

Creació i implementació de una empresa d'esdeveniments urbans a Barcelona

David Martín Borda

dmartinbo@uoc.edu

Febrer – Juny 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Memòria final

Curs 2015, 2n semestre

ÍNDEX

ÍNDEX.....	2
RESUM.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓ.....	6
JUSTIFICACIÓ.....	6
OBJECTIU I ABAST.....	7
1 CARACTERÍSTIQUES GENERALS.....	7
1.1 Missió.....	7
1.1.1 Que fem?.....	7
1.1.2 Necessitats detectades.....	7
1.1.3 Quin es el negoci?.....	8
1.1.4 Com ho fem?.....	8
1.1.5 Quina es la nostre raó de ser?.....	8
4.1.1 Qui és el nostre públic objectiu?.....	8
1.1.6 Quin és l'àmbit geogràfic d'acció?.....	8
1.1.7 Quina es l'avantatge competitiva?.....	8
1.1.8 Que ens diferencia dels nostres competidors?.....	9
1.2 Visió.....	9
1.2.1 Que volem aconseguir?.....	9
1.2.2 On volem estar en un futur?.....	9
1.2.3 Ampliarem la zona d'actuació?.....	9
1.3 Equip fundacional.....	10
1.3.1 Presentacions.....	10
1.3.2 Competències aportades.....	10
2 RECURSOS I FONTS UTILITZADES.....	11
3 PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE.....	12
3.1 Fase 1: Aspectes generals.....	12
3.2 Fase 2: Anàlisi de l'entorn.....	12

3.3	Fase 3: Pla de Màrqueting	12
3.4	Fase 4: Pla de recursos i operacions	12
3.5	Fase 5: Pla financer.....	12
3.6	Diagrama de GANTT.....	13
4	ANÁLISI I DISSENY.....	13
4.1	Guió de desenvolupament	13
4.2	Anàlisi de l'entorn	14
4.3	Anàlisi de la competència.....	16
4.4	Disseny i Estratègia de Branding	17
5	IMPLEMENTACIÓ	17
5.1	Descripció del servei	17
5.2	Procés de compra	18
5.3	Promoció del servei.....	18
6	AVALUACIÓ DE COSTOS	19
7	LÍNEES FUTURES DE NEGOCI	19
8	CONCLUSIONS.....	20
9	VALORACIONS PERSONALS	20
10	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	21

Resum

La present iniciativa empresarial pretén realitzar unes rutes turístiques alternatives per la ciutat de Barcelona, amb l'objectiu de que l'usuari no només aprengui i descobreixi la ciutat, sinó també que interactuï amb ella.

La iniciativa empresarial preveu oferir al usuari la possibilitat de conèixer la ciutat de una manera diferent, a través de una sèrie de proves que aniran fent que el participant interactuï amb els elements culturals/ històrics i humans de la ciutat.

Tot això sense cap mena de presa, ni condicions mínimes, essent totalment adaptable a les necessitats i objectius de cada usuari/grup en cada moment.

Existeix un volum de públic, de turistes, que ja estan cansats de conèixer les ciutats de la mateixa manera i volen noves experiències, nous valors afegits a preus raonables, unes rutes que s'adaptin als seus dies d'estància i que siguin totalment autònims.

A través de la opinió personal i del meu entorn proper, vaig començar a buscar opinions dels viatgers per diferents fòrums pioners a Europa i vaig detectar que, al igual que jo, hi ha un dèficit de serveis turístics per a conèixer i interactuar amb la ciutat de una manera divertida i autònoma.

Amb aquest treball es realitza un pla d'empresa amb l'objectiu d'implantar realment aquesta proposta, prevista per començar a finals d'estiu, i així donar resposta a aquest nínxol de mercat detectat.

Cal mencionar també que la flexibilitat d'aquesta iniciativa permet augmentar i ampliar serveis a altres ciutats europees.

Abstract

This initiative aims to make a business alternative tourist routes to Barcelona, with the aim of not only the user learn and discover the city, but also to interact with it.

Entrepreneurship plans to offer the user the opportunity to know the city in a different way, through a series of clues that will be making the participant interacts with the cultural / historical and human element of Barcelona city.

All this, without any decision or minimum conditions, being fully adaptable to the needs and objectives of each user / group at all times, also this routes will be fully flexible.

There is a volume of audience of tourists, who are already tired of the cities met in the same way and want new experiences, new added value at reasonable prices, some routes that suit their days of stay and are fully self-service.

Through the personal opinion of my surroundings, I started looking for different opinions passengers forums pioneers in Europe and I found that, like me, there is a deficit of tourism services to meet and interact with the city in a fun and independent.

With this work, a business plan in order to actually implement this proposal, scheduled to begin in late summer, thus responding to this market niche detected.

Should also be mentioned that due to the flexibility, this enterprise can grow and expand services to other European cities.

INTRODUCCIÓ

El present document per objecte mostrar la viabilitat tant econòmica com estructural de la creació i implementació de una empresa d'esdeveniments urbans.

Aquest esdeveniments estan formats per activitats que permeten realitzar unes rutes turístiques alternatives per la ciutat de Barcelona, amb l'objectiu de que l'usuari no només aprengui i descobreixi la ciutat, sinó també que interactuï amb ella.

Aquestes rutes les realitzarà el usuari de manera autònoma, amb el material de suport que li serà prèviament facilitat, sense cap mena de limitació temporal.

Justificació

Entre les diverses opcions per a realitzar el Treball Final de Grau, s'ha triat finalment la present degut a una sèrie de factors:

- Motius personals: Forta motivació per part del promotor d'introduir-se de manera professional en el sector del oci urbà i tenir la possibilitat de créixer i aprendre laboralment en una iniciativa que li apassiona.
- Formació: La creativitat i coneixements aportats per haver cursat el Grau d'ADE, augmenta les possibilitats d'èxit del pla d'Empresa i per consegüent de la futura implantació de la iniciativa.
- Requeriments previs: Per a desenvolupar aquesta iniciativa empresarials que ens ocupa en aquest pla d'empresa, el equip promotor disposa de tots els requeriments previs per a poder dur-lo a terme de manera satisfactòria, tant pel que representa coneixements tècnics, creatius, d'estructura o econòmics.
- Motius econòmics: Tot i que aquest apartat pot estar inclòs dins de l'altre, s'ha cregut adient considerar-lo com un motiu a destacar, ja que al ser una empresa de serveis amb una estructura de costos pràcticament variables, el desemborsament inicial per a poder donar-li forma es pràcticament nul, com a mínim en una primera fase inicial.
- Coneixement de l'entorn: El fet de dedicar-se al sector de manera amateur per part de l'equip promotor i emprenedor d'aquest projecte, fa que es tingui un fort i profund coneixement de l'entorn, que juntament amb els coneixements aportat d'estudi de mercat obtinguts durant la realització dels estudis, permet que sigui un motiu més a la hora de justificar la decisió de la tria del pla d'empresa per sobre d'altres alternatives.

Objectiu i abast

En primer lloc vull marcar una especial diferenciació entre els objectius de aquest Treball de Final de Grau, com a projecte, i els meus objectius personals a obtenir amb la realització del mateix.

El objectiu principal d'aquest projecte es el de desenvolupar un Pla d'Empresa sobre una empresa de esdeveniments urbans basada en el disseny i implementació de rutes urbanes alternatives per a descobrir la ciutat de Barcelona.

D'altre banda, el meu objectiu principal a desenvolupar en aquest projecte es el de assentar unes bases solides per a que, una vegada finalitzat el meu Grau en ADE, poder emprendre i crear la meva pròpia empresa.

Un bon desenvolupaments del Pla d'Empresa incrementa les possibilitats d'èxit de la futura empresa, es per això que vull basar el meu projecte en aquesta idea i així poder aconseguir el meu objectiu personal al finalitzar-ho.

1 CARACTERÍSTIQUES GENERALS

1.1 Missió

1.1.1 *Que fem?*

El present projecte tracta de crear i implantar unes rutes turístiques alternatives, interactives i totalment adaptables a les necessitats dels usuaris, amb l'objectiu de oferir al client una experiència única de conèixer i visitar la ciutat de una manera original, que no es contempla en cap guia turística.

1.1.2 *Necessitats detectades*

Com a turista, quan he visitat una altra ciutat, el ventall de possibilitats oferides per tal de conèixer la mateixa es limitat, moltes de les vegades limitant-se a ensenyar/explicar a través de un guia els atractius mes destacats i les anècdotes mes rellevants de les ciutats d'arreu.

Existeix un volum de públic, de turistes, que ja estan cansats de conèixer les ciutats de aquesta manera, de la mateixa manera. A través de la opinió personal i del meu entorn proper, es va realitzar el treball de camp de començar a buscar opinions dels viatgers per diferents fòrums pioners a Europa i vaig detectar que, al igual que jo, hi ha un dèficit de serveis turístics per a conèixer i interactuar amb la ciutat de una manera autònoma i al mateix temps dinàmica i divertida.

La iniciativa empresarial que es presenta pretén oferir al usuari la possibilitat de conèixer la ciutat de una manera diferent, a través de una sèrie de proves que aniran fent que el participant interactuï amb els elements culturals/ històrics i humans de la ciutat.

Tot això sense cap mena de presa, ni condicions mínimes, essent totalment adaptable a les necessitats i objectius de cada usuari/grup en cada moment.

1.1.3 Quin es el negoci?

El negoci es basa en obtindre una compensació econòmica per cada participant, en el qual se li facilitarà totes les eines i material necessari per al desenvolupament de la mateixa.

1.1.4 Com ho fem?

La captació dels participants d'aquesta iniciativa empresarial, es realitzarà a través de dues vies:

La primera es a través de una ret de col·laboradors comercials basades en la cooperació entre hostals, albergs i hotels.

La segona es a través de la pagina web de la empresa que juntament amb el posicionament web SEO i adwords, s'espera aconseguir una captació forta per aquesta via.

1.1.5 Quina es la nostre raó de ser?

La raó de ser i els valors de mes destacats d'aquesta iniciativa es :

- La creativitat
- La originalitat
- El compromís
- L'ambició
- Els coneixements tècnics

4.1.1 Qui és el nostre públic objectiu?

Principalment el target majoritari de aquesta proposta son turistes estrangers que venen a passar uns dies a la ciutat.

No obstant, també cal dir que també s'adequa a la celebració de qualsevol tipus d'esdeveniment com ara comiats de solters, esdeveniments o activitats per a empreses locals etc...Tot i que aquest tipus de públic es residual, ja que principalment la captació tant offline com online estarà posicionada per a turistes estrangers.

1.1.6 Quin és l'àmbit geogràfic d'acció?

La localització de aquesta proposta empresarial es situa al voltants del centre històric de Barcelona, als districtes de Ciutat Vella, el Raval i el Born.

Pel que fa al origen dels turistes, aquests poden ser de diferents països, ja que les instruccions i indicacions de la ruta estaran redactats en diferents idiomes.

1.1.7 Quina es l'avantatge competitiva?

L'avantatge competitiva de aquesta iniciativa es la de poder realitzar una ruta turística descobrint elements alternatius de la ciutat que no apareixen a les guies, així com la possibilitat de que l'usuari es senti protagonista de una historia pels carrers de la ciutats de una manera

totalment autònoma.

1.1.8 *Que ens diferència dels nostres competidors?*

Es cert que existeixen multitud d'empreses que realitzen esdeveniments turístics, tours, rutes etc...per a descobrir la ciutat i al mateix temps multitud de temàtiques (històriques, culturals, interactives, fotogràfiques, artístiques etc..), però totes tenen una sèrie d'elements comú:

La rigidesa tant en la duració de la ruta, com en la ruta en sí, es a dir sempre van als mateixos llocs, amb les mateixes històries a explicar i amb una duració determinada.

Pel contrari, la present alternativa, es diferència principalment de les seves competidores en la FLEXIBILITAT tant de les rutes com de la duració i també en l' AUTONOMIA del usuari.

1.2 **Visió**

1.2.1 *Que volem aconseguir?*

Amb aquesta iniciativa empresarial, volem ocupar un lloc en el mapa de activitats turístiques i de oci a Barcelona.

Es pretén aconseguir una quota mínima d'usuaris mínima diària inicial de unes 30 persones, i també tenint en compte que en una primera fase només podrem donar servei a un màxim de 50 persones diàries.

1.2.2 *On volem estar en un futur?*

En un futur, es a dir en una segona fase a curt/mig termini, es pretén ampliar tant l'estructura comercial i de col·laboradors, com invertir de una manera més notòria en màrqueting online, amb la finalitat de aconseguir que aquesta quota de participants diaris que oscil·la entre 30 i 50 es vegi augmentada.

No obstant, cal mencionar que aquest possible augment en els usuaris, també vindrà paral·lelament acompanyat per un desemborsament extra en material per a abastir aquest augment de la demanda.

1.2.3 *Ampliarem la zona d'actuació?*

En cas de que les perspectives de creixement i previsió esmentades en els punts immediatament anteriors es compleixin, en una tercera fase, es contemplarà el fet de augmentar el servei a altres ciutats europees com ara Madrid, París, Londres o Roma.

De fet, la web del present projecte, ja presenta l'opció de poder participar en les esmentades rutes a les capitals europees, tot i que estaran desactivades fins a no obtenir els creixements esperats en les fases 1 i 2.

1.3 Equip fundacional

1.3.1 Presentacions

L'equip emprenedor del projecte esta dividit en els següents bolcs:

- Gestió i Creació
- Imatge corporativa
- Programació web
- Posicionament web
- Comercials

Pel que fa el de Gestió i Creació, la persona implicada es el emprenedor en David, amb els estudis de ADE i aportarà una dedicació plena al projecte.

La imatge corporativa s'encarregarà el Sergi, dissenyador gràfic i germà d'en David. La seva dedicació serà de manera puntual per a donar suport a tot el disseny web així com de la imatge de la empresa i dels productes off line i de merchandising.

La programació web la durà a terme en Rubén, Enginyer informàtic i company de estudis secundaris d'en David. Al igual que en Sergi, l'aportació d'en Rubén serà esporàdica.

El posicionament web, el realitzarà la Sara, una coneguda d'en Rubén, amb estudis de Màrqueting Online. La seva tasca, en un principi es temporal, tot i que si en unes fases futures la iniciativa funciona, la seva presencia a la empresa haurà d'augmentar.

La iniciativa pretén comptar amb una xarxa reduïda de 1/2 comercials, per tal de oferir els serveis a diferents hostals o hotels que puguin oferir aquests servei al seus clients. A priori aquesta tasca de promoció comercial la desenvoluparà en David, juntament amb algú altre que compleixi el perfil demandat (tot i que, inicialment només es contemplarà la opció de tenir un únic comercials, per temes de estructura econòmica).

1.3.2 Competències aportades

De manera individual, tots i cadascú dels components de l'equip, tenen experiència en el seu sector.

No obstant, es convenient destacar les principals habilitats de cadascú d'ells, així com de les possibles complementarietats entre ells.

En David, es una persona molt organitzada, molt analítica y sobre tot molt estratega.

En Sergi es una persona molt creativa, però poc constant.

En Rubén es molt metòdic i constant però poc compromès.

La Sara es una persona molt apassionada i espontània.

Pel que fa a la combinació de tot l'equip, es important, que tots siguin conscients del treball que comporta el crear una nova iniciativa emprenedora, així els valors innegociables dins de l'equip es el respecte, el positivisme i el compromís.

Cal dir, que encara que cap d'ells de manera directa tingui cap formació ni experiència específica com a creadors d'esdeveniments urbans, la inquietud mostrada pel creador del projecte, juntament amb els coneixements tècnics obtinguts als seus estudi de ADE i la seva cerca de informació sobre el entorn reforcen més les possibilitats de tenir èxit.

2 RECURSOS I FONTS UTILITZADES

Per a la realització d'aquest projecte, es pretén utilitzar els següents recursos, fonts i informació :

- Model de pla d'empresa de www.barcelonaactiva.com. Aquesta eina es un recurs lliure però que requereix de una clau d'accés i un usuari. Per a poder aconseguir aquest requisits es necessari assistir a una sessió informativa presencial en les instal·lacions de Barcelona Activa.
- Nombrosos llibres de empenedoria i màrqueting que estan detallats en la Bibliografia del present document. Aquests llibres, han estat emprats tant de consulta esporàdica com en altres ocasions per a forjar un punt de vista i una visió diferent respecte als recursos educatius. A destacar, el llibre de la "vaca púrpura" de Seth Godin, a través del qual es pot observar una clara predisposició a aconseguir una posició diferenciadora del projecte. De fet aquesta diferenciació es la base de aquesta possible iniciativa empresarial.
- Apunts del Grau de ADE de la UOC (copyright) de les assignatures següents, així com especificar les competències a utilitzar de cadascuna de elles:
 - **Iniciativa emprenedora:** Facilitant capacitat per a planificar, gestionar i avaluar projectes empresarials amb nivell d'acompliment d'idear el projecte o iniciativa empresarial.
 - **Introducció a la empresa:** Obtenint la capacitat per a gestionar eficientment una empresa u organització, entenent la seva ubicació competitiva i institucional, i identificant les seves fortaleses i debilitats.
 -
 - **Control Pressupostari:** Capacitat per a generar coneixement econòmic rellevant a partir de dades, tot aplicant els instruments tècnics pertinents.
 - **Habilitats directives:** Analitzar i valorar la importància que tenen algunes habilitats directives per al desenvolupament personal i professional.
 -
 - **Fiscalitat empresarial:** Per a conèixer la realitat empresarial des de el punt de vista fiscal, i bàsicament per a determinar quina es la forma jurídica òptima per a poder obtenir el millor rendiment de la futura empresa.
 - **Investigació de mercats:** Optativa cursada que permetia conèixer les principals tècniques d'investigació de màrqueting que s'utilitzen, tant qualitatives com quantitatives: en què consisteixen, quan cal utilitzar-les, i també els seus avantatges i inconvenients.
 - **Negociació:** Dominar les tècniques i estratègies bàsiques de negociació, tant pel que fa a obtenir avantatge individual com pel que fa a crear valor negocial global i trobar alternatives eficients que facin guanyar conjuntament.

3 PLANIFICACIÓ DEL PROJECTE

En aquest apartat es pretén plasmar en un diagrama de Gantt, les fites referents a les tasques a desenvolupar durant el TFC, amb la intenció de complir els terminis en ell esmentats per a poder finalitzar el projecte correctament, així com els principals objectius marcats i desenvolupats en cadascuna de aquestes fases.

3.1 Fase 1: Aspectes generals

Es pretén definir les característiques globals que envolta a la iniciativa: la seva raó de ser, els seus objectius, la manera de implementació, la visió i missió, el equip fundacional etc...

3.2 Fase 2: Anàlisi de l'entorn

Durant aquest capítol, relatiu al entorn de la empresa, veurem els diversos factors que afecten al present projecte. Analitzarem el macroentorn, el microentorn, anàlisi DAFO i el entorn dins del marc de la RSC.

3.3 Fase 3: Pla de Màrqueting

Per tal de seleccionar el mercat d'actuació, analitzarem les seves característiques, per tal de acotar-lo el màxim possible i centralitzar els esforços al nostre target potencial.

3.4 Fase 4: Pla de recursos i operacions

Es descriurà detalladament el conjunt d'accions i decisions relatives a com es fabricarà el producte i quins recursos seran necessaris.

3.5 Fase 5: Pla financer

Definirem quins són els objectius financers del present projecte, així com la seva estructura i necessitats, sempre tenint en compte tres escenaris (bo, neutre i pessimista) i tenint present les fites temporals a curt, mig i llarg termini.

3.6 Diagrama de GANTT

A continuació es mostra el Gantt de desenvolupament del Treball final de Grau. (Ara per ara aquesta es una planificació inicial, que com es obvi, es pot anar adaptant i modificant a mesura que avancem en el projecte.

