

LO RACÓ DE PONENT



Marian Muñoz Rull

(mmunozrul@uoc.edu)

7 de juny de 2016

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Memòria final

Curs 2015-16, 2n semestre

Índex

Resum	5
Abstract	5
INTRODUCCIÓ	6
1. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	7
1.1 Entorn General	7
1.2 Entorn Específic	10
1.3 Implicacions ètiques i socials: La Responsabilitat Social Corporativa.....	11
1.4 Punts clau del negoci	12
1.5 Possibles escenaris.....	12
2. MODEL CANVAS	13
3. PLA DE MÀRQUETING	15
3.1 Estratègia de segmentació.....	15
3.2 Avantatge competitiu.....	15
3.3 Estratègia de posicionament.....	16
3.4 Anàlisi DAFO	16
3.5 Màrqueting mixt.....	16
3.6 Estratègia digital	18
3.7 Estratègia Branding.....	18
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	19
4.1 Estratègia de producció.....	19
4.2 Estratègia de recursos materials.....	19
4.3 Pla logístic	19
4.4 Planificació temporal	20
4.5 Disseny organitzatiu	21
4.6 Estratègia de Recursos Humans.....	22
5. PLA FINANCER	22
5.1 Estratègia financera	22
5.2 Definició dels tres escenaris de mercat	23
5.3 Planificació de la tresoreria mensual del primer any	25
5.4 Política de finançament del creixement previst.....	26
5.5 Punt mort.....	26

5.6 Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa	26
CONCLUSIONS	27
VALORACIÓ.....	27
AUTOAVALUACIÓ PERSONAL	28
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	28

Lo Racó de Ponent

Marian Muñoz Rull (mmunozrul@uoc.edu)

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses – Pla d'empresa

Resum

Lo Racó de Ponent és una casa rural situada en un indret poc conegut, però alhora, extraordinari de la plana de Lleida, concretament de la Franja de Ponent. És un establiment hotelier enfocat al turisme rural, que fins ara era inexistent en aquesta localització geogràfica. Tanmateix, a banda del servei d'hostalatge, centra la seva activitat principal en la realització de diferents d'activitats en plena natura. La seva finalitat és satisfer necessitats dels seus clients tan importants com: el descans, la desconnexió i l'entreteniment.

Les seves característiques són poc comunes entre les principals empreses competidores d'aquest sector. Les instal·lacions de la casa rural són molt amplies i es troba localitzada en una zona on predominen la vegetació i la fauna, allunyada de les conglomeracions de les grans ciutats. D'aquesta manera, els seus clients podran allotjar-se en un indret que d'entrada ja els hi aporta grans beneficis, i on podran gaudir d'un entorn immillorable i d'una gastronomia de proximitat. A més, aposta per la creació d'un producte nou, exclusiu i necessari, a un preu relativament baix. Per tant, segueix una estratègia de diferenciació en el seu producte, per tal d'assolir un major posicionament en aquest mercat, respecte al de la seva competència directa.

L'objectiu principal de la creació de Lo Racó de Ponent és aconseguir la promoció turística d'aquesta zona geogràfica, per tal que sigui reconeguda com l'indret de referència del turisme rural en la plana de Lleida. Alhora, cerca satisfer unes necessitats bàsiques en la vida diària de les persones, que cada cop són més presents en aquesta societat i que fins ara no havien estat contemplades per la resta d'empreses competidores. Com a resultat, les persones podran guanyar en qualitat de vida, trobar-se millor amb ells mateixos i amb tot el que els envolta.

Gràcies a l'elaboració d'aquesta memòria, la seva fundadora ha pogut analitzar els aspectes més rellevants d'un model de negoci i concloure que l'empresa obtindria un creixement moderat i constant de les seves vendes, i en conseqüència, seria econòmicament viable.

Paraules clau:

Descans, natura, diversió, desconnexió, educació, relaxació, turisme.

Abstract

Lo Racó de Ponent is a cottage located in a hardly known but extraordinary place in Plana de Lleida, specifically in Franja de Ponent. It is a hotel focused on rural tourism, which has been non-existent in this geographical area. In addition, a part from the hotel service, Lo Racó de Ponent basically offers the possibility of doing a great amount of activities surrounded by nature. Its aim is to satisfy every need of its customers, such as resting, disconnecting and amusing themselves.

Its characteristics are very rare among the main rival companies in this sector. The facilities of this cottage are wide, as it is located in beautiful region, plenty of flora and fauna, far from the crowded cities. This way, its customers can spend time in such a beneficial place, where they can enjoy its great landscapes and Mediterranean cuisine. Moreover, it encourages the creation of a new, exclusive and necessary product, at a low price. This way, the sole product is a strategy of differentiating, as it can achieve a higher positioning in this market in comparison with the rest of its direct competence.

The main aim of Lo Racó de Ponent is to achieve tourism promotion in this geographical area, in order to be recognised as a reference of rural tourism in Plana de Lleida. At the same time, this business tries to satisfy basic needs of every day routine, so wanted in our nowadays

society, and so forgotten by the competitors too. As a result, the clients will be able to obtain a better quality of life, as to feel better with themselves and everything surrounding them.

Thanks to the preparation of this report, its founder was able to analyse the most important aspects of a business model and concluded that the company would get a moderate and constant growth of its sales, and consequently, it would be economically viable.

Key words:

Rest, nature, amusement, disconnection, education, relaxation, tourism.

INTRODUCCIÓ

L'estil de vida de la societat actual ha sofert grans canvis en el transcurs dels anys, i en conseqüència, el seu ritme de vida s'ha incrementat forçosament. Cada cop són més les persones que dediquen la major part del seu temps en realitzar activitats que no estan vinculades a satisfer les seves necessitats personals, generant efectes i situacions que poden ser molt perjudicials. L'estrès és un dels principals efectes; la rutina i la monotonia són d'altres també molt presents avui en dia.

Lo Racó de Ponent neix amb l'objectiu de satisfer aquestes necessitats, per tal que la societat pugui realitzar altres activitats que facilitin l'eliminació d'aquests efectes negatius i la desconexió del dia a dia.

La present memòria recull els aspectes més rellevants en la seva creació, tal com, l'anàlisi d'un entorn que té efectes directes vers l'empresa, l'elaboració d'un pla de màrqueting i d'operacions que permet visualitzar la seva estructura i funcionalitat pròpia, i un pla financer que facilita l'anàlisi de la seva viabilitat i rendibilitat econòmica.

Justificació

Lo Racó de Ponent sorgeix a causa de la inexistència d'un establiment d'aquestes característiques en la zona on es troba localitzat i del desig de la seva fundadora en crear un lloc d'interès que faciliti la promoció turística dels municipis d'Almacelles, Sucs, Raimat, Gimènells i El Pla de la Font, que es troben situats en la Franja de Ponent. La fundadora considera l'empresa com una important oportunitat de negoci per diferents motius:

- L'edifici escollit gairebé disposa de les instal·lacions necessàries, gràcies als serveis anteriors, fet que facilita que la inversió requerida en la seva posada en marxa no sigui molt elevada.
- Considera que la creació d'aquest tipus d'empresa és molt important, a causa de la seva inexistència, i estima una previsió de vendes força interessant, doncs s'espera que la reacció per part de la població sigui molt favorable. Una molt bona relació qualitat-preu fa creure que l'empresa pot arribar a obtenir un important volum de les seves vendes.

L'objectiu de la fundadora és crear una empresa que ofereixi un tipus de producte que no existeix en aquesta zona i que és demandat per la seva població. La seva activitat pretén donar resposta a la següent qüestió: *Necessites trencar amb la monotonia i fer activitats que t'aportin grans moments de diversió i desconexió?* Lo Racó de Ponent serà el lloc idoni per complir i satisfer aquestes necessitats. A més a més, el seu producte estarà enfocat a tres tipus de clients: els col·legis que necessitin realitzar estades lúdiques i de lleure pels seus alumnes; les empreses que vulguin realitzar jornades de reflexió per millorar les relacions interpersonals entre els seus treballadors; i els particulars que engloben les famílies, parelles, grups d'amics, etc., que cerquen realitzar activitats diferents, que els aportin noves experiències. És per això, que la fundadora vol establir tres paquets de producte diferenciats que satisfacin les necessitats individuals dels seus clients. A més, no s'inspira en cap empresa competidora d'una altra zona, sinó que s'inspira en les necessitats actuals de la població que hi viu, en la inexistència d'un establiment hostalatge com aquest i en el desig de promoure l'activitat turística de la seva zona.

Les motivacions personals de la fundadora en aquest projecte són molt elevades, gràcies al gran desig de disposar d'un establiment d'aquestes característiques i de que la zona on hi viu sigui reconeguda com un important punt turístic de la plana de Lleida. Tot i que la seva experiència professional recau en altres sectors, la seva formació acadèmica li permetrà poder dirigir el negoci i realitzar totes les tasques administratives, comercials, de màrqueting i de gerència. Per dur a terme l'elaboració d'aquest projecte, la fundadora emprará com a principal font d'informació Internet, mitjançant la qual vol realitzar una recerca de dades estadístiques que li permetin esbrinar el grau d'ocupació percentual del turisme rural en els últims anys, així com, quina ha estat la seva evolució a tota Catalunya. Aquesta eina també li permetrà conèixer millor els seus principals competidors i així establir un producte amb unes característiques diferenciadores en aquest sector, a més de crear un màrqueting mix que aporti a l'empresa un millor posicionament front el de la competència.

L'elaboració d'aquest model de negoci permetrà analitzar la viabilitat econòmica de l'empresa i comprovar si les estimacions i les consideracions de la seva fundadora són reals o no. A més de la seva viabilitat, la rendibilitat econòmica i financera també constituïran punts clau per avaluar si realment és factible crear aquest tipus d'empresa.

Objectiu i abast

La seva fundadora cerca assolir la promoció de la seva zona, les seves activitats i la seva gastronomia, per tal que sigui reconeguda com un punt d'interès turístic de la plana de Lleida. Els objectius específics de la fundadora són varis:

- Esbrinar la seva capacitat en l'anàlisi de l'entorn general i específic.
- Avaluar i sintetitzar el seu model de negoci mitjançant l'elaboració del Model Canvas.
- Conèixer si té la capacitat de crear un pla de màrqueting que permeti escollir l'estratègia més adient per establir un producte diferenciador i assolir un millor posicionament front el de la competència.
- Avaluar correctament quines són les necessitats reals de l'empresa, és a dir, quins són els recursos materials que es requereixen per la seva posada en marxa. Així com, la quantitat i tipus de personal que serà imprescindible per dur a terme la seva activitat.
- Capacitat per avaluar quines són les necessitats de finançament i com s'obtidran.
- Capacitat d'anàlisi de les principals ràtios financeres que mostrin la rendibilitat i viabilitat del negoci.
- Capacitat pròpia en la recerca de la informació necessària per a la realització d'aquest projecte.
- Habilitat de síntesi en la confecció de la memòria final del projecte que plasmi correctament cada un dels aspectes més importants i rellevants del pla d'empresa.

1. ANÀLISI DE L'ENTORN

1.1 Entorn General

1.1.1 Dimensió política

L'actual inestabilitat política existent a nivell estatal i autonòmic representa uns efectes negatius en les empreses i en totes aquelles persones que opten per l'emprenedoria. En l'àmbit de Catalunya, promoguda per l'impuls de voluntat d'un procés independentista no acceptat pel govern central. A més, la falta de govern per part de l'estat Espanyol i la convocatòria de noves eleccions no proporciona garanties de seguretat per a les empreses. Segons un article publicat per ABC [1] la inestabilitat política pot debilitar el sistema econòmic del país, amb un efecte immediat en els diferents sectors d'activitat empresarial. Aquesta situació desencadena una gran desconfiança en la gestió governamental de la política i la situació general del país, que té efectes negatius sobre l'empresa, degut a la no clara definició de l'estat actual i del que succeirà en un futur. Així com del dubtós compliment de les lleis, la inseguretat i la inadequada legislació.

