

KAMPinn CALM

Albert Llinàs Sabarí

allinass@uoc.edu

06.06.2019



KAMPINN CALM
COSTA BRAVA RESORT

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Nom del consultor: David Serrat Vidal

Memòria final

Curs 2018/19-2

ÍNDEX

RESUM.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓ	8
1 ELECCIÓ DE L'EMPRESA	8
1.1 MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ	8
1.2 PREGUNTA CLAU DEL PROJECTE.....	9
1.3 OBJECTIUS GENERALS.....	9
1.4 ESTRUCTURA DE NEGOCI	9
1.5 EXPERIÈNCIA PROFESSIONAL I CONEIXEMENTS SOBRE EL PROJECTE DE NEGOCI	10
1.6 EQUIP FUNDACIONAL, COMPLEMENTARIETAT I GRAU D'EXPERTESA ..	10
1.7 PLANIFICACIÓ TEMPORAL I DE RECURSOS	11
2 ANÀLISI DE L'ENTORN	11
2.1 ENTORN GENERAL.....	11
2.1.1 Dimensió política	11
2.1.2 Dimensió econòmica	11
2.1.3 Dimensió sociocultural	12
2.1.4 Dimensió tecnològica	13
2.1.5 Dimensió ecològica	13
2.1.6 Dimensió legal.....	14
2.2 ENTORN ESPECÍFIC	14
2.2.1 Mercat potencial i objectiu	14
2.2.2 Segmentació i posicionament.....	15
2.2.3 Consumidors.....	16
2.2.4 Competència	17
2.3 GRAU DE RIVALITAT DEL MERCAT.....	17
2.3.1 Rivalitat entre els competidors existents.....	17
2.3.2 Possibilitat d'entrada de nous competidors	17
2.3.3 Amenaça de productes substitutius.....	18
2.3.4 Poder de negociació dels clients	18
2.3.5 Poder de negociació dels proveïdors	18
2.4 DAFO	18
2.5 CONCLUSIONS.....	19
2.6 RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	19
2.7 ESCENARIS A MIG I LLARG TERMINI.....	19
2.8 AVANTATGE COMPETITIU.....	20
3 MODEL DE NEGOCI CANVAS.....	21

3.1 SEGMENTS DE CLIENTS.....	21
3.2 CORBA DE VALOR.....	21
3.3 MATRIU ERIC.....	21
3.4 MATRIU KRALJIC.....	21
3.5 CANALS DE DISTRIBUCIÓ	22
3.6 RELACIÓ AMB EL CLIENT	22
3.7 FONTS D'INGRESSOS	23
3.8 RECURSOS CLAU	23
3.9 ACTIVITATS CLAU	24
3.10 ASSOCIACIONS CLAU	24
3.11 ESTRUCTURA DE COSTOS	24
3.12 DAFO.....	25
3.13 MODEL CANVAS	25
4 PLA DE MÀRQUETING	25
4.1 OBJECTIUS I METES	25
4.2 ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ.....	25
4.3 DESENVOLUPAMENT DE L'AVANTATGE COMPETITIU	26
4.4 ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT	27
4.5 ELECCIÓ DEL MÀRQUETING MIX	27
4.6 ESTRATÈGIA DIGITAL.....	29
4.7 ELECCIÓ DE L'ESTRATÈGIA I CANAL DE DISTRIBUCIÓ	30
4.8 ESTRATÈGIA DE BRANDING.....	30
5 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	31
5.1 ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ I SUBCONTRACTACIÓ DE PROCESSOS ..	31
5.2 ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS	32
5.3 PLA LOGÍSTIC	32
5.4 PLANIFICACIÓ TEMPORAL D'INICI D'ACTIVITATS	32
5.5 DISSENY ORGANITZATIU	32
5.6 ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS	33
5.6.1 Selecció	34
5.6.2 Formació.....	35
5.6.3 Retribució.....	35
5.6.4 Motivació i carrera professional.....	35
6 PLA FINANCER	36
6.1 ESTRATÈGIA FINANCERA	36
6.1.1 Objectius financers.....	36

6.1.2	Obtenció i captació de recursos	36
6.1.3	Planificació de tresoreria	37
6.1.4	Política de finançament a curt i llarg termini	37
6.1.5	Política de remuneració del capital	37
6.2	ESCENARIS DE MERCAT	37
6.2.1	Punt mort	38
6.2.2	Planificació de vendes i tresoreria	38
6.3	PLANIFICACIÓ DE TRESORERIA MENSUAL DEL PRIMER ANY	39
6.4	PREVISIÓ DE BALANÇ I COMPTE DE RESULTATS AL FINAL DEL TERCER ANY	39
6.5	POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT PREVIST	39
6.6	CÀLCUL DEL PUNT MORT DE L'ACTIVITAT I PLANIFICACIÓ D'ASSOLIMENT EN ELS DIFERENTS ESCENARIS	40
6.6.1	Escenari optimista	40
6.6.2	Escenari pessimista	40
6.7	RÀTIOS DE GESTIÓ I FINANCERES	40
6.8	FITXERS DE CÀLCULS	41
	AUTOAVALUACIÓ PERSONAL DEL PROJECTE	41
	INFORME D'OBJECTIUS ACONSEGUITS I PENDENTS	42
	REFLEXIONS CRÍTIQUES	42
	BASES PER A UNA POSSIBLE CONTINUACIÓ DEL TREBALL	43
7	BIBLIOGRAFIA	44

KAMPinn CALM

Albert Llinàs Sabarí (allinass@uoc.edu)

Administració i Direcció d'Empreses – Pla d'Empresa

RESUM

(CAT)

La memòria d'aquest Treball Final de Grau exposa una idea de negoci, dins del sector del turisme a la Costa Brava. El projecte consisteix en la creació d'un càmping social i obert orientat al benestar físic i espiritual de les persones, a diferència dels càmpings tradicionals de la zona, que tenen com a únic objectiu satisfer les necessitats d'oci. Un càmping que té per objectiu ajudar a la gent a retrobar el seu equilibri intern, desgastat pels efectes que provoca l'estrès i l'ansietat, i que d'alguna manera fan que la gent necessiti propostes addicionals a les que actualment pot trobar en el mercat, per tal experimentar noves sensacions que els ajudi a millorar el seu estat de salut. Aquest model de negoci orientat cap a les persones inclou addicionalment una basant social, i és que l'estructura del negoci integra una fundació que tindrà per objectiu la inserció sociolaboral de persones amb discapacitat, juntament amb d'altres accions clau en matèria de responsabilitat social empresarial, que s'inclouen en la memòria.

La metodologia emprada al llarg del document ha permès identificar molt bé el públic objectiu i sobretot el posicionament que tindria aquest càmping en un sector que és molt madur, dins d'un segment concret i creixent que no està explotat. Aquest treball consta d'una primera part que analitza amb rigorositat l'alt potencial de la zona, defineix clarament les variables de segmentació i identificació del públic objectiu, alhora que analitza profundament les actuals propostes de valor de la competència, i que permet veure el posicionament que aquest negoci ocuparia en relació a la resta d'adversaris. Tot això ha permès confeccionar una matriu DAFO que proporciona una radiografia molt clara de l'entorn general i específic en el qual es duria a terme aquest projecte, alhora que ajuda a identificar les fortaleses que presentaria aquesta empresa, en relació a l'entorn i al desenvolupament del negoci, però sobretot de les principals debilitats. Febleses que queden degudament tractades en la segona part de la memòria, on es planteja el mix de màrqueting que permet identificar les fonts d'ingressos, el grau de diferenciació i el desenvolupament de l'avantatge competitiu, així com el disseny organitzatiu òptim per fomentar les capacitats organitzatives necessàries, i sobretot les qüestions relacionades amb els recursos requerits, entre ells el que té especial rellevància per dur a terme el projecte, que és el finançament.

Els resultats obtinguts donen una idea molt clara de l'abast del projecte, de la potencialitat que té en el sector i zona d'influència, així com de l'èxit tècnic i econòmic que comporta. Èxit previst, que permet ser utilitzat com a palanca per aconseguir el finançament necessari, ja sigui mitjançant la proposta de finançament extern que contempla aquesta memòria, o per mitjà de la porta d'entrada que es deixa oberta a socis que vulguin invertir en el negoci. En definitiva, un treball fet amb moltes ganes i il·lusió que intenta projectar una idea de negoci des de totes les perspectives, per tal de convertir-la en una proposta de valor afegit centrada cent per cent en l'experiència del client.

Com a conclusions més rellevants cal destacar, arrel de les anàlisis dutes a terme, l'alt potencial que té la zona i el sector en el qual es projecta aquesta idea de negoci, sobretot per les fortaleses registrades en etapes de recessió i crisis viscudes en el passat. Fortaleses que ajuden a donar fermesa al projecte i sobretot confiança per a invertir-hi, tot i que es produeixin escenaris més pessimistes dels previstos.

Paraules clau:

Felicitat, benestar, salut, mindfulness, calma, relax, càmping, Costa Brava, turisme, responsabilitat social empresarial, inserció sociolaboral, eficiència energètica, avantatge competitiu, segmentació, posicionament, satisfacció del client, experiència del client, pla de carrera, diferenciació, rendibilitat.

ODS:

3.4, 5.5, 7.2, 7.3, 8.5, 8.9, 11.a, 12.5, 16.6.

ABSTRACT

(ENG)

The report of the Final Thesis presents a business idea within the tourism sector in the Costa Brava. The project consists of the creation of a social and open campsite aimed at the physical and spiritual well-being of people, as opposed to the traditional campsites in the area, whose only purpose is to satisfy leisure needs. A campsite that aims to help people recover their internal balance which has been diminished by the effects of stress and anxiety, which in some way lead people to search for additional proposals to those currently on offer in the market, in order to experience new sensations that help them improve their health. This business model, oriented towards people, also includes a social base, and the structure of the business integrates a foundation that will aim for the socio-occupational insertion of people with disabilities, along with other key actions in the field of a socially responsible business, which are included in this report.

The methodology used throughout the document has made it possible to identify the target audience and, above all, the position that this campsite would adopt in a very mature sector, within a specific and growing segment that is not exploited. This work consists of a first part that rigorously analyses the high potential of the area, clearly defines segmentation and variables of the target group, while conducting a deep analysis of current proposals of competitive value, thus allowing a vision of the positioning that this business in relation to the competition. All of this has allowed the creation of a SWOT matrix that provides a very clear x-ray of the general and specific environment in which this project would be carried out, while helping to identify the strengths that this company would present in relation to the environment and development of the business, and especially of the main weaknesses. These weaknesses are properly dealt with in the second part of the report, where the marketing mix is designed to identify the sources of income, degree of differentiation and development of the competitive advantage, as well as the optimal organizational design in order to promote the necessary organizational capacities, in addition to focusing on the issues related to the required resources, amongst which the one that has special relevance to the realisation of the project, which is financing.

The results obtained give a clear idea of the scope of the project, its potential in the sector and area of influence, in addition to the technical and economic success it entails. Expected success, which can be used as leverage to obtain the necessary financing, either through the external financing proposal contemplated in this report, or through the gateway left open to partners who want to invest in the business. In short, a project conducted with enthusiasm and passion that aims to present a business idea from all perspectives with the objective of converting it into a proposal of added value centred one hundred percent on the client's experience.

As the most relevant conclusions, it is worth highlighting, as a result of the analyses carried out, the high potential of the area and the sector in which this business idea is projected, especially for the strengths recorded in stages of recession and crisis experienced in the past, which help to give firmness to the project and above all confidence to invest in it, even in less optimistic scenarios than those expected.

Keywords:

Happiness, wellness, health, mindfulness, calmness, relaxation, camping, Costa Brava, tourism, corporate social responsibility, socio-occupational insertion, energy efficiency, competitive advantage, segmentation, positioning, customer satisfaction, client experience, career plan, differentiation, profitability.

ODS:

3.4, 5.5, 7.2, 7.3, 8.5, 8.9, 11.a, 12.5, 16.6

INTRODUCCIÓ

Tot i que el nom del projecte dona algunes pistes del que hi pot haver darrera d'aquesta denominació comercial KAMPinn CALM, primerament ens centrarem en la felicitat de les persones com a eix principal en el qual es basa aquest propòsit.

La Reial Acadèmia Espanyola defineix com a [felicitat](#) aquell estat de grata satisfacció espiritual i física (1); persona, situació, objecte o conjunt d'aquests que contribueixen a fer feliç (2); o l'absència d'inconvenients o ensopegades (3).

Segons això, sembla senzill doncs trobar la felicitat però tots sabem que no sempre és tant senzill, i menys quan la ponderació de les tres definicions que hem vist anteriorment no mantenen cert equilibri entre elles. És a dir, una persona que té una bona situació econòmica, molts béns o objectes materials, una bona feina i que centra tots els seus esforços en aconseguir més i més "felicitat", a base de més maldecaps que persegueixen majors ingressos per alimentar la roda d'aquesta qüestionable felicitat, quan tot de sobte el temps es para i es dona compte que tota l'energia física i psíquica que un ha invertit en l'objectiu de ser feliç, s'esgota.

Hi ha d'altres exemples en la societat actual, i en el màrqueting que la promou, que fa que la felicitat sembla que tingui un preu i que per a aconseguir-la hagis de renunciar a coses, coses tant senzilles com ser feliç.

La idea que veurem a continuació va precisament d'això, de com trobar una hegemonia que permeti, a qui ho vulgui experimentar, trobar un complement que li serveixi per tenir una vida amb una sensació de felicitat plena, espiritual, física i de manera estable en el temps; i potser fins i tot sense haver de renunciar a l'estressant ritme de vida que potser tant l'hi apassiona.

En resum, aquest projecte està orientat a la creació d'un càmping que serveixi tan a turistes temporals com a adeptes recurrents d'aquesta activitat d'oci, i que vulguin combinar unes vacances o estances programades, per experimentar els efectes de la missió d'aquesta empresa.

1 ELECCIÓ DE L'EMPRESA

1.1 MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ

Aquesta idea de negoci neix principalment i de manera incentivada arrel de la finalització del Grau en Administració i Direcció d'Empreses (en endavant ADE) que l'Albert Llinàs (39) va començar fa gairebé deu anys. En aquells inicis l'Albert es preguntava semestre a semestre quin projecte elaboraria quan arribés el moment de fer el Treball Final de Grau, però va decidir que pas a pas s'aniria veient i que era temps d'aprendre i d'aplicar els conceptes assimilats a l'empresa on a dia d'avui encara hi treballa.

Uns anys abans de començar el Grau en ADE l'Albert havia estat promocionat com a responsable de màrqueting, tres anys després d'haver tingut una etapa d'èxit exercint tasques comercials com a venedor. En aquell moment es va donar compte de que era necessari tenir una bona base acadèmica per desenvolupar aquell nou repte i a més, era un ingredient essencial per continuar creixent a nivell professional, ja que la multinacional on treballa es donen aquestes oportunitats.

L'ambició i les ganes de triomfar van empènyer a l'Albert a iniciar un nou repte com a estudiant universitari, alhora que la seva carrera professional anava escalant posicions i a la vegada es formava la seva família composta per la que és actualment la seva esposa Tània (39), i en els últims anys per les seves dues filles, l'Ona (7) i la Bruna (5). Aquella ambició professional ha portat a l'Albert a promocionar fins al Comitè de Direcció de l'empresa on treballa i pel camí han passat moltes coses bones, però unes altres "no tant bones" que han ajudat a que l'Albert redefinís la seva estratègia de vida.

Aquestes coses “no tant bones” no són diferents de les que viuen moltes altres persones en les societats capitalistes pròpies dels països desenvolupats. Són coses que sorgeixen quan la il·lusió i la passió pel treball es transformen en motivació i obsessió laboral, posant així per davant la feina com a principal motor econòmic de la felicitat.

És en un moment concret de la vida on l'Albert veu com tot allò que passa al seu voltant mereix certa atenció i es planteja reorientar el seu equilibri intern. Sabent que molta altra gent és esclava d'una situació similar, no únicament a nivell professional si no també a nivell personal, comença a pensar de quina manera en un futur podria ajudar a d'altres persones a millorar el seu benestar personal.

L'Albert recorda un dia com de petit, i fins a l'adolescència, gaudia de felicitat amb els seus pares en càmpings, tan a la temporada d'estiu durant les vacances, com en estades continuades de caps de setmana. Pocs dies després, esmorçant amb un amic del poble fent broma de les nostres situacions personals i laborals em va dir “*em sembla que algun dia plegaré de la feina i em muntaré un negoci*”. L'Albert, entusiasmat li va preguntar “*i què muntaries?*”, mentre en Carles li va respondre “*un càmping*”.

És durant uns mesos després quan, madurant aquell esbojarrat comentari del seu amic, l'Albert va associar un càmping amb felicitat, valors, filosofia, aliances, innovació, clients, persones, integració social, activitats, diferenciació, benestar, estil de vida i d'altres aspectes que justifiquen aquesta idea de negoci amb ànim de lucre que es presenta més endavant.

1.2 PREGUNTA CLAU DEL PROJECTE

La felicitat és el producte estrella d'aquest projecte. Aquesta paraula és el comú denominador per a qualsevol client. És a dir, una empresa que ven felicitat té garantida els clients, ja que a priori cap persona que no sigui plenament feliç renunciaria a ser-ho, mentre que altres persones que ja ho siguin, sempre ho voldran ser més o almenys de manera més sostinguda en el temps.

