrupar estas tres fases fundamentales de la cadena de valor para elaboración de nuestros productos.

Antes de entrar en los objetivos estratégicos específicos, conviene recordar que nuestra empresa ha optado por externalizar la producción en una red de sastres y costureros profesionales que confeccionan los artículos de acuerdo con los diseños y estándares de calidad que les mandamos.

De este modo, nosotros tenemos el control absoluto del diseño y personalización de los productos que realizamos en colaboración con nuestros clientes. Una vez los diseños son aprobados, los mandamos fabricar a nuestros artesanos siguiendo fielmente nuestros patrones e indicaciones.

Asimismo, nos ocupamos de seleccionar a los mejores proveedores de materiales textiles para la elaboración de nuestros productos hípicos, es por ello que el papel del director de compras resulta fundamental. Una vez los textiles son escogidos y han pasado nuestras pruebas de calidad, son mandados junto con los diseños y patrones a los artesanos para que confeccionen los artículos.

Por tanto, los objetivos estratégicos y sus correspondientes planes de acción del plan de aprovisionamiento + diseño + confección son los siguientes:

Tabla 15: Plan de aprovisionamiento + diseño + confección

ID	Objetivo	Plan de acción	Inversión / presupuesto
1	Encontrar proveedores de textiles variados y de alta calidad.	Investigar en ferias y eventos del sector, contactar con asociaciones textiles, realizar análisis de mercado	1.200€
2	Lograr una red de proveedores y artesanos de confianza que alcancen nuestros estándares de calidad.	Establecer criterios de selección de proveedores basados en calidad, confiabilidad y compromiso	150€

ID	Objetivo	Plan de acción	Inversión / presupuesto
3	Ofrecer productos fabricados tradicionalmente con un alto estándar de calidad.	Establecer procesos de control de calidad en todas las etapas	3.000€
4	Reducir el impacto medioambiental de nuestros productos.	Usar materiales reciclados en la medida de lo posible, optimizar logística, promover la economía circular.	1.000€
5	Innovar en el uso de tejidos técnicos y cómodos que se adapten las	Investigar materiales + colaborar con institutos tecnológicos	500€
6	Aumentar nuestra capacidad para gestionar múltiples pedidos simultáneamente.	Configurar un sistema de gestión de pedidos.	1.000
TOTAL			6.850€

Fuente: elaboración propia

En definitiva, el plan de aprovisionamiento + diseño + confección consta de tres procesos clave para lograr la elaboración de nuestros productos. Cada una de estas fases contribuye a la cadena de valor, desde la selección de los proveedores de textiles, pasando por el diseño, hasta la confección. Todas estas fases son cruciales para lograr que nuestros productos sean exclusivos y de una calidad excepcional.

8.3.2. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Nuestro plan de Recursos Humanos está pensado para ayudarnos a fidelizar y formar adecuadamente a nuestros empleados.

En nuestros inicios no contaremos con una gran plantilla pues al tratarse de una start-up no tenemos la capacidad suficiente para contar con muchos empleados. Es por eso que empezaremos con un único empleado que deberá encargarse de las relaciones comerciales, el diseño de los productos, el marketing y las ventas que cobrará 20.000€/año.

Según vayamos creciendo, iremos contratando diseñadores que destaquen por su creatividad y motivación que conozcan o deseen introducirse en el maravilloso mundo de la equitación. Para estos últimos, estarán disponibles cursos y formaciones técnicas para dar a conocer el funcionamiento del sector ecuestre, las necesidades especiales de los caballos y un poco de cultura ecuestre para que todos sus diseños se impregnen de la pasión por el caballo.

Una vez contemos con una plantilla sólida, nos encargaremos de diseñar planes retributivos e incentivos no monetarios que nos ayuden a fidelizar a nuestros empleados. Queremos que disfruten trabajando con nosotros y crear una experiencia agradable que les motive a dejar rienda suelta a su imaginación y creatividad a la hora de diseñar.

Asimismo, recordemos que uno de los objetivos específicos del CMI es ofrecer un servicio de personalización y diseño junto a los clientes, para lo cual será necesario formar y capacitar a nuestros trabajadores internamente. A continuación se puede observar un cuadro resumen del plan de acción específico para lograr el objetivo y la inversión que nos supondría en un principio

Tabla 16: Plan de RRHH

ID	Objetivo	Plan de acción	Inversión / presupuesto
7	Ofrecer un servicio de personalización para diseñar atendiendo a las peticiones de los clientes.	Capacitar al personal en técnicas de diseño personalizado.	2.500€
TOTAL			2.500€

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, nuestro plan de Recursos Humanos, aunque sea simple por la etapa de la vida de la empresa en la que nos encontramos, será crucial para ayudarnos a crecer y atraer talento que nos impulse a convertirnos en una empresa referente en el mercado de los productos hípicos.

8.3.3. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

El plan comercial y de marketing de nuestra empresa se va a desarrollar en 6 pasos que nos conducirán a lograr todos nuestros objetivos estratégicos planteados previamente en el Cuadro de Mando Integral.