1.1.2 Dimensió econòmica

Pel que fa a l'entorn econòmic, la important crisi econòmica que afecta a nivell global ha generat una forta disminució dels índex macroeconòmics. Segons un recent article publicat al Diari de Girona, el nombre d'aturats inscrits a les oficines d'ocupació de Catalunya ha experimentat un lleu descens durant l'any 2015, concretament l'1,7% més que l'any anterior en el sector serveis [2]. Tot i aquest petit decreixement, la situació ocupacional del país continua sent preocupant.

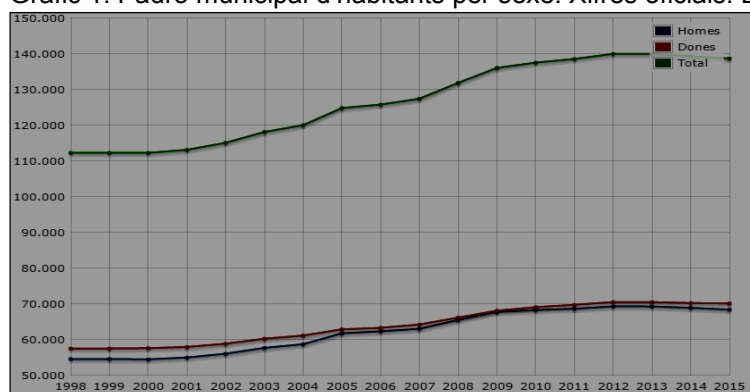
A més, l'Índex de Preus al Consum (IPC) en el sector hotelier s'ha incrementat un 1,7% durant els últims dotze mesos, segons el Diari Expansión [3]. No obstant, a efectes generals en l'economia, els preus han sofert una davallada del 2% a Catalunya.

Amb l'anàlisi d'aquest factor extern s'observa que els seus efectes en la posada en marxa i continuïtat de les empreses mostra un efecte molt negatiu, doncs no s'espera una millora en la situació econòmica del país, ni de l'economia global. D'aquest anàlisi es desprèn que, la inestabilitat politico-econòmica, la incertesa i la falta d'ingressos pot provocar un davallada en el consum del producte que ofereix Lo Racó de Ponent.

1.1.3 Dimensió sociocultural

El terme de Sucs, al tractar-se d'una entitat municipal descentralitzada, dificulta l'obtenció d'una evolució gràfica de la seva població. No obstant, es troba integrat dins la ciutat de Lleida, que ha sofert un creixement de la seva població en els darrers anys (Gràf.1). A més, la localitat més propera és Almacelles, important municipi de la comarca del Segrià.

Gràfic 1. Padró municipal d'habitants per sexe. Xifres oficials. Lleida. 1998-2015



Font: Idescat. Padró municipal d'habitants.

L'estil de vida de les persones que resideixen en aquests municipis segueix el patró normal de la societat, els quals cerquen gaudir de moments de descans fora del seu àmbit diari i monòton. Per tant, aquest és un factor que afavoreix a l'empresa ja que el nombre de consumidors pot ser força elevat. A més, cal destacar que l'activitat turística a Catalunya s'ha incrementat en els últims anys. Durant l'any 2015, el nombre de viatgers ha experimentat un creixement del 5,2%, el percentatge de pernотacions un 3,4% i el grau d'ocupació per habitació un 4,0% (Taula 1).

Taula 1. Catalunya 2015, Enquesta d'ocupació hotelera

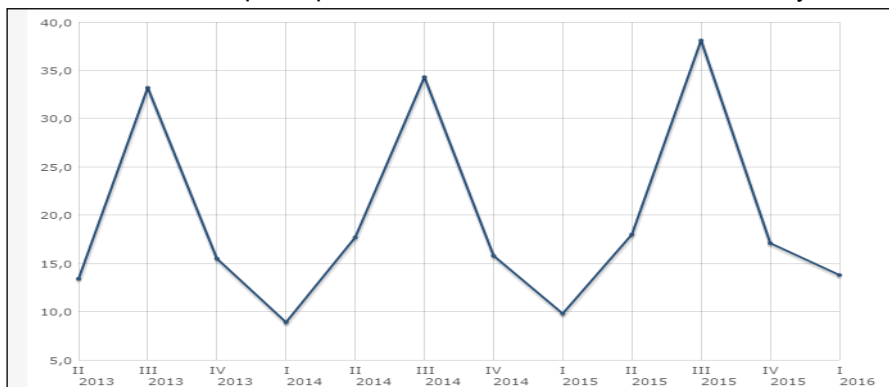
	Valor			Variación (%)		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Viajeros	16.207,7	16.773,5	17.640,1	-0,2	3,5	5,2
turismo doméstico	5.951,1	6.366,7	6.889,5	-5,5	7,0	8,2
de Cataluña	3.382,3	3.735,3	4.127,6	-3,0	10,4	10,5
del resto de España	2.568,8	2.631,4	2.761,9	-8,6	2,4	5,0
turismo extranjero	10.256,6	10.406,8	10.750,6	3,2	1,5	3,3
Pernотaciones	49.295,5	50.225,2	51.953,8	1,9	1,9	3,4
turismo doméstico	13.075,2	14.160,7	15.639,0	-6,7	8,3	10,4
de Cataluña	6.922,4	7.752,0	8.648,4	-3,8	12,0	11,6
del resto de España	6.152,8	6.408,7	6.990,6	-9,7	4,2	9,1
turismo extranjero	36.220,3	36.064,4	36.314,8	5,4	-0,4	0,7
Grado de ocupación por habitaciones (%)	60,5	61,1	63,5	0,9	1,0	4,0

Unidades: Miles.

Font: Idescat, a partir de l'Enquesta d'ocupació hotelera del INE.

Respecte el grau d'ocupació en turisme rural a Catalunya s'observa una davallada durant el primer trimestre de cada any, tot i que la seva evolució ha estat força favorable des de l'any 2013 fins ara, gràcies a l'increment del grau d'ocupació per habitació en aquest tipus d'establiments durant els mesos de juliol, agost i setembre (Gràf.2). Aquestes dades indiquen una perspectiva d'evolució continuada d'aquest sector en els pròxims anys, afavorint les expectatives de creixement per a l'empresa.

Gràfic 2. Grau d'ocupació per habitacions en turisme rural. Catalunya II 2013 – I 2016



Font: Idescat, a partir de l'Enquesta d'ocupació allotjaments de turisme rural del INE.

1.1.4 Dimensió tecnològica

En els darrers anys, el creixement urbanístic ha forçat una expansió de les zones. La xarxa de transport a nivell d'Espanya amb Catalunya gaudeix d'excel·lents infraestructures viàries i terrestres que connecten l'Estat Espanyol amb la resta d'Europa. Catalunya disposa de comunicacions modernes encapçalades per la línia d'altra velocitat (AVE), diversos aeroports situats a les principals ciutats i una gran xarxa viària d'autopistes i autovies. Lo Racó de Ponent es situa al terme de Sucs, entitat municipal descentralitzada que depèn de la ciutat de Lleida, trobant-se molt ben comunicada. A pocs quilòmetres es troba l'autovia A-22 Lleida-Osca. La ciutat de Lleida es troba a 22km i l'Aeroport d'Alguaire a 26km.

Les innovacions tecnològiques són una de les principals fonts d'avantatges competitiu. L'aparició d'Internet i les TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) permeten distribuir el producte als consumidors de manera còmoda, ràpida i flexible. Internet és un mitjà adequat per proporcionar atenció al client, i al mateix temps, mantenir un diàleg permanent en el que és més fàcil obtenir informació directa sobre les preferències i les necessitats dels consumidors. Cada cop són més les empreses que opten per adaptar-se a les noves tecnologies com a potencial via de contacte amb els seus clients (Taula 2).

Taula 2. Catalunya 2014, Ús de les TIC i del comerç electrònic.

	2012	2013	2014
Ordenador	75,8	75,8	78,0
Conexió a Internet	69,0	74,3	70,7
Correo electrónico	67,5	:	:
Intranet	:	:	:
Página web	21,9	23,6	21,1

Unidades: % empresas. : No disponible.

Font: Idescat, a partir de l'Enquesta sobre l'ús de les tecnologies de la informació i comunicació i del comerç electrònic en les empreses del INE.

1.1.5 Dimensió ecològica

Segons un article publicat al diari El País [4] el desenvolupament sostenible i ecològic en establiments de turisme rural ha experimentat un creixement molt important en els últims anys. Cada cop són més els turistes que valoren positivament i mostren una posició preferent sobre aquells establiments que estableixen mesures per a una conducta mediambiental responsable.

Lo Racó de Ponent haurà de prendre la màxima consciència amb la política de conservació del medi ambient, i aplicar la normativa vigent que reguli el respecte i el correcte manteniment d'aquests espais, per tal de posicionar-se com un establiment de referència.

1.1.6 Dimensió legal

Els factors legals i reguladors que tenen un efecte directe amb l'empresa, i que per tant, s'hauran de tenir molt en compte són els següents:

- D'entrada i amb la posada en marxa de l'empresa caldrà tenir molt present la llei 14/2013, de 27 de setembre, de suport als emprenedors i la seva internacionalització [5], que té per finalitat donar suport a les iniciatives emprenedores i fomentar la cultura empresarial.
- L'Impost sobre el Valor Afegit (IVA), sent el tipus impositiu general del 21%, percentatge que ha experimentat un fort creixement en els darrers anys, concretament del 16% al 21%, en un temps considerablement molt reduït.
- L'Impost sobre Societats (IS), que ha experimentat una reducció en els últims anys, concretament el seu tipus impositiu s'ha reduït d'un 30% a un 28% durant l'exercici econòmic del 2015 [6].

A més, l'empresa haurà de respectar i controlar tota la normativa que regula la legislació laboral a l'hora de contractar al personal necessari, i supervisar la seguretat en el producte i en la higiene.

1.2 Entorn Específic

1.2.1 Rivalitat entre els competidors

La competència directa de Lo Racó de Ponent és molt diversa i es troba localitzada en diferents punts d'aquesta zona geogràfica. A continuació s'analitza l'obtenció de dades d'empreses que ofereixen un tipus de servei força similar i que seran considerades com els seus principals competidors (Taula 3).

Taula 3. Principals empreses competidores de Lo Racó de Ponent

Empresa	Localització	Producte	Preu mig	Capacitat d'ocupació
Cal Dalfó [7]	Almenar (Lleida)	Allotjament	100€	Baixa (8 persones)
Casa Rural La Franja [8]	Tamarite de Litera (Osca)	Allotjament	100€	Baixa (6 persones)
Hotel Alberg Jardins del Segrià [9]	Lleida	Allotjament	50€	Baixa
Alberg Sant Anastasi [10]	Lleida	Allotjament	50€	Mitja
		Activitats escolars	120€	

Font: Elaboració pròpia

Els seus competidors principals es concentren a la ciutat de Lleida i en municipis propers a l'empresa. Són varis els factors que produeixen grans diferències entre aquesta empresa i els seus principals competidors, doncs aquests presenten una major especialització i una relació de confiança gairebé personal, però **manquen d'un coneixement profund** de les necessitats dels consumidors i, sobretot, de les seves motivacions. A més, cap d'ells ofereix serveis com els d'aquesta empresa, ja que, la majoria proporciona únicament allotjament i la possibilitat de realitzar diferents celebracions. Les seves dimensions i **capacitats d'hostalatge són molt més reduïdes**. Tenen una **gran dificultat en guanyar nous clients** degut al seu dèbil coneixement, i la falta de comunicació i difusió del negoci. Un element molt important és el preu, i s'observa que aquest factor és força elevat si el comparem amb el que l'empresa aplicarà als seus productes.

Cal valorar que, els usuaris finals d'aquest servei cerquen trobar descans però, alhora, realitzar diferents activitats que els aportin diversió, entreteniment, desconexió i poder gaudir de la natura, a un preu molt assequible per a l'economia dels consumidors. Les principals empreses competidores analitzades no compleixen amb aquest requisits essencials. Per tant, els resultats obtinguts d'aquest estudi són molt atractius per l'empresa ja que representen l'oportunitat d'assolir una diferenciació estratègica en els seus preus i en el seu producte.