Aquest diagrama de Gantt, esta desenvolupat capítol per capítol, i s'anirà actualitzant a mesura que s'avanci en les PAC's.

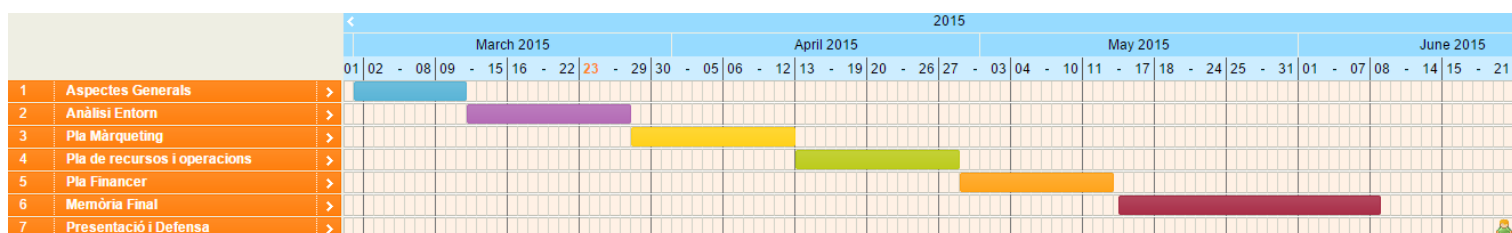


Figura 1. Gràfic resum de Gantt de desenvolupament del TFC.

4 ANÁLISI I DISSENY

4.1 Guió de desenvolupament

L' Objectiu de aquest apartat, no es un altre que poder mostrar gràficament el guió de desenvolupament del projecte. En el present projecte, s'ha classificat aquestes fases en tres:

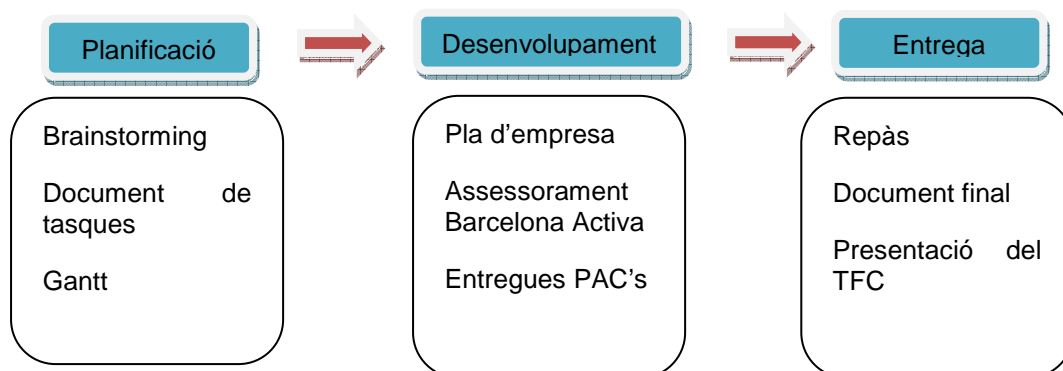


Figura 2. Gràfic resum sobre el guió de desenvolupament del TFC.

4.2 Anàlisi de l'entorn

En primer lloc analitzarem el macroentorn, es a dir l'entorn que constitueixen els factors polítics, econòmics, socials o tecnològics que envolten al nostre projecte i sobre els quals no tenim poder d'actuació, sinó que em de estudiar-los i tindre'ls en compte per adaptar-nos a ells.

Utilitzarem el mètode més utilitzat per a aquesta tasca que es l'anàlisi PEST, les sigles del qual fan referència a factors polítics, Econòmics, Socials i Tecnològics.



Figura 3. Gràfic resum dels factors de PESTEL.

A continuació es passarà al anàlisi del microentorn, a través del qual ens atansarem a aquells factors que afecten directament al nostre projecte i al sector en el que pretenem incorporar-nos. Dits factors inclouen a clients, proveïdors, la competència i el propi mercat en el que actuem. Aquest factors actuen directament sobre nosaltres de manera que em de interactuar amb ells constantment amb les nostres decisions i estratègia.

Per analitzar el microentorn es farà servir el mètode de les cinc forces de Porter, desenvolupat per l'economista Michael Porter. Aquest mètode efectua el anàlisi de l'entorn proper estudiant les relacions de poder que existeixen entre els proveïdors, amb els clients, les barreres d'entrada per a entrar al mercat, els productes substitutius i la competència existent.

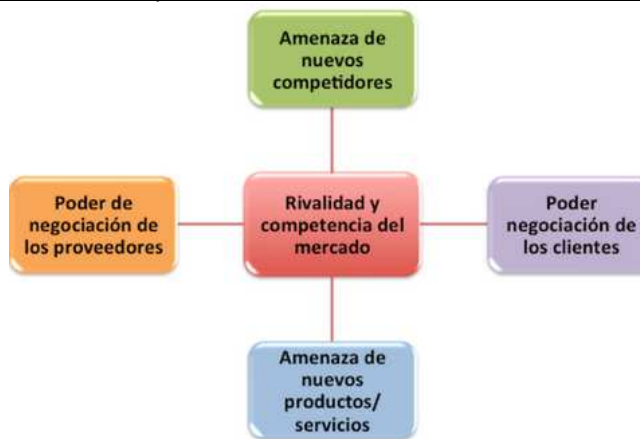


Figura 4. Gràfic resum dels factors de PORTER

Es prosseguirà, per a completar aquest anàlisi de l'entorn amb el anàlisi DAFO, que reflectirà a mode esquemàtic i per al desenvolupament intern les Debilitats i Fortaleses i a nivell extern les Amenaces i Oportunitats dels aspectes positius i negatius als que ens hi trobarem un cop el present projecte estigui definit.

A continuació es mostra la taula resum DAFO del present projecte, que seguidament en l'annex 2 s'analitza punt per punt.

	FORTALESSES	DEBILITATS
Anàlisi Intern Escenari immediat	Competitivitat en preus Valor afegit Estructura de costos variable Pla d'activitats paral·leles Elecció de rutes i entorn amb gran atractiu i diferenciació	Inexperiència Organització molt petita Dependència de proveïdors Inexistència de relacions comercials prèvies
	OPORTUNITATS	AMENACES
Anàlisi Extern Escenari Futur	Activitats paral·leles a la ruta Sinergies amb col·laboradors Augment de l'àmbit d'aplicació Poca especialització dels organitzadors	Barreres d'entrada del sector Competència alta Crisis econòmica Canvis en la llei o requisits d'organització Climatologia adversa

Taula 1. Resum dels factors DAFO

Per finalitzar amb l'apartat del entorn, realitzarem una descripció de les responsabilitats socials que engloben o es pretén englobar dins de la present iniciativa.

4.3 Anàlisi de la competència

Per tal de realitzar un anàlisi de posicionament de la competència, em de cercar quina es la competència directa que es presenta per la present iniciativa. Amb aquest objectiu doncs, es detalla un conjunt de 7 empreses, que a part de la iniciativa que es presenta en aquest treball, també ofereixen serveis similars als que pretenem oferir.

Aquest llistat es el següent:

- **Artemis:** <http://gymkhana-barcelona.com/CA/>. Es tracta de una empresa que ofereix conèixer Barcelona a través d'unes gimcanes urbanes. Es una empresa que no cuida gaire la imatge i on els seus serveis son poc flexibles i difícils de contractar.
- **Ok Team:** <http://www.okteam.es/>. Es tracta d'una empresa que ofereix bàsicament activitats de team building per a altres organitzacions. No obstant té un altre servei, tot i que es residual, de conèixer la ciutat de Barcelona per equips. La pega es que l'equip ha de ser mínim de 10 participants. La qualitat de la web deixa molt que desitjar, i el preu dels seus serveis es força elevat.
- **Free Tour:** <http://www.freetour.com/tours/es/barcelona/all/1>. Empresa especialitzada en rutes caminant. Presenten varies rutes en varis idiomes. La flexibilitat del servei es molt alta, son especialistes, el preu es el més econòmic del sector.
- **Barcelona Adventure:** <http://www.barcelonaadventure.com/activities/treasure-hunt-barcelona.php>. Barcelona adventures, també es una empresa que centra la seva activitat en múltiples serveis, un dels quals són les rutes turístiques alternatives. El preu es bastant car pels serveis que ofereix.
- **The game Barcelona:** <http://www.thegamebarcelona.com/>. Es tracta de un joc d'interacció entre diferents equips, mentre van coneixent Barcelona. Tenen una web molt innovadora i uns serveis i imatge molt originals. El preu es força competitiu.
- **Life Style Barcelona:** <http://www.lifestylebarcelona.com/budget-activities-barcelona/barcelona-treasure-hunt/10313>. Web de serveis generals d'oci. Poc grau d'especialització i preu elevat. Viuen de un bon posicionament web i una alta cartera de serveis.
- **Barcelona Treasure Hunts:** <http://www.barcelonatreasurehunts.com/>. Es la competència millor posicionada. La seva web es molt interessant i navegable, el preu es molt competitiu i el grau de especialització es molt elevat.

A continuació, en l'annex 3, s'analitzen les diferents avantatges competitives, identificant-les als diferents competidors immediats, així com la estratègia de posicionament, benchmarking i mapa.

4.4 Disseny i Estratègia de Branding

Amb l'objectiu de diferenciar-nos de la competència i transmetre els atributs que s'han plantejat en el annex 3 (estratègia de Branding) que es creuen òptims d'acord al target al qual ens dirigim, s'ha treballat en la realització de un logotip que identifiqui a la marca, el qual es mostra a continuació:



Figura 5. Versió Original de la marca

5 IMPLEMENTACIÓ

5.1 Descripció del servei

Les rutes turístiques oferides, tracten de dues parts: per una part es presenta tant una part de producte, com una part de servei, es a dir l'usuari de la iniciativa necessitarà una sèrie de material (producte) per a realitzar el servei ofert (i que es la raó de ser d'aquesta iniciativa) que no es un altre que realitzar unes rutes turístiques alternatives per la ciutat de Barcelona de manera autònoma.

El producte es presentarà en un pack, que serà donat al participants. Aquest pack estarà dimensionat per a dues persones, i constarà de:

- Dues samarretes corporatives (una per usuari).
- Dos tiquets vàlids per dos consumicions als bars col·laboradors.
- Un mapa de la ciutat format DIN A3
- Les instruccions de la ruta, amb les proves i itineraris recomanats en format de llibre.
- La fulla de resultats, que hauran de enviar online per tal de participar en el sorteig dels premis.

- Un packaging corporatiu que englobi tots els productes anteriors (caixa o bossa).

Una vegada l'usuari tingui el seu PACK (la seva unitat de compra), podrà realitzar la activitat que se li proposa, les rutes turístiques alternatives.

5.2 Procés de compra

L'Usuari comprarà aquesta experiència, en una primera fase, en l'hotel on estarà allotjat.

Es pretén crear una xarxa de col·laboració amb els hotels de la ciutat de Barcelona, per tal de que ells facin de nexe entre el servei ofert i el client potencial. Per a desenvolupar aquesta tasca l'hotel rebrà un incentiu econòmic directe per a cada usuari que captin.

Quan el projecte creixi i vagi en augment, s'invertirà en una segona alternativa de compra del servei. S'habilitarà la opció de comprar online la experiència i entregar al usuari el pack SCOUTING EXPERIENCE al usuari directament.

D'aquesta manera es pretindrà ampliar l'àmbit d'incidència i ampliar també les fronteres de captació de nous clients potencials.

Ens interessaria a la llarga crear un sòlida plataforma de captació i promoció de la experiència tant a través de offline (hotels col·laboradors), com online (usuaris particulars).

A continuació es detalla una petita introducció de com serà el procés de compra, no obstant a l'annex 4, s'analitza amb profunditat tant aquests i uns altres temes referents al pla d'operacions. Allà es mostrarà les diferents estratègies de recursos materials, la política d'inventaris i la política d'abastiments, entre altres aspectes.

5.3 Promoció del servei

Pretenem publicitar i promocionar les rutes turístiques, per varis canals, a mesura que anem creixent i tenint més repercussió mediàtica. A l'annex 3, podem veure amb detall els modes de promoció, que bàsicament són:

- La venda personal, i les relacions públiques.
- Pàgines d'esdeveniments conegudes a nivell nacional com atrapalo o groupon.
- Mitjans locals visitats pels turistes com ara les agendes del Time out, lonely planet o trip advisor entre altres.
- Es realitzarà una constant promoció online

6 AVALUACIÓ DE COSTOS

Aquesta iniciativa , tot i que presenta un caire molt innovador i de gran valor afegit, no em de perdre de vista que es postula com una iniciativa empresarial real que és pretén gestionar (i de fet es gestionarà) de manera unipersonal al principi, combinant-lo amb una feina de jornada complerta per part del fundador.

De fet, el sistema inicial de finançament, encara que no sigui molt elevat, prové exclusivament de fons propis.

Al annex 5, es detalla la estructura de costos del projecte, no obstant cal ser conscients de que presenta una estructura molt bàsica, basada casi exclusivament en uns costos variables, imputats directament a cada unitat de venda (el PACK) que farà server el participant per a realitzar les rutes turístiques.

Es convenient recordar la naturalesa i la estructura del nostre servei, per tal de entendre que la estructura de costos fixes que presenta la iniciativa, al menys en els inicis (tres primers anys), es pràcticament nul·la, ja que durant aquests primers anys no disposarem ni de oficina, ni de personal assalariat, ni costos de transport etc...)

7 LÍNEES FUTURES DE NEGOCI

En un futur, es a dir en una segona fase a curt/mig termini, es pretén ampliar tant l'estructura comercial i de col·laboradors nivell local (a Barcelona) , com invertir de una manera més notòria en màrqueting online, amb la finalitat de aconseguir que aquesta quota de participants diaris es vegi augmentada.

No obstant, cal mencionar que aquest possible augment en els usuaris, també vindrà paral·lelament acompanyat per un desemborsament extra en material per a abastir aquest augment de la demanda, aconseguit segons la planificació amb la segona ronda de finançament (veure annex de pla financer).

En cas de que les perspectives de creixement i previsió esmentades en els punts immediatament anteriors es compleixin, en una tercera fase, es contemplarà el fet de augmentar el servei a altre ciutats europees com ara Madrid, París, Londres o Roma.

De fet, la web del present projecte, ja presenta l'opció de poder participar en les esmentades rutes a les capitals europees, tot i que estaran desactivades fins a no obtenir els creixements esperats en les fases 1 i 2.

8 CONCLUSIONS

Com a projecte final de carrera, el objectiu des de el punt de vista acadèmic es el de satisfer les necessitats del client, en aquest cas la UOC, que demanava els desenvolupament de una pla de empresa de caire emprenedor.

Per aconseguir aquest objectiu, s'ha recorregut a una planificació validada pel consultor del projecte. Les fites marcats s'han complert en el termini previst pel que podem afirmar que no ha existit una desviació de temps en la obtenció del mateix.

D'altra banda, el desenvolupament del producte ha implicat l'aprenentatge i / o consolidació de coneixements sobre tots els aspectes treballats durant el Grau.

El producte final ha estat la conseqüència lògica del seguiment de totes les tasques marcades en la planificació inicial.

9 VALORACIONS PERSONALS

Des del punt de vista personal, el projecte ha constituït un gran repte per a mi. El projecte final de carrera és la culminació d'un llarg treball, 4 anys d'esforç traduïts en una assignatura en la que s'han de posar en pràctica tots els coneixements adquirits.

Tot i tenir en compte la gran varietat de TFCs a escollir, vaig considerar oportú fer un projecte basat en empenedoria per, en certa manera, poder ampliar els meus humils coneixements sobre aquest món empenedor.

Aquests últims mesos han implicat un gran esforç personal; dies sencers de dur treball, llargues nits a base de cafè, poques hores de son ... però tot això ha valgut la pena amb escriure. Extreure una enriquidora experiència d'aquesta assignatura i de tot el Grau.

10 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

[1] www.barcelonaactiva.com – Pàgina web de l'Agència de desenvolupament local de l'ajuntament de Barcelona, que ofereix a les persones amb idees de negoci informació i eines de qualitat per a que puguin emprendre i consolidar el seu negoci amb autonomia. Aquesta web, i després d'assistir en persona a la sessió informativa, m'ha proporcionat el model final de Pla d'Empresa que utilitzaré juntament amb la plantilla proporcionada per la UOC, en el desenvolupament del present TFC.

[2] www.emprendedores.es – En aquesta plana web trobem molta informació de com crear una empresa, generar el pla de negoci, com exposar-lo, com vendre'l, maneres de buscar finançament etc...Sense cap mena de dubte es una eina de suport molt destacable.

[3] www.crear-empresas.com – A un mode general, aquesta web es una guia real, un diccionari per al empresari. Tot i que es centren en temes Fiscals i Jurídics (que utilitzaré més endavant), també he fet una ullada en temes del pla de Empresa.

[4] www.tomsplanner.com – Aquesta es una web que permet crear un diagrama de Gantt molt intuïtiu i detallat per a poder planificar qualsevol projecte. Cal esmentar la lectura i comprensió del seu manual, per a poder emprar totes les opcions que ens brinda aquesta aplicació.

[5] Seth Godin (2002) “La vaca Púrpura” – Llibre vital per a trobar i aplicar la diferenciació en el teu negoci. Aquest autor esta definit com el geni del Màrqueting, i la veritat que després de la lectura de varies de les seves obres, queda palpat el perquè.

[6] Josh Kaufman (2011) “MBA Personal” – Aquest llibre, es una enciclopèdia per capítols on es tracten tots els temes i possibles problemes a la hora de crear una empresa.

[7] Fernando Trias de Bes (2005) “El libro negro del emprendedor”. – Guia il·lustrada on es mostra els principals problemes que tenen els empenedors a la hora de passar de la idea al desenvolupament de la mateixa.

[8] AAKER David A, /E. JOACHIMSTHALER. Liderazgo de Marca.Edi.Deusto.2006

[9] LAMBIN, Jean. "Marketing Estratégico". Edit. McGraw-Hill. Tercera Edición (2012)

[10] RIES, AI/ TROUT, Jack. "**Posicionamiento**". Mc Graw Hill, (2012)

[11] TROUT, Jack y RIVKIN, Steve. "El Nuevo posicionamiento", (2013)

[12] <http://www.e-estrategia.com.ar/ediciones/edicion0072/marketing.asp>

[13] <http://www.estrategiaweb.com/inicio.php>

[14] http://www.theslogan.com/es_content/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

[15] manolo-marketing.blogspot.com

[16] **Apunts UOC** de direcció de Marqueting

[17] **Principios de Administración de Operaciones** – *Render y Heizer* – Prentice Hall – 2005

[18] **La gestión de la productividad** – *Prokopenko* - Limusa – 1997

[19] **Administración de la Producción y de las Operaciones** – *Bufa y Sarin* – Limusa – 2010

[20] http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/monografias/ingenie/torreblanca_vII/contenido.htm ; on es veu un exemple del sistema d'operacions de una empresa de serveis.

[21] http://ocw.upc.edu/sites/default/files/materials/15011961/4_5_pfc1_fr_planops_servicios_y_procesos_productivos_v3-2805.pdf; Manual de servei d'operacions i distribució.

