

CàmpDog “La Nou de Berguedà”



Ana Celia Ramos Ramos

aram7804@uoc.edu

12/06/2023

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria Final

Curs 2022/2023, 2n semestre

ÍNDEX

RESUM.....	6
ODS.....	7
ABSTRACT.....	7
1 INTRODUCCIÓ	8
1.1 Motivació i justificació.....	8
1.2 Pregunta clau del projecte.....	9
1.3 Objectius generals i específics	9
1.4 Equip emprenedor, fortaleces i complementarietat.....	9
1.5 Planificació temporal i de recursos	10
2 DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE O SERVEI	10
2.1 Disposició i estructura	11
2.2 Serveis.....	11
2.3 Preus.....	11
2.4 Distribució	12
3 ANÀLISI DE L'ENTORN	12
3.1 Entorn general.....	12
3.2 Entorn específic	15
3.3 Descripció, identificació i anàlisis de factors del grau de rivalitat	16
3.4 Anàlisi DAFO.....	17
3.5 Responsabilitat Social Corporativa (RSC)	18
3.6 Escenaris a mig i llarg termini.....	18
3.7 Punts clau del negoci	19
3.8 Avantatge competitiu en relació a la competència	19
4 MODEL DE NEGOCI CANVAS.....	19
4.1 Segmentació de clients	19

4.2	Proposta de Valor.....	20
4.3	Canals.....	20
4.4	Relació amb els clients.....	21
4.5	Font d'ingressos.....	21
4.6	Recursos o actius clau.....	22
4.7	Activitats clau.....	22
4.8	Associacions o aliances clau.....	22
4.9	Estructura de costos.....	22
4.10	Conclusions del model Canvas.....	23
4.11	DAFO.....	24
4.12	ANÀLISI DE RISCOS: Matriu de riscos.....	24
4.13	Missió, visió i valors.....	24
5	PLA DE MÀRQUETING.....	24
5.1	Objectius i metes.....	24
5.2	Segmentació.....	25
5.3	Posicionament.....	25
5.4	Nínxol de mercat.....	25
5.5	Desenvolupament de l'Avantatge Competitiu respecte als competidors.....	25
5.6	Estratègia de posicionament.....	26
5.7	Definició de l'estratègia de màrqueting a nivell de màrqueting estratègic.....	27
5.8	Definició de l'estratègia de màrqueting operatiu: Elecció del màrqueting mix...	27
5.9	Funnel de Vendes.....	28
5.10	Estratègia Digital.....	29
5.11	Elecció d'estratègia/Canal de distribució.....	29
5.12	Estratègia de Branding.....	30
6	PLA D'OPERACIONS.....	30

6.1	Forma jurídica escollida.....	30
6.2	Estratègia de producció i/o subcontractació de processos	31
6.3	Estratègia de Recursos Materials Productius	32
6.4	Pla logistic.....	32
6.5	Planificació temporal per a l'inici d'activitats	33
6.6	Disseny organitzatiu	33
6.7	Estrategia de Recursos Humans (RRHH).....	33
6.8	Mecanismes de perspectiva de gènere de CàmpDog	35
6.9	Utilització de tecnologies digitals	36
7	PLA FINANCER.....	36
7.1	Estrategia financera	36
7.2	Escenaris de mercat: Punt mort, planificació de vendes i tresoreria	38
7.3	Planificació mensual de tresoreria el primer any.....	41
7.4	Previsió de Balanç i Compte de Resultats a finals del tercer any	41
7.5	Politica de finançament del creixement previst	42
7.6	Càlcul del punt mort i planificació d'assoliment en els diferents escenaris.....	42
7.7	Ràtios de gestió i financers	42
7.8	Pla Financer	43
	AUTOAVALUACIÓ PERSONAL DEL PROJECTE.....	43
	INFORME D'OBJECTIUS ACONSEGUITS I PENDENTS	44
	REFLEXIONS CRÍTIQUES.....	44
	BASES PER UNA POSSIBLE CONTINUACIÓ DEL TREBALL	44
8	BIBLIOGRAFIA RELLEVANT PEL PROJECTE	44

CàmpDog "La Nou de Berguedà"

Ana Celia Ramos Ramos (aram7804@uoc.edu)

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses (Pla d'empresa)

RESUM

La memòria d'aquest Treball Final de Grau exposa una idea de negoci d'un nou concepte d'establiment turístic amb serveis innovadors enfocats cap a les mascotes i on els propietaris seran benvinguts ubicat a un petit poble de muntanya situat al Berguedà anomenat La Nou de Berguedà a només 122 km de Barcelona. Un càmping on les mascotes es puguin sentir com a casa, puguin aprofitar estar a l'aire lliure, gaudir de les seves famílies, aprendre i sobretot divertir-se. La principal idea és que la mascota sigui el vertader protagonista i que l'establiment estigui totalment condicionat i preparat per elles.

La metodologia emprada al llarg de la Memòria ha permès identificar molt bé el públic objectiu i analitzar si es pot aconseguir suficient quota de mercat per fer viable el projecte. A més, s'ha identificat la millor proposta de valor que serà apostar per la diferenciació, la qualitat, la personalització i l'experiència única.

Mitjançant el desenvolupament del Treball s'han estudiat tots els factors importants en el que es desenvoluparà l'activitat empresarial:

- Elaboració del model de negoci a partir de Canvas on s'ha definit la proposta de valor més adequada, el públic objectiu i el posicionament dintre d'un nínxol encara no explotat.
- L'estudi de l'entorn general i específic a partir de l'anàlisi Pestel, les forces de Porter i de la matriu DAFO identificant els factors que tindran més o menys impacte a l'empresa.
- Elaboració de l'estratègia de màrqueting per donar a conèixer la marca al màxim de públic objectiu.
- Elaboració del pla de recursos necessaris per crear un servei de la forma més eficient i menys costosa possible i elaboració d'un pla organitzatiu amb les funcions, els recursos necessaris i l'estratègia adequada de gestió del capital humà.
- Elaboració del pla econòmic i financer per saber quin finançament serà necessari per cobrir la inversió inicial, la previsió de possibles escenaris (pessimista, previsible i optimista), l'anàlisi de la tresoreria, compte de resultats, balanç de situació, ratios i possibles distribució de resultats dels 3 primers anys en els diferents escenaris.

La conclusió és que es decantarà per aprofitar les oportunitats gràcies a les seves fortaleses suposant la utilització d'una estratègia ofensiva. L'avantatge competitiu principal és que s'implantarà un servei no satisfet plenament a l'actualitat com és la possibilitat d'un allotjament perquè les mascotes puguin tenir una experiència completa amb la seva família i on la proposta de valor es basarà en gaudir d'una experiència excepcional e inoblidable amb la teva mascota.

Una vegada analitzat en la seva totalitat el model de negoci Canvas de l'empresa es pot concloure que on s'obtindrà posicionament estratègic davant la competència serà en tot el relacionat amb augmentar la satisfacció d'un segment de mercat en creixement. Dintre d'aquest segment, el nínxol seran la majoria de Millennials i fins i tot la Generació X que consumiran tant serveis de curta com de llarga durada.

A més, amb aquest projecte es pretén aconseguir el mínim d'impacte negatiu possible prioritzant la sostenibilitat, la eficiència i el mínim impacte ecològic mitjançant principalment tècniques d'estalvi energètic i tècniques de reciclatge innovadores.

Així que, per tot el comentant anteriorment es dona una idea de l'abast del projecte, de la potencialitat en el sector turisme i zona d'influència, la robustesa en escenaris pessimistes i la viabilitat econòmica i financera que ajuda a aconseguir l'entrada d'inversors i el finançament extern necessari gràcies a la alta generació de caixa i distribució ràpida de dividends.

Paraules clau: Pet-Friendly, diferenciació, qualitat, personalització, experiència única, càmping, Berguedà, naturalesa, tranquil·litat, responsabilitat social corporativa, eficiència energètica, innovació, proposta de valor, dividends i rendibilitat.

ODS

El 25 de setembre de 2015, l'Assemblea General de Nacions Unides va aprovar l'Agenda 2030 pel Desenvolupament Sostenible, un pla d'acció a favor de les persones, el planeta, la prosperitat i la pau universal que han de ser assumides com una responsabilitat i oportunitat per CàmpDog.

Les accions que realitzarà CàmpDog per complir amb els objectius de desenvolupament sostenible són:

- **Objectiu 3.4.** Degut al potencial creixement de l'estrès i ansietat, es necessari realitzar sortides de cap de setmana a llocs poc massificats i amb un ambient rural com es CàmpDog on es gaudeixi de benestar i tranquil·litat.
- **Objectiu 5.5.** Més del 60% dels treballadors seran dones i no existirà bretxa salarial entre homes i dones en la mateixa categoria. La selecció només dependrà de les característiques necessàries del lloc de treball.
- **Objectiu 7.2/7.3.** Es generarà energia i aigua calent per l'autoconsum del càmping amb plaques fotovoltaïques i carregadors elèctrics de vehicles, s'innovarà contínuament per eficienciar al màxim i s'establiran directrius per fer un ús eficient dels recursos i complir amb la normativa ambiental.
- **Objectiu 8.2/8.5/8.6/8.9.** S'aplicarà innovació tecnològica per millorar les condicions de treball i la productivitat i es respectarà al màxim la legalitat en matèria de Seguretat a la feina.
- **Objectiu 12.2.** Es disposarà de Plans de Gestió de Residus reduint plàstics d'un sol ús.
- **Objectiu 13.2.** Es reciclarà tot tipus de residus, tals com, piles, oli, envasos i plàstics, paper i cartró i vidre i es disposarà de la EU-ECOLABEL, la ecoetiqueta europea.

ABSTRACT

The memory of this TFG exposes a business idea for a new concept of tourist establishment with innovative services focused on pets in a small mountain village located in Berguedà called La Nou de Berguedà, just 122 km from Barcelona. A campsite where pets feel at home, can enjoy being outdoors, enjoy their families, learn and above all have fun. The main idea is that the pet is the real protagonist.

The methodology used has made it possible to identify the target audience very well and to analyze whether sufficient market share can be achieved to make the project viable. In addition, the most appropriate value proposition has been identified, focusing on differentiation, quality, personalization and unique experience.

All the important factors in which the business activity will developed have been studied:

- Development of the business model Canvas where the most appropriate value proposition, the target audience and positioning within a market niche not yet exploited have been defined.
- Study of the general and specific environment based on the Pestel analysis, Porter's forces and the SWOT matrix, identifying the factors that will have a greater or lesser impact on the company.
- Development of the marketing strategy to make the brand known to the maximum target audience.
- Development of the necessary resource plan in the most efficient and least expensive way possible and elaboration of an organisational plan with the roles, necessary resources and adequate human capital management strategy.
- Elaboration of an economic and financial plan to know what financing will be necessary to cover the initial investment, forecasting of possible scenarios, cash flow analysis , profit and loss account, balance sheet, ratios and possible distribution of results for the first 3 years.

The conclusion is that it will choose to take advantage of opportunities thanks to its strengths using an offensive strategy. The main competitive advantage is that it will implement a service that is currently not fully satisfied, such as the possibility of accommodation so that pets can live a complete family experience and where the value proposition will be based on enjoying an exceptional and unforgettable experience with their pet.

Once the company's Canvas business model has been fully analyzed, it can be concluded that a strategic positioning will be obtained in relation to the competition in everything related to increasing the satisfaction of a growing market segment. Within this segment, the niche will be the majority of Millennials and even Generation X who will consume both short and long term services.

In addition, this project aims to achieve the minimum possible negative impact prioritising sustainability, efficiency and minimum ecological impact through innovative energy saving and recycling techniques.

So, for all the above mentioned, it gives you an idea of the scope of the project, the potential in the tourism sector and area of influence, the robustness in pessimistic scenarios and the economic and financial viability that it entails, achieve the entry of investors and the necessary external financing thanks to the high cash generation and rapid distribution of dividends.

Key words: Pet-Friendly, differentiation, quality, personalisation, unique experience, camping, Berguedà, nature, peace and quiet, corporate social responsibility, energy efficiency, innovation, value proposition, dividends and profitability.

1 INTRODUCCIÓ

El turisme es considera un dels sectors més importants a nivell mundial. Tal és així, que el sector turístic és una de les majors fonts d'ingrés de la economia espanyola. Degut al seu accelerat creixement i al desig de satisfer les necessitats de perfils de turistes cada vegada més exigents, la indústria del turisme està contínuament buscant nous nínxols de mercat.

El sector de les mascotes és un nínxol de mercat amb un creixement exponencial. Els temps han canviat i cada vegada és més comú que les persones tinguin una o dues mascotes, fent que la demanda també hagi augmentat. Per això, el mercat enfocat a mascotes està presentant grans expectatives.

Aquest canvi de paradigma genera nous entorns empresarials, oportunitats de negoci i augment de Lla productivitat, on les empreses s'interessen en una nova concepció, assumint una major valoració d'aquests com subjectes morals i de drets. Això ha provocat un gran interès per algunes empreses del sector turístic, que han adaptat els seus serveis amb la intenció de cobrir aquesta nova necessitat.

Però aquí està la paraula clau. Han "*adaptat*", no han creat els serveis des de l'inici pensant en aquest tipus de necessitat, fent que els serveis adaptats no siguin exactament el que necessita aquest nínxol de mercat.

Per aquest motiu, mitjançant aquest Treball Final de Grau s'analitzarà una nova tendència turística: **Un càmping 100% Pet-Friendly**.

La memòria d'aquest TFG exposa una idea de negoci enfocada a un públic objectiu dintre d'un mercat molt madur. Un públic objectiu que no té completament cobertes les seves necessitats amb els càmpings tradicionals que estan enfocats principalment a satisfer les necessitats d'oci i no les necessitats dels propietaris i/o famílies amb mascotes. Més concretament, aquesta idea serà la creació d'un càmping de muntanya destinat a mascotes. Serà un allotjament per mascotes i on els propietaris seran benvinguts.

Per aconseguir aquesta diferenciació, el càmping tindrà parcel·les i bungalows tancats perquè les mascotes no hagin d'estar cordades i es sentin com a casa, hi haurà un gran espai tancat amb una piscina per mascotes, un parc (agility) i un espai d'aprenentatge on les mascotes puguin córrer, refrescar-se, divertir-se i sobretot tinguin l'oportunitat de ser educats per professionals.

Per tot el comentat anteriorment, el principal avantatge competitiu serà oferir un servei adaptat i condicionat 100% per a les mascotes, mitjançant un allotjament adaptat per elles i una gran oferta de serveis i activitats addicionals dirigides cap a mascotes. Tot això complementarietat amb una excel·lent atenció al client personalitzada per aconseguir que els clients obtinguin una experiència única i una ubicació en un entorn únic on el client obtingui benestar, moltes activitats a la natura i sobretot llibertat. A l'**Annex 1** s'adjunten les característiques per aconseguir l'avantatge competitiu davant la competència.

Les principals característiques seran la qualitat, la innovació i la diferenciació per poder obtenir un posicionament fort davant la competència i sobretot fidelitzar a un client que pot ser un element clau per poder donar a conèixer el negoci a un futur públic objectiu.

1.1 Motivació i justificació

Des de fa uns anys, quant vaig començar el Grau d'Administració i Direcció d'Empreses (en endavant Grau ADE) m'anava preguntant any rere any què Treball Final de Grau (en endavant TFG) realitzaria. Tenia molt clar que seria del món de les Telecomunicacions, ja que és un món que conec molt gràcies a l'experiència adquirida durant 17 anys a l'empresa on treballa.

Empresa que m'ha fet créixer professionalment fins arribar a ser Gerent de l'Àrea d'Anàlisi Econòmic i Desenvolupament de Negoci. Àrea amb tasques tant importants com la realització de plans de negoci de serveis ad-hoc, eficiències, compres d'empresa... i del Pla Estratègic a 3 anys entre moltes altres més.

Ara, que ja he de realitzar el TFG, observo el meu voltant i m'adono que hi ha un món fora de les Telecomunicacions que mereix la meva atenció. A més, crec que el més idoni per la meva formació és sortir de la meva zona de confort. Així que em plantejo modificar la meva decisió sobre el TFG i finalment enfocar-ho cap a una necessitat que tant jo com moltes altres persones avui en dia tenim.

La il·lusió per aquest nou TFG neix del canvi que s'està produint a la Societat cap a una Societat cada cop més estressada. Una Societat on moltes famílies adopten mascotes i aquestes són considerades com a membres de la família, fent que el poc temps d'oci que tenen ho enfoquin a activitats i viatges que puguin compartir conjuntament.

A més, la Covid ha fet que la Societat hagi estat un temps sense poder sortir de casa i fer unes vacances de veritat i ha produït un canvi en la forma de viatjar cap a estades a l'aire lliure on no hi hagi aglomeracions en interiors.

Així que, d'aquí ve l'elecció d'aquest TFG. Vull fomentar la cultura de vacances i/o escapades amb les mascotes, desenvolupant una alternativa i donant a conèixer una forma de turisme orientat tant al benestar de les persones com de les seves amades mascotes. Ja és hora de començar a crear consciència d'una idea de turisme amb mascotes.

Un projecte sobre una nova forma de càmping orientat al benestar de tots els membres de la família, dona igual si són persones o animals.

1.2 Pregunta clau del projecte

Aquest TFG està basat en el desenvolupament d'un pla d'empresa on s'estudiarà de forma exhaustiva la viabilitat d'un servei no cobert completament a l'actualitat i on s'ha d'analitzar si es pot aconseguir suficient quota de mercat per fer viable aquest projecte. Un servei que doni llibertat, benestar, tranquil·litat, entorn saludable i moltes altres característiques dels càmpings rurals a persones i els seus estimats animals.

Per tant, les preguntes clau que volen donar resposta a aquest pla d'empresa són:

Existeix suficient nínxol de mercat i diferenciació respecte als competidors per fer viable la construcció i explotació d'un càmping rural Pet Friendly a nivell econòmic, ambiental i social? L'entorn és favorable i el projecte serà financerament realitzable?

El treball farà un anàlisi del mercat, els competidors i el públic objectiu. Elements clau per saber si aquest model de negoci es pot basar en la diferenciació respecte a la competència.

1.3 Objectius generals i específics

El propòsit general d'aquest projecte és donar resposta a les preguntes anteriors, analitzar si l'empresa seria viable tenint en compte el nínxol de mercat al que anirà dirigida, la seva competència i quins són els factors de l'entorn que li afectarien. A més d'identificar quina seria la millor proposta de valor que generi un avantatge competitiu per sobre de la competència.

El projecte pretén donar resposta a un cada cop més creixent, turisme responsable, sostenible i desitjos d'experiències noves i gratificants. Un turisme on tots els membres de la família puguin gaudir (ja siguin persones o animals) i com no el cada cop més nombrat turisme 2.0.

A l'**Annex 2** s'adjunten els objectius específics detallats a realitzar per aconseguir l'objectiu general del nou negoci. Amb aquests objectius específics és vol saber l'impacte en el mercat objectiu amb aquest nou concepte innovador, si s'obté suficient participació de mercat i la precisa infraestructura de servei i a llarg termini si es podran posicionar en el mercat dintre dels millors càmpings rurals, arribar a ser una empresa auto sostenible i amb alta rendibilitat i si es podrà generar valor contínuament adaptant-se a noves necessitats que puguin anar sorgint mitjançant la innovació.

1.4 Equip emprenedor, fortaleces i complementaritat

L'equip fundacional és fonamental per la viabilitat d'aquest projecte. Estarà format per dues persones que tenen molta il·lusió, confiança i capacitats perquè el projecte pugui ser una realitat. Cada un d'ells té una visió professional diferenciada i complementària perquè el projecte tingui èxit i addicionalment, tindran

l'assessorament d'un col·laborador amb molta experiència en l'obertura d'aquest tipus de negoci. La participació dins de la empresa de cadascú serà la mateixa.

El primer membre de l'equip fundacional és l'Ana Celia Ramos, membre amb una ampla experiència professional de més de 17 anys en l'àmbit econòmic i financer en el món de les telecomunicacions, a una multinacional líder en el seu sector.

Una de les seves principals fortaleses és el coneixement en estratègies de venda de serveis ad hoc, plans estratègics d'empresa i anàlisis de viabilitats econòmiques i financeres de nous projectes, ja que porta diversos anys desenvolupant nous negocis i mercats.

A més, ha desenvolupat exponencialment la seva potencialitat en els últims anys gràcies als coneixements adquirits en el Grau d'ADE que està realitzant a la Universitat Oberta de Catalunya.

A l'àmbit personal, la seva família li ha transmès uns valors de responsabilitat, treball per aconseguir els reptes i oportunitats, constància, honestedat i treball en equip. Gràcies a aquests valors ha aconseguit un lloc de responsabilitat dins de l'organització.

Els valors i la gran experiència complementada amb els estudis del grau d'ADE són una clara garantia d'èxit en la seva capacitat d'emprendre un nou negoci.

L'altre membre de l'equip fundacional és S.G.R, membre que ha treballat molts anys a la banca arribant a assolir la Direcció d'una Oficina. A l'actualitat gestiona una empresa familiar d'inversions i compra d'empreses amb dificultats econòmiques.

Té una gran experiència en analitzar la viabilitat d'un negoci i trobar les oportunitats adequades de finançament per posar en marxa el projecte i té grans capacitats d'organització, de comunicació i responsabilitat

La complementarietat entre ambdues és excel·lent pel desenvolupament de la idea de negoci, tant per les seves habilitats personals, tècniques i sobretot professionals, aportant al projecte un valor afegit. Igualment s'han afegit unes mesures concretes per minimitzar els riscos de la falta de coneixement d'aquest nou segment de mercat com és el turisme en càmpings i públic potencial com són els propietaris de mascotes.

Aquesta falta de coneixement el resoldran amb al suport i assessorament de Maria Dolors Arnau i Frigola propietària del càmping familiar rural el Molí de Vilamala de les Planes d'Hostoles. Persona amb gran experiència en empenedoria, ja que va obrir un petit càmping de gestió familiar al 1996. Aquest suport presenta una sèrie d'avantatges clau per garantir la viabilitat del projecte.

Tenint en compte el perfil de cada membre de l'equip fundacional, s'han extret i incorporat a l'**Annex 3** els punts forts i febles per tal de poder determinar quines funcions encaixen més a cadascun dels socis.

Analitzant els punts forts i febles de l'equip fundacional, segons la formació, l'experiència i les habilitats i capacitats, l'Ana Celia Ramos tindrà el rol dins de l'empresa de Direcció Financera i Desenvolupament de Negoci i Màrqueting i la S.G.R tindrà el rol de Direcció General, Direcció Operacional i Recursos Humans.

Una qüestió innegociable és que els valors més importants seran el respecte, companyerisme i compromís perquè tothom ha de ser conscient de la càrrega i dedicació que comporta posar en marxa un nou negoci.