1.2.2 Amenaça de nous competidors

L'actual crisi econòmica posa en risc la creació de noves empreses, a causa de la inseguretat i la inestabilitat que ha generat a Espanya. No obstant, les barreres d'entrada al servei hotelier són en general baixes i no existeixen grans obstacles per entrar en aquest mercat. Per contra, les barreres de sortida d'aquest mercat són altes, ja que resulta complicat dependre's de les inversions realitzades a l'hora d'establir un negoci d'aquestes característiques.

En general, l'entrada de nous competidors no representa un gran risc i es mostra com un efecte atractiu per a l'empresa, ja que les empreses que es vulguin introduir en el sector tindran algunes dificultats per fer-ho quan la fase depressiva del cicle econòmic coincideixi amb l'increment de la competència.

1.2.3 Amenaça de productes substitutius

L'empresa oferirà un tipus de producte inexistent en aquesta zona geogràfica però no es pot considerar de nova creació, doncs ja es troba establert en altres indrets de Catalunya i Espanya. En el seu cas, la consideració de productes substitutius passa per la consideració de l'existència d'un seguit de canals tradicionals de venda com són els hotels, albergs i càmpings, que, tot i no oferir el mateix producte, segueixen sent àmpliament acceptats per part del seu públic objectiu. Per tant, en aquest cas no representa una situació favorable per l'empresa ja que l'existència de productes substitutius pot tenir efectes negatius per a la mateixa i reduir notablement les seves expectatives de creixement.

1.2.4 Poder de negociació dels compradors

L'empresa vol posicionar-se favorablement en un mercat objectiu on el seus consumidors cerquen un tipus de producte en concret que els hi aportí: descans, desconexió i diversió. El seu volum és molt nombrós i mostren una sensibilització elevada en el preu que estan disposats a pagar per aquest servei. No obstant, les empreses que ofereixen aquest tipus de producte són quantitativament molt reduïdes.

Aquesta situació té uns efectes atractius per l'empresa ja que el seu poder de negociació serà baix, causat per tenir una demanda superior a l'oferta, que l'empresa ofereix un producte a un preu molt assequible i a l'actual escassetat de productes substitutius amb les mateixes característiques en aquesta zona.

1.2.5 Poder de negociació dels proveïdors

Els principals proveïdors de Lo Racó de Ponent són les empreses de la zona que produeixen les activitats incloses en els paquets de producte. Cal destacar que un dels principals objectius d'aquest projecte és la promoció turística de la zona. Per tant, la creació d'aquest negoci afavoreix molt positivament als seus proveïdors, doncs representa un increment important en el seu volum de vendes. No obstant, cal valorar que els seus serveis constitueixen el component essencial, principal atractiu de la casa rural, i són els únics que ho ofereixen, fet que implica que el seu poder de negociació sigui elevat.

Tot i que a priori no resulta ser un factor atractiu per l'empresa, s'espera establir unes condicions de negociació que tinguin efectes favorables per ambdós parts, en valorar que el seu treball conjunt representa un increment de les seves vendes i l'assoliment de la promoció turística de la zona.

1.3 Implicacions ètiques i socials: La Responsabilitat Social Corporativa

La fundadora de Lo Racó de Ponent pren consciència de la importància que mostra la Responsabilitat Social Corporativa front la societat d'avui en dia. És per això, que avalua quines

són les actuacions necessàries que cal establir per fomentar les relacions entre els diferents grups d'interès i cercar una millora contínua de les condicions del seu entorn. L'empresa adoptarà les següents mesures en la seva gestió per garantir l'assoliment dels principis ètics i de respecte front els seus treballadors, els proveïdors, els clients i el medi ambient:

- Minimitzar l'impacte **mediambiental** amb l'establiment d'una política de conducta que integri les següents actuacions: l'ús racionalitzat dels subministraments, l'ús de productes de neteja biodegradables, reciclatge de totes els seus envasos, i l'ús de productes aerosols que no perjudiquin la capa d'ozó.
- Impulsar i fomentar la motivació i implicació dels seus **treballadors** en l'empresa, a través de l'establiment d'objectius comuns, d'incentius i de la conciliació de la vida familiar amb la laboral. Tots els treballadors tindran unes condicions laborals favorables que facilitin la seva integració, satisfacció i unes relacions interpersonals òptimes al lloc de treball.
- S'establirà una estreta relació amb els seus **clients** per tal de mantenir un contacte directe, acurat i exclusiu a satisfer les seves necessitats. D'aquesta manera l'empresa podrà valorar quins són els seus gustos i preferències per tal d'adaptar el seu producte a les seves necessitats individuals. A més, es durà a terme un seguiment de les seves valoracions en vers el producte ofert per tal de garantir la seva màxima satisfacció.
- L'empresa es compromet a estendre el compromís en matèria de responsabilitat social als seus principals **proveïdors**, per tal que aquests prenguin consciència de la importància de la seva aplicació en les organitzacions.

Seguint aquest patró de conducta i fomentant els principals canals de diàleg, l'empresa podrà millorar la seva legitimitat, reputació i inversió, diferenciar-se de la competència i assolir un avantatge competitiu front la resta d'empreses del sector.

1.4 Punts clau del negoci

Els punts clau de Lo Racó de Ponent són els següents:

- És l'única empresa de la zona que, a banda del servei d'allotjament, també ofereix una gran diversitat d'activitats de lleure i descans en ple entorn natural. Per tant, d'entrada proporciona més serveis que els dels seus competidors i això facilitarà que els clients ho pugin percebre com un servei únic i exclusiu en la zona en el que es troba situat.
- Els preus dels seus productes són força econòmics, en comparació amb els establerts per les principals empreses competidores d'aquesta zona geogràfica. El seu objectiu fonamental és oferir un servei de qualitat, que cobreixi les necessitats dels seus clients, a un preu molt assequible.
- El coneixement de les mancances i necessitats dels seus clients fa que s'hagi optat per la creació de diferents paquets de producte que ofereixin un producte personalitzat en vers als seus gustos i preferències.

1.5 Possibles escenaris

No obstant, tot i els punts clau detallats que poden afavorir el desenvolupament de l'empresa, cal valorar que l'evolució de certs factors externs poden tenir un efecte influenciat de forma directa en el seu creixement. L'empresa contempla l'existència de diferents situacions que poden succeir en la posada en marxa del negoci i els anys posteriors:

- Des d'un **punt de vista pessimista**, l'empresa podria no experimentar un creixement continuat en les seves vendes a causa de la persistència de l'actual crisi econòmica o bé per la falta d'una bona acceptació del negoci per part dels seus clients. Aquesta situació provocaria una important reducció en la comercialització del seu producte i conseqüent davallada de les seves vendes. En aquest cas, les mesures que caldria dur a terme és intentar promocionar millor el seu producte, el seu preu baix o si s'escau fer millores i reestructurar el tipus de producte que s'ofereix.
- Des d'un **punt de vista previsible**, l'empresa espera obtenir un creixement moderat i proporcional durant els primers anys. Considera que la inexistència d'un establiment d'aquestes característiques, la necessitat dels consumidors en la seva disposició i el preu que s'establirà provocarà una molt bona acceptació per part seva, fet que promourà un increment de l'ocupació, i en conseqüència, de les vendes.
- Des d'un **punt de vista optimista**, l'empresa podria obtenir un volum de vendes molt elevat des del moment d'arrencada i amb un creixement constant de plena ocupació, motivat per una

possible millora de la situació econòmica global i una molt bona promoció i comunicació del seu producte.

No obstant la incertesa del que succeirà i com evolucionarà l'empresa en els anys posteriors a la seva posada en marxa, la fundadora elabora aquest projecte sota la hipòtesi d'un escenari previsible en el qual s'espera que el producte tingui èxit entre els consumidors i el *boca orella* tingui efectes positius en vers al desenvolupament i creixement de l'empresa.

2. MODEL CANVAS

Els nou elements que incorpora del model Canvas de Lo Racó de Ponent, detallat a l'annex 1, són els següents:

Segment de clients: Lo Racó de Ponent agrupa els seus clients en tres segments diferenciats en funció de les seves característiques, gustos, preferències i necessitats. Concretament, els diferents segments són els següents:

- **Particulars**: Engloba a les famílies, parelles, grups d'amics o totes aquelles persones que mantenen unes característiques similars i que cerquen satisfer les mateixes necessitats: la compra d'un producte que els hi ofereixi descans, relaxació, desconexió de la vida rutinària i grans moments de diversió on gaudir de noves experiències en contacte amb la natura. L'empresa elabora un paquet de producte anomenat "*Pack Aventura*" per satisfer les seves necessitats d'una manera més personalitzada.

- **Empreses**: Engloba a totes aquelles empreses que pertanyen a qualsevol sector econòmic que volen comprar el producte per a realitzar jornades de reflexió entre els seus treballadors o entre l'equip directiu de l'empresa, mitjançant la realització d'activitats específiques que fomentin la millora de les seves relacions interpersonals fins l'organització. És per això, que l'empresa crea el paquet de producte anomenat "*Pack Desconnecta't*" que inclou diferents activitats dirigides a aquest públic objectiu.

- **Col·legis**: Engloba les escoles i els instituts, tant privats com públics, que necessiten complementar la formació acadèmica dels seus alumnes amb un contacte directe amb la natura. Per tal de satisfer aquesta necessitat, l'empresa crea el paquet de producte anomenat "*Pack Educatiu*" que inclou estades de cinc dies on els alumnes podran realitzar tota mena d'activitats que combinen la vessant educativa amb la part lúdica en la seva formació.

- L'empresa, a banda dels paquets de producte, ofereix la possibilitat de llogar un espai habilitat per a la realització d'esdeveniments importants a tot tipus de persones que vulguin realitzar celebracions de tota mena, com per exemple, bodes, comunions, aniversaris o reunions. No constitueix la seva activitat principal, però pretén satisfer alhora aquest tipus de necessitat.

En el pla de màrqueting es detallaran amb més profunditat les activitats incloses en cada paquet de producte, creades amb l'objectiu principal de satisfer les necessitats individuals de cada segment de clients.

Proposta de valor: Existeixen diferents empreses properes que ofereixen un tipus d'allotjament similar al de Lo Racó de Ponent. No obstant, cap d'elles aporta als seus clients els valors i atributs que aquesta empresa vol establir en la seva oferta, com per exemple: la creació d'un producte nou, personalitzat, atractiu i no existent en la zona; la realització d'una gran diversitat d'activitats de lleure; un preu molt assequible per a l'economia dels consumidors; el benefici de disposar d'un producte gastronòmic de proximitat; gaudir d'unes instal·lacions en un entorn immillorable; i el trencament amb la vida rutinària i monòtona, gràcies a la desconexió, relaxació, diversió i l'eliminació dels principals factors de l'estrès.

Aquest fet li permet crear un valor diferenciador amb les principals empreses competidores, és a dir, genera una sèrie d'atributs que faciliten la proposició de valor i aconseguir un avantatge competitiu front la competència.

Canals: L'empresa emprarà una sèrie de canals per mantenir una relació directa i continuada amb els diferents segments de clients establerts. Concretament:

- Una pàgina web personalitzada que constituirà la principal via de promoció i comunicació del seu producte, i mitjançant la qual els clients podran realitzar les seves reserves.
- L'ús i foment de les xarxes socials Facebook i Twitter que l'empresa utilitzarà per a promoure el seu producte i realitzar un seguiment postvenda de les valoracions dels clients, amb l'objectiu d'obtenir tota la informació requerida per poder realitzar mesures de millora en el seu producte i la màxima satisfacció dels seus consumidors en vers al servei proporcionat.
- La pàgina web Booking.com que servirà per promoure el producte, realitzar un seguiment de les valoracions i opinions dels clients, i on aquests també podran efectuar les seves reserves.

A més, un cop s'iniciï l'activitat, l'empresa vol promoure la seva imatge i els beneficis que aporta a través de la pàgina web Tripadvisor.com, una emprada per moltes persones a l'hora de planificar les seves activitats turístiques.

Relació amb els clients: La relació amb els clients es basarà en adaptar-se a les seves necessitats mitjançant, d'una banda amb l'oferta d'activitats personalitzades que s'ajusten a les seves característiques i preferències individuals, i d'altra banda, la realització d'un seguiment en les valoracions dels seus consumidors per valorar la seva opinió respecte el servei i el producte, i així poder millorar els aspectes que siguin necessaris. Fomentat per la necessitat d'adquirir nous clients, retenir els que ja ho són i impulsar les vendes.

