



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

Escola Superior d'Enginyeries Industrial,  
Aeroespacial i Audiovisual de Terrassa

# Estudi de viabilitat d'un negoci d'equitació

Document:

Memòria

Autor/Autora:

Marina Solé Rius

Director/Directora - Codirector/Codirectora:

Jordi Cusidó Roura

Titulació:

Màster Universitari en Enginyeria Industrial

Convocatòria:

Primavera 2022

TREBALL DE FI D'ESTUDIS



## RESUM

El present Treball Final de Màster presenta com a objectiu principal l'estudi de viabilitat d'un nou negoci d'equitació en el territori de la Cerdanya.

L'estudi s'ha servit de l'anàlisi de l'estat de l'art i dels antecedents del sector, l'anàlisi PESTEL i del Blue Ocean Strategic Canvas, a partir dels quals s'ha pogut veure una clara debilitat i mancança en l'oferta d'entrenament de cavalls. Mitjançant la matriu ERAC, s'ha arribat a la conclusió de que el posicionament estratègic del nou negoci d'equitació basarà la seva activitat en la preparació física dels cavalls en la disciplina de salt d'obstacles, a la vegada que s'utilitzaran noves tecnologies de monitorització de l'entrenament per tal d'aconseguir un nivell d'entrenament superior i obtenir animals amb un alt rendiment esportiu.

A partir de la definició de l'estratègia, la previsió d'ingressos i el pla d'operacions, s'ha elaborat el pla financer, el qual ha permès trobar que la inversió total necessària per a la posada en marxa del negoci ascendeix a un valor total de 638.961,40 €.

Finalment, a partir dels indicadors VAN, TIR i *payback* calculats, s'ha pogut concloure que el nou negoci d'equitació és rentable i viable, el qual es troba dins d'un sector que presenta grans perspectives de creixement durant els pròxims anys.

Així doncs, el projecte ha complert tots els objectius proposats, així com els requeriments i les especificacions inicialment plantejades per al projecte.

## ABSTRACT

The main goal of this Master's Thesis is to study the feasibility of a new horse riding business in the territory of La Cerdanya.

The study has used the analysis of the state of the art and the background of the sector, the PESTEL analysis, and the Blue Ocean Strategic Canvas. Thanks to these analysis techniques, several weaknesses of the sector have been seen, in which the lack of horse training services has been the most important one. Through the ERAC matrix, it has been concluded that the strategic positioning of the new horse-riding business will base its activity on the physical training of horses in the discipline of show jumping while using new training technologies in order to achieve a higher level of training and obtain horses with a high sporting performance to achieve the different goals that they set.

Thanks to the revenue forecast and the operations plan, the Financing Plan has been drawn up, which has made it possible to find that the total investment required for the start-up of the business amounts to a total value of 638,961.40€.

Finally, based on the calculated NPV, IRR and payback indicators, it has been concluded that the new riding business is profitable and viable, which is within a sector that has great growth prospects for the coming years.

Thus, the project has met all the proposed objectives, as well as the requirements and specifications initially raised for the project.

# ÍNDEX

Resum .....	ii
Abstract .....	iii
1. Introducció .....	8
1.1 Objecte .....	8
1.2 Abast .....	8
1.3 Requeriments .....	9
1.4 Justificació .....	9
2. Desenvolupament .....	11
2.1 Antecedents i estat de l'art .....	11
2.1.1 Antecedents i estat de l'art del sector eqüestre .....	11
2.1.2 Estat de l'art de les fases de transformació i explotació .....	13
2.3 Anàlisi del mercat .....	17
2.3.1 Anàlisi del macroentorn .....	17
2.3.2 Anàlisi del microentorn .....	20
2.3.3 Anàlisi TAM SAM I SOM .....	25
2.4 Descripció dels serveis .....	27
2.5 Infraestructura i propostes innovadores per a les instal·lacions .....	31
2.6 Model de negoci .....	33
2.7 Estratègia i previsió d'ingressos .....	35
2.7.1 Capacitat d'entrenament del centre i temps de cicle .....	35
2.7.2 Política de preus .....	37
2.7.3 Previsió d'ingressos .....	38
2.8 Pla d'operacions .....	39
2.8.1 Instal·lacions .....	39
2.8.2 Equip Humà .....	40
2.8.3 Recursos materials i aprovisionaments .....	41
2.8.4 Desenvolupament de l'aplicació i sensors que permetin la monitorització del rendiment esportiu del cavall .....	42
2.8.5 Cavalls .....	43
2.8.6 Promoció .....	43
2.8.7 Previsió del període de posada en marxa i cicle d'explotació .....	44
2.9 Pla financer .....	45
2.9.1 Inversió en actius fixos .....	45
2.9.2 <i>Cash flow</i> i inversió en actius circulants .....	46
2.9.3 Inversió total necessària .....	47
2.9.4 Compte de pèrdues i guanys previsional .....	47

2.9.5	Indicadors de rendibilitat .....	50
2.9.6	Anàlisi de viabilitat .....	52
3	Conclusions i recomanacions de continuació del treball .....	53
4	Bibliografia.....	55

## ÍNDEX DE TAULES

---

Taula 1. Evolució del sector eqüestre 2012-2019. Elaboració pròpia a partir de les dades de la RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022) .....	12
Taula 2. Evolució de les llicències 2019-2021. Elaboració pròpia a partir de les dades de la RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022) .....	15
Taula 3. Elaboració pròpia a partir de les dades del INE (INE, 2022) .....	18
Taula 4. Matriu ERAC .....	22
Taula 5. Previsió d'ingressos a 5 anys vista .....	38
Taula 6. Despesa per a la reforma i adaptació de la masia. D'elaboració pròpia a partir de (AGROBROKER, 2022) .....	40
Taula 7. Despesa en personal anual i mensual provisional.....	40
Taula 8. Evolució de les necessitats de mà d'obra directa a 5 anys vista .....	41
Taula 9. Detall de despesa en equips i materials d'entrenament. Elaboració pròpia a partir de: (Venta de caballos, 2022); (Decathlon España SAU, 2022); (ESTRUCTMADER, 2022). .....	42
Taula 10. Evolució de la capacitat d'entrenament del center .....	43
Taula 11. Despesa total en cavalls anual .....	44
Taula 12. Cronograma del Pla d'Operacions .....	44
Taula 13. Detall de la inversió en actius fixos necessària .....	45
Taula 14. Previsió de tresoreria fins al break-even.....	46
Taula 15. Cash Flow a 5 anys vista .....	47
Taula 16. Amortització lineal del préstec .....	48
Taula 17. Coeficients d'amortització segons el Pla General Contable .....	48
Taula 18. Amortització en actius a 5 anys .....	49
Taula 19. Compte de pèrdues i guanys previsional a 5 anys vista.....	49
Taula 20. Detall dels components del càlcul del break even .....	50
Taula 21. Benefici Net Acumulat .....	51
Taula 22. Detall del càlcul del VAN a 5 anys .....	51

## ÍNDEX DE FIGURES

---

Figura 1. Detall de la despesa per fase a Catalunya. Elaboració pròpia a partir de les dades de RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022) .....	14
Figura 2. Blue Ocean Strategic Canvas .....	21
Figura 3. Blue Ocean Strategic Canvas amb el nou centre d'equitació.....	23
Figura 4. Esquema del TAM SAM I SOM .....	26
Figura 5. Corba de la previsió d'ingressos a 5 anys vista.....	38





# 1. INTRODUCCIÓ

## 1.1 OBJECTE

---

L'objectiu del present projecte és l'obtenció de l'estudi de viabilitat d'un nou negoci pel sector de l'equitació mitjançant l'anàlisi del mercat eqüestre, el posicionament estratègic, la proposta de nous serveis, l'establiment del pla d'operacions i financer i l'estudi de viabilitat de la proposta obtinguda.

## 1.2 ABAST

---

El present projecte englobarà tots els desenvolupaments necessaris per a la creació d'un nou negoci d'equitació innovador i l'avaluació de la viabilitat d'aquest.

En aquest sentit, la ideació del nou negoci s'obtindrà a partir de l'anàlisi de les oportunitats de mercat, l'estudi de l'estat de l'art i dels antecedents del sector. S'estudiarà així mateix el posicionament estratègic que es vol obtenir amb el nou negoci respecte la competència.

Per altra banda, es definiran els serveis del negoci, les infraestructures necessàries per al desenvolupament d'aquest, així com el model de negoci que seguirà.

Per últim, es detallarà l'estratègia i la previsió d'ingressos, el pla d'operacions i el pla financer del nou negoci d'equitació, que permetran avaluar la viabilitat d'aquest així com extreure les conclusions pertinents.

Així doncs, l'abast del projecte inclourà els següents punts per tal d'assolir l'objectiu proposat:

- Estudi dels antecedents i l'estat de l'art del sector de l'equitació.
- Anàlisi del mercat, de les oportunitats de mercat i del posicionament estratègic de l'empresa envers la competència.
- Definició clara de la idea de negoci, dels serveis, infraestructura i del model de negoci del centre.
- Definició de l'estratègia i previsió d'ingressos.
- Estudi de les operacions i recursos necessaris per a la posada en marxa del negoci.
- Elaboració i anàlisi del pla de financer i de la inversió necessària per a la posada en marxa del negoci.
- Estudi de la viabilitat del nou negoci i avaluació dels criteris d'acceptació dels resultats obtinguts.

## 1.3 REQUERIMENTS

---

Per a l'elaboració del present projecte, s'ha considerat com a territori objectiu del nou negoci d'equitació Catalunya, en concret, la comarca de la Cerdanya, degut a les atractives característiques que aporta aquest territori per al negoci d'equitació.

L'estudi del macro entorn es realitzarà seguint la metodologia PESTEL, mitjançant la qual es podran avaluar els factors externs presents en el sector de l'equitació.

S'emprarà el Blue Ocean Strategic Canvas de Chan Kim i Renneecom Mauborgne (Kim & Mauborgne, 2004-2022) com l'eina que permetrà recollir en forma gràfica el panorama estratègic actual dels competidors del sector i les perspectives de futur de l'organització. Aquest, permetrà obtenir en una mateixa figura tots els factors en els quals la indústria del sector de l'equitació competeix, inverteix, què reben els clients i quins són els perfils estratègics dels principals actors, i conseqüentment, avaluar un posicionament estratègic per al nou centre d'equitació.

Paral·lelament, s'utilitzarà la matriu ERAC (Kim & Mauborgne, 2004-2022) per tal d'establir aquells factors que el nou negoci d'equitació vol eliminar, reduir, augmentar i crear respecte la competència per tal de poder desbloquejar un nou mercat.

L'anàlisi TAM SAM i SOM s'utilitzarà per tal de fer una estimació inicial de l'oportunitat de mercat que té el nou negoci d'equitació i poder així estimar la mida del mercat.

Per tal de poder analitzar el model de negoci, s'emprarà el Business Model Canvas proposat per Alex Osterwalder.

Finalment, en el pla financer s'empraran diversos indicadors com el Valor Actual Net (VAN), Taxa Interna de Rendibilitat (TIR) i el període de retorn o *pay back*, els quals permetran mesurar i avaluar la rendibilitat del projecte.

## 1.4 JUSTIFICACIÓ

---

El sector de l'equitació, al llarg dels últims anys, està experimentant una gradual transformació per tal d'adaptar-se a les exigències i oportunitats de la societat actual, passant des de les antigues funcions dels cavalls com a medi de transport i força de treball, fins a les activitats i aplicacions actuals com ara la pràctica esportiva, oci, turisme, cultura, i inclús com a mètode de teràpia humana.

Segons un estudi realitzat sobre l'impacte del Sector Eqüestre en Espanya (Green Oak Group & Deloitte, 2022), Espanya és actualment un dels països europeus amb un major cens de equins i amb un reconeixement internacional de la genètica de les races pures espanyoles, a la vegada que revela que la indústria del cavall i de l'equitació representa un elevat motor econòmic en Espanya, aportant un total de més de 7.000 milions d'euros anuals (0,59% del PIB) i un total de 149.863 llocs de treballs anuals (Green Oak Group & Deloitte, 2022).

Les dades enregistrades tan a nivell estatal com de Catalunya mostren una clar i significat creixement econòmic i en activitat del sector de l'equitació i de la demanda experimentada durant els últims anys, en especial de tots els agents que conformen les fases d'explotació i transformació.

En vista a la positiva evolució que ha presentat el sector de l'equitació al llarg dels últims anys, es considera que aquest sector presenta un bon moment per a la implantació d'un nou negoci d'equitació, l'avaluació de la viabilitat del qual és indispensable per a l'acceptació d'un projecte d'aquestes característiques.

És per aquesta raó que el present projecte proposa l'estudi de la viabilitat d'un nou negoci d'equitació innovador, amb un posicionament estratègic en el sector, que dins de l'encaix de les perspectives de creixement del món de l'equitació, presenti una proposta innovadora per a la seva possible implantació.

## 2. DESENVOLUPAMENT

### 2.1 ANTECEDENTS I ESTAT DE L'ART

---

#### 2.1.1 Antecedents i estat de l'art del sector eqüestre

El sector de l'equitació, al llarg dels últims anys, està experimentant una gradual transformació per tal d'adaptar-se a les exigències i oportunitats de la societat actual, passant des de les antigues funcions dels cavalls com a medi de transport i força de treball, fins a les activitats i aplicacions actuals com ara la pràctica esportiva, oci, turisme, cultura, i inclús com a mètode de teràpia humana.

Segons un estudi realitzat sobre l'impacte del Sector Eqüestre en Espanya (Green Oak Group & Deloitte, 2022), Espanya és actualment un dels països europeus amb un major cens de equins i amb un reconeixement internacional de la genètica de les races pures espanyoles. A la vegada, el sector aporta importants beneficis alternatius com ajudar a conservar el entorn mediambiental i social on està present, sent un important impulsor de la integració social tan per aspectes d'igualtat de gènere, de salut i benestar i d'integració de persones amb diversitat funcional.

Aquest mateix estudi, revela que la indústria del cavall i de l'equitació representa un elevat motor econòmic en Espanya, aportant un total de més de 7.000 milions d'euros anuals (0,59% del PIB) i un total de 149.863 llocs de treballs anuals, representant així un element econòmic, de tradició i de dinamització de les zones rurals que reforcen el seu paper (Green Oak Group & Deloitte, 2022).

És important destacar que quan es parla de la indústria del cavall i de l'equitació, es fa referència al conjunt d'activitats que conformen les tres etapes del cicle del cavall (Green Oak Group & Deloitte, 2022):

- **Cria. 769.997.744€ i 157.262 cavalls.**  
Procés que transcorre des de la inseminació de l'euga fins que es comença a preparar el poltre per el desenvolupament d'una activitat. La fase de cria suposa un 10,42% de l'impacte total del sector, i contribueix a mantenir 17.588 treballs a Espanya.
- **Transformació. 780.150.956€ i 110.722 cavalls.**  
Període de preparació i entrenament, relacionat amb la formació i preparació del cavall per a la realització d'una activitat. En aquest cas, la fase de transformació suposa un 10,55% de l'impacte del sector, experimentant un important creixement econòmic des del 2013, més concretament del 69%, contribuint al manteniment de 16.569 treballs a Espanya.
- **Explotació. 5.110.421.998€ i 454.174 cavalls:**  
Realització de les activitats i disciplines per a les quals s'ha entrenat el cavall durant l'etapa de transformació. Aquesta fase, està constituïda per 4 grans blocs d'activitats conformades per l'esport, l'oci, el sector càrnic, teràpies eqüestres i altres, representant la fase de la vida del cavall en la que es concentra el major impacte econòmic i el major nombre de cavalls, 69% del impacte econòmic total del sector, i contribuint en el manteniment de 96.485 llocs de treball. Aquest fet, suposa un fort indicador del gran pes i potencial del sector en el país, en especial

pel bloc de l'esport, conformat per les competicions, llicències, clubs hípics, representant un 56% de la despesa de la present fase.

- **Activitats transversals. 731.988.516€**

Paral·lelament a les tres fases anteriorment exposades, el sector del cavall té un important impacte a activitats i agents transversals que intervenen en les fases del cicle de vida, formant un grup heterogeni que agrupa tan a agents institucionals com privats (criadors, centres de formació, veterinaris, ferradors, entrenadors, transportistes, etc.) generant un impacte econòmic total de 731.988.516 € anualment.