Annex 1: Anàlisi del entorn

David Martín Borda
dmartinbo@uoc.edu
Febrer – Juny 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Nom del consultor: Jordi Carrillo

Curs 2015, 2n semestre

INDEX

INDEX.....	3
1 ANÀLISI DE L'ENTORN	4
1.1 Introducció	4
1.2 Anàlisi del macroentorn	4
1.2.1 Factors polítics	5
1.2.2 Factors econòmics	5
1.2.3 Factors Socials	7
1.2.4 Factors Tecnològics	8
1.2.5 Factors Mediambientals	9
1.2.6 Factors Legals	9
1.3 Anàlisi del microentorn	9
1.3.1 Rivalitat entre els competidors	10
1.3.2 Amenaça d'entrada de nous competidors.....	11
1.3.3 Poder de negociació dels proveïdors	11
1.3.4 Amenaça de productes substitutius	11
1.3.5 Poder de negociació dels clients.....	12
1.4 Avantatge competitiu del negoci	13
1.5 Anàlisi DAFO (escenaris a mig/llarg termini)	13
1.5.1 Fortaleses.....	14
1.5.2 Debilitats.....	14
1.5.3 Oportunitats	15
1.5.4 Amenaces.....	15
2 ANÀLISI DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	16
2.1 Introducció.....	16
2.2 Avantatges de la RSC al present projecte	16
2.3 Grups de interès o Stakeholders.....	17
3 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	18

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

1.1 Introducció

Durant el següent capítol, relatiu al entorn de la empresa, veurem els diversos factors que afecten al present projecte.

En primer lloc analitzarem el macroentorn, es a dir l'entorn que constitueixen els factors polítics, econòmics, socials o tecnològics que envolten al nostre projecte i sobre els quals no tenim poder d'actuació, sinó que em de estudiar-los i tindre'ls en compte per adaptar-nos a ells.

Utilitzarem el mètode més utilitzat per a aquesta tasca que es l'anàlisi PEST, les sigles del qual fan referència a factors polítics, Econòmics, Socials i Tecnològics.

A continuació es passarà al anàlisi del microentorn, a través del qual ens atansarem a aquells factors que afecten directament al nostre projecte i al sector en el que pretenem incorporar-nos. Dits factors inclouen a clients, proveïdors, la competència i el propi mercat en el que actuem. Aquest factors actuen directament sobre nosaltres de manera que em de interactuar amb ells constantment amb les nostres decisions i estratègia.

Per analitzar el microentorn es farà servir el mètode de les cinc forces de Porter, desenvolupat per l'economista Michael Porter. Aquest mètode efectua el anàlisi de l'entorn proper estudiant les relacions de poder que existeixen entre els proveïdors, amb els clients, les barreres d'entrada per a entrar al mercat, els productes substitutius i la competència existent.

Es prosseguirà, per a completar aquest anàlisi de l'entorn amb el anàlisi DAFO, que reflectirà a mode esquemàtic i per al desenvolupament intern les Debilitats i Fortaleses i a nivell extern les Amenaces i Oportunitats dels aspectes positius i negatius als que ens hi trobarem un cop el present projecte estigui definit.

Per finalitzar amb l'apartat del entorn, realitzarem una descripció de les responsabilitats socials que engloben o es pretén englobar dins de la present iniciativa.

Així doncs, l'objectiu d'aquest punt no es un altre que conèixer tots els detalls del nostre entorn i facilitar-nos la comprensió del mateix per tal de poder traçar amb èxit una estratègia d'actuació.

1.2 Anàlisi del macroentorn

A l'hora de definir la posició estratègica de l'empresa, el estudi del entorn juga un paper fonamental. Els factors que envolten el projecte condicionarà a la organització portant-la a adaptar-se al mateix, aprofitant les oportunitats que ofereix i compensar les seves amenaces.

Per analitzar el entorn general s'ha tingut en compte el mètode de PEST-EL que considera una sèrie de factors.



Figura1. Gràfic resum dels factors de PESTEL.

1.2.1 Factors polítics

Des de 1978 fins a l'actualitat, Espanya té una democràcia sota el sistema de Monarquia parlamentaria. Aquest sistema s'ha consolidat definitivament, de manera que podríem dir que en aquest sentit existeix una estabilitat.

Des de 1982, l'alternança en el poder ha estat la característica principal, essent el Partit Popular i el Partit Socialista Obrer Espanyol qui els han alternat.

En la actualitat, dit sistema polític no es veu amenaçat, no obstant; la crisi actual, els casos de corrupció han portat a nivells baixíssim la confiança ciutadana en els partits polítics del govern, notant-ne una notable baixada de la valoració ciutadana i sorgint noves formacions polítiques ja consolidades tant a nivell estatal com autonòmic amb cada cop més pes en les institucions.

Així doncs, tant a nivell estatal com a nivell autonòmic, España i Catalunya tenen molta estabilitat en el sistema polític democràtic al marge del que succeeixi en el canvi dels partits. Per tant, podem concloure que el sistema polític general es estable i consolidat.

En referència als serveis públics, el país presenta una estructura de serveis desenvolupada, en la que cap destacar els serveis sanitaris (centre de Salut, Hospitals..) o de Seguretat (diferents cossos de policia, bombers, guàrdia civil etc...)

1.2.2 Factors econòmics

L'economia global presenta un to més positiu, gràcies a la millora de la confiança, la reducció de la volatilitat financera i les polítiques d'estímul d'alguns països.

No obstant això, el Fons Monetari Internacional (FMI) ha rebaixat lleugerament la previsió de creixement internacional d'enguany. Ara estima que el PIB mundial creixerà un 3,3 %, dues dècimes per sota de la previsió de gener. El principal motiu d'aquesta rebaixa és la desigualtat de la recuperació, que s'està produint a tres velocitats: les economies emergents mantenen la forta expansió (superior al 5 %); Hi ha països com els EUA i el Japó avancen a un ritme notable, i en canvi, la zona euro tornarà a registrar una davallada econòmica el 2015 (d'un 0,3 %). Tot i que Europa ha superat moments crítics en els quals hi havia risc de ruptura de la unió

monetària, encara hi persisteixen les tensions financeres i les greus restriccions de crèdit, i s'hi produeixen nous episodis de tensió, com el rescat financer de Xipre o Grècia

. Les economies perifèriques de l'euro continuen immerses en una greu recessió, a causa de la fragilitat de les finances públiques, la caiguda de l'activitat i el deteriorament del sector bancari, però ara la feblesa econòmica també comença a afectar els països del nucli. La forta expansió de les economies emergents i l'acceleració econòmica dels EUA i del Japó contrasten amb la caiguda econòmica de la zona euro. Les previsions econòmiques per al 2014 són lleugerament optimistes. L'FMI considera que el creixement internacional s'accelerarà fins a un 4 %, gràcies a les bones perspectives dels EUA i del Japó, la millora de les condicions financeres globals i l'expansió sostinguda de les economies emergents. En aquest sentit, segons l'FMI, les polítiques de les economies avançades s'han de continuar basant en la consolidació dels comptes públics (a un ritme suau però continu, centrat en mesures que afectin l'activitat econòmica tan poc com sigui possible), i tot apunta que la política monetària mantindrà el tot expansiu, amb tipus d'interès en valors notablement baixos.

Previsions de creixement econòmic
(% de variació interanual del PIB)

	2012	Projeccions		Diferència amb les projeccions de gener	
		2013	2014	2013	2014
Economia mundial	3,2	3,3	4,0	-0,2	0,0
Economies avançades	1,2	1,2	2,2	-0,1	0,1
Estats Units	2,2	1,9	3,0	-0,2	-0,1
Japó	2,0	1,6	1,4	0,4	0,7
Unió Europea	-0,2	0,0	1,3	-0,2	-0,1
Regne Unit	0,2	0,7	1,5	-0,3	-0,3
Zona euro	-0,6	-0,3	1,1	-0,2	0,0
Alemanya	0,9	0,6	1,5	0,1	0,0
França	0,0	-0,1	0,9	-0,4	0,0
Itàlia	-2,4	-1,5	0,5	-0,4	0,0
Espanya	-1,4	-1,6	0,7	-0,1	-0,1
Economies emergents i en desenvolupament	5,1	5,3	5,7	-0,2	-0,1
Xina	7,8	8,0	8,2	-0,1	-0,3
Índia	4,0	5,7	6,2	-0,2	-0,1
Rússia	3,4	3,4	3,8	-0,3	0,0
Amèrica llatina	3,0	3,4	3,9	-0,3	0,0
Àfrica subsahariana	4,8	5,6	6,1	-0,4	0,4
Orient Mitjà i nord d'Àfrica	4,8	3,1	3,7	-0,3	-0,2

En conclusió, la crisi econòmica que estem a travessant avui en dia, ocasiona la pèrdua de ingressos i poder adquisitiu dels ciutadans, tant a nivell nacional com a nivell europeu, que es bàsicament el target al que ens enfrontem (veure apartat 8.2.3).

Per tant, aquest entorn econòmic recessiu, fa que el usuari final perdi confiança en el consum i que racionalitzi més els seus recursos, prioritzant-los segons les seves necessitats.

Tot i que es difícil de mesurar-ho de ben segur que el entorn econòmic de la zona euro, te una repercussió negativa sobre el esdeveniment que ens ocupa, ja que es un servei totalment prescindible, al tractar-se d'oci, i que per tant el turista s'ho pensarà dues vegades per a triar on destinar els seus diners per a conèixer Barcelona de la millor manera qualitat/preu. Per a combatre aquest fet, em de invertir molt en la qualitat i imatge del nostre producte, per tal de que el client ens esculli a nosaltres en lloc de la competència.

1.2.3 Factors Socials

Un altre dels factors importants que influeixen sobre qualsevol projecte, a més del polític i econòmic, es el entorn social que el rodeja.

El present projecte pretén desenvolupar-se a la ciutat de Barcelona. Una de les característiques socials que presenta aquesta ciutat es la cultura de oci àmpliament arrelada i que permet una gran afluència de turistes anualment.

Els turistes que visiten Barcelona, per motius referents a les vacances, inverteixen un elevat percentatge de les seves despeses en oci.

Existeixen diverses maneres d'oci a la ciutat de Barcelona, i una de elles es la de les rutes urbanes com a esdeveniment.

La següent taula mostra el número de turistes que ha tingut Barcelona en els últims anys, fet que ens permetrà saber amb més exactitud si existeix o pot existir una demanda potencial per a aquesta iniciativa empresarial.

	2011%	2012%	2013%	2013
Estat espanyol / Spain	23,6	21,8	20,0	1.517.378
Catalunya / Catalonia	5,8	5,7	5,6	422.116
Madrid	5,6	4,7	4,4	336.073
Andalusia / Andalusia	2,2	1,9	1,7	130.727
País Valencià / Valencia	2,0	1,7	1,6	123.626
Altres / Others	8,0	7,8	6,7	504.836
Europa* / Europe*	51,2	51,5	53,1	4.014.199
França / France	8,0	7,7	8,4	636.903
Regne Unit / United Kingdom	7,2	8,0	8,3	629.969
Alemanya / Germany	5,4	5,6	6,0	453.102
Itàlia / Italy	7,6	6,6	5,9	447.721
Altres Europa / Other Europe	23,0	23,6	24,5	1.846.504
Altres països / Other countries	25,2	26,7	26,9	2.040.189
Estats Units / USA	8,2	8,5	8,3	627.412
⁷ Resta d'Amèrica / Rest of America	7,7	7,4	6,6	501.721
Japó / Japan	2,1	2,2	2,2	170.092
Resta del món / Rest of the World	7,2	8,6	9,8	740.964
Total	100,0	100,0	100,0	7.571.766

Observem a la taula que any rere any els turistes que arriben a Barcelona va augment. Una altre dada a destacar es que més de la meitat de turistes són Europeus un 53,1%.

Ens interessa, per les característiques de la iniciativa trobar a turistes que vinguin a Barcelona de vacances i que sigui la primera vegada que visiten la ciutat, ja que recordem que el origen del projecte radica en conèixer, disc descobrir la ciutat de una manera diferent.

En la taula 2. Podem observar les vegades que han vingut a Barcelona els turistes. Els resultats són aplastants, de fet el 52,7 % visiten Barcelona per primera vegada, per tant estarien dins del nostre públic objectiu.

	1990	2000	2010	2012	2013
1a visita					
1a visita - 1st visit	20,9	42,2	43,3	53,7	52,7
2a visita					
2a visita - 2nd visit	9,9	13,4	23,5	14,8	13,7
3a visita o més					
3a visita o más - 3rd visit or more	69,2	44,4	29,9	25,7	28,3
NS/NC / DK/NR	-	-	3,3	5,8	5,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Taula 2. Distribució de les visites a la ciutat de Barcelona.

De manera complementaria a les taules anteriors, ens interessa saber quin es el percentatge de turistes que venen a Barcelona de vacances.

Aquesta dada, es mostra a la Taula 3.

	1990%	2000%	2010%	2012%	2013%	2013
Vacances						
Vacacional - Vacation	22,7	51,5	50,1	50,4	50,6	3.831.314
Professional						
Profesional - Professional	69,1	45,7	42,0	41,0	40,9	3.096.852
Personal i altres						
Personal y otros - Personal and others	8,2	2,8	7,9	8,6	8,5	643.600
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	7.571.766

Taula 3. Motius de visita de la ciutat de Barcelona.

Per tant, totes les dades reflectides de les taules socials anteriors, ens fa indicar que existeix una demanda potencial, a la qual se'ls hi pot oferir els nostres serveis.

1.2.4 Factors Tecnològics

En l'actualitat, la tecnologia esta present en tots els àmbits de la nostre vida quotidiana.

Sovint, cada cop més, suposa un factor d'èxit i diferenciació per a tot tipus de empreses i projectes.

Espanya es un país desenvolupat tecnològicament avançat, Els aspectes tecnològics que més afecten a aquest projecte,son els relacionats amb les comunicacions, i més concretament, amb Internet.

Una vegada tinguem programats les rutes, resultarà de vital importància donar-li publicitat, i a dia d'avui, Internet es una eina principal.

Existeixen nombroses pàgines webs relacionades directa o indirectament amb els esdeveniments urbans de la ciutat de Barcelona.

- Portals dedicats a esdeveniments turístics varis que inclouen informació general (com ara Time out, Lonely planet,..)
- La nostra pròpia web i la web dels nostres col·laboradors (hotels, albergs...) que poden enllaçar la nostre iniciativa a la seva plana web.
- Rets socials en les que publicar aquests esdeveniments i crear perfils propis en cadascuna.
- Webs de descomptes: Portals que ofereixen una amplia cartera de plans a fer a Barcelona, (Atrapalo, Groupon, Time out...)

Per tant, Internet es el mitjà més important, en el qual, una vegada programada la experiència urbana, em de poder pujar a la ret la web, tota la informació, les gestions y la publicitat per a garantir l'èxit de la iniciativa.

1.2.5 Factors Mediambientals

Els factors medioambientals de l'àrea de actuació, Barcelona centre, no afecten de manera negativa al desenvolupament de la iniciativa urbana, ans els contrari.

El fet de gaudir d'un clima mediterrani, no em de patir en excés per la climatologia adversa, a més la temperatura de Barcelona, fa que sigui totalment factible el desenvolupament de aquest esdeveniment durant tot l'any.

Encara que es cert que els nivells de contaminació atmosfèrica estan augmentant any rere any a Barcelona, encara no estem dins del marge de seguretat, per tant els participant podran desenvolupar l'activitat pels carrers de Barcelona amb total tranquil·litat.

1.2.6 Factors Legals

La regulació a complir per a realitzar aquest tipus d'esdeveniments esta regulada en la pàgina web de l'ajuntament de Barcelona, tràmits, en el següent enllaç:

<http://w110.bcn.cat/portal/site/Ajuntament/>

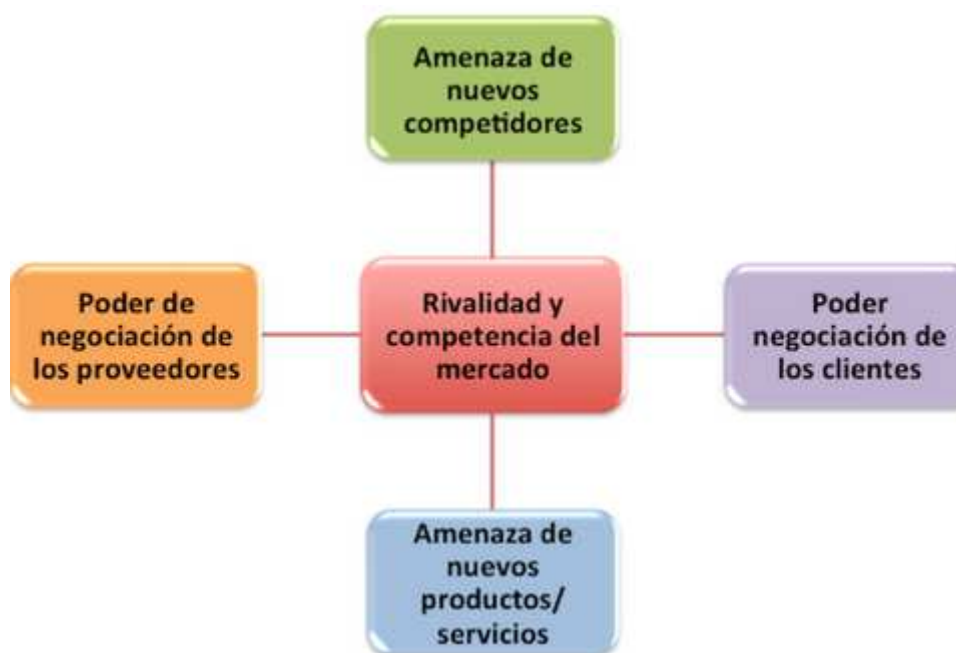
Bàsicament, ens indica a mode resum, que no cal cap permís si no s'alterà ni el transit, ni el pas de vianants per la ciutat ni es fa més soroll de l'habitual etc...

Això si, hi ha una llei no escrita, la qual fan servir totes les empreses que fan servir la via pública per a treure rendiment de la seva activitat (free tours, competència...) i es que en principi, això no esta permès, no obstant actualment existeix un buit legal que permet fer-ho. A més cal sumar el fet de que es molt complicat detectar els aquests casos, sempre i quan no incompleixis les normes bàsiques de comportament a dalt esmentades.

1.3 Anàlisi del microentorn

L'anàlisi de les cinc forces de PORTER, es un model estratègic que ens permet analitzar l'empresa en termes de rendibilitat a llarg termini d'un mercat o de algun segment del mateix.

Segons aquest anàlisi, la conveniència d'entrar a competir en un sector determinat ve definit per la combinació de les cinc forces o elements següents:



A mode de resum d'objectius, aquest mètode ens permet analitzar i comprendre els factors més decisius del mercat o sector d'actuació del projecte. Així doncs, un cop estudiats aquests factors decisius per a determinar les possibilitats d'èxit d'un projecte, les avantatges i obstacles que presenta el entorn d'una empresa, podrem saber el grau de dificultat d'aquell mercat així com les oportunitat que ofereix.

Sovint, el mètode de PORTER es complementa amb la matriu DAFO, realitzada en el següent apartat, per tal de sintetitzar les conclusions extretes del anàlisis de les 5 forces.

1.3.1 Rivalitat entre els competidors

La gran quantitat de turistes que visiten la ciutat de Barcelona diàriament, fa que existeixi un elevat nombre d'empreses, la majoria privades, que ofereixin aquest tipus de serveis.

Sovint, aquestes empreses realitzen les rutes turístiques varies vegades al dia, augment la demanda de les mateixes especialment els caps de setmana i els mesos d'estiu, on el número de turistes es lògicament més elevat.

Es una tasca molt difícil esbrinar quantes empreses hi ha que ofereixin rutes turístiques a la ciutat de Barcelona, per varis motius.

En primer lloc, el sector es molt ampli, i les temàtiques de les rutes són molt variades, ja que poden anar des de fotogràfiques,històriques fins a musicals o arquitectòniques, i sincerament aquests no es una competència directa del present projecte.