Fluxos d'ingressos: Principalment, els ingressos s'obtindran de les vendes dels tres paquets de producte, en funció del tipus de client. A més, també constituirà una font important d'ingressos els percebuts pel lloguer de l'espai habilitat per a la realització d'esdeveniments importants.

Costos claus: Els principals costos es derivaran del lloguer, el manteniment i l'amortització de les instal·lacions, els pagaments a l'empresa subcontractada de càtering, els pagaments de salaris i subministres, i pagament als proveïdors de les activitats incloses en els paquets de producte. Així com, els costos financers derivats del finançament bancari que l'empresa necessitarà obtenir per a la posada en marxa del negoci. No obstant, contempla la necessitat d'iniciar la seva activitat durant els cap de setmana (ampliable a tots els dies en els mesos que es preveu una demanda del seu producte per part dels col·legis) i la contractació del personal que sigui únicament imprescindible amb l'objectiu principal de minimitzar els costos.

Recursos claus: Les instal·lacions que l'empresa llogarà per establir la casa rural constitueixen un dels principals valors atractius per als clients, gràcies a les seves característiques i a que es troba localitzada en ple entorn natural, allunyada de les conglomeracions de les grans ciutats. Els diferents paquets de producte són la característica diferenciadora amb les empreses competidores del sector i aporten importants beneficis per al client. A més, durant l'estada en la casa rural, els consumidors podran gaudir d'una gastronomia exclusiva de la zona mitjançant el consum d'un producte de proximitat.

Activitats claus: L'activitat principal i més atractiva de l'empresa és l'oferta d'un producte nou i personalitzat que s'ha elaborat única i exclusivament per a satisfer les necessitats individuals de cada client. A més, l'empresa mostrarà plena flexibilització als possibles canvis en els gustos i preferències dels seus consumidors, i ja es contempla la creació de nous paquets de producte alternatius per tal d'assolir una correcta adaptació a dits canvis que satisfaci a tots els seus clients. Tanmateix, es realitzarà un seguiment postvenda de les valoracions i opinions dels consumidors en vers al producte, per tal de realitzar les millores que es considerin oportunes i mantenir un contacte exclusiu amb els seus clients, cercant la seva plena satisfacció.

Aliances: La sòcia fundadora pretén establir aliances estratègiques amb els principals proveïdors de les diferents activitats que l'empresa ofereix, per tal d'assegurar un subministrament continuat i reduir els riscos, doncs són essencials per a dur a terme l'activitat principal de la casa rural. No obstant, també ostentarà un gran valor per l'empresa les relacions establertes amb l'empresa de càtering, els administradors de les pàgines web Booking.com i Tripadvisor.com, i en especial, amb els treballadors que formen part de l'empresa, ja que també són una part fonamental en el correcte funcionament de la mateixa.

Existeixen diferents eines que permeten elaborar d'una manera més satisfactòria el model Canvas, com per exemple, el mapa d'empatia del client [11] i la corba de valor [12] i que es troben detallats en l'annex 2 i 3, respectivament. Aquestes eines detallen amb més profunditat quines són les percepcions de valor dels clients i permet entendre'ls millor.

Gràcies a aquests instruments d'anàlisi es conclou que l'element clau és la **proposta de valor**. L'empresa vol oferir un concepte de producte nou a un preu molt assequible amb l'objectiu de satisfer necessitats dels consumidors que fins ara no han estat contemplades per la resta d'empreses del sector. Aquest fet diferenciador li permetrà assolir un posicionament estratègic front la competència, i aconseguir que els clients optin pel seu producte abans que pel de qualsevol de la resta d'empreses, doncs és la única que li aporta els valors i els atributs que el client busca i necessita.

3. PLA DE MÀRQUETING

3.1 Estratègia de segmentació

L'empresa agrupa els seus clients en tres segments, i empra la **variable psicogràfica** per diferenciar-los. Considera que cadascun d'ells mostra unes característiques, estil de vida i preferències molt diverses. L'objectiu d'aquesta segmentació és crear noves oportunitats de negoci, per tal de satisfer les necessitats dels consumidors que, fins ara, les principals empreses competidores no han tingut en compte. Concretament, són els següents:

- **Els particulars** (famílies, parelles, individuals i grups) que tenen hàbits comuns i amb un estil de vida similar. Cerquen una desconexió de la rutina i la monotonia, i realitzar activitats durant el seu temps lliure per compartir i gaudir de noves experiències.
- **Els col·legis** engloben grups d'alumnes de totes les edats que necessiten realitzar estades en indrets on puguin gaudir de la natura i realitzar activitats de tota mena que fomentin la seva formació i educació.
- **Les empreses** són col·lectius de persones que tenen uns hàbits molt diferents, principalment, amb situacions d'estrès, i necessiten realitzar jornades de reflexió entre els seus treballadors per millorar i fomentar les relacions interpersonals dins l'organització.

No obstant, cal valorar l'aparició d'un quart segment si es té en compte que la casa rural disposa d'un espai habilitat per a realitzar esdeveniments importants i que posarà a disposició dels seus clients. En aquest cas, l'empresa té en compte el comportament del consumidor, és a dir, moments i situacions concretes en que necessiten aquest tipus de producte.

La seva quantificació és difícil de determinar ja que els segments detallats poden arribar a englobar un gran volum de persones. Tanmateix, la capacitat màxima de la casa rural durant un cap de setmana és de 32 persones i durant les estades escolars de 32 alumnes per setmana. La fundadora espera una bona acceptació per part dels consumidors en vers al producte, tot i que no contempla la plena ocupació durant els primers anys d'arrencada del negoci.

Un cop identificats els diferents segments i el seu públic objectiu, l'empresa decideix adoptar una **estratègia de segmentació diferenciada**, amb l'objectiu de posar a disposició de cada consumidor el tipus de servei que necessita. Ho durà a terme mitjançant l'oferta de tres paquets de producte on l'aventura, la diversió i el seu preu representen ser les principals variables diferenciadores del seu producte. Cada paquet està creat per a un segment de client en concret, doncs l'objectiu és satisfer les seves necessitats i la seva demanda d'una manera individual i personalitzada. L'empresa vol adoptar aquest tipus d'estratègia de segmentació amb l'objectiu d'oferir una gran diversitat d'opcions amb estratègies adaptades a cada segment del mercat.

3.2 Avantatge competitiu

L'**avantatge competitiu** de Lo Racó de Ponent es basa en l'oferta d'un tipus de servei que la seva competència no té, atractiu, nou, personalitzat i econòmic, que satisfarà les principals necessitats dels clients. A més, el preu establert en els seus paquets de producte serà molt

assequible per a l'economia individual dels consumidors. S'espera que aquest avantatge competitiu faciliti que els clients percebin el seu servei com únic i exclusiu en aquesta zona, i optin en la seva contractació com a indret de referència.

3.3 Estratègia de posicionament

Tal i com es va comentar a l'anàlisi de l'entorn específic hi ha quatre empreses que són la competència directa de Lo Racó de Ponent. A l'annex 4 es detalla una comparativa del producte principal i les seves característiques.

Després d'analitzar els aspectes més rellevants i d'influència de les empreses competidores [13] i donades les seves principals característiques, l'empresa pretén assolir un major posicionament front la competència davant el seu públic objectiu, mitjançant una diferenciació amb aquestes empreses gràcies a l'oferta d'un producte diferent, distintiu, basat en l'aventura i la diversió i a un preu més econòmic. L'empresa cerca satisfer, de la millor manera possible i a un cost baix, les necessitats i preferències dels consumidors, i que aquests percebin el seu producte com quelcom únic i exclusiu.

El mapa de posicionament, detallat a l'annex número 5, situa les principals empreses en funció de la qualitat (novetat, diversitat activitats, personalització, relaxació, etc.) i el preu aplicables als seus productes i als seus serveis, fent més visual la diferenciació que hi ha entre la competència. Gràcies aquest anàlisi, l'empresa reforça la idea de seguir una estratègia de diferenciació per oferir un tipus de producte que satisfaci les necessitats dels clients que no han estat valorades per la resta d'empreses del sector, i alhora, posicionar-se com l'establiment a escollir com a primera opció.

3.4 Anàlisi DAFO

Una altra eina d'anàlisi molt important és la matriu DAFO, ja que permet esbrinar quines són les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats de l'empresa, tenint en compte els seus factors interns i externs, quedant incorporada a l'annex número 6. Mitjançant aquest anàlisi l'empresa pot actuar estratègicament, és a dir, li proporciona informació per tal d'intentar minimitzar les debilitats, reduir les amenaces, consolidar les fortaleses i aprofitar al màxim les oportunitats.

3.5 Màrqueting mixt

3.5.1 Política de producte

Lo Racó de Ponent ha creat tres tipus de paquets de producte, detallats a l'annex 7, per tal de satisfer les necessitats dels seus clients d'una manera individual i personalitzada. El "**Pack Desconnecta't**" està dirigit a totes aquelles **empreses** que vulguin realitzar jornades de reflexió entre els seus treballadors. És per això que inclou una sèrie de activitats que pretenen millorar el seu estil de vida i fomentar les relacions interpersonals entre els seus treballadors dins l'organització. El "**Pack Aventura**" està enfocat a la segmentació de mercat anomenada **particulars**, que inclou a les famílies, parelles, individuals i grups, que cerquen realitzar activitats d'entreteniment per trencar amb la seva vida rutinària i gaudir de noves experiències. El "**Pack Educatiu**" està dirigit als **col·legis** que inclouen dins el seu programa educatiu estades en espais naturals. Aquest paquet de producte engloba les activitats educatives, però alhora, lúdiques, per tal que els alumnes puguin aprendre d'una manera diferent, divertida i fora de l'aula.

Una de les seves activitats clau són les rutes BTT i de senderisme [14] que ofereix dins dels diferents paquets de producte. A l'annex 8 es detallen les diferents rutes que es posaran a disposició dels clients, per tal, que cadascun d'ells pugui escollir la que s'adapta millor a les seves necessitats i expectatives. A banda dels diferents productes que ofereix, aquesta empresa també proporcionarà el servei de lloguer d'un espai habilitat per a la realització d'esdeveniments importants, com per exemple, bodes, comunions o celebracions de tota mena.

Degut a la climatologia de la zona, l'empresa estableix dos temporades diferenciades, doncs existeix la impossibilitat de dur a terme les activitat aquàtiques en els mesos més freds de l'any, i aquestes són substituïdes per altres. A l'annex 9 es poden observar diverses imatges dels ~~diferents espais on es realitzaran les activitats plantejades dins els paquets de producte.~~

L'empresa decideix oferir aquests productes i el servei de lloguer durant els caps de setmana, doncs considera que serà quan hi haurà més demanda de producte, i pretén minimitzar els costos tot el possible. No obstant, es preveu que durant els mesos de maig, juny i juliol, la demanda per part dels col·legis sigui elevada i la casa rural romandrà oberta tots els dies de la setmana.

Front la possibilitat de canvis en els gustos i preferències dels clients, l'empresa ha creat altres paquets de producte alternatius que seran aplicables a llarg termini, per tal de renovar el producte i millorar el seu servei, tal i com es pot observar a l'annex 10.

3.5.2 Política de preu

Per motius estrictament climatològics, l'empresa ha establert dos temporades diferenciades (**Temporada A: de l'1 de novembre al 30 d'abril**; **Temporada B: de l'1 de maig al 31 d'octubre**) per poder oferir les diferents activitats plantejades en els paquets de producte. A més, oferirà els seus productes i serveis durant els caps de setmana ja que preveu que la resta de dies la demanda no serà suficient i vol minimitzar els costos. No obstant, hi haurà mesos durant l'any que l'horari d'apertura s'ampliarà motivat per la demanda dels col·legis. A més, estableix un preu tancat per cada paquet de producte, així com, pel lloguer de l'espai habilitat pels esdeveniments (Taula 4).