Per tant, la pregunta clau del projecte és: **com es pot ajudar a les persones a cercar la veritable felicitat per mitjà de la proposta de valor d'un càmping?**

El treball pretén analitzar el mercat, la proposta actual que fan els competidors, les necessitats del públic objectiu i detectar de quina manera aquesta organització hauria d'instaurar el seu model de negoci, amb aquest propòsit, i amb l'objectiu de diferenciar-se de la competència.

1.3 OBJECTIUS GENERALS

El propòsit principal d'aquest projecte és donar resposta a la pregunta anterior, alhora que identificar quin engranatge permetrà crear una proposta de valor que generi el suficient avantatge competitiu per definir un nou concepte dins del sector del càmping.

Per tant, els objectius generals per donar resposta a la qüestió són els següents:

- Conèixer bé l'estructura econòmica del sector.
- Identificar i analitzar els competidors per observar quina és la seva proposta de valor actual.
- Posicionar l'empresa en el sector i mercat.
- Buscar elements diferenciadors que ajudin al posicionament definit.
- Definir com es vol projectar l'empresa a l'exterior.
- Establir aliances amb altres agents que impactin positivament en la proposta de valor.
- Analitzar la viabilitat de la cadena de valor i la seva rendibilitat.
- Responsabilitat social i sostenibilitat.

1.4 ESTRUCTURA DE NEGOCI

La proposta que presenta aquest projecte és la creació d'un càmping que centri tots els seus esforços en el benestar de les persones, principalment dels clients i dels membres col·laboradors de l'organització.

Es tracte doncs d'un càmping temàtic que gira en torn al concepte del Mindfulness, inspirat en el Taoisme, que representa el benestar físic i espiritual, amb l'objectiu d'ajudar a aquelles persones que necessitin estimular la seva vida per trobar un equilibri intern, que els ajudi a recuperar o a incrementar el seu índex de felicitat. Per tant, a diferència dels càmpings tradicionals de la zona, aquest complementa l'oferta tradicional d'oci amb el concepte de benestar i felicitat, per mitjà de diferents ambients i itineraris guiats d'activitats *yin* i d'altres *yan*.

Un altre aspecte diferenciador és que aquest projecte inclou la integració d'una fundació externa com a col·laborador principal del negoci, per mitjà del seu centre especial de treball (en endavant CET), amb l'objectiu de fomentar la inserció sociolaboral. Aquesta integració està basada en la contractació de persones amb discapacitat orientades, tant pels serveis interns del càmping, com per altres serveis complementaris que estaran a disposició dels clients.

Cal destacar també que un altre objectiu d'aquest projecte és convertir-se en una organització oberta, no únicament de cara a turistes i allotjats, si no també per a tots els habitants de la Costa Brava i de Catalunya en general, però sobretot aquells que estan en àrees rurals pròximes a l'emplaçament d'aquest càmping, emplaçament que tindrà lloc en les rodalies de [Colomers](#) (Baix Empordà).

En l'**Apartat 3 i 4** es presenta en detall l'avantatge competitiu d'aquest model de negoci.

1.5 EXPERIÈNCIA PROFESSIONAL I CONEIXEMENTS SOBRE EL PROJECTE DE NEGOCI

L'Albert Llinàs té una àmplia experiència professional de més de quinze anys en l'àmbit comercial de la distribució de béns d'equip, en una multinacional líder en el seu sector. Una de les seves principals fortaleses és el coneixement de les bases comercials i relacionals en la gestió de clients. A més, porta diversos anys desenvolupant nous negocis dins la companyia, creant i dirigint equips, així com establint aliances amb col·laboradors externs per desenvolupar nous negocis i mercats. Des de fa 4 anys, fins en l'actualitat, desenvolupa les seves funcions com a director comercial dins del comitè de direcció de la companyia, en una organització de més de 2.400 empleats.

Per altra banda, la seva potencialitat s'ha desenvolupat exponencialment en els últims anys, degut als coneixements adquirits arran del Grau en ADE que està enlllestint a la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), i a la possibilitat que ha tingut d'aplicar directament tots els coneixements en la posició que ocupa actualment en la companyia on treballa. Aquests coneixements, orientats tots ells al desenvolupament de negoci, estan estretament lligats a les vendes, al màrqueting, a les finances, a la logística, als sistemes, a l'aprovisionament i als recursos humans, com a principals.

Per tant, les seves capacitats, visió de negoci i resultats obtinguts, al llarg dels anys en la companyia actual on treballa, són una clara garantia d'èxit de la seva capacitat d'emprenedoria. Tanmateix, el projecte contempla mesures concretes per minimitzar els riscos de la falta de coneixement en el sector del càmping, tal i com es podrà veure en l'**Apartat 5**.

1.6 EQUIP FUNDACIONAL, COMPLEMENTARIETAT I GRAU D'EXPERTESA

Tal i com s'exposa en la motivació i justificació del projecte, en Carles, amic i emprenedor involucrat en la idea del projecte, presenta una sèrie d'avantatges clau per a la garantia tècnica i de realització del projecte. En Carles (35) és enginyer industrial per la Universitat de Girona, té un Màster en Enginyeria i Gestió d'Energies Renovables per la Universitat de Barcelona i un MBA en Administració i Gestió d'Empreses per la Universitat de Saint Gallen.

Per altra banda, en Carles treballa actualment en una multinacional com a responsable de desenvolupament de negoci i està especialitzat en economia circular i energies renovables. La idea és que ell es faci càrrec de l'àrea tècnic-ambiental del negoci, sobretot en la fase inicial del projecte i permisos necessaris a nivell normatiu, tècnic i mediambiental.

A part, aquest projecte comptaria amb el suport de la fundació que dirigeix la mare d'en Carles, pel que una part dels recursos humans i econòmics vindrien d'aquesta àrea. D'aquesta manera el CET quedaria inclòs dins dels recursos de la fundació i per mitjà de la cooperació amb KAMPinn CALM.

En l'**Apartat 5** es detalla l'organigrama plantejat i sobretot com es minimitzen els riscos degut a la falta de coneixement concret del sector que tenen els copropietaris.

1.7 PLANIFICACIÓ TEMPORAL I DE RECURSOS

En l'**Apartat 5** es fa constar un diagrama de Gantt amb el cronograma detallat del projecte al igual que la planificació dels recursos humans, financers, materials i tecnològics que es necessiten per a la posada en marxa del negoci, i un primer detall d'aquests en l'**Apartat 3.8**.

2 ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1 ENTORN GENERAL

2.1.1 Dimensió política

La situació política actual a Espanya segueix presentant importants símptomes d'inestabilitat. La corrupció, el conflicte amb Catalunya i la falta de confiança general en la política ha desencadenat l'aparició de noves forces polítiques. Aquests fets han comportat que els dos grans partits polítics del país, PP y PSOE, que fins els últims anys marcaven el marc polític, han anat perdent electors que han anat en benefici de les noves forces polítiques estatals que han sorgit, com Ciutadans, Podemos, entre d'altres.

El país té per davant la formació de govern en relació al resultat obtingut en les últimes eleccions generals del passat 28 d'abril del 2019. Segons el baròmetre de gener que elabora el Centre d'Investigacions Sociològiques ([CIS](#)) l'atur ocupa el primer lloc en l'ordre dels principals problemes d'Espanya segons la ciutadania, seguit dels polítics en general (partits i política) i la corrupció en tercer lloc. Per altra banda els sondejos de la gestió del fins ara govern del PSOE es consideren regulars en gran mesura, i el més preocupant és que no s'estimen millores significatives amb els últims resultats electorals.

Per altra banda, dins del context de Catalunya, tampoc existeixen símptomes de millora sobre el conflicte de la independència i el procés judicial obert amb els membres de l'ex govern de la Generalitat de Catalunya i la situació general de govern actual.

Aquesta inestabilitat política no genera bon entorn, ja que l'entrada de nous partits i coalicions en el govern pot comportar canvis en la política fiscal, en el comerç exterior i sobretot en el benestar social, pel que la incertesa s'aguditza.

Analitzant l'escenari i les dades d'aquesta dimensió, la inestabilitat política no proporciona un índex de confiança molt prometedor pel desenvolupament d'iniciatives empresarials en el país.

2.1.2 Dimensió econòmica

L'economia espanyola sembla haver entrat en una nova fase de cicle econòmic. Hi ha sectors com ara l'hostaleria que han tocat nivells rècord i mantenir aquest ritme sembla ser difícil. Aquest sector terciari a Espanya és el principal motor del país.

L'**Annex 1** presenta dades sobre les expectatives de negoci en el país. Fins i tot la indústria no ha començat el 2019 amb gaire bones expectatives. L'**Annex 2** mostra l'evolució interanual de la producció industrial on es pot veure el retrocés que està tenint.

La demanda interna i externa comencen a mostrar clars símptomes d'esgotament i es preveu que el consum de les llars es seguirà alentint en el 2019 i creixerà dues dècimes menys fins al 2,3%, i de cara al 2020 es frenarà al 1,7%. L'**Annex 3** mostra els nivells de confiança empresarial per cada sector. Per altra banda el comerç viu el seu pitjor inici des de l'any 2015, mostrant així la debilitat de la demanda de les llars i del turisme.

El Banc d'Espanya rebaixa al 2,5% la seva previsió de creixement i manté en el 2,2% la de 2019, pel que modifica les dades que s'estimaven el passat mes d'octubre i que es veuen a continuació.

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.237,77	1.313,95e	1.437,05	1.474,12	1.550,65
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,2	3,0e	2,7	2,2	1,9
PIB per cápita (USD)	26.677	28.359e	31.060	31.906	33.611
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,9	-2,6	-2,7	-2,8	-2,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,0	98,4	97,2	95,8	94,7
Tasa de inflación (%)	-0,2	2,0	1,8	1,8	1,9
Tasa de paro (% de la población activa)	19,6	17,2	15,6	14,7	14,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	23,77	24,74	16,58	17,28	20,43
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,9	1,9	1,2	1,2	1,3

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

Nota: (e) Datos estimados

En l'**Annex 4** es pot veure l'evolució de l'economia espanyola i l'estimació de cara al 2020. Per altra banda el dèficit públic per aquest any es preveu que sigui del 2,7%, mentre que en el 2019 passaria a ser del 2,4%.

Tot això està provocant que el Banc Central Europeu (BCE) hagi anunciat recentment que posposa la pujada dels tipus d'interès fins a finals de 2019, ja que l'alentiment que s'està evidenciant a Espanya no difereix del que passa a la resta de la Comunitat Econòmica Europea.

La taxa d'inflació va tancar el 2018 en el 1,2%, després de baixar 5 dècimes el desembre, suposadament provocada per la baixada dels carburants. Segons la taula d'indicadors de creixement de l'IMF, podem veure que l'estimació de la taxa d'inflació pel 2019 és de l'1,8%.

La taxa d'atur va ser del 14,45% a tancament del 2018, pel que va ser la més baixa en els últims deu anys i segons l'executiu espanyol s'estima que l'atur baixi del 14% en el 2019. El passat mes de gener, la taxa d'atur era del 14,1%.

La renda per càpita es va situar en 25.800 € en el 2018 i segons les previsions de cara als pròxims anys és que augmenti, segons la taula d'indicadors mostrada anteriorment (xifres en \$).

2.1.3 Dimensió sociocultural

Espanya té una superfície de 505.935 Km² i té una població registrada de 46.733.038 persones amb una densitat de 92 habitants per Km². L'**Annex 5** mostra l'evolució de la població espanyola on es pot apreciar que en el 2018 la població registrada mostra signes decreixents. Les últimes dades publicades

mostren que del total, 22.914.086 corresponen a homes, 23.818.952 a dones i la xifra restant, 4.663.726 a població estrangera.

Pel que fa a l'índex de desenvolupament humà ([IDH](#) del 0.891) elaborat per les Nacions Unides, que serveix per mesurar el progrés d'un país, i per tant mostra el nivell de vida dels seus habitants, indica que la població espanyola té una bona qualitat de vida. Aquest índex té en compte l'esperança de vida, que a Espanya és de 83,4 anys, la taxa de mortalitat, que és del 9,07% i la renda per càpita.

En quan a la renda per persona i unitat de consum, l'**Annex 6** mostra l'evolució positiva des del 2014 fins al 2017, passant dels 10.391€ als 11.074€, respectivament.

Un factor important a nivell demogràfic és la taxa de natalitat que està en els nivells més baixos de la seva història, sumant que l'esperança de vida és cada vegada major, provoca que l'edat mitja de la població cada vegada sigui més alta. Canvis en els estils de vida de la societat, com ara l'augment de la presència de les dones en el mercat laboral entre d'altres causes, condiciona que la taxa de natalitat no tingui expectatives d'augmentar. L'**Annex 7** mostra l'evolució dels indicadors de natalitat dels últims anys fins al 2017.

Cal mencionar el paper de la Generació Y (coneguda com *millennials*) en l'àmbit sociocultural, sobretot per l'actitud social i pels valors que tenen sobre la societat en general. El seu comportament, truncat per la sensació frustrada de l'entorn on viuen, tot i tenir el millor nivell d'estudis i la millor ètica de treball i amb ganes de fer coses, no tenen una clara possibilitat d'ascendir en la vida per la falta de capacitat en l'obtenció d'experiència professional.

És important destacar que cada vegada hi ha més espanyols que pateixen [ansietat](#), ja que els hàbits de la població giren en ambients molt incerts, dinàmics, canviants i sotmesos a molt d'estrès, que és el principal desencadenant de l'ansietat i la depressió. Per tant, la indústria orientada al benestar és probablement una de les que pot presentar millors indicadors de desenvolupament en els pròxims anys.

2.1.4 Dimensió tecnològica

L'àmbit tecnològic és un dels factors clau de l'entorn general en aquests moments, sobretot per la velocitat que està prenent i l'impacte que té en el mercat i en la societat. La revolució tecnològica en la que estem immersos mostra unes possibilitats de desenvolupament que poden accelerar i canviar molts aspectes de la vida actual en la societat.

L'arribada del 5G, la hiperconnectivitat, les noves televisions com a aglutinadors d'oci a la llar, la tecnologia 8K, el futur del transport, la robotització o la realitat virtual i augmentada són alguns dels factors que prometen impactar fort en l'escenari tecnològic actual.

En la indústria passa el mateix, la intel·ligència artificial, el *big data*, el *machine learning*, el *blockchain*, la impressió 3D, entre d'altres, també tenen un clar impacte que de ben segur que provocarà canvis en aquest àmbit. No obstant, tot això no està exempt d'incertesa, cosa que també condiciona l'acceptació de l'impacte que pugui tenir aquesta dimensió en els pròxims anys en el mercat laboral.

Aquestes noves tecnologies, la seva transferència i sobretot la infraestructura tecnològica que les ha de suportar, dependrà en gran part de com es gestioni a nivell polític i econòmic, per tal d'aprofitar les oportunitats que presenta el paradigma tecnològic actual.

Sense cap mena de dubte qualsevol negoci o individu està o estarà afectat directa o indirectament, positiva o negativament per l'impacte de la revolució tecnològica, pel que reinventar els negocis actuals passa a ser una cosa obligatòria, quan fa pocs anys podia ser voluntària. Això passarà igualment en el sector del càmping on es centra aquest projecte.

2.1.5 Dimensió ecològica

Una de les principals polítiques de conservació del medi ambient en el país és l'Economia Circular, i totes les seves mesures, regulacions i en definitiva estratègies per reorientar la sostenibilitat del model econòmic actual. Estratègies que pivoten sobre la producció, el consum, la gestió de residus, les matèries primeres secundàries i la reutilització de l'aigua.

Aquest és un dels aspectes més rellevants del "pacte mundial" que preveu impactar de ple en la sensibilització i participació de tots els grups d'interès, la investigació, la innovació i competitivitat, el treball i la formació.

Tot i el caràcter regulador d'aquest nou paradigma medi ambiental, darrera hi ha nombroses oportunitats en relació a les possibilitats que presentarà el mercat en termes de gestió responsable del medi ambient.

Serà clau en l'elaboració de les polítiques de qualitat (ISO 9001) i medi ambient (ISO 14001) del projecte establir les mesures que millor s'alineïn en aquesta dimensió ecològica, principal *expertise* d'un dels membres de l'equip fundacional.

2.1.6 Dimensió legal

Espanya reconeix el dret de lliure competència per mitjà de la Constitució Econòmica, pel que és indispensable que sigui així per iniciar qualsevol activitat, en aquest cas la que aquest projecte planteja.

Existeix la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència ([CNMC](#)) que és l'organisme que promou i defensa el bon funcionament de tots els mercats en interès dels consumidors i de les empreses. Algunes de les funcions d'aquest organisme són investigar i sancionar pràctiques anticompetitives, supervisar la conducta d'empreses en matèria de compliment, promoure la competència o contribuir com a garantia de la unitat de mercat.

Per tant, el compliment de la legislació laboral, la seguretat higiènica en el treball i la seguretat del producte que oferirà aquest negoci ha de ser exhaustiu. Amb especial atenció s'haurà d'actuar d'acord amb el que disposa la Llei 13/2002, de 21 de juny, de turisme de Catalunya, així com el Decret 159/2012, de 20 de novembre, d'establiments d'allotjament turístic i d'habitatges d'ús turístic.