En segon lloc, aquest esdeveniment en molts casos es un servei mes que ofereixen les empreses turístiques, i per tant, al no ser la seva activitat principal, es molt difícil de controlar.

I per últim, destacar que aquestes empreses sofreixen una gran volatilitat degut al dinamisme i a la variació estacional del turisme, essent en molts casos, fins i tot il·legal.

No obstant això, i a pesar que existeixen moltes empreses dedicades a les rutes turístiques a Barcelona, com que el mercat es tan ampli, hi ha espai per a conviure amb els competidors, i encara més si s'ofereix algun valor afegit i diferenciador, com es el cas de aquesta iniciativa.

1.3.2 Amenaça d'entrada de nous competidors

En el cas de la organització d'esdeveniments turístics, concretament rutes urbanes, l'amenaça que suposa la entrada de competidors no es que sigui extremadament alta, degut a la gran afluència de turistes explicat en el punt anterior.

D'altre banda, les barreres d'entrada existent es la pròpia competència i els serveis que ella ofereix. Esta clar que en un mercat tant ampli, si ofereixes exactament el mateix servei que la competència, serà aquesta qui tingui una posició millor que la teva simplement pel fet de que ja porta temps al mercat i ja te un cert reconeixement de marca.

Per tant, aquestes amenaces d'entrada de nous competidors, han de ser contrarestades amb la consolidació de unes activitats diferencials acompanyades de la segmentació del mercat per tal de garantir un públic objectiu fidel, al mateix temps, evidentment, ens em de anar re inventant constantment quan les nostres iniciatives siguin copiades i/o millorades.

1.3.3 Poder de negociació dels proveïdors

Els proveïdors per a la organització d'esdeveniments urbans pot ser molt variat. Des de obsequis per als participants, que poden ser de qualsevol tipus (tèxtil, recreatiu...), pàgina web, servei d'inscripció online, gestors...

Com podem observar, la llista de productes i serveis que es poden utilitzar es molt llarga i variada. La influència dels proveïdors sobre nosaltres es molt important ja que es un factor determinant per a decidir el preu final del esdeveniment.

En funció de la demanda que siguem capaços de generar, serem capaços de crear unes relacions més fortes amb els nostres proveïdors de producte o serveis i per tant podrem aconseguir uns preus més ajustats.

Lògicament en un principi, el poder de negociació no serà elevat, però a mesura que es treballi més amb els proveïdors podrem aconseguir rappels, aconseguir compres conjuntes, carregar-nos més etc...

Cal esmentar també, que si la demanda fos molt elevada, en una segona fase es podria estudiar la manera de prescindir de certs proveïdors per tal de proveir-nos nosaltres mateixos, com per exemple en el sistema de venda de entrades o pel que fa als serveis de copisteria. Això ho es faria realitzant un sistema de gestió adscrit a la nostre pròpia web, i comprant una fotocopiadora industrial respectivament.

1.3.4 Amenaça de productes substitutius

El sector del turisme d'oci pel que fa als esdeveniments urbans, ja consta de molts serveis i alternatives diferents, ja que no oblidem que la essència del projecte es descobrir i interactuar amb la ciutat de Barcelona.

I, actualment aquest propòsit es por realitzar a peu, en bici, en seegway, en patinet, en metro, en taxi...de manera ràpida, lenta, degustant tapes, fent fotografies... en l' idioma que vulguis, amb el col·lectiu que et vagi bé...etc, etc, etc.

Com veiem es pràcticament impossible pensar que no hi hauran nous productes substitutius, ja que qualsevol variable que es pugui ocórrer o element que estigui de moda, tindrà cabuda en aquest mercat tant ampli com es el turisme a Barcelona.

Per tant, no hauria de ser una preocupació el fet dels productes substitutius, ja que aquest apareixeran constantment, simplement ens em de centrar en trobar el nostre target que ens permetrà mantenir una demanda de servei òptima.

1.3.5 Poder de negociació dels clients

Al existir una gran quantitat d'esdeveniments urbans a la ciutat de Barcelona, i per tant es bastant fàcil que els clients puguin trobar productes substitutius per tal de conèixer la ciutat de Barcelona, es allà on radica el poder de negociació dels clients respecte al preu que están disposats a pagar per aquest servei.

A partir de l'estudi detallat de la competència (apartat 8.4) hem de oferir els nostres esdeveniments amb una relació qualitat/preu/servei estrictament ajustada al que ofereix la competència.

Aquí entra en joc un nou factor, la qualitat del nostre servei.

Dita qualitat influirà directament sobre el preu que estaran disposats a pagar els participants per la inscripció, i els factors que la determinaran podem ser molt variats.

Alguns factors afecten directament a la ruta en sí, es a dir la adequada elecció del recorregut, les coses innovadores i diferents del mateix, i en funció d'això els clients acceptaran pagar una inscripció més o menys alta.

Altres serveis, estaran relacionats amb els serveis paral·lels que ofereixi la experiència i que seran un cost extra per a nosaltres, però que seran percebuts de manera positiva pels participants, com per exemple un repartiment de premis, el regal de una samarreta o un bon disseny del material de suport.

Així doncs, podem concloure que el poder de decisió dels clients serà molt elevat, i per a compensar-ho em de ser capaços de oferir una qualitat del servei i un preu ajustat que ens permeti competir i atreure al client, a través de la seva percepció.

1.4 Avantatge competitiu del negoci

Es cert que existeixen multitud d'empreses que realitzen esdeveniments turístics, tours, rutes etc...per a descobrir la ciutat i al mateix temps multitud de temàtiques (històriques, culturals, interactives, fotogràfiques, artístiques etc.), però totes tenen una sèrie d'elements comú:

La rigidesa tant en la duració de la ruta, com en la ruta en sí, es a dir sempre van als mateixos llocs, amb les mateixes històries a explicar i amb una duració determinada.

Pel contrari, la present alternativa, es diferencia principalment de les seves competidores en la FLEXIBILITAT tant de les rutes com de la duració i també en l' AUTONOMIA del usuari.

Al següent punt, es poden ratificar l'avantatge competitiu amb les fortaleces del anàlisi DAFO.

1.5 Anàlisi DAFO (escenaris a mig/llarg termini)

El anàlisi DAFO, també conegut com Matriu FODA, es una metodologia que estudia la situació d'una empresa o un projecte, analitzant les seves característiques internes (Debilitats i Fortaleces) i la seva situació externa (Amenaces i oportunitats) en una matriu quadrada.

A continuació es mostra la taula resum DAFO del present projecte, que seguidament analitzarem punt per punt:

	FORTALESES	DEBILITATS
Anàlisi Intern Escenari immediat	Competitivitat en preus Valor afegit Estructura de costos variable Pla d'activitats paral·leles Elecció de rutes i entorn amb gran atractiu i diferenciació	Inexperiència Organització molt petita Dependència de proveïdors Inexistència de relacions comercials prèvies
	OPORTUNITATS	AMENACES
Anàlisi Extern Escenari Futur	Activitats paral·leles a la ruta Sinergies amb col·laboradors Augment de l'àmbit d'aplicació Poca especialització dels organitzadors	Barreres d'entrada del sector Competència alta Crisis econòmica Canvis en la llei o requisits d'organització Climatologia adversa

Tal i com esmentava abans, a continuació s'analitzarà cada punt que confecciona aquest esquema DAFO.

1.5.1 Fortaleses

- **Competitivitat en preu:** Podem competir en preu amb la nostre competència, ja que ens podem aprofitar del nostre funcionament de costos variables per a oferir un servei més o menys car segons convingui. Tindrem la possibilitat d'oferir uns preus bàsics, degut a que no tenim que suportar gran càrrega de costos fixos i que al inici de l'activitat ens podem centrar en cercar altres objectius i no pas el marge econòmic únicament.
- **Valor afegit:** La innovació de aquestes rutes que presenta el projecte radica en el fet de que el participant es totalment autònom, es a dir que no té cap limitació temporal per a finalitzar, podent-ne adaptar d'aquesta manera a les condicions tant físiques com de planificació dels usuaris. Aquest fet es el que ens diferencia de manera directa de la competència, tot i que hi ha també altres factors diferencials.
- **Estructura de costos variables:** Aquest servei, va sota demanda, i amb un stock mínim, que a més es preveu que tingui una amplia rotació (veure més al annex d'operacions "per la pròxima PAC). El fet de tenir una estructura de costos variable, permet reduir el risc de la iniciativa així com la inversió inicial, fet bàsic en una primera fase, i més quan, com es el cas, el finançament prové de fons propis i/o de familiars.
- **Pla d'activitats paral·leles:** Cercarem millorar l'experiència per al client de les nostres rutes oferint-li serveis paral·lels, que poden ser molt variats, com descomptes a certes tendes, activitats, o fer un pre o post race, jocs, plans d'allotjament , etc...
- **Elecció d'entorns i recorreguts de gran interès innovador:** Es cerca per aquesta iniciativa combinar el descobriment de llocs típics de Barcelona així com petits racons i històries que no apareixen en les guies turístiques, d'aquesta manera es pretén que el usuari conegui la Barcelona menys típica.

1.5.2 Debilitats

- **Inexperiència :** Al començar l'activitat tenim una carència de experiència prèvia en la organització d'aquest tipus d'esdeveniments, fet que provocarà una major lentitud per als tràmits organitzatius en tots els aspectes, i en molts casos ens ajudarà a aprendre a partir dels errors fets.
- **Organització molt petita:** En tots els sentits, l'organització es molt petita tant pel que fa a recursos humans com materials, de infraestructura o econòmics. Tot això, sumat al punt anterior, complica la capacitat i velocitat de creixement de l'empresa.
- **Dependència de proveïdors:** Aquí vull destacar que es pot realitzar dues estratègies. En primer lloc, i es la més econòmica, es dependre dels proveïdors a curt termini, en funció de la demanda del servei, amb això eliminarem el risc de tenir sobrestock, per contra les condicions de compra seran pitjors, al comprar menys quantitat. L'alternativa passa per a adquirir una alta quantitat de material (bosses, etiquetes, samarretes, mapes etc...) per tal de no dependre tant d'aquest proveïdors i aconseguir millors condicions de compra. Vull esmentar també, que el procés de captació de clients el realitzarà en gran percentatge els hotels i albergs de la ciutat de Barcelona amb els quals es

pretén fer un conveni de col·laboració basat en rebre una compensació econòmica directa per cada participant que portin, per tant aquest hotels actuaran com a proveïdors, amb els quals tenim una forta dependència.

- *Inexistència de relacions comercials prèvies:* Començarem l'activitat amb la debilitat de ser nous al sector i presentar una carència pel que fa les relacions amb ajuntaments, centres cívics, agències de viatges, discoteques etc...per tant ens em d'obrir camí nosaltres mateixos en aquest sentit i mica en mica anar alimentant aquesta ret comercial.

1.5.3 Oportunitats

- *Activitats paral·leles:* Es pretén en una segona fase, quan les relacions comercials donin el seu fruit, realitzar acords amb diferents col·laboradors per tal d'oferir al usuari una experiència més amplia i d'aquesta manera percebi un alt valor afegit i complementari.
- *Sinergies amb altres col·laboradors:* Aquest punt ens permetrà ampliar la quota de mercat si ens podem associar amb altres empreses del sector i/o cercar algun tipus de patrocini per a disminuir encara més els possibles costos fixos.
- *Augment de l'àmbit d'aplicació :* Una de les fites superiors d'aquest projecte en el cas de que tingui èxit a Barcelona, es el de ampliar-lo a altres capitals europees amb un alt atractiu turístic com podem ser Madrid, Londres, París, Roma o Berlin.
- *Poca especialització de les empreses:* En el sector de l'oci urbà a Barcelona, normalment les empreses que es dediquen a realitzar rutes turístiques, també ofereixen altres tipus d'esdeveniments com teambuilding per a empreses, comiats de solters, aniversaris etc... Aquesta diversificació de productes, fa que no siguin molt especialitzats en la activitat que ens ocupa.

1.5.4 Amenaces

- *Barreres d'entrada al sector:* Son molt poques, i seguint uns procediments, qualsevol pot organitzar aquest tipus d'esdeveniments, de manera que la competència pot ser difícil de controlar, ja que es especialment dinàmica.
- *Competència alta:* Barcelona es una ciutat amb molta afluència de turistes, que recordem que es el nostre públic potencial, que recull multitud d'empreses de caràcter local que intenten satisfer les necessitats d'oci de aquestes persones que visiten la nostre ciutat per uns dies.
- *Crisis econòmica:* El moment actual que vivim de dificultats econòmiques a nivell tant nacional, com europeu i perquè no dir-ho mundial, així com els dubtes en una possible recuperació, es una amenaça pel nostre servei, ja que al cap i a la fi es un cost prescindible per al participant. A més cal sumar el fet de que les ajudes públiques a emprenedors són escasses en des de que esta implantant aquest escenari de crisis.
- *Canvis de llei o reglamentació :* Els possibles canvis en les lleis o reglamentació, podrien endurir les condicions per als organitzadors, exigint més permisos, més requisits etc...fet que faria augmentar els costos i per tant reduir els marges de benefici.

- *Climatologia adversa*: Element incontrolable, que afecta directament al desenvolupament de la nostre activitat al realitzar-se al aire lliure. Afortunadament el clima mediterrani que trobem a la ciutat de Barcelona ens permet gaudir de molts dies amb unes condicions òptimes per al desenvolupament del esdeveniment.

2 ANÀLISI DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

2.1 Introducció

La societat, com a conseqüència dels escàndols empresarials dels últims anys, fraus comptables, catàstrofes ecològiques i mediambientals, s'ha tornat més exigent demandant les empreses un major compromís en les seves actuacions. Per aquest motiu, no es possible pensar en un èxit empresarial a llarg termini si s'eludeixen les responsabilitats socials.

La Responsabilitat Social Corporativa (RSC) va cobrant major importància entre les empreses ja que proporciona avantatges competitives, al ser un factor de diferenciació, prova d'això son els beneficis i rendibilitats que poden mostrar les companyies alineades amb aquest tipus de comportaments.

La RSC, va essent assumida poc a poc pels directius que estan al capdavant de les empreses considerades "excel·lents", que exigeix entendre l'empresa com una organització que cerca el benestar per a tots els grups d'interès o Stakeholders, com a una organització, en definitiva, generadora de beneficis no només econòmics sinó també socials.

2.2 Avantatges de la RSC al present projecte

La RSC pot generar avantatges en les organitzacions a nivell intern i extern, a continuació anem a exposar les que afectarien a la present iniciativa empresarial.

A nivell intern:

- Reducció dels costos a través de la eco eficiència, a través de per exemple utilitzar paper reciclat per al material gràfic, i reduir al màxim la impressió de paper a través de informatitzar en la mesura de lo possible tot lo que es pugui.
- Protecció i mesura dels recursos mediambientals, en la realització de les rutes, que siguin a peu en comptes de altres mitjans de transports que puguin contaminar la ciutat.
- Anticipació de la demanda dels clients, expectatives, a través de un sistema de gestió d'entrades online.
- La RSC ens permetrà diferenciar-nos i crear avantatges competitives respecte a la competència.
- Protecció, creació o augment de la reputació en relació als grups d'interès
- Atracció i retenció d'empleats motivats i competents.
- Millora de les relacions amb els grups d'interès.

A nivell extern:

- El fet de fer aquestes tasques de RSC, permet als inversors invertir d'acord amb els seus propis valors, amb l'expectativa de que les empreses més responsables suposaran millors inversions.
- Permetrà presentar uns credencials socials als components de la cadena de subministra.
- En podem beneficiar de una incentivació fiscal que ofereixen les administracions públiques per a empreses responsables.

2.3 Grups de interès o Stakeholders

Com a continuació de l'exposat en els apartats anteriors, es moment de plantejar-nos la següent pregunta:

“ davant de qui es responsable l'empresa?”

Respecte la meua opinió la resposta es clara, davant de tots els col·lectius que es veegin afectats per la nostre activitat.

Ja publicava en el 1963, el Stanford Research Institute, que els Stakeholders són aquells grups que sense el seu recolzament o participació, l'empresa deixaria d'existir.

Per tant, evidentment els Stakeholders influeixen directament en la administració i direcció de l'empresa, i per això es vital que els directius els identifiquin.

Respecte a la present iniciativa empresarial, d'esdeveniments urbans a Barcelona, podem trobar els següents Stakeholders:

- Participants de la experiència: En la majoria dels casos seran turistes (nacionals, europeus o internacionals).que venen a visitar la ciutat de Barcelona.
- Veïns i comerç de la zona: Al tractar-se de unes rutes turístiques que es desenvoluparan pel carrer, es veuran afectats de manera positiva els comerços de la zona, i els veïns. Cal dir, que el nivell de soroll previst esta dins dels límits, ja que no deixen de ser grups de turistes (no gaire elevats) que estan descobrint la ciutat durant les hores del dia, ja que a la nit no es preveu realitzat aquestes rutes per a poder assegurar el descans dels veïns.
- Administració Pública: Aquesta iniciativa afectarà també al Ajuntament de Barcelona així com a la associació de turisme de la ciutat, oferint un servei més a la seva amplia cartera de possibilitats.
- Hotels i col·laboradors: Aquest grup, es veurà positivament afectat, ja que a part de percebre una recompensa econòmica directa per a cada participant captat, els hio permetrà oferir directament des de les seves instal·lacions, un servei d'oci complementari.
- Proveïdors: Bàsicament els que ens proporcionaran el material gràfic i el merchandising necessari.

3 REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

[1] www.barcelonaactiva.com – Pàgina web de l'Agència de desenvolupament local de l'ajuntament de Barcelona, que ofereix a les persones amb idees de negoci informació i eines de qualitat per a que puguin emprendre i consolidar el seu negoci amb autonomia. Aquesta web, i després d'assistir en persona a la sessió informativa, m'ha proporcionat el model final de Pla d'Empresa que utilitzaré juntament amb la plantilla proporcionada per la UOC, en el desenvolupament del present TFC.

[2] www.emprendedores.es – En aquesta plana web trobem molta informació de com crear una empresa, generar el pla de negoci, com exposar-lo, com vendre'l, maneres de buscar finançament etc...Sense cap mena de dubte es una eina de suport molt destacable.

[3] www.crear-empresas.com – A un mode general, aquesta web es una guia real, un diccionari per al empresari. Tot i que es centren en temes Fiscals i Jurídics (que utilitzaré més endavant), també he fet una ullada en temes del pla de Empresa.

[4] www.tomsplanner.com – Aquesta es una web que permet crear un diagrama de Gantt molt intuïtiu i detallat per a poder planificar qualsevol projecte. Cal esmentar la lectura i comprensió del seu manual, per a poder emprar totes les opcions que ens brinda aquesta aplicació.

[5] Seth Godin (2002) "La vaca Púrpura" – Llibre vital per a trobar i aplicar la diferenciació en el teu negoci. Aquest autor esta definit com el geni del Màrqueting, i la veritat que després de la lectura de varies de les seves obres, queda palpat el perquè.

[6] Josh Kaufman (2011) "MBA Personal" – Aquest llibre, es una enciclopèdia per capítols on es tracten tots els temes i possibles problemes a la hora de crear una empresa.

[7] Fernando Trias de Bes (2005) "El libro negro del emprendedor". – Guia il·lustrada on es mostra els principals problemes que tenen els empenedors a la hora de passar de la idea al desenvolupament de la mateixa.