Amb aquesta visió general del sector i de les fases que conformen el món del cavall, s'adjunta a continuació una taula on es mostra l'evolució del sector i de les seves fases des del 2012 al 2019 per tal de tenir una visió general i comparativa del creixement dels últims 8 anys del sector eqüestre:

Variables	2012	2019
<b>Dimensionament</b>		
<b>Cens total d'equins</b>	723.496	722.158
<b>Explotacions</b>	175.429	188.286
<b>Econòmiques</b>		
<b>Impacte econòmic</b>	5.303.647.497 €	7.392.559.213 €
<b>Pes en el PIB (%)</b>	0,51%	0,59%
<b>Econòmiques del sector</b>		
<b>Fases de cria</b>	542.976.011 €	769.997.744
<b>Fase de transformació</b>	462.604.473 €	780.150.956 €
<b>Fase d'explotació</b>	1.697.839.652 €	5.110.421.998 €
<b>Activitats transversals</b>	1.997.272.089 €	731.988.516 €

Taula 1. Evolució del sector eqüestre 2012-2019. Elaboració pròpia a partir de les dades de la RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022)

Aquestes xifres exposades anteriorment, demostren un elevat creixement dels últims 8 anys de l'activitat econòmica directa i indirecta del món del cavall, conformant un entorn socioeconòmic amb un elevat nombre d'activitats i disciplines diferents en cadascuna de les fases de la seva cadena de valor.

De mode general, l'impacte econòmic s'ha vist incrementat 39%, representant un augment de 8 punts en el pes del PIB. Mitjançant un anàlisi més desglossat del sector, es pot observar que la fase que ha tingut un creixement més important ha estat la fase d'explotació, incrementant un 201% del seu impacte econòmic durant els últims 8 anys, seguida per la fase de transformació, amb un creixement del 69%, i la fase de cria, amb un increment del 42%. Les activitats transversals però, han patit una disminució del 63%.

Com s'ha comentat anteriorment, el objecte del present treball se centra en l'estudi de viabilitat de la creació d'un negoci d'equitació. Aquest, i la majoria de les activitats que conformen els centres, formen part de la fase de transformació i explotació.

Conseqüentment, en els següents apartats es realitzarà un anàlisi més detallat d'aquestes dues fases, on es destacaran i es farà especial èmfasi en els negocis d'equitació, amb l'objectiu d'obtenir l'evolució del mercat a Espanya i Catalunya d'aquests.

### 2.1.2 Estat de l'art de les fases de transformació i explotació.

La **fase de transformació**, tal i com s'ha exposat anteriorment, és aquella que inclou el període de preparació, formació i entrenament del cavall per al desenvolupament d'una activitat en concret, considerant-se l'inici d'aquesta fase el moment que es comença a invertir temps i diners en la seva preparació.

Existeixen diversos perfils diferents dedicats a aquesta fase, d'entre els quals destaquen els següents blocs (Green Oak Group & Deloitte, 2022):

- **Criadors.** Professionals que un cop finalitzada la fase de cria, mantenen algun dels cavalls i inicien el procés de doma pel seu propi compte o mitjançant un tercer. Representen un 15% del total de perfils definits en la fase de transformació.
- **Professionals especialitzats:** Dins d'aquest perfil, s'inclouen tan els professionals que ensinistren el cavall per encàrrec d'un tercer com aquells que compren els cavalls per a domar-los pel seu compte i vendre'ls a posteriori, representant un 75% del total de perfils definits en aquesta fase.
- **Amateurs:** Constituint un 10% del total de perfils, representen el grup que entrena el cavall per al seu propi ús.

Aquesta fase adquireix una rellevant importància en món de l'equitació degut a que forma la base per a cimentar el futur dels cavalls en la següent fase d'explotació, representant una oportunitat per a l'obtenció d'èquids amb una elevada formació, qualitat i especialització esportiva. És per aquesta mateixa raó que la fase de transformació disposa d'un gran potencial i pronòstic de creixement, el qual ja s'ha vist evidenciat en la última dècada. Segons les dades de la Real Federació de Hípica Española (Green Oak Group & Deloitte, 2022), aquesta fase d'ensinistrament i formació de cavalls ha sigut aquella que ha experimentat un major creixement econòmic al llarg dels últims 10 anys, a la vegada que s'han vist també incrementats en un 16% el nombre de cavalls que estan ubicats en la fase de transformació, sent un indicador de l'augment d'activitat experimentat.

Per altra banda, durant els últims anys s'ha produït una clara professionalització de les activitats de transformació d'èquids, on s'han vist augmentats tan el nombre de perfils professionals com el seu grau de qualificació, mostrant una clara evolució de la fase de transformació.

Tot i que encara quedin molts reptes per a afrontar, els nombres indiquen un creixement notable, obrint les portes a l'obtenció d'una oferta d'èquids de més qualitat, professionalitzada i especialitzada.

La **fase d'explotació**, al seu torn, és aquella que concentra una major part de l'impacte econòmic i del número de cavalls en Espanya. Aquesta, està conformada pels següents blocs:

- **Bloc d'esport.** Està conformat per tots els esportistes amateurs i d'elit, l'aprenentatge i entrenaments, les competicions, les escoles d'equitació i les carreres de cavalls.
- **Bloc d'oci.** Conformat pel turisme eqüestre, els espectacles eqüestres, les festes populars i les finques privades.

- **Bloc de teràpies eqüestres**, representant el bloc especialitzat en teràpies assistides amb cavalls i altres tècniques d'equinoteràpia.
- **Altres**. Formació especialitzada, forces i cossos de seguretat de l'estat i el sector càrnic.

Dita fase és la que representa una major proporció sobre l'impacte econòmic total del sector, conformant un fort indicador del pes i potencial d'aquesta.

A Catalunya, com a territori objectiu del present treball, les fases de transformació i explotació representen el 89% de la despesa total de la comunitat autònoma en el sector. Aquesta proporció, indica una especialitzada tendència del territori en les activitats d'ensinistrament, formació i d'explotació d'èquids.

DETALL DE LA DESPESA PER FASE A CATALUNYA

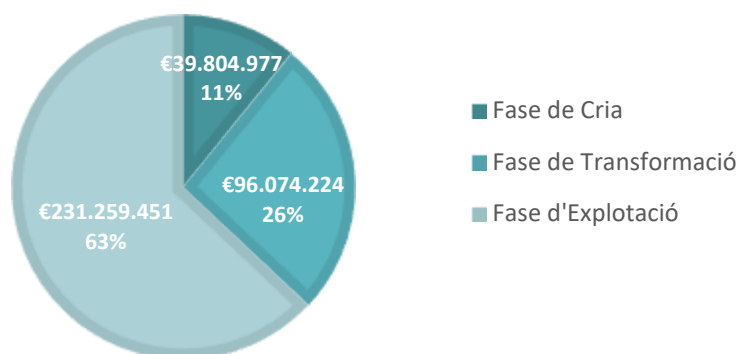


Figura 1. Detall de la despesa per fase a Catalunya. Elaboració pròpia a partir de les dades de RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022)

Per tal de tenir un detall més pràctic de l'evolució de la tendència de creixement del sector de l'equitació i de la demanda experimentada als últims, en especial de les fases d'explotació i transformació, s'exposarà a continuació l'evolució de les llicències registrades a Espanya d'esportistes, clubs i cavalls. És important recalcar que no tots els esportistes, clubs i cavalls requereixen tenir una llicència de la RFHE, ja que els usuaris, animals o centres de baix nivell no requereixen d'aquesta.

No obstant això, dins de l'àmbit del present treball es pretén abordar usuaris d'alt nivell, pel que la quantificació i la anàlisi de l'evolució en llicències d'aquestes tres elements resulta una eina molt útil i molt representativa de les tendències de les fases de transformació i explotació. S'exposen a continuació les raons:

- Els centres d'equitació, representen els grans impulsors de les fases de transformació i explotació, com a llocs on es dona la residència, la doma i ensinistrament dels cavalls, l'aprenentatge dels esportistes, entre d'altres. D'aquesta forma, les llicències en clubs permeten saber quins d'aquells centres estan homologats, requisit indispensable per al desenvolupament d'activitats d'alt nivell en el sector.
- L'evolució en llicències de cavalls proporciona una representació dels èquids que es troben en nivells d'equitació i de competició avançats de la fase d'explotació, i que per tant, han experimentat una fase de transformació, ensinistrament i doma professionalitzada i de qualitat.
- L'evolució en llicències d'esportistes proporciona una quantificació dels genets i amazones de nivell avançat que, tenint una idea de la demanda dels diferents serveis que es proporcionen tan a la fase d'explotació com de transformació.

En aquest sentit s'adjunta a continuació el detall de l'evolució de les llicències d'aquests tres elements des del 2019 fins al 2021.

	LLICÈNCIES 2019			LLICÈNCIES 2020			LLICÈNCIES 2021		
	GENETS	CAVALLS	CLUBS	GENETS	CAVALLS	CLUBS	GENETS	CAVALLS	CLUBS
<b>Andalusia</b>	6.087	1.629	237	7.616	3.052	206	8.275	3.603	210
<b>Aragó</b>	1.720	188	21	2.218	660	21	2.597	673	21
<b>Astúries</b>	1.112	258	21	1.277	666	21	1.879	698	15
<b>Balears</b>	2.510	171	37	2.888	1.291	32	3.763	1.391	36
<b>Canàries</b>	1.069	198	27	1.278	651	24	1.351	713	23
<b>Cantabria</b>	1.011	324	13	1.205	457	15	1.352	536	15
<b>Castella la Mancha</b>	1.816	228	28	2.060	615	16	2.579	639	19
<b>Castella y lleó</b>	3.721	552	48	4.035	1.138	45	4.808	1.185	47
<b>Catalunya</b>	8.339	1.566	118	8.997	3.631	134	11.357	3.893	118
<b>Extremadura</b>	811	161	20	912	503	16	1.022	566	22
<b>Galícia</b>	4.133	350	61	4.719	1.031	64	5.829	1.205	65
<b>La Rioja</b>	367	60	8	421	121	8	389	110	8
<b>Madrid</b>	10.182	2.390	63	13.080	2.909	66	15.113	3.139	74
<b>Múrcia</b>	1.136	249	10	1.400	401	11	1.769	438	19
<b>Navarra</b>	1.585	96	29	1.960	600	29	2.304	664	30
<b>País Basc</b>	4.245	540	39	5.236	1.295	37	5.202	1.420	29
<b>València</b>	2.561	540	57	2.674	1.637	52	3.398	1.550	59
<b>TOTAL</b>	<b>52.405</b>	<b>9.500</b>	<b>837</b>	<b>61.976</b>	<b>20.658</b>	<b>797</b>	<b>72.987</b>	<b>22.423</b>	<b>810</b>

Taula 2. Evolució de les llicències 2019-2021. Elaboració pròpia a partir de les dades de la RFHE (Green Oak Group & Deloitte, 2022)

Les dades mostren que a nivell estatal, en el 2021 es van enregistrar 33.505 llicències de genets més que en l'any anterior, mentre que les llicències en negocis d'equitació van créixer lleugerament. No obstant això, l'augment més significatiu va estar en mans de les llicències en cavalls, les quals han experimentat un creixement abismal des del 2019, amb un total de 9.500 llicenciats, fins al 2021, amb un registre total de 22.423 cavalls.

Fent especial èmfasi a Catalunya, el territori objectiu del present treball, les dades mostren que l'evolució ha sigut força anàloga a l'estatal. La comunitat autònoma ha experimentat un augment important de les llicències en esportistes, comptant amb un registre de 8.339 llicències en el 2019 i 11.357 llicències en el 2021. El mateix succeeix amb les llicències de cavalls, experimentant un augment de més de 2000 exemplars del 2019 al 2021, mentre que les llicències en negocis d'equitació presenten un lleuger decreixement.

Així doncs, aquestes dades mostren una tendència de creixement del sector de l'equitació i de la demanda experimentada als últims anys a Catalunya, en especial de tots els agents que conformen les fases d'explotació i transformació.



És per aquesta raó que es considera que el sector presenta unes bones característiques i xifres en quant a demanda dels diferents agents per a la implantació d'un nou negoci d'equitació.

## 2.3 ANÀLISIS DEL MERCAT

---

En el present punt es realitzarà un anàlisi del mercat com a part del procés de planificació estratègica del nou centre d'equitació, on es pretén tenir un coneixement complet i exhaustiu de l'entorn, així com el comportament dels consumidors i de les seves tendències de consum.

Dins de l'ampli nombre de factors que afecten la planificació estratègica i l'anàlisi de mercat, es farà especial èmfasi a les tipologies del microentorn, mitjançant la metodologia PESTEL, i del macro entorn, amb l'objectiu de poder trobar les millors oportunitats de negoci, conèixer els aspectes rellevants del sector i dissenyar una estratègia per a proporcionar als consumidors un valor superior i desenvolupar un avantatge competitiu (Rodríguez-Ardura & Ammetller, Anàlisi de l'entorn de màrqueting, 2019). Així mateix, s'analitzarà i es definirà també la competència, el mercat objectiu i els clients potencials, i es proporcionarà l'anàlisi TAM SAM i SOM de la idea.

### 2.3.1 Anàlisi del macro entorn

El macro entorn està configurat per les forces externes i no controlables, per tots aquells factors que poden influir en l'activitat de l'empresa i a tenir un fort impacte en les necessitats i preferències dels consumidors en les seves activitats quotidianes i en els seus comportaments de consum (Rodríguez-Ardura & Ammetller, Anàlisi de l'entorn de màrqueting, 2019). Dins d'aquest, s'analitzaran els diversos factors politico-legals, socioeconòmics, socioculturals i tecnològics

#### 2.3.1.1 Factors políticolegals

Segons la normativa que fonamenta el reglament de negocis eqüestres homologats, aprovada pel Consejo Superior de Deportes (CSD), la homologació d'un negoci d'equitació permet establir categories de qualitat dels negocis eqüestres, així com comptar amb una eina de millora contínua de les activitats ordinàries (Real Federació de Hípica Española, 2019).

En aquest sentit, l'homologació del negoci d'equitació objecte del present treball suposarà l'aprovació de que el centre i les seves activitats reuneixin les característiques, condicions, directrius, criteris tècnics i de seguretat establerts per a la pràctica de l'equitació (Real Federació de Hípica Española, 2019).

El fet de que el centre estigui homologat suposa l'acceptació i el compliment del reglament en vigor. A més a més, l'homologació també té un fonament promocional, ja que acredita les bones pràctiques de l'activitat eqüestre en general i del control de qualitat del Club-Centre Eqüestre (Real Federació de Hípica Española, 2019).

En aquest sentit, per tal de poder acomplir amb els criteris establerts per a l'homologació, el negoci establert haurà de tenir en consideració els criteris de seguretat, adaptació i qualitat de les seves infraestructures d'explotació, acollida, cavalls i activitat.

#### 2.3.1.2 Factors socioeconòmics i socioculturals

Dins dels factors socioculturals i socioeconòmics, s'avaluaran diferents aspectes.

Per una banda, la Cerdanya, comarca on s'establirà el nou centre d'equitació, des d'un punt de vista més socioeconòmic, es caracteritzava anteriorment per una economia basada principalment per activitats tradicionals de muntanya, explotació forestal, bestiar, granja i agricultura. No obstant això, durant els últims anys, s'ha desenvolupat l'activitat

turística molt lligada als esports de muntanya que ha permès desenvolupar i modificar el sistema productiu de l'espai pirinenc (Casal, 2020).

En aquest sentit, les comarques pirinenques han experimentat un gran auge del fenomen residencial dins del marc del procés d'intensificació i extensió espacial del turisme en l'interior de la regió catalana, on les segones residències estan intervenint com un agent molt important per la seva capacitat per a generar noves dinàmiques territorials. (Casal, 2020). En aquest sentit, les comarques com la Cerdanya han contribuït a consolidar aquests espais com a destins turístics de muntanya de primer ordre, per la seva oferta d'activitats turístiques molt relacionades amb l'esport.

Com a valor afegit, la Cerdanya representa un territori amb àmplies oportunitats degut a que presenta molt bones connexions amb l'àrea metropolitana de Barcelona, molt bones qualitats naturals i paisatgístiques, amb un gran ventall de activitats i possibilitats. Amb aquestes característiques, representa un dels llocs més famosos per al turisme de muntanya i per a l'adquisició d'una segona residència a Catalunya, predominant els propietaris d'alts nivells adquisitius (Casal, 2020).

Segons les dades de l'últim cens de Població i Habitatge del 2001 i del 2011 realitzat per l'Institut Nacional d'Estadística (en endavant, INE), el percentatge de les segones residències en molts municipis de la Cerdanya eren ja molt significatius:

	Total habitatges	Habitatges principals	Habitatges secundaris	% Secundaris/Total
<b>Cens 2001</b>				
<b>17141 Puigcerdà</b>	4252	2661	1591	37,4%
<b>17006-Alp</b>	2541	500	2041	80,3%
<b>17078-Ger</b>	315	151	164	52,1%
<b>17094-Llívia</b>	1940	423	1517	78,2%
<b>Cens 2011</b>				
<b>17141 Puigcerdà</b>	5.958	3.296	2.662	44,7%

Taula 3. Elaboració pròpia a partir de les dades del INE (INE, 2022)

Les dades reflecteixen que en la majoria dels municipis, més de la meitat dels habitatges corresponen a segones residències. Addicionalment, es pot contrastar un augment significatiu de les segones residències a Puigcerdà en els últims 10 anys, i en conseqüència, el turisme i les activitats de muntanya associades a aquest augment també es van veure incrementades significativament.