2.2 ENTORN ESPECÍFIC

2.2.1 Mercat potencial i objectiu

El mercat potencial al que està orientat aquest projecte té per objectiu varies coses:

- Explotar el potencial que té el sector del càmping a la Costa Brava, tot i que l'escenari macroeconòmic presenti situacions de desacceleració. És a dir, el públic objectiu segueix essent molt nombrós, pel que les possibilitats de negoci segueixen essent molt interessants.
- Explotar la situació actual de la societat en quan a la tendència creixent que tenen en retrobar el benestar o l'equilibri intern, degut a l'augment de l'estrès, incertesa, malestar, ansietat o depressió.
- Incorporar o arrastrar a nous clients al sector del càmping arrel de la conjunció d'aquest binomi seqüencial oci – benestar; benestar – càmping.
- Esdevenir un centre de referència a Catalunya com a empresa d'ajuda a les persones.

L'**Annex 8** mostra els càmpings identificats dins de la zona d'influència i que serveixen d'anàlisi al llarg d'aquesta memòria. Tanmateix, l'**Annex 9** mostra diferents dades del sector del càmping a Espanya que s'utilitzaran per calcular el mercat potencial i objectiu.

Catalunya representa en torn el 41,56% (2018) del total de turistes que rep l'estat anualment, tal i com es pot observar en l'**Annex 9**, pel que estem parlant que el mercat potencial aproximat de Catalunya estaria al voltant del 2.860 milions de turistes. Segons el SABI, el CNAE 5503 Càmping i aparcaments va facturar a Espanya un total de 1.403.708 TEUR, dels quals a Catalunya van ser 499.728 TEUR.

Mercat potencial Q del càmping a Espanya:

Nº de turistes n : 6.882 milions

Preu mig per turista: $1.403.708 \text{ TEUR} / 6.882.000 = 203,97 \text{ €}$

Estància mitja q : 5,01 dies

Preu mig per turista i dia p : $203,97 / 5,01 = 40,71 \text{ €}$

Mercat potencial Q del càmping a Catalunya:

Nº de turistes n : $6.882 \cdot 41,56\% = 2.860$ milions

Estància mitja q : 5,01 dies

Preu mig per turista i dia p : 40,71 €

$Q = n \cdot p \cdot q = 2.860.000 \cdot 40,71 \cdot 5,01 = 583.317 \text{ TEUR}$

Mercat objectiu del projecte a Catalunya:

Els càmpings de la zona d'influència on estarà ubicat KAMPinn CALM van facturar 111.905 TEUR el 2017. Per tant, aquesta xifra representa el 19,18% del mercat potencial de Catalunya.

Taula 1. Mercat objectiu Catalunya - *taxa d'inflació 2012-2022 (Statista 2019)

	2019	2020	2021	2022
*Taxa inflació estimada (%)	1,78	1,86	1,89	2,02
Preu mig p (€)	41,43	42,20	43,00	43,87
Estància mitja q (dies)	5,01	5,01	5,01	5,01
Nº de turistes n (persones en milions)	2.860	2.860	2.860	2.860
Mercat objectiu Catalunya TEUR	593.633	604.667	616.130	628.596
Mercat objectiu Zona TEUR	113.859	115.975	118.173	120.565

Cal recordar que pels càlculs anteriors s'ha pres de referència el nombre de turistes mig del 2012-2018, pel que s'ha calculat un escenari conservador. Per tant, el mercat objectiu seguint unes dades de mercat pròximes al 2018 l'estimació seria superior.

Per altra banda s'ha aplicat la taxa d'inflació prevista segons Statista pels pròxims anys al preu mig, per tal de tenir un preu que segueixi la tendència estimada. I per últim, s'ha considerat estable la mitja de dies de l'estància per tots els anys.

2.2.2 Segmentació i posicionament

La cultura d'aquest càmping inclou la possibilitat de que els clients puguin gaudir d'un itinerari de salut i benestar que els permeti l'acompanyament constant i perllongat, que els ajudi a canviar hàbits, conèixer maneres diferents d'afrontar la vida, col·laborar de manera socialment responsable, establir patrons de conducta que els permeti gestionar millor el seu malestar intern, i sobretot gaudir de la vida mitjançant la convivència a una organització que es preocupa per la gent.

Segons [CEPYME](#), els nivells d'estrès laboral que poden desencadenar en problemes d'ansietat o depressió estan en nivells pròxims al 60% dels treballadors a Espanya, que representen gairebé deu punts percentuals més que la mitja europea. Segons l'[INE](#), el 40% dels treballadors i més de la meitat dels empresaris pateixen estrès, pel que aquesta és la principal variable de segmentació on es pretén centrar els esforços en el públic objectiu. Segons un [estudi](#) de CinfaSalud, i avalat per la Societat Espanyola per l'Estudi de l'Ansietat i l'Estrès (SEAS), el 47,1% de la població treballadora de Catalunya pateix estrès freqüent i continuat. En l'**Annex 11** es pot observar que hi ha 6.033 milions de persones majors de 20 anys, pel que esdevenen 2.841 milions (47,1%) de clients potencials a Catalunya.

La segmentació del públic objectiu (variable psicològica) s'aplica entre aquelles persones que no tenen símptomes d'estrès, ansietat o depressió, i que només busquen un lloc tranquil, agradable, acollidor, on l'oci sigui part de la proposta de valor; i entre les persones que sí tenen símptomes d'estrès, ansietat o depressió on la salut i el benestar són la prioritat de la proposta de valor que pretenen obtenir.

Paral·lelament, una altra variable és l'edat del públic objectiu, ja que l'*approach* cap als diferents col·lectius serà diferent en funció de l'edat de l'individu, parella, grup o família en si. Per tant, s'entendrà que l'aproximació cap a aquest públic objectiu quedarà dividit en subgrups segons si la seva edat queda compresa entre 20 i 35 anys (1), entre 35 i 50 anys (2) i entre els individus de més de 50 anys (3). Aquests tres grups estan definits estratègicament així per tal de tractar la seva captació d'acord amb els seus estils de vida i necessitats. És a dir, el grup (1), compost bàsicament per [millennials](#), tindrà una proposta molt pròxima als motius estudiantils, laborals, econòmics i socials que es caracteritzen pel seu comportament en la societat i sobretot pels efectes que aquesta té cap a ells. El grup (2), compost actualment pel motor laboral de la societat i que sofreix les conseqüències de l'estrès crònic que arrossegueu durant anys, haurà de tenir la seva pròpia proposta. I per últim, el grup (3) que recull aquella part de la societat prejubilada o que ha d'afrontar la última etapa laboral de la seva vida, després de la fatiga acumulada durant tants anys, tindrà una proposta diferent a la resta.

I com és evident, la última variable es basarà en el poder adquisitiu del públic objectiu per definir l'èmfasi que es farà en aquells clients potencialment més interessants, segons la combinació de totes les variables establertes.

En l'**Apartat 4** es pot veure una taula que recull totes aquestes variables que intervenen en l'estratègia de segmentació i el percentatge dels esforços que es destinaran a cada col·lectiu de clients potencials, d'acord amb el públic objectiu identificat en l'**Apartat 2.2.1**.

Des de la perspectiva del producte, preu, promoció i distribució, per tal de dimensionar una mica el negoci, almenys durant els primers anys de vida, cal analitzar primerament l'**Annex 12**, que recull la quota de mercat de la competència dins la zona d'influència.

En quan al producte, aquest és la combinació entre el tipus d'allotjament (1), els serveis (2) i les activitats (3) contractats pels clients. En relació al preu, tota l'anàlisi es fa en relació al preu mig identificat en l'estudi anterior (40,71€) per tal d'establir un escenari realista, tot i que el posicionament que pretén assolir aquest projecte estarà per sobre de la mitja. Per últim, la distribució serà per mitjà de centrals de reserves i tour operadors tradicionals (canal de distribució indirecte), mitjançant APP i web (canal de distribució directe) i per mitjà de *crossumers*, *prosumers*, *fansumers* i *persumers*, així com a través d'aliances i col·laboracions amb els diferents grups d'interès definits i mostrats al llarg d'aquest pla d'empresa.

Aquest apartat queda degudament complementat en l'**Apartat 3 i 4**.

2.2.3 Consumidors

D'acord amb la proposta de valor de KAMPinn CALM, tenim diferents tipus de consumidors:

- Consumidor d'oci esporàdic: clients que només consumiran durant el seu període de vacances o en estades curtes en períodes senyalats, com ara durant la Setmana Santa o d'altres festes concretes però sempre esporàdiques.
- Consumidor recurrent: client immers en la cultura de KAMPinn CALM que ve freqüentment en qualsevol de les modalitats d'allotjament (bungalows, caravanes o tendes). És a dir, estableix com a base aquest càmping tan per passar caps de setmana o fins i tot enllaçar l'estància de vacances amb la recurrència fora de temporada alta.
- Consumidor sense allotjament: client que gaudeix de la cultura del càmping per mitjà de les seves activitats i de la seva cultura, i no té perquè allotjar-se.

2.2.4 Competència

En l'**Annex 12** es pot observar els competidors identificats en el SABI i les seves respectives quotes de mercat en la zona d'influència. Tal i com es pot observar, la gran majoria representen una quota d'entre el 0% i el 3%, mentre que tan sols set càmpings tenen una quota d'entre el 4% i el 7% i els dos restants estan per sobre del 10%.

Pel que fa a la quota de notorietat, fa un parell d'anys vint càmpings espanyols van ser guardonats amb el [Top Càmping 2017](#), dels quals vuit d'aquests estan dins de la zona d'influència. L'any passat, els premis ADAC i ANWB van guardonar sis càmpings amb el [Top Càmping 2018](#), que novament es repetien sis dels anteriors guardonats. Per tant, estem dins d'una zona que no només hi ha molta competència, sinó que a més amb un nivell de qualitat i de notorietat molt alt.

En quan a la quota de preferència, tota l'oferta dels 41 càmpings de la zona d'influència esta orientada 100% al turista d'oci. Tota la seva captació està enfocada al públic que prefereix estar a prop de la platja i complementar l'oferta amb activitats, la majoria d'elles de lleure.

En l'**Apartat 4** es mostra el posicionament que prendrà KAMPinn CALM en relació a la seva competència més directa.

2.3 GRAU DE RIVALITAT DEL MERCAT

2.3.1 Rivalitat entre els competidors existents

Tal i com es pot apreciar, la rivalitat entre els competidors que estan dins la zona d'influència és molt alta, ja que tots o la majoria d'ells van orientats al mateix públic objectiu. A més, l'atractiu de la zona fa que l'efluència de clients potencials sigui molt alta, pel que intensifica tant el nombre de competidors, com la rivalitat entre aquest. De fet, l'anàlisi de la competència permet identificar que la base per la qual tots els càmpings de la zona estableixen el seu model de negoci és majoritàriament enfocada al turista d'estiu.

Aquesta és precisament una de les oportunitats que presenta aquest projecte i és que aprofita per sumar-se a la rivalitat pel públic objectiu turístic estival, que és molt interessant, però alhora aporta una proposta diferent que permet captar no només aquest públic, sinó també aquell públic que trobarà en aquesta proposta de valor un producte que va molt més enllà del que és un càmping a dia d'avui.

2.3.2 Possibilitat d'entrada de nous competidors

El sector del càmping presenta rendibilitats econòmiques interessants i això sempre és un incentiu per a què puguin aparèixer nous competidors. No obstant, el sòl i la forta inversió inicial no facilita l'entrada de nous competidors.

L'**Annex 13** presenta dades dels ingressos d'explotació registrats entre el 2017 i 2008 i un càlcul del creixement del període post crisis (2017-2013) en comparació amb el de la última crisi (2012-2008), on

es pot observar que el creixement mig va ser del 5,5% i 8,2%, respectivament. Per tant, el sector en plena crisi va ser capaç de créixer percentualment més que en l'últim període més recent de post crisi. Això reflexa l'interès de nous competidors, ja que durant el període de crisi es van crear 6 càmpings dels 7 totals del període analitzat.

De fet, aquest projecte és una mostra clara del gran repte que suposa la creació d'un càmping en una zona com la que es delimita en aquest projecte, tan pel sector i model de negoci, com pels aspectes mencionats del sòl i d'inversions altes en immobilitzat material.

Cal destacar l'entrada d'inversors, com ara grans cadenes similars a les del sector hotelier, que entren en la zona per mitjà de l'adquisició de càmpings i a través de fortes inversions per captar clients de manera massiva.

2.3.3 Amenaça de productes substitutius

Es fa difícil pensar que hi puguin haver productes substitutius als càmpings, més enllà dels que ho puguin ser actualment com a d'altres productes del sector turisme (hotels o turisme rural, en aquest cas). Probablement un dels més amenaçadors és el que presenta l'evolució del turisme rural en els últims anys en el nostre país. L'**Annex 14** presenta dades sobre l'evolució d'aquest producte a Espanya, que ha crescut més d'un 60% des de la sortida de la crisi (2013), on l'any passat s'hi van registrar més de 3.377,8 milions de turistes.

No obstant, aquest producte ja és conegut i comparant les evolucions tant del segment dels càmpings com aquest, semblen conviure bé sense sobreposar-se.

2.3.4 Poder de negociació dels clients

El poder de negociació que té el consumidor en general no és molt rellevant, ja que tot i que l'oferta és àmplia, aquesta té una ocupació màxima i unes franges de preu molt ben instaurades en el sector i zona, pel que el marge de negociació dels clients es veu limitat. On el poder de negociació dels clients podria augmentar seria en el període de temporada baixa, però tot i així les franges de preu solen limitar bastant aquesta possibilitat i el fet de que molts càmpings tanquin en temporada baixa fa que l'oferta es redueixi, al igual que la demanda, però un client interessat igualment es podrà veure beneficiat pels preus reduïts de temporada baixa. Per tant, això minimitza el seu poder de negociació.

2.3.5 Poder de negociació dels proveïdors

És evident que l'apartat de proveïdors és clau pel desenvolupament d'un projecte com aquest en el sector del càmping. Si és veritat que els proveïdors tenen el poder d'imposar algunes pautes en la negociació, com ara la forma de pagament, condicions, etc., cal destacar que la majoria d'aprovisionaments que necessita un càmping són *comodities*, pel que l'oferta de proveïdors que ofereixen aquests productes és molt àmplia, pel que es redueix el seu poder de negociació.

L'aspecte més rellevant en el projecte que es planteja aquí és el poder de negociació que tindran els proveïdors/creditors dels serveis i activitats subcontractats, com ara la posició dominant que prendrà la fundació alhora de contribuir en el projecte, així com la resta d'empreses adherides per donar serveis o activitats orientades al client. Com que un dels fets diferenciadors de KAMPinn CALM és la qualitat del producte dins del que entenem per salut i benestar, això s'aconsegueix amb *partners* de gran qualitat i aquí l'oferta es redueix, motiu pel qual el seu poder de negociació es pot veure incrementat.

Cal destacar també que la idea del negoci és promoure aliances a llarg termini amb els proveïdors/creditors, i serà condició *sine quanon* establir relacions de guanyar-guanyar, pel que això hauria de facilitar les coses, més que negociar les diferents parts mitjançant estratègies distributives. A més, un dels aspectes rellevants per a mantenir la qualitat del producte de manera estable a llarg termini, és precisament mantenint les relacions amb els proveïdors de manera perllongada en el temps.

2.4 DAFO

L'**Annex 15** presenta l'anàlisi DAFO de l'entorn general i específic descrit al llarg d'aquest **Apartat 2**.

2.5 CONCLUSIONS

Les principals conclusions després d'aquesta anàlisi són les identificades en el DAFO anterior.

Amb l'objectiu de corregir les debilitats identificades, d'afrontar les amenaces existents en l'entorn, de mantenir les fortaleeses que presenta el projecte i l'equip fundacional, així com explotar les immenses oportunitats que presenta el sector, l'**Annex 16** presenta una anàlisi CAME, que permet veure el pla d'acció que acompanyarà al projecte, en relació a la seva definició d'estratègies reorientadores en els primers anys de vida del negoci, de supervivència per seguir existint en el mercat, defensives per accedir a la quota de mercat definida i ofensives per explotar totes les fortaleeses d'aquest projecte.

De les principals accions que es poden apreciar ombrejades en verd ha de sorgir la veritable innovació d'aquesta proposta de negoci, motor diferencial i font d'avantatges competitiu de KAMPinn CALM en el sector i zona d'influència.

2.6 RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

KAMPinn CALM té per objectiu ser una empresa amb ànim de lucre, però al mateix temps esdevenir una referència en el sector del càmping com a entitat socialment responsable.

El primer aspecte que evidencia això, és la intenció d'integrar una fundació i contribuir a la inserció sociolaboral amb l'objectiu de contractar tots els serveis externs al personal del CET. La col·laboració contempla els següents apartats:

- Externalització dels serveis de consum intern, com per exemple tasques de jardineria, de manteniment lleuger, de neteja, de bugaderia entre d'altres propis de l'autoconsum.
- Externalització d'alguns dels serveis a disposició del client, com per exemple la bugaderia per a clients, rentat de cotxes, custòdia de caravanes o estris d'acampada fora de temporada, una botiga de roba, la botiga de roba, entre d'altres.
- Creació d'un propi taller social on el CET dirigirà altres activitats que ells vulguin desenvolupar i alhora serveixin per atraure altres clients o grups d'interès, com per exemple un hort social per cultivar amb l'ajuda de la gent gran del poble, entre d'altres activitats socials.

KAMPinn CALM també tindrà per objectiu contribuir en la fundació i en d'altres entitats en el patrocini d'activitats socials o benèfiques, motiu pel qual en els pressupostos anuals s'inclourà alguna partida de donacions, sempre que els beneficis obtinguts ho permetin.