1. **Análisis de Mercado:** a lo largo de este trabajo se ha realizado un minucioso análisis del mercado de productos hípicos desde diferentes perspectivas. Todos estos datos e información nos han permitido segmentar a los clientes en tres grupos: jinetes y amazonas que practican el deporte de forma

competitiva, aficionados a la equitación que no tienen este carácter profesionalizado y, por último, los propietarios de caballos que no necesariamente tienen caballos de deporte. Cada uno de estos grupos tienen unas necesidades y preferencias específicas y, aunque nuestro público objetivo principal son aquellos jinetes que practican el deporte de forma competitiva, también podemos ofrecer nuestros productos a estos dos otros segmentos.

Además, hemos sido capaces de analizar a nuestra posible competencia tanto directa como indirecta. Para estudiarlos en mayor profundidad hemos analizado sus estrategias de venta y publicidad, política de precios y atributos diferenciales. Esto nos ha permitido conocer mejor cuáles son nuestras ventajas competitivas que nos permiten destacar respecto a nuestros competidores como por ejemplo la participación del cliente en el diseño y la personalización.

2. **Estrategia de posicionamiento:** recordemos que nuestra propuesta de valor se basa en proporcionar un producto de exclusivo de calidad gracias a nuestro servicio de personalización y confección artesana local de calidad con textiles de primera categoría. Esta propuesta de valor nos ayuda mostrarnos como una marca que se centra en la calidad, la personalización, el diseño y la exclusividad de nuestros productos posicionándonos en un punto intermedio entre las marcas de lujo ecuestre y la moda estandarizada que se fabrica masivamente.

Desde nuestra empresa queremos transmitir a los clientes que cuando nos compran están escogiendo calidad, exclusividad y una experiencia única para él y su caballo.

3. **Objetivos de marketing:** los objetivos comerciales están directamente relacionados con los objetivos estratégicos que habíamos formulado previamente. Todos ellos son objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) y así ha quedado reflejado en el CMI. Estos objetivos, sus correspondientes planes de acción y el presupuesto designado para llevarlos a cabo es el siguiente:

Tabla 17: Plan Comercial y de Marketing

ID	Objetivo	Plan de acción	Inversión / presupuesto
8	Resaltar el valor de la fabricación artesanal y de calidad como atributo diferenciador.	Crear publicaciones en RRSS que muestren el proceso de elaboración	500€
9	Dar a conocer nuestra marca a través de campañas de marketing.	Desarrollar campañas creativas en redes sociales adaptándose a las modas y tendencias	4.500€
10	Introducirnos en el sector y ganar presencia entre jinetes reconocidos.	Identificar y contactar a jinetes influyentes para colaboraciones, patrocinios y eventos	2.500€
11	Estar atentos a las tendencias del mercado y dejar correr la imaginación en nuestros diseños.	Asistir a ferias + suscripciones a reportajes de tendencias + sesiones de brainstorming regulares	500€
12	Ser capaz de atender las necesidades y exigencias de los clientes.	Implementar un sistema de seguimiento de la satisfacción del cliente + realizar encuestas periódicas de satisfacción	800€
13	Reflejar en cada producto nuestro amor y pasión por los caballos.	Formación en la cultura ecuestre para el equipo de diseño, incorporar historias de caballos famosos en los diseños y campañas	1.200€
14	Mantener una comunicación fluida y de confianza con nuestros clientes.	Mejorar el CRM + entrenar al equipo de atención al cliente	500€
TOTAL			10.500€

Fuente: Elaboración propia

4. **Estrategias y tácticas:** las estrategias se deben adaptar a las diferentes perspectivas y elementos que entran en juego en el negocio. Respecto del producto, es necesario hacer llegar a los clientes cual es nuestra oferta de productos a través de un catálogo o muestrario que se podrá visitar en redes sociales y la página web. Además, deberemos estar pendientes de posibles nuevas líneas de productos o accesorios que puedan atraer a nuestro público objetivo y para ello será importante estar atentos a las tendencias y escuchar la retroalimentación de nuestros consumidores. En cuanto al precio, nuestra estrategia se basa en posicionarnos con un precio intermedio, por debajo de los productos de gama alta o lujo pero con un precio más elevado que los vendedores estándar con el objetivo de resaltar nuestra exclusividad. Nuestro objetivo es hacer el diseño y la exclusividad accesible a un mayor número de personas y caballos.

En cuanto a la promoción y publicidad, estamos diseñando campañas de marketing integrales que combinan técnicas de marketing digital (redes sociales, marketing de contenidos, optimización de los motores de búsqueda (SEO), suscripciones al email...) con tácticas tradicionales (presencia en concursos y eventos hípicas, patrocinios y colaboraciones con jinetes y amazonas, relaciones públicas...) para aumentar la visibilidad de nuestra marca.

Finalmente, respecto de la distribución, el canal principal es el de venta online a través de la página web o redes sociales pero está combinado con venta directa al público a través de pop-up stores en concursos y eventos ecuestres.

5. **Implementación:** para poder llevar a cabo todo este plan estratégico de marketing nos será muy útil llevar a cabo un calendario de actividades con un cronograma detallado para llevar a cabo todas las estrategias y tácticas, asignando responsabilidad y plazos. Además, será también necesario acompañarlo de un presupuesto detallado donde se asignan los recursos financieros a cada actividad de marketing y los posibles ingresos generados. En un principio se ha estimado que el presupuesto necesario para arrancar nuestro plan de marketing para dar a conocer a la marca deberá de ser de 15.000€ anuales.