1.5 Planificació temporal i de recursos

A l'**Apartat 6.5** es fa constar un diagrama de Gantt amb el cronograma detallat del projecte, la planificació de recursos humans està detallat a l'**Apartat 6.6** i els recursos financers que es necessiten per la posada en marxa del projecte es detallen a l'**Apartat 7.1**.

2 DESCRIPCIÓ DEL PRODUCTE O SERVEI

CàmpDog és un càmping destinat a mascotes ubicat a un petit poble de muntanya situat al Berguedà, molt a prop del parc Natural del Cadí-Moixeró, un entorn absolutament tranquil i ple de camins de muntanya de tots els nivells, diverses fonts i gorgs i digna gastronomia a base de productes de la terra.

El terreny és privat i l'interès de la implantació del càmping és tant privada com pública, tenint en compte que el mateix, proveirà al municipi d'un seguit d'instal·lacions esportives inexistents a l'actualitat, i que seran d'accés lliure pels habitants de la Nou, a més de l'interès turístic i l'augment de l'activitat econòmica que repercutirà de manera molt positiva a l'economia del municipi.

Al 2012, l'Ajuntament va aprovar el POUM amb la inclusió de la proposta del càmping, aprovant la llicència d'obres i llicència d'activitats.

2.1 Disposició i estructura

A l'**Annex 60** s'adjunta l'estructura del càmping i les instal·lacions detallades que es construiran. [2]

La disposició i l'estructura bé donada per la voluntat d'adaptació de les instal·lacions del càmping a la topografia, vegetació i característiques existents del terreny, cercant la màxima integració al medi natural.

L'Accés es produeix per l'actual camí que enllaça amb la carretera de la Nou de Berguedà a Vilada.

Les instal·lacions esportives es situen just al costat de l'entrada perquè siguin accessibles pels habitants de la Nou. Això es així per tal de donar compliment a la intenció del POUM. S'ha plantejat la instal·lació d'un camp de futbol, basquet, tenis i pàdel.

Hi haurà una edificació amb el control d'accés i atenció al client, bar-restaurant, petit supermercat, magatzem i zona de serveis afegits per mascotes (guarderia, perruqueria...) amb una piscina al costat i una altra edificació de serveis amb banys, dutxes, piques per rentar els plats amb aigua calenta i freda i bugaderia pels clients amb un espai adaptat per minusvàlids.

El nombre total de parcel·les serà aproximadament de 175 i poden variar en funció de les diferents necessitats. Totes les parcel·les estaran tancades amb una porta d'accés per les persones, vehicles o caravanes perquè els nostres clients tinguin la tranquil·litat de que els seus fills i animals estiguin en llibertat sense poder sortir del seu allotjament.

Hi hauran 16 bungalows i 6 apartaments amb una zona d'espai verd tancat annex a cadascun.

Al costat dels bungalows es situarà la zona d'esbarjo dels animals composta per una petita piscina i zona d'agility i ensinistrament tota tancada perquè els animals puguin gaudir sense cap perill.

El programa funcional estimat s'adjunta a l'**Annex 4**. Aquest serà dinàmic i es podrà anar variant durant la construcció de la infraestructura del càmping per les diferents necessitats que vagin sorgint.

2.2 Serveis

El principal servei és oferir lloguer de parcel·les, bungalows o apartaments a qualsevol públic objectiu, tant de curta com llarga temporada però oferint un lloguer molt adequat per a clients amb mascotes. El preu serà per com a màxim una unitat familiar de 4 persones, tant a les parcel·les com als bungalows i apartaments. Però es podran afegir més persones en alguns allotjaments amb un suplement del preu.

All lloguer per temporades llargues, el client pot llogar parcel·les per instal·lar caravanes, autocaravanes o fins i tot un mòdul adequat. Aquests lloguers seran anuals.

Els serveis afegits s'adjunten a l'**Annex 5**.

2.3 Preus

El preu de venda s'establirà tenint en compte els següents paràmetres:

- **Situació actual de l'entorn econòmic i social.** La situació actual de pèrdua de poder adquisitiu per part de les famílies i canvis socials que influeixen en el comportament de les persones apunten cap a estades curtes a llocs propers, en entorns rurals i en companyies de mascotes fent que la nostra empresa surti beneficiada.
- **Analitzant als competidors.** El preu de CàmpDog serà similar al de la seva competència, a excepció del càmping Berga Resort que al tenir molts més serveis el preu és superior.
- **Realitzant un estudi econòmic-financer.** Aquest estudi et permetrà veure la viabilitat, rendibilitat i possibilitats plantejades amb diferents escenaris d'actuació per establir els preus adequats.
- **Utilització Revenue Management.** S'utilitzarà un procés de gestió de preu que uneix la fixació del preu amb la previsió de la demanda i l'oferta disponible, buscant maximitzat els beneficis amb el client i el moment adequat a través del canal de venda més beneficiós.

Per tant, els preus seran similars als de la competència directa i s'ajustaran si és necessari després de realitzar en l'estudi econòmic-financer. A l'**Annex 35** s'adjunten els preus establerts pels diferents serveis.

2.4 Distribució

CàmpDog utilitzarà les eines tecnològiques més innovadores per fer arribar el producte al màxim de clients.

El primer serà crear una web pròpia on es trobi tota la informació associada al funcionament del negoci, on es faci èmfasi en les característiques diferenciades respecte a la competència i amb actualització instantània de disponibilitats i preus. A més, aquesta plataforma haurà de treballar amb un sistema intern de reserves que permeti al client accedir als serveis oferts i conèixer la disponibilitat d'aquests. També s'utilitzaran webs professionals de reserves que seran el motor principal de reserves.

Per últim, però no menys importants la difusió en xarxes socials amb interacció instantània i retroalimentació, tant directa amb un perfil del càmping com indirectament amb perfils professionals associats a turisme, allotjaments i mascotes.

3 ANÀLISI DE L'ENTORN

L'anàlisi de l'entorn es pot distingir en dos nivells; l'entorn general i l'entorn específic, que per la seva metodologia i objectius perseguits justifiquen la seva diferenciació. A l'**Annex 6** s'adjunten els diferents elements de l'entorn. [3]

3.1 Entorn general

S'utilitzarà l'anàlisi Pestel adjuntat a l'**Annex 7** que es basa en la descripció de l'entorn mitjançant la consideració de 6 elements. Es descriurà com afecten cadascun a l'organització per comprovar que beneficis poden aportar a l'empresa.

3.1.1 Factors polítics

A Espanya, el 2022 es presentava com l'any en el que és superarien els efectes de la pandèmia, però la invasió russa a Ucraïna i el seu impacte han protagonitzat l'agenda, revitalitzant objectius més o menys aparcats com la necessitat d'aconseguir la independència energètica, incrementar les capacitats de defensa i avançar en matèria d'asil i no tant en altres aspectes també fonamentals, com intentar reduir la inflació, ajudar a créixer el PIB o reduir el deute públic. [4]

A més, a Espanya l'any 2023 porta amb ell un intens cicle electoral amb una doble cita en el calendari, el 28 de maig amb les eleccions municipals i autonòmiques i al 23 de juliol amb les generals. Dos convocatòries per les urnes que poden canviar per complet el mapa polític espanyol i que decidiran l'esdevenir de molts dels actors polítics actuals així com el dels partits que representen.

Per tant, la situació política actual a Espanya presenta **importants símptomes d'inestabilitat**.

Aquesta inestabilitat política no genera bon entorn, ja que el possible canvi de partit en el govern cap a un partit més de dretes pot comportar canvis en la política fiscal, en el comerç exterior i sobretot en el benestar social, pel que la incertesa s'aguditza.

A Catalunya el Govern català va sofrir un important revés al trencar-se la coalició sobiranista amb l'abandonament de Junts a l'octubre 2022. Aquest escenari intern convuls amb un executiu buscant assegurar els seus ciments en el que resta de mandat, s'han afegit aquest any els intents d'acabar amb els problemes del procés català entre el Govern Català i l'Espanyol. [5]

Com a conclusió, si analitzem els possibles escenaris i dades que poden sorgir en 2023, encara que existeixen certes ajudes per emprendre, la inestabilitat política a Espanya i a Catalunya **no proporcionarà un índex de confiança** molt prometedor pel desenvolupament d'iniciatives empresarials en el país.

3.1.2 Factors econòmics

Per analitzar el sistema econòmic on l'empresa desenvoluparà la seva activitat s'ha considerat important estudiar el comportament de la inflació, l'evolució del PIB i la renda anual.

Respecte a **la inflació**, aquesta ha sigut inusual e inesperadament alta en 2022. Les seves causes i conseqüències han estat en l'epicentre del debat econòmic. Els seus efectes han sigut la pèrdua de poder adquisitiu, l'augment del malestar social, el risc d'inestabilitat política, l'agressiu enduriment de les condicions monetàries, la incertesa sobre l'evolució dels costos econòmics, la volatilitat financera i l'alentiment de l'activitat. [6]

Com s'observa a la gràfica de l'**Annex 8**, l'actuació de diversos efectes escalons al llarg de l'any en diferents sentits com a conseqüència de l'elevada volatilitat de la energia durant el 2022 o la reversió de les mesures de contenció adoptades pel Govern, suposarà que la taxa interanual prevista pel desembre 2023 sigui del 5,2%.

Per tant, **la inflació tornarà a ser clau** en l'evolució general de la economia i en particular del turisme. A Espanya l'expectativa és que continuï la senda de moderació dels últims mesos. Encara que la pressió en els preus s'està allargant en el temps més del que s'esperava fa uns mesos.

Si l'increment de la inflació e interessos es prolonga molt en el temps produirà que les famílies tinguin menys poder adquisitiu i no puguin consumir en turisme tant com fa un any. Encara que existeix una oportunitat pel turisme rural que al ser menys costós que unes vacances a la costa pot provocar un canvi cap a llocs més rurals en les opcions dels futurs clients.

Respecte al **Producte Interior Brut (PIB)**, hi ha factors idiosincràtics que semblen estar contribuint a que Espanya mostri més creixement que la resta de l'Eurozona. La major caiguda del PIB durant la pandèmia i la forta recuperació del sector serveis (principalment el turisme) després del confinament expliquen bona part del diferencial positiu.

La previsió del Banc d'Espanya es que l'activitat s'incrementarà un 1,6% a l'any 2023, un increment inferior que l'any anterior que va créixer un 5,5% com es pot observar a l'**Annex 9**. Degut principalment a la confluència d'una sèrie de factors adversos, interrelacionats entre sí i de naturalesa eminentment global, que influeixen negativament sobre les decisions dels agents econòmics tant a Espanya com en la major part dels països de l'entorn. A la seva vegada, aquesta intensificació progressiva de l'avançament del producte permetrà que aquest obtingui un creixement del 2,6%, en 2024.

A Catalunya, el PIB ha tingut una variació inferior que a Espanya amb un 5,4% en 2022. Però en el que es refereix al sector turístic, **el turisme s'ha recuperat totalment**.

Com es pot observar a la gràfica de l'**Annex 10**, el públic objectiu amb una major capacitat econòmica és de 25 anys en endavant per ambdós sexes. Que serà el tram d'edat cap a on anirà dirigida la empresa.

Segons s'observa a l'**Annex 11**, la caiguda de la renda a les llars, ha sigut molt notable, però l'impacte és molt diferent respecte crisis anteriors, ja que fa una dècada el gros de l'ajust es va concentrar en la part de la població que va perdre la seva feina. Aquesta vegada, la resiliència del mercat de treball està permetent que l'impacte de la crisi es transmeti de forma més homogènia entre la població. [7]

Els treballadors tenen menys poder adquisitiu, però gràcies a la reforma laboral que ha reduït la volatilitat de l'ocupació reduint la temporalitat ha provocat que les famílies continuïn consumint perquè tenen estabilitat d'ingressos. Això provocarà que el principal motor del creixement econòmic continuï sent el consum de les famílies. Implicant que els consumidors podran dedicar una despesa a l'oci i al turisme, el que resulta favorable per la nova empresa.

Si observem altres factors econòmics adjuntats a l'**Annex 12**, podem concloure que **existeixen uns riscos que poden afectar negativament** a l'economia general, **a la recuperació del sector del turisme** i conseqüentment a la viabilitat de l'empresa. Aquests riscos són les pujades inesperadament significatives a curt termini de temps dels tipus d'interès, les pèrdues de competitivitat de les empreses i poder adquisitiu de les llars si la inflació domèstica s'accelera més que la externa, l'alentiment en la execució dels fons NGEU i l'incompliment de les reformes compromeses amb la Comissió Europea.

3.1.3 Factors socials

La Covid, al tractar-se d'un element de magnitud mundial, ha representat un punt d'inflexió en la forma en que les persones es relacionen amb el món. Resultant en la intenció d'adoptar pràctiques de viatge més segures en el futur, de comprar productes turístics considerats sostenibles, així com també, considerar els canvis en la prioritat que donarà el turisme a les seves vides.

Una altra tendència social important que ha variat és l'increment de mascotes a les famílies. A Espanya hi havia més de 10 milions de gossos, un 4,1% més que l'any anterior. A Catalunya hi havia 1,5 milions d'animals en 2021, un 14,42% més que l'any anterior.

Aquestes excepcionals dades no són una mera anècdota, sinó que reflexa les conseqüències d'un profund canvi social amb una transformació de l'estil de vida, una caiguda dels naixements i un increment exponencial de persones amb animals de companyia. A més, aquestes persones consideren els animals

com un membre més de la família produint l'origen de noves necessitats per a les famílies referents a productes enfocats cap als animals.

Per tant, gràcies a la Covid i als nous canvis socials, **han aparegut noves tendències al sector del turisme** apostant per fer varies sortides a l'any a destins propers, possiblement més rurals per no estar tan massificats i amb tota la família (incloses les mascotes). Sent un factor positiu per la viabilitat del negoci.

3.1.4 Factors tecnològics

Durant la Covid, és va viure la major revolució digital de la història fent que avui en dia visquem en un món on la tecnologia és un element clau per portar a terme les tasques d'una empresa de forma eficaç i eficient, per afrontar una demanda exigent i un augment de la competència sent més innovadors.

Enfocant-nos al sector del turisme, tecnologia i turisme són un equip perfecte. La majoria de persones fan ús de la xarxa a la seva vida diària, sobretot al moment de viatjar i aquestes es sumen a l'idea de viure noves experiències. D'aquí que les empreses del sector turístic siguin de les primeres que van començar a fer ús de la tecnologia per captar les necessitats d'uns clients que es troben en línia de forma constant.

Els Millennials també han tingut molt a veure amb aquest canvi de paradigma. Els apassiona viatjar i són autèntics fanàtics de les noves tecnologies. Aquesta combinació ha donat lloc a aquest nou context en el que les xarxes socials, les aplicacions, els blogs... tenen un paper molt important a l'hora de planificar un viatge. Al mateix temps la indústria, coneixedora d'aquesta tendència, ha adaptat el seu model de negoci i les seves ofertes per atraure a tota aquesta audiència.

El Big Data ha aparegut per quedar-se, degut a totes les possibilitats que pot oferir al sector turístic, explorant les bases de dades per estudiar el cost, les valoracions, el motiu del viatge, la nacionalitat... i creuar aquesta informació per determinar el perfil més adequat i aconseguir una taxa d'èxit més alta. Aconseguint segmentar millor les campanyes per augmentar l'èxit i optimitzar la inversió.

El Blockchain és una tecnologia que promet transformar el món tal i com el coneixem avui en dia. Tenint un enorme impacte en el sector del turisme sent molt útil per garantir la transparència en l'opinió dels turistes o els pagaments senzills i segurs.

Analitzant el comentat anteriorment, **la tecnologia és un factor clau per la viabilitat de l'empresa**, ja que s'ha d'estar sempre a la última en tecnologia per cobrir les necessitats dels futurs clients i arribar al màxim de públic objectiu. Per això, la inversió en tecnologia té moltíssima rellevància.

3.1.5 Factors ecològics

Avui en dia, les tendències mediambientals estan molt presents al món en general i a Espanya en particular. El major problema al que s'enfronta la Societat actual és el canvi climàtic i la lluita per regular l'escalfament global i l'efecte hivernacle del planeta.

Per això, s'estan desenvolupant projectes mediambientals i línies d'acció tals com, l'ús d'energia renovable, desenvolupament del transport elèctric, la moderació de la utilització de l'aigua i l'electricitat entre altres. A més, l'Agenda 2030 i els ODS tenen com a objectiu sensibilitzar i convèncer dels avantatges del turisme sostenible, ja que el turisme és una de les majors indústries a Espanya.

A Espanya s'està elaborant l'Estratègia de Turisme Sostenible d'Espanya 2030, amb l'objectiu de decidir les bases de la transformació del turisme espanyol cap a un model de creixement sostingut i sostenible, que permeti mantenir la seva posició de lideratge mundial. Així que, **el turisme sostenible és un element clau per poder ser competitiu** degut al creixement exponencial de la consciència mediambiental del món sencer.

A CàmpDog s'establiran directrius per fer un ús eficient dels recursos i complir amb la normativa ambiental. A més, dintre de la política de RSC s'haurà de dissenyar un programa de gestió medi ambiental, estalvi i ús eficient d'energia i gestió de recursos. Es promourà l'eficiència energètica i es donaran solucions als assumptes relacionats amb la prevenció de la contaminació i conservació del medi, així com treballar per la reducció de consum de recursos naturals. Establint objectius ambientals que permetin aconseguir els criteris establerts per la ECOETIQUETA ECOLOGICA EUROPEA.

3.1.6 Factors legals

Abans de crear un allotjament rural es necessari informar-se sobre la part legislativa de l'activitat i tenir en compte totes les gestions administratives i legals que haurà de realitzar l'empresa per iniciar i durant l'activitat. Com es pot observar a l'**Annex 13**.

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya estableix a l'article 171, la competència exclusiva de la Generalitat en matèria de turisme, que inclou l'ordenació del sector turístic i la regulació y classificació de les empreses i els establiments turístics. D'acord amb aquesta competència, es va aprovar la Llei 13/2002, de 21 de juny, de Turisme de Catalunya, que regula entre altres qüestions, els subjectes turístics, les competències de les Administracions Turístiques i la inspecció i el regim sancionador. [10]

La normativa turística reglamentaria regula varis aspectes del fenomen turístic que es necessari adaptar, tant als diferents canvis legislatius que s'han produït als últims anys com a les noves necessitats del sector, originades per el seu extraordinari dinamisme i evolució. Per això, el Decret 75/2020, de 4 d'agost, de turisme de Catalunya té per objecte definir els requisits turístics i de classificació de les empreses i activitats turístiques i regular la disciplina administrativa i el model de governança. A més, compleix una finalitat de sistematització en la mesura en que actualitza, integra i codifica la regulació reglamentaria en aquest àmbit, excepte la regulació de les guies de turisme. [11]

A més, el fet de que l'activitat estigui relacionada amb l'allotjament d'animals es imprescindible estudiar les lleis de protecció d'animals.

El Decret legislatiu 2/2008, de 15 d'abril, pel qual s'aprova el Text Refós de la Llei de Protecció d'Animals que regula les atencions mínimes que han de rebre, les condicions per la cria, la venda i transport dels animals, al igual que la seva inspecció, vigilància i obligacions dels propietaris i dels centres d'acollida. [12]

A finals de 2022 es va aprovar la nova Llei de Benestar Animal que inclou disposicions noves entorn a la protecció dels animals, especialment, els de companyia. Algunes d'aquestes novetats són que no podran viure en terrasses o patis, curs formatiu i recollida d'excrements, zero sacrifici, prohibit criar i vendre a botigues, final als gossos perillosos, registre d'animals, evacuació en catàstrofes... [13]

3.2 Entorn específic

L'entorn específic d'aquest negoci és el turisme rural de mascotes i el mercat potencial les persones amb mascotes que els agrada viatjar amb elles a entorns rurals.

3.2.1 Mercat potencial i objectiu

Per a calcular el mercat objectiu a Catalunya que serà l'origen de la majoria dels clients que gaudiran d'aquest servei, es tindrà en compte el número de famílies amb mascotes, quants viatgen amb elles i a quants els agrada l'entorn rural. [14]

L'origen dels principals clients serà Catalunya. A finals de 2021 segons la gràfica de l'Annex 14, el 26,1% de les famílies tenien com a mínim una mascota i tenint en compte que a Catalunya hi havien 3.029.300 de llars a finals de 2020 segons la taula de l'Annex 15, els clients potencials seran:

Clients potencials Catalunya = 26,1% * 3.029.300 llars = 790.647 famílies amb animals de companyia

D'aquestes famílies segons la gràfica de l'Annex 15, un 93% vol tenir unes vacances amb les seves mascotes.

Clients potencials Catalunya = 93% * 790.647 = 735.302 famílies amb animals que volen viatjar amb elles

D'aquestes 735.302 famílies, el 55% prefereixen destins de muntanya segons la gràfica de l'Annex 16.

Mercat objectiu = 55% * 735.302 = 404.416 famílies amb animals que volen viatjar a destins de muntanya.

Per tant, segons mètode científic, el mercat objectiu del nou negoci seran 404.416 famílies catalanes. L'objectiu de CàmpDog és aconseguir arribar al número màxim de potencials clients per poder aconseguir un quota de mercat que ajudi a fer viable el negoci.

Segons les dades calculades anteriorment, concloem que **existeix un nínxol de mercat en el sector turístic encara no completament explotat**, el turisme amb mascota. Sent el perfil de les persones que gaudeixen d'aquest tipus de turisme molt divers, encara que la majoria solen ser parelles sense fills que viatgen els caps de setmana, a l'estiu o al nadal com es pot observar a la gràfica de l'Annex 17.

3.2.2 Competència

En general, al sector del turisme, i en particular els allotjaments rurals, el grau d'atractiu està determinat per **la diferenciació més que no pas en el preu**. Per tant, per analitzar la competència actual s'utilitzarà com a referència Berga i els seus voltants fins a un màxim de 35 km d'allotjaments rurals que ofereixen un servei semblant, ja que el nou negoci està situat a Nou de Berguedà que es troba a 14 km de Berga.

Si bé actualment són molts els competidors en aquesta zona, aquests no responen a la mateixa categoria i cap ofereix clarament el servei per mascotes.

A l'**Annex 18**, s'adjunta una taula amb una descripció de la competència directa i indirecta.

Tal i com es pot apreciar, la rivalitat entre els competidors que estan dins la zona d'influència és molt alta, ja que tots o la majoria d'ells van orientats al mateix públic objectiu. A més, l'atractiu de la zona fa que l'afluència de clients potencials sigui molt alta, pel que intensifica tant el nombre de competidors, com la rivalitat entre aquests.

Tots aquests establiments són semblants als que ofereix CàmpDog perquè admeten mascotes però l'únic que té un valor afegit és el càmping Berga Resort que disposa de mòbil homes amb jardí privat i tancat perquè les mascotes estiguin lliures i no hagin d'estar cordats encara que la diferència és que no és un càmping familiar.