A nivell ecològic i sobretot pensant en l'impacte que sol tenir un càmping en el medi ambient, KAMPinn CALM té intenció d'elaborar un pla de sostenibilitat, per tal de minimitzar els seus efectes negatius sobre l'entorn. Les iniciatives estaran encaminades en l'eficiència energètica, en el triatge de residus per al seu correcte reciclatge, així com tasques de conscienciació de totes les activitats que desprenguin efectes nocius sobre el medi ambient. Destacar novament que un dels dos fundadors tindrà responsabilitat directa sobre aquest tema, pel que la sensibilitat sobre aquest pla de sostenibilitat serà molt alta.

Per últim i inherent a l'essència del propi projecte, aquesta empresa existirà per ajudar a la gent i en aquest sentit es posarà molt d'èmfasi al primer nivell del grup d'interès que són els treballadors, clients i creditors, i per descomptat a la resta com proveïdors, inversors, organismes públics i tot el conjunt restant de col·laboradors.

2.7 ESCENARIS A MIG I LLARG TERMINI

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

Aquest és el motiu pel qual KAMPinn CALM ha de ser un càmping diferent. Un lloc preciós i ben organitzat com els càmpings millor guardonats, però centrat en una oferta en benestar-oci i no en l'oferta convencional d'oci-complements. Actualment no hi ha cap càmping a la zona orientat a poder satisfer els clients fora del període d'estiu o de les dates senyalades de primavera, com ara la Setmana Santa. La proposta de KAMPinn CALM té la peculiaritat que pot atraure públic més enllà de la temporada de primavera-estiu. A més, té la capacitat de retenir (fidelitzar) el client, degut a que la seva cultura girarà entorn a l'interès més preuat de la persona (felicitat) i no únicament en passar-s'ho bé uns quants dies de la temporada d'estiu.

A mig llarg termini i des de la perspectiva més macroeconòmica, cal destacar el comportament que ha tingut el sector durant la crisi del 2008-2012 i que serveix per donar solidesa i confiança en el projecte. És a dir, el sector del càmping en la zona d'influència mostra una robustesa capaç de resistir a les crisis més fortes. L'Annex 14 mostra una anàlisi de la rendibilitat mitja i desviació típica dels càmpings durant el període de crisi 2008-2012, així com en el període més actual post crisi 2013-2017. És interessant veure les dades per observar que tot i el devastador impacte de la crisi en el país, la rendibilitat econòmica mitja en el sector del càmping dins de la zona d'influència es va mantenir estable i positiva, amb una rendibilitat econòmica mitja del 7,90%. A més, en comparació amb el període post crisi, la rendibilitat econòmica mitja va ser del 9,96%, que tot i ser superior en dos punts percentuals és molt pròxima a la rendibilitat obtinguda en el pitjor moment econòmic de la història.

2.8 AVANTATGE COMPETITIU

Aquest projecte centra tots els seus esforços en entrar en un mercat madur, però amb un producte diferenciat (estratègia de diferenciació) i alhora, aprofitar aquesta diferenciació per entrar de manera horitzontal en la regió i captar nous clients amb necessitats similars (segmentació) orientades a recuperar l'equilibri intern perjudicat pels efectes de l'estrès, l'ansietat o la depressió. És a dir, aprofitar l'impacte que té el sector del càmping en la zona, per a generar un alt flux de persones (volum de negoci), i alhora especialitzar el negoci per atacar aquest nínxol identificat que es dona de manera incremental en la societat actual, produït pels efectes devastadors d'aquesta malaltia silenciosa, que té com origen l'estrès crònic que pateix la societat, i que necessita trobar eines i mecanismes de suport que li permetin seguir endavant i sortir de d'aquesta situació de malestar intern.

Per tant, el primer avantatge competitiu que esdevé d'aquest projecte de negoci és precisament això, la vinculació del producte d'allotjament i activitats amb el benestar i la veritable felicitat de la gent, alhora amb la seva forta política de RSC, encapçalada per la inclusió d'obra social orientada a la inserció sociolaboral i esperit fundacional.

A continuació es destaquen la resta de fonts que generaran l'avantatge competitiu que diferenciarà KAMPinn CALM de la resta de càmpings de la zona d'influència, i que a la vegada serviran per donar-li una pròpia essència dins del sector i regió:

- Combinació de recursos i capacitats amb agents interns i externs que esdevindran en unes capacitats organitzatives clau pel llançament i desenvolupament del projecte.
- Enfocament de màrqueting potent en tots els canals disponibles, així com en imatge de marca i notorietat.
- Forta cultura empresarial orientada cap a les persones.
- Innovació en el sector.
- Sostenibilitat, responsabilitat social i ètica empresarial.

3 MODEL DE NEGOCI CANVAS

3.1 SEGMENTS DE CLIENTS

La segmentació a la qual va dirigida aquest projecte està orientada a de dos grans col·lectius de clients:

- Persones que busquen un lloc per passar les vacances, o per allotjar-se en dates concretes o festes assenyalades en un espai tranquil, prop del mar i a la vegada immers en un entorn natural, que els ajudi a gaudir i a desconnectar del dia a dia. I a la vegada, que la proposta els ofereixi activitats i serveis que complementin la seva estada per fer-la més agradable i entretinguda.
- Persones que pateixen estrès, ansietat o fins i tot depressió, i que necessiten trobar un espai diferent a la resta de llocs i conjunt d'activitats que pot trobar en el mercat i que els permeti posar l'atenció plena, sentir-se lliures i recolzades, per tal d'experimentar una nova sensació que els ajudi a recuperar el seu benestar físic i espiritual.

L'**Annex 17** mostra un mapa d'empatia que persegueix entendre el client ideal d'aquesta proposta de negoci.

En l'anàlisi de l'entorn específic es veia que les xifres donen una estimació de públic objectiu total de 2.860 milions de persones, que acostumen a utilitzar un càmping com a zona d'oci per passar les vacances, de les quals en torn a la meitat d'aquestes, segons diferents estadístiques exposades en la mateixa anàlisi, s'afirma que són individus exposats als problemes que comporta l'estrès, l'ansietat i la depressió.

3.2 CORBA DE VALOR

L'**Annex 19** mostra una gràfica de les corbes de valor dels actuals competidors ubicats dins la zona d'influència, en comparació amb la corba de valor de KAMPinn CALM, basades totes elles en els diferents conceptes que aporten les seves respectives propostes de valor.

La definició dels clústers és la representada en l'**Annex 18** on s'analitza la competència i el posicionament d'aquesta en el mercat i zona d'influència.

3.3 MATRIU ERIC

L'**Annex 20** mostra una matriu ERIC que planteja algunes de les accions per les quals KAMPinn CALM es diferenciarà seguint amb el que es pot observar i complementar en la corba de valor anterior.

Les accions tenen a veure en aquelles coses identificades en la competència com a favorables per crear o incrementar dins la proposta de valor d'aquest projecte, així com reduir o eliminar per tal de no destruir valor.

3.4 MATRIU KRALJIC

L'**Annex 21** mostra una matriu de KRALJIC, des de la perspectiva de compres, aprovisionament o contractació de serveis clau pel desenvolupament del negoci, tots els aspectes més importants en relació amb el seu impacte sobre el resultat del negoci, així com el risc en el subministrament.

Una part important de la proposta de valor d'aquest projecte té el seu origen en els serveis que KAMPinn CALM oferirà als seus clients. Serveis que estan orientats a l'allotjament en si, i d'altres que van adreçats totalment a que el client obtingui una experiència realment única.

En la Matriu de KRALJIC es pot observar que tots els serveis que provenen de les empreses externes són clau per la bona dinàmica de KAMPinn CALM, pel que es tracte de serveis estratègics que requereixen d'aliances molt estretes amb els col·laboradors seleccionats. L'impacte en els resultats del negoci és molt alt, al igual que el risc del subministrament, ja que qualsevol variació d'algun d'aquests *partners* té un cost de canvi molt alt. Per altra banda, tenim un altre col·lectiu de productes apalancats que són clau pel negoci, ja que tenen un alt impacte en els resultats de l'empresa, però el seu cost de canvi és menor. No obstant, precisen d'una gestió acurada per tal d'obtenir ofertes competitives per la rellevància que prenen en aquest negoci.

En quan a la resta de productes identificats, per un costat es poden observar aquells productes rutinaris que es gestionarien per sistemes de contractació o productes més crítics que poden tenir un risc de subministrament major, però sense rellevància en l'impacte en els resultats de l'empresa.

3.5 CANALS DE DISTRIBUCIÓ

Segons la Organització Mundial del Turisme (OMT) a través del portal [Hosteltur](#), les plataformes de reserves online ja engloben els càmpings dins la seva quota de participació. Empreses com ara [Pitchup.com](#) compta amb 3.800 càmpings associats en 59 països i acumula més de 14 milions de visites, de les quals 115.000 són diàries, 154.000 comentaris i 177.000 imatges. L'adhesió a aquesta plataforma no requereix de contracte de permanència i només es paga un 15% de comissió en aquells casos en què es produeixi la reserva. A més, amb el seu sistema de pagament Payup les transaccions són totalment automàtiques, pel que es converteix en un dels canals de distribució indirectes més eficients. Per altra banda, els tour operadors (majoristes) que confeccionen programes i paquets turístics a les agències (minoristes) a canvi d'una comissió segueixen essent un dels canals indirectes tradicionals en el sector del turisme, inclòs pel sector del càmping. Altres plataformes com [Airbnb](#) o [Homeaway](#) també donen servei de reserves per a càmpings, tot i que aquest segment de mercat no és el seu fort.

Seguint el mateix ordre presentat anteriorment, aquests tres grans col·lectius formarien part del canal de distribució indirecte, basant aquesta ordenació segons el seu rati d'èxit dins del canal i la seva eficiència a nivell de costos.

Aquests tres blocs tenen una funció molt potent en la distribució i venda del producte, però per complementar la comunicació i poder donar a conèixer millor la nostra proposta de valor, KAMPinn CALM té intenció de crear un equip comercial propi, orientat a la gestió que comporten els canals indirectes, però sobretot a desenvolupar les funcions principals de comunicació, distribució i venda directe per mitjà d'una pàgina web i APP, desenvolupada principalment per donar molta autonomia al client a l'hora de consultar i seleccionar el tipus d'allotjament, les reserves d'activitats o itineraris seleccionats segons les seves preferències; i crear a través d'aquests dos entorns un ecosistema de dades que permeti connectar i interactuar amb els usuaris, per tal de convertir-los en *prosumers* o *fansumers* orientats a expandir la comunicació i reputació de KAMPinn CALM a través de les xarxes socials.

A dia d'avui aquest és un dels reptes més potents pel seu rati d'èxit, però a la vegada comportarà una bona inversió, per tal de que esdevingui un canal eficient a nivell de costos.

3.6 RELACIÓ AMB EL CLIENT

L'èxit de la relació amb el client comença des de la fase on l'usuari potencial detecta la seva necessitat de consumir el producte, fins a la fase final on l'ha aconseguit i consumit. I en base a aquest èxit es pot repetir la compra o el que és més interessant, fins i tot que el mateix client en converteixi en prescriptor del nostre producte o servei.

L'**Annex 22** mostra el mapa d'experiència del client de KAMPinn CALM, des de la fase inicial fins a l'última, totes elles summament importats per obtenir una relació on el resultat d'aquesta sigui pel client una experiència única.

Aquest procés ha de ser senzill i dinàmic, però a la vegada acurat. S'haurà de fer molt d'èmfasi en el tracte que puguin rebre els clients per part dels col·laboradors del canal de distribució indirecte. Per tant, en les fases més potents a nivell emocional és on serà necessari invertir més temps i recursos en conèixer el grau de satisfacció en cada moment de la cadena de valor, per veure on realment s'ha de millorar o canviar coses per millorar l'experiència del client. La inclusió d'enquestes de satisfacció en la fase de pre-venda, durant la venda i a la post-venda serà clau per mesurar el grau de satisfacció i com a motor de millora contínua en la relació amb els nostres clients.

3.7 FONTS D'INGRESSOS

L'**Annex 23** detalla les principals fonts d'ingressos, així com el seu origen, la seva descripció, detalls sobre aquesta i un comptador.

Les fonts d'ingressos provenen de l'allotjament, dels serveis i de les activitats dirigides, però cal destacar també els ingressos pel concepte de lloguer a les empreses col·laboradores de les zones de restauració, del gimnàs, del SPA i massatges, sales polivalents, boutique i guarderia, entre d'altres.

L'**Apartat 6** recull la planificació temporal dels ingressos per a cada període degudament segmentats segons el seu origen.

3.8 RECURSOS CLAU

A continuació es fan constar els principals recursos necessaris per a la posada en marxa del projecte i el seu detall queda reflectit en els **Apartats 5 i 6** de la memòria:

- Recursos econòmics: l'**Apartat 6** recull les diferents vies de finançament que contempla aquest projecte, que principalment es compondrà pel capital social (recursos propis), pels recursos econòmics provinents d'entitats bancàries (recursos aliens), tot i que degut a l'alta inversió necessària, i la poca proporcionalitat dels recursos propis amb els aliens, aquest apartat quedarà obert a l'entrada de possibles socis inversors amb l'objectiu de reduir el deute bancari i el seu corresponent risc.

De la mateixa manera s'estudiaran vies de finançament provinents de subvencions a través dels diferents òrgans [locals](#), [regionals](#), [nacionals](#) o fins i tot internacionals. No obstant, la memòria contempla aquests recursos com un "més a més", degut a la falta de garanties que aquestes vies de finançament acostumen a tenir, pel que no queden recollides en el pla financer.

- Recursos físics: l'**Apartat 5** recull tots els recursos físics necessaris que requereix aquest el negoci en relació al terreny, a construccions, a instal·lacions, a maquinària, a eines i utilitatges, a mobiliari, a equipament tecnològic, a elements de transport.
- Recursos de subministrament: com a principal punt a destacar, i correlacionat amb els recursos físics necessaris per a instal·lacions, el projecte inclourà la instal·lació i contractació de la xarxa principal d'energia a través d'un PPA (*Power Purchase Agreement*), on un tercer instal·larà el CAPEX necessari per a l'autoconsum d'energia fotovoltaica a canvi d'un contracte a llarg termini amb aquesta empresa pel consum de l'energia renovable consumida. D'aquesta manera gran part de la inversió quedarà exclosa del finançament necessari.
- Recursos intel·lectuals: l'obtenció de segells de qualitat com el que atorga l'Institut per a la Qualitat de Càmpings d'Espanya ([ICCE](#)) o d'altres entitats que permetin el reconeixement de KAMPinn CALM dins les màximes distincions del sector i país.

Com a altres recursos intel·lectuals o tecnològics necessaris per la posada en marxa del projecte corresponen a les llicències dels programaris de gestió d'informació i recursos (ERP, CRM o d'altres), les acreditacions dels models de qualitat ISO 9001 i 14001, a curt i mig termini, així com els permisos necessaris per a la posada en marxa i funcionament del negoci.

- Recursos humans: l'estructura de personal propi d'aquest projecte té l'avantatge que la major part del personal estarà externalitzat en els partners (CET i resta), pel que el personal propi de l'empresa estarà format pels copropietaris #2, pel gerent #1, pel personal d'administració #2, pel cap de manteniment, serveis i neteja #1, el cap de restauració i activitats #1 i els agents comercials #2. Tota la resta de personal com ara de sistemes IT o la resta de mà d'obra necessària anirà a càrrec de les empreses col·laboradores vinculades amb el negoci.

3.9 ACTIVITATS CLAU

Les activitats clau que formen part de l'àrea de producció d'aquest negoci són els que hem vist en l'**Apartat 3.7**, corresponent a les fonts d'ingressos, així com en l'**Annex 23** i que precisament formen una de les principals fonts de l'avantatge competitiu d'aquest model de negoci, juntament amb la comparació de la corba de valor detallada en l'**Apartat 3.2** i en l'**Annex 19**.

Per altra banda, aquest projecte té com a principal objectiu les persones, pel que seran clau totes les activitats relacionades amb l'atenció al client, la qualitat del servei ofert, així com la innovació constant que es pugui aplicar en el model de negoci que presenta aquesta memòria. Això requereix destinar molts d'esforços al model d'aliances amb els col·laboradors estratègics definits, que seran associacions clau d'aquest projecte. A més, tenint en compte que el producte estrella d'aquest negoci és la venda de benestar, serà clau que totes les activitats dissenyades i per dissenyar en els pròxims anys, estiguin molt ben orientades a resoldre els problemes que tinguin els clients en torn a aquesta variable.

Per últim, els canals de distribució establerts per aquest negoci tenen com a propòsit ser una font d'avantatge competitiu, ja que gran part de la interacció amb el client es preveu que sigui per mitjà de plataformes pròpies i alienes. Per tant, la fusió d'aquesta interacció serà clau per a la plena satisfacció del client, així com per la fidelització o prescripció del nostre negoci a d'altres parts interessades que necessitin el mateix tipus de servei.

En l'**Annex 24** presenta un esquema de l'impacte de les activitats clau i per donar més profunditat a aquest apartat s'inclou un esquema de la cadena de valor en l'**Annex 25**, en relació al projecte.

3.10 ASSOCIACIONS CLAU

L'**Annex 26** detalla totes les associacions clau requerides per aquest model de negoci, juntament amb el detall de cada entitat i segmentades en aliances, associacions, distribució i altres col·laboracions.