6. **Medición y evaluación:** en la última de las fases, se deberán medir los resultados a través de los indicadores (KPIs) que habíamos asignado en el CMI para cada uno de los objetivos estratégicos. Los resultados se deberán analizar y comparar con las metas que nos habíamos propuesto en un inicio para poder así estudiar la desviación según lo planeado.

En conclusión, el plan de marketing consta de cuatro fases o etapas dinámicas que nos permiten adaptar nuestros objetivos estratégicos a los cambios del mercado y circunstancias para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes. La clave del éxito del plan radicará en mantener una comunicación fluida con nuestros posibles

clientes, innovar continuamente en nuestros diseños y productos y maximizar el valor que proporcionamos a nuestros clientes.

8.3.4. PLAN FINANCIERO

A continuación se harán una serie de estimaciones financieras y económicas que formarán parte de nuestro plan financiero para los cinco primeros años de explotación de la empresa.

8.3.4.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

Para garantizar el éxito a largo plazo de nuestro negocio se ha decidido formular los siguientes objetivos financieros y correspondientes planes de acción para llevarlos a cabo.

Tabla 18: Plan financiero

ID	Objetivo	Plan de acción	Inversión / presupuesto
15	Experimentar un crecimiento en los ingresos.	Promocionar y aumentar los puntos de venta en competiciones nacionales	1.200€
16	Ajustar los costes de producción y mejorar la eficiencia para aumentar el margen de beneficio del negocio	Revisar la estructura de costes y el proceso de producción para buscar ineficiencias	700€
17	Alcanzar resultados positivos a partir del primer año.	Promocionar la marca en RRSS	0€
18	Mantener un flujo de caja positivo a partir del segundo ejercicio contable	Mejorar nuestra capacidad de negociación con proveedores	0€
19	Reducir la deuda para mejorar nuestra solidez financiera	Cumplir con los compromisos de pago pactados	0€
20	Aumentar el valor total de la empresa	Llevar a cabo la estrategia definida y velar por el buen funcionamiento de la compañía.	0€
TOTAL			1.900€

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos y planes detallados en la tabla superior son explicados en mayor detalle a continuación:

1. **Incremento de los ingresos:** se desea que la compañía experimente un crecimiento de un 58% anual respecto al primer año; un 65% anual respecto al segundo año; 21% para el cuarto año; y, un 10% de crecimiento respecto al año anterior en el quinto ejercicio.

2. **Margen de beneficio:** ajustar los costes de producción y mejorar la eficiencia para aumentar el margen de beneficio del negocio en un 17,8% en el segundo año; un 26,4% en el tercero; un 28,2% en cuarto y, un 29% en el quinto año.
3. **Rentabilidad:** alcanzar resultados positivos desde el primer año de explotación del negocio.
4. **Flujo de caja positivo:** lograr mantener un flujo de caja positivo en todos los ejercicios contables, aumentando progresivamente nuestra capacidad de negociación con los proveedores para conseguir un periodo medio de pago superior al periodo medio de cobro.
5. **Reducción de la deuda:** poder reducir la deuda a largo plazo al menos un 20% anual para mejorar nuestra solidez financiera, para ello nos comprometemos a hacer pagos anuales de 3.000€ desde el segundo ejercicio. De este modo, la deuda habrá sido saldada en 6 año de explotación.
6. **Crecimiento del valor de la empresa:** aumentar el valor total de la empresa a través del aumento de ventas, la reducción de costes y la expansión de la base de clientes para lograr un valor del proyecto de al menos 350.000€ en el quinto año.

En definitiva, para lograr una buena implantación de la estrategia financiera de nuestra empresa, será crucial revisar y ajustar periódicamente nuestros objetivos a medida que evolucionamos y nos adaptamos a las condiciones del mercado.

8.3.4.2. HIPÓTESIS FINANCIERAS

Para calcular los estados financieros de la compañía se ha trabajado bajo las siguientes hipótesis:

1. La compañía se iniciará con 3.000€ en efectivo que se aportarán al capital inicial junto con 20.000€ adicionales que serán financiados de la siguiente manera: 15.000€ de deuda a largo plazo + 5.000€ de deuda a corto plazo.

2. En base a los estudios de mercado y los sondeos realizados, hemos estimado unas ventas por producto aproximadas que se recogieron en el apartado de los [drivers financieros](#).
3. El precio de venta medio de nuestros productos ponderado a la cantidad de ventas es de 97,43€.
4. El coste promedio de fabricación ponderado a la cantidad de ventas de los productos es de 38,29€.
5. Respecto de los costes operativos, se prevé un incremento del 5% anual en los costes de personal; un incremento del 4% anual de los gastos operativos externos; y, un incremento del 3% anual de los gastos de gestión.
6. Se ha estimado que el precio sufrirá un incremento del 5% en el segundo año; durante el tercer y cuarto año se incrementará un 10% y a partir del quinto año se mantendrá.
7. El precio de las materias primas se prevé que aumente a una tasa del 2% anual.
8. La evolución del número de ventas se calculado que aumentará un 50% en el segundo año y tercer año, y 10% adicional el cuarto y quinto año.
9. Se pagarán dividendos a partir del tercer ejercicio (3º ejercicio 3.218€; 4º ejercicio 5.111€; 5º ejercicio 10.477€).