La majoria d'aquests allotjaments ofereixen un servei Pet Friendly però no adaptat a les noves necessitats dels clients, no han creat el producte des de l'inici pensant en aquestes necessitats. Fet que provoca que els serveis no siguin exactament el que necessita aquest públic.

El valor afegit que disposarà CàmpDog respecte als altres establiments és una zona d'esbarjo i ensinistrament i agility dintre del recinte, zones especials per mascotes en totes les instal·lacions comunes i serveis addicionals per a mascotes.

En canvi, si observem la competència indirecta. Mas Torrencito ofereix una experiència única per les persones i els seus animals, així que ofereix el mateix valor afegit que CàmpDog. La diferència principal és l'entorn, CàmpDog es troba en un entorn rural envoltat de muntanyes, gorgs, rius i Mas Torrencito es troba en un entorn rural no de muntanya.

Basant-nos en aquests resultats, s'adjunta a l'**Annex 19** dos mapes de posicionament per veure on es troba el negoci enfront la competència en base a quatre qualitats importants del servei: el preu i la qualitat dels serveis oferts dirigits a les mascotes i la innovació i personalització.

A l'**apartat 5.10.2** es detallen les conclusions extretes d'aquests dos mapes de posicionament.

3.3 Descripció, identificació i anàlisi de factors del grau de rivalitat

Per analitzar millor l'entorn específic s'utilitzarà l'eina les 5 forces de Porter. A l'**Annex 20**, s'adjunta un resum de les 5 forces de Porter. Analtzem a continuació aquestes variables de l'entorn específic.

3.3.1 Poder de negociació dels proveïdors

El poder de proveïdors és clau en el sector del càmping. En aquest cas, els proveïdors tenen el poder d'imposar algunes pautes en la negociació tals com, forma de pagaments, condicions... Això es degut a que en el mercat on operarà l'empresa no hi ha una gran varietat de proveïdors de productes per serveis d'allotjaments rurals, així que s'evidencia un desavantatge al moment de trobar un substitut o degut a que es tracten de grans empreses tals com, les subministradores d'energia o aigua.

Per tant, **el poder de negociació serà més ajustat**, encara que s'intentarà arribar a acords de col·laboració i aliances estratègiques perquè tant els proveïdors com la empresa surtin guanyant, ja sigui en preu, com en condicions de servei.

3.3.2 Poder de negociació dels clients

El poder de negociació dels clients en general no és molt rellevant, ja que encara que l'oferta és amplia, aquesta té una ocupació màxima i uns preus molt ben instaurats en el sector i la zona, fent que el poder de negociació dels clients es vegi limitat. Aquest poder podria augmentar en temporada baixa, però com que alguns càmpings tanquen fa que baixi l'oferta i els preus no hauran d'estar tant limitats

Les diferents formes de fidelització i serveis afegits han sigut dissenyats perquè els seus clients es sentin còmodes amb els serveis oferts, aconseguint oferir accions que els clients valorin però que no suposin un cost representatiu. Això generarà un fort impacte positiu fent que s'aconsegueixi un avantatge competitiu on els clients seran fidels gràcies a la qualitat dels serveis oferts.

Encara que existeixen empreses substitutives als voltants, el valor afegit d'oferir un servei dissenyat per animals de companyia i la creixent demanda d'allotjaments Pet Friendly, fa que **el poder de negociació passi a mans de la empresa**.

3.3.3 Rivalitat entre els competidors

En general, al sector del turisme, i en particular els allotjaments rurals, el grau d'atractiu està determinat per la diferenciació més que no pas en el preu. Com s'observa a l'**Annex 21**, la gran majoria dels allotjaments rurals (un 70%) afirmen tenir una política de preus fixa, segons temporada. Això vol dir que els diferents actors competiran entre ells per la qualitat dels diferents serveis que ofereixin.

Per això, el valor afegit que ofereix CàmpDog farà que estigui per sobre dels allotjaments rurals de la zona. Fent que si persones amb gossos volen anar a aquella zona, tinguin com a primera elecció CàmpDog per sobre dels altres establiments. Així que **la rivalitat entre competidors és baixa**.

3.3.4 Amenaça de nous competidors

En primer lloc, es podria dir que els competidors poden tenir una sèrie d'incentius per assentar-se a la zona, com poden ser l'augment de turisme rural, la escassa oferta d'allotjaments turístics que permeten animals i la creixent demanda de famílies que tenen animals i volen disfrutar de les seves vacances amb ells. Per això, aquest sector s'està tornant cada cop més atractiu pels emprenedors. Ara bé, també es plantegen una sèrie de dificultats tal com l'elevada inversió inicial tenint una barrera d'entrada important.

A més, les barreres legals són cada cop més elevades, degut principalment a la creixent protecció d'espais naturals. En aquest cas, els propietaris dels terrenys van aconseguir en el 2012 que l'Ajuntament aprovés la construcció del càmping.

Una altra barrera d'entrada és la experiència en el sector que presenten els competidors actuals ja que tenen un lloc en el mercat i els nous competidors hauran d'aconseguir posicionar-se invertint més capital.

Per tant, en quant a l'**amenança de nous competidors entrants és mitja**, ja que els càmpings existents poden transformar-se per adaptar-se a les necessitats de les mascotes i l'entrada de nous competidors necessita una inversió molt elevada i trobar uns terrenys que compleixin amb les ordenances municipals, regionals i autonòmiques.

3.3.5 Amenaça de productes substitutius

En aquest cas, els productes substitutius són aquells establiments que ofereixen allotjament rural que admeten animals de companyia, tals com, hotels, apartaments turístics i cases rurals situades a la comarca del Berguedà.

A la Nou del Berguedà hi ha un allotjament anomenat Viladomat Rural compost per 5 cases de diferents places que accepta animals de companyia, però sempre han d'estar cordats, no s'accepten a les zones comunes i no es poden quedar sols a les cases. El preu per cap de setmana és de 300€ a la casa amb 4 places i 500€ la casa amb 7 places.

Un altre allotjament a la Nou de Berguedà és la Fonda Cal Marginet situada al mig del poble amb restaurant i 38 places per dormir. No accepta animals de companyia a les seves instal·lacions.

La amenaça de productes substitutius és baixa, ja que no tota la oferta s'ajusta a la demanda de clients amb mascotes, sobretot la necessitat de que les seves mascotes puguin estar en llibertat.

3.4 Anàlisi DAFO

A l'**Annex 22** es mostra la matriu DAFO de CàmpDog.

Analitzant les dades de la matriu DAFO, l'empresa es decantarà per aprofitar les oportunitats gràcies a les seves fortaleses suposant la utilització d'una estratègia ofensiva. Aquesta estratègia és de fort impacte, ja que es limiten totes les debilitats i amenaces, convertint els punts negatius en punts positius.

Així, l'organització explotarà les oportunitats dels seu entorn, tals com cobrir noves necessitats d'un nou client potencial amb creixement exponencial, l'entorn rural únic, les ajudes a emprenedors, la fragmentació de les vacances durant l'any i la continua innovació en tecnologies TIC beneficiant-se dels seus avantatges interns, tals com, la continua innovació, esperit emprenedor, ús de les TIC, diferenciació de producte, excel·lent relació qualitat preu i l'oferiment d'un servei postvenda personalitzat.

A més, es limitaran les debilitats amb assessorament extern i búsqueda de finançament i s'oferirà un servei flexible i versàtil per superar qualsevol amenaça que pugui sorgir.

En quant a oportunitats, apareix un nou nínxol de mercat per explotar, com són els **Millennials**, ja que aquest nínxol no és molt usuari del turisme rural però si que han sigut els primers en tractar a les seves mascotes com un d'ells més incorporant-los als seus estils de vida i aquí s'inclouria les vacances i estades de cap de setmana. Per tant, una gran oportunitat.

A més, també s'ha d'apostar per **aliances clau** per oferir la millor proposta de valor i reduir la competència unint esforços en créixer junts per un objectiu comú.

La confluència de les fortaleses i les oportunitats permetrà aconseguir els objectius estratègics de CàmpDog que són liderar el mercat d'allotjament rural Pet Friendly en un termini de 2 o 3 anys.

3.5 Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

Per poder establir una RSC d'acord al pla d'empresa que s'està desenvolupant s'ha de tenir en compte el públic objectiu i els valors de la empresa. [16]

CàmpDog serà una empresa amb ànim de lucre però a la vegada, l'objectiu serà ser una referència en el sector del càmping com a Entitat Socialment Sostenible. Per això, primerament s'establirà un govern Corporatiu i CàmpDog es cenyirà als principis del govern Corporatiu on s'establiran les normes e idees bàsiques de les bones pràctiques a realitzar pels accionistes i administradors.

La política de RSC que s'establirà per la nova empresa s'adjunta a l'**Annex 23**:

L'emprenedor tindrà un compromís ètic, per tant, transferirà tant al conjunt de la empresa com a la Societat en general responsabilitat, compromís a llarg termini, moralitat, respecte, justícia, fermesa i lideratge. Aquestes bones pràctiques generaran una cadena de valor empresarial que afectarà a tot el públic objectiu de forma directa e indirectament millorant la imatge corporativa.

A més, amb una bona RSC es podran reduir riscos laborals i de costos, millorar la gestió interna, fomentar una bona relació amb tots els stakeholders i uns treballadors identificats amb els valors de la empresa.

3.6 Escenaris a mig i llarg termini

Per poder tenir temps de reacció i saber prendre decisions davant un futur proper i llunyà, s'analitzen 3 possibles escenaris:

3.6.1 Escenari Previsible

La inflació interanual a desembre és va situar al 5,7% a Espanya, per això, els Bancs Centrals estan pujant els interessos per intentar pal·liar aquesta inflació fent que les famílies i empreses s'endeutin més. Però el mercat laboral continua mostrant fortalesa versus el PIB, amb la recuperació dels nivells pre pandèmia.

El creixement de les famílies amb mascotes va en augment, la majoria de la població viu a les ciutats amb una tendència a fer sortides de cap de setmana i petites vacances prop del lloc on viuen, però el creixent estres del dia a dia fa que escollin indrets rurals i poc massificats. En aquest escenari, el valors culturals i mediambientals es mantenen preocupant-se pel medi ambient però no excessivament.

Tal i com s'ha vist en el posicionament de la competència, a mig termini la millor opció és competir amb una proposta de valor de preu mig-alt en un segment molt concret i sense explotar dins del sector del càmping. Aquest segment no explotat dintre de la zona d'influència i a la vegada amb la capacitat d'atraure clients sense haver de ser temporada alta permet fins i tot tenir una clientela recurrent durant tot l'any.

3.6.2 Escenari Pessimista

La inflació interanual en 2023 continua estan per sobre del 6% a Espanya, fent que les mesures de pujar els interessos dels Bancs Centrals no hagin tingut resultat produint-se un escenari de recessió global profunda. L'efecte serà el creixement d'unes economies altament endeutades i on la compra d'aliments serà cada cop més cara. Aquesta alta inflació i incertesa econòmica provocarà que moltes empreses hagin de tancar o acomiadar a treballadors fent que moltes famílies tinguin una menor capacitat d'esmoreir la pujada dels costos de la vida a través de l'endeutament o de l'estalvi i hagin de destinar els diners de les seves vacances a necessitats més importants com energia i productes de consum.

En aquest escenari, l'estrès de la ciutat i el teletreball faria que moltes persones s'instal·lessin a petites poblacions per estalviar costos, per tant, no hi hauria tanta necessitat de fer petites vacances cap a zones rurals. Els valors mediambientals anirien a menys despreocupant-se del medi ambient.

La solidesa i confiança en el projecte, permetrà una robustesa capaç de resistir a les crisis més fortes. La poca oferta farà que els clients que vulguin gaudir d'unes vacances amb les seves mascotes elegeixen aquest destí per la millor qualitat preu i proximitat a la seva residència.

3.6.3 Escenari Optimista

La inflació interanual en 2023 es situa al voltant del 2% a Espanya, gràcies al magatzem de gas, la reducció del preu de la electricitat i la fi de la guerra a Ucraïna. L'efecte serà una estabilitat econòmica i política que comportarà generar ocupació i un increment del consum de productes d'oci i turisme. El poder adquisitiu de les famílies haurà disminuït però l'estabilitat laboral permetrà que tinguin diners per vacances.

El creixement de les famílies amb mascotes va en augment i la població viurà a les ciutats majoritàriament i l'estrès de la vida va creixent, per tant, tindran la necessitat de fer petites sortides de caps de setmana, ponts a llocs poc massificats i amb un ambient rural i natural on puguin disfrutar al màxim amb la seva mascota. Tanmateix, els valors culturals, mediambientals i educacionals aniran a més i la població serà cada cop més conscient amb el medi ambient i els recursos.

L'escalabilitat d'aquest projecte permetrà que si existeix molta més demanda que oferta augmentar els serveis per poder ajustar-se a la nova demanda ampliant les places d'allotjament, diferents serveis per a gossos, noves experiències...

3.7 Punts clau del negoci

L'èxit o fracàs d'una empresa depèn de saber identificar les seves oportunitats, debilitats, forteses i amenaces. Per tant, és fonamental tenir clar els punts clau del negoci i el seu avantatge competitiu.

Els punts clau de CàmpDog s'adjunten a l'**Annex 24**.

3.8 Avantatge competitiu en relació a la competència

La idea de negoci és entrar en un mercat madur, però amb un producte diferenciat aprofitant l'impacte que té el sector del càmping a la zona per generar un alt volum de negoci i alhora atacar el nínxol identificat de les famílies que volen viatjar amb mascotes.

Com avantatge competitiu principal, el càmping seria pioner en la implantació d'un servei no satisfet plenament en l'actualitat com és la possibilitat d'un allotjament perquè les mascotes puguin tenir una experiència completa amb la seva família sent un client més del càmping.

A l'**Annex 25** s'adjunten altres avantatges competitius que tindrà CàmpDog.

4 MODEL DE NEGOCI CANVAS

El model Canvas està format per nou mòduls que cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci.

4.1 Segmentació de clients

La segmentació a la qual CàmpDog es dirigirà s'analitzarà atenent a diferents variables adjuntades a l'**Annex 26** i a l'**Annex 27** es mostra un mapa d'empatia que persegueix entendre al client ideal d'aquesta proposta de negoci. [\[17\]](#) [\[18\]](#)

Com a conclusió, observem que després de la Covid, el turisme rural ha continuat practicant-se inclús amb major freqüència. I perquè? Perquè el turisme rural és molt més que alguna cosa del que gaudir en el temps lliure, també és una forma de pensar, de viure i de sentir. A més, el turisme rural es practica majoritàriament en caps de setmana i ponts, per tant es tracta d'un turisme sense estacionalitat permetent-te tenir clients propers al destí durant tot l'any si l'oferta és atractiva.

Una altra dada molt important és que les persones amb mascotes s'ha vist disparada després de la Covid, sobretot el perfil Millennial que el seu canvi de mentalitat els fa més afins a tenir mascotes que fills. Aquest perfil Millennial estan hiperconnectats, per això realitzaran les reserves d'allotjament online fent que sigui molt rellevant tenir la informació de preus i disponibilitat totalment actualitzada i accessible. No disposar d'aquestes dades porta a buscar un altre allotjament rural.

En quant als clients amb mascotes, la principal característica d'aquest nínxol és que és un target molt conscienciat socialment i amant dels gossos. La seva mascota és part de la seva família i per tant, sempre viatgen amb elles. Sent primordial oferir un servei que cobreixi les seves necessitats.

Per tant, la segmentació a la qual va dirigit aquest projecte estarà orientada als Millennials i en segon lloc a la Generació X i dintre d'aquests segments a quatre grans col·lectius de clients detallats a l'**Annex 28**.

4.2 Proposta de Valor

La proposta de valor de CàmpDog es basarà en gaudir d'una **experiència excepcional e inoblidable amb la teva mascota** i on la mascota sigui un client més de l'allotjament. És una proposta qualitativa basada en l'experiència de compra del servei que es basa en normalitzar el tema Pet-Friendly i pujar a un esglaó superior amb serveis completament orientats a elles. La idea és oferir un petit paradís caní perquè tant les persones com les mascotes es trobin en un ambient agradable i acollidor.

Els factors adjuntats a l'**Annex 29** ajudaran a definir molt més la proposta de valor de l'empresa.

Una vegada identificats els factors competitius, per poder realitzar un estudi més profund del model de negoci, existeixen més eines que ens ajuden a elaborar el model Canvas comentats a continuació.

4.2.1 Corba de valor

El principal competidor directe és: Càmping Berga Resort. www.bergaresort.es.

A l'**Annex 30**, s'adjunta la proposta i la corba de valor de CàmpDog i Berga Resort

Com es pot observar, CàmpDog està molt ben posicionat respecte al principal competidor. Destaca sobretot els elements claus de la proposta de valor, tals com, la novetat, l'experiència única i la sostenibilitat. En canvi, el preu no és una variable important per un sector tal com el turisme on es competeix més per la diferenciació que pel preu. Encara que el preu es mantindrà entre els preus dels sector. L'única variable en que la competència està per sobre és la qualitat, això es degut a que Berga Resort és un Resort com el seu nom indica amb serveis que no ofereix CàmpDog tals com, espais Wellness, gimnàs, piscines interiors...

4.2.2 Matriu ERIC

La matriu ERIC adjuntada a l'**Annex 31** analitza cada un dels 8 factors de la corba de valor i mostra els factors a eliminar perquè no aporten valor als clients, a reduir per ajustar-se al model de negoci, a incrementar ja que aporten més valor pel client i a crear nous factors no identificats però amb valor pel client amb la finalitat de proposar estratègies que permetin al negoci fer front a la rivalitat del sector.[\[19\]](#)

4.2.3 Matriu KRALJIC

A l'**Annex 32** s'adjunta la matriu KRALJIC. Amb aquesta matriu s'observa que CàmpDog depèn d'uns serveis professionals contractats molt estratègics que haurà de gestionar per poder complir amb la seva proposta de valor que es basa principalment en la diferenciació, qualitat, innovació i exclusivitat. [\[20\]](#)

Per tant, és molt important establir una bona estratègia de compres mitjançant aliances estratègiques amb una relació molt estreta i on l'objectiu sigui un win-win per reaccionar ràpidament als imprevistos. A més, s'haurà de tenir un pla de contingència pels serveis cloud, web i app per poder reaccionar davant imprevistos, ja que les reserves són un punt clau per la viabilitat del projecte. Si s'observa que aquests serveis no són els esperats es podria contractar personal propi per assegurar-se la qualitat.

En els productes menys rellevants i amb més disponibilitat de recanvi, s'utilitzaran estratègies de menor preu però sense deixar de banda la qualitat perquè un punt important pel dia a dia és no tenir problemes amb cap servei o producte proveït, ja que el que menys interessa és que el client no rebi una experiència única i de qualitat.

4.3 Canals

La principal font d'inspiració i informació pels propietaris de mascotes sobre on anar amb el teu gos de vacances és Internet, seguit de recomanacions de familiars i amics amb gossos.

Així que, el principal canal de distribució serà una **pàgina web pròpia** de la empresa per aconseguir arribar al màxim de públic objectiu, en la que es facilitarà tota la informació que es consideri necessària. La pàgina

web pròpia permetrà dissenyar un producte online més competitiu, personalitzat, flexible i integrat amb altres proveïdors turístics, fixar una política de preus més competitiva, flexible, personalitzada i dinàmica segons la demanda i la competència, tenir canals de promoció online més barats i efectius i nous models de promoció directa personalitzats o basats en les pròpies opinions i recomanacions de clients, tenir plataformes de distribució i venda directes completament automatitzats i tenir capacitat de gestionar processos directament d'atenció al client i servei postvenda.

Per tot això, s'haurà de comptar amb una web visualment atractiva i optimitzada amb contingut i eines que permetin la seva fàcil utilització a l'hora de fer una reserva o de resoldre qualsevol dubte.

Com estratègia comercial, també s'utilitzaran altres canals de distribució indirectes com **webs professionals** de reserves d'allotjament. Aquests intermediaris poden ser Booking, Expedia... a nivell general i portals més específics com viajes4patas... especialitzats en viatges amb mascotes. Aquests canals indirectes, facilitaran la compra als consumidors ja que permet condicionar millor els productes i la seva concentració davant altres productes similars i comparar.

Per finalitzar, és llançaran també **perfils socials** en Facebook, Twiter i Instagram, alimentant-les a diari i interactuant amb el clients o possibles clients, ja que això pot provocar un efecte molt positiu en el negoci. Publicar a diari vídeos virals o imatges sobre el càmping, les activitats... és una estratègia "low cost" que pot generar molts ingressos econòmics. Els perfils socials, permeten retroalimentació i més visibilitat que la web no permet. La seva utilització és gratuïta i es pot saber les opinions de l'audiència del perfil, compartir la seva pròpia experiència i també fer enquestes per estar més propers al client potencial, de l'objectiu i del que ja és client, per continuar fidelitzant-lo.

Complementàriament, també es generaran **aliances amb altres perfils professionals** tals com, gosandfamily perquè donin a conèixer el producte a canvi d'estades de cap de setmana.

4.4 Relació amb els clients

L'experiència que té un client amb l'empresa és clau per la seva viabilitat, ja que les bones experiències marquen la diferència entre una marca d'èxit i una mediocre. Per això, es necessita un mapa d'experiència de client adjuntat a l'**Annex 33** que ajudi a entendre tots els punts de contacte. [21]

La relació amb el client es dona a través de tres etapes, on cada una d'elles respon a formes diferents d'interacció i coneixement. Aquestes etapes s'adjunten a l'**Annex 34**.

El client és el centre de la empresa. La confiança és la base de les relacions amb el client i per haver-hi confiança cal que el client se senti escoltat, valorat, respectat i que la seva experiència sigui insuperable complint amb totes les seves expectatives. Per tant, s'haurà d'establir una interacció amb el client, prèvia, present i futura a la compra, que el farà sentir-se còmode i feliç mantenint una llarga relació amb l'empresa.

L'èxit de la relació començarà des de la fase on l'usuari potencial detecta la seva necessitat de consumir el producte, fins a la fase final on l'ha consumit i si el client percep coberta la seva principal necessitat que és la que la seva mascota estigui feliç, el client podria convertir-se en prescriptor del servei.

Tot el procés de compra ha de ser senzill, però acurat i s'haurà de fer molt d'èmfasi en el tracte que rebin els clients en tot el procés. Sobretot en les etapes més potents a nivell emocional on serà necessari invertir molt més temps i recursos per conèixer la satisfacció i punts de dolor per millorar al màxim l'experiència.

La relació en la etapa prevenda que serà majoritàriament per Internet, haurà de complir amb les necessitats del client, s'haurà d'establir un xat o preguntes FAQs per donar una resposta ràpida a possibles dubtes.