[8] www.barcelonaturisme.com/estadístiques

Annex 2: Pla de Màrqueting

David Martín Borda
dmartinbo@uoc.edu
Febrer – Juny 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Nom del consultor: Jordi Carrillo

Curs 2015, 2n semestre

INDEX

1	ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ.....	4
1.1	Introducció.....	4
1.2	Selecció del mercat.....	4
1.2.1	Estratègies de segmentació del mercat.....	5
1.2.2	Identificació de les variables de segmentació.....	5
1.2.3	Definició i característiques del nostre nínxol de mercat.....	7
2	DESENVOLUPAMENT DE L'AVANTATGE COMPETITIU.....	7
3	ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT, BENCHMARKING I MAPA.....	9
3.1	<i>Mapa de posicionament</i>	10
4	DEFINICIÓ ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING. ELECCIÓ MÀRQUETING MIX.....	11
4.1.1	El producte.....	12
4.1.2	El preu.....	12
4.1.3	La promoció.....	13
4.1.4	La distribució.....	14
5	ESTRATÈGIA DIGITAL.....	15
5.1	Polítiques de posicionament en buscadors.....	15
5.2	Xarxes socials.....	16
6	ELECCIÓ DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓ.....	17
7	ESTRATÈGIA DE BRANDING.....	17
8	BIBLIOGRÀFIA.....	21

1 ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ

1.1 Introducció

En aquest apartat es pretén definir el procés que diferencia un mercat en un subconjunt homogenis segons els hàbits, característiques i gustos dels consumidors, també denominats segments.

La identificació dels segments d'actuació ens permetrà adaptar i estandarditzar els processos per tal de millorar la captació i satisfacció dels clients, en el nostre cas d'estudi dels participants a les rutes turístiques alternatives. L'estratègia de segmentació s'esdevé prioritària ja que gràcies a ella es millora la eficiència comercial, la oferta a segments, d'investigació de oportunitats del mercat i l'adaptació i dinamisme dels missatges publicitaris.

Per a avaluar si un segment es adequat o no, em de tenir present que la seva identificació i mesura han de estar clares i accessibles, i amb la suficient grandària per a que aquest target ens garanteixi una rendibilitat estable al llarg del temps.

1.2 Selecció del mercat

Per tal de seleccionar el mercat d'actuació, analitzarem les seves característiques, per tal de acotar-lo el màxim possible i centralitzar els esforços al nostre target potencial.

Per a fer-ho, s'analitzen tres variables pròpies del mercat com són la classificació, la divisió i la estratègia de segmentació.

Així doncs, passem a definir cadascuna d'elles :

Classificació de mercats:

Mercats de consum: On els consumidors adquireixen productes per a satisfer les seves necessitats personals i/o familiars no relacionades amb negocis.

Mercats Industrials: Agrícola, pesca, mineria, construcció, transport, finances, manufactura etc..

Mercats Intermediaris: Tant minoristes o majoristes, depenent del grau de distribució final.

Divisió de mercats:

Disponible: Son aquells amb una necessitat específica i característiques necessàries per a consumir el producte.

Real: Aquells amb una característica necessària i que compren realment el producte específic.

Potencial: Aquells que pertanyen al mercat disponible, no son del mercat real i no consumeixen el producte específic.

Meta: Aquells a qui es dirigeixen tots els esforços i accions de mercadeig. Dins d'aquest grup es diferencia entre primari, on tots els clients tenen la capacitat de seleccionar i decidir la compra així com també tenen la capacitat de realitzar una avaluació del producte. Pel contrari, en el mercat meta secundari, els clients no tenen capacitat de decisió de la compra ni poder d'avaluació del producte.

1.2.1 Estratègies de segmentació del mercat.

Indiferenciada: Aquella que utilitza la mateixa combinació de productes, serveis, preus, distribució i comunicació per a tots els consumidors de tots els segments.

Diferenciada: Desenvolupa l'actuació en principals segments del mercat adaptant la oferta comercial a característiques que defineixen dits segments.

Concentrada: Es aquella que dirigeix tots els esforços comercials a un sol segment especialitzant la seva oferta a un determinat segment de clients o segment de producte.

Per tant, tenint es compte la present iniciativa empresarial referent a la creació de una empresa d'esdeveniments urbans i analitzant aquestes tres variables de segmentació de mercats, podem dir que estem davant de un **mercat de Consum, amb una divisió meta primària i en el qual es seguirà una estratègia de segmentació concentrada**, ja que es tracta de una iniciativa on el consumidor compra el servei per a satisfer les seves necessitats de conèixer la ciutat de Barcelona i per fer-ho analitza i decideix quina es la millor oferta entre totes les possibles opcions que les empreses del sector ofereixen. I on, La majoria d'empreses del sector, com la nostra, centrem els esforços a un segment específic com es el turista que visita la ciutat amb una sèrie de característiques (que veurem en el següent apartat).

1.2.2 Identificació de les variables de segmentació

Previ a la determinació de les variables de segmentació per tal de conèixer i acotar el públic objectiu al qual ens dirigim, es important destacar que la idea de la que partim es la de oferir uns esdeveniments generalment accessibles a un públic ampli. No obstant, encara que el mercat sigui ampli, si que es important determinar les seves característiques per tal d'optimitzar els recursos emprats.

Encara que no existeixi un mètode únic per a determinar la segmentació de mercats, s'ha de tractar d'identificar les variables de manera independent o en conjunt per tal de trobar la manera de visualitzar l'estructura de mercat.

Les variables de segmentació utilitzades per al present projecte son les següents:

- Geogràfiques
- Demogràfiques
- Psicogràfiques
- Conductuals

A continuació s'analitzaran de manera més detallada cadascuna de elles, seguint aquesta taula de referència:

Geogràfica	Demogràfica	Psicogràfica	Conductual
Nacionalitat	Edad	Estil de vida	Beneficis esperats
Regió	Sexe	Personalitat	Taxa d'ús
Dimensió de la ciutat	Ingressos	Actituds	Grau de lleialtat
Clima	Ocupació	Idiomes	Lloc de compra

Taula 1. Variables de segmentació en els mercats de consum

Variabls geogràfiques:

- Nacionalitat: No ens focalitzem en cap nacionalitat en concret, tot i que em de tenir en compte que el 53% dels turistes que visiten Barcelona per temes vacacionals son ciutadans europeus (tal com es mostra a la taula de la PAC 2 anàlisi de l'entorn)
- Regió: Específicament ens centralitzem en turistes que visquin també en zones urbanes d'altres països i per tant siguin més compatibles a la hora de escollir aquest tipus d'esdeveniments per a conèixer la ciutat de una manera alternativa.
- Dimensió de la ciutat: Mentre estiguin visquin en una zona urbana, es indiferent, els que ens interessa es que tinguin els hàbits i el ritme de vida que qualsevol ciutat capitalista imposa, de manera que es sentin adaptats a Barcelona i realitzin la ruta de una manera còmoda.
- Clima: Gràcies al clima mediterrani, no descartem cap nacionalitat que pugui esser incompatible amb les característiques climatològiques de Barcelona, ans al contrari.

Variabls demogràfiques:

- Edad: Al ser uns esdeveniments que es realitzen a peu durant unes hores, el nostre target referent a la edat es determinat en persones entre 25 i 65 anys. S'ha determinat com a cota inferior 25 anys, ja que els menors de 25 anys cerquen altres formes més dinàmiques de interactuar amb Barcelona, on puguin conèixer gent amb la activitat etc...
- Sexe: De manera indistinta, tant homes com dones.
- Ingressos: El nostre públic potencial ha de tenir uns ingressos mitjans. Es tracta d'unes rutes amb un preu mitjà (al voltant de 20 €, es veurà amb més detall a la PAC 4 i 5) on els usuaris no poden tenir uns ingressos baixos (ja que faran un free tour o pel seu compte) ni ingressos elevats (ja que triaran guies privats o altres alternatives més luxoses).
- Ocupació: Per tant, tenint en compte la variable anterior, els nostres participants hauran de tenir un treball estable i allotjar-se en hotels de 3 o 4 estrelles (ja que serà la principal via de promoció, com veurem en els propers apartats)

Variabls psicogràfiques:

- Estil de vida: Seran persones amb un estil de vida actiu, no sedentari, que sense necessitat de tenir un estat físic molt exigent, si que estiguin acostumats a caminar de manera regular.
- Personalitat: Hauran de ser persones aventureres, amb ganes de conèixer la ciutat de una manera diferent, inconformistes que cerquen i valoren la diferenciació.
- Actituds: Els participants han de ser constants, positius i oberts, ja que l'activitat que es proposa porta implícitament la interacció amb altres persones i la cerca de pistes amagades per la ciutat, de manera que si el participant es rendeix a la primera, abandonarà la ruta de seguida.
- Idiomes: Tot i que es preveu realitzar el material de suport en varis idiomes, es imprescindible que els participants sàpiguen algun d'aquest idiomes: Anglès, Francès, Alemany, Itàlia, Espanyol o Portuguès. Amb aquest idiomes es preveu cobrir pràcticament el 100% de les necessitats lingüístiques dels usuaris, inclús els turistes asiàtics, que la majoria dominen l'Anglès.

Variabls de conducta:

- Beneficis esperats : Es pretén que el participant percebi la ruta com una manera única i original de conèixer la Barcelona que no apareix a les guies.
- Taxa d'ús: Es tracta d'un servei on no es planteja fidelitzar al client, ja que es tracten de serveis d'un únic ús. No obstant, tal i com es va mencionar a la visió de la iniciativa, en una segona fase s'ampliarà a altres ciutats europees, on si que es podrà fidelitzar als participants de una ciutat per a que repeteixin la experiència en una altre capital europea.
- Grau de lleialtat: Relacionat amb la variable anterior, en una primera fase, es pràcticament impossible fidelitzar, al tractar-se de serveis de un sol ús i oferts a una sola ciutat. En una segona fase, si que es possible. Aquest grau de lleialtat serà proporcional a la satisfacció del usuari.
- Lloc de compra: Com es veurà en el apartat del canals de distribució, la participació al esdeveniment es podrà realitzat tant online (a través de la pàgina web), com offline (a través dels hotels col·laboradors).

1.2.3 Definició i característiques del nostre nínxol de mercat

Analitzant els apartats anteriors, on s'han estudiat tant les característiques generals del mercat així com les variables de segmentació del mercat de consum al qual pertany el present projecte, podem concloure que el nostre públic objectiu es:

Turistes de qualsevol nacionalitat que resideixen en zones urbanes i visiten Barcelona per primera vegada per motius d'oci entre 25 i 65 anys amb un poder adquisitiu mitjà, que s'allotgen en hotels de 3 o 4 estrelles i amb un estil de vida actiu, no sedentari, i que fugen de les manera típiques de conèixer Barcelona, cercant una alternativa més original i autònoma.

2 DESENVOLUPAMENT DE L'AVANTATGE COMPETITIU

Una empresa te avantatge competitiva quan conta amb millor posició que els rivals per a assegurar als clients i defensar-se contra les forces competitives.

L'estratègia competitiva consisteix en el que esta fent una empresa per tractar de diferenciar-se de les seves competidores en algun producte, servei o característica oferides als clients.

Els tres tipus genèrics d'estratègia competitiva son:

1. Lluitar per ser el líder en costos (referent a la Industria), per tal de obtenir una major quota de mercat.
2. Cercar la diferenciació del producte o servei que s'ofereix.
3. Centralitzar en un target més limitat on hi ha menys competència.

Pel que fa al present projecte, i degut a que el sector de l'oci a Barcelona es un mercat molt i molt madur i extens, s'ha seguit de manera paral·lela l'estratègia 2 i 3, es a dir centralitzar-nos en un target més limitat (turista que busqui conèixer Barcelona de una manera autònoma i diferents) i al mateix temps cercar una política de diferenciació oferint serveis diferents als nostres competidors immediats.

A continuació descriurem els avantatges competitius que es pretén tenir, i que seran analitzats tot comparant –los amb els nostres competidors.

- **Imatge corporativa:** Presentem una imatge corporativa més acurada i treballada que la majoria dels nostres competidors, així com el Naming de la iniciativa (veure Annex Imatge corporativa).
- **Disseny Web:** La web del present projecte destaca per a ser més intuïtiva i fàcil de navegar que les dels nostres competidors, a més la informació està millor estructurada, facilitant la comprensió dels nostres clients.
- **Material de suport:** Existeix una coherència entre el logotip, la web i el material de suport (merchandasing, instruccions de les rutes etc...) que les altres empreses no cuiden tant aquest aspecte, aquesta harmonia de marca.
- **Preu de servei:** Aquest punt, és més difícil d'analitzar, ja que no podem comparar els preus a altres competidors perquè realment no estem oferint el mateix servei, sinó que nosaltres oferim una consumició i una samarreta, cosa que els competidors es centren en oferir la ruta i prou. No obstant això, estem oferint un preu similar als competidors i a més oferint aquest regals extra.
- **Regals i serveis complementaris:** Sorteig de regals, classificació de participants i samarretes i consumicions incloses al preu, que els competidors no ofereixen.
- **Sponsors :** Es cert que hi ha competidors que tenen sponsors per tal de aconseguir subvencions o acords de col·laboració. Hi ha altres que no en tenen. El present projecte pretén aconseguir una sèrie de col·laboracions amb entitats de diferents tipus per tal de abaratir els costos fixes i aconseguir una avantatge competitiva que pugui percebre el client com a positiva.
- **Diversificació del canal de distribució :** La majoria dels competidors únicament presenten una distribució online. Nosaltres en canvi, per tal de facilitar el procés de compra, també oferim al client comprar la experiència al hotel que s'allotja. Per tal de crear més impacte de venda.
- **Flexibilitat de la ruta:** Gairebé tots els competidors presenten unes rutes fixes i un horari predeterminat, de manera que no s'adapta a les necessitats del turista (cansament, si vol anar amb tranquil·litat, si no l'interessa aquella zona en concret etc...) Amb el nostre servei, es pretén crear unes rutes totalment flexibles pel que fa a la duració del mateix, així com es pot saltar una zona en concret sinó es de l'interès particular de l'usuari.
- **I + D:** La present iniciativa, a diferència de les altres que trobem al mercat, pretén actualitzar les proves així com anar alimentant les rutes amb nous reptes per tal de que l'experiència del participant sigui la millor possible.
- **Exclusivitat:** Moltes de les empreses competidores, tenen una àmplia cartera de serveis, apart de les rutes turístiques, cosa que fa que el grau d'especialització d'aquest servei sigui menys que el nostre.

3 ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT, BENCHMARKING I MAPA

Per tal de realitzar un anàlisi de posicionament de la competència, em de cercar quina es la competència directa que es presenta per la present iniciativa. Amb aquest objectiu doncs, es detalla un conjunt de 7 empreses, que a part de la iniciativa que es presenta en aquest treball, també ofereixen serveis similars als que pretenem oferir.

Aquest llistat es el següent:

- **Artemis:** <http://gymkhana-barcelona.com/CA/>. Es tracta de una empresa que ofereix conèixer Barcelona a través d'unes gimcanes urbanes. Es una empresa que no cuida gaire la imatge i on els seus serveis son poc flexibles i difícils de contractar.
- **Ok Team:** <http://www.okteam.es/>. Es tracta d'una empresa que ofereix bàsicament activitats de team building per a altres organitzacions. No obstant té un altre servei, tot i que es residual, de conèixer la ciutat de Barcelona per equips. La pega es que l'equip ha de ser mínim de 10 participants. La qualitat de la web deixa molt que desitjar, i el preu dels seus serveis es força elevat.
- **Free Tour:** <http://www.freetour.com/tours/es/barcelona/all/1>. Empresa especialitzada en rutes caminant. Presenten varies rutes en varis idiomes. La flexibilitat del servei es molt alta, son especialistes, el preu es el més econòmic del sector.
- **Barcelona Adventure:** <http://www.barcelonaadventure.com/activities/treasure-hunt-barcelona.php>. Barcelona adventures, també es una empresa que centra la seva activitat en múltiples serveis, un dels quals són les rutes turístiques alternatives. El preu es bastant car pels serveis que ofereix.
- **The game Barcelona:** <http://www.thegamebarcelona.com/>. Es tracta de un joc d'interacció entre diferents equips, mentre van coneixent Barcelona. Tenen una web molt innovadora i uns serveis i imatge molt originals. El preu es força competitiu.
- **Life Style Barcelona:** <http://www.lifestylebarcelona.com/budget-activities-barcelona/barcelona-treasure-hunt/10313>. Web de serveis generals d'oci. Poc grau d'especialització i preu elevat. Viuen de un bon posicionament web i una alta cartera de serveis.
- **Barcelona Treassure Hunts:** <http://www.barcelonatreasurehunts.com/>. Es la competència millor posicionada. La seva web es molt interessant i navegable, el preu es molt competitiu i el grau de especialització es molt elevat.

A continuació s'analitzen les diferents avantatges competitives, identificant-les als diferents competidors immediats. En dita classificació el número 1 es poc adequat o poc desenvolupat i el número 5 es molt adequat o molt desenvolupat.

	Artemis	Okteam	Free Tour	Barcelona adventure	The game	Life style	BCN treasure	Scouting experience
Imatge corporativa	2	1	2	3	5	3	5	5
Disseny web	3	1	2	3	3	3	4	5
Material de suport	1	3	1	3	4	3	5	5
Preu Servei	3	2	5	1	3	1	3	4
Regals i serveis	1	1	1	1	3	1	5	5
Sponsors	1	1	3	3	4	3	4	4
Diversificació canals	1	3	5	1	1	1	3	3
Flexibilitat ruta	2	3	3	1	3	1	3	5
I+D	1	1	3	1	5	2	5	5
Exclusivitat servei	5	3	5	1	5	1	5	5
TOTAL	20	19	30	18	34	19	42	46

Taula 2. Anàlisi quantitativ de les avantatges competitives.

Podem observar que l'alternativa millor qualificada d'acord amb aquest criteris es la del present projecte, l'Scouting Experience, valorada amb 46 punts de 50 possibles, seguida de ben a prop per Barcelona Treasure Hunt amb 42 punts i the Game amb 34.

3.1 Mapa de posicionament

A continuació es presenta el mapa de posicionament, que té en compte les 8 empreses analitzades en la taula 8.2. Com es pot observar en el eix de les X es mostra la puntuació total de cada una de les alternatives, i a mode representatiu, es la nota global que pot percebre el client o usuari, sent aquesta percepció més positiva a mesura que la puntuació global (basada en les avantatges competitives) sigui més elevada. En el eix de les Y, s'analitza el preu del servei. D'aquesta manera, aquest mapa de posicionament ens mostrarà de manera gràfica la qualitat preu de cada una de les empreses del entorn immediat.

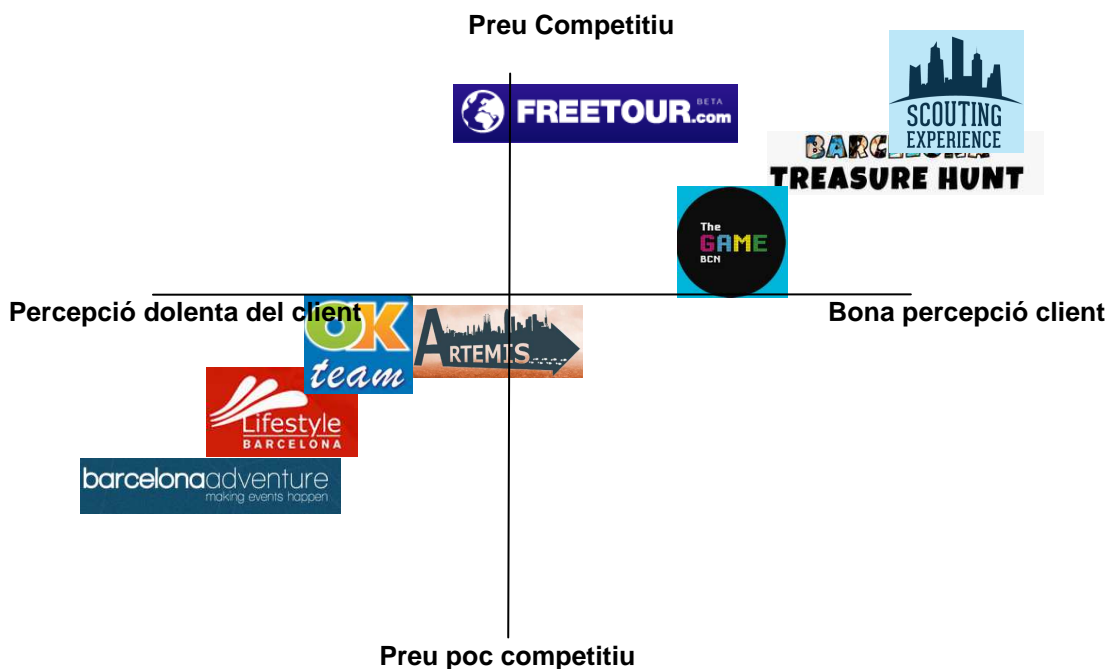


Figura 1. mapa de posicionament

4 DEFINICIÓ ESTRATÈGIA DE MÀRQUETING. ELECCIÓ MÀRQUETING MIX.

Hi ha quatre elements controlables per l'empresa que formen el màrqueting total o marketing mix: producte, preu, promoció i distribució. L'expressió anglesa mix vol dir 'combinació, barreja'. Aplicada al màrqueting, es refereix al conjunt de tècniques o elements sobre els quals pot actuar l'empresa de manera planificada i coherent per satisfer les necessitats del consumidor i aconseguir un benefici mutu.