En resumen, estas hipótesis que sustentan con la información recopilada y los análisis realizados en este trabajo definirán la evolución de nuestros estados financieros que se analizarán a continuación.

8.3.4.3. ESTADOS FINANCIEROS

Dentro de los estados financieros nos conviene revisar y analizar la evolución de las cifras en el Balance de Situación y la Cuenta de Explotación o Pérdidas y Ganancias.

En el Balance de situación que podemos observar a continuación, el activo y el pasivo cuadran exactamente lo cual es un buen indicador. En el activo encontramos 3.000€ en tesorería que corresponden a los 3.000€ aportados en efectivo como capital inicial al constituir la empresa. También podemos observar en el pasivo la clasificación de la deuda a corto plazo (5.000€) y largo plazo (15.000€) que mencionábamos previamente.

Asimismo, podemos observar la evolución creciente que sufre nuestro Balance a lo largo de los cinco primeros años, comenzando con un activo y un pasivo de 23.000€ hasta alcanzar los casi 373.367€ con los que finaliza el quinto ejercicio.

Tabla 19: Balance de situación de Hoofs & Paws - ACTIVO

BALANCE SHEET	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
NON CURRENT ASSETS	20.000	21.635	20.750	22.323	21.353	22.840
Net Intangible assets	-	1.455	1.410	2.843	2.753	4.140
Gross Intangible assets		1.500	1.500	3.000	3.000	4.500
Accumulated Amortization	-	45	90	158	248	360
Net tangible assets	20.000	20.180	19.340	19.480	18.600	18.700
Gross tangible assets	20.000	21.000	21.000	22.000	22.000	23.000
Accumulated Amortization	-	820	1.660	2.520	3.400	4.300
CURRENT ASSETS	3.000	48.411	91.926	186.572	268.347	350.527
Inventory	-	7.816	12.557	20.719	25.070	27.576
Inventory		7.816	12.557	20.719	25.070	27.576
Trade and other Receivable	-	28.373	44.687	73.734	89.218	98.140
Trade and other Receivable		28.373	44.687	73.734	89.218	98.140
Treasury	3.000	12.222	34.682	92.120	154.060	224.810
Operating cash flow	3.000	12.222	34.682	95.252	162.212	243.252
Pay out	-	-	-	3.132	8.152	18.442
TOTAL ASSETS	23.000	70.046	112.676	208.895	289.700	373.367

Tabla 20: Balance de situación de Hoofs & Paws - PASIVO

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
Equity	3.000	11.357	35.932	95.442	171.943	253.862
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reserves	-	-	8.357	29.800	87.422	158.654
1.- legal Reserves	-	-	-	-	-	-
2.- Others reservas	-	8.357	32.932	95.574	177.095	177.095
2.- Reserves Pay out	-	-	3.132	8.152	18.442	18.442
Profit/(loss) for the period		8.357	24.575	62.642	81.521	92.209
B- Non-current liabilities	15.000	35.620	45.116	63.914	64.007	63.513
Long Term Debt with credit entit	15.000	35.620	45.116	63.914	64.007	63.513
Long Term Debt with credit entitie	15.000	35.620	45.116	63.914	64.007	63.513
A- Current liabilities	5.000	23.069	31.628	49.539	53.750	55.991
Short Term Debt with credit entit	5.000	13.837	17.907	25.963	26.003	25.791
Short Term Debt with credit entitie	5.000	13.837	17.907	25.963	26.003	25.791
Trade and other payables	-	7.356	10.766	18.701	21.848	23.711
Trade and other payables	-	7.356	10.766	18.701	21.848	23.711
Other Non trade Payables	-	1.876	2.955	4.875	5.899	6.489
Other Non trade Payables	-	1.876	2.955	4.875	5.899	6.489
EQUITY AND LIABILITIES A+B+C	23.000	70.046	112.676	208.895	289.700	373.367

Fuente: Elaboración propia

En la Cuenta de Explotación inferior podemos observar una completa cohesión con las hipótesis realizadas a lo largo de todo el documento y respaldadas por nuestros estudios de mercado. Los ingresos corresponden con las ventas estimadas para los 5 primeros ejercicios, a lo cuáles hay que deducir los gastos de producción, aprovisionamiento, gastos generales, de marketing, RRHH y otros gastos como los salarios para obtener un EBITDA ya positivo desde el primer ejercicio. Según le vamos restando la amortización, la depreciación, los intereses y los impuestos, obtenemos un Beneficio Neto de 8.357€ en el primer año.

Desde el primer ejercicio la compañía obtiene un resultado positivo lo cual no suele ser lo habitual. Esto se debe a que en Hoofs & Paws externalizamos la producción y trabajamos en su mayoría bajo pedido lo que nos permite cobrar una parte del precio por anticipado (lo que mejora nuestro apalancamiento financiero y el periodo medio de cobro y pago), reducir las existencias y la inversión en activos. A lo largo de los siguientes ejercicios, experimenta un

crecimiento exponencial hasta alcanzar un Beneficio neto de unos 92.000€ en el quinto ejercicio. Se trata de una evolución muy positiva teniendo en cuenta que las empresas de nueva creación tienen altos costes y gastos en sus primeros años y no cuentan con el prestigio y renombre suficiente todavía para alcanzar a una gran base de clientes.