Una altra etapa molt important és la venda i en aquesta etapa la relació amb el client serà molt personalitzada amb una atenció al client on se li expliquin tots els serveis, activitats i instal·lacions i on els clients puguin resoldre els seus dubtes i queixes.

La relació amb el client a la ultima etapa serà a través d'email, xarxes socials i enquestes de satisfacció que seran claus per mesurar el grau de satisfacció, motor de millora continua i fidelitat.

4.5 Font d'ingressos

A partir de que el càmping estigui en funcionament, la principal forma de generar ingressos serà pel servei d'allotjament (parcel·les, bungalows i apartaments) i complementàriament es rebran ingressos per serveis addicionals enfocats a mascotes (ensinistrament, agility, acollida, perruqueria...), lloguer del Bar-Restaurant i supermercat i altres serveis afegits. A l'**Annex 35**, s'adjunta el detall per tipus de servei i preu per diferents temporades i a l'**Apartat 7.2.1** es detalla molt més acuradament la previsió de vendes.

4.6 Recursos o actius clau

A continuació és detallen els recursos o actius clau necessaris per la posada en marxa del servei:

- **Recursos financers.** L'apartat 7.1.4 contempla les diferents vies de finançament per posar en marxa el negoci, tals com capital social, préstec bancari, ronda de crowdfunding i diferents subvencions provinents dels Fons NextGen Europeus. A més, degut a l'alta inversió inicial entrarà un soci capitalista a formar part de l'empresa gràcies a la alta rendibilitat que li pot donar el projecte.
- **Recursos físics.** L'apartat 7.1.2 contempla tots els recursos físics necessaris que es requereix per posar en marxa el negoci. Aquests són el terreny, construccions, instal·lacions comunes com bar-restaurant, supermercat, maquinaria, eines i utilatge, mobiliari, elements de transport i tot l'equipament tecnològic.
- **Recursos humans.** L'apartat 6.6 contempla el detall de tots els recursos humans necessaris per donar el servei distribuïts en varis departaments depenent de la tasca que s'hagi de realitzar. El capital humà és l'actiu més important de l'empresa, ja que vol posicionar-se en el mercat a partir de la diferenciació. A més, algunes tasques secundaries tals com seguretat, neteja, gestoria... aniran a càrrec de les empreses col·laboradores vinculades al negoci.
- **Recursos intel·lectuals.** La imatge de marca és un recurs que s'ha de potenciar per fer aquest negoci sostenible en el temps. A més, es treballarà per aconseguir els segells de qualitat com el que atorga l'Institut per a la Qualitat de Càmpings d'Espanya (ICCE) o qualsevol altre entitat que permeti el reconeixement de l'empresa. Altres recursos serien les llicències i programaris de gestió (ERP, CREM...), acreditacions dels model de qualitat ISO 9001 i 14001 i qualsevol permís necessari per la posada en marxa de la empresa. Els coneixements i l'experiència professional dels treballadors seran també claus per poder oferir la proposta de valor de l'empresa, per això es realitzarà un exhaustiu reclutament inicial.

4.7 Activitats clau

El detall de les activitats internes que realitzarà l'empresa per oferir la seva proposta de valor al client estan detallades a l'Annex 36 mitjançant la cadena de valor de Porter. [22]

Per altra banda, l'objectiu principal del negoci és l'ha d'oferir una experiència única a famílies amb mascotes mitjançant un allotjament completament adaptat a elles i unes activitats i serveis on puguin gaudir per igual les persones i animals. Per la qual cosa, seran clau totes les activitats relacionades amb l'atenció al client, la qualitat del servei ofert i la innovació continua. A més de les activitats de manteniment, jardineria i neteja de les instal·lacions per poder donar un servei de qualitat.

Els canals de distribució detallats a l'apartat 4.3 també són un element clau, ja que gran part de la interacció amb el client es preveu que sigui per mitjà d'Internet, per tant, s'hauran de valorar quins són els canals idonis per arribar al màxim públic objectiu i poder oferir correctament la proposta de valor.

Per últim, hi ha altres activitats que també són molt importants, tals com totes les activitats postvenda que tenen com a objectiu fidelitzar al client una vegada hagi gaudit del servei ofert i les activitats de màrqueting per poder fer arribar la proposta de valor perfecte al màxim de públic objectiu.

4.8 Associacions o aliances clau

L'empresa haurà d'establir acords de col·laboració amb empreses dels voltants dedicades a activitats de turisme actiu, serveis afegits i qualsevol altre servei que pugui donar un valor afegit al càmping.

S'haurà d'optar per empreses que ofereixin serveis de qualitat i compleixin amb els objectius de l'empresa. S'establiran acords sòlids amb ells per consolidar el projecte amb garanties d'èxit i continuïtat. En aquest tipus d'aliances és molt important que es combinin activitats i serveis que siguin complementaris, ja que gràcies a aquestes aliances, s'aconsegueix reduir la inversió i el risc que tindria l'empresa i permeten aportar aquestes noves experiències als clients amb garantia i confiança.

L'Annex 37 detalla totes les associacions clau requerides per aquest negoci per poder oferir l'avantatge competitiu centrat en la diferenciació i la proposta de valor idònia.

4.9 Estructura de costos

L'estructura de costos proposada estarà basada en el valor i la qualitat i no en el "low cost". A més, gràcies a l'escalabilitat d'aquest projecte i a l'externalització, el projecte permet disminuir la inversió inicial i convertir despeses fixes en variables per serveis i activitats a través dels socis estratègics. A l'Annex 38 es detallen les principals partides de despeses, tant la inversió inicial com les despeses fixes i variables.

Les despeses fixes seran els lloguers, reparacions i conservació, despeses de personal, alguns serveis professionals com neteja, seguretat i gestoria, assegurances, serveis bancaris, publicitat i propaganda, taxes i impostos, amortitzacions i les despeses financeres.

Les despeses variables seran aquelles que depenen del volum de venda del servei, tals com, els subministres d'aigua i electricitat, bugaderia i els serveis addicionals enfocats cap a les mascotes.












A més, es tracta d'un projecte ambiciós que requereix una gran inversió inicial i les despeses fixes d'operacions (sense tenir en compte les amortitzacions i serveis financers) corresponen a aproximadament un 60%, mentre que les variables un 40% que s'incrementaren en funció de l'increment de vendes.

El detall de despeses i l'evolució corresponent es detallen més acuradament a l'Apartat 7.2.1.

4.10 Conclusions del model Canvas

A l'Annex 39 i a continuació, s'adjunta el Model Canvas resumit que ens permet visualitzar-lo de forma global i estructurada per conèixer els aspectes clau del negoci i com és relacionen i compensen entre sí.

Imatge 1. Model Canvas Detallat

 Estudis d'Economia i Empresa Grau en Administració i Direcció d'Empresa 01.569 Treball Final de Grau (TFG)									
<p>PARTNERS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre càmping i allotjaments rurals. - Entre empreses complementaries properes. - Entre proveïdors de recursos propers. - Entitat financera de confiança. - Empreses externes per complir amb la qualitat. - Guies i oficines turístiques. - FEC, FCC i Associacions de càmpings. - Secretaria d'Estat de Turisme. - Associacions, pàgines web, Instagram especialitzades en turisme i mascotes. 	<p>ACTIVITATS CLAU </p> <ul style="list-style-type: none"> - Allotjament, serveis i activitats completament adaptades a mascotes. - Personal que participa en tota la cadena de valor del servei principal. - Comunicació i promoció, fidelització i postvenda. - Suport: Administració, RRHH i tecnologies IT. <p>ACTIUS CLAU </p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos financers propis i aliens. - Terreny, construccions, maquinària, mobiliari i elements de transport. - Equipament tecnològic. - Tots els treballadors. - Imatge de marca, segells de qualitat, llicències, coneixements treballadors. 	<p>PROPOSTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> - Preu similar a la competència. - Servei exclusiu i innovador que millora i personalitza el servei pet friendly. - Servei excel·lent per fer sentir als clients únics brindant un espai de trobada rural i relació entre els amants dels gossos - Les mascotes tindran serveis de gran qualitat pel seu benestar iguals que les persones. - Continua innovació tecnològica per cobrir totes les necessitats futures. - Servei postvenda personalitzat. - Ser referent en el sector del càmping com a Entitat Socialment Sostenible. 	<p>RELACIÓ AMB CLIENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiança. - Personalitzada. - Bidireccional i síncrona resolent qualsevol necessitat. - Bon tracte. - Email. - Xarxes socials. - Enquestes de satisfacció. <p>CANALS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Pàgina web pròpia visualment atractiva. - Webs professionals de reserves d'allotjament. - Perfils Socials en Facebook, Twitter i Instagram per interactuar amb el públic objectiu. - Utilització de perfils professionals. - Revenue Management 	<p>SEGMENTS DE CLIENTS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Famílies amb fills, parelles i persones soles que vulguin gaudir d'unes vacances amb la seva mascota. - Entre 20 i 50 anys (Millennials i Generació X). - Qualsevol sexe. - Classe mitja – alta. - Principalment mercat espanyol i català. - Per estacionalitat, públic proper al destí. - Per llarga durada, públic que necessiten un lloc on desconectar quasi tots els caps de setmana, festius i vacances. - Cerquin entorn rural per poder gaudir d'activitats amb la seva mascota. 					
<p>COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos inicials: Inversió inicial per l'adequació, construcció i equipament del càmping. - Constitució Societat, assessorament legal, llicències, permisos i taxes. - Costos fixos: Despeses de subministrament, salaris, quota d'autònoms, creació i manteniment de la web i equips tecnològics, màrqueting i publicitat, interessos i devolució préstec, gestoria i assegurances varies. - Costos variables: Activitats i serveis subcontractats a empreses externes en certs moments i comissions a webs professionals. 			<p>FLUXOS D'INGRESSOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Quota d'us pel servei d'allotjament (parcel·les, bungalows i apartaments) de curta i llarga durada. - Activitats personalitzades enfocades a mascotes. - Lloguer Bat-Restaurant i supermercat. - Per consums elèctrics addicionals. - Per publicitat addicional a la web i per suplementos variis. 						

Font: Elaboració pròpia. www.uoc.edu

Els punts claus del model on s'obtindrà posicionament estratègic davant la competència seran tots aquells relacionats amb augmentar la satisfacció d'un segment de mercat en creixement que no veuen cobertes completament les seves necessitats en quant a gaudir d'unes vacances amb els seus animals.

Per tant, els apartats més rellevants del model són la Segmentació de clients, Proposta de Valor i Relacions amb el client, encara que no s'ha de perdre de vista la resta d'apartats, sinó que han de ser

complementaris tenint en compte aspectes com la obtenció d'ingressos, els recursos necessaris per dur a terme el servei i posar-lo en marxa, ja siguin físics, humans, intel·lectuals o financers, les activitats clau que ajudaran a l'obtenció d'ingressos i les aliances que ajudaran a oferir un servei de qualitat.

4.11 DAFO

L'Annex 22 inclou un DAFO de síntesi del model de negoci Canvas que és un primer pas per veure si l'empresa és viable i ajudarà a obtenir els elements necessaris per fer que CàmpDog sigui viable el més ràpidament possible i a l'Apartat 3.4 es detallen les conclusions extretes de l'anàlisi DAFO.

Per establir la millor estratègia de creixement d'ingressos, s'utilitzarà una eina complementària anomenada CAME adjuntada a l'Annex 40 per reafirmar les conclusions extretes a l'anàlisi DAFO. Concloent que CàmpDog utilitzarà l'estratègia ofensiva, ja que l'empresa té uns elements tan diferenciadors que s'han d'aprofitar al màxim atacant i posicionant-se en el mercat. A més, de la seva reduïda estructura i carència de processos que li atribueixen gran flexibilitat per aprofitar les noves oportunitats que doni el mercat i els canvis necessaris per posicionar-se ràpidament.

4.12 ANÀLISI DE RISCOS: MATRIU DE RISCOS

S'adjunta a l'Annex 41 la matriu de riscos de CàmpDog. [23]

Com es pot observar a la matriu de riscos, només tenim 2 riscos de màxima prioritat, que si succeeixen és possible que el projecte no tiri endavant i a més, existeix una probabilitat de que passin i 8 riscos amb prioritat mitja. La resta de riscos baixos no tenen un efecte greu sobre l'empresa, no són tan importants però també es tindran plans de contingència.

A l'Annex 42 s'adjunta el Pla Detallat d'accions de prevenció dels riscos de CàmpDog.

Aquest pla es posarà en coneixement de tots els treballadors perquè han de saber les accions a prendre per prevenir o mitigar qualsevol risc. A més, per detectar altres possibles riscos es necessari una bona comunicació amb els treballadors, que són els que coneixen realment el treball diari i poden preveure els possibles problemes. Entrevistes, qüestionaris i sessions de brainstorming han de convertir-se en activitats freqüents i recurrents amb els diferents departaments i professionals de l'empresa. Serà un pla que estarà en continua evolució i actualització.

4.13 Missió, visió i valors

La **missió** de CàmpDog és la **d'oferir un nou concepte d'allotjament rural adaptat a tots** els membres de la família, **ja siguin persones o animals**, apostant pel màxim confort, llibertat, entreteniment i equip humà més qualificat per satisfer les necessitats de tots els membres d'una família, inclosos els animals.



La **visió** de CàmpDog serà **posicionar-se com referent a Catalunya en allotjaments rurals Pet Friendly** mitjançant innovadores i exclusives instal·lacions i serveis personalitzats i de qualitat per generar valor i diferenciació pels seus clients i empleats. Una aposta clara per un públic que valori els espais naturals, la tranquil·litat i les experiències úniques.



Els **valors** de CàmpDog per aconseguir la missió i visió estan detallats a l'Annex 43. Aquests són la qualitat, diferenciació, millora continua, aprenentatge i adaptabilitat, transparència i honestedat, igualtat, confiança, respecte, hospitalitat, benestar, no al maltractament animal, sostenibilitat, RSC i consciència ambiental.

5 PLA DE MÀRQUETING

5.1 Objectius i metes

Les conclusions extretes dels anàlisis anteriors són que existeixen uns riscos que poden afectar negativament a la recuperació del sector del turisme i conseqüentment a la viabilitat de l'empresa tals com les pujades dels tipus d'interès i del poder adquisitiu de les llars. Els factors positius són que han aparegut noves tendències al sector del turisme apostant pel turisme rural no massificat i amb tota la família (incloses les mascotes), que la tecnologia és un factor clau per la viabilitat de l'empresa i que el sector de les mascotes és un nínxol de mercat amb un creixement exponencial garantint un major número de vendes.

Per tant, l'objectiu principal del pla de màrqueting serà **posicionar el càmping en un** mercat madur però amb **un nínxol de mercat** que té unes necessitats no cobertes, ja que els càmpings actuals estan orientats al lleure i no cobreix les necessitats de les mascotes. Més específicament, els objectius i metes que es volen aconseguir són els detallats a l'**Annex 44**.

5.2 Segmentació

La segmentació de clients s'ha detallat a l'**Apartat 4.1**.

El nínxol de mercat al que estarà enfocat el negoci, serà el turisme rural amb mascota i més específicament els lloguers d'allotjaments rurals Pet Friendly. El públic objectiu seran les persones que tinguin animals, principalment de Catalunya i que vulguin passar uns dies amb les seves mascotes en un entorn rural.

Segons els càlculs realitzats a l'**Apartat 3.2.1**, el mercat objectiu del nou negoci seran 404.416 famílies catalanes. Encara que l'objectiu de CàmpDog serà aconseguir arribar al número màxim de clients objectiu per poder aconseguir una quota de mercat que ajudi a fer viable el negoci.

Concloem que existeix un nínxol de mercat en el sector turístic encara no completament explotat, el turisme amb mascota. Sent el perfil de les persones que gaudeixen d'aquest tipus de turisme molt divers, encara que la majoria solen ser parelles sense fills que viatgen els caps de setmana, a l'estiu o al nadal com hem pogut observar anteriorment, la majoria els anomenats Millennial i en segon terme la Generació X.

5.3 Posicionament

En principi no es compta amb cap posicionament en el mercat, ja que es tracta d'una empresa de nova creació, però s'haurà d'anar cercant el lloc al sector i per això un punt clau és el pla de màrqueting.

Però com bé es comenta als objectius de CàmpDog, el posicionament a aconseguir a **curt termini serà anar entrant en el mercat objectiu** a partir d'un augment de la notorietat de forma que el servei prestat per l'empresa sigui reconegut per la seva gran qualitat, innovació i imatge de marca, aconseguint la màxima satisfacció del client per fidelitzar-lo i ser una referència en el sector del càmping com a Entitat Socialment Sostenible.

A **mitjà i llarg termini, posicionar-se com referent a Catalunya en allotjaments rurals Pet Friendly** mitjançant innovadores i exclusives instal·lacions i serveis personalitzats, continuar augmentant la cartera de clients gràcies a la innovació en la promoció i distribució, consolidar els clients recurrents adaptant els serveis a la demanda del target objectiu aconseguint que CàmpDog sigui la primera preferència gràcies a la diferenciació i aconseguir que els clients siguin els principals ambaixadors de la marca.

5.4 Nínxol de mercat

L'entorn específic d'aquest negoci és el turisme rural de mascotes i el mercat potencial les persones amb mascotes que els agrada viatjar amb elles a entorns rurals i dintre d'aquest entorn trobem que la majoria de persones que tenen mascotes corresponen als Millennials que solen ser persones o parelles sense fills amb mascotes.

Això no vol dir que només els Millennials tinguin animals, però aquests van ser els primers que van incloure'ls a les seves activitats i estils de vida, dormir al costat, expressar-se col·lectivament pel respecte de l'animal i a més, enorgullar-se de forma extrema per tot l'anteriorment comentat. Són persones que opten per retardar la seva maternitat o directament no estan en els seus projectes de vida.

Una característica molt important per aquest nínxol és que per norma general estan **hiperconnectats**, ja que la tecnologia és part de la seva vida. Permetent a CàmpDog centrar-se primer en fer arribar fàcilment la seva oferta al màxim d'aquest públic objectiu mitjançant una distribució i promoció online i posteriorment arribar mitjançant ambaixadors i el boca a boca a altres generacions com són les famílies amb o sense fills amb mascotes que volen viatjar a llocs on tant els seus fills com animals es sentin còmodes i lliures.

5.5 Desenvolupament de l'Avantatge Competitiu respecte als competidors

CàmpDog no pretén tenir un avantatge competitiu de lideratge en costos, ja que pel sector del turisme el preu no és el millor avantatge respecte la competència. En aquest nínxol de mercat, on els clients busquen un servei específic i únic, el més important es cobrir aquesta necessitat per sobre del preu.

La idea és aprofitar l'impacte que té el sector del càmping a la zona per generar un alt volum de negoci i **ahora atacar el nínxol identificat. Per tant, l'avantatge competitiu estarà basat en la diferenciació de**

serveis, oferint un servei personalitzat, de qualitat i cobrin les necessitats dels seus clients potencials. A l'**Apartat 3.8** s'especifica més detalladament l'avantatge competitiu de CàmpDog.

Les variables clau per diferenciar-se seran les característiques del servei, del mercat i de l'empresa.

5.5.1 Característiques del servei

S'oferirà un servei enfocat completament a que les mascotes puguin gaudir de l'estada com les pròpies famílies. Per això, el càmping tindrà parcel·les i allotjaments amb jardí tancat perquè les mascotes no hagin d'estar cordades i es sentin com a casa. A més, hi haurà un gran espai tancat amb una piscina per mascotes, un parc (agility) i un espai d'aprenentatge on les mascotes puguin córrer, refrescar-se, divertir-se i sobretot tinguin l'oportunitat de ser educats per professionals com està detallat a l'**Apartat 2.2**.

Aquest servei estarà basat en les característiques adjuntades a l'**Annex 45**.

5.5.2 Característiques del mercat

El sector de les mascotes és un nínxol de mercat amb un creixement exponencial. L'oportunitat que dona el nínxol al que estarà enfocat l'empresa el permetrà diferenciar-se d'altres allotjaments del sector si el servei cobreix les necessitats que demanda aquest nínxol, ja que la demanda és superior a la oferta.

Aquests tipus de clients són més fidels i recomanen molt més a altres possibles clients. Les famílies, parelles i persones amb mascotes aprecien moltíssim els allotjaments que són amigables amb les mascotes i els recomanaran a altres potencials clients que estiguin dintre del mateix nínxol, ja que per aquestes clients el més important és que la seva mascota gaudeixi com ells de les vacances i estades en allotjaments. A més, aquests seran fidels perquè és molt difícil trobar allotjaments on les teves mascotes es sentin segures i felices.

Dintre d'aquest nínxol de mercat estan els Millennials, un grup molt ample de potencials clients amb mascotes i encara no ben explotat dintre del turisme rural.

5.5.3 Característiques de l'empresa

L'empresa tindrà unes característiques molt concretes per poder diferenciar-se i oferir la millor proposta de valor possible. Aquestes es detallen a l'**Annex 46**.

5.5.4 Altres variables per la diferenciació

Formació continua i experiència dels treballadors per generar confiança cap al client que serà la clau de l'èxit, aconseguir el mínim d'impacte negatiu possible (en el terreny, en el consum, en emissions...) prioritzant la sostenibilitat, la eficiència i el mínim impacte ecològic, utilitzar noves tecnologies i software per millorar l'experiència del client i diferenciar-se en innovació i excel·lència en els canals de distribució perquè són claus per aconseguir els clients potencials.

5.6 Estratègia de posicionament

5.6.1 Anàlisi dels competidors directes. Benchmarking

Per realitzar benchmarking les característiques que s'estudiaran seran el preu i els serveis de valor afegit enfocats a les mascotes que vol oferir CàmpDog. [24]

Els preus estimats dels diferents allotjaments estan adjuntats a l'**Annex 35** i a l'**Annex 47** s'adjunta una taula amb la descripció dels competidors directes a la mateixa zona on estarà l'empresa i competidors indirectes que ofereixen serveis molt similars.

Com es pot observar, cadascun dels competidors té varis serveis de valor afegit enfocats a les mascotes, però els més propers són Berga Resort i Mas Torrencito amb la diferència que Berga Resort té un preu molt més alt degut a les instal·lacions pels clients que ofereix i la diferència principal amb Mas Torrencito és que no es troba en un entorn de muntanya.

Els únics serveis que té CàmpDog i que no tenen la competència són el servei al client personalitzat enfocat en cobrir totes les necessitats dels seus clients i els serveis addicionals enfocats a les mascotes, tals com, ensinistrament, agility, acollida, perruqueria, vigilància per webcam... i molts més. Per tant, després d'aquest anàlisi CàmpDog posarà tots els seus esforços en obtenir un avantatge competitiu en personalització, innovació, qualitat dels seus serveis i utilització de les TIC.

5.6.2 Mapa de posicionament

S'adjunta a l'**Annex 19** dos mapes de posicionament per veure on es troba el negoci enfront la competència en base a quatre característiques importants de la proposta de valor del servei. El preu i la qualitat i la innovació i la personalització.