Pel que fa al Producte Interior Brut (PIB) i el valor afegit brut (VAB), aquests també han augmentat considerablement al llarg dels últims anys. El PIB per càpita, mesurador del resultat final de l'activitat de producció de les unitats productores en el territori, se situava als 25,6 punts, més de 5 punts superiors que al 2011. Pel que fa al VAB (riquesa generada en l'economia durant el període considerat) se situava a 428,3 milions d'euros, quasi bé 100 milions superior que al 2011. Dins del valor del VAB, els serveis suposaven 332,5 milions d'euros del total del VAB en el 2019, en contrast als 274 milions d'euros en serveis registrats en el 2011. L'evolució d'aquests indicadors mostren en efectiva el creixement de la riquesa generada en l'economia de la Cerdanya, i en especial, al sector de serveis (Institut d'estadística de Catalunya, 2021).

A tots aquests factors socioeconòmics, se li ha de sumar el gran impacte que ha suposat la pandèmia del COVID-19 en la dinàmica de la població catalana i de les zones rurals. Fins a la dècada del 1979, a Espanya van dominar els moviments migratoris rural-urbà, i per tant, els processos d'urbanització, on les perifèries urbanes es van anar consolidant. No obstant això, durant la pandèmia del 2020 es van produir notables migracions internes, les quals van tenir un efecte considerable a les àrees rurals, àmbits poc poblats on l'arribada de nous residents va generar un impacte important en la dinàmica demogràfica, resultant en un augment de la població de molts municipis rurals (González Leonardo, López-Gay, Recaño Valverde, & Rowe, 2022). Aquest fet, suposa un respir als processos de despoblament rural, que amb l'expansió del teletreball, poden haver modificat els comportaments residencials de la població.

Aquest canvi de dinamisme demogràfic, tan per emigració de les ciutats i l'evolució socioeconòmica, com per les segones residències, representa una oportunitat important per a la implantació de nous negocis, com seria un nou negoci d'equitació a la comarca de la Cerdanya.

Adicionalment, cal destacar que la Cerdanya té un emplaçament estratègic, com a lloc de pas entre Catalunya i França, un país on la tradició de l'equitació ha sigut fonamental en la seva història i en l'actualitat. Així doncs, la proximitat de la Cerdanya amb França juntament amb el nou paper que ha adquirit la comarca en l'escenari de pràctiques turístiques i recreatives, suposa **una oportunitat de mercat** important per a la implantació d'un nou negoci d'equitació, representant un emplaçament idoni per a aquest.

### **2.3.1.3 Factors Tecnològics**

L'evolució de les noves tecnologies, la globalització i la digitalització de la indústria està provocant un canvi de paradigma en el sector eqüestre, i està suposant el perfeccionament de la fase d'explotació mitjançant l'anomenada "equitació intel·ligent". Aquesta, representa la idea de la utilització de les noves tecnologies per tal d'optimitzar les cures de les quadres i les instal·lacions, així com els entrenaments, seguiment i control veterinari dels cavalls entre d'altres (Green Oak Group & Deloitte, 2022).

A la mà d'aquests avanços, destaquen diverses aplicacions que podran tenir una bona rebuda en el sector, i que mitjançant l'aplicació d'aquestes, podran suposar una revolució i vanguardia en la forma en la qual es gestionen els negocis d'equitació avui dia:

- Monitorització de temperatura en les quadres.
- Utilització de sensors per tal de realitzar un control i seguiment del cavall, de la dieta, control veterinari, etc.
- Utilització d'aplicacions per la gestió de clients, pagaments i control dels negocis.
- Entrenaments monitoritzats en temps real per a desenvolupar un nivell superior d'entrenaments.

Aquestes novetats, poden suposar una nova visió per als propietaris dels negocis d'equitació, genets, veterinaris, propietaris, entrenadors i altres involucrats, i representar amplis beneficis que permetin el creixement continu del sector eqüestre de la mà de la digitalització actual del món, sent l'evolució del sector eqüestre de la mà de les noves tecnologies un factor clau per al creixement continu del sector.

### 2.3.2 Anàlisi del microentorn

El microentorn, aglutina tots els factors externs que tenen una influència directa en la relació de l'empresa amb els consumidors. Dins d'aquest, es realitzarà un anàlisi de la competència mitjançant el Strategic Blue Ocean Canvas, a la vegada que s'avaluaran i s'establirà el mercat objectiu i els clients potencials del nou negoci d'equitació.

#### 2.3.2.1 Anàlisi de competidors

L'anàlisi de competidors es realitzarà a partir del Blue Ocean Strategic Canvas, de Chan Kim i Renée Mauborgne. Aquest, representa una eina de diagnosi central i un marc d'acció per a la construcció d'una estratègia regida per l'estratègia Blue Ocean, que té com a objectiu recollir en forma gràfica el panorama estratègic actual i les perspectives de futur de l'organització (Kim & Mauborgne, 2004-2022). Gràcies a aquest, permetrà obtenir en una mateixa figura tots els factors en els quals la indústria del sector de l'equitació competeix, inverteix, què reben els clients i quins són els perfils estratègics dels principals actors.

En aquest sentit, en l'eix horitzontal del gràfic del Canvas Estratègic del nou negoci, es representaran els diferents factors en què competeix i inverteix el sector de l'equitació en les fases d'explotació i transformació (Kim & Mauborgne, 2004-2022). Destaquen:

- Varietat en les disciplines esportives ofertes per a l'ensenyament als diferents usuaris.
- Turisme eqüestre pel que respecta a rutes, travesses i excursions a cavall.
- Equino-teràpia.
- Entrenament i doma de cavalls.
- Servei de pupil·latge i residència a cavalls particulars.
- Preu dels serveis oferts.

Per altra banda, en l'eix vertical, es pot veure representat el nivell d'oferta que reben els clients a través de tots els factors especificats de competència clau (Kim & Mauborgne, 2004-2022). En aquest sentit, es quantificarà aquest nivell de l'1 al 5, essent 5 el major valor a obtenir i 1, el menor.

Conseqüentment, s'ha elaborat el Blue Ocean Strategic Canvas a partir de l'anàlisi dels 6 negocis d'equitació de la Cerdanya més destacats, com a territori on s'establirà el negoci d'equitació, obtenint el següent resultat:

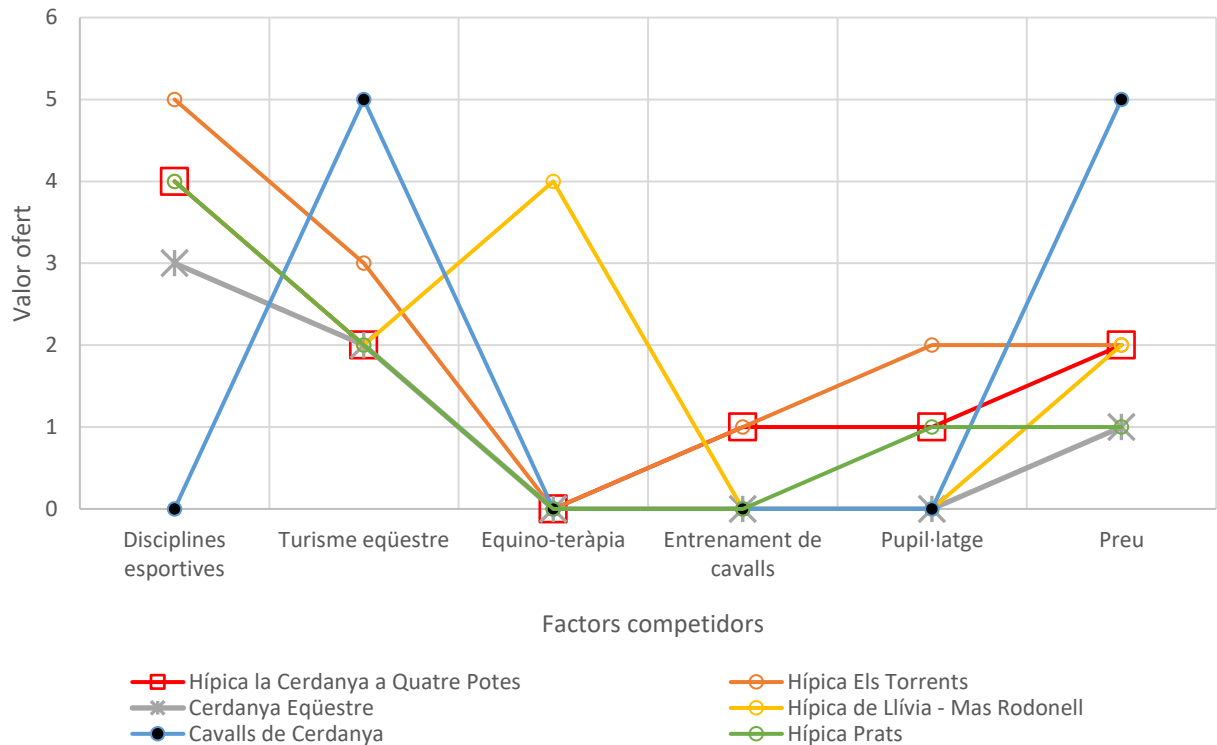


Figura 2. Blue Ocean Strategic Canvas

Mitjançant el Canvas Estratègic obtingut, podem veure l'estat del sector de l'equitació a la Cerdanya. D'aquesta forma, podem veure certes similituds i diferències entre els diferents negocis del sector.

Per una banda, en la majoria d'ells, el servei ofert més distintiu és l'oferta esportiva d'ensenyament de diferents disciplines esportives. No obstant això, en dos negocis diferents es presenta un avantatge competitiu en el turisme eqüestre i en l'equino-teràpia, oferint de forma distintiva una proposta d'elevat valor en aquests tipus de serveis.

Així mateix, es pot també observar que el servei de pupil·latge i residència a cavalls particulars s'ofereix com a servei complementari a la resta d'activitats principals dels negocis d'equitació, i que en general, el preu dels serveis del sector no és molt elevat, en excepció del negoci de "Cavall de Cerdanya". En aquest, s'ofereix només un servei exclusiu de turisme eqüestre, amb una proposta de valor distintiva en el sector, de forma que la política de preus va lligada a aquesta exclusivitat.

A mode de conclusió, es pot veure una clara debilitat i mancança en l'oferta d'entrenament de cavalls, on els únics centres que disposen d'aquest tipus de servei

compten només amb un tipus d'entrenament bàsic d'inici a la doma dels poltres a l'equitació bàsica.

Conseqüentment, per al nou negoci d'equitació es preten reconstruir els límits existents del sector per a crear un nou espai de mercat i desbloquejar la demanda latent.

Totes aquestes accions, es realitzaran seguint la metodologia del Blue Ocean, on es prendran les direccions precises del negoci per tal de tenir una oferta creadora de mercat (Kim & Mauborgne, 2004-2022).

És per aquesta raó, que a partir del Blue Ocean Strategy Canvas es realitzarà la matriu ERAC, representant aquesta una eina essencial que permet establir aquells factors que l'empresa vol eliminar, reduir, augmentar i crear respecte la competència per tal de poder desbloquejar un nou mercat (Kim & Mauborgne, 2004-2022):

#### Eliminar

S'eliminaran tots aquells serveis que, tal i com s'ha vist en el Blue Ocean Strategy Canvas estan ja altament explotats. En aquests, destaquen els serveis d'ensenyament d'equitació des d'un nivell d'iniciació fins a diferents disciplines esportives, així com el turisme eqüestre i l'equino-terapia.

#### Reduir

Es reduirà el servei de pupil·latge del negoci, en el sentit de que no s'oferirà aquest com un tipus de servei per als clients, sinó que es tindrà del servei de pupil·latge i residència de cavalls només per a cavalls interns del negoci que formin part de la propia activitat del negoci.

#### Augmentar

S'augmentarà el servei d'entrenament de cavalls present en el sector per sobre dels estàndards d'aquest. En aquest sentit, el centre d'equitació aportarà un centre d'entrenament de cavalls d'alt nivell i d'alt rendiment esportiu, per tal de formar a animals sans, amb grans qualitats físiques i esportives en l'àmbit del salt i domats per a que siguin capaços de competir en mitjà i alt nivell. Degut a l'exclusivitat del servei i de l'oferta distintiva que es presentarà, s'augmentaran també els preus.

#### Crear

El centre d'equitació crearà i incorporarà certs factors que el sector no ha ofert, de mode que s'utilitzaran tècniques de l'anomenada "equitació intel·ligent", presentant una innovadora idea de la utilització de les noves tecnologies per tal d'aconseguir un nivell d'entrenament dels animals i de preparació d'alt nivell superiors, mitjançant Big Data aplicats a les noves tecnologies i a Internet Of Things (IoT).

Taula 4. Matriu ERAC

D'aquesta forma, es preten crear un nou negoci d'equitació que basarà la seva activitat en la preparació física dels cavalls, des de la recerca de cavalls a domar, la tria dels cavalls que es volen comprar, arribada al centre i entrenament esportiu d'aquest, fins la seva venda, a la vegada que s'utilitzaran noves tecnologies per tal d'aconseguir un nivell d'entrenament superior i obtenir animals amb un alt rendiment esportiu per a la consecució dels diferents objectius.

Conseqüentment, el canvas estratègic de Blue Ocean del sector eqüestre en la Cerdanya es transformaria de la següent forma amb la incorporació de la proposta del nou negoci d'equitació:

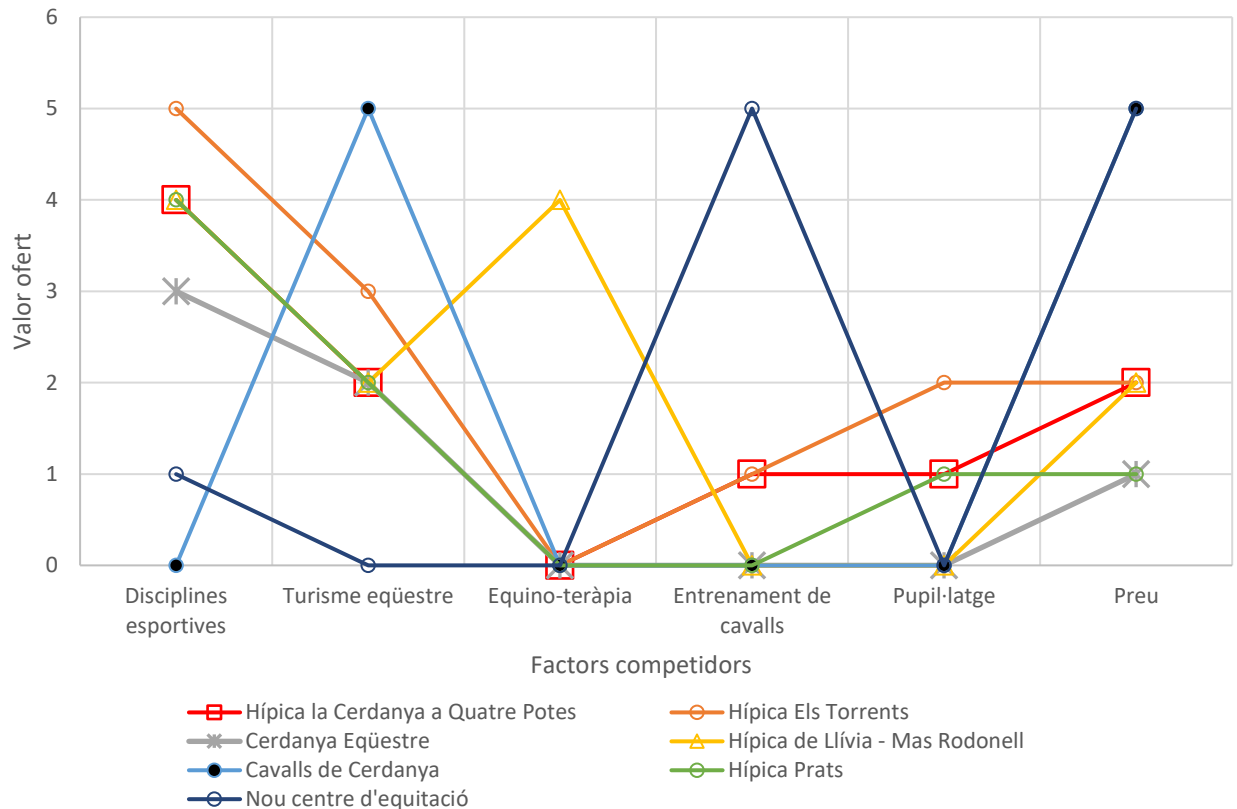


Figura 3. Blue Ocean Strategic Canvas amb el nou centre d'equitació

Amb el nou Blue Ocean Estratègic Canvas conformat, es pot veure de forma clara com la incorporació del nou centre d'equitació suposa un canvi de paradigma en el sector eqüestre de la Cerdanya, presentant un diferenciamnt clar respecte la resta de negocis d'equitació, amb una aposta diferent, innovadora i amb la possibilitats de suplir la clara debilitat i mancança en l'oferta d'entrenament de cavalls que presentava el sector.