Tabla 21: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Hoofs & Paws

Income Statement	1E	2E	3E	4E	5E
Income	93.795	147.726	243.748	294.936	324.429
Income	93.795	147.726	243.748	294.936	324.429
% growth		58%	65%	21%	10%
Supplies (Net purchases)	-54.713	-80.081	-132.474	-154.768	-167.966
Supplies (Net purchases)	-54.713	-80.081	-132.474	-154.768	-167.966
	-58,33%	-54,21%	-54,35%	-52,48%	-51,77%
Change of Inventory	7.816	4.741	8.162	4.351	2.507
Change of Inventory	7.816	4.741	8.162	4.351	2.507
Water	-500	-520	-541	-562	-585
Light	-1.200	-1.248	-1.298	-1.350	-1.404
Rent	-2.400	-2.496	-2.596	-2.700	-2.808
Others 1	0	0	0	0	0
Others Expenses	-500	-4.264	-4.435	-4.612	-4.796
Gross Margin	46.397	68.122	115.002	139.907	154.174
	49,5%	46,1%	47,2%	47,4%	47,5%
Marketing	-10.500	-10.815	-11.139	-11.474	-11.818
RRHH	-2.500	-2.575	-2.652	-2.732	-2.814
Financieros	-1.900	-1.957	-2.016	-2.076	-2.138
Others Operating Expenses	-14.900	-15.347	-15.807	-16.282	-16.770
Salaries	-20.000	-21.000	-22.050	-23.153	-24.310
Salaries	-20.000	-21.000	-22.050	-23.153	-24.310
EBITDA	11.497	31.775	77.145	100.472	113.094
	12%	22%	32%	34%	35%
Amortisation and depreciation	-865	-885	-928	-970	-1.013
Amortisation and depreciation	-865	-885	-928	-970	-1.013
EBIT	10.632	30.890	76.217	99.502	112.081
	11%	21%	31%	34%	35%
Financial Result	-800	-1.978	-2.521	-3.595	-3.600
Financial Result	-800	-1.978	-2.521	-3.595	-3.600
EBI	9.832	28.912	73.696	95.907	108.481
Tax expenses	-1.475	-4.337	-11.054	-14.386	-16.272
Tax expenses	-1.475	-4.337	-11.054	-14.386	-16.272
Net EARNING	8.357	24.575	62.642	81.521	92.209
	8,9%	16,6%	25,7%	27,6%	28,4%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de nuestra compañía arrojan cifras muy positivas y esperanzadoras del buen funcionamiento del negocio durante sus primeros años de vida. Estos datos serán muy bien vistos por posibles inversores lo que nos ayudará a en un futuro obtener financiación para lograr la expansión de nuestro negocio.

8.3.4.4. VALOR DEL NEGOCIO

Para ayudarnos a determinar el valor de nuestro negocio hemos tenido que analizar el Flujo de Caja Libre (FCF) para después poder realizar una correcta valoración de la compañía a través del método de descuento de flujos de caja y de múltiplos sobre EBITDA.

El cálculo de los flujos de caja se puede observar a continuación en las siguientes tablas. Los flujos de caja según se muestra, son positivos a partir del segundo ejercicio.

Tabla 22: Calculo del FCF

FCF

	1E	2E	3E	4E	5E
EBITDA	11.497	31.775	77.145	100.472	113.094
Amortization	-865	-885	-928	-970	-1.013
EBIT	10.632	30.890	76.217	99.502	112.081
Adjusted Taxes	-1.595	-4.633	-11.433	-14.925	-16.812
NOPLAT	9.037	26.256	64.785	84.577	95.269
Amortization	865	885	928	970	1.013
CAPEX	-2.500	0	-2.500	0	-2.500
+ - O WC	-26.957	-16.566	-27.354	-15.664	-8.976
FCF	-19.555	10.576	35.858	69.883	84.806

Fuente: elaboración propia

Una vez determinado el Free Cash Flow de la compañía debemos descontarlo usando el wacc (coste medio ponderado del capital) para averiguar su valor en el presente, cuyo resultado es de 162.281€. Sin embargo, a esta cifra hay que restar el capital aportado en inicialmente (3.000€) y la deuda total (20.000€), lo que nos da como resultado un total equity de 162.281€ tal y como se puede observar a continuación.

Tabla 23: Valor del Equity en base al Descuento de Flujos de Caja

Wacc	22,00%
Value Project	179.281,25 €
Cash	3.000,00 €
Banks	-20.000,00 €
Total Equity	162.281,25 €

Fuente: elaboración propia.

Para calcular el valor del proyecto se ha tomado como referencia el flujo de caja del quinto ejercicio, más el múltiplo del EBITDA x3 (339.281€). Se trata de una referencia comúnmente aceptada como método de valoración de empresas de reciente creación y sin grandes activos en su balance. La suma de ambos nos arroja una **valoración total de 424.087€.**

Tabla 24: Cálculo del valor del proyecto

VALOR DEL PROYECTO

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
FCF	-20.000	-19.555	10.576	35.858	69.883	84.806
						339.281
Assumption 2	Ebitda X Times	Ebitda	Total			
	3,00	113.093,68	339.281			
	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
FCF	-20.000	-19.555	10.576	35.858	69.883	424.087

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el valor de la compañía ha incrementaría considerablemente en tan sólo cinco años de explotación si se cumplieses nuestras hipótesis, lo que nos dejaría con un valor de total de venta de 424.087€, cifra muy superior a los 3.000€ de inversión inicial que hicieron falta para comenzar la compañía.