Taula 4. Preus de Lo Racó de Ponent

LO RACÓ DE PONENT	PREU PER PAQUET DE PRODUCTE	
Producte	Temporada A	Temporada B
Pack Desconnecta't	150€/pers.	200€/pers.
Pack Aventura	100€/pers.	150€/pers.
Pack Educatiu	-	300€/pers.
Lloguer sala	1.000 €	2.000 €

Font: Elaboració pròpia.

Els preus detallats en el quadre mostren una variació entre les diferents temporades degut a que les activitats que s'ofereixen en cada temporada tenen un cost diferent per l'empresa. Per tant, es decideix establir diferents preus acord amb el tipus d'activitat que s'ofereix en cada cas. El lloguer de la sala també sofreix una variació en el seu preu, valorant que durant el mesos inclosos en la temporada B el clima és millor i la demanda estimada serà més elevada. Cal aclarir que, durant la temporada A, no es contempla la possibilitat de demanda de producte per part dels col·legis. No obstant, no es descarta la seva oferta en els pròxims anys en cas d'una petició per part seva.

Segons dades publicades a l'Idescat [15], el grau percentual d'ocupació del turisme rural a Catalunya pels quatre trimestres de l'any 2015 fou del 11,8%, 22,5%, 12,3% i 14,1%, respectivament, tal i com es pot observar a l'annex 11. L'empresa elabora un previsió de vendes per l'any 2016 prenent com a punt de partida dits percentatges, quedant incorporat a l'annex 12. No obstant, pels dos següents anys estima un increment de les seves vendes en un 20% i 30%, respectivament.

3.5.3 Política de comunicació

L'empresa vol donar a conèixer el seu producte i servei mitjançant Internet, a través de la creació d'una **pàgina web pròpia** i de les xarxes socials **Facebook** i **Twitter**. Valora que, actualment, l'ús de les noves tecnologies de la comunicació ha evolucionat molt favorablement en els últims anys, i que cada cop més, les persones que cerquen tot tipus de turisme entren aquesta via per assessorar-se i trobar el preu més econòmic. A més, un cop s'iniciï l'activitat, l'empresa vol promocionar-se mitjançant la pàgina web Tripadvisor [16], doncs és una de les principals vies de comunicació de turisme actuals en la xarxa. No obstant, l'empresa espera obtenir un efecte molt positiu del *boca orella* entre la població de la zona.

3.5.4 Política de distribució

L'empresa posarà a l'abast de tots els consumidors una pàgina web on podran trobar tota la informació més rellevant i d'interès de la casa rural. Mitjançant aquesta via, els clients també

podran contractar els serveis i productes que l'empresa ofereix, seguint una metodologia més ràpida i més eficient. A més, l'empresa comptarà amb la coneguda pàgina web dedicada al turisme anomenada **Tripadvisor**. D'aquesta manera, els seus clients podran compartir les seves opinions i experiències amb futurs clients, així com també, podran realitzar les recomanacions que creguin més oportunes per a possibles millores a realitzar en els seus serveis. Des d'aquesta pàgina els clients també podran realitzar les reserves de producte. A més, inclourà com a via de distribució del seu producte, la pàgina web **Booking.com** [17] mitjançant la qual els clients podran reservar els diferents paquets de producte. Per tant, les vies per contractar el seu producte seran: la pàgina web, Tripadvisor i Booking.com.

L'estratègia de distribució escollida és l'anomenada B2C [18] ja que l'empresa comercialitza el seu producte directament amb les persones i no amb les empreses (tot i la segmentació d'empreses, l'ús del producte és aplicable als seus treballadors). Ho realitzarà mitjançant l'ús de tota mena d'eines digitals. Tanmateix, el seu producte està dirigit a un mercat més ampli, on la compra es realitza per qüestions emocionals i de necessitat, i d'una manera impulsiva, amb l'objectiu d'assolir una satisfacció especial i una aportació personal pel producte adquirit.

3.6 Estratègia digital

L'empresa vol comunicar i distribuir els seus productes i serveis única i exclusivament per Internet, mitjançant l'ús continuat dels mitjans 2.0. Concretament:

- Una pàgina web personalitzada: es crearà un lloc a la xarxa online personalitzat, amb tota la informació més important i rellevant del producte que s'ofereix. A més, el client podrà visualitzar de forma anticipada les instal·lacions de la casa rural i les activitats disponibles gràcies a les imatges que trobarà a la pàgina web. Constituirà la principal via de comunicació i distribució del producte, des d'on es podrà reservar directament.

- Facebook i Twitter: actualment, són les principals xarxes socials d'ús a nivell mundial. L'empresa hi crearà perfils empresarials des d'on podrà promocionar el seu producte. A més, mitjançant aquesta via, els usuaris podran compartir les seves experiències i valoracions amb la resta del món, fet que pot beneficiar molt favorablement a l'organització i a més podrà realitzar el seguiment dels seus clients de manera directa.

- Tripadvisor: constitueix una de les principals eines emprades a la xarxa per assessorar-se sobre els indrets més turístics i els allotjaments més recomanables. Els usuaris comparteixen molta informació sobre els establiments: comentaris, imatges, valoracions i recomanacions. L'empresa pretén emprar aquesta eina digital per millorar la imatge del seu producte i dur a terme un seguiment de les valoracions dels clients per realitzar les mesures de millora que siguin necessàries.

- Booking.com: important agència de viatges online mitjançant la qual els clients podran efectuar les seves reserves, així com visualitzar de forma immediata les instal·lacions i activitats de la casa rural i les opinions d'altres usuaris.

L'objectiu principal de seguir una estratègia digital en la seva política de distribució i comunicació és donar a conèixer el seu producte, promocionar-lo i comercialitzar-lo. L'empresa vol que Internet sigui la via principal d'intercanvi d'informació entre els seus clients, i així, mantenir un contacte directe i continuat amb les seves necessitats, gustos i preferències. D'aquesta manera, espera assolir una reputació online [19] molt favorable, que benefici el negoci i faciliti un increment en la demanda dels seus productes.

3.7 Estratègia Branding

L'empresa pren consciència de la importància de l'estratègia de Branding [20], per tal que els clients percebin el seu producte com quelcom únic i exclusiu. L'objectiu és aconseguir que el client, en sentir "Lo Racó de Ponent", identifiqui de manera immediata el seu producte i els grans beneficis que aporta la seva compra. Per aconseguir-ho, l'empresa ha tingut en compte certs aspectes formals detallats a l'annex 13, com per exemple l'elaboració d'un logotip que faci visual el seu producte i un eslògan que defineixi la pròpia identitat corporativa de l'empresa.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1 Estratègia de producció

4.1.1 Procés productiu

L'empresa no es dedica a la producció de cap bé, sinó que ofereix un servei mitjançant els diferents paquets de producte amb la subcontractació de les activitats principals a empreses de la zona. A l'annex 14 s'incorpora un diagrama de procés [21] que és basat en dur a terme els següents procediments dins el seu procés productiu:

1. Captació de clients mitjançant les pàgines web, les xarxes socials i el *boca orella*.
2. Realització de la reserva i preparació del producte o servei.
3. Rebre al client, entrega de claus i proporcionar tota la informació sobre el funcionament en vers al producte o servei contractat.
4. Neteja de les habitacions que s'efectuarà amb posterioritat a la sortida del client.

L'estratègia de producció que seguirà l'empresa tindrà en compte certs aspectes: oferir **productes de qualitat** que satisfacin les necessitats i exigències dels clients; mantenir una relació amb els clients basada en la **confiança i amb un contacte directe** per avaluar quines són les seves valoracions i experiències respecte el servei proporcionat, amb l'objectiu de realitzar actuacions de millora en els seus productes; **flexibilitzar els seus serveis i productes** als canvis induïts en els gustos i preferències dels consumidors; i **minimitzar els costos**, com per exemple, valorar si hi ha necessitat o no de contractar personal en determinats mesos de l'any on la demanda de producte pugui ser inferior a la desitjada.

4.2 Estratègia de recursos materials

4.2.1 Localització i Instal·lacions

Per a la localització de la casa rural es llogarà una edificació important de la zona, anomenada la Ginesta i que es troba situada al polígon 2 de la parcel·la 107 del terme de Sucs, segons referència cadastral incorporada a l'annex 15. Aquest edifici fou conegut com la Casa Gran del terme, on antigament es concentraven les preses de decisions, el poder econòmic i era l'aglutinador de les relacions socio-laborals a Sucs. Actualment es coneguda com la Ginesta, gràcies a la seva reestructuració com a Escola Familiar Agrària, centre de formació de cicles formatius de dietètica i auxiliar de infermeria. El edifici ja comptava amb cuina pròpia, restaurant i zona residencial per als seus estudiants. Passats uns anys, una empresa privada va adquirir l'edifici, el va remodelar i va crear una zona habilitada per a la celebració de bodes. A l'annex 16 es poden observar diverses imatges de l'edifici realitzades per la fundadora.

Segons la nota simple del Registre de la Propietat incorporada a l'annex 17, l'edifici amb forma de U té una superfície total de 3.505 metres quadrats, distribuïts en tres zones diferenciades: ala esquerra, cos central i ala dreta. L'empresa vol aprofitar tots els espais ja disponibles i adaptar-los de forma adequada al seu model de negoci. A l'annex 18 es mostra al detall la distribució dels diferents espais de la casa rural i la seva funcionalitat.

4.2.2 Recursos materials

L'empresa, per tal de reduir despeses en l'arrendada del negoci, vol aprofitar el mobiliari ja disponible en l'edificació, degut als seus anteriors serveis. A l'annex 19 es detallen els productes que l'empresa comprarà als establiments de IKEA [22], Leroy Merlin [23], Ofiraso [24] i MediaMarkt [25] per un cost aproximat de 11.630 euros. Pel que fa als aprovisionaments dels aliments, es contractarà una empresa de càtering que s'encarregarà dels àpats, així com, del servei de cambrers tant al restaurant com al bar. Per tant, l'empresa no es farà càrrec de les compres derivades del menjar.

4.3 Pla logístic

Cal tenir en compte que abans de començar l'activitat empresarial, l'empresa haurà de dur a terme una sèrie de tasques que li permetin tenir enllestida la casa rural. El diagrama de Gantt

[26] és una eina molt útil que facilita la planificació de dites tasques, tal i com es detalla a l'annex 20.

Un cop iniciada l'activitat, l'empresa haurà de realitzar una sèrie de procediments que formaran part del seu pla logístic (Taula 5).

Taula 5. Pla logístic de Lo Racó de Ponent

OPERACIÓ	DESCRIPCIÓ	TEMPS
Contacte amb el client	El client es posarà en contacte amb l'empresa per telèfon, pàgina web o agències online.	De 15 a 30 minuts
Reserva	Es comprovaran les demandes del client per veure si hi disponibilitat per les dates sol·licitades. Prèviament es realitzarà la reserva del client.	De 10 a 15 minuts
Donar la benvinguda	Es donarà la benvinguda al client.	5 minuts
Comparar les dades del client.	Es demanarà el DNI del client per comprovar que realment és qui ha realitzat la reserva.	2 minuts
Atenció al client	S'explica al client el funcionament del paquet de producte.	10 minuts
Emplenar fitxa	Es fa emplenar una fitxa al client per tal que pugui accedir a les activitats.	4 minuts
Lliurament de les claus	Es lliuren les claus de les habitacions corresponents.	1 minut
Neteja habitacions	Mentre es dona la benvinguda i s'acull al client, es procedeix a netejar l'habitació que aquest ocuparà.	15 minuts

Font: Elaboració pròpia

4.4 Planificació temporal

Es contempla dos tipus de temporades entre els diferents mesos de l'any, valorant la climatologia de la zona i les activitats establertes en els diferents paquets de producte (Gràf.3).

Gràfic 3. Temporades de Lo Racó de Ponent

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Set.	Oct.	Nov.	Des.
Temporada A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Temporada B					■	■	■	■	■	■	■	■

Font: Elaboració pròpia

La planificació temporal escollida per l'empresa es resumeix a continuació (Taula 6; Taula 7), diferenciant una distribució del temps entre els diferents paquets de producte.

Taula 6. Planificació temporal "Pack Desconnecta't" i "Pack Aventura".