Al **mapa de posicionament 1** Mas Torrencito i Berga Resort són els dos allotjaments més competitius en qualitat, ja que tenen uns serveis i unes instal·lacions excel·lents enfocades 100% a les mascotes però amb un preu superior als altres allotjaments. CàmpDog ofereix serveis també de molt bona qualitat però no com els altres dos al ser un càmping rural bastant familiar. En quant al preu, l'allotjament més competitiu és el càmping Riera de Merlès, seguit molt aprop de la resta de càmpings. Això es degut a que en aquests tipus d'allotjament, les diferències de preu no són tant diferents perquè sol ser un nínxol que es competeix més per diferenciació que per preu.

Al **mapa de posicionament 2**, CàmpDog és l'allotjament més innovador i personalitzat, ja que és el càmping amb més serveis enfocats a les mascotes. Altres allotjaments que també utilitzen molt la innovació però no tant la personalització són Berga Resort i Mas Torrencito. En quant als altres competidors, no utilitzen molt la innovació, ja que els canals de reserva solen ser per telèfon o pàgines webs externes i tampoc la personalització, ja que només accepten mascotes als seus allotjaments però no tenen serveis enfocats cap a elles.

L'estratègia de penetració que s'utilitzarà és la d'entrada en el mercat, Per tant, CàmpDog oferirà els mateixos preus que els competidors directes, però basant-se en un avantatge competitiu centrat en la diferenciació enfocada a la personalització de serveis cap a mascotes, la innovació per cobrir les necessitats i arribar al màxim del públic objectiu i la alta qualitat per fidelitzar al client i el recomani.

5.7 Definició de l'estratègia de màrqueting a nivell de màrqueting estratègic

L'estratègia de màrqueting es basarà en la diferenciació versus la competència i s'enfocarà inicialment en un nínxol de mercat molt concret, tals com els Millennials amb mascotes que tenen la necessitat de gaudir amb la seva mascota d'experiències úniques a l'hora de viatjar.

CàmpDog oferirà un producte que ja existeix a l'actualitat però amb una proposta de valor millorada. Oferir una experiència completa dels allotjaments rurals Pet Friendly, on predomini la qualitat, la personalització i la innovació amb equipaments i serveis enfocats completament a les mascotes de màxima qualitat i servei al client personalitzat.

5.8 Definició de l'estratègia de màrqueting operatiu: Elecció del màrqueting mix

5.8.1 Producte

A l'**Apartat 2** es detalla el producte que oferirà CàmpDog i a l'**Annex 48** es detalla més acuradament el servei principal i tots els serveis que s'oferiran. [25]

L'estratègia de producte estarà basada en establir una idea d'exclusivitat en el producte enfront a competidors i substituïtius, ja que el producte és una ampliació del concepte i servei d'allotjament Pet Friendly i la ubicació en un enclavament únic. Oferint una experiència única tant a les persones com a les mascotes a partir de serveis completament adaptats als animals. La principal idea és que **la mascota sigui el vertader protagonista** i que l'establiment estigui totalment condicionat i preparat per elles.

Un altre punt important és el nom que s'ha escollit CàmpDog. Amb un nom únic, original i fàcil de recordar, aquests usuaris no tindran problema per trobar el càmping en els buscadors generals. Un nom que defineix el que es vol oferir, un càmping on els gossos siguin els principals clients.

L'estratègia de producte que es realitzarà des de CàmpDog té en compte 4 objectius bàsics, tals com la diferenciació, especialització, personalització i innovació descrits detalladament a l'**Annex 49**.

5.8.2 Preu

Com que aquest servei es basarà més en la diferenciació que no en el preu, **l'estratègia principal a seguir serà la basada en el mercat i la demanda**. Els preus es fixaran considerant la psicologia del consumidor i tenint en compte l'elasticitat de la demanda, adaptant el preu a la intensitat de la demanda existent i la demanda d'un producte és la quantitat del mateix que el mercat està disposat a acceptar.

Per això, per la millor gestió de preus s'aplicarà la tècnica de "Revenue Management" que consisteix en un procés de gestió de preus que uneix la fixació del preu junt amb la previsió de la demanda i la disponibilitat del servei, buscant maximitzar el benefici captant al client adequat, en el moment just i a través del canal de venda més adequat.

Aplicant aquesta estratègia, els preus augmentaran en temporada alta acord a la demanda i baixaran durant la temporada baixa. A més, s'elaboraran ofertes especials i descomptes per atraure als clients durant les èpoques de baixa demanda.

A l'**Apartat 2.3** es detalla una estimació de preus unitaris per tipus d'allotjament i servei on s'ha considerat temporada mitja i s'ha diferenciat entre dies entre setmana, caps de setmana i preus per temporada llarga (un any). Encara que poden variar per preus per fidelització, last minute, promocions...

5.8.3 Distribució

L'estratègia de distribució serà per CàmpDog un element indispensable per fer arribar el producte al màxim de públic objectiu, que coneguin la proposta de valor, comunicar-se i rebre retroalimentació. Així que, CàmpDog utilitzarà les eines tecnològiques més innovadores per fer arribar el producte al màxim de clients perquè el producte pot ser excel·lent però si no arriba als clients el negoci fracassarà.

Gràcies a la popularitat d'Internet, els canals de distribució s'han vist modificats adaptant-se a la nova era tecnològica modificant les relacions entre empresa, proveïdors i clients. Aquests seran una pàgina web pròpia i webs de professionals de tercers de reserves d'allotjaments i especialitzades en mascotes i xarxes socials pròpies i de influencers.

Aquests canals es detallen més específicament a l'**Apartat 2.4** i a l'**Apartat 4.3**.

5.8.4 Promoció

En els últims anys, Internet s'ha posicionat com un canal preferent pel mercat d'allotjaments turístics i pel turisme rural en particular, tant per la cerca i accés a la oferta existent com per concretar transaccions de reserva. Sobretot al perfil Millennial que estan dintre del públic objectiu a aconseguir.

Per això, és molt important que l'empresa es posi a Internet dintre de pàgines específiques de reserves d'allotjaments on algunes d'aquestes pàgines poden ser càmpings.com, booking.com, tripadvisor, trivago... Sense oblidar la importància de les xarxes socials com Instragram, Facebook, Youtube, Tiktok...

A més, la reducció dels costos tecnològics i l'existència de múltiples alternatives de plataformes i proveïdors nacionals de sistemes d'informació, han generat una "democratització" en l'accés a les noves tecnologies de la informació i, en l'actualitat, qualsevol empresa, independentment de la seva mida, poden assumir la inversió associada a comptar amb una plataforma de promoció i comercialització a Internet.

Així que l'estratègia de promoció estarà basada en realitzar un correcte posicionament en buscadors, crear una web atractiva i app pròpia detallada a l'**Annex 50**, llançament de perfils socials en Facebook, Twitter i Instagram, utilització de pàgines específiques de tercers de reserves d'allotjaments, utilització de influencers de xarxes socials i utilització de xarxes socials pròpies i de tercers de mascotes i/o allotjaments.

A l'**Annex 51** es detalla més acuradament l'estratègia de promoció de CàmpDog.

5.8.5 Inclusió de 4 variables més

A l'actualitat, les 4 variables anteriors han evolucionat de forma paral·lela als hàbits de compra i promoció, per això s'ha fet imperatiu ampliar l'enfoc i incloure 4 variables més detallades a l'**Annex 52**.

5.8.6 Pla d'acció

A l'**Annex 53** s'adjunten els plans d'acció en funció de l'estratègia de màrqueting mix escollides. No obstant, aquests plans són sempre susceptibles d'adaptar-se a diferents situacions que vagin sorgint.

5.9 Funnel de Vendes

CàmpDog haurà de realitzar un Funnel de Vendes ben planificat i executat on l'objectiu serà captar el major número de "leads" per transformar-los en clients recurrents i ambaixadors de la marca. [26]

Els clients potencials seran els calculats a l'**Apartat 3.2.1** i aquests serien unes 404.416 famílies catalanes amb animals de companyia que volen viatjar amb elles i prefereixen destins de muntanya. D'aquestes

famílies es segmentaran en dos per realitzar un funnel de vendes adaptat a cada segmentació. Els hiperconnectats Millennials i la Generació X que no són tan consumidors d'Internet.

Per entendre el comportament d'aquests clients potencials i adaptar-se a ells, s'utilitzarà **Inbound Marketing**, una metodologia comercial que apunta a captar clients mitjançant la creació de contingut valuós i experiències fetes a mida atraient als clients de forma natural a la web de CàmpDog i acompanyant-los en tot el procés de decisió de compra, ja que quantes més persones qualificades accedeixin a la web, més possibilitats de conversió, de reserves i vendes.

A l'**Annex 54** s'adjunta el càlcul del Funnel de Vendes.

Com a conclusió es pot afirmar que al ser un servei molt diferenciat amb un nínxol de mercat molt específic, tots aquests **factores de conversió seran un mica superiors**. A més, també s'hauria de tenir en compte que al ser un servei sense estacionalitat i allotjament principalment de cap de setmana, els **clients si els agrada tornaran a utilitzar el servei**.

Els **clients aconseguits** que surten a l'estimació del Funnel de Vendes **seran setmanals**, ja que s'invertirà per aconseguir amb Google, Instagram i Facebook Ads arribar a aquests clients potencials en una setmana. Complementarietat amb les altres estratègies de promoció provocarà que s'arribin a més del 10% de clients potencials. **Aquests serien 13 clients Millennials i 18 Generació X**.

A més, per aconseguir incrementar els clients a l'inici del negoci s'oferiran campanyes per nova obertura amb promocions 2x1 i preus especials per temporades de 6 mesos.

5.10 Estratègia Digital

Seguint amb els canals de distribució exposats a l'**Apartat 2.4**, així com el Model de Negoci Canvas, l'estratègia digital anirà orientada a l'eficàcia i eficiència d'aquests canals aprofitant al màxim totes les oportunitats que la era digital et dona. Per aquesta raó, la inversió en innovació tecnològica és la clau cap a una major eficiència i competitivitat de CàmpDog. [27]

CàmpDog apostarà per la personalització gràcies a les dades d'Internet que es recullen i analitzen periòdicament coneixent quant és el millor moment per enviar notificacions a un client en concret, que tipus de productes són els seus favorits o quin tipus de missatges incrementen l'apertura de l'aplicació mitjançant la tecnologia de "Machine learning".

A més, també participarà activament en xarxes socials i email marketing, ja que és una eina gratuïta que et permet interactuar, amb l'objectiu de fidelitzar-lo i aconseguir la recomanació boca a boca. La clau de l'èxit en el màrqueting P2P és diferenciar la marca de les altres, involucrant i interactuant amb els clients, però es necessita temps per guanyar el cor del client, i molt més la seva confiança i lleialtat.

A més, utilitzar blogs o pàgines webs amb històries sobre CàmpDog i el "Search Engine Optimization" (SEO) posicionant la web als primers llocs dels buscadors és primordial per aconseguir arribar ràpidament al màxim de públic objectiu.

Per finalitzar, s'utilitzaran tècniques predictives i dades dels usuaris per poder detectar i analitzar en temps real els patrons de conducta del públic objectiu, per preveure que productes i serveis escolliran en el futur i planificar les millors accions que puguin influir en el seu comportament per orientar-lo cap a CàmpDog.

A l'**Annex 55** es detalla exhaustivament el pla d'accions de l'estratègia digital.

5.11 Elecció d'estratègia/Canal de distribució

Per CàmpDog l'estratègia de distribució serà considerada un punt clau per la viabilitat de l'empresa, ja que es pot tenir un servei excel·lent però si no arriba al client final, aquest no seria viable.

L'estratègia que utilitzarà CàmpDog serà la selectiva, ja que la proposta de valor està basada principalment en la diferenciació, qualitat i experiència única. On s'haurà de fer arribar el servei als clients finals escollits directament o a partir d'un número reduït d'intermediaris triats específicament.

Així que l'estratègia de distribució principal amb més d'un 90% de pes serà la digital i serà tant B2C (business to consumer) com B2B (business to business), aquesta última sobretot a l'inici per poder donar-se a conèixer i arribar a més públic objectiu. Posteriorment, quant s'hagin posicionat al mercat com un servei únic, s'utilitzarà molt més la B2C per poder tenir un control més acurat de la distribució i control dels clients potencials per poder captar-los i posteriorment fidelitzar-los.

L'estratègia B2C es realitzarà a partir de web pròpia personalitzada, email marketing, perfil propi a Instagram, Facebook i Twitter i el boca a boca. L'estratègia B2B es realitzarà a partir d'acords amb pàgines webs específiques de mascotes i viatges, webs professionals de reserves d'allotjament, SEO, publicitat a Instagram i Facebook i aliances.

A l'Annex 56 es detalla més acuradament l'estratègia B2C i B2B. A continuació s'adjunta el pes que tindrà cada tipus d'estratègia i en consonància la seva importància.

Imatge 2. Pes i importància de les diferents estratègies de distribució

		Pes			
		Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
B2C	Web pròpia personalitzada	5%	8%	13%	16%
	Email marketing	1%	3%	4%	5%
	Perfil propi a Instagram	2%	3%	5%	6%
	Perfil propi a Facebook i Twitter	1%	2%	3%	5%
	Boca a boca	1%	3%	4%	6%
B2B	Acord pàgines web	10%	8%	6%	5%
	Webs professionals de reserves d'allotjament	30%	30%	30%	27%
	Search Engine Optimization (SEO)	25%	22%	18%	15%
	Publicitat en Instagram i Facebook	15%	13%	11%	10%
	Aliances	10%	8%	6%	5%

Font: Elaboració pròpia

El principal objectiu serà utilitzar els canals indirectes basats en B2C per captar clients i progressivament equilibrar la balança amb la venda directa sense intermediació. Per això, inicialment la idea serà externalitzar el màrqueting digital a una empresa especialitzada i gradualment integrar-la dintre de l'equip.

5.12 Estratègia de Branding

La marca ha de reflectir la missió i haurà d'estar inspirada per elements que siguin exclusivament de CàmpDog: els valors i els beneficis que faran que l'empresa sigui única. [28]

L'elecció ha sigut un nom modern que està compost per dues característiques principals del negoci. **"Càmp" que prové de càmping i "Dog" que és la diferenciació principal, un allotjament per mascotes.** Per diferenciar el significat de les dues paraules, tant la "C" inicial com la "D" es posaran en majúscules. "La Nou de Berguedà" associarà l'allotjament a un entorn rural i únic als pirineus catalans. A més, s'afegiran unes empremtes de gos per assegurar que la diferenciació està enfocada a les mascotes.



El logotip, un gos feliç jugant, s'associa perfectament a la paraula Pet Friendly, ja que representa llibertat i felicitat de les mascotes transmetent que aquest càmping és un lloc adient per elles sent l'eix principal de l'essència del negoci. El color terra utilitzat porta a un sentiment optimista i elegant però també de sostenibilitat, tranquil·litat, llibertat i ecològic. Per tant, **el color corporatiu serà aquest color terra.** A més, està complementarietat amb **un eslògan que expressa completament els valors de CàmpDog; la cura i felicitat dels gossos.**



La diferenciació de la marca en relació a la competència esdevindrà principalment per la seva preocupació per les mascotes i persones, ja siguin clients, treballadors i altres individus que ajudin a donar notorietat i imatge a la marca. El tipus d'innovació que es realitzarà serà **innovació oberta** per evitar la copia de la marca, ja que es busca protegir-la a través d'una cultura d'innovació que transcendeix a l'empresa i va més enllà, donant lloc al que es reconeix com intel·ligència col·lectiva. A més, aquesta es registrarà a Espanya.

Quant ja s'ha dissenyat la marca, s'integrarà en cada aspecte del negoci, prestant atenció perquè estigui present en qualsevol lloc on l'empresa interactui amb els clients. Per tant, s'afegirà a la web, xarxes socials, publicitat i vendes i servei al client, ja que la marca ha de ser tan poderosa com les persones que estan darrera d'ella, per això l'equip posarà contínuament la marca a treballar perquè funcioni l'estratègia.

6 PLA D'OPERACIONS

CàmpDog, a partir del seu pla d'operacions tindrà un objectiu clar: crear un servei que satisfaci les necessitats dels clients de la forma més eficient i menys costosa possible, determinant els recursos i les diferents fases de producció per les que passaran els diferents elements fins aconseguir el producte final. A més, també haurà de definir l'estratègia a seguir per aconseguir aquest objectiu.

6.1 Forma jurídica escollida

CàmpDog escollirà la Societat Limitada (SL), ja que és una Societat de Capital amb caràcter mercantil i personalitat jurídica pròpia, que pot tenir un o més socis i els **socis no tenen que respondre amb el seu patrimoni personal dels deutes de l'empresa**, ja que la responsabilitat es limita al capital aportat. [29]

L'Òrgan d'Administració seran els d'Administradors solidaris per temps indefinit i CàmpDog estarà dintre del sector de serveis d'allotjament amb *codi CNAE 553. Càmpings i aparcaments per caravanes* i operarà principalment a l'àmbit autonòmic de Catalunya.

CàmpDog tindrà obligacions de comunicació amb l'Administració Pública, comptables i registrals (legalització del llibre d'actes, llibre de registre de socis i de contractes, llibre d'inventari i de comptes anuals, llibre diari i llibre Registre de l'IVA), fiscals (l'alta a Hisenda, Impost d'Activitats Econòmiques, Impost de Valor Afegit (IVA), Impost sobre Societats, IRPF...) i amb la Seguretat Social (comunicar l'alta, la variació o la baixa dels treballadors i pagar les assegurances socials dels treballadors..).

A més de complir amb totes aquestes obligacions, CàmpDog haurà d'obtenir la firma electrònica, l'alta en censos de l'Agència Tributaria, complir amb la Llei de Blanqueig de Capitals i la de Prevenció de Riscos Laborals i complir amb la RGPD. Per últim, el domicili Social i Fiscal de CàmpDog serà a **Polígon 4, Parcel·la 11. Devesa. La Nou de Berguedà**. Així que, CàmpDog estarà subjecte al pagament de les quotes municipals i el IAE establert per l'Ajuntament de la Nou de Berguedà.

6.2 Estratègia de producció i/o subcontractació de processos

A l'**Annex 57, 58 i 59** s'adjunten els processos productius del servei principal que és reservar un allotjament al càmping, de l'etapa gaudir del servei i d'ensinistrament i agility.

L'estratègia de producció per prestar els seus serveis serà la diferenciació, la d'oferir qualitat i experiència única en el seu servei i en una atenció al client personalitzada i excel·lent.

Així que, la confiança serà la base de les relacions amb el client i per haver-hi confiança cal que el client se senti escoltat, valorat, respectat i que la seva experiència sigui insuperable complint amb totes les seves expectatives. Per tant, s'haurà d'establir una interacció amb el client, prèvia, present i futura a l'ordre de la reserva que el farà sentir-se còmode i feliç mantenint una llarga relació amb l'empresa.

Tot el procés de compra haurà de ser senzill, però acurat i s'haurà de fer molt d'èmfasi en el tracte que rebin els clients en tot el procés. Sobretot en les etapes més potents a nivell emocional on serà necessari invertir molt més temps i recursos per conèixer la satisfacció i punts de dolor del clients.

La relació en l'etapa prevenda que serà majoritàriament per Internet, haurà de complir amb les necessitats del client, s'haurà d'establir un xat o preguntes FAQs amb els possibles dubtes on serà molt important els temps d'espera, ja que aquí serà on el client es formarà una primera idea del que es trobarà a la futura estança. Per tant, el procés de reserva haurà de ser fàcil, àgil i agradable a la vista.

Una altra etapa molt important és la venda on la relació amb el client serà molt personalitzada explicant tots els serveis, activitats i instal·lacions i on els clients podran resoldre els seus dubtes i queixes.

A l'etapa que el client està gaudint del servei principal i serveis addicionals, les instal·lacions i equipaments hauran d'estar en perfecte estat i neteja i en aquesta etapa, el client haurà rebut per part de l'atenció al client una personalització que haurà de ser agradable, cortès i fiable per fer que el client es porti d'inici una bona impressió del càmping.

Per últim, la relació amb el client a la sortida serà clau per mesurar el grau de satisfacció, motor de millora continua en la relació amb el client i fidelitat.

Un **punt clau** en l'estratègia **serà la subcontractació** que serà una part fonamental de la seva estructura, ja que part dels serveis oferts s'externalitzaran a socis estratègics per tal d'aprofitar la seva especialització i les economies d'escala per reduir costos sense haver de renunciar a oferir un servei concret mitjançant un contracte de prestació de serveis sota demanda. CàmpDog haurà d'acordar amb el proveïdor les condicions tals com, la qualitat, excel·lència, entrega, preu i condicions de pagament del servei.

Igualment, també es subcontractaran altres serveis que formen part dels processos de suport, tals com la gestoria per realitzar tasques fiscals, comptables i nomines, serveis de màrqueting i hostatge web per tenir cobertes sempre aquestes necessitats, especialització i no preocupar-se per baixes de treballadors. A més, en èpoques amb molta demanda, es subcontractaran treballadors via ETT per cobrir les necessitats dels clients i aconseguir que la qualitat del servei no es vegi afectada.

Un **altre punt clau** en l'estratègia serà **la gestió de la qualitat** que és la proposta de valor de l'empresa, per això, s'haurà de realitzar una gestió integral eficient i eficaç de la qualitat dirigida directament per un dels dos membres de l'equip fundacional que establirà mecanismes de control molt exigents per assegurar la qualitat en qualsevol fase del procés productiu, tant a nivell intern com en els processos subcontractats.

Per últim, **un altre punt clau** en l'estratègia serà **la demanda**, ja que quant es presta un servei tan diferencial enfocat cap a un nínxol de mercat tant específic i amb un creixement exponencial és molt difícil quantificar la demanda. Al ser un producte tant nou, als inicis, la demanda no serà regular i immediata, així que el servei haurà de ser **suficientment escalable** per poder donar sempre l'excel·lència amb el mínim cost, ja que la demanda pot variar moltíssim a l'estiu arribant fins i tot al 100% de la oferta. La contractació de treballadors serà escalable fins arribar a una estimació de demanda al voltant del 40% de l'oferta els caps de setmana per lloguer de temporades curtes i unes 30 parcel·les de temporada llarga. Als mesos de més demanda es subcontractaran treballadors.

6.3 Estratègia de Recursos Materials Productius

L'estratègia a seguir serà clau degut a la alta inversió inicial necessària per posar en marxa el negoci.