3.11 ESTRUCTURA DE COSTOS

El model d'estructura de costos que proposa aquest projecte està basat en el valor, ja que en cap moment el projecte planteja un negoci basat en el tipus low cost. Ara bé, el mateix temps el plantejament d'aquest projecte permet convertir en variables moltes de les despeses que un càmping té com a fixes, degut al alt grau d'externalització que es preveu dels serveis i activitats a través dels socis estratègics i de les empreses col·laboradores. L'estructura de costos prevista contempla que el 70% d'aquests siguin fixes, mentre el 30% restant siguin variables.

L'**Annex 27** detalla les principals partides de costos i la seva corresponent ponderació sobre el seu impacte en relació amb la xifra de negoci queda reflectit en l'**Apartat 6**.

3.12 DAFO

L'**Annex 28** inclou un DAFO de síntesi del model de negoci Canvas que permet esquematitzar les principals fortaleses i debilitats del model de negoci, així com identificar les principals amenaces i oportunitats que presenta el plantejament exposat.

3.13 MODEL CANVAS

L'**Annex 29** mostra la síntesi total i esquematitzada d'aquest **Apartat 3** on es permet veure de manera resumida, però concreta, els diferents elements en els quals es sustenta aquest model de negoci.

4 PLA DE MÀRQUETING

4.1 OBJECTIUS I METES

El punt de partida de la fixació dels objectius i metes d'aquest pla de màrqueting provenen com a conclusió del DAFO de l'**Annex 15** i que s'ha tractat en l'**Apartat 2.4**, així com l'entorn general que s'ha analitzat en l'**Apartat 2.1**, en relació a la situació de l'entorn polític i econòmic actualment incert, a la situació canviant però potencial, igualment incerta, de l'entorn tecnològic i mediambiental, així com els canvis d'hàbits a nivell sociocultural i aspectes d'àmbit legal que impacten sobre el model de negoci.

Conceptualment en el mercat on aquest projecte té intenció d'operar, ens trobem en una situació que no està lliure d'incertesa, però les dades analitzades en relació a l'escenari viscut durant la crisi, les obtingudes en els últims anys de recuperació, i les que es preveuen pels pròxims anys, donen una visió molt optimista de l'èxit que pot tenir aquest projecte. El sector del càmping en el nostre país, i sobretot dins la zona d'influència on es té previst assentar aquest projecte, mostra una clara fortalesa que permet tenir molt ben identificat el públic objectiu pel qual es compte. Per altra banda, l'actual fatiga generalitzada i el conseqüent augment dels índex d'estrès, d'ansietat o de depressió en la societat fa que els negocis orientats a la recuperació del benestar físic i espiritual, o sigui la felicitat, esdevinguin nínxols emergents en les diferents indústries o mercats.

Cal destacar que tot el pla de màrqueting té com a objectiu principal posicionar un càmping en un mercat madur, però dirigit a uns usuaris que a dia d'avui no troben una proposta de valor que satisfaci el 100% de les seves necessitats, ja que els càmpings actuals estan orientats únicament al lleure i turisme tradicional. Segons diferents estudis exposats en l'apartat d'annexos inclosos a aquesta memòria, o en la pròpia bibliografia adjunta, es calcula que en torn a la meitat del públic objectiu són individus exposats o afectats pels símptomes de l'estrès, l'ansietat o la depressió, pel que l'objecte d'aquest projecte esdevé un pol d'atracció clau per aquests individus.

A continuació es mostren els objectius de màrqueting que es volen aconseguir amb aquest pla i les seves principals metes:

- Aconseguir una quota de mercat del 2% a l'any 2022 i del 5% en el 2025. Això significa tenir una xifra de negoci anual del voltant dels 2,0 i 5,0 milions d'euros, respectivament.
- Convertir la marca KAMPinn CALM en una referència en el sector del càmping, per la seva capacitat d'ajudar a la gent a recuperar la felicitat o potenciar el seu benestar físic i espiritual.
- Crear un espai social obert que fomenti la inserció sociolaboral.
- Generar rendibilitats anuals superiors al 20% tan a nivell econòmic com financer.

4.2 ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ

D'acord amb el que es detalla en l'**Apartat 2.2.2**, en relació a les variables de segmentació i posicionament, a continuació es mostra una taula que recull els criteris de segmentació segons les variables descrites i utilitzades, així com l'èmfasi en forma de percentatge que es té intenció d'aplicar

per atraure els clients i generar ingressos, en funció de cada un dels col·lectius dels clients potencials identificats en l'**Apartat 2.2.1**.

Cal destacar novament que estem davant d'un nombre de turistes potencials a Catalunya de més de 2.860 milions (mercat objectiu en individus) que generen volum de negoci actualment de més de 113.859 TEUR (mercat objectiu en unitats monetàries).

Tenint en compte totes les dades analitzades i detallades, estem parlant que per aconseguir l'objectiu de tenir un 2% de la quota de mercat en la zona d'influència en l'any 2022, passaria per la captació aproximada de 10.025 clients, tenint en compte l'import mig de despesa diària del turista (40,71 €) per l'estància mitja (5,01 dies).

Taula 2. Criteris de segmentació

Ingressos anuals (€)	Més de 60.000	-	2%	1%	-	-	-
	Entre 35.200 i 60.000	1%	5%	5%	7%	15%	15%
	Entre 20.200 i 35.200	1%	5%	5%	5%	10%	10%
	Entre 12.450 i 20.200	-	-	-	3%	5%	5%
	Entre 0 i 12.450	-	-	-	-	-	-
	Variable psicològica	Persones sense símptomes d'estrès, ansietat o depressió – només busquen oci			Persones amb símptomes d'estrès, ansietat o depressió – la salut i el benestar són la prioritat		
Segons edat	Individus entre 20 i 35 anys	Individus entre 35 i 50 anys	Individus de més de 50 anys	Individus entre 20 i 35 anys	Individus entre 35 i 50 anys	Individus de més de 50 anys	

4.3 DESENVOLUPAMENT DE L'AVANTATGE COMPETITIU

Part del desenvolupament de l'avantatge competitiu d'aquest projecte està basat en els resultats obtinguts mitjançant una profunda anàlisi de la competència més rellevant que està ubicada dins la zona d'influència. Competència que servirà de referència per orientar aquest model de negoci cap al propòsit que persegueix l'autor d'aquesta memòria, i que a la vegada està alineat amb els objectius de màrqueting establerts en l'**Apartat 4.1**.

L'**Annex 30** presenta els càmpings ubicats dins la zona d'influència ordenats de major a menor segons la seva rendibilitat econòmica. Degut a que un dels objectius d'aquest projecte és generar una rendibilitats superiors al 20%, aquesta anàlisi pretén obtenir els principals avantatges competitius, tan a nivell operatiu com financer, que tenen aquests competidors. Per això, s'han seleccionat els 17 càmpings que presenten una rendibilitat econòmica percentual superior i gairebé constant de dos dígits, per tal d'observar la seva estructura i comportament, com a principals fonts del seu avantatge competitiu. Paral·lelament, l'**Annex 31** presenta una profunda anàlisi de les 17 empreses identificades en l'**Annex 30** i que permet veure l'estratègia de preus de cadascuna d'aquestes, el seu mix de màrqueting i altres aspectes importants de la seva proposta de valor. L'anàlisi es basa en la identificació

de la política de preus i promocions de cadascun dels competidors, la seva infraestructura i les conclusions sobre l'origen del seu avantatge competitiu i grau de rivalitat amb la proposta de valor d'aquest projecte.

Adicionalment inclou una primera proposta de preus per aquest projecte que inicialment el posicionaria en torn a un 20% superior, en relació als preus mitjos de partida que apliquen els principals competidors.

No obstant, en l'**Apartat 4.4** s'observa que el posicionament que es busca per aquest projecte d'empresa serà superior en quan als nivells de preus de partida d'aquesta proposta, tenint en compte que són sense descomptes, campanyes o altres promocions.

A continuació es defineixen les conclusions de l'avantatge competitiu de KAMPinn CALM en relació als competidors i a la proposta de valor presentada al llarg d'aquesta memòria, així com alineada amb els objectius de màrqueting definits en aquest apartat:

- Producte diferencial i innovador en el sector del càmping (producte clau: felicitat i benestar)
- Organització bolcada en l'atenció i a l'experiència del client (tracte exquisit)
- Ubicació i entorn exclusiu (Costa Brava)
- Instal·lacions i qualitat del servei impecable (diferents ambients i exclusivitat)
- Innovador sistema de reserves d'allotjament i activitats (màxima autonomia - APP y web)
- Amplitud de serveis (servitització)
- Cultura del benestar (activitats i ajut al client)
- Entorn socialment responsable (inserció sociolaboral i respecte amb el medi ambient)
- Possibilitat de gaudir del recinte tot l'any, amb o sense allotjament (espai obert)
- Política de preu i promoció competitiva (incentius)
- Servei de post venda (millora continua)

4.4 ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT

Tal i com s'ha pogut identificar en l'**Annex 31**, l'origen de l'avantatge competitiu de cada competidor va molt en funció de la política de preus i de la infraestructura que disposa el negoci, pel que és relativament senzill veure quina posició ocupen cadascun d'aquests competidors en un mapa de posicionament basat en el preu (y) i segons si el seu tipus de producte està molt orientat a l'allotjament i a l'oci, o per contra, tenen en compte la variable benestar en comptes de l'oci pur (x).

Amb tota la informació analitzada, en l'**Annex 32** es pot observar un mapa de posicionament de la competència en relació a la posició que ocuparia KAMPinn CALM. En resum, l'estratègia de posicionament de KAMPinn CALM està basada en els beneficis que reporta o problemes que soluciona al client, i en els següents factors:

- Diferenciació del producte tradicional d'allotjament en la zona d'influència.
- Díficilment imitable per la resta de càmpings degut a la seva ubicació i orientació al públic.
- Els beneficis que ofereix són molt rellevants pel consumidor.
- La rendibilitat estimada és superior a la mitja.
- El procés de perfeccionament del valor afegit ofert està basat en la millora continua.

Per tant, el tipus d'estratègia de posicionament en el que KAMPinn CALM pretén posicionar-se en el mercat és per mitjà dels beneficis que ofereix al consumidor. Beneficis que el client és capaç d'endur-se a casa quan retorna al seu domicili (felicitat), fet que el posicionament tendeix a trobar un lloc en el *top-of-mind* del client.

4.5 ELECCIÓ DEL MÀRQUETING MIX

A continuació es detalla l'elecció del conjunt d'eines controlables i interrelacionades per satisfer les necessitats del públic objectiu identificat, així com per complir amb els objectius de màrqueting definits en aquest pla.

A nivell de **Producte (P1)**, la proposta de KAMPinn CALM és oferir un producte augmentat. És a dir, satisfer les necessitats bàsiques del consumidor potencial que busca allotjament en càmpings, que en aquest cas és l'allotjament pur, satisfer unes necessitats complementàries com ara posar a disposició del client certs serveis o activitats, però sobretot afegir aquelles variables que tenen un fort impacte en la experiència individual del consumidor pel seu poder social i psicològic.

El producte que ofereix KAMPinn CALM és intangible, degut a que la seva base és de servei, pel que és important destacar que tota l'estratègia de màrqueting anirà lligada a associar aquest servei amb un element tangible, en aquest cas la persona (client). L'**Annex 33** presenta un detall de la composició dels tres nivells del producte augmentat ofert.

Degut a la rellevància i a l'extensió de les diferents combinacions entre les possibilitats d'allotjament, de serveis i d'activitats que ofereix el mix de producte, es requereix revisar l'**Annex 34** per tal de veure el detall de totes les opcions, així com una descripció d'aquestes, ja que aquest apartat és una de les principals fonts d'avantatge competitiu.

A nivell de **Preu (P2)**, la proposta de KAMPinn CALM és oferir un producte amb un preu el qual, a nivell d'allotjament, estigui situat en el llindar alt, tal i com s'ha pogut veure en el mapa de posicionament. La proposta de preu de l'allotjament és un element molt important de cara al client, sempre tenint en compte la màxima qualitat i el disseny exclusiu de les instal·lacions, així com el tracte exquisit al client (servei d'atenció), com a eixos transversals de la proposta de valor.

L'estratègia de preus definida requereix l'atenció de l'**Annex 35** que inclou una taula d'exemple i un arxiu incrustat amb tots els càlculs de la política de preus i càlculs previs d'ingressos en les diferents modalitats (allotjament, serveis i activitats) utilitzats pel desenvolupament del pla financer (**Apartat 6**)

Tal i com es pot observar en l'**Annex 35**, el preu de l'allotjament està segmentat segons tipologia i tenint en compte si la seva demanda es produeix en temporada baixa (grau d'ocupació 10%), temporada mitja (grau d'ocupació 30%) o temporada alta (grau d'ocupació 50%), tenint en compte com que el grau d'ocupació mig aplicat és l'analitzat en l'**Annex 9** (pàgina 17).

Pel que fa al marge brut mig de cada producte, en l'**Annex 35** es pot observar com l'allotjament està situat en el 61,82%, els serveis en el 56,33% i les activitats en el 39,11% amb una ponderació mitjana estimada al voltant del 60,39%. En el mateix Annex 35 s'inclou el marge brut mig dels competidors analitzats, agafant les dades mitges de 2017 i 2016, en relació a la suma de les seves despeses en aprovisionaments més despeses de personal més dotació d'amortitzacions d'immobilitzat entre els ingressos mitjos d'explotació dels mateixos dos períodes. En aquesta anàlisi es pot contrastar que el marge brut mig d'aquest projecte de negoci es situa en la franja alta.

Referent a la **Distribució (P3)**, la proposta de KAMPinn CALM és oferir i comercialitzar el producte per mitjà del canal directe i indirecte.

- Canal de distribució directe: equip comercial propi destinat a donar suport directe als clients que contactaran per iniciativa pròpia, ja sigui degut a la pròpia recerca que facin per Internet (web i APP), pel servei de suport i post venda que es farà als clients que hagin contractat els serveis a través dels partners dels canals indirectes, o per altres vies de contacte que puguin sorgir degut als col·laboracions amb altres grups d'interès que passin a formar part de la cadena de prescriptors de KAMPinn CALM. A continuació es destaquen les principals activitats:
 - Seguiment personalitzat i suport directe a la post venda dels canals indirectes. És a dir, contacte amb el client final una vegada aquest ha fet la reserva amb el *partner*, per tal d'informar, oferir i vendre les diferents opcions d'allotjament o *upgrades* d'ambients, els diferents paquets de serveis addicionals o els itineraris d'activitats, amb l'objectiu d'aconseguir la venda creuada (*cross selling*) de manera directa i sense els intermediaris.

- Gestionar el sistema de mailings a clients captats, a clients potencials, a clients amb possibilitat de recurrència, etc. És a dir, mantenir el contacte previ o posterior a l'estada per tal d'aconseguir vendre, obtenir enquestes de satisfacció dels clients, suggereixes, promocionar el negoci, comunicar ofertes, etc.
- Gestió de totes les activitats o reclamacions a través del CRM per tal de donar una atenció al client exquisida.
- Canal de distribució indirecte: entramat de col·laboradors que promocionaran i distribuiran el producte de KAMPinn CALM arreu del territori nacional i països objectiu definits. Entre aquests tenim els que apareixen en l'apartat d'associacions clau del model de negoci Canvas, com ara Pitchup, Airbnb, Homeaway, Booking, Campings Online.com, Camping and CO, entre d'altres.

I sobre la **Promoció (P4)**, la proposta de KAMPinn CALM és promocionar el producte a través d'una exhaustiva combinació d'elements interrelacionats entre ells, amb l'objectiu de crear un mix de comunicació amb poder per arribar al màxim de clients potencials. Dels diferents elements que entren en joc en l'apartat de comunicació, es valorarà externalitzar la gestió de part d'aquests elements en un primer moment, amb l'objectiu d'integrar-los a mig termini i crear el propi departament de comunicació i publicitat. No obstant, en aquesta primera etapa, la idea és buscar un partner que doni suport a KAMPinn CALM en la fase de pre-venda, com ara la comunicació de promocions, la gestió de RRSS, SEM i SEO, publicitat, *social ads* i *social selling*, i posteriorment desplegar la venda personal directe o fomentar la notorietat de la marca per aquells clients que reservin a través de plataformes externes. La gestió de mailing per difondre el producte pels canals de comunicació seria compartida, mentre que la RR.PP seria gestionada pels fundadors, ja sigui per les seves vinculacions directes amb associacions, organismes públics o altres entitats que serveixin per promoure el negoci.

4.6 ESTRATÈGIA DIGITAL

Tal i com s'ha pogut observar en l'anàlisi de *benchmarking*, tots els competidors tenen habilitada la seva pàgina web i gairebé la totalitat d'aquestes ofereixen un entorn directe per a gestionar les reserves. Per tant, la situació de l'entorn fa que KAMPinn CALM hagi d'establir la seva pròpia estratègia digital. A més, una part important dels clients gestionen les seves consultes i reserves a través de centrals de reserves, plataformes o tour operadors i minoristes, pel que aquesta estratègia requereix que contingui alguna part diferencial en comparació amb la competència.

Seguint amb els canals de distribució exposats en l'**Apartat 4.5**, així com en el model de negoci Canvas, els canals utilitzats seran els tradicionals (directes i indirectes). No obstant, tota l'estratègia digital anirà orientada en l'eficàcia d'aquests canals, però sobretot en la seva eficiència.