8.3.4.5. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

La rentabilidad ofrecida por la inversión inicial de 3.000€ arroja un porcentaje del 175%. Este cálculo se efectúa según la anterior valoración del proyecto (tesorería en 5º ejercicio + EBITDA x3) más los dividendos pagados durante los ejercicios anteriores a la venta.

Tabla 25: Cálculo de la rentabilidad

IRR EQUITY

	Initial	1E	2E	3E	4E	5E
INITIAL CAPITAL	-3.000					
DIVIDENS	0	0	0	3.132	5.020	10.290
Value Project						424.087
TOTAL	-3.000	0	0	3.132	5.020	434.376
IRR	175%					

Fuente: elaboración propia a partir de un modelo de Excel proporcionado por el Prof. Jorge Aracil Jordá

En conclusión, está tasa de rentabilidad es muy atractiva para el accionista que se aventuró a invertir en nuestra compañía al inicio de nuestra creación y para un potencial comprador si se mantuvieran las tasas de retorno reflejadas en las valoraciones. Estas cifras son un reflejo de la naturaleza de nuestro negocio ya que al trabajar bajo pedido nos podemos permitir minimizar el stock de materia prima y las existencias de producto terminado. Asimismo, la escalabilidad del negocio a otros mercados nos posibilita acceder a un mayor número de clientes y por ende, un incremento de los beneficios. Todo ello, nos lleva a afirmar que se trata de un negocio con alta rentabilidad y baja inversión inicial.

8.3.4.6. ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO Y SENSIBILIDAD

De la interpretación de los distintos valores ofrecidos en a lo largo de este plan financiero, se observa que existe una coherencia entre las hipótesis planteadas de crecimiento de ventas y los resultados obtenidos, tanto de incremento de tesorería como de resultados y de la valoración de la compañía en el quinto año de actividad.

Además, en las dos tablas inferiores podemos observar la sensibilidad a la inversión inicial en activos (equipos, materias primas, stock, etc.) en función del coste ponderado del capital (wacc). Como se puede ver, a menor inversión en activos, mayor es el valor del negocio. En este tipo de actividad, al tener externalizada la producción y no necesitar un gran número de activos fijos en maquinaria ni tampoco requerir numerosas existencias en almacén, se logra una rentabilidad muy alta de la inversión inicial.

Tabla 26: Análisis I de la sensibilidad de Hoofs & Paws

		WACC					
		179.281,25 €	18%	25%	22%	25%	30%
INVERSION INICIAL	- 10.000	224.265,05	167.072,92	189.281,25	167.072,92	136.224,04	
	- 20.000	214.265,05	157.072,92	179.281,25	157.072,92	126.224,04	
	- 40.000	194.265,05	137.072,92	159.281,25	137.072,92	106.224,04	
	- 50.000	184.265,05	127.072,92	149.281,25	127.072,92	96.224,04	
	- 60.000	174.265,05	117.072,92	139.281,25	117.072,92	86.224,04	
	- 70.000	164.265,05	107.072,92	129.281,25	107.072,92	76.224,04	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Análisis II de la sensibilidad de Hoofs & Paws

		Aportacion Inicial					
		175%	- 1.000,00	- 200,00	- 3.000,00	- 20.000,00	- 50.000,00
n° veces EBITDA	-	165%	281%	109%	40%	16%	
	1	202%	328%	140%	62%	35%	
	2	227%	360%	160%	76%	46%	
	3	245%	384%	175%	87%	55%	
	4	260%	404%	187%	95%	62%	
	5	273%	422%	198%	103%	68%	

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la información analizada a lo largo de todo el plan estratégico permite reafirmar la viabilidad y la alta rentabilidad de nuestro proyecto de negocio.

9. CONCLUSIONES FINALES

El análisis exhaustivo realizado en este Trabajo de Fin de Grado ha desembocado en el desarrollo de un plan empresarial detallado para una marca con una propuesta de valor única en el sector de la equitación: productos hípicas, hechos a mano y completamente personalizables. Este estudio ha revelado una ventana de oportunidad dentro del mercado ecuestre de España, destacando la demanda de artículos que no solo cumplan con exigencias de calidad y funcionalidad superiores, sino que también permitan a los aficionados y profesionales de la equitación expresar su identidad y la de sus equinos a través de diseños exclusivos.

La aplicación de herramientas analíticas clave, como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis VRIO y la cadena de valor de Porter, ha permitido una comprensión profunda de las condiciones de mercado actuales y las posibilidades competitivas. Estos análisis han enfatizado la necesidad de adaptación frente a tendencias emergentes como la sostenibilidad ambiental, la influencia creciente de la tecnología y los cambios en las dinámicas de globalización, así como sus implicaciones en las expectativas de los consumidores.

Hemos diseñado estrategias de marketing y comerciales que se alinean estrechamente con estas oportunidades, buscando diferenciar nuestra marca mediante un énfasis en la calidad, la personalización y la sostenibilidad. Estas estrategias tienen como objetivo fortalecer la relación con nuestra base de clientes, ampliar el reconocimiento de marca y, finalmente, potenciar un crecimiento sostenido en ventas.