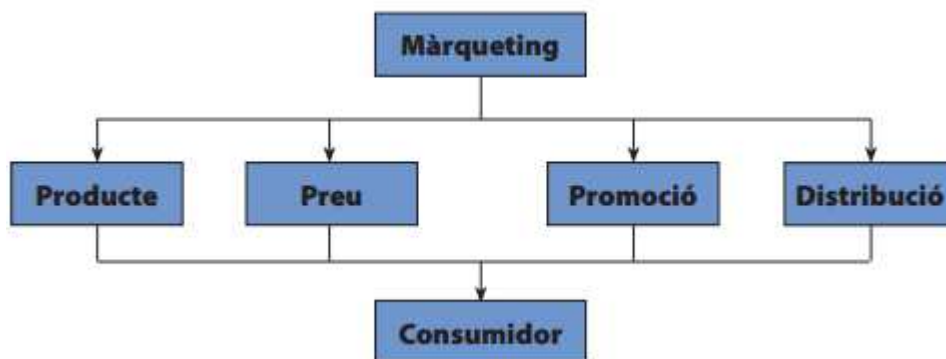


Figura 2. Esquema de marketing mix

4.1.1 El producte

El producte és un element essencial dins de la política de màrqueting, ja que és l'objecte a través del qual l'empresa pot influir en el mercat. Des del punt de vista del màrqueting, el producte és tot allò que es desitja comprar.

Els productes es poden classificar en tres grans grups:

Els productes de consum són tots aquells que satisfan les necessitats dels particulars; per tant, tenen un ús personal, que pot ser individual o familiar, però no industrial. En són exemples els aliments, la roba, els mobles per a la casa... Els productes de consum es poden subdividir en productes fungibles i productes de consum durador. Podem definir un producte fungible com aquell que presenta una sola utilitat i que, per tant, desapareix amb el seu consum: és el cas dels aliments o dels productes per a la neteja.

Els productes de consum durador són els que es poden fer servir moltes vegades i tenen una llarga durada; per exemple, un moble, un electrodomèstic, un vehicle, etc.

Els productes industrials són els béns físics adquirits per les empreses i que són utilitzats en la seva activitat específica. En aquest sentit, no cal que sigui un producte diferent al de consum: l'únic que varia és el comprador (particular o empresa) i la finalitat de la compra (satisfacció d'una necessitat personal o utilització dins de l'empresa en la seva activitat). Per exemple, la farina adquirida per una família és un bé de consum, però la farina que compra un forner és un producte industrial. Entre els productes industrials hi ha les primeres matèries, els productes semielaborats i els béns de producció.

Els serveis són els productes immaterials o intangibles. Constitueixen el conjunt d'activitats econòmiques que realitza el sector terciari. En són exemples les assegurances, el turisme, l'ensenyament, la salut, les finances, les comunicacions, l'oci, etc.

En el present projecte, es presenta un servei, que tracta de oferir al turista la possibilitat de conèixer i interactuar amb la ciutat de Barcelona a través de unes rutes turístiques alternatives.

S'ha de tenir en compte les etapes del cicle de vida de un producte o servei, per tal de determinar a on ens trobem i re inventar-se quan sigui necessari. Les nostres rutes urbanes fan referència a la primera fase del cicle de vida, a la etapa de introducció o llançament.

Aquesta etapa la constitueix la sortida al mercat d'un nou producte. Es pot tractar d'un producte completament nou o bé d'una innovació d'un altre ja existent. Com que el producte és desconegut per la major part del públic, les vendes en aquesta etapa són baixes i el seu creixement és lent.

4.1.2 El preu

El preu és un element important a tenir en compte en la política de màrqueting; per tant, l'empresa fixarà el nivell de preus que més li convingui per aconseguir els seus objectius. El preu està determinat pel cost de producció, la demanda, la competència i les necessitats de promoció del producte en un moment determinat.

Per tant de fixar el preu del nostre servei, ho podríem haver fet seguint tres estratègies de fixació de preus:

Fixació de preus basada en la demanda

Fixació de preus basada en els costos

Fixació de preus basada en la competència

Dels tres mètodes, em realitat la fixació de preus tenint en compte la competència analitzada anteriorment.

El mètode de fixació de preus anterior dona una idea sobre l'interval en què s'ha de moure el preu del producte, però la xifra exacta es troba sempre mirant el mercat, és a dir, estudiant amb detall els preus de la competència. Segons això, es presenten diferents alternatives.

Fixar un preu semblant al de la competència. Això es fa quan el producte és poc diferenciat respecte del de la competència i quan té una àmplia distribució. Es preveu que si el client es troba davant de productes molt semblants de diferents marques no triarà el de preu més alt.

Fixar un preu per sota del de la competència. Aquí l'empresa pretén compensar el preu més baix amb un nombre més gran de clients i així aconseguir ingressos superiors.

Fixar un preu per sobre del de la competència. Això es pot fer quan el client considera el producte millor que el de la competència i, per tant, està disposat a pagar més. En aquest cas es tracta d'una marca molt ben considerada en el mercat.

Tal com s'ha mencionat en l'apartat anterior, em imposat una política de preu, per sota de la competència directa, que en el nostre cas es THE GAME i BARCELONA TREASURE HUNTS amb l'objectiu de obtenir més quota de mercat que ells, seguint una estratègia de preus de penetració amb la intenció d'aconseguir una quota de mercat determinada. Un cop s'assoleix aquest mercat, es pot apujar el preu fins a equiparar-lo al de la competència.

Aquesta estratègia pot presentar el risc que les empreses del sector reaccionin rebaixant també els preus, fet que suposaria entrar en una guerra de preus que només podrien suportar les empreses amb millor situació financera

En una segona fase, quan la marca ja estigui reconeguda, s'estudiaran altres possibilitat de fixació de preus.

El preu final oscil·larà al voltant dels 20€.

4.1.3 La promoció

Ja s'ha comentat en unitats anteriors que el mercat actual es caracteritza per l'existència de molts productes que competeixen fortament entre si.

La promoció té com a objectius principals la informació sobre les característiques i els atributs del producte, el manteniment del record del producte durant tota la seva vida i la motivació vers la seva adquisició.

Per aconseguir aquests fins, utilitzem els instruments següents: la publicitat; la promoció, pròpiament, de les vendes; la venda personal, i les relacions públiques.

Pretenem publicitar la iniciativa a multitud de pàgines d'esdeveniments conegudes a nivell nacional com atrapalo ogroupon.

La publicitat també tindrà en compte mitjans locals visitats pels turistes com ara les agendes del Time out, lonely planet o trip advisor entre altres.

Es realitzarà una constant promoció online (veure el següent apartat) tant en posicionament SEO com en Google ADWORDS per tal de estar ben posicionats a Google i així poder captar possibles clients per aquest canal.

Per últim, un canal molt important de promoció per el present projecte es la venta personal del treballador del hotel col·laborador al usuari. En aquest contacte, el col·laborador pot ampliar detalls sobre el servei que interessa als consumidors i captar millor les seves necessitats; s'exerceix, així, un tipus de promoció molt més específica.

4.1.4 La distribució

La política de distribució és la que permet que el producte es trobi en el lloc i moment adequats per poder passar a mans del consumidor.

Per tant, la distribució inclou tot el conjunt de processos que condueixen el producte des de l'empresa fins al consumidor. Amb la distribució, s'augmenta la utilitat del producte, per això es diu que la distribució crea utilitat de lloc i de temps.

El servei que s'ofereix en aquesta iniciativa presenta una distribució molt bàsica i senzilla.

El usuari, com ja s'ha dit anteriorment, pot aconseguir la entrada al esdeveniment tant per l'hotel en el qual s'allotja, com per Internet.

En el primer cas, es realitzarà una campanya de col·laboració amb els hotels, de manera que aquests rebin una compensació econòmica a canvi de cada client captat. Un cop es realitzi la transacció, el personal de hotel li donarà una bossa corporativa amb tot el material de suport (instruccions, samarreta, mapa etc...) Aquesta bossa te unes dimensions reduïdes per tal de facilitar el seu transport. El control de stock de bosses corporatives es realitzarà quinzenalment a través de mail o presencialment en una primera fase. Si el negoci dona la rendibilitat prevista, al cap de uns mesos s'invertirà en un software compatible a la pàgina web per tal de gestionar el stock disponible a cada hotel.

Pel que fa a la compra per Internet, el usuari, al comprar i posar les seves dades bancàries, també haurà de indicar una direcció postal a la qual s'enviarà la bossa corporativa en qüestió de pocs dies.

5 ESTRATÈGIA DIGITAL.

En els dies que vivim actualment, governats per la globalització i una maduració extrema de la majoria dels mercats fa que en la majoria de mercats s'esdevingui imprescindible tenir una presència online.

El cas d'estudi, no es una excepció, i per tant es molt important per al futur i posicionament de la iniciativa tenir una presència activa 2.0.

El present apartat pretén mostrar de mode esquemàtic les estratègies digitals seguides per a la implantació de aquest projecte.

Aquestes estratègies les dividirem en dos accions:

Polítiques de posicionament en buscadors, que ahora es dividirà en estratègia SEO i en Keywords o paraules Adwords de google.

Polítiques en xarxes socials, particularment ens centrarem, per les característiques del negoci en Facebook, Twitter, Canal Youtube i Instagram.

5.1 Polítiques de posicionament en buscadors

L'objectiu és que, quan el nostre client potencial introdueixi una o més paraules al cercador, apareguem en els primers llocs del ranking i, per tant, obtinguem visites qualificades.

Però, què busquen els nostres clients? Amb quines paraules podrien trobar la nostra marca?

Hem de ser conscients que, en general, el nostre client potencial no busca la nostra marca en concret -és molt probable que no la conegui i per això no la busca- però si que busca productes i serveis de tot tipus, entre els què oferim, i això ens ofereix una oportunitat d'aparèixer a la seva cerca.

Les dues accions més efectives per a posicionar un web a Google són la concordança de paraules clau (conegudes com keywords) i la popularitat del lloc web.

5.1.1.1 La concordança de paraules clau o ADWORDS

La concordança de paraules clau s'obté quan el nostre client busca allò que oferim a partir d'unes paraules clau o **keywords**.

Hem de tenir en compte que l'usuari busca el producte o servei que necessita amb un llenguatge que molt sovint no correspon al llenguatge amb el què, com a empresa, parlem del nostre producte o servei. Per això, hem d'aconseguir trobar quines paraules utilitza el nostre client per a descriure el nostre producte i treballar el web per a què, quan un usuari introdueixi aquelles paraules en el cercador, la nostra web sigui la que Google selecciona per a aparèixer en els primers llocs del ranking.

Les paraules o frases que farem servir per a posicionar la web entre les primeres de google són:

Meet Barcelona in a different way
Treasure hunt in Barcelona
Different activities to do in Barcelona

Inicialment, el pressupost inicial que tenim per a posicionar la web es de uns 15 €/mensuals. En una segona fase, ja s'estudiarà si el preu d'aquesta inversió serà més elevat.

Així doncs, si volem aparèixer en els primers resultats de Google, és imprescindible treballar el posicionament de cada pàgina, introduint les paraules clau estratègiques en el codi web, títols, textos, enllaços, imatges, etiquetes, etc.

5.1.1.2 La popularitat del lloc web posicionament SEO

Google posiciona millor els webs que considera més populars, entenent la popularitat com la quantitat d'enllaços des del nostre web cap a un altre web, i a la inversa. És a dir, una web popular serà aquell que tingui molta interacció. És per això que el posicionament web, doncs, va estretament lligat amb la gestió de les xarxes socials, el blog i marketing de continguts.

El secret per a què ens trobin a Google, doncs, és el resultat d'un sèrie d'accions estructurades i planificades que fan que el motor de cerca de Google seleccioni una pàgina del nostre lloc per a mostrar-lo en els primers llocs del ranking. Un pla estructurat d'optimització de Social Media pot assolir un molt bon nivell de posicionament a Google, aconseguint augmentar el tràfic al web i la seva visibilitat.

En aquest sentit, hem de estar atents i penjar contingut actualitzat a la web i/o blog, per a que google detecti que hi ha moviments i ens pugui posicionar dels primers en la cerca.

Es una tasca molt pesada però necessària de fer, sobretot al principi.

5.2 Xarxes socials

Amb la intenció de estar present en un sector dinàmic i que sempre ha estat i estarà lligat a les noves tecnologies, es crearan quatre perfils diferents a les quatre reds socials més importants de Europa.

Aquestes xarxes socials són Facebook, Twitter, Youtube i Instagram.

L'objectiu de la creació de aquests perfils, no es un altre que aconseguir un feedback entre usuaris i que penguin continguts, fotografies, experiències etc... per tal de promocionar el esdeveniments entre els seus amics, familiars, companys de feina amb la finalitat de formar una comunitat estable y que es vagi autoalimentant.

6 ELECCIÓ DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓ.

Pels que fa als canals de distribució, es bastant comú que en aquest sector hi hagi un únic canal de distribució, el digital, tal i com s'ha pogut observar en el anàlisi de la competència.

Ja la majoria d'empreses realitzen les ventes per Internet, pel tal de eliminar intermediaris i facilitar la compra al consumidor que esta decidit a realitzar-la.

Aquesta venta a través del canal digital, es fa amb un enllaç que es troba a la mateixa plana web del esdeveniment o també en molts casos amb plataformes complementaries de compra online com eventpride.

El present projecte, a més d'utilitzar el canal digital, ho combina amb el canal físic, i aquest punt ens diferencia també de la competència.

S'ha cregut adient apostar per aquest canal de venta degut a les seves avantatges, especialment en el sector turístic d'oci on el possible usuari te tanta informació que esta indecís i moltes vegades mal informat de les diferents alternatives.

Es en aquests casos que els hotels col·laboradors poden ajudar a tancar una venta a través de les recomanacions del personal de recepció. A canvi, l'hotel rebrà una compensació econòmica per cada usuari captat, per cada venta tancada.

Per tant, en un principi es treballarà tant en el canal digital com en el físic.

7 ESTRATÈGIA DE BRANDING

En el present apartat, es mostra quins són els atributs que s'han tingut en compte per tal de desenvolupar l'estratègia de Branding de la nostra marca.

Aquesta estratègia de Branding construeix, crea i dona forma a una marca determinada, de manera particular en el present projecte, dona forma a la iniciativa Scouting Experience en base a una sèrie de conceptes bàsics o símbols els quals es pretén que siguin captats pel client.

Recordem que el naming que s'ha donat a la marca es Scouting Experience. L'elecció d'aquest nom esta determinat per aquest petit estudi de naming que mostrem a continuació on s'ha tingut en compte una sèrie de variables que es volien transmetre, i que s'han fet servir analitzant tant la competència directa com les empreses pioneres en el sector en els països on aquest tipus d'esdeveniments tenen un pes important, en especial en Estats Units.

Així doncs, en la següent taula s'analitzen les variables tingudes en compte per tal de posar-li nom a la present iniciativa empresarial.

Target	Turistes de qualsevol nacionalitat que resideixen en zones urbanes i visiten Barcelona per primera vegada per motius d'oci entre 25 i 65 anys amb un poder adquisitiu mitjà, que s'allotgen en hotels de 3 o 4 estrelles i amb un estil de vida actiu, no sedentari, i que fugen de les manera típiques de conèixer Barcelona, cercant una alternativa més original i autònoma.
Valor afegit extern	Esdeveniment personalitzat, sistema de premis, facilitat en la compra, autonomia i flexibilitat en les rutes.
Conceptes a transmetre	Creativitat, Disseny, LoveBranding, Social, Diversió, Flexibilitat, Professionalitat, Actualitat, Innovació.
Requisits	Nom fàcil de pronunciar, d'identificar i retenir. Nom en Anglès però també deduïble en Español, curt. Utilitzar divergència de colors, Eslògan d'acord amb els conceptes a transmetre.
Paraules clau	Urban, Adventure, City, Solve, Explore, Challenge, Rush, Funny, Solve, Great, Experience...
Empreses de referència del sector	Great Urban Race; Rush Vancouver; Banango Race; Warrior Dash, Race LA, Xplore Urban Race.

Taula 3. Anàlisi de les variables de Naming

Tenint en compte els atributs resumits en la taula anterior, juntament amb l'anàlisi dels noms de les empreses competidores a Barcelona, s'ha cregut oportú anomenar a la present iniciativa:

SOCUTING EXPERIENCE

Amb l'objectiu de diferenciar-nos de la competència i transmetre els atributs que s'han plantejat i que es creuen òptims d'acord al target al qual ens dirigim, s'ha treballat en la realització de un logotip que identifiqui a la marca, el qual es mostra a continuació amb les diferents versions.

La existència de les diferents versions, es deu a que depenent del tipus d'aplicabilitat es farà servir un o un altre. Per exemple a la pàgina web hi anirà una versió, a les instruccions unes altres, a les samarretes i merchandasing el de una tinta (amb la finalitat d'abaratir costos) etc...



Figura 3. Versió Original de la marca

Aquesta versió del logotip mostrada en la figura 10.3. és la original, amb els colors reals, que es farà servir per a la aplicació web i les publicacions online, així com aquests colors corporatius seran la base de qualsevol altre acció de promoció online.



Figura 4. Versió inversa de la marca

Aquesta segona opció ens permet denotar un contrast per a determinades accions com pot ser el material de suport i/o determinades accions de promoció offline com ara la impressió de fliers. Destacar que tot i que es realitzi una inversió dels colors corporatius, l'harmonia de la marca així com la percepció dels atributs per part dels clients potencials, es veu inalterada.



Figura .5. Versió a una tinta de la marca

Per últim, la versió a una tinta de la marca, ens permet imprimir tot el material de merchandising a un cost raonable, per tant en comparació amb les altres versions ens permet abaratir costos, si s'escau.

Com es pot comprovar, la nostra iniciativa cuida molt més la imatge que les de la nostre competència directa.

Podem observar en els seus logos que es mostren a continuació, que no han apostat per una estratègia de Branding sòlida, ja que es mostra una imatge poc treballada (formes, colors i elements) i intuïtiva. Aquest fet fa que es transmeti menys i per tant la percepció que rep el possible client potencial no és òptima, no es de una empresa professional.



Figura 6. Versions de marca de la competència

Tot i que tant Artemis com Lifestyle Barcelona han realitzat una estratègia de Branding millor que les altres 5, podem concloure, que presenten una diferenciació de marca força elevada tenint en compte la competència immediata a la ciutat de Barcelona.