PLANIFICACIÓ TEMPORAL PACK DESCONNECTA'T I AVENTURA			
	Divendres	Dissabte	Diumenge
Neteja instal·lacions	11:00-14:00	-	-
Arribada	15:00-20:00	-	-
Servei esmorzar	-	8:00-9:30	8:00-9:30
Servei dinar	-	13:30-15:00	13:30-15:00
Servei sopar	21:00-23:00	21:00-23:00	-
Realització activitats	-	10:00-13:00 16:00-19:00	10:00-13:00
Sortida	-	-	15:00-16:00

Font: Elaboració pròpia

Taula 7. Planificació temporal "Pack Col·legis".

PLANIFICACIÓ TEMPORAL PACK COL·LEGIS					
	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres
Neteja instal·lacions	-	-	-	-	16:00-18:00
Arribada	9:00-13:00	-	-	-	-
Servei esmorzar	-	8:00-9:30	8:00-9:30	8:00-9:30	8:00-9:30
Servei dinar	13:30-15:00	13:30-15:00	13:30-15:00	13:30-15:00	13:30-15:00
Servei sopar	20:00-21:30	20:00-21:30	20:00-21:30	20:00-21:30	-
Realització activitats	16:00-19:00	10:00-13:00 16:00-19:00	10:00-13:00 16:00-19:00	10:00-13:00 16:00-19:00	10:00-13:00
Sortida	-	-	-	-	15:00-16:00

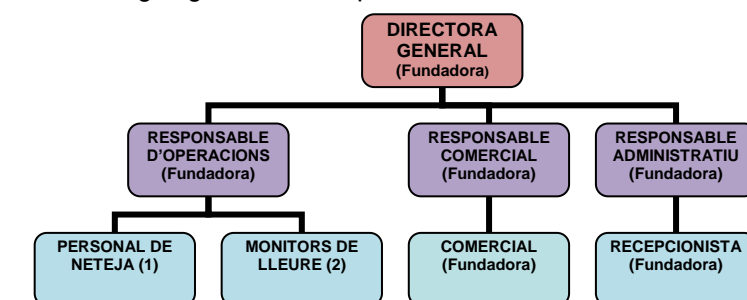
Font: Elaboració pròpia

4.5 Disseny organitzatiu

4.5.1 Organigrama

L'organigrama de l'empresa (Gràf.4) estarà constituït principalment per la sòcia fundadora que ocuparà la direcció i durà a terme totes les tasques derivades dels departaments d'operacions, comercial i administratiu. A més, s'encarregarà de la gestió comercial i de la recepció de la casa rural. Es valora que durant el període d'arrencada no s'espera una gran afluència de clients i es pretén reduir els costos de personal tot el possible. No obstant, haurà de contractar una persona que s'encarregui de les tasques de neteja i dos monitors de lleure per a dur a terme les estades escolars. S'espera que a llarg termini, en incrementar el volum de vendes també s'hagi d'incrementar la seva plantilla de personal. Es seguirà una estructura lineal de forma jerarquizada, donat que les relacions laborals establertes en el personal es troben en diferents nivells.

Gràfic 4. Organigrama de l'empresa



Font: Elaboració pròpia

Cal aclarir que es contractarà a una empresa de càtering que s'ocuparà de la gestió de la cuina, el restaurant i el servei de bar. Per tant, no es contempla la contractació de cuiners i cambrers per a la gestió dels àpats. Aquesta mesura es realitza amb la intenció de minimitzar els costos.

4.5.2 Descripció dels llocs de treball i de les funcions

Els diferents llocs de treball bàsics establerts dins la casa rural i les seves corresponents funcions, tal i com s'incorpora a l'annex 21, són les següents:

Directora General: aquest càrrec és de nivell superior, per tant no depèn de ningú. El lloc de treball requereix algú amb gran capacitat de responsabilitat, de gents i grans dots organitzatius i de coordinació. S'encarregarà de planificar, organitzar, dirigir i controlar les diferents àrees de l'empresa.

Responsable d'Operacions: en dependència jeràrquica de la directora general portarà a terme la selecció i contractació de personal, donar d'alta als treballadors a la Seguretat Social, elaborar nòmines, controlar i supervisar que tots els treballadors compleixen el seu horari laboral i que ofereixin un tracte amable amb els clients.

Responsable Comercial: en dependència jeràrquica de la directora general, s'encarregarà de realitzar tota la publicitat per tal d'atreure el màxim nombre possible de clients i de la gestió de la pàgina web, així com, de les agències de turisme online. Mantindrà una relació directa i estreta amb els proveïdors de les diferents activitats.

Responsable Administratiu: en dependència jeràrquica de la directora general, s'encarregarà de tota la gestió comptable i administrativa, portant un control exhaustiu de tots els comptes de l'empresa, el registre de tots els clients i també la seva corresponent facturació.

Personal de Neteja: en dependència jeràrquica del cap d'operacions, s'encarregarà de la higiene i neteja de tot l'edifici, mirant que tot estigui en ordre i en perfectes condicions higièniques; fent un control exhaustiu de les habitacions.

Monitors de lleure: en dependència jeràrquica del cap d'operacions, contractats en un temps determinat sempre i quan l'empresa tingui una comanda per part dels col·legis. S'encarregaran de controlar a l'alumnat i planificar totes les activitats que es duran a terme en la seva estància. Aquests tindran un contracte temporal durant els mesos de maig, juny i juliol.

Recepcionista: en dependència jeràrquica del cap administratiu, haurà de ser capaç de desenvolupar les tasques d'administració bàsiques, presa de comandes, facturació, atenció telefònica, arxiu, etc. Per la qual cosa ha de tenir coneixements d'informàtica com a usuari i ha de tenir empatia i bon tracte per relacionar-se amb els clients. A més a més, s'encarregarà d'ensenyar i instruir als clients la forma de realitzar les activitats.

4.6 Estratègia de Recursos Humans

L'empresa té clar que els seus treballadors són una part imprescindible en l'organització, doncs és fonamental aconseguir la seva màxima implicació en el negoci per oferir el millor servei i producte als seus clients. És per això, que vol seguir una estratègia de recursos humans basada en les següents actuacions: promoure una **bona comunicació** i un **entorn de treball segur** amb unes condicions favorables; realitzar **promocions internes** a base en incentius; conciliar la vida laboral amb la familiar mitjançant una **flexibilitat horària**; realitzar reunions periòdiques amb el personal per **transmetre i compartir els objectius i estratègies** de l'empresa. L'objectiu principal és crear una **cultura d'equip per assolir un alt compromís** per part dels treballadors, i que aquest es sentin que formen part de l'empresa com una peça indispensable i única que contribueix a l'obtenció de les fites establertes.

5. PLA FINANCER

5.1 Estratègia financera

5.1.1 Objectius financers

El principal objectiu de Lo Racó de Ponent és aconseguir una viabilitat econòmica i financera del seu model de negoci. Per assolir-ho, caldrà establir un equilibri en la seva estructura patrimonial i financera. Una bona gestió i optimització dels seus recursos serà fonamental per assolir aquests objectius.

D'una banda, la fundadora considera que és molt important mantenir un equilibri entre els recursos propis i els recursos aliens, i que és necessari que tota empresa tingui un cert endeutament extern a llarg termini per poder millorar els resultats de l'empresa. És per això que decideix combinar l'aportació de capital provinent dels seus estalvis amb l'obtenció de finançament bancari.

D'altra banda, valora que els primers anys d'arrencada del negoci no és viable la apertura diària de la casa rural perquè no hi haurà demanda suficient de producte. És per això que decideix proporcionar els seus serveis i productes durant els caps de setmana, per tal d'aconseguir una important minimització dels seus costos. A més, la subcontractació dels serveis d'àpats i de restauració facilitarà mantenir els seus costos més reduïts que no estiguin afectes a la previsió de demanda de producte.

5.1.2 Obtenció i captació de recursos

L'empresa iniciarà la seva activitat empresarial amb una aportació de 5.000 euros per part de la sòcia fundadora, complementada per l'obtenció d'un préstec ICO [27] per un import de 15.000 euros. Aquest tipus de préstec té unes característiques força beneficioses, ja que estan dissenyats per ajudar a les persones emprenedores. D'entrada, el termini de venciment del préstec serà de 60 mesos a un tipus d'interès fix del 4,417%. A més, no estableix cap tipus de comissió d'apertura, i únicament serà aplicable comissió en cas d'amortització anticipada.

La finalitat d'aquesta combinació és aconseguir un equilibri financer entre els recursos propis aportats per l'emprenedora i els recursos provinents del finançament aliè a llarg termini, concretament, per part de l'Institut de Crèdit Oficial.

5.1.3 Planificació de tresoreria

L'empresa pretén tenir a la seva disposició la liquiditat necessària per poder fer front als deutes front als seus creditors. És per això que estableix que les vendes derivades de la seva activitat empresarial s'efectuïn al comptat, en el moment de realitzar la reserva per part dels seus clients. Alhora, s'estableixen uns terminis de pagament als seus proveïdors fins a un màxim de 60 dies, concretament el 50% de l'import a pagar a 30 dies i la resta a 60 dies. El 100% de les despeses de lloguer, professionals independents (servei de àpats i restauració subcontractats a una important empresa de càtering de la zona), de personal i subministres seran efectuats al comptat en el mes corrent. D'aquesta manera, es considera que l'empresa disposarà del temps necessari per poder efectuar tots els seus pagaments a temps i no generar situacions preocupants de liquiditat i morositat.

5.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini

En cas de necessitat de més finançament a curt i llarg termini, l'empresa descarta més endeutament aliè per tal de no empitjorar la seva rendibilitat financera. Per tant, la possible alternativa d'obtenció de recursos serà sol·licitar ajuda econòmica a la seva família, o bé, la possible entrada d'un soci que pogués aportar la quantitat de capital necessària a l'empresa.

5.1.5 Política de remuneració dels factors i del capital

L'empresa decideix contractar, per als tres primers anys, a una persona que s'ocupi de la neteja de les instal·lacions durant tot l'any i a dos monitors de lleure en els mesos de maig, juny i juliol que duguin a terme les activitats i el control als alumnes de les escoles que contractin el paquet educatiu. La seva retribució serà de 300 euros nets mensuals al personal de neteja i de 1000 euros nets mensuals a cada monitor de lleure. La fundadora considera que són sous justos i coherents amb les tasques que cada treballador haurà de desenvolupar, i alhora, no representen alts costos de personal per a l'empresa. La resta de llocs de treball de la casa rural seran duts a terme per la fundadora per tal de reduir despeses de personal, tot i que, no es descarta un augment de la plantilla, en cas que la demanda de producte tingui una evolució molt favorable a partir dels tres anys des de la posada en marxa.

Per al primer any, l'empresa no estableix una retribució mensual per a la sòcia fundadora ja que prioritza l'obtenció de resultats positius i que el negoci mantingui la viabilitat econòmica que necessita. No obstant, en cas d'obtenir beneficis per part de l'activitat empresarial es planteja la que la seva retribució mensual sigui de 1.500€ nets, que generarà una despesa en seguretat social inferior llevat que la fundadora es troba donada d'alta en el règim d'autònoms. A més, d'un repartiment de dividendes cada any en la seva distribució dels resultats. D'aquesta manera l'empresa podrà reduir els seus recursos propis en cas que siguin força elevats i que puguin perjudicar l'equilibri patrimonial i financer.

5.2 Definició dels tres escenaris de mercat

5.2.1 Escenari previsible o normal

Per a l'anàlisi d'aquest escenari, detallat a l'annex 22, s'ha considerat la previsió de vendes realitzada en el pla de màrqueting i que té en compte el grau ocupacional de turisme rural segons l'Idescat. En aquest cas, l'empresa té una **estructura econòmica** adequada, doncs el pes total de l'Actiu corrent sobre el total d'Actiu indica una coherència amb el sector econòmic al qual pertany. Pel que fa a l'**estructura financera**, s'observa que per l'any 2016 el Patrimoni net representa entre el 30% i 40% del total (PN+Passiu), fet que indica que l'empresa es troba en una situació recomanable, és a dir, prou capitalitzada i sense abusar de l'endeutament aliè. No obstant, per l'any 2017 i 2018 el pes del PN s'incrementa i la fundadora decideix repartir dividendes per tal d'evitar una possible situació de precaució que indiqui que l'empresa es troba massa capitalitzada, amb un deute aliè molt reduït que pugui representar un esforç excessiu per part de la sòcia, provocant una reducció en la rendibilitat de les seves inversions.