La evaluación de la viabilidad financiera, apoyada en pronósticos y estimaciones de precios de venta, costos variables, márgenes y volúmenes de venta, confirma no solo la factibilidad del proyecto desde una perspectiva económica sino también su potencial para expandirse y escalar a mercados más amplios, siempre que se mantenga un manejo eficiente en términos de costes y logística.

En resumidas cuentas, este proyecto final pone de manifiesto que, a pesar de los retos presentes en el entorno empresarial y específicamente en el sector ecuestre, existe un mercado viable y en expansión para una marca de productos hípicas personalizados y artesanales en España. Con una implementación estratégica de las directrices propuestas, un compromiso inquebrantable con la excelencia en el servicio al cliente y una adaptación ágil a las tendencias y demandas del mercado, este emprendimiento no solo es factible sino que está posicionado para prosperar y establecer un nuevo estándar de calidad e innovación en la industria.

10. ANEXO

Acceso al Formulario de la encuesta: <https://forms.office.com/e/siPfpKXnNn>

11. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Marta Trueba Villamil, estudiante de E-3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "BUSINESS PLAN - HOOFS & PAWS", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
2. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 17/03/2024

Firma: *Marta Trueba Villamil*

12. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:

4 aplicaciones ecuestres para entrenamiento y hobby. Pavo (30 junio 2020).
Disponible en: <https://www.pavo-horsefood.es/blog/aplicaciones-ecuestres-para-entrenamiento-y-hobby/128>

Apoyo empresarial a mujeres – PAEM. Cámara de Comercio de España. (2023).
Disponible en: <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/apoyo-empresarial-las-mujeres-paem>

Acceso a las vendad de Kingsland:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-kingsland-kloktober-4-pack/>

Acceso a las vendas de Animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-polares-animo-italia-basico-wils/>

Acceso a las vendas de Kentucky:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/vendas-polo-kentucky-pearls/>

Acceso al precio de bolsa Animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolso-mochila-animo-italia-kuku-piel/>

Acceso al precio de bolsa Kentucky:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolsa-botas-kentucky-chestnut/>

Acceso al precio de bolsa Kingsland:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/bolsa-funda-botas-classic-kingsland/>

Acceso al precio de la mantilla Animo:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-animo-italia-willy-fw23/>

Acceso al precio de la mantilla Kentucky:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-fishbone-kentucky/>

Acceso al precio de la mantilla Kingsland:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/mantilla-kingsland-classic/>

Acceso al precio manta animo: <https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-polar-animo-italia-jille/>

Acceso al precio manta Kentucky:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-kentucky-cuadra-200-gramos/>

Acceso al precio manta Kingsland:
<https://www.tiendahipicapinol.com/tienda/manta-kingsland-primary-establo-200g/>

Acuerdo de París. United Nations Climate Change. Disponible en: <https://unfccc.int/es/acerca-de-las-ndc/el-acuerdo-de-paris>

Amat Royo, Joaquín. Alianzas estratégicas. Acceso: 12/03/2024. Disponible en: <http://www.joaquinamat.es/globalización/alianzas-estratégicas/>

Cavalleria Toscana. Disponible en: https://cavalleriatoscana.com/en_en/about-us

Certificado de reconocimiento y renombre de marca. Cámara de Comercio de España. (2023). Disponible en: <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/certificado-de-reconocimiento-y-notoriedad-de-marca>

Comunidad de Madrid. Programas específicos de apoyo a emprendedores. (2023). Disponible en: <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/programas-especificos-apoyo-emprendedores#e-social-hub>

Congreso de los Diputados. El Congreso (1977-Actualidad). (2023) Disponible en: <https://www.congreso.es/es/cem/histxleg>

CT Academy. About us. Disponible en: https://ctacademy.mc/?_gl=1%2A1o07qjx%2A_up%2AMQ..%2A_ga%2AMTE5MzMxNzYuMTcwMzQzNzgZnw..%2A_ga_54Z0STNWRF%2AMTcwMzQzNzgZni4xLjAuMTcwMzQzNzgZni4wLjAuMA..#

¿Cuánto gana una costurera en España? <https://es.talent.com/salary?job=costurera+costurera#:~:text=El%20salario%20costurera%20costurera%20promedio,€%208%2C21%20por%20hora.>

Ecuestre Digital (11/06/2020). CT Academy: la formación integral de Cavalleria Toscana. Disponible en: <https://www.ecuestre.es/app/deporte/saltos/ct-academy-la-formacion-integral-de-cavalleria-toscana>

El paro se reduce en 24.573 personas en noviembre, la segunda mayor caída en este mes exceptuando la crisis pandémica. La Revista de la Seguridad Social – Estadísticas (4 diciembre 2023). Disponible en: <https://revista.seg-social.es/-/paro-noviembre-2023>

España – Tasa de Interés. Trading Economics (diciembre 2023). Disponible en: <https://es.tradingeconomics.com/spain/interest-rate>

España-Emprende. Cámara de Comercio de España. (2023). Disponible en: <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/espana-emprende>

Estadística sobre la industria de las mascotas en España en el 2022 (2023) <https://www.hepper.com/es/estadisticas-sobre-la-industria-de-las-mascotas/>

Estadística sobre la industria de las mascotas en España en el 2022 (2023). Disponible en: <https://www.hepper.com/es/estadisticas-sobre-la-industria-de-las-mascotas/>