### 2.3.2.2 Mercat objectiu i clients potencials

En el present punt, es té com a objectiu principal de poder tenir un coneixement del mercat i de com posicionar la proposta de valor en la ment dels consumidors del mercat objectiu per tal de que s'ajustin a les seves necessitats i desitjos (Rodríguez-Ardura & Ammetller, Segmentació, mercat objectiu i posicionament, 2019). Per a fer-ho, es durà a terme la segmentació del mercat i la selecció del mercat objectiu, així com la anàlisi dels clients potencials del centre.

Amb la segmentació es pretén establir els diferents grups homogenis de consumidors que busquen les mateixes característiques del servei i que responen de manera similar a aquest. S'ha escollit de realitzar una segmentació a partir del comportament del client per tal de poder agrupar els consumidors del servei-mercat segons les circumstàncies en les quals assistiran al negoci d'equitació (Rodríguez-Ardura & Ammetller, Segmentació, mercat objectiu i posicionament, 2019). En aquest sentit, dins del gran ventall de diferenciació de clients potencials del nou negoci, s'han establert els següents segments de consumidors que representen les característiques afins entre cadascun d'ells i representen de forma més amplia els grups de consum:



1. **Segments segons el tipus de disciplina especialitzada del cavall:** La diferenciació principal del present segment està definida segons el tipus de disciplina eqüestre que els usuaris finals del negoci d'equitació desitgin. En aquest sentit, els cavalls podran estar domats i especialitzats en un àmbit en concret de disciplines eqüestres, de mode que la present segmentació recau en els diferents segments de consumidors representats per una mateixa disciplina:

- Salt d'obstacles
- Doma
- Complert
- Raid
- HorseBall
- Mounted Games
- Doma Vaquera
- Polo

En aquest sentit, les disciplines eqüestres en les que estiguin diferenciades els clients potencials marcaran els diferents possibles segments que es vulguin abordar

2. **Segments per nivell de munta:** La diferenciació principal d'aquest segment recau en el nivell d'equitació dels clients potencials, el qual estarà definit per:

- **Debutats i iniciació:** Usuaris sense nocions de munta o amb nivells bàsics i d'iniciació, que vulguin un cavall per a iniciar-se en l'esport.
- **Avançats:** Aquest grup inclouria la progressió i el nivell mig a diferents disciplines eqüestres i les diferents modalitats esportives, així com la iniciació a alguns esdeveniments esportius i competicions, fet que requereix de tenir un cavall amb certes habilitats en les diferents disciplines eqüestres.
- **Experts:** Usuaris amb un nivell avançat de les disciplines eqüestres que tinguin un nivell elevat que els permeti competir de forma regular en esdeveniments esportius, amb l'objectiu d'assolir el perfeccionament d'aquestes. En aquest cas, el nivell de l'èquid pel que fa a capacitats, forma física i entrenament adequat són altament importants per al bon rendiment esportiu tan de l'animal com del binomi.

Vistos els atractius de cada segment del producte-mercat i amb les conclusions extretes a partir del anàlisi de competidors, s'ha considerat l'elecció de certs segments d'entre els especificats.

En aquest sentit, dins de la segmentació segons el tipus de disciplina especialitzada, s'ha considerat d'abordar només el segment de salt d'obstacles. Aquesta elecció ha estat presa segons les característiques intrínseques del sector. Segons les dades de la Federació d'Hípica Espanyola, el salt és la disciplina amb més pes a Espanya, comptant amb un 89,66% del sector, seguida per la doma clàssica, amb un 3,55% del sector i del concurs complet d'equitació, amb un 1,16% del total del sector (Green Oak Group & Deloitte, 2022).

Aquesta casuística, exposa l'elevada importància que té aquesta disciplina eqüestre dins del paradigma de l'equitació espanyola, de forma que d'abordar aquest sector representa una oportunitat de mercat molt més elevada i obre un ventall ampli de possibilitats de negoci.

Per altra banda, abordar més d'una disciplina eqüestre suposaria uns esforços molt elevats, degut a les diferències abismals d'entrenament, metodologia, necessitats en les instal·lacions i de personal qualificat especialitzat. En aquest sentit, la planificació i la carga de l'entrenament de l'èquid, les tècniques utilitzades, les adaptacions específiques, els models de desenvolupament de rendiment, així com els factors del rendiment són totalment específics segons la disciplina eqüestre, pel que l'especialització d'ambdues suposaria uns esforços massa elevats pel resultat que se'n podria derivar.

Per últim, segons la segmentació per nivells de munta, s'abordarà el mercat objectiu del nivell d'experts, degut a que és aquell segment que requereix una nivell elevat de preparació física i entrenament per a l'obtenció d'un èquid amb suficients capacitats per al bon rendiment esportiu. Així doncs, amb la selecció d'aquest tipus de es pretén obrir les portes a l'obtenció d'una oferta d'èquids de més qualitat, professionalitzada i especialitzada.

### 2.3.3 Anàlisis TAM SAM I SOM

L'anàlisi Tam Sam i Som és una eina que serveix per tal de fer una estimació inicial de l'oportunitat de mercat que té un determinat producte o servei. Un cop vist la anàlisi de mercat i el mercat objectiu del nou centre d'equitació, es realitzarà en el present apartat l'anàlisi Tam Sam i Som per tal de poder establir la mida del mercat.

El **TAM** (*Total Addressable Market*), està definit com el mercat total possible, i permet estimar el volum d'ingressos anuals que representa l'oportunitat de negoci que es té entre mans, aportant una magnitud de les possibilitats financeres d'una inversió (Megas, 2014).

Pel que fa al nou centre d'equitació de la Cerdanya, el TAM estaria definit com el volum total de negoci que tenen les fases d'explotació i transformació del sector de l'equitació a Catalunya així com el total de llicenciats de la comunitat autònoma (especificat i detallat al 2.1.2. del present treball). En aquest, es s'ha pogut veure que el volum de negoci per les fases d'explotació i transformació a Catalunya, ascendia el 2021 a 327.333.675€, representant a un 89% del sector a la comunitat autònoma. En volum de llicències, Catalunya comptava en el mateix any amb un total de 11.357 llicències en genets, valor que proporciona el nombre d'usuaris que competeixen de forma regular en esdeveniments esportius i que per tant, tenen un nivell elevat de munta i podrien requerir de l'obtenció d'un cavall d'alta competició.

Per la seva banda, el **SAM** (*Served Available Market*) equivaldria a un subconjunt que representa el mercat disponible o el volum de mercat que som capaços de servir amb el model de negoci actualment definit i els recursos disponibles en el nou negoci d'equitació (Megas, 2014).

Segons les capacitats del nou negoci d'equitació, el volum total de cavalls que es podrien domar de forma especialitzada en un any, i que per tant, es podrien oferir als usuaris finals, seria aproximadament d'uns 32 usuaris cavalls anuals. Amb aquests, establint un preu mitjà d'uns 70.000€ per animal equivaldrien a un volum de negoci de 2.240.000 € anuals.

Finalment, el **SOM** (*Serviceable Obtainable Market*) representa un subconjunt del SAM, representant el mercat potencial que es podrà obtenir de forma realista amb els recursos a curt i mig termini (Megas, 2014).

En aquest sentit, es considera que durant el primer any de negoci es podrà arribar fins a la preparació i venda de 6 cavalls, representant uns ingressos inicials durant la primera anualitat de 380.000€ anuals.

Finalment, s'adjunta a continuació una representació gràfica del TAM SAM i SOM del nou centre d'equitació a mode de resum dels diferents punts establerts en el present apartat.

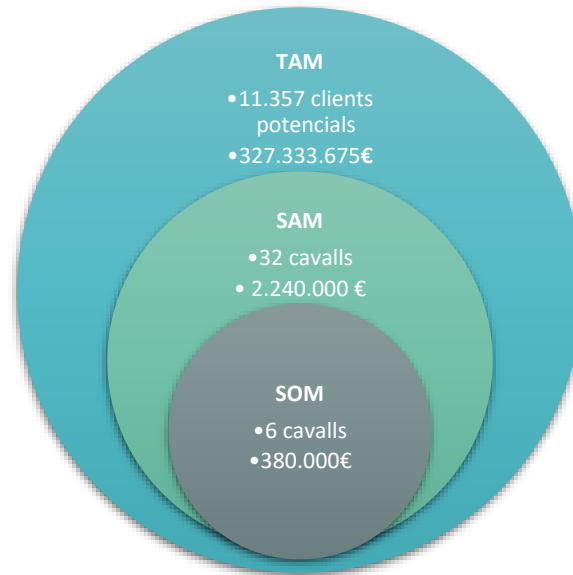


Figura 4. Esquema del TAM SAM I SOM

## 2.4 DESCRIPCIÓ DELS SERVEIS

---

Després d'analitzar amb deteniment el mercat del sector eqüestre i d'establir la matriu ERAC a partir del Blue Ocean Canvas, s'ha establert que la proposta principal del negoci d'equitació és la d'aportar un centre d'entrenament de cavalls d'alt nivell i d'alt rendiment esportiu, per tal de formar a animals sans, amb grans qualitats esportives en l'àmbit del salt i domats per a que siguin capaços de competir en mitjà i alt nivell.

En aquest sentit, l'ús del cavall per a l'àmbit esportiu requereix d'una exigència física elevada en comparació a les necessitats que presenta en el seu àmbit natural i en llibertat. Els cavalls destinats a la pràctica de disciplines esportives han de ser considerats i tractats com esportistes, degut a l'elevat grau d'exigència física que suposa la pràctica d'aquestes, i en especial durant el procés de doma, degut a que representa un període on l'entrenament i l'exigència físiques són molt elevades. No obstant això, molts genets, durant els processos de doma de l'animal, no tenen en compte aquesta necessitat física esportiva dels animals a l'hora de dedicar-los-hi les cures necessàries per a que el seu rendiment sigui òptim, no se segueixen rutines d'entrenament, cures personals en concordança a les necessitats de cada animal, alimentació adequada, entre d'altres, ja sigui per falta de coneixement, capacitats, infraestructures o temps (Echevarría & Piqueres, 2014).

Totes aquestes mancances suposen factors que durant el procés de doma de l'animal predisposen lesions o pèrdues de rendiment important i que poden arribar a danyar l'animal de per vida.

Així doncs, per tal de poder abordar aquestes mancances i oferir cavalls sans i d'alt nivell esportiu, el centre basarà la seva activitat en la preparació física dels cavalls, des de la recerca de cavalls a domar, la tria dels cavalls que es volen comprar, arribada al centre i entrenament esportiu d'aquest, fins la seva venda. En aquest sentit, s'exposa a continuació el detall dels serveis i activitats que el negoci oferirà:

### 1. Selecció física del cavall

Es realitzarà una selecció física del cavall que es vulgui comprar segons la disciplina i el nivell que es vol aconseguir de l'equí. Els trets que conformen el cavall s'han de tenir en compte si es vol aconseguir un rendiment òptim de l'animal, ja que hi ha fisiologies que no són adequades per a determinades disciplines eqüestres i determinants per la seva aptitud esportiva (Echevarría & Piqueres, 2014).

En aquest sentit, la recerca anirà enfocada a la selecció de cavalls que ja tinguin un nivell inicial de doma, en el sentit que ja hagin estat iniciats a la munta, fet que suposa un estalvi de temps i de costos molt important, degut a que la iniciació a la munta representa una fase molt llarga sense aportar un valor molt important. L'adquisició d'aquests cavalls seleccionats, representarà que al entrar al centre podran començar l'entrenament per a arribar a l'alt nivell esportiu dins de la disciplina de salt d'obstacles.

## 2. Residència dels cavalls i pupil·latge

El pupil·latge equí inclou totes les tasques que intervenen en la cura dels cavalls, des de l'alimentació i beure, neteja de la quadra i recollida de les femtes, entre d'altres. Entre les activitats bàsiques que es realitzaran al centre pel que fa al pupil·latge dels animals destaquen:

- **Control de l'alimentació:** El centre tindrà un control exhaustiu de l'alimentació de cada cavall segons les seves necessitats lligades a l'exigència esportiva de cadascun, en el sentit que s'establirà una dieta específica per a cada animal per al correcte funcionament del seu organisme i per a obtenir l'aportació energètica adient per a mantenir els nivells d'energia.
- Neteja, esquilat i higiene del cavall
- Neteja i recollida de femtes dels estables dels cavalls
- Cura de la peülla
- Cura i fregues post-entrenament

Pel que fa a la residència dels cavalls dins del centre, es tindran en compte tots els factors, en quant a l'emplaçament dels animals, que puguin influenciar en el seu rendiment. En aquest sentit, la majoria de cavalls esportius es troben estabulats durant més de 20 hores al dia, sense tenir accés a un espai ampli on moure's amb llibertat, mentre que en el seu habitat natural poden arribar a caminar fins a 20km al dia. Aquest fet, té una influència negativa sobre la seva estructura locomotora, aportant vicis de quadra, baix rendiment esportiu, entre d'altres (Echevarría & Piqueres, 2014).

Conseqüentment, per a poder obtenir un rendiment esportiu dels cavalls del centre i evitar lesions, s'establirà un emplaçament dels cavalls de semi-llibertat sota la metodologia de "Paddock Paradise", el qual es veurà explicat al següent apartat. Aquest, proporcionarà un espai ampli de residència on puguin moure's lliurement, socialitzar-se amb altres cavalls, disminuint així al màxim de les hores d'inactivitat, sent un tractament preventiu de les patologies articulars i altres lesions, així com també afavorirà que l'animal tingui un bon estat psicològic.

## 3. Entrenament especialitzat amb equitació intel·ligent

L'èxit en l'àmbit esportiu i l'obtenció de cavalls amb altes qualitats i aptituds és el resultat d'un correcte entrenament planificat i adient per les característiques de cada cavall. L'entrenament especialitzat serà la base del negoci d'equitació, representant l'activitat més important d'aquest, ja que serà la determinant per a obtenir cavalls amb un nivell esportiu en l'àmbit del salt excel·lent, que permetin obtenir un segell distintiu dels animals a oferir en el servei.

En aquest sentit, se seguirà un entrenament planificat i estructurat setmanalment que constarà de les següents activitats:

- **Entrenament base:**  
Aquest tipus de sessions d'entrenament estaran destinades a l'obtenció d'un bon estat cardíoc-respiratori del animal com a primer pas necessari per a poder tenir un bon cavall per a qualsevol tipus de disciplina, ja que, sense aquest, l'animal compta amb una menor preparació física i suposa una major predisposició de lesions (Echevarría & Piqueres, 2014). D'aquesta forma, s'inclourà aquest tipus d'entrenament com a mínim de dos dies la setmana mitjançant tècniques de

treball aeròbic muntat, treball en el camp, entre d'altres, les quals facilitaran la pràctica d'entrenament específic.

- **Treball peu a terra:**

Aquest, representa un tipus d'entrenament sense genet on es treballa el cavall amb corda o regnes llargues des de terra, el qual és fonamental per millorar la musculatura dorsal i afavorir el desenvolupament de la musculatura paravertebral (Echevarría & Piqueres, 2014). S'inclourà aquest tipus d'entrenament un cop per setmana per la importància que cobra en el bon desenvolupament de l'animal, així com per evitar lesions dorsals.

- **Entrenament específic a la disciplina de salt d'obstacles:**

L'entrenament específic estarà encarat a la disciplina de salt d'obstacles, i com a tal, serà aquell enfocat a la realització d'exercicis específics per aquesta disciplina. En el cas que ens aplica, es realitzaran exercicis de salts de diferents alçades, amplades, i recorreguts de salts amb dificultats afegides per a la progressió de l'animal en aquesta disciplina. Aquest entrenament és el més important ja que marcarà l'evolució esportiva de l'animal en la disciplina, però no s'abúsarà d'aquest ja que la repetició contínua del treball específic és perjudicial per al rendiment de l'animal (Echevarría & Piqueres, 2014). D'aquesta forma, es combinaran dues sessions d'entrenament específic setmanals amb les sessions de treball peu a terra i d'entrenament base.

Dins de tot l'àmbit de l'entrenament dels cavalls, s'utilitzaran tècniques de l'anomenada "equitació intel·ligent". Aquesta, presenta una innovadora idea de la utilització de les noves tecnologies per tal d'optimitzar diferents àmbits del món eqüestre, on els entrenaments en representen una part important. Mitjançant Big Data aplicats a les noves tecnologies i a Internet Of Things (IoT), s'estan començant a idear formes d'entendre els entrenaments, significant un punt de referència per als entrenadors per a poder veure l'evolució de l'animal des de mètriques quantitatives i qualitatives.