En l'anàlisi extern i en el mapa d'experiència del client es veu com el públic objectiu, així com el perfil del nostre client, té una clara orientació a utilitzar Internet com a font de consulta de cara a la gestió de les reserves, ja sigui pels canals de distribució indirectes, com els propis directes amb el càmping. També hem vist, com s'apunta al principi d'aquest apartat, que la competència també va en sintonia amb els seus propis entorns web.

A nivell intern es requerirà d'una anàlisi similar que ens permeti definir les fortaleses i debilitats de la presència digital de KAMPinn CALM, que al partir de zero, aquesta s'ha d'iniciar des d'un primer nivell per assolir els objectius establerts.

L'estratègia digital d'aquest projecte es basarà des de inici en implantar els consells que Hostelur definia en un dels seus [articles](#), com a necessaris per a millorar el màrqueting online en el sector del càmping.

En l'**Annex 36** es detalla el pla d'accions de l'estratègia digital.

De manera resumida, podem dir que els objectius a curt termini englobats dins l'estratègia digital de KAMPinn CALM, són:

- Lloc web i APP: definició de plataforma *responsive* i continguts.
- Blog: creació i desenvolupament de la comunitat.
- SEO: posicionar el negoci en les primeres línies dels motors de recerca.
- Xarxes socials: manteniment i increment de la comunitat.
- Email màrqueting: gestió comercial activa per part del departament.
- Publicitat digital: Social Selling, Adworks, Facebook Ads, Twitter Ads o fins i tot LinkedIn Ads.
- Anàlítica web: KPIs basats en el trànsit, pàgines visitades, productes buscats, rati de conversions, temps de permanència dins l'entorn, etc.

El principal objectiu és utilitzar la força del canal indirecte per captar clients i progressivament equilibrar la balança amb la venda directe sense intermediació. A curt termini podríem definir com a objectiu de l'estratègia digital les següents ponderacions sobre l'origen del canal de fonts d'ingressos:

Taula 3. Distribució gradual del pes dels ingressos entre el canal indirecte i directe.

OBJECTIU ESTRATÈGIA DIGITAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Canal directe	10%	15%	20%	25%	30%	35%
Canal indirecte	90%	85%	80%	75%	70%	65%
	Externalització dels serveis digitals			Integració en l'estructura pròpia i creació del departament corresponent		

Cal recalcar novament que la idea és externalitzar inicialment aquest plantejament a un *partner* extern i gradualment integrar l'equip a l'estructura pròpia de l'organització.

4.7 ELECCIÓ DE L'ESTRATÈGIA I CANAL DE DISTRIBUCIÓ

L'estratègia de distribució escollida sobre el canal indirecte serà selectiva. És a dir, no es preveu estendre la distribució del producte de KAMPinn CALM en multitud de col·laboradors (Pitchup, etc.), sinó escollir selectivament els més idonis i començar la distribució a través d'aquests. A més, tal i com s'apuntava en l'apartat anterior, l'objectiu és anar minimitzant el pes d'aquests, o sigui anar fent gradualment més exclusiva l'estratègia de distribució, a mesura que el projecte va captant negoci i fidelitzant clients, a través del departament comercial propi (canal directe).

L'elecció dels col·laboradors (intermediaris) exposats al llarg de la memòria atén a criteris merament de dimensió. Internet i la rellevància que tenen els col·laboradors seleccionats per accedir a clients de tot arreu, així com per la seva experiència són els motius clau per a l'elecció d'aquests.

Per altra banda, l'estratègia comercial està basada en el negoci al consumidor. Per tant, tot el model principal de l'estratègia es basa amb el que es denomina B2C a través d'intermediaris online per arribar al client final; i al igual en el cas d'arribar al consumidor per la venda directa del departament comercial.

4.8 ESTRATÈGIA DE BRANDING

L'objectiu de la següent estratègia de branding és posicionar la marca KAMPinn CALM en la ment dels consumidors, per tal de que es converteixi en la seva primera opció de compra.

El primer element de l'estratègia la constitueix el disseny del seu logotip, ja que a través d'ell es pretén enviar un missatge concret al client i a la societat en general, tal i com es defineix a continuació: la forma d'arbre amb les mans simulant branques i fulles vol transmetre que aquest càmping és un lloc per a tothom, on les persones són l'eix principal de l'essència del negoci. Persones que reben l'atenció i el màxim suport mitjançant el tronc en forma de mans i avantbraços, que vol transmetre fermesa i cura de la



comunitat per part de l'organització. Colors que transmeten felicitat però calma a la vegada. Un nom modern que s'ajusta a les noves tendències, amb un eslògan que permet associar que es tracte d'un ressort amb una ubicació privilegiada i de màxima qualitat.

La diferenciació de la marca, en relació a la competència, esdevindrà principalment per la seva preocupació per les persones, ja siguin clients, empleats o altres individus que ajudin a donar personalitat a la marca.

Els valors com l'honestetat que prevaldran en l'organització i que compondran la missió principal de l'empresa, que es basa en ajudar a les persones a ser més felices, i en la visió del negoci, que és convertir-se en un centre de referència del benestar diferent en el sector, seran clau per potenciar la imatge i notorietat de la marca.

Per altra banda, tal i com s'apuntava en apartats anteriors, la marca es vincularà amb altres empreses, associacions o *influencers* per tal de reforçar l'estratègia de branding de KAMPinn CALM i millorar la seva estratègia de posicionament. És evident que l'estratègia de *branding* fluirà en gran mesura a través de l'estratègia digital definida anteriorment, ja que un dels principals engranatges que s'utilitzarà perquè l'usuari percebi la imatge corporativa de l'organització seran les xarxes socials i Internet en general.

5 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

5.1 ESTRATÈGIA DE PRODUCCIÓ I SUBCONTRACTACIÓ DE PROCESSOS

L'estratègia de producció del servei que oferirà KAMPinn CALM va orientada totalment a la qualitat. Aquest element és el principal ingredient pel qual s'enfoca el procés productiu, destacant aquells processos de l'activitat que seran subcontractats als col·laboradors estratègicament seleccionats.

L'**Annex 37** mostra un esquema del procés productiu amb cadascuna de les fases i que a continuació es complementa amb una síntesi dels detalls més rellevants a nivell de captació, prestació del servei, facturació, cobrament, seguiment de la qualitat i fidelització:

- Captació: aquest subprocés estarà enfocat en el màrqueting *in-bound* dut a terme conjuntament entre les empreses del canal indirecte, el propi equip comercial i sobretot de l'agència de publicitat i màrqueting contractada (subcontractació)
- Prestació del servei: aquest subprocés està enfocat a la combinació dels serveis que oferirà KAMPinn CALM tant a nivell dels serveis i activitats 100% subcontractats principalment en el CET i resta de col·laboradors llistats en l'**Annex 23**.
- Facturació: aquest subprocés es durà a terme conjuntament amb les plataformes i centrals de reserva, quan les reserves vinguin del canal indirecte, mentre que el propi equip comercial serà l'encarregat de facturar quan les vendes es facin a través d'aquest (canal directe). Aquest subprocés també inclou la facturació de lloguers i altres a les empreses col·laboradores, però en aquest cas es durà a terme a través del departament d'administració.
- Cobrament: aquest subprocés està principalment vinculat amb l'entitat bancària que gestionarà les transaccions, ja sigui pel compte bancari, per les transferències rebudes o per les vendes mostrador en efectiu, que es faran directament a través del departament d'administració.
- Seguiment de la qualitat: aquest subprocés estarà liderat pel comandament intermedis, ja que seran els principals responsables de la gestió de la qualitat, però tota la gestió d'enquestes i analítica de dades quedarà a càrrec de l'agència de màrqueting subcontractada.
- Fidelització: aquest subprocés estarà molt vinculat amb l'apartat de captació, ja que el procés productiu té per objectiu la recurrència dels clients, pel que l'equip comercial i l'agència de publicitat i màrqueting pilotaran les enquestes de satisfacció per tal d'aplicar la millora continua.

5.2 ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS

L'estratègia de recursos materials d'aquest projecte és un dels aspectes clau d'aquest projecte, ja que requereix d'una inversió important, tot i que l'estratègia també deixa la porta oberta a l'entrada de nous socis que aportin capital, amb l'objectiu de reduir el deute amb entitats de crèdit.

L'**Annex 38** recull tots els recursos materials necessaris, així com una estimació dels costos que suposaran. Aquest inventari i els costos calculats són els que es prenen de referència en l'**Apartat 6**. Cal destacar que l'estratègia de recursos materials contempla 3 fases i que cadascuna d'aquestes delimita en l'espai temps i econòmic el desenllaç del projecte des del 2020 al 2022.

A continuació es mostren les principals partides i els seus corresponents imports totals sense IVA de les 3 fases i que consten detallats en l'**Annex 38**:

- Terreny: 150.000,00 €
- Construccions: 715.805,78 €
- Instal·lacions: 587.603,31 €
- Maquinària: 128.925,62 €
- Eines i utilitatges: 2.479,34 €
- Mobiliari: 200.983,47 €
- Equipament tecnològic: 55.702,48 €
- Elements de transport: 0,00 € (rènting sense aportació inicial)

5.3 PLA LOGÍSTIC

El pla logístic de KAMPinn CALM està plantejat per donar cobertura logística al model de producció establert en l'apartat de l'estratègia de producció i subcontractació de processos. És a dir, està adaptat a la operativa necessària que queda englobada per tots els agents productors involucrats en aquest model de negoci. L'**Annex 39** es detalla tots els apartats del pla logístic.

Aquest pla logístic consta de tres subapartats tots ells vinculats i relacionats amb la logística d'aprovisionament (allotjament i serveis mínims, planificació dels recursos humans, planificació dels recursos externs, aprovisionament de tots els elements i productes necessaris, i la revisió i control del recinte); a la logística de producció (atenció al client i millora continua); i a la logística de distribució (captació i reserves, promoció i comunicació).

Cal destacar que KAMPinn CALM no deixa de ser una empresa de serveis, pel que el pla logístic està 100% orientat a la satisfacció al client. És a dir, perseguir l'excel·lència en tot el procés productiu mitjançant la implantació i revisió constant d'aquest pla logístic. De la mateixa manera, caldrà adaptar el pla gradualment per tal de garantir una eficàcia operativa i una eficiència econòmica que ajudi a aconseguir uns nivells de qualitat màxims.

5.4 PLANIFICACIÓ TEMPORAL D'INICI D'ACTIVITATS

L'**Annex 40** presenta la planificació temporal vista amb diagrama de Gantt de totes les fases del projecte. L'activitat de planificació ha estat elaborada amb SMARTSHEET®.

5.5 DISSENY ORGANITZATIU

A continuació es presenta l'organigrama de KAMPinn CALM amb el que inicialment s'iniciaria el projecte. L'estructura de l'organigrama mostra la figura del gerent, com a principal responsable executiu de l'organització i en segona línia les principals àrees funcionals.

Cal destacar que la gran part de recursos humans necessaris per a gestionar el negoci estaran externalitzats, però la seva responsabilitat estarà supervisada per les àrees de manteniment i restauració i gerència. Més endavant es detalla la informació de cadascun dels llocs i funcions exposades en l'organigrama. L'**Annex 41** detalla l'organigrama previst pels tres primers períodes d'activitat.

Cal destacar que les àrees estratègiques del negoci recauen en els copropietaris i que el seu repartiment està definit segons el perfil de competències i coneixements de cadascun d'ells. Cal remarcar també que el desenvolupament dels copropietaris estarà enfocat en el mig-llarg termini, pel que la responsabilitat de la gestió diària de la companyia recaurà en el gerent i en els responsables de les àrees funcionals.

El disseny organitzatiu funcional que pretén aquest model és trobar un equilibri en la interrelació de totes les parts, independentment del seu rang jeràrquic. És a dir, una estructura plana i amb un model orgànic on el gerent és responsable directe de les àrees funcionals d'administració i del departament comercial, i juntament amb els responsables de les àrees de manteniment i restauració, així com amb tots els col·laboradors externs, aconseguir una participació directe de tots els integrants, promoure una comunicació directa i fluida, alhora que tenir els equips motivats sota un estil de direcció per valors i orientat a les persones.

A nivell interorganitzatiu, l'esquema és en forma de trèvol. És a dir, el disseny presentat aquí constitueix el nucli del negoci (*core business*), tenim l'àrea de subcontractació que recau en totes les empreses col·laboradores, l'àrea flexible que ens permet adaptar l'estacionalitat de la demanda per mitjà de contractes temporals o a través del CET i el model també inclourà àrees d'autoservei en les zones comunes, com els banys, els rentadors o en la resta de zones comunes.

A continuació es mostren de manera sintètica cadascuna de les posicions que apareixen en l'organigrama, així com les seves funcions generals. L'**Annex 42** aporta informació complementària de la descripció de cada posició.

- Director: el director executiu té com a principals funcions ajudar a la propietat a definir el pla estratègic de la companyia, així com liderar la implementació d'aquest dins l'organització per aconseguir els objectius generals de la companyia.
- Responsable de manteniment: vetllar per la qualitat de les instal·lacions i coordinar totes les tasques de manteniment, jardineria, neteja, bugaderia, subministraments i comunicacions, així com els aspectes que tenen interrelació amb la resta d'àrees.
- Responsable de restauració: vetllar per la qualitat de totes les activitats que es duïen a terme en el recinte. Haurà de coordinar i planificar conjuntament amb tots els socis seleccionats i destinats a activitats de benestar i/o lúdiques els horaris, definició d'itineraris, així com fer el seguiment continuat de la satisfacció dels clients en aquest àmbit. Tanmateix, serà la responsable de supervisar l'àrea de restauració (bar i restaurant) i també de les aliances externes amb empreses per ampliar i/o millorar l'amplitud i la qualitat del ventall d'activitats de proximitat.
- Comercial: responsable de fer el seguiment al client directe posteriorment a les reserves provinents de les plataformes o centrals de reserves, per tal d'establir un vincle pròxim que millori l'experiència del client. Seguiment i promoció dels productes i serveis als clients que puguin tenir un perfil de consum recurrent. Enregistrament de les dades al CRM i gestió de mailings de captació.
- Administratiu: atenció al client en el recinte i coordinar totes les tasques pròpies de comptabilitat i gestió administrativa dels subministraments o tasques inherents en les relacions amb els clients allotjats.

5.6 ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS

KAMPinn CALM pretén ser una organització basada en el concepte organitzatiu de sistema social obert. Aquest projecte mostra clarament que això és així, ja sigui perquè un dels seus reptes és la inserció

sociolaboral a través d'una fundació, o per l'important adhesió d'agents externs en el negoci que passen a formar part de l'essència principal del negoci. Cal destacar doncs l'especial rellevància que pren cada component de l'equip propi segons el disseny organitzatiu mostrat anteriorment. Una rellevància clau que permet crear un col·lectiu de persones que viuran en estar pur un projecte humà que va molt més enllà de qualsevol expectativa.

La raó de ser de l'organització està bolcada a servir a l'empleat i als seus clients, pel que el seu rol facilitador, els valors de la companyia i la seva estratègia de recursos humans van dirigits única i exclusivament cap a aquest propòsit. No obstant, cal matisar que aquesta estratègia també va orientada cap als resultats de rendibilitat, condició indispensable i necessària per mantenir viva l'essència d'aquest projecte empresarial.

Per entendre millor l'estratègia de recursos humans i veure que efectivament el principal capital de l'empresa està en el talent humà, a continuació s'esposa la missió, la visió i els valors de la companyia, així com els objectius estratègics que han d'estar alineats amb la política de recursos humans:

- **Missió**

Millorar la felicitat de les persones.

Ajudar a les persones a sentir l'autèntica sensació de calma i benestar.

Inspirar moments de felicitat que els permetin gaudir del present com mai.

- **Visió**

Esdevenir el centre de referència de la cultura del benestar físic i espiritual a Catalunya.

Crear la comunitat creixent de persones més felices del món.

- **Valors**

Responsabilitat social, excel·lència, passió, diferenciació i creativitat, respecte, innovació i competitivitat, gratitud, integritat i sostenibilitat.

En quan als objectius estratègics de la companyia, aquesta vol representar el 2% i el 5% de la quota de mercat en la zona d'influència a l'any 2022 i 2025, respectivament. Això comporta generar una xifra de negoci al voltant dels 2 milions en la primera fita i de 5 milions en la segona. Per altra banda, la rendibilitat econòmica i financera anual ha de ser superior al 20%, garantint així una generació òptima de reserves que permetin créixer de manera sostinguda en el temps i poder reinvertir sobre el negoci.

Pel que fa als objectius de l'estratègia de recursos humans tots ells estan alineats per donar cobertura als objectius estratègics de la companyia. Aquests els podem separar amb aquells que són explícits, com atraure els millors candidats qualificats i capaços de fer seva la cultura empresarial d'aquest projecte, retenir-los perquè creixin personal i professionalment, i motivar-los perquè donin el millor de si; i uns altres més implícits basats en la millora constant de la productivitat, la millora de la qualitat de vida en el treball i el corresponent compliment de les normatives vigents per tal d'aconseguir els objectius a llarg termini.

A continuació es donen detalls concrets dels elements essencials per donar solidesa a l'estratègia de recursos humans d'aquest projecte empresarial.

5.6.1 Selecció

Al ser una empresa de nova creació, totes les fonts de reclutament seran externes. A més, el disseny organitzatiu inclou pocs membres, ja que el personal operatiu estarà subcontractat, però tots ells tenen un paper molt estratègic pel bon funcionament de la companyia.

L'**Annex 43** mostra unes taules resum que contenen, per a cada posició, el mètode de selecció, la font de reclutament, el perfil de competències i l'experiència mínima que es requereix.