A més, el **fons de maniobra** de l'empresa és positiu, fet que indica que té els recursos necessaris per fer front als pagaments a curt termini. La **ràtio d'endeutament** s'aproxima a 1 per l'any 2016, mostrant una estabilitat favorable entre els recursos propis i aliens. Per tant, s'observa que en aquest escenari hi ha un equilibri patrimonial i financer. No obstant, caldrà valorar que la **ràtio de liquiditat** per als anys 2017 i 2018 presenta valors molt alts, indicant

que l'empresa podria tenir una pèrdua en la rendibilitat dels actius no operatius i una infrautilització del disponible.

A continuació es detalla el càlcul del **punt mort** per als diferents anys econòmics (Taula 8), indicant a partir de quin import de facturació l'empresa podrà fer front a tots els costos i començarà a obtenir beneficis. D'altra banda indica que en aquestes xifres l'empresa no generarà pèrdues i tampoc obtindrà beneficis, serà a partir d'aquest punt quan començarà a generar uns resultats favorables.

Taula 8. Càlcul del Punt Mort en un escenari previsible

LO RACÓ DE PONENT	2016	2017	2018
Vendes	121.198,00 €	165.603,00 €	229.843,00 €
Costos fixos	79.767,81 €	81.179,79 €	81.014,64 €
Costos variables	32.358,00 €	42.453,00 €	53.616,00 €
PUNT MORT	108.821,47 €	109.164,57 €	105.662,85 €

Font: Elaboració pròpia

Finalment, l'empresa aconsegueix incrementar la seva xifra de negoci any rere any i l'obtenció de beneficis durant els tres exercicis econòmics. En conclusió, es pot afirmar que l'empresa **és econòmicament viable**.

5.2.2 Escenari pessimista

En aquest cas, tal com s'observa a l'annex 23, s'ha efectuat una previsió de vendes estimada per sota de la previsió normal i considerant una ocupació mensual molt per sota del desitjable, valorant que la falta d'experiència en el sector i el fet de que els seus clients encara no són coneixedors de l'empresa pugui tenir efectes negatius en l'inici de l'activitat empresarial. En aquest cas, l'empresa continua tenint una **estructura econòmica i financera** acord amb la seva activitat sectorial. No obstant, la xifra de negocis obtinguda durant l'any 2016 no supera els costos de l'explotació i genera unes pèrdues de 14.143,66 euros. Tanmateix, aquesta situació no és preocupant ja que s'aconsegueix compensar dites pèrdues amb els beneficis obtinguts en els anys posteriors. Per tant, s'observa una recuperació de l'activitat i una generació de beneficis que s'incrementa l'any 2018.

Per l'any 2016 no s'estableix un equilibri patrimonial i financer, provocat per les pèrdues, doncs el **fons de maniobra** és negatiu, així com, la **ràtio de liquiditat** que mostra uns valors molt reduïts, indicat altre cop, la no capacitat de generar recursos per fer front als deutes a curt termini durant el primer any. Tot i que la seva evolució és favorable gràcies a l'obtenció de beneficis a partir del segon any, que provoca un increment força elevat del fons de maniobra i una millora significativa de la ràtio de liquiditat, tal i com s'observa l'any 2018.

A continuació es detalla el càlcul del **punt mort** per als diferents anys econòmics (Taula 9), indicant a partir de quin import de facturació l'empresa podrà fer front a tots els costos i començarà a obtenir beneficis. D'altra banda indica que en aquestes xifres l'empresa no generarà pèrdues i tampoc obtindrà beneficis, serà a partir d'aquest punt quan començarà a generar uns resultats favorables.

Taula 9. Càlcul del Punt Mort en un escenari pessimista

LO RACÓ DE PONENT	2016	2017	2018
Vendes	83.992,00 €	133.909,00 €	175.818,00 €
Costos fixos	79.767,81 €	81.179,79 €	81.014,64 €
Costos variables	23.082,00 €	32.661,00 €	42.584,00 €
PUNT MORT	109.996,03 €	107.367,10 €	106.908,39 €

Font: Elaboració pròpia

Tot i les pèrdues generades durant l'any 2016, es considera que l'empresa **és econòmicament viable** ja que es capaç de compensar dites pèrdues amb l'obtenció d'importants beneficis en els exercicis econòmics posteriors, i millorar notablement el fons de maniobra l'any 2017 i que

deixa de ser negatiu per l'any 2018 amb un augment molt important en el seu valor. Incrementant-se, alhora, les ràtios de liquiditat i tresoreria.

5.2.3 Escenari optimista

Per a realitzar l'escenari optimista, detallat a l'annex 24, s'ha considerat una previsió de vendes superior a la previsible, emprant la hipòtesi de que el negoci tingui un molt bona acceptació per part del públic objectiu, tenint en compte que no existeix cap empresa similar a la zona i el gran desig de la societat que hi viu en poder disposar d'un establiment d'hostalatge d'aquestes característiques. S'observa altre cop que l'**estructura econòmica** és adequada, doncs el major pes en l'actiu recau sobre l'actiu corrent, al no tractar-se d'una empresa industrial. L'**estructura financera** per als tres anys analitzats mostra un pes del Patrimoni net del 50% aproximadament, indicant una correcta combinació entre els recursos propis i externs, ja que l'empresa obté uns elevats beneficis i la seva fundadora decideix realitzar un repartiment de dividendes en la distribució dels resultats.

El **fons de maniobra** és molt positiu, indicant que l'empresa té suficient disponible per fer front als deutes a curt termini. No obstant, la **ràtio de liquiditat** mostra un excés de tresoreria que pot provocar una infrautilització dels actius no corrents. Caldria plantejar la possibilitat de realitzar noves inversions o amortitzar de forma anticipada els deutes a llarg termini. La **ràtio d'endeutament** mostra uns valors acceptables, indicat altre cop, un equilibri en la gestió dels recursos propis i aliens, i que l'empresa no abusa excessivament de l'endeutament extern.

A continuació es detalla el càlcul del **punt mort** per als diferents anys econòmics (Taula 10), indicant a partir de quin import de facturació l'empresa podrà fer front a tots els costos i començarà a obtenir beneficis. D'altra banda indica que en aquestes xifres l'empresa no generarà pèrdues i tampoc obtindrà beneficis, serà a partir d'aquest punt quan començarà a generar uns resultats favorables.

Taula 10. Càlcul del Punt Mort en un escenari optimista

LO RACÓ DE PONENT	2016	2017	2018
Vendes	252.312,00 €	278.521,00 €	308.893,00 €
Costos fixos	79.767,81 €	81.179,79 €	81.014,64 €
Costos variables	66.022,00 €	75.436,00 €	78.616,00 €
PUNT MORT	108.037,87 €	111.334,05 €	108.672,84 €

Font: Elaboració pròpia

Per tant, es conclou que l'empresa **és econòmicament viable**, doncs té la capacitat d'incrementar la xifra de negocis any rere any, una obtenció important de beneficis, i amb un equilibri patrimonial i financer, però alhora, caldrà plantejar mesures per tal de descapitalitzar l'empresa i reduir l'excés de liquiditat immediata.

5.3 Planificació de la tresoreria mensual del primer any

La planificació de la tresoreria mensual del primer any tindrà en compte els següents aspectes: els ingressos provinents de les seves vendes s'efectuaran al comptat, en el moment que els clients realitzin la reserva dels diferents paquets de producte, el pagament dels costos variables (serveis realitzats per tercers, com són les empreses que subministren les activitats incloses en els paquets de producte) s'efectuaran el 50% de l'import a 30 dies i la resta a 60 dies, i el pagament dels costos fixos (subministraments, professionals independents, lloguer i personal) s'efectuaran en la seva totalitat al comptat. D'aquesta manera, l'empresa pretén disposar de la liquiditat i temps necessari per poder fer front a les seves obligacions.

En una situació previsible, s'observen certes fluctuacions en la previsió de tresoreria durant l'any 2016, doncs els mesos d'abril, maig, juny i juliol són els únics mesos on l'empresa generarà suficients ingressos per poder cobrir les despeses mensuals. Durant la resta de l'any, l'empresa no generarà mensualment la quantitat de diners necessària per cobrir les despeses. No obstant, no es tracta d'una situació preocupant ja que l'empresa aconsegueix obtenir un excedent de tresoreria al tancament de l'exercici econòmic.

5.4 Política de finançament del creixement previst

En un escenari previsible s'observa que l'empresa aconsegueix obtenir beneficis any rere any. L'excés de tresoreria obtingut implica que l'empresa hagi de plantejar certes mesures per tal de millorar la ràtio de tresoreria i evitar una infrutilització dels seus actius no corrents. Alhora, per tal de millorar i no perdre la rendibilitat de les inversions realitzades per part de la fundadora.

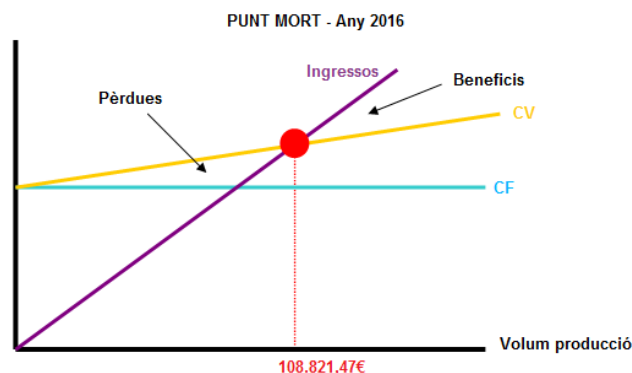
En la distribució dels resultats, després de destinar el 10% a la reserva legal, es planteja un repartiment de dividends per tal de no acumular excedent de tresoreria. Aquest fet facilita que l'empresa no hagi de sol·licitar més endeutament aliè, doncs genera uns resultats molt favorables que permeten continuar correctament amb l'activitat empresarial.

A més, si aquesta situació continua, l'empresa preveu a llarg termini invertir l'excedent de tresoreria en millorar les instal·lacions de la casa rural, com per exemple, emprar l'espai disponible en la segona planta de l'edifici per crear una zona anomenada "spa & relax" on els clients, a banda dels paquets de producte, puguin contractar i gaudir de tota mena de massatges, teràpies i tractaments de relaxació, mitjançant l'ús de l'aigua com l'element principal.

5.5 Punt mort

Després de calcular el punt mort (Gràf.5), anomenat també llindar de la rendibilitat, per a l'any 2016 i en un escenari previsible s'obté que l'empresa necessita facturar la quantitat de 108.821,47 euros per tal que les despeses totals siguin iguals als ingressos totals. Això indica que en aquest import de facturació l'empresa no produeix beneficis i tampoc pèrdues, i que serà a partir d'aquest punt quan la casa rural començarà a generar beneficis. A continuació es pot observar de manera gràfica:

Gràfic 5. Llindar de la rendibilitat de Lo Racó de Ponent



Font: Elaboració pròpia

5.6 Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa

Les dades obtingudes dels diferents estats comptables i de les ràtios calculades en un escenari previsible permeten deduir que la rendibilitat econòmica i financera de l'empresa és positiva i adequada en els diferents anys econòmics estudiats, i amb una evolució força favorable.

La **rendibilitat econòmica** per a l'any 2016 mostra un valor del 29,86%, essent positiu i elevat, amb un important increment continuat en els anys posteriors, del 54,19% per al 2017 i el 66,47% per al 2018. Aquest fet es produeix gràcies a un **marge sobre vendes** molt favorable per a l'empresa, concretament del 7,97%, indicant que l'empresa genera beneficis en relació amb el que factura amb major eficiència. La **rotació d'actiu** generada és del 3,74, valor positiu que indica que l'empresa té la capacitat d'obtenir ingressos a partir dels seus actius. Per tant, es pot extreure que hi ha la capacitat de generar valor en relació amb els recursos invertits en l'empresa i manté una rendibilitat econòmica òptima del seu model de negoci.