El càmping estarà situat al nucli de la Nou de Berguedà i al estar aprovat ja la construcció d'un càmping en aquells terrenys amb les llicències d'obres, llum i tancat, l'aprovació del projecte per part d'un arquitecte, la llicència d'obertura i d'activitat, CàmpDog s'estalviarà en temps i diners tota la burocràcia per legalitzar-lo podent posar en marxa el càmping el més ràpidament possible. [2]

La disposició de les instal·lacions i equipaments bé donada per la voluntat d'adaptació del càmping a la topografia, vegetació i característiques existents del terreny, cercant la màxima integració en el medi natural. A més, **totes les instal·lacions seran accessibles per persones amb discapacitat.** [34]

A l'**Annex 60** es detallen totes les instal·lacions i equipaments per poder oferir el servei de CàmpDog i la empresa contractada per la seva construcció. Totes aquestes instal·lacions i equipaments seran eficientment sostenibles i hauran de complir amb la RSC mitjançant el seu Pla de Sostenibilitat. Per tant, a més de les plaques solars per donar llum i escalfar aigua calenta, es realitzarà el triatge de residus pel seu correcte reciclatge, la piscina estarà climatitzada amb energia solar i qualsevol servei i activitat s'analitzarà per fer-ho el més sostenible possible.

A més, aquestes instal·lacions i equipaments estaran condicionats amb tota la maquinària, el mobiliari, equips informàtics i utensilis per poder oferir el servei descrit a la proposta de valor, detallats a l'**Annex 61**.

El càmping tindrà instaurat un pla de seguretat i prevenció estàndard, aprovat per l'Ajuntament de la Nou de Berguedà i unes normes infranquejables d'higiene detallades a l'**Annex 62**.

El medi ambient serà un punt clau per CàmpDog. Per això, serà fonamental la neteja de les instal·lacions i el respecte pel descans mitjançant un control exhaustiu sobre el soroll i en quant a la contaminació, es procurarà que els clients utilitzin degudament les infraestructures del càmping evitant fer focs fora de les zones reservades, els residus s'hauran de dipositar a les papereres i contenidors corresponent i els cotxes no podran passar de 20km/h per evitar contaminació innecessària i mantenir la seguretat dels clients.

L'empresa Bertran Enginyeria SLP s'encarregarà de liderar el projecte d'adequació, construcció i instal·lació de tot el càmping mitjançant enginyers de camins, industrials i arquitectes, ja que aquesta empresa té més de 50 anys d'experiència i està dedicada al desenvolupament de projectes al servei de l'arquitectura, la enginyeria i l'urbanisme.



6.4 Pla logístic

Dissenyar un pla logístic per CàmpDog es bastant subjectiu, ja que es tracta d'una empresa que ofereix un servei, però un bon desenvolupament d'aquest pla li permetrà conèixer i deixar ben definides les funcions.

Per tant, CàmpDog desenvoluparà un pla logístic que es caracteritzarà per no requerir de molt d'espai per la fase de proveïment i emmagatzematge, la fase de producció estarà caracteritzada per la planificació de la prestació del servei i la fase de subministrament del servei pels tipus de canal de distribució.

Els elements del pla logístic de CàmpDog detallats s'adjunten a l'**Annex 63**.

Els elements bàsics seran les persones, ja que la proposta de valor depèn de que facin bé la feina els seus treballadors des de l'atenció al client, fins el manteniment o la neteja i la subcontractació. Encara que també és molt important les instal·lacions i equipaments que estiguin en excel·lents condicions.

Les compres i aprovisionaments tenen poca rellevància per no treballar amb matèries primes però CàmpDog dependrà d'uns serveis professionals molt estratègics com es va observar a la matriu de Kraljic de l'**Apartat 4.2.3**.

En la producció s'ha de tenir molt en compte la logística interna amb la planificació en temps i forma de les diferents activitats que impliquen la prestació de serveis.

L'emmagatzematge és un element que no té rellevància perquè es presta un servei. Però igualment, CàmpDog tindrà un petit magatzem i l'estratègia serà la d'analitzar mensualment el material del que es disposa i anar comprant el necessari.

Al ser un servei, la distribució seria la primera fase del pla logístic. CàmpDog oferirà una distribució principalment per canals online detallats als **Apartats 5.10 i 5.11**.

6.5 Planificació temporal per a l'inici d'activitats

A l'**Annex 66** s'adjuntarà un diagrama de Gantt per fer més visual la planificació temporal i a l'**Annex 67** s'adjunta el cronograma amb la planificació de tasques de la posada en funcionament de CàmpDog.

6.6 Disseny organitzatiu

Per les característiques de l'empresa el **disseny organitzatiu estarà basat en l'equilibri i dintre d'aquest el model adhocràtic** emfatitzant la feina en equip mitjançant la motivació i la continua implicació dels seus membres, ja que per poder oferir un servei excepcional i eficient, els treballadors s'han de sentir identificats amb la missió, visió i valors de CàmpDog fomentant la responsabilitat individual de cadascun.

A l'organigrama de l'**Annex 66** es veuen representades les relacions de comandament i de dependència entre el personal. CàmpDog estarà **estructurada amb un enfoc funcional** en el que hi hauran 4 departaments funcionals molt diferenciats, delegant el control al personal qualificat per cada un dels departaments per aconseguir una major comunicació i treball en equip entre tots ells.

Els responsables d'aquests departaments seran les dues fundadores però es recolzaran en personal altament qualificat per la realització de les tasques i serveis externs per aconseguir que els diferents departaments treballin de forma autònoma i en equip i només es recolzin en els caps per decisions extraordinàries i/o problemes que puguin sorgir. Les tasques més rellevants estan detallades a l'**Annex 67**.

Durant el primer any, es preveu la contractació de 6 treballadors interns (3 per atenció al client, 2 per manteniment i jardineria i 1 per vigilar l'entrada els caps de setmana) i 4 treballadors externs (2 per la seguretat i 2 per la neteja), més la subcontractació de serveis addicionals i en períodes d'alta demanda.

A l'inici es subcontractarà una empresa especialitzada en màrqueting per implementar l'estratègia de màrqueting, creació de la web i app, gestió de les xarxes socials, publicitat, promocions... per aconseguir que es conegui l'empresa el més ràpidament possible dintre del públic objectiu.

Les tasques de comptabilitat i laborals estaran externalitzades a una gestoria de Berga que s'encarregarà de la gestió comptable, fiscal i laboral de CàmpDog.

Els costos de personal estan detallats a l'**Apartat 7.2.1**. L'horari serà de 8 hores diàries, de 9h a 13h i de 15h a 19h, tot i que depenent de la situació s'estarà disponible a qualsevol hora i a l'**Annex 68** es detallen les condicions, tasques, horaris i formació per cada lloc de feina específic.

6.7 Estratègia de Recursos Humans (RRHH)

La política de personal de CàmpDog serà la de funcionar com una empresa familiar en la que tots guanyen si l'empresa guanya. Per aconseguir això, l'empresa realitzarà mensualment una reunió per tractar assumptes d'operativa, aportar idees creatives per tal d'adaptar-se o innovar, anticipar-se a possibles malentesos, solucionar problemes i comunicar els resultats mensuals i previsions futures.

Aquestes reunions es realitzaran per tal d'involucrar a tots els treballadors amb els valors, la missió i la visió i per aconseguir un equip motivat, en un ambient de treball agradable on tothom es senti valorat i escoltat i on les idees i les ganes de treballar flueixin de forma natural, ja que això permetrà que ho transmetin als clients que ho percebran i s'aconseguirà que desitgin venir a l'allotjament.

L'actiu més important de CàmpDog són els seus treballadors, motiu pel qual serà clau la creació d'una estratègia de recursos humans solida i amplia que garanteixi contractar i mantenir els millors professionals treballant sota les millors condicions, formació i desenvolupament. Per tant, CàmpDog basarà la seva

estratègia en la selecció i captació de talent, gestió de persones, retribucions, polítiques de motivació i formació i RSC amb els treballadors.

6.7.1 Selecció

Aquesta fase s'iniciarà 5 mesos abans de l'inici de l'activitat tal i com s'ha detallat a la planificació i el personal haurà d'estar contractat a 31 de març de 2025 per formar i informar com serà el servei i l'empresa.

Les fonts de reclutament que s'utilitzaran seran els anuncis dels cercadors de feina especialitzats, com infojobs, la borsa de treball de l'Ajuntament de Berga, la pàgina web i les xarxes socials pel personal propi.

Un requisit essencial per treballar a CàmpDog serà **que siguin amants de les mascotes i que tinguin coneixements del sector**, ja que l'objectiu és proporcionar un tracte adaptat a les necessitats dels clients.

Pel que fa a la selecció, serà una tasca a realitzar amb la major de les cures i dedicacions. Serà un procés de selecció exhaustiu i eminentment pràctic per poder valorar l'adequació de les característiques dels candidats al lloc de treball. Els passos que seguirà CàmpDog es detallen a l'**Annex 69**.

Per la seguretat i la neteja després de molt buscar es contractarà l'empresa Guard Group que té seu a Berga, una empresa amb més de 15 anys d'experiència desenvolupant la seva activitat oferint un ampli catàleg de serveis mitjançant autèntics especialistes en els diferents camps, entre ells la seguretat i la neteja. L'elecció d'una mateixa empresa pels dos serveis ajudarà a CàmpDog en la interlocució recurrent i en un estalvi en el cost.



Pels serveis afegits, es buscaran empreses locals, principalment de Berga que ofereixin aquests serveis sota demanda.

Com a conclusió, **el procés de selecció serà exhaustiu i eminentment pràctic per poder valorar l'adequació de les característiques dels candidats al lloc de treball ofert.**

6.7.2 Formació

CàmpDog vol que el **desenvolupament i la formació dels seus treballadors sigui constant**, ja que aquest aporta tant un benefici a nivell individual com a nivell de la pròpia empresa, que s'enriqueix amb l'experiència i professionalitat del seu capital humà. Per això, es realitzaran programes de formació continuada sobre cadascuna de les seves àrees de treball específiques perquè tots els membres de l'equip tinguin totes les eines necessàries per poder desenvolupar les seves tasques diàries de la forma més eficient i innovadora possible i així poder evitar caure en la desactualització i pèrdua de competitivitat.

Aquest formació l'impulsarà S.G.R com a cap del departament de Recursos Humans segons les necessitats que es detectin en el dia a dia i les propostes dels treballadors i s'oferiran tant a nivell individual com grupal. Existirà una comunicació bidireccional entre els treballadors i la direcció per poder transmetre les inquietuds o dubtes i valorar i atendre les que siguin viables.

Aquesta **formació serà tant de cursos específics de gestió de tasques individuals** (eines de gestió...) **com d'habilitats interpersonals** (atenció al client, treball en equip...), ja que sobretot aquestes últimes són fonamentals pel desenvolupament d'una feina de caràcter tant personalitzat.

6.7.3 Retribució

La política retributiva estarà basada en un sistema orientat a l'acompliment, prioritzant el rendiment i la qualitat i premiant la contribució dels treballadors als resultats de l'empresa i aquests seran tant monetaris com no monetaris partint de la premissa de la meritocràcia i la recompensa de l'esforç continu.

La retribució monetària inicial de CàmpDog estarà definida pel sou mig de mercat del lloc específic més un % per l'increment de responsabilitats per així captar els professionals més experimentats del sector. A més, s'establirà un **programa d'incentius econòmics** anuals proporcionals al seu sou quant l'empresa arribi als beneficis esperats mitjançant el seu pla de negoci i també, depenent d'uns barems estipulats de extra benefici, els treballadors rebran un % del seu salari anual per aconseguir eficiència, efectivitat, fidelitat, continuïtat i sobretot implicació dels treballadors per aconseguir aquests beneficis.

Els fundadors rebran inicialment una retribució fixa per sota del salari mig de mercat per garantir més ràpidament el retorn de la inversió i es complementarà quant sigui possible amb els beneficis nets que generi CàmpDog.

D'altra banda, la **retribució no monetària** del personal de CàmpDog es realitzarà mitjançant activitats culturals grupals, assegurança d'accidents, permisos retribuïts per atendre contingències personals, formació continua, comunicació oberta i el reconeixement o la promoció gradual.

6.7.4 Motivació i carrera professional

Totes les accions comentades anteriorment en quant a formació i retribució seran dutes a termes per motivar i desenvolupar una carrera professional als treballadors.

A més, **per avaluar** al personal **es farà de forma bastant informal i recolzada en el dia a dia promovent una comunicació activa i bidireccional** i transparent perquè els treballadors tinguin la completa llibertat de comentar inquietuds i necessitats, també s'avaluarà mitjançant un sistema obert d'avaluació valorant els punts forts i febles de cada treballador sense centrar-se en mesures quantitatives de control estrictes i valorant molt més el valor afegit que aporta el treballador al servei entregat al client. Per això, **les opinions dels clients seran un factor clau en l'avaluació dels treballadors**.

Els fundadors volen generar un sentiment de grup fent que la relació amb els seus treballadors sigui propera amb una comunicació clara, directa i basada en la confiança mútua. Per tant, l'estil que s'implementarà estarà basat en un **estil democràtic** on es tindran en compte les aportacions dels treballadors i la col·laboració mútua de tots. Els treballadors s'involucraràn en els processos de presa de decisions fomentant la saviesa col·lectiva que permetrà l'empoderament. Aquest tipus de lideratge permetrà augmentar la satisfacció entre els treballadors.

Per tot això, es crearà un pla de comunicació intern compartit amb tots els treballadors recurrentment on es contemplarà les fites a aconseguir a nivell de volum de negoci en 3 anys. Aquest pla servirà com a guia perquè es sàpiga cap on s'ha d'anar, que es vol aconseguir i quins beneficis pot comportar als treballadors a nivell professional si l'empresa arriba als seus objectius estratègics previstos. Al ser una empresa de nova creació amb una estructura lleugera de treballadors, existeix molt de potencial per crear noves àrees depenent de les necessitats futures a mig i llarg termini. Àrees amb oportunitats de creixement pels treballadors més compromesos i amb experiència acumulada.

6.8 Mecanismes de perspectiva de gènere de CàmpDog

CàmpDog fomentarà **la gestió del talent i apostarà per la incorporació de la diversitat a la plantilla**.

La selecció es realitzarà per competències i experiència no tenint en compte el gènere. La gestió del talent estarà basada en les competències adquirides i les actituds i aptituds dels treballadors. Per tant, CàmpDog inclourà els següents objectius en el pla d'organització detallats a **l'Annex 70**. L'objectiu d'aquesta guia serà, per un lloc, fer reflexionar sobre la importància d'incorporar la perspectiva de gènere en el departament de Recursos Humans i per un altre lloc, proporcionar eines per incloure aquesta perspectiva als processos de selecció de personal. [35]

El departament de Recursos Humans treballarà per fomentar una cultura empresarial més inclusiva, diversa i tolerant, implementant polítiques de conciliació laboral i igualtat, erradicant qualsevol tipus de discriminació i així com condemnant greument l'assetjament sexual, ja que una gestió de Recursos Humans amb perspectiva de gènere és fonamental per assegurar que no s'ignorin o quedin invisibilitzades, necessitats i situacions de discriminació.

A més, garantirà una distribució proporcional de dones i homes segons categories professionals per evitar tant la ja mencionades segregació horitzontal com la segregació vertical, així com contractes de qualitat que permetin l'estabilitat i benestar dels i les treballadores. Un fet imprescindible per la proposta de valor de CàmpDog que depèn completament del tracte i serveis al client que hauran de realitzar els treballadors.

Per tant, els llocs de treball es definiran en funció de les tasques a realitzar, les habilitats, coneixements i experiències requerides per desenvolupar aquestes tasques, deixant fora qualsevol altre consideració que no tingui incidència real en el lloc de treball (com pot ser la situació familiar, l'aparença física, el gènere...).

Les ofertes de treball es realitzaran en base a coneixements i aptituds per evitar biaixos i valoracions subjectives basades en el gènere eliminant qualsevol al·lusion a requisits no significatius ni termes que produeixin discriminacions, ja sigui de forma directa o indirecta. En les entrevistes s'evitaran preguntes de caire personal i només es basarà en les necessitats competents del lloc de treball a complir.

Com a conclusió general, **CàmpDog eliminarà el gènere dintre de l'empresa**. Només es basarà en persones. **Persones que realitzen unes tasques i tenen les competències necessàries per realitzar-les eficientment i eficaçment**.

6.9 Utilització de tecnologies digitals

El fet de poder dotar al turisme de noves tecnologies, obre un camí a un ventall de possibilitats i noves tendències de cara al turisme.

Per això, per CàmpDog un dels principals objectius serà **transformar l'experiència de reservar per Internet en un fet senzill i sense complicacions**, especialment tenint en compte que la majoria planifica el seu viatge per Internet. Així que, CàmpDog estarà a l'última en qualsevol innovació que puguin anar sorgint en la distribució online com per exemple la **web 3.0**, actualitzant la seva web, app i xarxes socials contínuament i afegint qualsevol innovació que aparegui al mercat.

A més, com que l'ecosistema actual de CàmpDog es basa en gran mesura en els serveis proporcionats a través d'Internet serà necessari implantar solucions en el núvol (cloud).

Una altre tendència que implementarà CàmpDog serà la **realitat virtual** que permetrà al client assegurar-se de que s'allotjarà en un lloc que li agradi.

També utilitzarà les estratègies de **Big Data i Revenue Management** per realitzar millores i aconseguir els preus més adequats depenent de la demanda i de l'oferta i s'analitzaran totes les opinions i informacions dels clients per establir una estratègia solida de dades que permeti al futurible client conèixer amb claredat com a sigut l'experiència d'anteriors clients i millorar el servei en base a les queixes publicades.

En termes de connexió, CàmpDog serà un **càmping hiperconnectat** amb una cobertura completa d'Internet d'alta velocitat per totes les instal·lacions mitjançant una connexió de fibra i elements wifi desplegats que estarà monitoritzada per prevenir qualsevol problema o caiguda. Televisions connectades per poder utilitzar les plataformes televisives més importants (Netflix, Hbo...), càmeres de videovigilància en tots els allotjaments que es podran contractar per poder veure el teu allotjament des de qualsevol lloc a través de l'aplicació i instal·lacions domòtiques per estalviar en recursos.

En termes d'oficina, CàmpDog **implantarà nous sistemes informàtics** compartint informació en lloc de generar còpies i s'apostarà per la **ciberseguretat** mitjançant un conjunt de procediments i eines que s'implementaran per protegir la informació que es generi i processi a través d'ordinadors, servidors, dispositius mòbils, xarxes i sistemes electrònics amb l'objectiu de que les dades dels clients i la xarxa pròpia estiguin segures evitant l'ingrés d'usuaris no autoritzats.

7 PLA FINANCER

7.1 Estratègia financera

El focus de l'empresa ha de ser guanyar diners, ja que d'això dependrà que el negoci surti endavant i tot serà molt més senzill si es segueix una bona estratègia financera

7.1.1 Objectius financers

Per aconseguir aquests objectius generals i específics detallats a l'**Apartat 1.3** CàmpDog cercarà durant els primers 5 anys els objectius específics financers detallats a l'**Annex 71**. Aquests són, obtenir recursos financers necessaris òptims, retribuir als accionistes, estimar la xifra de vendes més realista, controlar la situació econòmica, amortitzar ràpidament els deutes i aconseguir una bona estabilitat financera.

7.1.2 Obtenció i captació de recursos

Pel correcte desenvolupament del negoci, serà necessari escometre tota un sèrie d'inversions relacionades amb el condicionament i construcció de les instal·lacions necessàries. A l'**Annex 72** s'adjunten totes les inversions necessàries i aquestes estan descrites més detalladament a l'**Annex 60, 61 i 62**.

Primerament s'haurà de comprar el terreny on hi estarà situat el càmping i posteriorment condicionar-lo. El preu d'adquisició inclourà l'import facturat pel venedor, els impostos no retornables, més totes les despeses per la seva posada en funcionament. Per tant, s'hauran d'incloure les despeses d'acondicionament quant s'efectuïn amb caràcter previ a la seva adquisició (com en aquest cas). El total de costos d'adquisició del terreny seran de **726.182,2 euros** (IVA inclòs).

Les construccions necessàries a realitzar sobre el terreny seran la construcció dels edificis de serveis comuns i el principal, els 6 apartaments i els 16 bungalows dels que disposarà el càmping. La inversió a realitzar ascendeix a **873.245 euros** (IVA inclòs).

Les instal·lacions a realitzar en l'acondicionament del càmping són moltes i molt variades, per això, la inversió necessària ascendeix a **299.184,60 euros** (IVA inclòs).

La compra de maquinaria per les instal·lacions del càmping es redueix a tota la maquinaria necessària pel funcionament. La inversió serà d'un total de **25.043,60 euros** (IVA inclòs).

El cost total de les eines i estris necessaris ascendeix a un total de **9.536,60 euros** (IVA inclòs).

La inversió d'emprendre la compra del mobiliari necessari ascendeix a un total de **18.062,10 euros** (IVA inclòs). El mobiliari inicial dels bungalows i apartaments estan inclosos en el preu de compra.

Els equips electrònics i informàtics necessaris pel desenvolupament de l'activitat passen per la compra d'equips electrònics i ordinadors que no van per Renting. La inversió serà de **2.230,20 euros** (IVA inclòs).

Per últim, els elements de transport necessaris per realitzar la prestació de serveis adequadament passa per l'adquisició de 1 furgoneta Nissan per un import de **23.576,90 euros** (IVA inclòs).

La inversió total necessària serà de **1.641.844 euros** més IVA. A partir d'aquestes dades s'ha d'estudiar les millors opcions de finançament i la forma en que s'estructurarà. A partir d'aquí, els fundadors posen de manifest que la captació i obtenció dels recursos es farà mitjançant les fonts definides a l'**Apartat 7.1.4**.

Algunes taxes, impostos o pagaments a l'Ajuntament no tenen IVA, però per facilitat del model s'ha considerat un IVA del 21% a tota la inversió.

S'adjunta a l'**Annex 73** la distribució de la inversió inicial realitzada amb la quota d'IVA suportada i l'amortització anual. Com s'observa no hi hauran inversions noves en els primers 3 anys. El pla d'amortització per totes les inversions s'ha establert conforme a la naturalesa de cada inversió, plantejant a l'**Annex 74** les hipòtesis corresponents a la vida útil i la dotació anual de cada un dels bens.

El mètode empleat pel càlcul de l'amortització dels elements és el lineal, considerant com data d'inici d'amortització dels elements adquirits el primer any el 1 de gener de 2025 (per facilitat del model), encara que el moment de l'obertura de les instal·lacions als clients i, per tant, el moment en que comença la generació d'ingressos serà al mes d'abril de 2025. L'amortització anual serà de **50.749,04 euros**.

S'entén que el **terreny té una vida útil indefinida** o limitada que li fa ser un bé no amortitzable.

Les construccions s'han separat en 2, les edificacions d'obra amb una vida útil de 50 anys i els apartaments o bungalows que es poden considerar com edificacions temporals (similars a un cobert) s'ha considerat una vida útil de 20 anys. Les instal·lacions s'han diferenciat en instal·lacions que tenen components elèctrics (excepte la instal·lació de plaques solars) que són instal·lacions amb vida útil de 10 anys i la resta d'instal·lacions, que s'ha considerat una vida útil de 20 anys.