5.6.2 Formació

Degut a que l'empresa és de nova creació, i que l'aprenentatge organitzatiu ha d'esdevenir un dels principals avantatges competitiu de KAMPinn CALM, l'estratègia de recursos humans contempla un pla de formació i desenvolupament específic orientat a construir sobre les fortaleces que s'espera obtenir dels membres de l'equip organitzatiu.

Per altra banda, en la fase inicial del projecte, els copropietaris estaran estretament lligats a la part comercial, donant suport directa al equip, així com a la part d'operacions, amb l'objectiu d'ajudar amb l'arrencada del negoci. Aquest suport estarà molt concentrat en els primers tres anys, moment en què es té previst aconseguir el 2% de la quota de mercat, i posteriorment els copropietaris es centraran en el mig-llarg termini de l'expansió del negoci, moment en què la capacitat organitzativa (baules) haurà pres forma, s'haurà cohesionat l'equip i es podrà retroalimentar de l'experiència acumulada.

L'èxit del pla de formació i desenvolupament de KAMPinn CALM neix amb l'educació-formació base de cadascun dels membres, ja que com es pot apreciar, els requeriments de cada posició garanteixen una bona base en la que començar a construir. La implicació dels copropietaris en la fase d'arrencada, juntament amb l'experiència del director seleccionat, permetrà elaborar una pla de formació concret per a cada lloc de treball, alhora que servirà per introduir i fixar la cultura i la filosofia empresarial de primera mà, que serveixi de guia de com l'organització es vol relacionar amb els seu entorn i clients.

El pla incorpora un apartat específic de desenvolupament per a millorar els coneixements i les habilitats de cada membre, així poder-los preparar per moure'ls cap a nous rols alineats amb el pla de futur de l'empresa. Aquest pla de desenvolupament es crearà en col·laboració amb el Centro de Estudios Adams Ediciones Valbuena S.A. i el seu programa de cursos gratuïts 100% subvencionats, que ens permetrà traçar un programa de desenvolupament per a qualsevol membre de l'equip.

5.6.3 Retribució

L'estratègia de recursos humans emprada en aquest projecte fa que la plantilla pròpia de KAMPinn CALM estigui únicament composta pels membres que ocuparan l'esquema organitzatiu, descarregant en empreses externes tota la mà d'obra intensiva, pel que la política de retribució d'aquest projecte es centra únicament en els recursos humans propis.

Per altra banda, la política de retribució definida estarà per sobre del que marca el conveni. S'ha pres com a referència el [conveni del sector](#) en vigor pel període 2017-2019. L'**Annex 44** mostra els detalls exactes de les quanties i fórmules retributives aplicades a cada posició.

Totes les contractacions seran indefinides i, segons el tipus de cotització vigent, el pla financer de l'**Apartat 6** incorporarà les despeses de Seguretat Social a càrrec de l'empresa per tal de calcular la partida de sous i salaris, així com les corresponents càrregues socials.

Segons les bases i tipus de cotització vigents del 2019, podem estimar que les despeses de Seguretat Social a càrrec de l'empresa, segons les condicions contractuals i laborals del personal, s'incrementarien un 31.4%, segons taules que apareixen en l'**Annex 45**.

5.6.4 Motivació i carrera professional

L'inici d'aquest projecte i el seu corresponent pla de comunicació intern, contemplarà la publicació de la visió 2025 on, a part dels resultats que s'esperen aconseguir a nivell de volum de negoci, també incorporarà informació sobre quines àrees de l'organització es preveu créixer més, i per tant multiplicar el nombre de recursos humans. Això servirà com a guia per a tots els empleats perquè sàpiguen cap on es va, què es vol aconseguir, i quins beneficis els hi pot comportar a nivell professional si l'organització creix i es desenvolupa segons el previst.

En aquests moments estem davant d'una empresa de nova creació amb una estructura lleugera a nivell de personal, però amb molt potencial per crear noves àrees que seran necessàries per garantir la competitivitat i el creixement de l'empresa en el mig i llarg termini. Àrees que requeriran de membres compromesos i amb experiència acumulada. És a dir, d'alguna manera tot el personal sabrà les oportunitats professionals (promocions) que esdevindran a mesura que l'empresa vagi augmentant el seu volum de negoci i benefici.

Aquest fet senzill servirà perquè cadascú d'ells tingui una visió més clara de l'horitzó temporal que pot prendre la seva carrera professional dins de KAMPinn CALM ([#pladecarrerakampinnalm](https://twitter.com/pladecarrerakampinnalm)).

6 PLA FINANCER

6.1 ESTRATÈGIA FINANCERA

L'estratègia financera de KAMPinn CALM està enfocada a la obtenció dels recursos necessaris per a finançar les operacions del negoci que contribuiran a aconseguir els objectius generals de la companyia, però sobretot en fer viable el negoci a curt i mig termini, per tal de poder garantir el seu èxit en els pròxims anys.

6.1.1 Objectius financers

Els objectius financers estan alineats amb l'estratègia corporativa, que són els següents:

- Aconseguir una quota de mercat del 2% a l'any 2022 i del 5% en el 2025, que significa obtenir una xifra de negoci anual pròxima als dos i cinc milions d'euros, respectivament.
- Generar un resultat net (rendibilitat) anual superior al 20% en relació amb el total del ingressos d'explotació.

Adicionalment als objectius generals aquí definits, l'estratègia financera té com a principal meta la maximització dels recursos amb la finalitat d'alliberar-los i reduir quan abans l'endeutament necessari de a la posada en marxa d'aquest negoci. És a dir, l'empresa vol tenir capacitat d'autofinançament a partir del tercer any.

Per últim, maximitzar els resultats per a poder retribuir els copropietaris i generar interès per donar entrada a possibles inversors, en cas de falta de finançament inicial.

6.1.2 Obtenció i captació de recursos

El principal repte d'aquest projecte és la obtenció i captació de recursos per a la organització i posada en marxa del negoci. Amb l'objectiu de minimitzar aquest repte, el projecte de construcció compte de 3 fases:

1. En aquesta primera fase (2020) es té en compte l'adquisició de la totalitat del terreny, però només es durà a terme les construccions necessàries per establir la majoria dels serveis generals per desenvolupar les activitats d'allotjament, de serveis i d'activitats; però el càmping comptarà inicialment amb 100 parcel·les destinades a tendes i caravanes i 15 bungalows.
2. En la segona fase (2021) es durà a terme les construccions i adequacions necessàries per donar altres serveis secundaris, així com les obres de parcel·lització de 50 noves parcel·les i 15 bungalows addicionals.
3. En la tercera fase (2022) es durà a terme les construccions i adequacions necessàries per crear 50 parcel·les més i 15 bungalows addicionals.

La resta de detalls d'obtenció i captació de recursos estan exposats en l'**apartat 5.2** i en l'**Annex 38**.

Per altra banda, en l'**Annex 46** s'exposa els imports de la inversió necessaris per a la obtenció i captació dels recursos definits, que sumen un total de 1.635.840,00 € (2020), de 472.125,00 € (2021) i de 551.750,00 € (2022), moment en què conclou la tercera fase d'inversió.

6.1.3 Planificació de tresoreria

La tresoreria inicial que aquest projecte necessita és de 442.091,56 €. En l'**Annex 47** es pot consultar el detall de totes les partides destinades a finançar les necessitats operatives.

6.1.4 Política de finançament a curt i llarg termini

La política de finançament consta de les següents bases i matisacions pel què fa a recursos propis i aliens:

- Finançament a curt termini:
 - Capital social corresponent a l'aportació dels dos copropietaris a parts iguals i per valor total de 125.000,00 euros.
- Finançament a llarg termini (fase1):
 - Capital subscrit per mitjà d'un crèdit a l'[Institut de Crèdit Oficial](#) per valor de 1.510.840,00 euros, a través de la Línia ICO per a Empreses i Emprendadors 2019.
 - Tipus d'interès variable: 5,121% TAE
 - Termini de devolució: 20 anys.

Cal destacar que durant la ronda de negociacions inicials de finançament es recorre a d'altres fons públiques o privades, donant possibilitat a l'entrada a socis o inversors tipus *business angels* o similars.

- Finançament a llarg termini (fase 2):
 - Capital subscrit per mitjà d'un crèdit a l'[Institut de Crèdit Oficial](#) per valor de 72.125,00 euros, a través de la Línia ICO per a Empreses i Emprendadors 2019.
 - Tipus d'interès variable: 4,519% TAE
 - Termini de devolució: 10 anys.
- Finançament a llarg termini (fase 3):
 - Capital procedent de l'excedent de tresoreria de 2021.

Per últim, es consideraran subvencions destinades a l'eficiència energètica entre d'altres, però no s'ha volgut incloure cap subvenció al considerar-se com un "més a més" en cas d'obtenir-se. L'**Annex 48** mostra el detall del finançament per als tres períodes descrits.

6.1.5 Política de remuneració del capital

La política de remuneració del capital estarà orientada a retribuir els copropietaris per mitjà del repartiment de dividendes a parts iguals, així com de la devolució dels deutes amb les entitats financeres amb l'objectiu. Cal destacar que inicialment no es preveu que els copropietaris estiguin assalariats, pel que únicament percebran la seva retribució per mitjà de dividendes. L'**Annex 49** mostra el detall de la distribució de beneficis.

6.2 ESCENARIS DE MERCAT

Per a l'elaboració de tot el pla financer s'ha utilitzat un escenari de base conservadora, sobretot pel que fa al nivell d'ocupació estimat, ja que és una de les principals variables que intervenen directament en els resultats econòmics finals d'un càmping.

Per al desenvolupament dels diferents escenaris de mercat s'han pres com a referència els graus d'ocupació que exposa l'**Annex 9** (pàgina 17).

Tenint en compte les dades anteriors, l'ocupació presa com a referència per a tots els càlculs relacionats amb els ingressos de l'allotjament és molt inferior a la mitges analitzades, sobretot en els mesos de temporada baixa i mitja, on s'utilitza una ocupació del 10% i del 30%, respectivament. De la mateixa manera, s'utilitza una ocupació del 50% durant els mesos de temporada alta i com a ocupació mitja un 40%, que serveix per l'elaboració dels càlculs dels ingressos dels serveis i activitats, degut a que aquestes dues fonts d'ingressos del càmping estaran a disposició tan dels turistes allotjats com d'altres persones no allotjades, com ara habitants de les rodalies o altres clients.

Per altra banda s'ha utilitzat com a valor de l'estància mitja per persona 5,01 dies per a cadascun dels anys, seguint les dades analitzades del sector. Dades que també han estat utilitzades per a la quantificació del mercat potencial i objectiu.

Pel que fa a la variable relacionada amb el preu de l'estància mitja, les dades analitzades situen en una xifra de 203,97 euros, pel que ve a ser uns 40,71 euros dia, si tenim en compte els 5,01 dies d'estància mitja. Per a l'elaboració del pla econòmic-financer s'ha pres com a referència un import de 196,40 euros (2020), que ve a ser uns 39,12 euros al dia per persona; un import de 200,74 euros (2021), que ve a ser 40,06 euros al dia per persona; i un import de 203,57 euros (2022), que ve a ser 40,63 euros al dia per persona.

Cal matisar doncs, que aquest escenari previsible és el que ens situarà posteriorment per el càlcul del punt mort.

Tanmateix, a l'**Apartat 6.6** es mostren dos escenaris més:

- Un escenari optimista que està elaborat tenint en compte un augment del 25% dels ingressos previstos en l'escenari previsible, degut a una major ocupació.
- Un escenari pessimista que està elaborat tenint en compte una reducció del 25% dels ingressos previstos en l'escenari previsible, degut a possibles disminucions dels ingressos arrel d'una menor ocupació.

6.2.1 Punt mort

Pel que fa al càlcul del punt mort en l'escenari previsible (2020), aquest es situa gairebé en els 2.800 clients allotjats i uns ingressos necessaris de 549.930,49 € per igualar pràcticament la xifra de despeses totals. L'**Annex 50** mostra el detall dels càlculs fets.

6.2.2 Planificació de vendes i tresoreria

La planificació de vendes ha estat elaborada tenint en compte que l'activitat del negoci s'inicia el juliol de l'any 2020 i la distribució de les ingressos de l'allotjament, dels serveis externs i de les activitats pressuposen un total de 749.223,90 €. L'**Annex 51** mostra el detall dels càlculs fets.

L'**Annex 52** mostra el detall de les vendes mensuals del 2020, així com les previstes per el 2021 i 2022.

L'**Annex 53** mostra la distribució i ponderació dels períodes de cobrament i pagament en relació amb les seves corresponents polítiques de distribució en dies.

A nivell de cobraments, com que en els primers anys les principals vendes procediran del canal de distribució indirecte, es preveu que els cobraments per part de les plataformes i centrals de reserves es facin efectius un 60% a 30 dies i un 20% a 60 dies. Per altra banda, es preveu que el 20% restant dels ingressos, en aquesta fase inicial del negoci, es facin al comptat.

En quan a pagaments, la política general de l'empresa serà pagar a 30 dies, menys en aquells casos en què no sigui possible, tal i com es mostra en el quadrant.

6.3 PLANIFICACIÓ DE TRESORERIA MENSUAL DEL PRIMER ANY

En general es pot observar que la part de finançament inicial destinat a tresoreria de 250.000 euros serveix per fer front als pagaments, ja que el flux de tresoreria no comença a ser positiu fins el mes de juliol, moment en què el flux de caixa que genera el període de maduració econòmic i financer del negoci comença a donar cobertura a les necessitats operatives financeres, sense ajuda de més finançament extern.

L'**Annex 54** mostra el detall de totes les entrades i sortides, així com els fluxos de caixa segons política de cobraments i pagaments.

6.4 PREVISIÓ DE BALANÇ I COMPTE DE RESULTATS AL FINAL DEL TERCER ANY

A destacar del balanç de situació al final del tercer any, que el passiu corrent (14,62%) és inferior al passiu no corrent (38,69%), ja que la gran part del deute amb tercers és a llarg termini. Per altra banda, l'actiu corrent (51,41%) és lleugerament superior al actiu no corrent (48,59%). En aquest cas no és degut a que la partida d'existències o dels deutors sigui molt alta, sinó que existeix un excés de tresoreria (recursos ociosos), pel que s'haurà de revisar com maximitzar els resultats amb aquest excedent de caixa. La principal opció que es plantejarà la direcció de l'empresa és utilitzar aquests recursos per reduir el deute amb tercers. Pel que fa al patrimoni net (46,69%), aquest ha passat a estar gairebé en proporció de l'actiu no corrent, pel que la salut financera al tercer any permetria liquidar els deutes amb tercers a llarg termini.

L'**Annex 55** mostra la previsió detallada del balanç de situació al tercer any.

A continuació es pot observar el compte de pèrdues i guanys al final del tercer any. Els resultats estimats exposen que el resultat de tots els exercicis és molt favorable, bàsicament perquè els costos d'estructura són molt baixos i que la partida de despeses de personal no creix, degut a que no es preveu incorporar a ningú fins el 2023, moment en què s'entrarà en noves inversions i pertinents reformes del recinte. Aquesta és una de les forteses del model de negoci de KAMPinn CALM i és que li permet situar-se en només tres anys, tot i que en menys volum de negoci, en nivells similars als càmpings més rendibles de la zona d'influència, en quan a resultats econòmic-financers. L'**Annex 56** mostra la previsió detallada del compte de pèrdues i guanys al tercer any.

L'**Annex 57** presenta el resultat en percentatge de l'exercici 2017 en comparació al 2016, en relació a la rendibilitat econòmica, la rendibilitat financera i el resultat de l'exercici sobre els ingressos totals.

6.5 POLÍTICA DE FINANÇAMENT DEL CREIXEMENT PREVIST

Seguint amb els objectius financers que es persegueixen en aquest pla financer, alineats amb l'estratègia corporativa de l'empresa, aquesta té previst arribar a l'autofinançament quan abans per seguir finançant el creixement previst fins al 2025, moment en què es preveu arribar a un volum d'ingressos al voltant dels 5 milions d'euros, arribant així a tenir una quota del 5% dins de la zona d'influència.

Per tant, la política de finançament del creixement previst servia per a l'adquisició de terreny addicional per a garantir més capacitat de producció, millorar contínuament la qualitat de les instal·lacions i fer donacions a diferents entitats sense ànim de lucre, més enllà de la pròpia fundació que col·laborarà amb el desenvolupament del negoci de KAMPinn CALM.

6.6 CÀLCUL DEL PUNT MORT DE L'ACTIVITAT I PLANIFICACIÓ D'ASSOLIMENT EN ELS DIFERENTS ESCENARIS

6.6.1 Escenari optimista

En l'**Annex 58** es pot observar la planificació de l'assoliment en ingressos, així com de les corresponents despeses generades, en cas de produir-se un escenari més optimista que el previsible anteriorment mostrat en l'**Apartat 6.2.1**.

Aquest escenari s'ha dissenyat tenint en compte que els ingressos puguin ser un 25% superiors als estimats en l'escenari previsible, bàsicament per l'augment de l'ocupació. És a dir, un augment de clients allotjats en el càmping i gaudint dels serveis i de les activitats, tenint en compte l'augment proporcional de les despeses variables i deixant intactes les despeses fixes inicialment planificades per a cada any en l'escenari previsible.