Un dels principals beneficis que presenta la utilització d'aquesta tècnica dins de l'entrenament de cavalls és que permet recopilar informació de l'animal i de l'entrenament que es realitzi durant les sessions, donant un seguiment dels diferents factors per a fer visible l'estat de l'animal i monitoritzar el rendiment per a la consecució dels diferents objectius (Georgiev, 2020).

Dins dels factors que es poden monitoritzar per a aconseguir un nivell d'entrenament superior, s'abordaran les següents característiques (Georgiev, 2020):

- Ritme cardíac, com a indicador de l'esforç cardiovascular i la intensitat de l'entrenament per al cavall.
- Locomoció i organització de la sessió de l'entrenament, per tal de monitoritzar el temps de munta en cada aire <sup>1</sup> en cada costat, ja que sobre-entrenar en algun costat podria causar fatiga muscular.
- Cadència i mesura de la freqüència de la petjada a cada aire com a monitorització del ritme del cavall.
- Velocitat de l'animal

---

<sup>1</sup> Actitud que pren el cavall en les diferents marxes i en la seva execució, la cadència dels moviments. (Ecuestre, 2020)

- Monitorització dels salts d'obstacles totals realitzats en la sessió, mesura de l'elevació realitzada per l'animal en cada salt, angle, amplitud, graus de desplaçament lateral i propulsió.

Tots aquests factors es monitoritzaran a partir d'una aplicació mòbil, que mitjançant els sensors del propi telèfon mòbil, permetran tenir un seguiment detallat de tots els factors especificats, i amb la consulta de l'històric de totes les dades, es podrà veure una evolució al llarg del temps d'aquests i en conseqüència, l'evolució del rendiment del cavall.

Es creu que la utilització d'aquests dispositius intel·ligents durant els entrenaments del nou negoci d'equitació permetrà obtenir un alt valor afegit, on la monitorització d'aquests, el seguiment dels diferents factors i l'evolució al llarg del temps de les sessions permetran portar l'entrenament i preparació dels cavalls a un altre nivell, obtenint una monitorització de l'avenç i el rendiment de l'animal per a la consecució dels diferents objectius. A més a més, permetrà de la mateixa forma detectar debilitats, ajustar els entrenaments a partir de l'anàlisi de dades, preveure lesions, entre d'altres, resultant amb l'oferiment de cavalls molt més ben formats i preparats.

#### **4. Assessorament esportiu als compradors**

Per últim, s'oferirà com a servei l'acompanyament i assessorament esportiu als compradors dels cavalls que estaran en venda un cop hagin finalitzat el seu procés de doma i entrenament. Amb aquest, es pretindrà donar una orientació als compradors respecte les característiques de l'animal, donant un assessorament en el procés d'adaptació tan de l'animal al nou genet com del genet al cavall, formant una guia per a la millor adaptació d'ambdues parts.

## 2.5 INFRAESTRUCTURA I PROPOSTES INNOVADORES PER A LES INSTAL·LACIONS

El nou negoci d'equitació, tal i com s'ha exposat al llarg del present treball, està plantejat per a que estigui situat a la localitat de Puigcerdà. Aquest, contindrà totes les infraestructures necessàries per al desenvolupament de l'activitat del centre, la pista d'entrenament, la residència dels cavalls, l'entrenament d'aquests i la monitorització del seu rendiment.

En aquest sentit, per al correcte desenvolupament de l'activitat del centre, aquest comptarà amb les següents parts:

### 1. Pista multidisciplinària de 50x60 metres:

Aquesta, consistirà de l'espai principal per al desenvolupament de l'activitat del centre, com a l'emplaçament on es durà a terme l'activitat d'entrenament dels cavalls.

La pista serà de gespa per tal d'aprofitar que el clima de la Cerdanya permet tenir aquest tipus de sòl sense haver d'invertir importants quantitats d'aigua o hores de manteniment. Per altra banda, els límits de la pista estaran marcats mitjançant balles de fusta amb tractaments superficials per evitar danys en el material.

### 2. Pista circular amb caminador de 17m de diàmetre:

La pista circular està pensada per a que tingui integrat un caminador, sent una proposta innovadora en el sector de l'equitació pocs centres disposen. Aquest, consisteix en un dispositiu de forma circular amb diversos espais que han de ser ocupats per diferents cavalls, separats per pantalles mòbils, que marquen el pas que el cavall ha de seguir dins de la pista amb caminador. Aquesta eina és idíl·lica ja que permet exercitar diversos cavalls a la vegada a diversos ritmes sense la necessitat de mà d'obra, permetent mantenir els cavalls en moviment durant aquells dies que no els correspongui ser muntats i oferint diverses avantatges com (Molenkoning, 2022):

- Millora de la condició física i del rendiment esportiu
- Possibilitat d'ús per al escalfament previ i posterior a les sessions d'entrenament, fet que suposa diferents beneficis, el més destacable dels quals és prevenir les lesions.
- Possibilitat de tenir una major capacitat i volum de negoci ja que permet exercitar als animals sense la necessitat de mà d'obra.
- Professionalització, automatització i digitalització del sector.

### 3. Establiment principal amb diferents parts. La planta baixa estarà composta per:

3.1. 10 boxes <sup>2</sup> interiors de 3x3 metres per a l'allotjament de cavalls

3.2. Una sala guarnès, definit com aquell espai on s'emmagatzemen tots els materials necessaris per a munta dels cavalls: selles de muntar, cabeçades, protectors, utilitatges de neteja, entre d'altres.

3.3. Espai per a l'emmagatzematge del pinso dels cavalls, palla, alfals, entre d'altres.

3.4. Un espai de dutxa de cavalls

<sup>2</sup> Estable del cavall disposat a dins d'un tancat interior i de dimensions normalment limitades



**4. Un *paddock paradise* de mitja hectàrea (75x70) en una zona a l'aire lliure per a l'establiment i residència dels cavalls.**

Així doncs, aquestes són les infraestructures que s'han considerat necessàries per al desenvolupament de l'activitat del negoci, les quals aportaran les necessitats en quant a qualitat, recursos i sofisticació que es requereixen per a poder dur a terme un entrenament de cavalls excel·lent, que permeti disminuir els riscos dels animals i els proporcioni un ambient sa, natural i confortable.

Per últim, és important remarcar que l'emplaçament d'aquest haurà de constar d'una superfície suficientment gran per tal de que pugui contenir totes aquestes infraestructures especificades, amb una aproximació d'uns 8000 metres quadrats de superfície.

## 2.6 MODEL DE NEGOCI

---

Per a poder analitzar el model de negoci del nou centre d'equitació, s'emprarà el Business Model Canvas proposat per Alex Osterwalder. Amb aquest, es pretén aconseguir de crear una proposta de valor a partir de les activitats claus del negoci, trobar amb quins valors clau es realitzarà, a la vegada que s'estableix l'estructura de costos i d'ingressos, el canal de comunicació amb els clients i els segments de clients als que està destinat (Cornellà, 2021).

En aquest sentit, s'inclou a continuació el Business Model Canvas, on es podran veure representats tots aquests factors comentats:

### **Socis clau**

Veterinaris per al control de la salut de l'estat físic del cavall

Ferradors per al canvi de ferradures i l'ajust del creixement de les peülles

Proveïdors d'aliments

Criadors que comptin amb cavalls amb aptituds i condicions físiques adients per al salt d'obstacles

### **Activitats clau**

Selecció dels cavalls a entrenar

Entrenament base, treball peu a terra i entrenament específic de salt d'obstacles

Assessorament esportiu als compradors

Control de l'alimentació

Cures de l'animal, en neteja i higiene

Anàlisi de dades monitoritzades amb els dispositius en l'entrenament

### **Recursos clau**

Contractació d'entrenadors de cavalls qualificats

Tecnologia

Materials adequats de munta i de preparació del cavall

Aplicació software per a la monitorització del cavall

### **Proposta de valor**

Oferir un Centre d'Alt Rendiment Animal- "CARA", representant un espai d'entrenament i preparació dels cavalls per a obtenir esportistes d'alt nivell, rendiment, qualitat i preparació física en l'àmbit del salt d'obstacles

### **Relació amb els clients**

Assistència personal individualitzada amb els clients dels centre que permeti la resolució dels problemes que puguin tenir amb el nou cavall

### **Canals**

Pàgina web del negoci

Màrqueting digital

Xarxes socials

Assistència a competicions de salt d'obstacles per a la promoció de l'animal

### **Segment de clients**

Segments segons el tipus de disciplina especialitzada dels cavall: Clients que vulguin adquirir un cavall domat i entrenat en la disciplina de salt d'obstacles.

Segments per nivell de munta de clients experts. Clients que siguin experts en la disciplina, en termes que els permeti competir de forma regular en esdeveniments esportius i que tinguin amb l'objectiu d'assolir el perfeccionament de les disciplines eqüestres

### **Estructura de costos**

Salari dels treballadors

Alimentació i manteniment dels animals

Serveis veterinaris dels animals

Subministraments

Costos del lloguer i manteniment de les instal·lacions

Costos del software i manteniment de les instal·lacions

Costos del software aplicació per a la monitorització del rendiment

### **Flux d'ingressos**

Venta del cavall entrenat en l'especialització de salt

## 2.7 ESTRATÈGIA I PREVISIÓ D'INGRESSOS

---

Un cop analitzat el model de negoci del nou centre d'equitació i de valorar els diferents serveis que aquest oferirà, en el present apartat es realitzarà una avaluació de l'estratègia d'ingressos que se seguirà. En aquesta, es quantificarà la capacitat de serveis que tindrà el centre, el temps de cycle d'entrenament del cavall dins del centre i els ingressos pels diferents serveis. S'establirà així mateix una política de preus i finalment, es realitzarà una previsió dels ingressos al llarg del temps.

### 2.7.1 Capacitat d'entrenament del centre i temps de cycle

Per tal de poder realitzar aquesta quantificació, es definirà en primer lloc la capacitat d'entrenament de cavalls que tindrà el negoci, la qual està altament lligada al temps total que transcorrerà des de que el cavall arribi al centre fins que tingui el nivell d'entrenament i el rendiment esportiu adequat i que per tant, sigui venut.

En aquest sentit, quantificar el temps necessari per a la transformació d'un cavall novell a un d'elit és una tasca complicada, degut a que cada animal té un nivell d'aprenentatge, unes capacitats físiques i una evolució diferent.

De forma general, el procés de doma d'un cavall està compost per diferents fases, que cadascuna d'elles té una dedicació necessària i un període de temps concret:

- **Inici a la doma del cavall**

L'inici a la doma comprèn totes les activitats necessàries per a la preparació tan física com psicològica de l'animal a l'equitació. En aquest sentit, requereix en primer lloc que l'animal se senti a gust en companyia d'humans, acostumar-lo a la seva presència i anar guanyant la seva confiança. Un cop s'assoleixen aquests objectius, s'ha d'acostumar a l'animal a saber caminar guiat per una persona des del terra, amb un ramal i a que es familiaritzi amb els diferents estris i equips que s'utilitzaran per a la seva doma, així com els diferents estris d'higiene, entre d'altres.

A partir d'aquí, es comença amb el procés d'entrenament físic, a través del treball a la corda des de terra, el qual representa el primer pas a l'equitació de l'animal, on se li ensenya a respondre a les ordres de l'entrenador, a respondre als diferents estímuls com ara la veu i la gesticulació corporal, i a acostar-se a portar els equips d'equitació sobre el seu dors. A més a més, aquest tipus de treball també proporciona una preparació i entrenament físic de l'animal.

Aquesta fase pot arribar a durar per ella sola un any sencer, sempre depenent de l'evolució de cada cavall i de les característiques concretes de cada exemplar, però sempre representant una fase força llarga.

- **Iniciació a la munta**

Un cop l'animal ha estat desbravat, ensinistrat i preparat tan física com psicològicament per l'equitació, en la present fase s'inicia el procés de munta, on el domador puja al dors de l'animal per primera vegada. Un cop s'ha assolit aquest primer objectiu, es procedeix a seguir el procés de doma del cavall des de la munta, on se li ensenya a respondre a les diferents ordres del genet des del seu dors, a entendre els senyals físics i a la resposta que s'espera quan se li posen diferents estímuls. Conseqüentment, s'ensenya al cavall a ser muntat fins al punt que sigui capaç de poder executar els exercicis més bàsics d'equitació:

exercicis al pas, trot i galop. Aquesta fase, pot arribar a durar entre mig any i un any sencer.

- **Especialització i entrenament específic d'una disciplina**

Finalment, aquesta última fase representa l'entrenament del cavall des del nivell bàsic de l'anterior fase per a convertir-lo en un esportista d'elit, amb capacitats per entendre exercicis de nivell superior i poder abordar salts d'obstacles d'alta mida. Aquesta fase, representa la més exigent i difícil de totes, essent aquella que requereix assolir un nivell superior, des d'ensenyar al cavall a saltar fins a aconseguir un animal d'alt nivell esportiu, fet que requereix un entrenament d'alt nivell, capacitats i amb alta experiència. Aquest perfeccionament de la tècnica i especialització en la disciplina de salt d'obstacles requereix d'entre un any i un any i mig de treball, depenent de l'evolució de l'animal al llarg del procés.

Tot i que en les dues primeres fases exposades s'inverteix una gran quantitat de temps i de recursos, no són aquelles que aporten un major valor econòmic a l'animal. En aquest sentit, representen unes fases importants en el desenvolupament del cavall però no es requereix d'un nivell superior per a poder-les dur a terme, sinó que representen més aviat unes tasques llargues i que requereixen dedicació. A tal efecte, no poden arribar a proporcionar una font d'ingressos molt elevada, ja que en la finalització de les dues primeres fases s'obtenen cavalls amb nivells molt bàsics, amb un nivell de resposta als exercicis molt limitat, sense tenir habilitats esportives en les disciplines eqüestres ni formació en aquestes i amb un preu de venda reduït.

Per a l'objectiu principal del nou negoci d'equitació, que és arribar a obtenir cavalls d'alt nivell esportiu, representen unes fases poc atractives i rellevants per a dur-les a terme al centre, que a la vegada, tampoc proporcionarien alts beneficis econòmics.

És per aquesta raó que, tal i com s'ha exposat anteriorment, s'adquiriran cavalls que hagin passat ja per les fases d'inici a la doma i d'iniciació a la munta, de mode que un cop arribats al centre, es duran a terme les activitats precises per tal de poder aconseguir cavalls amb un nivell esportiu en l'àmbit del salt excel·lent, amb la utilització de tècniques innovadores que permetin obtenir un segell distintiu amb els animals a oferir en el servei en termes de qualitat, capacitats i rendiment.

Així doncs, com a tal, el temps de cicle per a la preparació dels cavalls en el nou centre d'equitació oscil·larà entre l'any i l'any i mig, corresponent al temps identificat per a fase d'especialització i entrenament específic d'una disciplina.

Tenint en compte les activitats que desenvoluparà el centre i el tipus d'entrenament que s'abordarà, es considera que el negoci tindrà en una primera instància una capacitat d'entrenament de 6 cavalls per any. Aquesta consideració s'ha realitzat segons els requeriments d'entrenament setmanal que presentaran els cavalls del centre, especificat en el punt "2.4. Descripció de serveis" del present document, el qual compta entre 3 i 4 dies setmanals de treball muntat i 1 dia de treball a la corda. El treball a la corda es realitzarà automatitzat a partir del caminador, mentre que l'entrenament muntat el realitzarà l'entrenador de cavalls del centre.

### 2.7.2 Política de preus

La formulació de l'estratègia de preus estarà basada en el marge, on s'apostarà per vendre un volum reduït de cavalls anualment però aconseguint un marge elevat de benefici en cada unitat venuda.

En aquest sentit, s'apostarà per l'estratègia d'assignació de preu per **valor**. En aquesta, es pretén oferir als clients el major valor possible del producte final, de mode que l'assignació del preu està basada en la proporció entre els beneficis que el consumidor obté del producte i l'estimació del diner que el client està disposat pel cavall del centre en relació amb altres cavalls existents (Martínez-Argüelles, 2019).

Tal i com s'ha exposat al llarg dels anteriors punts, el nou centre d'equitació proporcionarà una oferta de cavalls d'un nivell molt superior respecte la competència, comptant amb mètodes d'entrenament, monitorització i seguiment innovadors que pràcticament no són emprats, pel sector. D'aquesta forma, el marge que es pot imposar és elevat.

És per aquesta raó que s'ha assignat un preu d'uns **70.000€** per cavall d'alt rendiment esportiu. Aquest, representa un preu adient i adequat per el nivell que s'obtindrà dels cavalls, així com pel valor que s'aportarà mitjançant tots els mètodes innovadors d'entrenament i monitorització que s'empraran.