7.1.3 Planificació de tresoreria

El principal objectiu serà tenir la suficient liquiditat el primer any fins que s'aconsegueixi obtenir les suficients vendes per suportar les despeses recurrents i el retorn dels préstecs. Per això, s'haurà d'aconseguir finançament extra de la inversió requerida inicial de **126.393,73 euros** per suportar la falta de liquiditat dels primers mesos fins arribar als mesos de màxima afluència (juliol i agost)

La política de tresoreria que seguirà CàmpDog serà:

- Realitzar un **pressupost de tresoreria anual**. Amb la previsió d'ingressos i despeses anuals i els períodes de cobraments i de pagaments, estimar les previsions de tresoreria per operacions de capital (pagaments de préstecs), pagaments per retribució del passiu a llarg termini (dividends) i pels impostos (IVA, IAE, impostos municipals...). Tot això per obtenir una previsió de tresoreria a un any que pot variar per despeses o ingressos inesperats.
- **Controlar i modificar aquest pressupost de tresoreria anual cada setmana** amb unes previsions més encertades, gestionant els pagaments i cobraments en dates d'operació i de valor en el compte bancari per obtenir l'equilibri entre les previsions i els moviments reals que es van acumulant en el banc. La idea es estar preparats a qualsevol imprevist que pugui sorgir.

A l'**Annex 75** s'adjunta la taula dels períodes de pagament i cobrament i com es pot observar, gràcies a que els cobraments dels clients serà al comptat i fins i tot per avançat, podran finançar els pagaments que excepte els sous i salaris, els consum varis i els rentings, la resta es pagaran a 30 dies.

Si en un futur es generes un excés de tresoreria, produint que la rendibilitat s'estanqués, es realitzarà una cancel·lació dels préstec sol·licitat i una inversió en més allotjaments per CàmpDog.

7.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini

Degut a la alta inversió inicial, el finançament serà a llarg termini. A l'inici de l'activitat no serà necessari el finançament a curt termini perquè les vendes es paguen al comptat fent que es puguin suportar les despeses si els cobraments són superiors als pagaments. Si algun mes no hi ha suficient liquiditat, s'obririen línies ICO de finançament que ofereix avantatges com la carència de comissions. [36]

L'objectiu de CàmpDog serà buscar l'autofinançament, evitant així els estudis, gestions, comissions i interessos que es derivin de la sol·licitud de crèdits a les entitats financeres.

La inversió inicial per iniciar l'activitat serà originària de finançament intern via capital social i de finançament extern via préstec subvencionat bancari, bussiness angels, crowdfunding i subvencions de capital. Més concretament el detall de la política de finançament s'adjunta a l'**Annex 76**.

Les subvencions es van buscar i demanar en quant el pressupost total de les obres estava enllestit i per assegurar la màxima quantia de subvencions es va contractar a una empresa especialitzada en buscar i presentar correctament la informació per obtenir la subvenció. S'assumeix que la subvenció ja la havia rebut CàmpDog el dia 01/01/2025 (per facilitat en el model de negoci). [37] [38] [39] [40] [41]

CàmpDog necessita finançar 1.986.631 euros (IVA inclòs) per poder iniciar la seva activitat. Però ha aconseguit 2.113.024,8 euros per poder sufragar els primers mesos de l'activitat.

S'adjunta a continuació i a l'**Annex 77** el resum del finançament total aconseguit:

Imatge 3. Resum del finançament inicial aconseguit

Finançament	Total
Fundadores	425.000,0
Bussiness Angel	200.000,0
Crowdfunding	200.000,0
Subvencions	288.024,8
Prestec subvencionat	1.000.000,0
Total	2.113.024,8

Font: Elaboració pròpia

7.1.5 Política de remuneració de capital

La política es basarà en la retribució dels socis fundadors, del Bussiness Angel i del capital humà.

En quant a la distribució de beneficis adjuntada a l'**Annex 78**, primer s'afegirà un 10% del resultat net a la reserva legal fins l'any que hagi cobert el 20% del capital social. La resta de beneficis, es repartirà un 80% del benefici una vegada descomptada la reserva legal a dividends i la resta a reserves voluntàries. Els dividends es repartiran en funció de les participacions de l'empresa de cadascun (socis fundadors i Bussiness Angel) i la idea és retornar el més ràpidament beneficis al socis perquè comencin a obtenir rendibilitat des del primer moment. Com es pot observar, CàmpDog pot començar a repartir dividends des del primer any, gràcies als resultats positius.

La política de retribució dels treballadors estarà basada en un sistema orientat a l'acompliment, prioritzant el rendiment i la qualitat i premiant la contribució dels treballadors als resultats de l'empresa, tenint en compte tant conceptes monetaris com retribució no monetària partint de la premissa de la meritocràcia i la recompensa de l'esforç continu. Mitjançant un sou inicial base per sobre de la mitja del mercat per aquestes posicions amb increment del ipc anual i un programa d'incentius econòmics que el treballador rebrà al març del següent any (amb el període anual anterior tancat) d'un 4% del benefici net de l'empresa a repartir entre els treballadors en funció del seu sou detallats a l'**Annex 79**.

7.2 Escenaris de mercat: Punt mort, planificació de vendes i tresoreria

L'escenari previsible detallat a l'**Apartat 3.6.1** serà l'**escenari base** i per establir quin grau d'ocupació a l'escenari previsible es tindrà mensualment, s'ha considerat l'Enquesta d'Ocupació en Càmpings de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) on s'observa que un càmping situat al Pirineu Català té com a mitja anual una ocupació al voltat del 50%. A l'**Annex 80** s'adjunten les dades per mesos. [42]

Posteriorment, es distribuïran els dies del calendari anual en nits de temporada baixa, mitja i alta. Temporada alta serà setmana santa, juliol i agost, temporada mitja tots els caps de setmana i la resta de dies seran temporada baixa com es pot observar a l'**Annex 81**.

Pel desenvolupament dels diferents escenaris de mercat s'han pres com a referència els graus d'ocupació detallats a l'**Annex 82**.

Les despeses per amortització i les despeses financeres no variaran en cap dels escenaris. Les despeses financeres generades per la concessió del préstec seran de 54.033,41 euros en 2025, 46.820,22 en 2026 i 39.255,34 euros en 2027. A més, s'ha de mencionar que si les circumstàncies econòmiques ho permeten, es cancel·larà el préstec pel estalviar els interessos financers. L'amortització lineal de 50.749,04 serà la mateixa en els 3 anys perquè no hi ha reinversions.

7.2.1 Escenari previsible

A l'**Annex 83** s'adjunta un resum de les vendes amb IVA que s'afegiran al pla de negoci de CàmpDog i el detall per tipologia d'ingrés amb els graus d'ocupació de l'**Annex 82**.

Amb tot això, l'any 2025 finalitzarà amb uns ingressos de 45.700 euros (IVA inclòs). Incrementant-se fins els 61.604 euros en 2026 i arribant a 66.068 euros en 2027, quasi un 45% de creixement en només 3 anys.

A l'**Annex 84** es detallen les despeses de l'escenari previsible sense IVA i per tipologia.

El total de despeses salarials a finals de 2025 serà de 130.216 euros (inclou formacions) incrementant-se anualment fins els 216.101 euros en 2027, quasi un 66% de creixement en només 3 anys degut principalment a l'ipc i a l'increment del salari de les fundadores.

El total d'altres despeses d'explotació a finals de 2025 serà de 220.517,39 euros incrementant-se anualment fins els 301.133,63 euros en 2027, quasi un 37% de creixement en només 3 anys degut principalment a l'ipc, a l'increment dels costos variables per l'increment de les vendes.

A l'**Annex 85** s'adjunta la planificació a 3 anys dels ingressos i despeses, l'amortització considerada i les despeses financeres.

En el referent al compte de resultats a 3 anys adjuntat a l'**Annex 86**, s'observa que el primer any s'obtenen beneficis de 77.447,57 euros, el segon any i seguint la línia de l'anterior es té un benefici de 170.920,42 euros i el tercer s'obté un benefici de 266.468,65 euros amb un creixement acumulat del 244% en 3 anys.

Pel càlcul del punt mort, degut a les vicissituds d'aquest model de negoci, en el que els diferents preus i diferents línies de negoci dificulten la tasca de definir les unitats, **s'ha considerat unitat a la unitat familiar que s'allotja durant una nit al càmping**. S'adjunta a l'**Annex 87** el càlcul del punt mort dels diferents escenaris.

Com es pot observar, el punt mort serà de 407 unitats en 2025, 371 en 2026 i 454 en 2027 on a partir d'aquestes unitats es començaria a tenir beneficis. Això es degut perquè com es pot observar, el preu global unitari va disminuint principalment perquè el pes de les parcel·les llogades de temporada llarga va en augment i el preu és molt inferior a les altres reserves d'allotjament.

En aquest escenari, el número de reserves al mes mig és de 938 en 2025, 1.064 en 2026 i 1.452 en 2027. Per tant, **en tots els anys s'està per sobre del punt mort provocant que CàmpDog generi beneficis**. Així que es podrien realitzar inversions en innovació i ampliacions i amortitzar anticipadament el préstec bancari entre d'altres per reduir l'excés de beneficis generats amb l'activitat.

Respecte a la planificació de tresoreria, durant les obres no es produiran entrades de caixa però es pagarà la quota mensual del préstec des de gener de 2025.

Un altre fet important és que l'IVA pagat per la inversió inicial realitzada més l'IVA de les despeses recurrents (IVA suportat) serà superior a l'IVA cobrat per part de les vendes (IVA repercutit) l'any 2025, fent que **CàmpDog sol·liciti durant la presentació de l'últim trimestre de l'IVA la devolució d'aquest**. Per tant, CàmpDog començarà l'any 2026 amb 277.327,35 euros més de caixa.

Així, el resultat dels fluxos de caixa obtinguts dels cobraments i pagaments s'adjunten a l'**Annex 88**.

En referència a la previsió de tresoreria, com a saldo inicial tenim 126.393,73 euros, aquesta dada surt de la finançament menys la inversió inicial realitzada. En aquest escenari s'observa que s'acabarà l'any 2025 amb 180.268,71 euros, l'any 2026 amb 575.785,22 euros i el 2027 amb 642.053,75 euros.

Gràcies a aquesta caixa, a finals de l'any 2027 s'analitzarà entre els socis amortitzar el deute bancari.

7.2.2 Escenari pessimista

En aquest escenari degut a factors externs del mercat detallats a l'**Apartat 3.6.2** les vendes estimades seran aproximadament un 20% més baixes en temporada mitja i alta i no hi hauran vendes en temporada baixa fent que els ingressos obtinguts siguin inferiors als de l'escenari previsible. A l'**Annex 89** s'adjunta el càlcul de les vendes amb IVA amb les previsions considerades per l'escenari pessimista.

En quant els costos, disminuiran les despeses variables i **s'ajustaran alguns costos fixos per compensar les vendes inferiors**, tals com, els sous de les fundadores a la baixa, el no mantenir després de l'estiu el treballador d'atenció al client per torns i alguns materials varis de manteniment i neteja. A l'**Annex 90** s'adjunten les despeses ajustades a les vendes considerades a l'escenari pessimista.

Amb aquestes premisses la planificació de vendes i despeses recurrents, l'amortització considerada i les despeses financeres a 3 anys serà adjuntada a l'**Annex 91**.

En el referent al compte de resultats a 3 anys s'observa a l'**Annex 92** que el primer any no s'obtenen beneficis, ja que el resultat de l'exercici serà de -27.559,27 euros, però a partir del segon any ja s'obté un benefici de 32.675,39 euros i el tercer any un benefici de 91.684,92 euros aconseguint ja un marge del resultat de l'exercici del 14,4%.

Com es pot observar a l'**Annex 87**, el punt mort serà de 372 unitats en 2025, 336 en 2026 i 448 en 2027 i el número de reserves al mes mig és de 589 en 2025, 704 en 2026 i 1.011 en 2027. Per tant, **en tots els anys s'està per sobre del punt mort però al 2025 bastant proper provocant que CàmpDog generi beneficis**. Però amb la venda d'aquestes unitats no es genera la suficient caixa per realitzar altres accions fins que no es torni el préstec bancari.

Un fet important és que l'IVA pagat per la inversió inicial realitzada més l'IVA de les despeses recurrents (IVA suportat) serà superior a l'IVA cobrat per part de les vendes (IVA repercutit), fent que CàmpDog sol·liciti durant la presentació de l'últim trimestre de l'any 2025 de l'IVA la devolució d'aquest. Per tant, CàmpDog començarà l'any 2026 amb 308.283,41 euros més de caixa.

Així, el resultat dels fluxos de caixa obtinguts dels cobraments i pagaments es detallen a l'**Annex 93**.

En aquest escenari s'observa que s'aconseguirà acabar l'any 2025 amb saldo positiu de 8.579,08 euros, però al mes de juny es tindran problemes de liquiditat amb un saldo negatiu de -10.113,54 i s'haurà de demanar línies de factoring amb les despeses financeres associades. A partir de 2026 ja no hi hauran problemes de liquiditat finalitzant l'any 2026 amb 291.430,21 euros i el 2027 amb 293.773,11 euros, sobretot gràcies a la devolució de l'IVA suportat. S'observa que la tresoreria no creix, només ha crescut per l'IVA. Per tant, l'empresa haurà de buscar **alguna solució per incrementar les vendes o reduir les despeses perquè ha d'estar preparada a si surt algun imprevist, ja que no tindrà un increment de tresoreria fins que no acabi d'amortitzar el préstec bancari**.

Amb aquest escenari, els socis haurien de decidir no repartir dividends fins a la finalització del préstec per tenir caixa per imprevistos.

7.2.3 Escenari optimista

En aquest escenari, degut a factors externs del mercat detallats a l'**Apartat 3.6.3** les vendes estimades seran aproximadament un 20% més altes en temporada mitja i baixa i temporada alta es quedaran igual arribant al 100% fent que els ingressos obtinguts siguin superiors als de l'escenari previsible. A l'**Annex 94** s'adjunta el càlcul de les vendes amb IVA amb les previsions considerades per l'escenari optimista.

En quant els costos, **s'incrementaran les despeses variables i s'ajustaran els sous de les fundadores a l'alça fins arribar al 100% del seu sou** que en els primers anys era inferior. A l'**Annex 95** s'adjunta el càlcul de despeses amb les previsions considerades per l'escenari optimista.

Amb aquestes premisses la planificació de vendes i despeses recurrents, l'amortització considerada i les despeses financeres a 3 anys adjuntada a l'**Annex 96**.

En el referent al compte de resultats a 3 anys adjuntat a l'**Annex 97**, s'observa que al 2025 s'obtenen beneficis de 162.260,83 euros, al 2026 i seguint la línia de l'anterior es té un benefici de 241.506,85 euros i al 2027 s'obté un benefici de 377.028,14 euros amb un creixement acumulat del 132% en 3 anys.

Com es pot observar a l'**Annex 87**, el punt mort serà de 426 unitats en 2025, 434 en 2026 i 473 en 2027 i el número de reserves al mes mig és de 1.249 en 2025, 1.357 en 2026 i 1.802 en 2027. Per tant, **en tots**

els anys s'està molt per sobre del punt mort provocant que CàmpDog generi beneficis. Així que es podrien realitzar noves inversions i amortitzar completament el deute bancari per estalviar-se interessos.

Un fet important és que l'IVA pagat per la inversió inicial realitzada més l'IVA de les despeses recurrents (IVA suportat) serà superior a l'IVA cobrat per part de les vendes (IVA repercutit), fent que CàmpDog sol·liciti durant la presentació de l'últim trimestre de l'any 2025 de l'IVA la devolució d'aquest. Per tant, CàmpDog començarà l'any 2026 amb 253.579,64 euros més de caixa.

Així, el resultat dels fluxos de caixa obtinguts dels cobraments i pagaments es detallen a l'**Annex 98**.

En referència a la previsió de tresoreria, s'observa que s'acabarà l'any 2025 amb 317.270,16 euros, finalitzarà l'any 2026 amb 719.566,25 euros i el 2027 amb 864.921,43 euros. Gràcies a aquesta caixa, **s'analitzarà entre els socis amortitzar el deute bancari completament i ampliar el negoci.**

7.3 Planificació mensual de tresoreria el primer any

El principal objectiu de CàmpDog es tancar l'exercici amb fluxos de tresoreria positius per no posar en risc la capacitat de pagament a proveïdors. Per això, seguirà al detall la política de tresoreria comentada a l'**Apartat 7.1.3**. Un punt fort de CàmpDog és que els cobraments dels clients serà al comptat i fins i tot per avançat i això permetrà finançar els pagaments.

A l'**Annex 88** s'adjunta la previsió de tresoreria mensual de 2025.

Un altre punt important és que degut a la naturalesa de les vendes d'aquest tipus de negoci, es necessari començar l'activitat amb la tresoreria suficient per aconseguir aguantar els fluxos negatius dels mesos de menys demanda i poder arribar a l'estiu sense problemes de liquiditat. A l'estiu aconseguir suficient tresoreria per passar els mesos de tardor i hivern i acabar l'any amb flux de caixa positiu. CàmpDog va establir començar l'activitat amb els flux de caixa suficient per arribar al juny amb 26.855,44 euros positius cobrint els anteriors mesos que tenien flux negatiu.

CàmpDog amb la tresoreria inicial escollida i les vendes previstes a l'escenari previsible aconseguirà finalitzar l'any sense problemes de liquiditat en cap dels mesos de l'any 2025.

També es pot destacar a finals de 2025 queden pendents de pagament al gener de l'exercici 2026 un import de 34.963,25 euros (les despeses que es paguen a 30 dies i l'impost sobre beneficis).

Com a conclusió es podria dir que si CàmpDog segueix al detall la seva política de tresoreria i manté la coherència entre l'estimació de vendes mensuals i les despeses fixes generades, **el perill d'entrar en suspensió de pagaments és nul.**

7.4 Previsió de Balanç i Compte de Resultats a finals del tercer any

Segons la previsió de creixement previst de les vendes comentat per l'escenari previsible s'arriba a l'any 2027 amb un import de 933.727,73 euros. Produint-se un **creixement acumulat de 76% en 3 anys.**

Les despeses més representatives són les altres despeses d'explotació (absorbint un 42% del ingressos en 2025, un 35% en 2026 i un 32% en 2027) i en particular els subministres que representen més del 67% del total de la partida altres despeses d'explotació. Un altre punt important en quant a aquestes despeses és que en 3 anys el seu creixement ha sigut inferior al creixement dels ingressos amb un creixement acumulat del 33% provocant que el marge resultant final sigui superior al 2027.

Un altre punt important són les despeses de personal, ja que encara de que es tracti d'un cost fix s'intentarà ser el més adaptable possible a les vendes aconseguides perquè aquestes despeses absorbeixen aproximadament el 25% dels ingressos totals.

La principal conclusió és que gràcies al control i adaptació en el nivell de despeses i ingressos previstos, CàmpDog no obtindrà només tresoreria positiva a finals del primer any sinó que també aconseguirà un resultat de l'exercici positiu des dels inicis. Permetent l'obtenció de beneficis a repartir des del primer any una vegada dotades la reserva legal. Com s'observa a l'**Annex 86**.

Si analitzem el balanç de CàmpDog adjuntat a l'**Annex 99**, s'obté que al ser una empresa de serveis que cobra al comptat, l'actiu només està compost per tresoreria, cobrament d'Hisenda i immobilitzat material i el passiu amb els deutes amb bancs i Hisenda i una petita partida de proveïdors.

Segons l'anàlisi detallat del balanç adjuntat a l'**Annex 100** es podria comentar que existeix un **Patrimoni Net fort** en el que els Fons Propis augmenten, un 37% en 3 anys. A més, cada any es repartiran dividendes

amb una part dels beneficis per no incrementar excessivament la partida de reserves i així els socis puguin començar a obtenir rendibilitat del seu capital inicial aportat el més ràpidament possible.

En quant al passiu, es podria concloure que CàmpDog té una **bona qualitat de deute** perquè la majoria del deute es a llarg termini fent que no hi hagi problemes de liquiditat per exigibilitats inferiors a un any.

Per finalitzar, **l'actiu es va incrementant gràcies a la tresoreria** que genera el negoci any rere any amb un creixement a 3 anys del 256% podent corre el risc de que els recursos siguin ociosos i no generin rendiment econòmic. Per això, **els socis han decidit que a final de l'any 2027 es retorni completament el préstec bancari i s'utilitzi la generació de caixa per reinvertir, invertir en ampliacions o innovar en nous productes o serveis.**

7.5 Política de finançament del creixement previst

CàmpDog comença a generar beneficis des del seu primer any i es per això que durant els primers anys de vida de l'empresa, l'objectiu fonamental serà que gràcies a que la tipologia del servei ofert permet no haver d'invertir en creixement fins al 5è any, CàmpDog podrà basar **la seva política de finançament del creixement previst amb fons propis.**

S'ha acordat entre els socis que el 80% del benefici després de l'aportació obligatòria a reserva legal es repartiran via dividendes a partir del primer any, la resta del benefici anirà a reserves voluntàries per poder autofinçar-se amb fons propis i aquesta s'utilitzarà per innovar en la prestació de serveis, incrementar la capacitat d'allotjaments i renovar la maquinaria, instal·lacions i mobiliari que ho necessitin per l'ús freqüent. Aquestes inversions seran esglaonades per no haver de finançar-se externament.

Segons les previsions obtingudes, CàmpDog retornarà el préstec completament al gener de 2028, ja que a finals de 2027 té la suficient tresoreria per poder fer-ho. Posteriorment, es començarà a reinvertir 30.000 euros a l'any en maquinaria i instal·lacions, l'any 2029 es destinaran 200.000 euros a la compra de nous bungalows i el 2030 es destinaran 100.000 euros per la compra d'apartaments i 60.000 per condicionar més parcel·les per estades de llarga durada. Aquestes accions es realitzaran amb fons propis perquè l'empresa es capaç de generar la suficient caixa per escometre aquestes inversions.

7.6 Càlcul del punt mort i planificació d'assoliment en els diferents escenaris

A l'**Annex 101** s'adjunta el càlcul del punt mort per mesos de l'any 2025. Com es pot observar, els costos fixos no són els mateixos tots els mesos degut a alguns costos d'inici de l'activitat, dos treballadors més a l'estiu, tributs i reparació i manteniment.

Analitzant mes a mes l'any 2025 els diferents escenaris concloem que a l'**Escenari previsible** només s'està per sobre del punt mort a l'estiu però compensa els altres mesos si analitzem el punt mort mitjà de tot l'any. **A l'Escenari pessimista** només s'està per sobre del punt mort a l'estiu però compensa bastant just els altres mesos si analitzem el punt mort mitjà de tot l'any. **A l'Escenari optimista**, s'aconsegueix estar per sobre del punt mort tots els mesos excepte els mesos de tardor i hivern.