8 BIBLIOGRÀFIA

[1] AAKER David A, /E. JOACHIMSTHALER. Liderazgo de Marca.Edi.Deusto.2006

[2] LAMBIN, Jean. "Marketing Estratégico". Edit. McGraw-Hill. Tercera Edición (2012)

[3] RIES,A/ TROUT,Jack. "Posicionamiento".Mc Graw Hill, (2012)

[4] TROUT, Jack y RIVKIN, Steve."El Nuevo posicionamiento",(2013)

[5] <http://www.e-estrategia.com.ar/ediciones/edicion0072/marketing.asp>

[6] <http://www.estrategiaweb.com/inicio.php>

[7] http://www.theslogan.com/es_content/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

[8] **manolo-marketing.blogspot.com**

[9] Apunts UOC de dirección de Marqueting

Annex 3: Pla d'operacions

David Martín Borda
dmartinbo@uoc.edu
Febrer – Juny 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Nom del consultor: Jordi Carrillo

Curs 2015, 2n semestre

1	INTRODUCCIÓ	3
2	PROCÉS PRODUCTIU I ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ	3
2.1	Descripció del servei	3
2.2	Procés de compra (obtenció del producte)	4
2.3	Quina quantitat és produirà?	4
2.4	Quina es la capacitat productiva de la empresa?	4
2.5	Amb quina freqüència es prestarà el servei?	5
3	ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS.....	5
3.1	LOCALITZACIÓ.....	5
3.2	MAQUINARIA, MOBILIARI, EQUIPS TÈCNICS E INFORMÀTICS	5
4	PLA LOGÍSTIC	6
4.1	Procés d'emmagatzematge.....	6
4.2	Política d'inventaris.....	7
4.3	Política d'abastiments	7
5	PLANIFICACIÓ TEMPORAL PER A L'INICI D'ACTIVITATS. GESTIÓ DEL PROJECTE. .	7
6	DISSENY ORGANITZATIU	8
6.1	Organigrama.....	8
6.2	DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL.....	9
6.3	<i>DESCRIPCIÓ DE FUNCIONS</i>	10
7	ESTABLIMENT DE L'ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANS I DE ORGANITZACIÓ ..	11
8	BIBLIOGRAFIA.....	12

1 INTRODUCCIÓ

En el present apartat del pla d'empresa, es descriurà detalladament el conjunt d'accions i decisions relatives a com es fabricarà el producte i quins recursos seran necessaris.

L'objectiu d'aquest punt es concretar els aspectes relacionats amb el procés de producció i detallar el nucli d'operacions que es requereixen, en el cas de tractar-se de la prestació d'un servei, com es el cas que es presenta, el SCOUTING EXPERIENCE.

En els següents apartats es descriuran els recursos necessaris (locals i instal·lacions, equips tècnics, mitjans humans, matèries primes, etc...) per tal de dur a terme l'activitat de l'empresa, així com la política d'aprovisionament.

2 PROCÉS PRODUCTIU I ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ

2.1 Descripció del servei

Certament, per tal de traçar un pla de producció o d'operacions, s'ha de identificar prèviament de manera clara, si l'empresa ofereix un producte, un servei o una combinació de ambdues.

En el present projecte, es tracta de una combinació de ambdues, ja que l'SCOUTING EXPERIENCE presenta tant una part de producte, com una part de servei, es a dir l'usuari de la iniciativa necessitarà una sèrie de material (producte) per a realitzar el servei ofert (i que es la raó de ser d'aquesta iniciativa) que no es un altre que realitzar unes rutes turístiques alternatives per la ciutat de Barcelona de manera autònoma.

El producte es presentarà en un pack, que serà donat al participants. Aquest pack estarà dimensionat per a dues persones, i constarà de:

Dues samarretes corporatives (una per usuari).

Dos tickets vàlids per dos consumicions als bars col·laboradors.

Un mapa de la ciutat format DIN A3

Les instruccions de la ruta, amb les proves i itineraris recomanats en format de llibre.

La fulla de resultats, que hauran de enviar online per tal de participar en el sorteig dels premis.

Un packaging corporatiu que englobi tots els productes anteriors (caixa o bossa).

2.2 Procés de compra (obtenció del producte)

L'Usuari comprarà aquesta experiència, en una primera fase, en l'hotel on estarà allotjat.

Es pretén crear una xarxa de col·laboració amb els hotels de la ciutat de Barcelona, per tal de que ells facin de nexes entre el servei ofert i el client potencial. Per a desenvolupar aquesta tasca l'hotel rebrà un incentiu econòmic directe per a cada usuari que captin.

Quan el projecte creixi i vagi en augment, s'invertirà en una segona alternativa de compra del servei. S'habilitarà la opció de comprar online la experiència i entregar al usuari el pack SCOUTING EXPERIENCE al usuari directament.

D'aquesta manera es pretindrà ampliar l'àmbit d'incidència i ampliar també les fronteres de captació de nous clients potencials.

Ens interessaria a la llarga crear un sòlida plataforma de captació i promoció de la experiència tant a través de offline (hotels col·laboradors), com online (usuaris particulars).

2.3 Quina quantitat és produirà?

Segons la planificació, es pretén arrencar amb aquesta iniciativa al Juliol del 2015. També, tal i com em vist en apartats anteriors, degut al finançament escàs (propi i amics), s'han plantejat 3 fases de creixement, que evidentment seran superades a mesura que vagi augmentant la demanda del servei.

Cadascuna d'aquestes fases, serà proveïda amb una sèrie de packs, que seran abastits als hotels.

En la següent taula es mostrà els nº de packs que seran encarregats en cada fase, així com en nº d'hotels col·laboradors que es pretenen tenir en cadascuna d'elles.

En l'apartat econòmic es mostraran de manera detallada els costos i amortitzacions de les inversions en stock.

FASE	Nº PACKS TOTALS	Nº HOTELS	Nº PACKS/HOTEL
Primera	200	10	20
Segona	500	20	25
Tercera	1000	40	25

Taula 1. Previsió de stock segons les fases de creixement

2.4 Quina es la capacitat productiva de la empresa?

Aquest apartat, està íntimament lligat amb el 2.3. i alhora amb la capacitat de finançament de la iniciativa.

Tenint en compte que la iniciativa en si no produeix res, ja que tot el material serà comprat a tercers (samarretes, llibres, mapes...) , si que es cert que plantejem com a unitat productiva el PACK. Aquesta unitat productiva constarà de agrupar tots els gadgets necessaris per als participants en una caixa o bossa.

Per a nosaltres, cada pack, tindrà uns costos fixes (que evidentment dependrà de la quantitat de stock que ens carreguem, per a obtenir millors condicions de compra).

Per tal de reduir el risc i la sobre inversió, que podria dur aquesta petita iniciativa a la ruina, es seguirà una estratègia productiva progressiva, seguint tres fases, de manera que la venda dels packs de la fase 1, serveixi per a costejar els packs de la fase 2; al mateix temps que els de la fase 2 servirà per costejar els de la fase 3.

Un cop s'arribi a la fase 3, s'haurà de replantejar els objectius operacionals, però tot farà indicar que podrem carregar-nos més d'Stock, per tant cercar nous col·laboradors (hotels) i augmentar la xifra de negoci; al mateix temps que reduïrem considerablement els costos fixos de cada pac.

2.5 Amb quina freqüència es prestarà el servei?

Un dels principals avantatges competitius que presenta aquesta iniciativa, es la atemporalitat, es a dir l'autonomia que tenien els participants per a realitzar les rutes alternatives sense cap restricció horaria de cap tipus.

Així doncs, la freqüència de prestació del servei es tots els dies de la setmana a qualsevol horari.

Com que el usuari haurà de formalitzar la compra o bé a l'hotel, o bé online, tots dos mitjans estan "oberts" 24h.

La duració de aquestes rutes plantejades son totalment variables, depenent completament del ritme de cada participant.

3 ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS.

3.1 LOCALITZACIÓ

En la present iniciativa empresarial, no es necessita cap tipus de local o oficines, ni fixes ni auxiliars, ja que l'escenari seran els carrers de la ciutat de Barcelona.

Únicament s'ha de tenir en compte la localització dels hotels on s'han de comprar les entrades per a participar.

S'intentarà en la mesura del possible que la localització dels hotels col·laboradors siguin lo mes centríques possible. No obstant no es cap requisit imprescindible.

No obstant, si que cal tenir en compte que la ubicació de les cafeteries col·laboradores (recordem que en el pack entra una consumició per a cada participant) han de ser lo més centríques possibles i que nos divergeixin gaire de les rutes marcades.

3.2 MAQUINARIA, MOBILIARI, EQUIPS TÈCNICS E INFORMÀTICS

Pel fet d'oferir un cert material físic als participants, em considerat que encara que la present iniciativa ofereixi un servei, la nostre unitat productiva es el PACK.

Recordem que en aquest PACK esta format per una sèrie d'objectes, i la única tasca que 'sha de desenvolupar es agrupar aquest objectes en el seu packaging.

Per a muntar aquest PACKs, no necessitarem inicialment cap mena de maquinaria, ja que inicialment, degut al baix volum de PACKs ho farem de manera manual.

Degut a que els objectes que formen el PACK son variats i ens venen donats per varis proveïdors, es impossible que siguin ells qui ens donin els PACKs ja fets.

Si aconseguim arribar a la fase 3 mostrada en la taula 1, ens plantejarem el fet de externalitzar aquest procés .

També cal mencionar que no es necessari utilitzar cap mena de mobiliari, més enllà dels que ja tenen els hotels, que es per donar un bon servei als seus clients, però això no ens suposa cap cost no cap previsió.

En referència als equips tècnics i informàtics, es realitzarà una aplicació adscrita a la web, per tal de poder controlar els stock de PACKS que tenen cada col·laborador (hotel) en cada moment. D'aquesta manera es podrà tenir un control exhaustiu per tal de poder demanar més PACKS o de repartir-los a diferents hotels en cas de sobrestock.

4 PLA LOGÍSTIC

En el present apartat es pretén mostrar els aspectes a tenir en compte en el pla logístic del projecte.

Tot i ser un projecte el qual ofereix un servei, i per tant el pla logístic passa a un segon plànol (al no haver cap procés productiu, descriurem els principals aspectes del pla, tenint en compte que prenen com a unitat "productiva" el PACK de material que se li donarà als participants.

Es a dir, en el present, analitzarem les activitats bàsiques relacionades amb la logística en el cas de aquest tipus d'empreses, com es:

- Procés d'emmagatzematge
- Política d'inventaris
- Política d'abastiments.

4.1 Procés d'emmagatzematge

La present iniciativa empresarial, l'SCOUTING EXPERIENCE, consta com ja em vist anteriorment de oferir unes rutes turístiques alternatives per la ciutat de Barcelona a través de un cert material que es recollirà en un PACK.

Així doncs, es evident que aquests PACK's han de estar emmagatzemats de manera física en algun lloc.

Ja em vist, que el nostre nexa entre l'empresa i el client final son els hotels. Aquest al obtenir una venta rebran una comissió directa. Per tant el punt de venta serà l'hotel.

Es a dir que el lloc on han d'estar aquest PACK's ha de ser al hotel, ja sigui en un armari en recepció o en algun magatzem o habitació petit.

4.2 Política d'inventaris

Cal tenir en compte que tot i que els PACK's tenen unes dimensions petites i un format fàcilment apilable, no podem pretendre que tinguin un Stock molt elevat degut a dos motius.

1. A la poca capacitat financera del projecte
2. Al poc lloc d'emmagatzematge que ens ofereixen els hotels en les seves instal·lacions.

Per tant es pretén subministrar als hotels amb un inventari suficient per a garantir el servei durant dues setmanes.

Es pretén, tenir un ritme de ventes inicials de 10 PACK/hotel a la setmana, per tant si volem que cada hotel tingui una autonomia mínima de 2 setmanes, em de proveir a cada hotel de 20 PACK's.

4.3 Política d'abastiments

La idea inicial es que es mantingui un control del stock dels PACK's que tenen cada hotel col·laborador, a través de un software (pluggin gratuït de wordpress).

Les comandes, per tal d'optimitzar els recursos interns i facilitar la gestió tant dels hotels com la pròpia, es farà amb un interval de dues setmanes (pels motius esmentats al apartat 4.1.)

El temps d'abastiment, es a dir, el temps que passa entre que realitzem la comanda als proveïdors, muntem els PACK's (recordem que en una primera fase ho farem manualment) i que proveïm el material al hotel, transcorreran 4 dies.

Per tant, si els dies de abastiment es el 15 i 30 de cada més, la comanda els hotels l'hauran de fer mínim 4 dies abans, per garantir un bon servei i poder satisfer a la comanda prevista.

5 PLANIFICACIÓ TEMPORAL PER A L'INICI D'ACTIVITATS. GESTIÓ DEL PROJECTE.

En aquest apartat es pretén plasmar en un diagrama de Gantt, les fites referents a les tasques a implantar al TFC, amb la intenció de complir els terminis en ell esmentats per a poder finalitzar el projecte correctament.

A continuació es mostra el Gantt de desenvolupament operacional del Treball final de Grau. (Ara per ara aquesta es una planificació inicial, que com es obvi, es pot anar adaptant i modificant a mesura que avancem).

- Estructurals: Presenten tan sols les diverses unitats que componen l'empresa.
- Funcionals: mostren quines són les funcions de cada unitat.
- DE personal: Expliciten el nom i el càrrec de cada persona.

Segons la forma:

- Horitzontals: les unitats amb més autoritat se situen a l'esquerra.
- Verticals: les unitats amb més autoritat se situen la posició vertical.

A continuació es mostrarà l'organigrama de la present iniciativa empresarial. Al ser un treball d'emprenedoria amb pocs recursos, l'organigrama i l'estructura del mateix es reduïda.

Com podem observar, i segons la classificació anterior, es tracta de un organigrama informatiu, general, de personal i vertical.

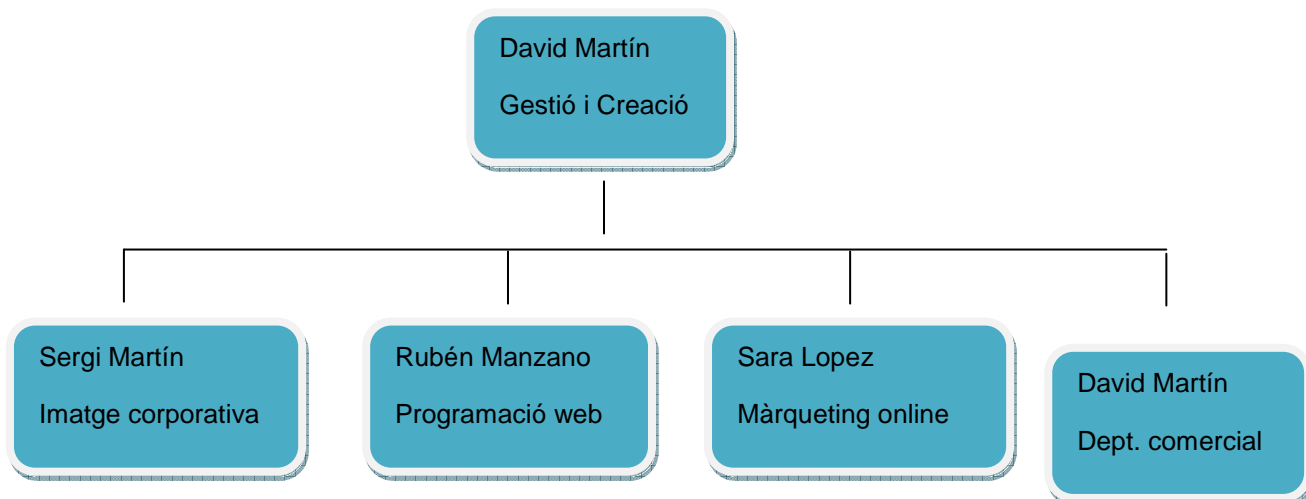


Figura 1. Organigrama de la iniciativa

6.2 DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL

L'equip empenedor del projecte esta dividit en els següents blocs:

- Gestió i Creació
- Imatge corporativa
- Programació web
- Posicionament web
- Comercials

Pel que fa el de Gestió i Creació, la persona implicada es el empenedor en David, amb els estudis de ADE i aportarà una dedicació plena al projecte.

La imatge corporativa s'encarregarà el Sergi, dissenyador gràfic i germà d'en David. La seva dedicació serà de manera puntual per a donar suport a tot el disseny web així com de la imatge de la empresa i dels productes off line i de merchandising.

La programació web la durà a terme en Rubén, Enginyer informàtic i company de estudis secundaris d'en David. Al igual que en Sergi, l'aportació d'en Rubén serà esporàdica.

El posicionament web, el realitzarà la Sara, una coneguda d'en Rubén, amb estudis de Marketing Online. La seva tasca, en un principi es temporal, tot i que si en unes fases futures la iniciativa funciona, la seva presència a la empresa haurà d'augmentar.

La iniciativa pretén comptar amb una ret reduïda de 1/2 comercials, per tal de oferir els serveis a diferents hostals o hotels que puguin oferir aquests servei al seus clients. A priori aquesta tasca de promoció comercial la desenvoluparà en David, juntament amb algú altre que compleixi el perfil demandat.

6.3 **DESCRIPCIÓ DE FUNCIONS**

De manera individual, tots i cadascú dels components de l'equip, tenen experiència en el seu sector.

No obstant, es convenient destacar les principals habilitats de cadascú d'ells, així com de les possibles complementarietats entre ells.

En David, es una persona molt organitzada, molt analítica y sobre tot molt estratega.

En Sergi es una persona molt creativa, però poc constant.

En Rubén es molt metòdic i constant però poc compromès.

La Sara es una persona molt apassionada i espontània.

Pel que fa a la combinació de tot l'equip, es important, que tots siguin conscients del treball que comporta el crear una nova iniciativa emprenedora, així els valors innegociables dins de l'equip es el respecte, el positivisme i el compromís.

Cal dir, que encara que cap d'ells de manera directa tingui cap formació ni experiència específica com a creadors d'esdeveniments urbans, la inquietud mostrada pel creador del projecte, juntament amb els coneixements tècnics obtinguts als seus estudi de ADE i la seva cerca de informació sobre el entorn reforcen més les possibilitats de tenir èxit.

7 ESTABLIMENT DE L'ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANS I DE ORGANITZACIÓ

Una empresa estableix una estructura de estratègia de recursos humans amb l'objectiu de supervisar la forma en la que el personal realitza les tasques, avalua la productivitat a curt termini i estableix sòlids programes de formació als seus treballadors.

Una altre finalitat de implementar la estratègia de recursos humans es per tal de garantir els fluxes de treballs interns, sense que hi hagi un elevat grau d'incidències del equip.

Com és lògic l'estratègia de recursos humans a seguir per l'empresa es proporcional a les dimensions de la mateixa, essent nul·la o pràcticament nul·la en empreses petites o amb un dos treballadors.

No obstant, tot i que la present iniciativa es un projecte d'emprenedoria amb una estructura molt reduïda en tots els sentits, si que es pretén assolir una estratègia de contractació (pel que fa a personal fix) a mesura que l'empresa vagi augment i ampliant l'àmbit d'actuació a altres ciutats europees.

Inicialment, com s'ha vist en l'apartat anterior, únicament serà en David qui dediqui la totalitat de la seva jornada laboral al present projecte, ja que tant el departament informàtic, de disseny com el de màrqueting , estan de suport o de manera esporàdica.

Cal dir també que es pretén implantar una forta estratègia d'incentius als hotels col·laboradors ja que els clients finals en vindran a través d'aquest canal. En una segona fase s'invertirà els beneficis en una agressiva campanya de posicionament online amb l'objectiu de reforçar el canal offline (dels hotels).