A més a més, un aspecte altament important és que s'espera que el valor percebut pels clients sigui molt elevat, i que per tant, el preu suposi una estimació acurada del que estaran disposats a pagar. Aquest fet es deu a que, en moltes ocasions, per als consumidors, comprar un cavall a un domador suposa una tasca complicada, on la confiança de que l'animal realment hagi seguit un bon entrenament i sigui un animal sa pot arribar a causar molts dubtes i preocupacions, ja que la inversió en la compra sol ser elevada. No obstant això, mitjançant la monitorització de tots els entrenaments i amb la disposició de les mètriques de l'animal que es podran ensenyar al comprador potencial, proporcionaran a aquests una alta confiabilitat amb el centre, el cavall i el servei.

Per altra banda, es pot donar la casuística que algun dels cavalls que arribi al centre no pugui acabar assolint les capacitats i el rendiment esperat, com a conseqüència a alguna patologia o a les simples limitacions que pugui arribar a tenir l'animal. Aquest risc, es pretindrà reduir al màxim mitjançant un pla de contingències a dur a terme durant la fase de tria dels cavalls on:

- S'escolliran curosament els cavalls a adquirir per al centre, tenint en consideració els trets que el conformen, el seu moviment i la seva capacitat de saltar a l'aire lliure sense ser muntat.
- Es contractarà un veterinari que s'encarregui de fer una revisió mèdica completa al cavall que es vulgui comprar per assegurar que no presenti cap lesió ni cap patologia que pugui frenar a l'assoliment d'un alt rendiment esportiu.

Tot i així, s'estima que per a cada 6 cavalls que s'entrenin al centre, 1 d'ells no obtindrà el nivell esperat d'alt rendiment. No obstant això, els exemplars que tinguin aquesta característica, podran ser venuts igualment, a un preu reduït d'uns 30.000€, però obtenint de la mateixa forma un benefici, ja que l'animal, tot i no arribar a un nivell d'alt rendiment esportiu, estarà ben entrenat i capaç de saltar fins a un determinat nivell.

### 2.7.3 Previsió d'ingressos

Un cop exposada la capacitat d'entrenament del centre així com la política de preus a seguir, en el present punt es detallarà la previsió d'ingressos del centre en els pròxims 5 anys d'activitat. Al llarg d'aquests, es preveu que s'augmentin els recursos de personal i que per tant, es pugui augmentar la capacitat d'entrenament del centre. Tal i com es pot observar, aquesta previsió també inclou una previsió dels cavalls que no podran acabar a un alt rendiment, i que com a tal, es vendran a un preu més reduït.

En aquest sentit, s'adjunta a continuació la previsió d'ingressos i la seva corba en els primers 5 anys:

PREVISIÓ D'INGRESSOS A 5 ANYS					
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Cavalls d'alt rendiment</b>	5	9	13	17	21
<b>Cavalls de rendiment mitjà</b>	1	1	2	2	3
<b>Cavalls totals del centre</b>	6	10	15	19	24
<b>Ingressos d'alt rendiment</b>	- €	350.000,00 €	630.000,00 €	910.000,00 €	1.190.000,00 €
<b>Ingressos de rendiment mitjà</b>	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
<b>INGRESSOS TOTALS</b>	- €	380.000,00 €	660.000,00 €	970.000,00 €	1.250.000,00 €

Taula 5. Previsió d'ingressos a 5 anys vista

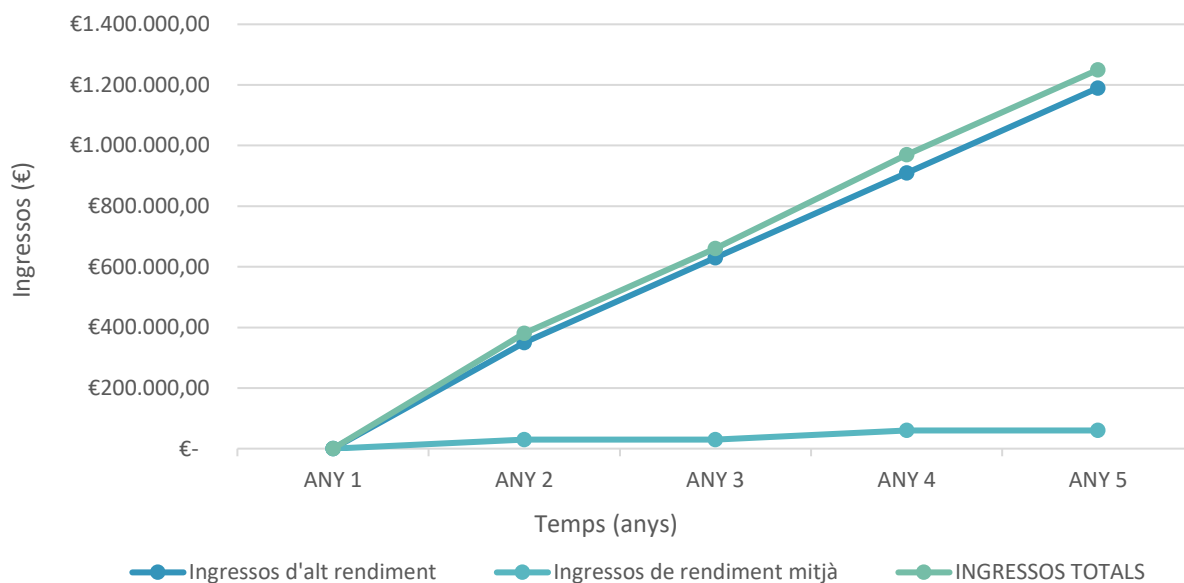


Figura 5. Corba de la previsió d'ingressos a 5 anys vista

Per últim, és important recalcar que, tal i com es pot observar en el gràfic, els ingressos durant el primer any d'activitat seran nuls. Aquest fet, es deu al llarg cicle d'explotació que presenta l'entrenament de cavalls, el qual impossibilita la obtenció d'ingressos abans d'un any d'exercici. No obstant això, aquest fet es veurà amb detall al llarg dels següents apartats.

## 2.8 PLA D'OPERACIONS

Un cop vistos el model de negoci i la previsió d'ingressos del nou centre d'equitació, en el present punt es té com a objectiu de planificar i quantificar les operacions i els recursos necessaris per tal de poder posar en marxa el centre d'entrenament de cavalls. En aquest sentit, es farà especial èmfasi a totes aquelles operacions necessàries, el cost dels recursos necessaris, i consegüentment, es realitzarà una planificació en forma de cronograma per tal de poder avaluar els temps que s'haurà d'invertir.

### 2.8.1 Instal·lacions

Com a primer pas per la posada en marxa del nou centre d'entrenament, es realitzarà una cerca d'una localització dins del territori de la Cerdanya. Aquest, haurà de comptar d'una masia i d'un terreny d'uns 8.500 metres quadrats de superfície, els quals seran llogats per a poder dur a terme l'activitat normal del centre. Es calcula que el cost del lloguer mensual serà d'uns 9.000€.

Per una banda, la masia serà adaptada per a que pugui estabular els cavalls quan sigui precis així com comprendre de tots els espais d'emmagatzematge dels recursos necessaris per a l'activitat normal del centre. Per altra banda, es requerirà també d'una certa inversió per a l'adaptació del terreny exterior per a que pugui albergar els diferents cavalls en el format proposat *de paddock paradise* i la pista d'entrenament.

Aquesta inversió en reformes tan de la masia com del terreny exterior no serà molt elevada, degut a que la infraestructura que es requereix per poder albergar els diferents espais necessaris és molt reduïda. En aquest sentit, seran només precises les següents construccions:

- Ballat de fusta de la pista d'entrenament
- Ballat de fusta del *paddock paradise*
- Ballat de fusta de la pista amb caminador
- Establiment de boxs dins de la masia per a estabular cavalls

En aquest sentit, s'adjunta a continuació una previsió de les despeses necessàries tan en mà d'obra com en materials per a reforma dels boxs interiors de la masia com a l'establiment de les pistes d'entrenament i *paddock paradise* per a la residència de cavalls:

<b>Despesa per a la reforma i adaptació de la masia</b>			
	Cost/metre	Perímetre (m)	Cost total
<b>Ballat Pista d'entrenament</b>	21,18 €	220	4.659,60 €
<b>Ballat <i>paddock paradise</i></b>	21,18 €	20	423,60 €
<b>Ballat Pista caminador</b>	21,18 €	290	6.142,20 €
<b>Materials per a la reforma dels boxs interiors</b>			5.000,00 €
<b>Mà d'obra</b>			
	Cost/h	Hores necessàries	Cost total
<b>Establiment del ballat pistes i <i>paddock</i></b>	13,00 €	160	2.080,00 €
<b>Reforma boxs interiors</b>	13,00 €	120	1.560,00 €
<b>Despesa total en reforma</b>			19.865,40 €



Taula 6. Despesa per a la reforma i adaptació de la masia. D'elaboració pròpia a partir de (AGROBROKER, 2022)

### 2.8.2 Equip Humà

L'equip humà necessari per a la posada en marxa del nou centre d'equitació serà molt reduït, comptant només amb un total de 2 treballadors. Amb aquests, s'estima que es podrà assumir la capacitat inicial del centre d'entrenament de 6 cavalls l'any.

Es detallen a continuació els perfils de treballadors, les tasques que desenvoluparan al centre, així com la quantificació de Salari Brut anual d'aquests:

- **1 entrenador de cavalls**

S'encarregarà de la planificació dels entrenaments, preparació física dels cavalls, munta i entrenament d'aquests, així com la monitorització del rendiment i avaluació de les mètriques obtingudes per a la millora dels resultats. Aquest mateix serà el que s'encarregarà d'assistir i competir a concursos de salt amb els cavalls del centre, tan com a forma d'aprenentatge i del procés de formació de l'animal, com per a la promoció directa als clients potencials.

A la vegada, aquest perfil també gestionarà els aspectes comercials del negoci, així com l'assessorament i l'acompanyament esportiu dels compradors dels cavalls del centre. En aquest sentit, representarà un perfil expert en l'àmbit de l'entrenament de cavalls, amb un nivell molt elevat i amb suficients capacitats per tal de poder obtenir cavalls d'alt nivell esportiu.

El salari brut anual de l'entrenador correspondrà a 25.000 € anuals, que amb unes càrregues en seguretat social d'aproximadament un 30%, correspondrà a un cost total d'empresa de 32.500€

- **1 Mosso de quadra**

Aquest perfil serà l'encarregat del manteniment general del centre i de les instal·lacions, així com de la cura diària de l'alimentació dels cavalls, neteja dels *paddocks*, higiene del cavall, cura de la peül·la i fregues post-entrenament. Representarà un perfil híbrid amb el sentit que també durà a terme certes tasques en l'entrenament dels animals, com ara el treball peu a terra o la disposició de l'animal al caminador.

El seu salari brut consistirà en 16.000€ anuals, que amb les corresponents càrregues en seguretat social, suposarà un cost anual de 21.000€.

Conseqüentment, s'adjunta a continuació la despesa total anual en conceptes de personal per a cada tipologia de treballador:

	Salari Brut anual	Seguretat Social Empresa	Cost total Empresa anual
<b>Entrenador</b>	25.000,00 €	7.500,00 €	32.500 €
<b>Mosso de quadra</b>	16.000,00 €	4.800,00 €	20.800,00 €
	<b>Despesa total anual</b>		<b>53.300,00 €/any</b>

Taula 7. Despesa en personal anual i mensual provisional

Per altra banda, el negoci d'equitació, tot i que inicialment tindrà una capacitat d'entrenament concreta, es té en compte que el negoci vagi creixent i que es puguin anar adquirint recursos humans per a augmentar la capacitat productiva del centre. En aquest sentit, s'adjunta a continuació una taula on es pot veure resumida la previsió que es té de creixement pel que fa a les necessitats de mà d'obra humana:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Cavalls d'alt rendiment</b>	5	9	13	17	21
<b>Cavalls de rendiment mitjà</b>	1	1	2	2	3
<b>Cavalls totals del centre</b>	6	10	15	19	24
<b>Mosso de quadra</b>	1	1	2	2	2
<b>Entrenadors</b>	1	2	2	3	3

Taula 8. Evolució de les necessitats de mà d'obra directa a 5 anys vista

### 2.8.3 Recursos materials i aprovisionaments

En el present punt es detallaran tots els actius materials i els aprovisionaments necessaris per a l'activitat general del centre. Entre aquests, destacaran les despeses d'alimentació dels cavalls, els materials necessaris per a l'entrenament d'aquests, així com els diferents materials i utilitats per al manteniment del centre.

#### Alimentació

Segons les dades de la RFHE, la despesa mensual en alimentació que comporta un cavall depèn del tipus d'explotació i d'activitat que realitzin els èquids, degut a que les necessitats alimentàries variaran en funció de les necessitats dels animals (Green Oak Group & Deloitte, 2022).

En aquest sentit, la RFHE estima que els cavalls que es troben en fases d'entrenament i transformació suposen una despesa mitjana de 139€ mensuals en termes d'alimentació, la qual inclou i contempla totes les necessitats nutritives i els complementos que pugui arribar a necessitar l'animal per al seu rendiment esportiu.

#### Equips i materials d'entrenament

Els equips i materials necessaris per a la posada en marxa del nou centre d'equitació representaran totes les eines que es necessiten per a l'entrenament dels cavalls, on destaquen:

- Equips per a la munta del cavall. Entre aquests, serien necessàries selles de muntar, cabeçades de muntar, protectors de tendons de cavalls, cingles, mantes dessuadores i salva creus.
- Cordes i cingles de treball a la corda específiques per al treball a terra de l'animal.
- Obstacles de salt per a l'entrenament específic de salt
- Caminador de cavalls

S'adjunta a continuació una taula amb el detall de la previsió de les despeses en equips i materials, així com la quantificació d'unitats requerides per a cada tipologia:

<b>Equips i materials d'entrenament</b>			
<b>Concepte</b>	<b>Preu/unitat</b>	<b>Quantitat</b>	<b>Cost total</b>
Sella de muntar	1.000,00 €	2	2.000,00 €
Cabeçades de muntar	55,00 €	6	330,00 €
Protectors de tendons	60,00 €	2	120,00 €
Cingles	45,00 €	2	90,00 €
Mantes dessuadores	30,00 €	2	60,00 €
Salva creus	30,00 €	2	60,00 €
Cordes i ramals	15,00 €	6	90,00 €
Cingles de treball a la corda	70,00 €	1	70,00 €
Obstacles de Salt	260,00 €	20	5.200,00 €
Caminador de cavalls	2.400,00 €	1	2.400,00 €
<b>Despesa total</b>			<b>10.420,00 €</b>

Taula 9. Detall de despesa en equips i materials d'entrenament. Elaboració pròpia a partir de: (Venta de caballos, 2022); (Decathlon España SAU, 2022); (ESTRUCTMADER, 2022).

### Utillatges per al manteniment del centre

Es considera que els utillatges de neteja per al correcte manteniment de les quadres dels animals seran necessaris per tal de poder mantenir un espai higiènic, lliure de femtes i que proporcioni una bona salut general de l'animal i en especial, de la seva peülla, la part més sensible als espais poc higiènics. Dins de la totalitat d'utillatges d'aquest tipus, es requeriran pales, rasquets, cubells, entre d'altres. En aquest sentit, s'estima que es necessitarà una inversió total d'uns 1.000 € en utillatges per al manteniment del centre.

#### 2.8.4 Desenvolupament de l'aplicació i sensors que permetin la monitorització del rendiment esportiu del cavall.

Tal i com s'ha exposat al llarg del treball, la introducció de tècniques d'equitació intel·ligent representa un dels aspectes més diferencials del nou negoci d'equitació envers a les tècniques existents en el sector d'entrenament de cavalls.

En aquest sentit, es pretén obtenir un sistema que permeti monitoritzar tots els factors de rendiment del cavall a partir d'una aplicació mòbil i de sensors:

- Ritme cardíac
- Locomoció i organització de la sessió de l'entrenament
- Cadència i mesura de la freqüència de la petjada a cada aire
- Velocitat de l'animal
- Monitorització dels salts d'obstacles realitzats

Conseqüentment, per tal de poder obtenir aquest sistema, es contractarà una empresa especialitzada en el desenvolupament software per a que s'encarregui del disseny i desenvolupament d'una aplicació que pugui tenir aquestes característiques especificades. En aquest sentit, s'espera que l'empresa contractada que pugui realitzar les següents tasques:

- Disseny i desenvolupament de totes les capes necessàries en quant a arquitectura, *back end*, *front end* i funcionalitats necessàries per als fins específics de l'aplicació.

- Connexió i captació de dades amb els sensors que durà l'animal.
- Proves, tests i comprovació del funcionament del sistema.