Per tant, podem concloure que CàmpDog només genera beneficis els mesos d'estiu i com a mitja de l'any.

I que podem fer per millorar el punt mort de l'empresa? Només es poden prendre dos grans decisions: O incrementar marges o reduir costos d'estructura. CàmpDog realitzaria les següents accions a l'escenari pessimista que és on és més necessari poder incrementar les unitats venudes. Aquestes accions estan detallades a l'**Annex 102**. [43]

Gràcies a aquestes accions CàmpDog baixarà els costos fixos i per tant, el punt mort però no el suficient per aconseguir que mes a mes les unitats venudes estiguin per sobre, degut als alts costos d'estructura. Al turisme és normal que siguin els mesos de més aflluència els que compensin els altres mesos.

7.7 Ràtios de gestió i financers

S'adjunta a l'**Annex 103** els ràtios calculats per analitzar les dades més significatives d'aquests.

S'observa que CàmpDog parteix amb una situació de liquiditat positiva no existint perill alhora de fer front als pagaments més immediats ja que el fons de maniobra és positiu i suficient, però existeix un excés d'actius líquids ociosos perjudicant a la rendibilitat.

A més, es tracta d'una empresa equilibrada perquè amb els fons propis pots cobrir els deutes a curt i llarg termini i la qualitat del deute és òptim perquè és a llarg termini i amb un interès molt competitiu.

Gràcies a la generació de tresoreria any a any, es podran tornar els deutes abans de que finalitzin els terminis i es podran escometre inversions amb autofinançament, a més de repartir dividendes.

La rendibilitat econòmica és creixent i competitiva donant els actius mitjançant l'activitat habitual els resultats esperats aconseguint un 18,51% en 2027. El marge sobre vendes augmenta any rere any i s'ha d'evitar que la tendència de la rendibilitat econòmica desemboqui a l'estancament.

Per finalitzar, la rendibilitat financera creix fins el 22,92% i amb el repartiment de dividendes s'aconseguirà que no es destini tant de benefici a l'autofinançament i el Patrimoni Net no sigui extraordinàriament elevat, fent més rendible l'empresa.

Dades molt bones per una empresa que acaba d'iniciar la seva activitat com es pot observar a la gràfica de **l'Annex 104** on es veu que el major creixement ho tenen els beneficis i després les vendes dient que s'està incrementant el marge del resultat net sobre ingressos fent cada cop més rendible a l'empresa (per saber la bona salut de l'empresa la gràfica ha de ser una paràbola ascendent on els beneficis i les vendes tinguin més creixement versus l'any anterior) i obtenint un creixement més equilibrat.

7.8 Pla Financer

Per saber si es viable el projecte, després d'analitzar el mercat, la proposta de valor, la competència... és molt important realitzar un pla financer on es plasmin tots els resultats d'aquests estudis inicials per saber si econòmic i financerament és rendible.

Després de realitzar el pla financer, s'ha arribat a **la conclusió que és recomanable aquest projecte perquè resulta rendible**. La realització del projecte reportaria beneficis des del primer any i obtenint un benefici a l'any 3 de 266.468,65 euros i una rendibilitat financera del 22,92% a l'any 3.

Així mateix, amb l'anàlisi dels diferents escenaris de mercat, **s'ha pogut comprovar la resistència del model davant els canvis de variables més significatives** del mateix, les quals podrien ocórrer durant el funcionament normal del negoci.

La **tresoreria és positiva des del primer any** obtenint una tresoreria l'any 2027 de 642.053,75 euros.

Per tant, per tot l'indicat en el present projecte, es determina que **el negoci que es presenta és d'alta rendibilitat pels inversors**.

Per obtenir més informació s'adjunta a **l'Annex 105** la liquidació de l'IVA a 3 anys, a **l'Annex 106** les condicions del préstec bancari, a **l'Annex 107** el quadre d'amortització de les inversions i a **l'Annex 108** la liquidació d'impostos sobre beneficis de l'escenari previsible.

A continuació s'adjunten els Excels dels 3 escenaris (previsible, pessimista i optimista) del Pla Financer.

Escenari Previsible



BP Memoria Final.xlsx

Escenari Pessimista



Escenari Pessimista.
BP Memoria Final.xlsx

Escenari Optimista



Escenari Optimista.
BP Memoria Final.xlsx

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL DEL PROJECTE

Han sigut 4 mesos molt durs i intensos en el que ha suposat una lluita interior constant, ja que no es senzill conciliar la vida laboral i els estudis simultàniament. Després de passar moments de felicitat, nervis i dies de molta investigació i aprenentatge, puc afirmar que s'han complert els objectius marcats des de l'inici de forma positiva i exitosa aconseguint un anàlisi exhaustiu i complet d'un projecte que possiblement realitzi en un futur molt proper.

El TFG és la culminació dels meus estudis del grau ADE i em sento orgullosa perquè encara que l'he posat moltes hores de dedicació i passió no ha sigut senzill. Volia donar les gràcies a David Serrat pel seu suport i propostes per millorar aquest TFG que han conclòs amb un treball ben estructurat i detallat que m'ha ajudat a posar en pràctica moltes de les competències i coneixements adquirits al llarg de tot el grau.

Ara només queda la guinda del pastis que serà presentar-ho i rebre el feedback pertinent.

Per finalitzar, m'agradaria donar les gràcies a totes les persones que m'han ajudat durant els anys cursant el grau (professors, consultors, tutors, altres estudiants...) i en especial a la meva empresa que m'ha ajudat moltíssim a aconseguir una experiència contrastada en el món de les finances.

INFORME D'OBJECTIUS ACONSEGUITS I PENDENTS

En general, els objectius aconseguits en tots els aspectes que engloba aquest pla d'empresa van cap a un projecte realitzable, ja que encara que es tracta d'un negoci en un mercat molt madur, la proposta de valor que ofereix el fa tan diferent i enfocat cap a un nínxol de mercat que té un creixement exponencial que el fa ràpidament viable.

El contingut de la memòria et permet veure d'una forma ampla i exhaustiva la inclusió en un entorn rural meravellós d'un nou concepte de càmping on s'oferiran experiències úniques tant a persones com a les seves mascotes. Els objectius aconseguits són per una banda l'anàlisi de l'entorn general i específic, la competència possible i les fortaleses i debilitats donant com a resultat la resistència d'aquest negoci davant adversitats macroeconòmiques. Per un altra banda, la proposta de valor diferenciadora que et permet veure el gran número d'avantatges competitius que té respecte la competència aconseguint un projecte sòlid.

Els objectius pendents no recollits en aquesta memòria serien un anàlisi exhaustiu dels aspectes legals, normatius i tècnics que et permetin analitzar les limitacions i barreres d'entrada per poder mitigar-les o eliminar-les el més ràpidament possible. Un altre objectiu pendent seria estudiar detalladament totes les subvencions que gràcies als Fons NextGen Europeus cada dia surten ajudes mitjançant una empresa que s'encarregui d'aconseguir el màxim de subvencions i estudiar més acuradament les altres vies de finançament perquè vista la rendibilitat del projecte podria ser viable la inclusió d'algun altre soci capitalista.

REFLEXIONS CRÍTIQUES

Des de un punt de vista crític, encara que aquest projecte és pugui fer realitat per les conclusions extretes d'aquesta memòria on és veu la viabilitat i la alta rendibilitat financera que dona. Un punt crític i molt important és la alta inversió inicial, una barrera d'entrada molt important. Per això, s'ha d'analitzar molt exhaustivament la inversió real que es necessita a l'inici aconseguint que sigui la mínima, jugar amb la escalabilitat del negoci i aconseguir els finançament tant propi com aliè perquè les sòcies han de tenir un capital molt alt per poder tirar endavant el projecte.

A més, s'hauria de profunditzar més en les accions de màrqueting i publicitat, desenvolupant els missatges que s'haurien de llançar al públic objectiu i contactar amb empreses de màrqueting per realitzar detalladament el pla de màrqueting que és un punt clau per poder arribar i captar al màxim de públic objectiu amb el mínim de recursos.

Per finalitzar, destacar els ajusts que s'han anat realitzant en el desenvolupament del projecte gràcies al feedback rebut del David Serrat que han ajudat a reajustar alguns aspectes per fer més solides les conclusions extretes.

BASES PER UNA POSSIBLE CONTINUACIÓ DEL TREBALL

Aquest projecte sempre havia sigut una il·lusió per mi perquè no acabava de trobar el lloc ideal per passar uns dies amb les meves mascotes que cobris 100% les meves necessitats. Ara, gràcies a aquest TFG, m'he adonat de que pot ser una realitat. He trobat el lloc adequat amb tots els permisos en regla, la inversió que es necessita a l'inici i els costos recurrents i sobretot les previsions d'ingressos tant esperançadores que té. Però el factor que ha fet que pensi que es realitzable ha sigut que amics meus pensen que és una molt bona idea de negoci i analitzant els resultats obtinguts volen apostar per aquest projecte mitjançant capital.

Per tant, una de les vies que està ara sobre la taula és que en els pròxims mesos s'elaborarà un avant projecte i un anàlisi més exhaustiu de la inversió inicial mitjançant pressupostos reals de varies empreses per tal de tenir una radiografia molt més exacte de les implicacions que porta fer realitat el projecte.

8 BIBLIOGRAFIA RELLEVANT PEL PROJECTE

[1] Eina de disseny: Presentacions, vídeos i gràfics. Canva (2023) [en línia]. Programa per editar gràfics. [Data de consulta: març de 2023]. Disponible a: https://www.canva.com/es_es/

2 Descripció del servei

[2] Documentació que integra el Pla Especial Urbanístic del càmping "La Devesa de Viladomat" a la Nou de Berguedà. Inmobiliària Lançois Doval [en línia]. Càmping "La Devesa". La Nou de Berguedà. Lançois Doval. [Data de consulta: 4 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.lancoisdoval.es/sites/default/files/property/17/1147/1.pdf>

3 Anàlisi de l'entorn

[3] Entorno general y específico de una empresa. Diccionario económico y Financiero (2022) [en línia]. ¿Que es l'entorno general y específico?. Economiasdesdeca.com [Data de consulta: 15 de març de 2023]. Disponible a: <https://economiasdesdeca.com/entorno-general-y-especifico-de-una-empresa/>

[4] Secretaria de Estado de Empleo y Economía Social. Ministerio de Trabajo y Economía Social (2023) [en línia]. Informació sobre ajudes a empreses. Mites.gob.es [Data de consulta: 15 de març de 2023]. Disponible a: https://www.mites.gob.es/es/sec_trabajo/index.htm

[5] Convocatoria para la concesión de las ayudas extraordinarias directas de apoyo a la solvència empresarial en respuesta a la pandèmia de la Covid-19. Departamento de Empresa y Trabajo (15 de desembre de 2021) [en línia]. Diari oficial de la Generalitat de Catalunya. Gencat.cat [Data de consulta: 15 de març de 2023]. Disponible a: <https://dogc.gencat.cat/es/document-del-dogc/index.html?documentId=916185>

[6] IPC Febrero 2023. Previsiones hasta diciembre 2023. Funcas (14 de març de 2023) [en línia]. Previsions econòmiques. Funcas.es [Data de consulta: 16 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.funcas.es/textointegro/ipc-febrero-2023-previsiones-hasta-diciembre-2023/>

[7] Renta media y mediana. INEbase (2022) [en línia]. Estudis sobre la renda a Espanya. Ine.es [Data de consulta: 15 de març de 2023]. Disponible a: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944504067&p=1254735110672&pageName=ProductosYServicios/PYSLayout¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084#:~:text=En%20la%20encuesta%20de%20condiciones%20de%20vida%20del%20a%C3%B1o%202021,un%20valor%20de%2016.118%20euros.

[8] Encuesta de condiciones de vida. Año 2021. Instituto Nacional de Estadística (29 de juny de 2022) [en línia]. Enquesta de condicions de vida. Ine.es [Data de consulta: 16 de març de 2023]. Disponible a: https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176807&menu=ultiDato&idp=1254735976608

[9] La economía global en 2023: el foco seguirá estando en la inflación. Dos Santos, E. (2022) [en línia]. Estudis sobre economia. Bbvaresearch [Data de consulta: 15 de març de 2023]. Disponible a: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2022/12/EnestorDosSantos_La_economia_global_en_2023_el_foco_seguira_estando_en_la_inflacion_Expansion_WB_edi.pdf

[10] Ley Orgánica 6/2006, de 19 de julio, de reforma del Estatuto de Autonomía de Cataluña. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (19 de juliol de 2006) [en línia]. Estatut d'Autonomia. Boe.es [Data de consulta: 17 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-13087>

[11] Decreto 75/2020, de 4 de agosto, de Turismo de Cataluña. Departamento de Empresa y Conocimiento (4 d'agost de 2020) [en línia]. Decret sobre el Turisme a Catalunya. Vlex.es [Data de consulta: 17 de març de 2023]. Disponible a: <https://vlex.es/vid/decreto-75-2020-4-847015541>

[12] Decreto Legislativo 2/2008, de 17 de abril de 2008, por el que se aprueba el Texto Refundido sobre la protección de los animales. Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (17 d'abril de 2008) [en

[línia]. Llei sobre protecció d'animals. Boe.es [Data de consulta: 17 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOGC-f-2008-90016>

[13] Claves de la nueva ley española de Bienestar Animal. Abel, G.M. (10 de març de 2023) [en línia]. Informació sobre la nova llei de benestar animal. Nationalgeographic.com [Data de consulta: 17 de març de 2023]. Disponible a: https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-animales/como-te-afecta-la-nueva-ley-espanola-de-bienestar-animales-si-tienes-o-quieres-tener-mascotas_19503

[14] Aumenta un 90% más la búsqueda de alojamientos que admiten mascotas. Madrigal, X. (5 d'agost de 2022) [en línia]. Estudis de mercat sobre turisme i mascotes. Hosteltur.com [Data de consulta: 17 de març de 2023]. Disponible a: https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/029844_aumenta-un-90mas-la-busqueda-de-alojamientos-que-admiten-a-mascotas.html#:~:text=De%20hecho%2C%20el%20incremento%20se,que%20nuestras%20mascotas%20sean%20bienvenidas.

[15] El sector del camping en España. Statista Research Department (30 de juny de 2020) [en línia]. Datos estadísticos sector camping. Statista.com [Data de consulta: 18 de març de 2023]. Disponible a: <https://es.statista.com/temas/3918/el-sector-del-camping-en-espana/#statisticChapter>

[16] Responsabilitat Social Corporativa: ¿Qué es y cómo beneficia a tu empresa? Bello, E. (3 de gener de 2022) [en línia]. Explicatiu sobre la RSC. Iebschool.com [Data de consulta: 18 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.iebschool.com/blog/responsabilidad-social-corporativa-rentabilidad-beneficios-digital-business/>

4 Model de Negoci Canvas

[17] Valoración turística empresarial de 2022 y perspectivas para 2023. Exceltur (gener 2023) [en línia]. Perspectives turístiques. exceltur.org [Data de consulta: 27 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2023/01/Informe-Perspectivas-N83-Balance-del-ano-2022-y-expectativas-para-2023.pdf>

[18] Mapa de empatia per editar. Google (2023) [en línia]. Eina de disseny en línia. Google draw [Data de consulta: 30 de març de 2023]. Disponible a: <https://docs.google.com/drawings/d/1zsC4EhwunVbfbKe5dfMDLPd1w7nZbVMhV2n6sW6MN08/edit>

[19] Esquema de las cuatro acciones o matriz Eric. Emprende a conciencia (2023) [en línia]. Eina anàlisi competidors. emprendeaconciencia.com [Data de consulta: 31 de març de 2023]. Disponible a: <https://www.emprendeaconciencia.com/matriz-erac>

[20] Matriz de Kraljic. Quiroa, M. (1 de març de 2021) [en línia]. Eina anàlisi competidors. Economipedia [Data de consulta: 31 de març de 2023]. Disponible a: https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-kraljic.html?nab=1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

[21] Mapa de experiencia de cliente: qué es y pasos para crearlo. Ribas, A. (1 d'abril de 2022) [en línia]. Com realitzar un mapa d'experiència de client. Cyberclick [Data de consulta: 1 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/mapa-de-experiencia-de-cliente-que-es-y-pasos-para-crearlo>

[22] Cadena de valor (Michael Porter): Qué es y 2 ejemplos. Riquelme, M. (3 d'abril de 2023) [en línia]. Planificació estratègica. Webyempresas [Data de consulta: 3 d'abril de 2023]. Disponible a: [Cadena de Valor \(Michael Porter\): Qué es y 2 Ejemplos \(webyempresas.com\)](https://webyempresas.com/cadena-de-valor-michael-porter-que-es-y-2-ejemplos)

[23] Matriz de riesgos: Cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos). Team Asana (9 d'octubre de 2022) [en línia]. Recursos de planificació. Asana.com [Data de consulta: 5 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

5 Pla de Màrqueting

[24] ¿Qué es el benchmarking y qué tipos existen?. Pursell, S. (20 de gener de 2023) [en línia]. Article sobre que és el benchmarking. Blog.hubspot.es [Data de consulta: 11 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking>

[25] Qué es el marketing mix y cuáles son sus variables. Noth, P. (23 de març de 2022) [en línia]. Article sobre màrqueting mix. Inboundcycle.com [Data de consulta: 12 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>

[26] Estudio Anual de Conversión en Negocios Digitales 2022. Flat101. Digital Business. (2023) [en línia]. Estudi sobre la situació dels negocis digitals a Espanya. Flat101.es [Data de consulta: 13 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.flat101.es/app/uploads/2022/04/estudio-anual-conversion-negocios-digitales-2022-1.0.pdf>

[27] Las 4P del Marketing Digital que no debes olvidar. Gangoellés, J. (març de 2021) [en línia]. Article sobre la definició de les 4Ps del marketing Digital. pukkas.com [Data de consulta: 14 d'abril de 2023]. Disponible a: [Las 4P del Marketing Digital que no debes olvidar - Pukkas](#)

[28] Estrategia de branding: 7 elementos esenciales para crear una marca sólida. Moreno, J. (24 de març de 2023) [en línia]. Article sobre la definició de l'estratègia de branding. Hubspot.es [Data de consulta: 15 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.cyberclick.es/lead/lead-scoring>

6 Pla de Recursos i Operacions

[29] Tipos de sociedades, formas jurídicas y sus características. M. Escrichs (12 de novembre de 2022) [en línia]. Article sobre tipus de formes jurídiques d'empresa. Autonomosyemprendedor.es [Data de consulta: 22 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/guias-de-empredimiento/tipos-sociedades-formas-juridicas-caracteristicas/20161217193257010005.html>

[30] Empresa de construcción d'Obra Civil. Massachs Obres i Paisatge (2023) [en línia]. Empresa encarregada de les obres de instal·lació de xarxes comuns, pavimentació i elements exteriors. [Data de consulta: 24 d'abril de 2023]. Disponible a: <http://www.massachs.com/>

[31] Empresa construcció d'edificis. Roansa Habitat (2023) [en línia]. Empresa encarregada de la construcció d'edificis mitjançant formigó. [Data de consulta: 24 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.modulosnaymo.es/transporte-mobile-home>

[32] Empresa de fabricació de mòduls. Módulos Naymo (2023) [en línia]. Empresa encarregada de la instal·lació de mòduls habitables (bungalows). [Data de consulta: 25 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://roansa.cat/es/roansa-studio/>

[33] Empresa de fabricació de mòduls. TiniLiving (2023) [en línia]. Empresa encarregada de la instal·lació de mòduls habitables (apartaments). [Data de consulta: 25 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.tiniliving.com/>

[34] Web d'arquitectura i obra civil. CYPE Ingenieros SA (2023) [en línia]. Web amb costos unitaris d'obra civil i edificacions. Generadordeprecios.es [Data de consulta: 27 d'abril de 2023]. Disponible a: <http://www.generadordeprecios.info/login.html#gsc.tab=0>

[35] Guía para la incorporación de perspectiva de genero en Recursos Humanos. Ayuntamiento de Alcobendas (2022) [en línia]. Article sobre la perspectiva de gènere a les empreses. Alcobendas.org [Data de consulta: 30 d'abril de 2023]. Disponible a: <https://www.alcobendas.org/sites/default/files/2022-10/Incorporaci%C3%B3n%20de%20persepectiva%20de%20g%C3%A9nero%20en%20recursos%20humanos.pdf>

7 Pla Financer

[36] ICF – Eurocrèdit. Acció – Agència per la Competitivitat de l'Empresa (2023) [en línia]. Préstecs per a petites i mitjanes empreses per finançar inversions per obrir mercats. Gencat.cat [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible a: <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/23026-icf-eurocredit>

[37] Next Generation EU. Acció – Agència per la Competitivitat de l'Empresa (2023) [en línia]. Ajuts a Agrupacions Empresarials Innovadores. Gencat.cat [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible a: <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/23134-next-generation-eu-mincotur-agrupacions-empresarials-innovadores>

[38] Subvencions per a actuacions d'eficiència energètica en pime. Acció – Agència per la Competitivitat de l'Empresa (2023) [en línia]. Subvencions per la millora de la tecnologia en equips i sistemes de gestió energètica. [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible a: <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/21507-departament-empresa-treball-icaen-eficiencia-energetica>

[39] Next Generation EU – Pla MOVES III. Acció – Agència per la Competitivitat de l'Empresa (2023) [en línia]. Programa d'incentius lligats a la mobilitat elèctrica. [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible

a: <https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/21692-next-generation-eu-icaen-movesiii>

[40] Subvencions a inversions empresarials d'alt impacte. Acció – Agència per la Competitivitat de l'Empresa (2023) [en línia]. Ajuts per la realització de projectes d'inversió realitzats a Catalunya que es considerin d'alt impacte. [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible a:

<https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/23091-accio-ajut-inversions-alt-impacte>

[41] Ajuts Leader pel desenvolupament rural de Catalunya. Secretaria d'Agenda Rural (2023) [en línia]. Ajuts destinats a l'aplicació local participatiu Leader en el marc del Programa de desenvolupament rural de Catalunya. [Data de consulta: 6 de maig de 2023]. Disponible a: <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=933935>

[42] Grado de ocupación por parcel·les en fin de semana por zonas turísticas y meses. Año 2019. Instituto Nacional de Estadística (2020) [en línia]. Enquesta de ocupació en càmpings 2019. Ine.es. [Data de consulta: 7 de maig de 2023]. Disponible a: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t11/e162eoac/a2019/&file=01zona015.px>

[43] ¿Qué hacer para mejorar el punto de equilibrio de tu negocio?. Redacción emprendedores (21 de març de 2017) [en línia]. Article sobre el punt mort. [Data de consulta: 10 de maig de 2023]. Disponible a: <https://www.emprendedores.es/gestion/mejorar-punto-equilibrio-break-even/>