La **rendibilitat financera** obtinguda durant el període analitzat també és molt favorable, doncs mostra uns valors del 57,64%, 84,71% i 89,00% per al 2016, 2017 i 2018 respectivament. Indicant una correcta combinació i relació entre els recursos aportats per la fundadora i el resultat comptable net obtingut. Un dels seus principals components és l'anomenat **palanquejament financer** que permet observar la relació entre els recursos propis i aliens. El resultat obtingut durant els tres anys analitzats és molt recomanable ja que és superior a 1, i mostra com l'increment del deute permet millorar la rendibilitat financera, i que el rendiment obtingut per l'empresa en el seu actiu és superior al cost de finançament. Per tant, aquest anàlisi mostra com l'endeutament permet tenir una rendibilitat financera superior a la rendibilitat econòmica.

En conclusió, l'empresa es troba en una **situació molt adequada** ja que manté uns valors en les seves rendibilitat molt recomanables. D'una banda, indica que l'empresa té la capacitat d'obtenir beneficis gràcies a una **rendibilitat econòmica elevada**. I d'altra banda, la sòcia podrà obtenir un rendiment òptim i esperat de les seves inversions, gràcies a una **rendibilitat financera molt més que positiva**.

CONCLUSIONS

L'elaboració d'aquest pla d'empresa ha permès valorar que, tot i l'actual inestabilitat politico-econòmica del país, els principals factors externs tenen un efecte positiu en vers la posada en marxa i creixement de l'empresa. L'aparició de noves necessitats que cal satisfer, derivades de l'increment del ritme de vida de les persones, facilita que el tipus de producte que ofereix Lo Racó de Ponent tingui una molt bona acceptació per part del seu públic objectiu, gràcies a la imminent necessitat de millorar el seu estil de vida.

La creació d'un producte nou, personalitzat, necessari i econòmic li ha permès seguir amb una estratègia de diferenciació de producte respecte al de les principals empreses del sector. D'aquesta manera, ha assolit un avantatge competitiu que facilitarà l'obtenció d'un major posicionament en el mercat. Alhora, l'empresa ha dut a terme una sèrie d'actuacions per tal de reduir al màxim els costos que genera l'activitat de l'empresa, com per exemple: l'obertura de l'establiment durant els caps de setmana, la subcontractació d'una empresa de càtering encarregada de la gestió dels àpats, la contractació de poc personal i implicació de la fundadora en la resta d'ocupacions i l'ús continuat de les noves tecnologies per difondre i comercialitzar el seu producte per tal de no generar grans despeses en la divulgació i la publicitat del negoci.

La implementació d'una política de minimització de costos ha permès que l'empresa, juntament amb els ingressos obtinguts de la seva activitat, pugui generar beneficis any rere any. A més, l'aprofitament de la sala habilitada per la celebracions de tota mena ha permès obtenir uns ingressos extraordinaris, no provinents de l'activitat principal, però que han contribuït a assolir un increment de les seves vendes.

Finalment, segons l'anàlisi dels estats financers, es pot concloure que Lo Racó de Ponent és econòmicament viable en tots tres escenaris, doncs aconsegueix obtenir beneficis, la liquiditat necessària per poder fer front als deutes a curt termini i un equilibri en la seva estructura econòmica-financera. A més, en cas de generar pèrdues durant el primer exercici econòmic mostra que té la capacitat de recuperació necessària. Tanmateix, la rendibilitat econòmica i financera obtinguda indica que l'empresa es troba en una situació molt favorable i l'obtenció d'un rendiment òptim de les inversions realitzades.

VALORACIÓ

L'elaboració d'aquest treball ha estat un gran repte personal que m'ha permès fer una avaluació de les meves capacitats i habilitats en el món de l'emprenedoria, i posar en pràctica tots els coneixements adquirits en la meva formació acadèmica. La falta de temps ha estat un dels principals problemes, al haver de compaginar-ho amb la meva vida laboral i familiar. Però, haver arribat fins aquí ha estat molt gratificant perquè m'ha demostrat que la constància i el

creure en un mateix són valors molts importants i imprescindibles per poder aconseguir els nostres objectius.

A més, la seva consecució pas a pas m'ha permès endinsar-me en un desig propi, descobrint cada dia noves possibilitats, i així, finalment assolir la transformació d'una idea inicial en una empresa que podria arribar a convertir-se en un fet real. Per tant, el resultat ha estat força satisfactori.

Per acabar, voldria agrair a la meva família i a la meva parella tot el suport que m'han proporcionat des de l'inici, doncs sense les seves paraules d'acompanyament i el seu recolzament tot hagués estat molt més difícil. A més, agrair a la meva tutora Silvia Gironès el feedback realitzat en cada activitat, que amb els seus comentaris i valoracions m'ha proporcionat, dia a dia, l'impuls que necessitava per finalitzar aquest projecte.

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

L'elaboració d'aquest projecte m'ha permès posar en pràctica tots els conceptes que he anat adquirint en la meva trajectòria acadèmica. En molts casos, he hagut de realitzar una retrospectiva en el material docent, per tal de recordar i entendre millor l'aplicació d'alguns aspectes força rellevants per la confecció d'aquest pla d'empresa. L'experiència ha estat molt positiva, doncs cada cop que revisava els apunts, sentia la plena satisfacció de comprendre millor aquells punts que requerien una visualització a la pràctica del seu concepte. D'aquesta manera, finalitzo aquest projecte amb la confiança d'haver assolit uns coneixements que em seran de plena utilitat en el meu futur professional.

Tanmateix, aquest projecte també m'ha permès adquirir altres valors i aptituds que són molt importants, com per exemple, la constància, l'organització, l'ordre, la responsabilitat i la lluita per assolir les meves fites. Estudiar a distància no ha estat gens fàcil, doncs per poder assolir-ho amb èxit, es requereix ser una persona molt autònoma, responsable, constant i tenir molta força de voluntat per dur a terme la feina, dia a dia. És per això que, un cop arribat fins aquí, la satisfacció és plena i l'experiència viscuda durant els meus estudis a la UOC és molt reconfortant.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] ABC (28 maig 2015). Economía. *Así afectará la inestabilidad política a cada sector económico*. [en línia]. Disponible: <<http://www.abc.es/economia/20150528/abci-elecciones-sectores-economicos-201505270920.html>> [Consulta: 15 de maig de 2016]
- [2] Diari de Girona (28 gener 2016). *Catalunya tanca el 2015 amb una taxa d'atur del 17,73%*. [en línia]. Disponible: <<http://www.diaridegirona.cat/economia/2016/01/28/catalunya-tanca-2015-amb-taxa/764833.html>> [Consulta: 11 de març de 2016]
- [3] Expansión (11 febrer 2016). *El IPC bajó un 0,3% en febrero y sitúa la inflación interanual en -0,5%*. [en línia]. Disponible: <<http://www.expansion.com/catalunya/2016/03/11/56e28b4646163fb2568b45b3.html>> [Consulta: 11 de març de 2016]
- [4] El País (5 setembre 2011). Tierra. *El ecoturismo como locomotora*. [en línia]. Disponible: <http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/09/05/actualidad/1315173608_850215.html> [Consulta: 15 de maig de 2016]
- [5] Gobierno de España (29 set 2013). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. *Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización*. [en línia] Disponible: <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>> [Consulta: 19 de març de 2016]
- [6] El Punt Avui (2016). Economía. *La nova llei de l'impost sobre societats i les pimes*. [en línia]. Disponible: <<http://www.elpuntavui.cat/article/4-economia/18-economia/764094-la-nova-llei-de-limpost-sobre-societats-i-les-pimes.html>> [Consulta: 12 de març de 2016]
- [7] Cal Dalfó. *Casa turismo rural Cal Dalfó*. [en línia]. Disponible: <<http://www.caldalfo.com/>> [Consulta: 12 de març de 2016]

- [8] Casa Rural La Franja. *Turismo rural auténtico*. [en línia]. Disponible: <<http://www.casalafranja.com/>> [Consulta: 12 de març de 2016]
- [9] Jardins del Segrià. *Hotel-Restaurant-Alberg*. [en línia]. Disponible: <<http://jardins-del-segria.blogspot.com.es/>> [Consulta: 12 de març de 2016]
- [10] Alberg Sant Anastasi. *Sant Anastasi Lleida, descripció*. [en línia]. Disponible: <<https://www.xanasc.cat/showhosteldesc.tjc?id=237&index=12>> [Consulta: 12 de març de 2016]
- [11] Marcelo Pizarro Miranda. *Empathy Map*. [en línia]. Disponible: <<http://www.marcelopizarro.com/2011/12/empathy-map/>> [Consulta: 25 de març de 2016]
- [12] Javier Megias. *Herramientas: la curva de valor de la competencia*. [en línia]. Disponible: <<http://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/>> [Consulta: 25 de març de 2016]
- [13] Sergi Mateo. *Cómo hacer un análisis de benchmarking*. [en línia]. Disponible: <<http://sergimateo.com/como-hacer-un-analisis-de-benchmarking/>> [Consulta: 8 d'abril de 2016]
- [14] Wikiloc. *Rutas del mundo*. [en línia]. Disponible: <<http://es.wikiloc.com/wikiloc/home.do>> [Consulta: 10 d'abril de 2016]
- [15] Institut d'Estadística de Catalunya. *Turisme rural, viatgers i grau d'ocupació*. [en línia]. Disponible: <<http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0311&dt=201501&x=11&y=2>> [Consulta: 9 d'abril de 2016]
- [16] Tripadvisor. *Reserva tu mejor viaje, cada vez que viajes*. [en línia]. Disponible: <<https://www.tripadvisor.es/>> [Consulta: 15 d'abril de 2016]
- [17] Booking.com. *Planea tu próxima aventura*. [en línia]. Disponible: <<http://www.booking.com/index.es.html>> [Consulta: 15 d'abril de 2016]
- [18] Blog Nadia Ildia. *B2B vs. B2C ¿Cuál es la diferencia entre un cliente corporativo y uno masivo?* [en línia]. Disponible: <<http://blog.fromdoppler.com/b2b-vs-b2c-cual-es-la-diferencia-entre-un-cliente-corporativo-y-uno-masivo/>> [Consulta: 15 d'abril de 2016]
- [19] Apasionados del Marketing. *Gestión de la reputación online*. [en línia]. Disponible: <<http://www.gestiondereputaciononline.com/>> [Consulta: 15 d'abril de 2016]
- [20] Social Media Strategies. *Estrategia de marca: en qué consiste el Branding*. [en línia]. Disponible: <<http://www.socialmediacm.com/estrategia-de-marca-en-que-consiste-el/>> [Consulta: 15 d'abril de 2016]
- [21] Slideshare. *Diagrama de flujo, especificaciones y diseño de procesos*. [en línia]. Disponible: <<http://es.slideshare.net/lvanVeraMontenegro/diagramas-de-flujo-especificaciones-y-diseo-de-procesos>> [Consulta: 23 d'abril de 2016]
- [22] IKEA. *Benvingut a Ikea Business*. [en línia]. Disponible: <http://ca.ikea.com/es/ca/business/business_new/ikea_business_nacional.html?preferedui=desktop> [Consulta: 22 d'abril de 2016]
- [23] Leroy Merlin. *Da vida a tus ideas*. [en línia]. Disponible: <<http://www.leroymerlin.es>> [Consulta: 22 d'abril de 2016]
- [24] Ofiraso. *La tienda online para equipar tu oficina*. [en línia]. Disponible: <<http://www.ofiraso.es/>> [Consulta: 22 d'abril de 2016]
- [25] Medimarkt. *Tiendas de informática y electrónica*. [en línia]. Disponible: <<http://www.mediamarkt.es/>> [Consulta: 22 d'abril de 2016]
- [26] Gobierno de España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *MONOGRÁFICO: aprendizaje por proyectos y TIC – Diagrama de Gantt*. [en línia]. Disponible: <<http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>> [Consulta: 23 d'abril de 2016]
- [27] Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad. *ICO Empresas y Emprendedores 2016*. [en línia]. Disponible: <<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolnteres>> [Consulta: 30 d'abril de 2016]