Un cop implantades les dues fases a la ciutat de Barcelona, s'ampliarà la plantilla fixa amb la intenció de implantar-nos a altres ciutats.

8 BIBLIOGRAFIA

[1] Principios de Administración de Operaciones – *Render y Heizer* – Prentice Hall – 2005

[2] La gestión de la productividad – *Prokopenko* - Limusa – 1997

[3] Administración de la Producción y de las Operaciones – *Bufa y Sarin* – Limusa – 2010

[4] http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/monografias/ingenie/torreblanca_vl/contenido.htm ; on es veu un exemple del sistema d'operacions de una empresa de serveis.

[5] www.tomsplanner.com ; Eina per a desenvolupar els diagrames de Gantt.

[6]http://ocw.upc.edu/sites/default/files/materials/15011961/4_5_pfc1_fr_planops_servicios_y_p rocesos_productivos_v3-2805.pdf; Manual de servei d'operacions i distribució.

Annex 4: Pla financer

David Martín Borda
dmartinbo@uoc.edu
Febrer – Juny 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Emprenedoria

Nom del consultor: Jordi Carrillo

Curs 2015, 2n semestre

1	DEFINICIÓ ESTRATÈGIA FINANCERA	3
1.1	Política de finançament a curt termini	3
1.2	Política de finançament a llarg termini	3
1.3	Política de remuneració de capital	4
2	ESCENARIS DEL MERCAT	5
2.1	Escenari pessimista.....	5
2.2	Escenari neutre	5
2.3	Escenari optimista	5
3	PLANIFICACIÓ TRESORERIA MENSUAL DEL PRIMER ANY	6
4	PREVISIÓ BALANÇ I COMPTE DE RESULTATS A FINAL DEL TERCER ANY	7
5	POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT	8
6	CÀLCUL DEL PUNT MORT.....	8
7	DEFINICIÓ DE ALGUNES RÀTIOS.....	10
7.1	Fons de Maniobra.....	10
7.2	Tresoreria	10
7.3	Endeutament	11
7.4	<i>Rendibilitat financera</i>	11
8	BIBLIOGRAFIA.....	12

1 DEFINICIÓ ESTRATÈGIA FINANCERA

En aquest apartat inicial del present capítol definirem quins són els objectius financers del present projecte, l'SCOUTING EXPERIENCE.

1.1 Política de finançament a curt termini

Tot i que les necessitats financeres de la iniciativa no són gaire elevades, si que es cert que tot el finançament inicial serà obtingut pel mètode de finançament més comú en l'actualitat per la majoria de les start-ups, es a dir les típiques FFF que es tradueixen del Anglès, amics, família i tontos.

Recordem, tal i com s'ha vist en el pla d'operacions, que la nostre unitat de venda es el "PACK". Aquest PACK conté tot el material gràfic necessari per a que l'usuari pugui gaudir de l'experiència correctament, així com altres objectes corporatius.

El present projecte, al ser una iniciativa totalment de serveis la nostre estructura de costos es pràcticament variable, doncs no presentem cap cost fixe (a banda de publicitat), per a desenvolupar l'activitat.

Es convenient recordar la naturalesa i la estructura del nostre servei, per tal de entendre que la estructura de costos fixes que presenta la iniciativa, al menys en els inicis (tres primers anys), es pràcticament nul·la, ja que durant aquests primers anys no disposarem ni de oficina, ni de personal assalariat, ni costos de transport etc...)

Aquesta iniciativa , tot i que presenta un caire molt innovador i de gran valor afegit, no em de perdre de vista que es postula com una iniciativa empresarial real que és pretén gestionar (i de fet es gestionarà) de manera unipersonal al principi, combinant-lo amb una feina de jornada completa per part del fundador.

Amb això, es vol mostrar que el present pla financer, inicialment es molt bàsic degut a que el finançament a curt termini (3 primers anys) es simplement una inversió inicial mínima (de fons propis) per a poder arrencar la proposta.

Establim com a inversió inicial, que es poden veure desglossats més endavant, els serveis de disseny gràfic, de informàtica i realització de la web i el posicionament online. A més considerem també com a cost fixe inicial la primera remesa de producte (200 unitats).

1.2 Política de finançament a llarg termini

Principalment, les polítiques de finançament de l'SCOUTING EXPERIENCE tracten de autofinançar a mig i llarg termini l'activitat de l'empresa, tot donant-li un creixement exponencial planejat durant els 3 primers anys.

Per al que fa la política de reinversió dels ingressos, el 100% dels beneficis obtinguts durant els 3 primers anys, es reinvertirà en nou Stock, en la compra de noves PACK's., per així proporcionar el creixement esperat sense assumir un risc gaire elevat i tenint en compte que partim de una inversió inicial reduïda degut a que únicament aquesta inversió inicial ve suportada pels fons propis.

Així doncs durant els 3 primers anys, no es repartirà beneficis, simplement es comprarà més Stock, passant de 200 unitats inicials, a 500 pel segon any, i a 1000 durant el tercer.

A partir del quart any, si s'ha seguit el ritme de venda esperat i la iniciativa s'ha consolidat a nivell local (ciutat de Barcelona), els principals objectius serà contractar en nòmina a dues persones per a augmentar i consolidar mercat i distribuir de una manera més agressiva una quantitat més elevada de Stock, (PACK's en el nostre cas).

Evidentment, per a poder donar definitivament aquest pas de passar de Start-up local a petita empresa, passa inevitablement per a fer una segona ronda de finançament molt més agressiva que la primera (recordem que era només el desemborsament de una petita quantitat inicial provinents de recursos propis).

Un cop arribat a aquest punt es pretén fer aquesta ronda de finançament amb valor de (80.000 €).

Amb aquest 90.000 € es preveu cobrir el sou anual dels dos treballadors, així com destinar 30.000 € a la fabricació i distribució de nou material, de noves unitats, de noves PACK's.

Per a aconseguir aquesta ronda de finançament, tenim varies vies, de les quals les més òptimes (tenint en compte que ens trobarem en el quart any de una startup i presentarem uns credencials que la idea es bona i té projecció) són els business àngels o demanar una línia de finançament per a petites empreses a algun banc que ens ofereixi unes bones condicions i un tipus d'interès adequat en aquell moment.

Una part dels beneficis es tornaran a reinvertir en abastir-nos de més Stock i en assalariar a dues persones que s'encarreguin a jornada complerta a augmentar el nombre de partners (hotels) a Barcelona i a obrir nous mercats (Madrid, Paris, Londres...) respectivament.

1.3 Política de remuneració de capital

Segons el plantejament seguit, durant els tres primers anys de iniciativa, no es reparteixen beneficis ni es paga cap mena de sou (recordem que aquesta iniciativa serà portada de manera complementaria a una feina remunerada els primers anys), simplement els beneficis progressius que es vagin obtenint, seran reinvertits en comprar noves unitats, que alhora, el benefici donat quan aquestes es venguin tornarà a ser reinvertit en una altre ronda de remesa.

Aquest fet s'anirà repetint fins aconseguir les 1000 unitats venudes, que tenint en compte un escenari de venda normal, s'arribarà a aquest punt al cap de tres anys.

Quan es rebí la segona ronda d'inversió, en aquest cas un finançament extern, es començarà a aplicar una política de remuneració de capital segons els beneficis obtinguts en cada exercici.

Evidentment, el fet de que una font externa dipositi una quantitat de diners, fa que aquesta hagi de percebre una sèrie de capital en concepte de interessos o de participació de beneficis.

A partir d'aquest moment, previst pel final del exercici del quart any, es repartirà anualment a totes les part "accionistes " o socis capitalistes de l'empresa, un percentatge dels beneficis anuals.

2 ESCENARIS DEL MERCAT

Durant el present capítol, es pretén mostrar les diferents situacions, de manera simplificada que ens podem trobar al moment de llançar la empresa.

Aquests escenaris, són tres, i es basen en funció de la demanda obtinguda dels nostres serveis.

Per tant plantejarem un escenari pessimista, un més neutre i per últim un escenari optimista.

2.1 Escenari pessimista

Aquesta situació d'escenari pessimista, ningú se la planteja d'inici o pretén que el seu negoci/proposta pugui passar per aquest punt. No obstant, es necessari plantejar-la i tenir-la en compte degut a la gran possibilitat que existeix de trobar-nos submergida en ella, sobretot als inicis i tenint en compte que l'SCOUTING EXPERIENCE es tracta de una iniciativa amb pocs recursos econòmics.

Així doncs, considerarem que estem davant de un escenari pessimista quan, en el primer any, no venguem més de 100 packs dels 200 de stock inicial que pretenem aconseguir.

Això, tot i que en altres situacions no es percebria com un escenari pessimista, la veritat es que tenint en compte la nostre realitat de manca de finançament, fa que només el vendre el 50% del stock inicial, es una mala notícia. Es cert, però que la càrrega inicial de 200 packs anuals no es gaire i que ja contàvem amb això.

Cal dir però, que si durant el primer any no venem més de 100 packs, tenim dues opcions, d'una banda replantejar-nos el negoci i re inventar el producte o el canal de venda o, si no aconseguim més finançament, deixar de banda el negoci.

2.2 Escenari neutre

Aquesta situació, en el nostre cas, es la que ens em marcat com a més probable, essent bastant realistes i analitzant el mercat i la situació de la qual partim.

Així doncs, pretenem vendre durant el primer any les 200 unitats, pel segon les 500 i pel tercer les 1000.

Aquest es el ritme de demanda que pretenem tenir i ens permetrà autofinançar-nos els tres primers anys i obtenir un benefici a partir del quart, que ja veurem si aquest es torna a reinvertir o es reparteix.

2.3 Escenari optimista

En aquest cas l'escenari optimista seria aquell que ens permetés vendre tota la tirada inicial de 1 any, es a dir les 200, en un període de 6 mesos o menys. Això ens permetria augmentar el ritme de ventes per sobre de la previsió inicial.

En aquest cas corroboraríem si aquest creixement es consolida en durant la segona i tercera comanda, es a dir per a les 500 i 1000 unitats.

De ser així , seria moment de plantejar-nos abans d'hora el fet de augmentar les unitats subministrades i sobretot obrir mercat a altres ciutats, a part de Barcelona.

3 PLANIFICACIÓ TRESORERIA MENSUAL DEL PRIMER ANY

Pel que fa a la planificació de la tresoreria, així com el Pla financer en general de la present iniciativa, es molt simple, ja que no necessitem cap espai físic per a realitzar la nostre tasca, ni oficina, ni es necessita cap treballador els primers anys, ni tampoc disposem de cap crèdit amb el banc ni amb tercers.

Per tant, tot això redueix de manera considerable el pla financer i el pla de tresoreria.

Certament, en una primera fase de inversió, es una estructura molt simple.

Així doncs anem a analitzar de manera detallada aquest fluxe de tresoreria durant el primer any de vida de SCOUTING EXPERIENCE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Disseny gràfic	-600											
Web i posicona.	-860											
Ordinadors	-900											
Publicitat	-510	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
PACKS	-1800											
Ingressos	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
TOTAL	4170	3680	3190	2700	2210	1720	1230	740	250	240	730	1220

Taula 1. Planificació de la tresoreria durant el primer any

Podem observar que sense tenir en compte la inversió inicial, trigaríem 10 mesos en obtenir un valor de tresoreria positiu (color blau).

Es evident però que s'ha hagut de fer una inversió inicial que tot i que es petita, **2920 €** (que fan referència al disseny, ordinadors, publicitat i pàgina web) ens ajuda a tenir una tresoreria amb superàvit a final del final exercici.

NOTA : Els ingressos previstos pel primer exercici, són de 6000 € , que corresponen a la venda de les 200 unitats inicials, a un PVP de 30€. Com es pot observar a la taula 1, s'han repartit de manera proporcional durant els 12 mesos de l'exercici, a 500 € de ingrés per més.

Cal dir que això es tenint en compte un escenari neutral, normal.

4 PREVISIÓ BALANÇ I COMPTE DE RESULTATS A FINAL DEL TERCER ANY

Analitzant la previsió del balanç i el compte de resultats de la iniciativa, podem concloure que al final del 2017, es a dir el nostre tercer any, es preveu obtenir el següent resultat d'exploració:

RESULTAT EXPLOTACIÓ 2017	6.702 €	22,40 % (diferencial respecte 2016)
---------------------------------	----------------	-------------------------------------

Taula 2. Resultat d'exploració tercer any

Que al no tenir ni ingressos ni despeses financeres , degut a la senzillesa del nostre sistema financer, es el mateix que el resultat després d'impostos.

Podem veure que després d'aplicar el tipus impositiu, obtenim els següents resultats:

B) RESULTAT FINANCER (12+13+14+15+16)	0,00	0,00%
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	6.720,00	22,40%
17 Impost sobre beneficis	(1.680,00)	-5,60%
D) RESULTAT DE L'EXERCICI (C+17)	5.040,00	16,80%

En referència al balanç, tindrem la següent estructura a finals del 2017 ,el nostre tercer any:

Total Actiu	Total patrimoni net + passiu
31.658,80 €	31.658,80 €

Taula 3. Estructura del balanç referent al tercer exercici

Del anàlisi del mateix podem observar que hi ha un creixement exponencial en cada una de les dues branques del balança (patrimoni i passiu) i l'actiu.

El segon exercici passa de 6000 a 14000 i el tercer de 14.000 a 30.000.

5 POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT

Tal i com ja em comentat anteriorment, si superem els tres primers anys de vida amb un finançament propi inicial bastant reduït, i anem seguint la política de reinversió dels beneficis obtingut en aquesta fase inicial, estarem capacitats per a dir que al cap de tres anys, la empresa funciona i te un creixement considerable.

Arribats a aquell punt, haurem de plantejar-nos el fet de demanar un crèdit bancari, o fer un crowdfunding o bé cercar un business angel, per tal de trobar i augmentar el finançament òptim per tal de comprar i distribuir molt més stock de les nostres Packs i alhora pensar en projectes d'expansió geogràfica.

Un cop arribat a aquest punt es pretén fer una segona ronda de refinançament amb valor de (80.000 €).

Amb aquest 90.000 € es preveu cobrir el sou anual dels dos treballadors, així com destinar 30.000 € a la fabricació i distribució de nou material, de noves unitats, de noves PACK's

Aquest fet, farà que quan acabi el quart exercici es generi un superàvit que permetrà plantejar-nos uns objectiu més ambiciosos i encarats fonamentalment a dos àmbits d'actuació.

D'una banda, a seguir aportant per la experiència del projecte, l'SCOUTING EXPERIENCE, contractant més candidats que sumin els seus esforços i ampliïn encara més les fronteres del servei, i per altre banda diversificar la nostre cartera de productes, invertint en I+d i oferint als turistes, sempre dins del sector del Oci, unes noves alternatives i esdeveniments urbans.

6 CÀLCUL DEL PUNT MORT

El punt mort és la quantitat d'unitats d'un producte o servei que cal vendre de manera que no hi hagi ni beneficis ni pèrdues, és a dir, quan s'assoleix aquest punt els costos totals són igual als ingressos per les vendes. Per tant, indica a partir de quin nombre de productes venuts es deixa de tenir pèrdues, o en altres paraules, quina quantitat de productes venuts s'ha de superar per començar a tenir beneficis.

Per a poder realitzar l'anàlisi del punt mort s'han de complir les següents condicions, que en el nostre cas, es cert.

- El cost variable unitari es manté constant per a qualsevol volum de producció.
- Es vendran totes les unitats al mateix preu.

L'expressió matemàtica que permet calcular (en unitats venudes) el **llindar de rendibilitat** es determina considerant el punt "mort" en què els beneficis són nuls però els ingressos són iguals als costos. Així doncs, els ingressos totals (IT) s'igualen als costos totals (CT):

$$IT = CT$$

$$PV * Q = CF + CVU * Q$$

on:

- PV = Preu de venda d'una unitat del producte.
- Q = Nombre d'unitats del producte (punt mort).
- CF = Costos fixos, que són els que es mantenen inalterables durant l'exercici econòmic independentment del volum de producció i del volum de vendes. Exemples: lloguer de les instal·lacions, salaris del personal fix, amortització de deutes, etc.
- CVU = Costos variables per unitat, els quals augmenten a mesura que augmenta la producció de l'empresa i el volum de les vendes. Exemples: consum de llum, gas o telèfon, matèries primeres.

A fi de trobar el **punt mort**, és a dir, la quantitat (Q) d'articles venuts que compleixen la igualtat anterior, només cal aïllar-hi Q :

$$PV * Q - CVU * Q = CF$$

$$Q * (PV - CVU) = CF$$

Així, el **llindar de rendibilitat** (Q) s'obté dividint els costos fixos de l'empresa entre la diferència entre el preu de venda unitari i els costos variables unitaris.

Per tant, l'expressió matemàtica que defineix el punt mort és:

$$Q = CF / (PV - CVU)$$

En el cas de l'**SCOUTING EXPERIENCE**, els costos fixos son **2920 €** (que fan referència al disseny, ordinadors, publicitat i pàgina web).

El preu de venda de un **PACK** es de **30 €**.

En el nostre cas, al ser una empresa de serveis, sense necessitat de oficina pròpia etc... podem considerar els nostres **CVU** pràcticament nuls.

Per tant el nostre punt mort serà:

$$Q = 2920 / 30 = 97,3 = 98 \text{ packs.}$$

Per tant em de vendre 98 PAcks, per tant de recuperar la inversió inicial i començar a tenir beneficis.

Aquest punt mort, segons la previsió normal i raonable l'aconsegurem al cap de 6 mesos.

Cal recordar que el benefici generat a partir d'aquell punt, es reinvertirà en augmentar la producció (fins al tercer any).

7 DEFINICIÓ DE ALGUNES RÀTIOS

7.1 Fons de Maniobra

2015	2016	2017
4.734,50 €	14.450,50 €	35.420,50 €

Taula 4. Ràtio de Fons de Maniobra

El Fons de maniobra és la part dels Recursos permanents que una empresa utilitza per a finançar les operacions del dia a dia, i és desitjable sigui així perquè en cas contrari, si es finança les operacions a curt termini amb préstecs a curt termini, es pot trobar que no pugui fer front als deutes a curt termini abocant-la a fer suspensió de pagaments.

En el nostre cas, tenim un fons de maniobra òptim i cada cop major per a poder finançar el creixement.

7.2 Tresoreria

2015	2016	2017
- 12,25 €	11,21 €	8,51 €

Taula 5. Ràtio de Tresoreria

Indica la capacitat que té l'empresa per fer front als seus deutes sense comptar amb la venda de les seves existències.

Es evident, que si no venen el nostre servei, no podem fer-nos càrrecs de cap deute, degut a la nostre estructura financera.

7.3 Endeutament

2015	2016	2017
0,06	0,10	0,15

Taula 5. Ràtio de Endeutament

7.4 Rendibilitat financera

2015	2016	2017
-1,71%	9,71 %	18,77%

Taula 6. Ràtio de Rendibilitat financera

Observem que tant la rendibilitat econòmica com la financera, van en augment a mesura que augment els anys. Aquest fet indica que cada cop més s'optimitzen els recursos propis.

8 BIBLIOGRAFIA

Webs i portals d'interès

1. <http://www.enisa.es/es/financiacion/info/spain-startup-co-investment-fund>
2. <http://aulavirtual.afige.es/webafige/informacion-sobre-previsiones-de-tesoreria>
3. <http://aula.mass.pe/manual/tipos-de-financiamiento>
4. <http://www.bcnba.com/index.php/en/>

Llibres i apunts

5. La financiación de la empresa ; de Montserrat Casanovas
6. Apunts de finançament empresarial; UOC.
7. Apunts de Introducció a la Comptabilitat.; UOC