Conseqüentment, s'ha estimat que aquestes tasques especificades tindran un cost aproximat de 350.000€ en la compra de la llicència del software i sensors de seguiment

### 2.8.5 Cavalls

La cerca de cavalls serà una de les operacions inicials més importants del centre, degut a que la correcta elecció dels exemplars a entrenar serà fonamental si es vol aconseguir un rendiment òptim de l'animal, ja que hi ha fisiologies que no són adequades per a determinades disciplines eqüestres i determinants per la seva aptitud esportiva (Echevarría & Piqueres, 2014).

Com s'ha comentat anteriorment, la selecció de cavalls anirà enfocada a aquells exemplars que tinguin un nivell inicial de doma, que ja hagin estat iniciats a la munta, i siguin capaços de poder executar els exercicis més bàsics d'equitació: exercicis al pas, trot i galop. Aquest fet, tot i que suposarà un cost més elevat de l'animal a diferència de si s'adquirís sense cap mena d'iniciació a la munta, suposarà un estalvi abismal de temps i per tant, de manteniment i d'inversió en l'animal, ja que la iniciació de la munta pot ser una tasca llarga i tediosa.

En aquest sentit, es pot adquirir un cavall amb bons trets físics i fisiològics per al salt, amb un nivell bàsic de munta per un preu de 4.000 €.

Per altra banda, el negoci d'equitació, tot i que inicialment tindrà una capacitat d'entrenament de 6 cavalls anuals, es té en compte que el negoci vagi creixent i que es puguin anar adquirint recursos humans per a augmentar la capacitat productiva del centre. En aquest sentit, s'adjunta a continuació una taula on es pot veure resumida la previsió que es té de creixement pel que fa a capacitat d'entrenament de cavalls:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Cavalls d'alt rendiment</b>	5	9	13	17	21
<b>Cavalls de rendiment mitjà</b>	1	1	2	2	3
<b>Cavalls totals del centre</b>	6	10	15	19	24

Taula 10. Evolució de la capacitat d'entrenament del centre

### 2.8.6 Promoció

La campanya de promoció necessària per a la posada en marxa del centre serà molt reduïda, ja que s'utilitzaran com a mètodes de comercials les xarxes socials, la web del centre, inscripció a pàgines web de compra-venda de cavalls.

Com a despesa més important en aquest camp, destacaran l'assistència a competicions com a mètode de promoció directa als clients potencials, les despeses de les quals ascendiran a un total de 400€ per competició en termes de despesa de transport i d'inscripció a l'esdeveniment.

En aquest sentit, es contemplarà l'assistència a 5 competicions anuals per a la promoció dels cavalls:

	Preu/unitat	Quantitat	Cost total
<b>Despesa total en promoció anual</b>	400,00 €	5	2000,00 €

Taula 11. Despesa total en cavalls anual

### 2.8.7 Previsió del període de posada en marxa i cycle d'exploració

Per tal de poder trobar la previsió necessària per a la posada en marxa del nou centre d'equitació, s'elabora en primera instància un cronograma de les operacions requerides per a la aquesta.

L'objectiu d'aquest cronograma recau en poder quantificar el temps necessari per a dur a terme totes les activitats detallades, i mitjançant aquest, poder determinar el període total d'acumulació de despesa sense obtenir facturació:

CRONOGRAMA	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Cerca de la masia	■															
Cerca de personal	■															
Adaptació i reforma		■	■													
Cerca de cavalls		■	■													
Inici de l'entrenament dels cavalls				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Inici d'obtenció d'ingressos																■

Taula 12. Cronograma del Pla d'Operacions

Aquest cronograma proporciona una orientació del període de temps que es tindran despeses d'estructura i que a la vegada, no s'obtindrà encara facturació per les activitats del centre, permetent així obtenir una estimació de la llargada del cycle d'exploració.

En aquest sentit, és important recalcar que es considera que l'inici de l'activitat del centre se situa en el mes 1 (M1), moment en el que ja s'ha adquirit la masia, s'ha trobat el personal del centre i com a tal, es comença a tenir despeses fruit de l'activitat del centre: despesa de lloguer i de personal. En aquest període, s'inicien les reformes pertinents i el personal inicia la recerca de cavalls potencials pel centre. A partir del mes 3 (M3), s'inicia l'entrenament dels cavalls i seguint els períodes necessaris per al complet entrenament d'aquests especificat en apartats anteriors, no s'obtindran ingressos fruit de la venda dels cavalls fins a 12 mesos posteriors a l'inici d'entrenament d'aquests.

Així doncs, tal i com es pot observar mitjançant el cronograma, l'inici d'obtenció d'ingressos se situa a 14 mesos des de l'inici de l'activitat del centre, fet que indica que durant el primer any no s'obtindran ingressos d'exploració.

Vistes totes les casuístiques exposades en el Pla d'Operacions, es recollirà en els següent apartat el detall del pla de finançament del nou negoci d'equitació.

## 2.9 PLA FINANCER

Després d'haver establert l'estratègia i la planificació d'ingressos, així com el pla d'operacions, en el present apartat es detallarà el pla financer del nou negoci d'equitació.

En primer lloc, és important destacar que en el pla financer es tenen en compte diversos factors que marquen el volum d'inversió. En aquest sentit, s'ha de planificar tan la inversió en actius a llarg termini com les necessitats d'inversió que generarà posar en marxa l'activitat del centre, és a dir, les necessitats del cicle a curt termini (Mañes Plaza & Pradas López, 2019). Així doncs, la inversió total del projecte serà la suma de la inversió principal en actiu fix i les inversions complementàries en actiu circulat (Pradas López, 2019).

En aquest sentit, en el present punt es trobarà en primer lloc la inversió en actiu fix i el *cash flow* (la previsió de tresoreria), a partir dels quals s'extraurà la inversió necessària. Seguidament, es calcularà el compte de pèrdues i guanys previsual a 5 anys vista, i seguidament, es calcularan els diferents indicadors per tal de poder valorar l'anàlisi de viabilitat del negoci:

- *Break even*
- *Payback*
- VAN
- TIR

Per últim, s'exposarà l'anàlisi de viabilitat obtinguda a partir dels anteriors indicadors.

### 2.9.1 Inversió en actius fixos

A partir del pla d'operacions exposat anteriorment, seguidament es calcularà la inversió inicial en actius fixos necessària per tal d'engegar el projecte.

En aquest sentit, la inversió en actius fixos necessària correspon al sumatori de les següents despeses:

- Reforma de les instal·lacions
- Adquisició d'equips i materials d'entrenament
- Desenvolupament del software de monitorització i sensors
- Utilitatges

Conseqüentment, s'adjunta a continuació el detall de la inversió necessària en actius fixos:

<b>Instal·lacions</b>	19.865,40 €
<b>Equips i materials d'entrenament</b>	10.420,00 €
<b>Desenvolupament del software de monitorització i sensors</b>	350000
<b>Utiltatges</b>	1.000,00 €
<b>TOTAL</b>	381.285,40 €

Taula 13. Detall de la inversió en actius fixos necessària

### 2.9.2 Cash flow i inversió en actius circulants

El *cash flow*, tal i com s'ha comentat prèviament, representen les variacions de tresoreria generades per la posada en marxa del negoci, representant la diferència entre els ingressos i les despeses generades a partir de l'explotació del projecte (Pradas López, 2019).

Aquest, es calcularà a partir de totes les partides que suposen ingressos i despeses.

Prèviament a calcular el *cash flow*, és important recalcar que, tal i com s'ha vist anteriorment, el negoci d'entrenament d'èquids presenta un cicle d'explotació molt llarg, amb una gran estacionalitat de les vendes: els cavalls arribaran a l'inici de l'any al centre, i requeriran d'un any sencer d'entrenament fins que estiguin preparats per a la venda, sent aquest moment a principis de l'any següent.

Aquesta casuística, es veurà clarament reflectida en el *cash flow*, on es podrà veure que els ingressos al primer any d'activitat seran nuls, degut a que no es tindrà fins a finals d'any cavalls totalment formats per a poder-los vendre, de mode que es produirà una necessitat de finançament al llarg de tot el primer any degut a aquest llarg cicle d'explotació que presenta.

Per tal de poder calcular la inversió en actius circulants necessària, s'ha partit del *break even* calculat més endavant en el present pla financer. Aquest, ens indica que es necessiten 2,54 cavalls per a que els ingressos igualin les despeses.

En aquest sentit, es considera que durant els dos primers mesos del segon any d'activitat del centre, es podran vendre una totalitat dels primers 4 cavalls, de mode que, en els pitjors dels casos, no s'obtindran ingressos fins a final del segon mes.

D'aquesta manera, s'ha calculat la previsió de tresoreria fins al segon mes del segon any d'activitat, el qual és el punt en el que es considera que s'arribarà al *break even*:

	ANY 1	Any 2: M1	Any 2: M2
<b>Ventes</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Aprovisionaments</b>	-10.008,00 €	-834,00 €	-834,00 €
<b>Subministraments</b>	-4.800,00 €	-400,00 €	-400,00 €
<b>Promoció</b>	-2.000,00 €	-400,00 €	-400,00 €
<b>Compra cavalls</b>	-24.000,00 €	-8.000,00 €	-12.000,00 €
<b>Despeses de personal</b>	-53.300,00 €	-7.150,00 €	-7.150,00 €
<b>Arrendaments i cànon</b>	-108.000,00 €	-9.000,00 €	-9.000,00 €
<b>Saldo de Tresoreria</b>	-202.108,00 €	-25.784,00 €	-29.784,00 €

Taula 14. Previsió de tresoreria fins al *break-even*

Amb aquests valors, han tingut en consideració la contractació d'un nou treballador a l'inici del segon any, així com la compra de cavalls que s'incorrerà en aquest període. Tal i com es pot observar, la inversió necessària en actiu circulant fins a arribar al *break even* és:

$$\text{Inversió necessària en actiu circulant} = -257.676,00\text{€}$$

Finalment, s'adjunta així mateix el *cash flow* obtingut a 5 anys vista, a partir dels ingressos estimats i l'evolució de les despeses respecte les necessitats del centre al llarg dels anys:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Ventes</b>	0,00 €	380.000,00 €	660.000,00 €	970.000,00 €	1.250.000,00 €
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	0,00 €	380.000,00 €	660.000,00 €	970.000,00 €	1.250.000,00 €
<b>Aprovisionaments (aliments)</b>	-10.008,00 €	-16.680,00 €	-25.020,00 €	-31.692,00 €	-40.032,00 €
<b>Subministraments</b>	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €
<b>Promoció</b>	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €
<b>Compra cavalls</b>	-24.000,00 €	-40.000,00 €	-60.000,00 €	-76.000,00 €	-96.000,00 €
<b>Despeses de personal</b>	-53.300,00 €	-85.800,00 €	-106.600,00 €	-139.100,00 €	-139.100,00 €
<b>Arrendaments i cànon</b>	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €
<b>Impostos (25%)</b>	- €	-14.165,58 €	-71.880,58 €	-135.587,58 €	-199.066,33 €
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	-202.108,00 €	-271.445,58 €	-378.300,58 €	-497.179,58 €	-588.998,33 €
<b>Previsió de Tresoreria</b>	-202.108,00 €	108.554,42 €	281.699,42 €	472.820,42 €	661.001,67 €

Taula 15. Cash Flow a 5 anys vista

### 2.9.3 Inversió total necessària

Finalment, per tal de trobar les necessitats d'inversió totals, s'ha procedit a calcular la suma entre la inversió en actius fixos i la inversió necessària en actiu circulant calculada, valor que proporcionarà els recursos financers que seran necessaris per a desenvolupar el nou negoci d'equitació.

$$\text{Finançament necessari} = 381.285,40 + 257.676,00\text{€} = 638.961,40\text{€}$$

Així doncs, es necessitarà un finançament aliè total de 638.961,40 €.

### 2.9.4 Compte de pèrdues i guanys previsional

Un cop obtingut el valor del finançament aliè necessari, es calcularà en el present apartat el compte de pèrdues i guanys previsional en els primers 5 anys.

En aquest, s'han de tenir en compte els interessos que s'hauran de pagar pel préstec que s'obté, pel qual s'establirà un tipus d'interès del 10% i un període d'amortització del préstec de 20 anys, amb els primers 5 anys de carència.

En aquest sentit, es calcularà en primer lloc els valors de l'amortització anual del préstec i els interessos anuals a satisfer, així com la quota anual a liquidar d'aquest en una amortització lineal:



	Amortització del préstec anual	Interessos anuals	Quota total anual a satisfer
Any 1	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 2	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 3	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 4	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 5	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 6	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 7	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 8	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 9	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 10	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 11	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 12	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 13	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 14	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 15	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 16	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 17	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 18	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 19	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
Any 20	31.948,07 €	3.194,81 €	35.142,88 €
<b>TOTAL</b>	<b>638.961,40 €</b>	<b>63.896,14 €</b>	<b>702.857,54 €</b>

Taula 16. Amortització lineal del préstec

Tal i com es pot comprovar, els interessos anuals a satisfer del préstec ascendeixen a un total de 3.194,81 €, els quals es veuran reflectits al compte de pèrdues i guanys previsional.

Per altra banda, prèviament a calcular el compte de pèrdues i guanys previsional, s'han calculat les amortitzacions de l'immobilitzat al llarg dels anys, a partir dels coeficients lineals d'amortització fixats pel *Plan General Contable* (Plan General Contable, 2022). Pels actius a obtenir del centre són:

Coeficients d'amortització	
Instal·lacions	10%
Equips i materials d'entrenament	25%
Desenvolupament del software de monitorització i sensors	6 anys
Utilitatges	25%
Caminador de cavalls (Maquinaria)	12%

Taula 17. Coeficients d'amortització segons el Pla General Contable

A partir d'aquests, s'ha obtingut la següent amortització anual per als diferents anys estudiats:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Instal·lacions</b>	1.986,54 €	1.986,54 €	1.986,54 €	1.986,54 €	1.986,54 €
<b>Equips i materials d'entrenament</b>	2.005,00 €	2.005,00 €	2.005,00 €	2.005,00 €	
<b>Aplicació de monitorització</b>	58.333,33 €	58.333,33 €	58.333,33 €	58.333,33 €	58.333,33 €
<b>Utiltatges</b>	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	
<b>Caminador de cavalls (Maquinaria)</b>	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €	288,00 €
	62.862,87 €	62.862,87 €	62.862,87 €	62.862,87 €	60.607,87 €

Taula 18. Amortització en actius a 5 anys

Finalment, un cop obtinguts els valors d'amortització i dels interessos anuals del préstec, s'adjunta a continuació el compte de pèrdues i guanys previsual a 5 anys vista:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Ventes</b>	0,00 €	380.000,00 €	660.000,00 €	970.000,00 €	1.250.000,00 €
<b>Aprovisionaments</b>	-10.008,00 €	-16.680,00 €	-25.020,00 €	-31.692,00 €	-40.032,00 €
<b>Subministraments</b>	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €	-4.800,00 €
<b>Promoció</b>	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €	-2.000,00 €
<b>Compra cavalls</b>	-24.000,00 €	-40.000,00 €	-60.000,00 €	-76.000,00 €	-96.000,00 €
<b>Despeses de personal</b>	-53.300,00 €	-85.800,00 €	-106.600,00 €	-139.100,00 €	-139.100,00 €
<b>Arrendaments i cànon</b>	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €	-108.000,00 €
<b>Amortització de l'immobilitzat</b>	-62.862,87 €	-62.862,87 €	-62.862,87 €	-62.862,87 €	-60.607,87 €
<b>Resultat d'explotació</b>	-264.970,87 €	59.857,13 €	290.717,13 €	545.545,13 €	799.460,13 €
<b>Ingressos financers</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Despeses financeres</b>	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €
<b>Resultat financer</b>	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €	-3.194,81 €
<b>Resultat abans d'impostos</b>	-268.165,68 €	56.662,32 €	287.522,32 €	542.350,32 €	796.265,32 €
<b>Impostos (25%)</b>	67.041,42 €	-14.165,58 €	-71.880,58 €	-135.587,58 €	-199.066,33 €
<b>Resultat de l'exercici</b>	-201.124,26 €	42.496,74 €	215.641,74 €	406.762,74 €	597.198,99 €

Taula 19. Compte de pèrdues i guanys previsual a 5 anys vista

Tal i com es pot observar mitjançant el compte de pèrdues i guanys obtingut, durant el primer any no s'obtenen beneficis, tenint un resultat de -201.124,26 €. No obstant això, a partir del segon anys, es comença a tenir ingressos per la venda dels cavalls i com a tal, es comença a obtenir beneficis amb un resultat de l'exercici positiu, el qual va augmentant fins a obtenir en l'any 5 un resultat positiu de 597.199€.