Estudio de impacto del sector ecuestre en España (2022). Disponible en: [https://www.animalshealth.es/fileuploads/user/PDF/2022/03/Segundo Estudio Impa](https://www.animalshealth.es/fileuploads/user/PDF/2022/03/Segundo_Estudio_Impacto_Sector_Ecuestre_Espana.pdf)
[cto Sector Ecuestre Espana.pdf](https://www.animalshealth.es/fileuploads/user/PDF/2022/03/Segundo Estudio Impa)

Europe Horse Riding Equipment Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report By Sales Channel, By Gender (Male, and Female), By Type (Helmets, Vests, Stirrup, and Others), By Country and Growth Forecast, 2023 – 2030. (31 agosto 2023). Disponible en: <https://www.giiresearch.com/report/kbv1353316-europe-horse-riding-equipment-market-size-share.html>

Evolución de las licencias deportivas de actividad estatal. RFHE (28 diciembre 2023). Disponible en: <https://rfhe.com/wp-content/uploads/2023/12/EVOLUCION-LIC-NACIONALES-2005-2023.pdf>

Gavilán, A. Proyecciones macroeconómicas de España 2023-2026. Dirección General de Economía y Estadística – Banco de España (19 diciembre 2023). Disponible en: <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/Arc/Fic/IIPP-2023-12-19-gavilan-es-or.pdf>

GORE-TEX. Nuestra Historia. Disponible en: <https://www.gore-tex.com/es/tecnolog%C3%ADa/historia>

Hermès Paris. Jinetes colaboradores. Disponible en: <https://www.hermes.com/es/es/story/157631-eeditopagepartnerridersallcountries/>

Horseware Ireland. Disponible en: <https://www.horseware.com/en-eu/about>

II. Estudio del impacto económico del sector ecuestre en España (marzo de 2022). Disponible en: <https://estudioecuestre.rfhe.com/wp-content/uploads/2022/03/TRIPTICO-RFHE-30-03-2022.pdf>

Índice de precios al consumo. Nota de prensa. Instituto Nacional de Estadística. (29 noviembre 2023). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia1123.pdf>

Instituto de Crédito Oficial. Financiación Empresarial. Disponible en: https://www.ico.es/web/guest/financiacion_empresarial

IPC de España. Expansión – Datosmacro.com. (noviembre 2023). Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%203%2C1%25>.

Jay Barney: “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17 (1991), nº 1, pp. 99-120.

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin and Regnér, Exploring Strategy Powerpoints on the Web, 10th edition ©Pearson Education Limited 2014.

Kentucky Horseware. Disponible en: <https://www.kentucky-horsewear.com/us-en/about-kentucky/values-mission/>

La industria de las mascotas en Europa (2023) <https://es.statista.com/temas/8545/la-industria-de-las-mascotas-en-europa/#topicOverview>

La Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Empleado Autónomo modificada por el Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>

LA LEY DE STARTUPS YA HA ENTRADO EN VIGOR (29 diciembre 2022). Madrid Emprende. Disponible en: <https://www.madridemprende.es/noticias/la-ley-de-startups-ya-ha-entrado-en-vigor/>

Las mascotas: una tendencia de consumo creciente. Cámara de Comercio Bilbao (2023) <https://www.camarabilbao.com/retail/mascotas-tendencia-consumo-creciente-202310240948/>

Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Disponible en: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-21739

Ley 7/2023, de 28 de marzo, de protección de los derechos y el bienestar de los animales. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-7936>

Paro registrado y afiliación a la Seguridad Social en España, estadísticas, gráficos y datos. Ep Data (4 diciembre 2023). Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>

Principales agregados de Contabilidad Nacional Trimestral de España. Instituto Nacional de Estadística (27 octubre 2023). Disponible en: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0323a.pdf>

Reglamentos FEI para salto de obstáculos. FEI Jumping Rules. Disponible en: <https://inside.fei.org/fei/disc/jumping/rules>

RFHE. Cuadro Resumen del Total de Licencias Deportiva Hípicas (2021). Disponible en: <https://rfhe.com/wp-content/uploads/2022/02/Numero-de-Licencias-2021-1.pdf>

SEPE. Incentivos y ayudas para emprendedores y autónomos. (2023) <https://www.sepe.es/HomeSepe/autonomos/incentivos-ayudas-emprendedores-autonomos.html#>

Situación España. Noviembre 2023. BBVA Research (30 noviembre 2023). Actualizado el 14 diciembre 2023. Disponible en: <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-espana-noviembre-2023/>

Tema 2: la estrategia en la planificación de RRHH, Dirección de RRHH, Universidad Pontificia Comillas, pág. 5

Tosoni Selleria Shop. Manta Magnetik Rug Veredus. Disponible en: <https://www.tosoniselleriashop.com/es/caballo/mantas-para-caballos/accesorios/manta-magnetik-rug-veredus.html>

Tranco a Tranco. Manta De Exterior Typhoon 200. Disponible en: <https://trancoatranco.tienda/es/manta-exterior/3450-manta-de-exterior-typhoon-200.html>

Ventanilla única empresarial – Punto de atención al emprendedor. Cámara de Comercio de España. (2023). Disponible en: <https://www.camara.es/creacion-de-empresas/ventanilla-unica-empresarial-punto-de-atencion-al-emprendedor>