### 2.9.5 Indicadors de rendibilitat

Un cop establerts la inversió en actius fixos, el *cash flow*, el finançament necessari i el compte de pèrdues i guanys previsual, s'analitzaran a continuació cinc indicadors per a poder mesurar i avaluar la rendibilitat del projecte.

#### 2.9.5.1 Break even

El *break even* representa aquell punt en el qual la despesa i els ingressos s'igualen per a una quantitat determinada de vendes. Aquest, es calcula com:

$$\text{Break Even} = \frac{\text{Costos fixos}}{\text{Preu de venda per unitat} - \text{Cost variable per unitat}}$$

Per a calcular-lo, s'ha fet en una primera instància una diferenciació entre els costos fixos i els costos variables, obtenint:

Costos Fixos Anuals		
Arrendament	108.000	€/any
Salari personal (per a 2 treballadors)	53.300	€/any
Subministraments	4.800	€/any
Costos variables		
Aprovisionaments	139	€/cavall
Compra cavall	4.000	€/cavall
Preu de venda per unitat		
Preu venda per unitat	70.000	€/cavall

Taula 20. Detall dels components del càlcul del break even

Amb aquests, i aplicant la fórmula anteriorment exposada del *break even* s'ha obtingut que el punt mort és de **2,52 unitats**, valor que indica que s'ha de vendre una totalitat de 2,52 cavalls anualment per a que els ingressos s'igualin als costos.

En el nou centre d'equitació, es tindrà una capacitat total d'entrenament durant el primer any de 6 cavalls, amb la qual es podrà sobrepassar el punt mort, i per tant, s'obtindran més beneficis que despeses. Així doncs, des del punt de vista d'aquest indicador, el negoci viable seria viable.

#### 2.9.5.2 Termini de recuperació

El termini de recuperació descomptat o *payback*, representa el període de temps necessari perquè els fluxos generats pel projecte permetin recuperar el cost de la inversió inicial (Gómez Puig & Pradas López, 2019).

Aquest es calcula com el valor "t" en el qual s'acompleix :

$$A = \sum_{j=1}^t Q_j$$

On "A" és la inversió en actius fixos calculada anteriorment i "Qj" és el benefici net en cada període j.

D'aquesta forma, s'ha obtingut el següent resultat de l'exercici acumulat:

	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
<b>Benefici Net</b>	-381.285,40 €	-201.124,26 €	42.496,74 €	215.641,74 €	406.762,74 €	597.198,99 €
<b>Benefici Net Acumulat</b>	-381.285,40 €	-582.409,66 €	-539.912,92 €	-324.271,18 €	82.491,56 €	679.690,55 €

Taula 21. Benefici Net Acumulat

A partir del qual, mitjançant una fulla de càlcul, s'ha trobat que el *pay back* del nou negoci d'equitació és de 3 anys i 9,57 mesos.

Així doncs, podem concloure que el nombre de períodes necessaris per tal de que el valor acumulat del benefici net sigui suficient per recuperar la inversió inicial és de 3,8 anys.

### 2.9.5.3 Valor Actual Net

El Valor Actual Net (VAN) representa la suma de tots els fluxos de fons calculats anteriorment associats a la inversió del nou centre d'equitació, actualitzats a la taxa de descompte "k" (Gómez Puig & Pradas López, 2019).

En primer lloc, es definirà el valor de la taxa de descompte "k", la qual representa la rendibilitat mínima que ha de generar el projecte d'inversió per a satisfer les fons de finançament (Gómez Puig & Pradas López, 2019). Degut a que el nou centre d'equitació estarà només finançat mitjançant fons de finançament aliè, la taxa de descompte correspondrà al tipus impositiu del deute, que s'ha considerat que serà d'un 10%. A més a més, per tal de simplificar el càlcul, es considera que aquesta taxa de descompte serà constant al llarg del 5 anys d'anàlisis.

A partir d'aquí, s'ha calculat el VAN com:

$$VAN = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+k)^j}$$

On "A" és la inversió en actius fixos, "k" és la taxa de descompte, "Qj" és el benefici net en cada període "j".

	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
<b>Benefici Net</b>	-201.124,26 €	42.496,74 €	215.641,74 €	406.762,74 €	597.198,99 €
<b>1+k</b>	1,100	1,210	1,331	1,464	1,611
<b>Qj/(1+K)</b>	-182.840,24 €	35.121,27 €	162.014,83 €	277.824,42 €	370.813,59 €
<b>-A</b>			- 381.285,40 €		
<b>VAN</b>			281.648,48 €		

Taula 22. Detall del càlcul del VAN a 5 anys

El resultat positiu obtingut del VAN a 5 anys, com una mesura de rendibilitat del projecte, indica que el negoci genera beneficis econòmics per sobre de la taxa de descompte, significat que el projecte és rentable des del punt de vista del VAN.

#### 2.9.5.4 Taxa interna de rendibilitat

La taxa interna de rendibilitat, d'ara en endavant TIR, representa la taxa de descompte "k" a partir de la qual el VAN s'igualava a zero, significat que el valor actual del corrent dels cobraments al dels pagaments s'igualen (Gómez Puig & Pradas López, 2019).

Per a calcular-la, s'ha plantejat la següent equació:

$$VAN = 0 = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1 + TIR)^j}$$

Que calculat mitjançant una fulla Excel, s'ha obtingut que el TIR= 22,34% .

Degut a que el TIR obtingut és superior a la taxa de descompte aplicada pel present projecte, es pot concloure que pel que respecta a aquest indicador, el projecte es podria acceptar ja que ens indica que presenta rendibilitat relativa positiva.

#### 2.9.6 Anàlisi de viabilitat

En el present pla financer, s'ha pogut avaluar la inversió total necessària per a la posada en marxa del nou negoci d'equitació, la qual ascendeix a un valor total de 638.961,40 €.

A partir dels diferents indicadors, s'ha pogut constatar que el projecte del nou negoci d'equitació és viable.

Per una banda, el termini de recuperació del projecte es troba a 3 anys i 9 mesos i mig, fet que indica que es recuperarà la inversió inicial en un període inferior a 5 anys, sent un indicador de bona rendibilitat.

Paral·lelament, el VAN obtingut és de 281.648,48€, valor que indica que el negoci genera beneficis econòmics a 5 anys vista, significat que el projecte és rentable des d'aquest punt de vista.

Finalment, el TIR obtingut és de 22,34%, valor superior a la taxa de descompte aplicada, de mode que el projecte es podria acceptar segons aquest indicador.

Així doncs, tots els indicadors analitzats indiquen que el nou negoci d'equitació és rentable, pel que el projecte s'acceptaria, concluent que és viable.

### 3 CONCLUSIONS I RECOMANACIONS DE CONTINUACIÓ DEL TREBALL

El present Treball Final de Màster ha complert tots els objectius proposats, així com els requeriments i les especificacions inicialment plantejades per al projecte.

Per una banda, mitjançant l'estudi de l'estat de l'art i dels antecedents del sector s'ha pogut obtenir una visió general d'aquest i descobrir aquelles fases del món de l'equitació que tenen un impacte i una activitat més elevada, les quals representen les fases de transformació i explotació.

A partir de l'anàlisi del mercat, s'ha pogut obtenir un coneixement complet i exhaustiu de l'entorn, així com el comportament dels consumidors i de les seves tendències de consum. Gràcies a l'anàlisi PESTEL, s'han avaluat els diferents factors que configuren el macro entorn del nou negoci d'equitació, obtenint un especial èmfasi als factors tecnològics com a un factor clau per al creixement continu del sector. Per altra banda, a través del Blue Ocean Strategic Canvas contingut en l'anàlisi del microentorn, s'ha pogut veure una clara debilitat i mancança en l'oferta d'entrenament de cavalls.

Mitjançant la matriu ERAC, s'han definit els factors a eliminar, reduir, augmentar i crear, fins a arribar a la conclusió de que el posicionament estratègic del nou negoci d'equitació basarà la seva activitat en la preparació física dels cavalls en la disciplina de salt d'obstacles a la vegada que s'utilitzaran noves tecnologies de monitorització de l'entrenament per tal d'aconseguir un nivell d'entrenament superior i obtenir animals amb un alt rendiment esportiu per a la consecució dels diferents objectius.

A partir d'aquesta conclusió, s'ha definit el mercat objectiu i els segments elegits pel projecte. Dins de la segmentació segons el tipus de disciplina especialitzada, s'ha considerat d'abordar només el segment de salt d'obstacles, mentre que segons la segmentació per nivells de munta, s'abordarà el mercat objectiu de genets i amazones experts, degut a que és aquell segment que requereix una nivell elevat de preparació física i entrenament per a l'obtenció d'un èquid amb suficients capacitats per al bon rendiment esportiu.

A partir d'aquestes consideracions, s'ha definit el model de negoci així com els serveis i les infraestructures necessàries que el nou centre d'equitació desenvoluparà, tots enfocats a la preparació física d'èquids.

Un cop establerts tots aquests factors, s'ha definit l'estratègia, la previsió d'ingressos i el pla d'operacions, els quals han permès quantificar tan els recursos necessaris per a la posada en marxa del nou centre d'equitació, així com el ingressos que es pretenen preveure al llarg dels primers 5 anys d'activitat. En aquest sentit, s'ha assignat un preu de venda de 70.000 € per cavall, i s'ha previst que durant el primer any no s'obtinguin ingressos, mentre que els ingressos estimats per al cinquè any d'activitat del centre ascendirien a 1.250.000 €.

Finalment, s'ha elaborat el pla de financer, el qual ha permès trobar que la inversió en actius fixos i circulants total necessària per a la posada en marxa del negoci, la qual ascendeix a un valor total de 638.961,40 €.

A partir d'aquest, s'han calculat diferents indicadors, l'avaluació i l'anàlisi dels quals indiquen que el nou negoci d'equitació és rentable, pel que el projecte s'acceptaria.

A més a més, al llarg de l'elaboració del projecte, s'ha pogut constatar la gran importància que cobrarà la utilització de les tècniques "d'equitació intel·ligent". Es preveu que la utilització d'aquests dispositius intel·ligents durant els entrenaments sigui un factor distintiu respecte la competència, que permetrà obtenir un alt valor afegit i portar l'entrenament i preparació dels cavalls a un alt nivell.

En aquest sentit, degut a les perspectives de creixement que presenta el sector de l'equitació durant els pròxims anys, les quals aniran de la mà de l'evolució de les TIC, es recomana continuar explorant i avaluant la implementació de les diferents novetats tecnològiques que puguin sorgir en el sector de l'equitació. Es considera que la investigació i la implementació de tècniques innovadores representa un motor de desenvolupament molt important per al negoci d'equitació, el qual permetrà obtenir un rendiment exemplar en els cavalls del centre.

D'aquesta forma, es recomana que en treballs futurs es tingui com a filosofia de negoci la investigació contínua de les novetats del sector per a poder perfeccionar constantment les tècniques proposades en el present projecte d'equitació intel·ligent.

Així doncs, es conclou finalment que el present Treball Final de Màster ha complert tots els objectius proposats, seguint els requeriments i les especificacions contemplades inicialment, i la metodologia prevista, obtenint finalment un resultat favorable en l'anàlisi de viabilitat de la creació d'un negoci d'equitació d'entrenament de cavalls de nivell superior en la disciplina de salt d'obstacles.

## 4 BIBLIOGRAFIA

- AGROBROKER. (17 / 06 / 2022). *LE GALOP*. Recollit de <https://www.legalop.es/vallados/vallados-en-madera-tratada/m-l-vallado-para-pistas.html>
- Casal, A. D. (2020). *LA PRODUCCIÓN TURÍSTICA RESIDENCIAL EN UN DESTINO TURÍSTICO DE MONTAÑA: EL CASO DE LA COMARCA PIRENAICA DE LA Cerdanya*. Recollit de Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo: <https://www.aecit.org/uploads/public/congresos/15/C03.pdf>
- Cavalls de Cerdanya. (27 / 05 / 2022). *Cavalls de Cerdanya*. Recollit de Cavalls de Cerdanya: <https://cavallsdecerdanya.com/colonies-equestres/>
- Cerdanya Eqüestre. (10 / 06 / 2022). *Cerdanya Eqüestre*. Recollit de Cerdanya Eqüestre: <https://cerdanyaequestre.com/>
- Cornellà, A. (2021). *Cómo innovar. Modelos y Herramientas*. BARCELONA: BRESCA (PROFIT EDITORIAL).
- Decathlon España SAU. (15 / 06 / 2022). *Decathlon*. Recollit de [https://www.decathlon.es/es/sport/c0-deportes/c1-equitacion-e-hipica/\\_/N-mz6giy](https://www.decathlon.es/es/sport/c0-deportes/c1-equitacion-e-hipica/_/N-mz6giy)
- Echevarría, M. d., & Piqueres, M. G. (2014). El caballo como deportista. *Caballo Salud*, 100-103.
- Ecuestre. (5 / 2 / 2020). *Un poco de hipología: los aires del caballo*. Recollit de <https://www.ecuestre.es/app/caballo/caballo/un-poco-de-hipologia-los-aires-del-caballo>
- ESTRUCTMADER. (01 / 06 / 2022). *Especialistas en madera artesanal a medida*. Recollit de <https://www.estrucmader.com/catalogo/mundo-del-caballo/obstaculos-de-hipica-para-caballos/>
- Federació Catalana d'Hípica, F. (2022). *Federació Catalana d'Hípica*. Recollit de <https://www.federacio-catalana-hipica.cat/formacio-i-galops>
- Georgiev, K. (3 / Mayo / 2020). *Cómo la tecnología complementa al deporte ecuestre*. Recollit de <https://www.ecuestre.es/app/deporte/entrenamiento/como-la-tecnologia-complementa-al-deporte-ecuestre>
- Gómez Puig, M., & Pradas López, L. (2019). *Anàlisi d'inversions*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- González Leonardo, M., López-Gay, A., Recaño Valverde, J., & Rowe, F. (2022). Canvis de residència en temps de COVID-19: una mica d'oxigen per al despoblament rural. *Centre d'Estudis Demogràfics*. [https://www.ced.cat/PD/PerspectivesDemografiques\\_026\\_CAT.pdf](https://www.ced.cat/PD/PerspectivesDemografiques_026_CAT.pdf), 4.
- Green Oak Group, & Deloitte, S. (2022). *II Estudio del Impacto del Sector Ecuestre en España*.



- Hípica de Llívia . (30 / 05 / 2022). *Hípica de Llívia* . Recollit de <https://www.hipicadellivia.com/serveis-i-tarifas>
- Hípica els Torrents. (28 / 05 / 2022). *Hípica els Torrents*. Recollit de <http://www.hipicaelstorrents.com/pupillatge.html>
- INE, I. N. (25 / 05 / 2022). *Institut Nacional de Estadística (INE)*. Recollit de <https://www.ine.es/>: <https://www.ine.es/>
- Institut d'estadística de Catalunya, I. (15 / Diciembre / 2021). *IDESCAT*. Recollit de <http://www.idescat.cat/pub/?geo=com:15&id=pibc&n=8275>
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2004-2022). *Blue Ocean Strategy*. Recollit de <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- La Cerdanya a Quatre Potes. (10 / 06 / 2022). *La Cerdanya a Quatre Potes*. Recollit de <https://www.lacerdanya4potes.com/a4p/default.asp?cont=serveis>
- Mañes Plaza, C., & Pradas López, L. (2019). *La modelització de la inversió en el cicle a curt termini*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Martínez-Argüelles, M. J. (2019). *Captant el valor creat per mitjà de l'estratègia de preus*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Megas, J. (25 / marzo / 2014). *Javier megas*. Recollit de <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
- Molenkoning. (11 / 06 / 2022). *Molenkoning*. Recollit de <https://molenkoning.com/es/entrenamiento-con-norias-de-caballos/>
- Plan General Contable. (11 / 06 / 2022). *Plan General Contable*. Recollit de <https://www.plangeneralcontable.com/?tit=amortizacion-de-inmovilizado&name=Manuales&fid=el0adaa>
- Pradas López, L. (2019). *El cicle a llarg termini*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Real Federación de Hípica Española, R. (2019). *Normativa para la homologación de clubes-centros ecuestres*.
- RFHE. (2021). *Encuesta para el registro de Centros Ecuestres con actividades y/o intervenciones dirigidas a personas con discapacidad o necesidad específica de apoyo*.
- Rodríguez-Ardura, I., & Ammetller, G. (2019). *Anàlisi de l'entorn de màrqueting*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Rodríguez-Ardura, I., & Ammetller, G. (2019). *Segmentació, mercat objectiu i posicionament*. Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL.
- Suntaxi, C. M. (2019). *Turismo Ecuestre*. Universidad de las fuerzas armadas ESPE.
- Venta de caballos. (17 / 06 / 2022). *Venta de Caballos*. Recollit de <https://www.ventadecaballos.es/caminadores-de-caballos-desde-2-395-euros/accesorios/43474>