Cal destacar que aquest escenari no és descabellat, ja que estem parlant de captar en el 2021 un total de 10.943 clients, dels 2.860.0000 turistes que de mitja (2012-2018) venen a Catalunya per allotjar-se en càmpings. Com es pot observar, aquesta xifra és molt pròxima a la que s'estimava en l'apartat del càlcul del mercat objectiu, on s'estimava que el nombre de clients per arribar a obtenir un 2% de la quota de mercat era de 10.025 allotjats. Per tant, la demanda existeix i aquesta és molt gran, pel que serà clau la inversió en publicitat a principis de 2020 anunciant l'obertura d'aquest nou càmping, així com un correcte desplaçament de tot el pla logístic necessari per donar cobertura a tota la demanda.

En quan al punt mort per aquest escenari optimista, es pot observar en el quadrant anterior, que en el període del 2020, tenint en compte únicament els dies que el recinte estaria obert, el punt mort en nombre de clients està en torn als 2.800, moment en què pràcticament s'igualarien els ingressos amb totalitat de les despeses.

6.6.2 Escenari pessimista

En l'**Annex 59** es pot observar la planificació de l'assoliment en ingressos, així com de les corresponents despeses generades, en cas de produir-se un escenari més pessimista que el previsible anteriorment mostrat en l'**Apartat 6.2.1**.

Aquest escenari s'ha dissenyat tenint en compte que els ingressos puguin ser un 25% inferiors als estimats en l'escenari previsible, bàsicament per una disminució de l'ocupació. És a dir, un detriment de clients allotjats en el càmping i gaudint de menys serveis i de menys activitats, tenint en compte la corresponent disminució proporcional de les despeses variables i deixant intactes les despeses fixes inicialment planificades per a cada any en l'escenari previsible.

En quan al punt mort per aquest escenari pessimista, es pot observar en el quadrant anterior, que en el període del 2020, tenint en compte únicament els dies que el recinte estaria obert, el punt mort en nombre de clients està en torn als 2.800, moment en què pràcticament s'igualarien els ingressos amb totalitat de les despeses.

6.7 RÀTIOS DE GESTIÓ I FINANCERES

L'**Annex 60** mostra les taules que contenen els càlculs de les principals ràtios de gestió i financeres i d'altres de complementàries fins a onze en total, per tal d'avaluar el projecte des de diferents perspectives.

En cadascun dels exercicis es preveu un fons de maniobra positiu, sobretot per la inexistència de existències degut a la subcontractació de les principals activitats que podrien generar-ne (supermercat, etc.) i la alta rellevància de la tresoreria. Per tant, KAMPinn CALM tindria suficient fons per fer front als

deutes a curt termini que presenta en cada exercici, essent els seu fons de maniobra de 599.595,65 € (2020), de 875.476,57 € (2021) i de 1.304.357,57 € (2022)

En relació amb el fons de maniobra, sense posar de manifest la liquiditat negativa del primer exercici, es pot observar que l'actiu corrent pot fer front més de tres vegades les obligacions a curt termini previstes per a KAMPinn CALM en cadascun del exercicis, essent la ràtio prevista del -7,57 (2020), del 3,44 (2021) i del 3,52 (2022)

L'evolució de la ràtio d'endeutament és molt favorable, degut a en el primer any el resultat de l'exercici és positiu i tan en aquest període com en els següents, s'aprofita per destinar excedents de tresoreria a reduir el deute amb tercers, essent la ràtio del 0,84 (2020), del 0,69 (2021) i del 0,53 (2022)

En el primer any la rendibilitat és inferior principalment perquè només es preveu facturació de clients des de juliol a desembre, mentre que l'estructura de costos està prevista que s'activi a principi d'any degut a la posada en marxa del negoci. Pel que fa a la resta d'exercicis, podem considerar que la rendibilitat econòmica esperada està en la franja alta si es tenen en compte la resta de càmpings ubicats en la zona d'influència de KAMPinn CALM i per tant es complirien els objectius generals establerts, ja que s'obtidria una rendibilitat econòmica del 15,44% (2020), del 36,00% (2021) i del 39,54% (2022)

La rendibilitat financera es manté per sobre del 50% en cadascun dels exercicis degut a varis motius. Per una part la ràtio d'apalancament financer es va disminuint en cada exercici, essent del 1,61 en l'últim període i per altra banda, el flux de caixa cada vegada és major. Aquesta variable és la que permetrà pagar els dividendes del copropietaris i d'aquells inversors que vegin en KAMPinn CALM una bona oportunitat per a invertir-hi els seus diners.

6.8 FITXERS DE CÀLCULS

L'**Annex 61** inclou el pla financer para cadascun dels escenaris elaborats en aquesta memòria.

Escenari previsible:



01569_Activitat 6
Pla_econòmic_financer

Escenari optimista:



01569_Planificació de
vendes i tresoreria es

Escenari pessimista:



01569_Planificació de
vendes i tresoreria es

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL DEL PROJECTE

Cal destacar que l'inici del semestre va ser accidentat ja que, degut a uns canvis amb la semestralització de dues assignatures incloses en la menció d'innovació i canvi organitzatiu, i que no he pogut cursar aquest semestre, em vaig veure "obligat" a llençar-me de cara al TFG sense tenir gairebé res preparat. Mentalment estava conscienciat en acabar totes les assignatures primer, i posteriorment dedicar totes les forces a finalitzar el Grau amb el TFG. Sóc una persona amb molts defectes, però m'agrada treballar de manera ordenada i sobretot amb planificació. Per tant, una vegada vaig veure que no hi havia marxa enrere, una primera valoració personal és que estic molt satisfet de com m'he pogut adaptar al canvi i he dut a terme el treball aquí presentat.

Si és veritat que els inicis no van ser fàcils per altres motius, en David Serrat coneix a la perfecció quines són les meves forteses i sobretot les meves debilitats. Tanmateix, sap perfectament quins objectius tinc pel que fa al resultat esperat d'aquest TFG i la passió que hi he posat. Per tant, vull aprofitar aquest espai per agrair-li tota la paciència que ha tingut amb mi al llarg del semestre. La veritat és que m'ha ajudat molt i els seus consells m'han permès arribar fins aquí, per poder entregar un treball complet, ben estructurat i que m'ha permès posar en pràctica moltes de les competències i coneixements adquirits al llarg de tots els semestres.

En general estic molt content del resultat final de tot el treball fet, pel que si ara tornés a començar no veig cap aspecte a destacar que em fes plantejar fer quelcom de diferent manera. És evident que hi ha moltes coses a millorar, pel que estic ansiós per defensar el projecte i rebre el feedback pertinent.

M'agradaria acabar aquest apartat agraït a tots els consultors que he tingut al llarg del grau, així com el meu tutor, en Carles Capdevila, ja que sense tots ells el resultat de la meva evolució acadèmica no hauria estat la mateixa. Per últim, i no menys important, agrair a l'empresa on treballo el fet de poder créixer personal i professionalment a mesura que adquiria coneixements acadèmics i que m'han permès posar-los tots en pràctica en cada etapa fins a arribar a on estic ara.

I a nivell personal, haig d'agrair la paciència que la meva dona (Tània) i les meves dues filles (Ona i Bruna) han tingut, ja que al llarg de tota la carrera he hagut de sacrificar molts moments que sens dubte vull recuperar amb elles una vegada acabi aquest grau.

INFORME D'OBJECTIUS ACONSEGUITS I PENDENTS

En general, els resultats obtinguts en tots els aspectes que engloba aquest pla d'empresa donen una bona perspectiva de l'impacte que podria tenir aquest negoci en la realitat. El contingut de la memòria permet veure d'una manera àmplia, però a la vegada concreta, la cabuda d'un càmping d'aquestes característiques a la Costa Brava. Els objectius que s'han aconseguit i que formen la part troncal d'aquest projecte, són per una banda l'anàlisi de l'entorn del sector, on queda degudament delimitada l'actuació de la competència, així com les seves fortaleses i debilitats; alhora que es pot apreciar la resistència que té aquest mercat davant d'adversitats macroeconòmiques i que permeten donar consistència al projecte. Per altra banda, la proposta de valor ve a ser l'altra part troncal on s'assenta el projecte i que permet veure les diferents fonts d'avantatge competitiu, amb una proposta àmplia i diferenciadora i amb un potencial per davant molt elevat.

Pel que fa a objectius que romanen pendents, i que per tant no s'han aconseguit o no s'han abordat en aquesta memòria, cal destacar que perquè aquest projecte tingui tot el cos necessari requereix d'un estudi tècnic i normatiu, que reculli tots els aspectes relacionats en aquests àmbits, i que permeti veure'n les limitacions del seu abast. Tanmateix, un altre aspecte important que requereix entrar més profundament és l'apartat del finançament i l'origen d'aquest. El projecte exposa únicament una font de finançament interna, provinent dels copropietaris i amb una proporció molt reduïda sobre el total necessari, i una font externa com a única via de finançament aliè. Aquest és un punt que necessita ser abordat amb profunditat, en cas de dur-se a terme accions orientades cap una possible posada en marxa d'aquesta idea de negoci. Si és veritat, que el projecte no dona per fet que la fundació passi a ser sòcia inversora del projecte, pel que aquest apartat té encara molt recorregut, i sobretot amb la porta oberta a l'entrada d'altres socis que vulguin participar en un projecte com aquest.

REFLEXIONS CRÍTIQUES

Tal i com es posa de manifest en els dos apartats anteriors, el procés seguit ha estat clau per arribar al resultat final aconseguit. Si és veritat que, encara que l'apartat analític és bastant complert, no seria desaconsellable profunditzar encara més en aquest camp. A més, cal destacar novament que cap dels copropietaris té experiència relacionada en el sector i tipus de negoci escollit, pel que d'alguna manera aquesta reflexió també és important tenir-la en compte en la fase prèvia de qualsevol decisió sobre el projecte.

Paral·lelament, es troba a faltar una fase d'enquestes per valorar tant la percepció dels clients, en relació a la presència i cabuda d'un nou càmping a la zona, així com per valorar quina acceptació tindria un càmping amb un model de negoci basat en el benestar físic i espiritual. Tanmateix, també seria bo identificar el públic objectiu de proximitat i que correspondria a usuaris del centre que no tenen perquè estar allotjats ni ser turistes. És a dir, cal recordar que la proposta inclou que tots els serveis del càmping estarien oberts per aquelles persones que viuen en les proximitats de Colomers, pel que aquest públic objectiu no ha estat identificat i d'alguna manera també té cert potencial.

Per últim, destacar els reajustaments que s'han anat fent al llarg del desenvolupament d'aquest projecte, arrel del feedback rebut per part del consultor (David Serrat), i que d'alguna manera han ajudat a polir aspectes que mancaven de consistència i que han ajudat a ressaltar la potencialitat d'aquest projecte. Ara només queda aplicar aquells comentaris que provinquin per part de la Comissió d'Avaluació.

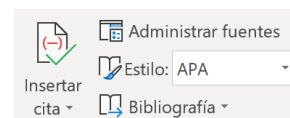
BASES PER A UNA POSSIBLE CONTINUACIÓ DEL TREBALL

És important destacar que aquest projecte es va iniciar des d'un escenari poc probable d'excussió pel que fa a la seva posada en marxa, i que a mesura que s'ha anat avançant ha anat guanyant força i interès. A dia d'avui, són varies les persones i entitats que coneixen alguns detalls d'aquest projecte, i que estan a l'espera de saber més. Entre les diferents parts interessades, hi ha l'ajuntament del poble, la propietària dels terrenys, la fundació que dirigeix la mare d'en Carles (l'altre copropietari) i alguns dels socis que apareixen al llarg de la memòria.

Per tant, una de les vies que ara mateix està sobre la taula és l'elaboració d'un avant projecte, conjuntament amb alguna de les parts anteriorment nombrades, així com la posterior revisió de les quanties econòmiques exposades, per tal de tenir una radiografia molt més exacte de totes les implicacions que en aquesta proposta queden mig obertes.

De la mateixa manera, l'entrada de nous socis és quelcom que aquestes parts interessades ja s'han postulat, pel que estan totes les parts a l'expectativa del resultat acadèmic d'aquest projecte per seguir avançant.

7 BIBLIOGRAFIA



- [1] Stavroula Leka BA MSc Phd, 2004. La organización del trabajo y el estrés nº3. Estrategias sistémicas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales. Reino Unido: Serie protección de la salud de los trabajadores nº 3 [Consulta: 26 febrer 2019]. ISBN 92 4 359047 2, (clasificación BLM: WA 440). ISSN 1729-3510 https://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/
- [2] Statista GmbH, 2019 Johannes Brahms Platz 1 20355 Hamburgo. Nº de registro HRB 87129 i NIF DE258551386 <https://0-es-statista-com.cataleg.uoc.edu/>
- [3] Escuela de Organización Industrial EOI, 2019. Turismo, Capítulo 1, Tendencias que están transformando el escenario turístico; Capítulo 2, Mercados y productos turísticos, Capítulo 3, Cadena de valor y modelos de negocio en turismo; Capítulo 4, Comercialización on line de servicios turísticos; Capítulo 5, Desarrollo de productos como experiencias; Capítulo 6, Enoturismo y turismo gastronómico; Capítulo 7, Turismo activo y de naturaleza; Capítulo 8, Redes sociales para la promoción de servicios turísticos. Autores: Alberto Marín, Carmen Altés, Rainer Brusis, Javier Gallego, Manel Colmenero <https://www.eoi.es/wiki/index.php/Turismo>
- [4] Associació de Càmpings de Girona, 2019 CIF G17116153, Bonastruc de Porta 15, 17001 Girona. Dossier de premsa. https://www.dropbox.com/s/dx8j2de8jau1gwi/Dossier_prensa_Campings_Girona%20CAST.pdf?dl=0
- [5] Oficina Catalana de Turisma, 2019: <http://www.catalunya.com/>
- [6] Viquipèdia, 2019 [Enciclopèdia lliure]: <https://ca.wikipedia.org/wiki/Colomers>
- [7] Instituto Nacional de Estadística (INE), 2019. Campings: encuesta de ocupación e índice de precios: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176961&menu=ultiDatos&idp=1254735576863
- [8] Federación Española de Empresarios de Camping y Parques de Vacaciones, 2019 Madrid <http://fedcamping.com/>
- [9] Informa S.A Base de dades SABI, 2013. Accés a través de l'usuari de la UOC al recurs [Biblioteca Universitat Oberta de Catalunya] <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/recurs/sabi-sistema-de-analisis-de-balances-ibericos>
- [10] Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa, 2019 (CEPYME) CIF G28511897, Diego de León 50, 28006 Madrid. España es el País con más Estrés Laboral, 06.02.2018 <https://cepymenews.es/espana-es-el-pais-europeo-con-mas-estres-laboral/>
- [11] Portal Jurídic de Catalunya 2019. Decret 159/2012, de 20 de novembre, d'establiments d'allotjament turístic i d'habitatges d'ús turístic. [Generalitat de Catalunya]

- https://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?documentId=622795&action=fitxa
- [12] Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado 2019 [BOE]. Ley 13/2002, de 21 de junio, de turismo de Cataluña.
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-14081-consolidado.pdf>
- [13] IFM World Economic Outlook Update, January 2019
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019>
- [14] Santander | TradePortal 2019, España: Política y Economía, Contexto económico | El marco político
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- [15] Centro de Investigaciones Sociológicas 2019 [Gobierno de España, Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales]
<http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>
- [16] European Commission, Eurostat Database, 2019 [Eurostat]
<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [17] Banco Central Europeo, Eurosistema 2019 [BCE], Statistics
<https://www.ecb.europa.eu/home/data-protection/html/index.en.html>
- [18] Banco de España, 2019 [BDE], Áreas de Actuación Eurosistema
<https://www.bde.es/bde/es/>
- [19] El Confidencial, 2019 [Economía], Cambio de Ciclo en la Economía Española: el optimismo de las empresas desaparece
https://www.elconfidencial.com/economia/2019-01-17/cambio-ciclo-economia-optimismo-empresas-desaparece-confianza_1763426/
- [20] Europaress, 2019 [Economía Finanzas, Macroeconomía]
<https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-banco-espana-rebaja-25-prevision-crecimiento-ano-mantiene-22-2019-20181214112645.html>
- [21] Expansión, 2019 [España: Economía y Demografía]
<https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>
- [22] El País, 2019 [Así será la tecnología en 2019]
https://elpais.com/tecnologia/2019/01/12/actualidad/1547288980_518731.html
- [23] Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia 2019 [CNMC]
<https://www.cnmc.es/ca>
- [24] El Periódico, 2019 [Sociedad – EFE 27/09/2017]
<https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170927/casi-la-mitad-de-los-catalanes-siente-estres-frecuente-o-continuamente-6314308>
- [25] Organización Mundial del Turismo, 2019 [UNWTO]
<http://www2.unwto.org/es>
- [26] Hosteltur, 2019 [Edición España. Alojamientos al aire libre, lo último en nuevas experiencias 24.03.2019]

- https://www.hosteltur.com/126153_las-plataformas-de-reservas-online-llegan-tambien-a-los-campings.html
- [27] Pitchup, 2019
<https://www.pitchup.com/es/>
- [28] Camping and Co, 2019 [Central de reservas]
https://es.camping-and-co.com/?utm_source=vayacamping&utm_medium=page-central-de-reservas
- [29] Airbnb, 2019
<https://www.airbnb.es/>
- [30] Homeaway, 2019
<https://www.homeaway.es/>
- [31] Boletín Oficial del Estado, 2019 [Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado*] Últimas ayudas publicadas en el BOE
<https://www.boe.es/buscar/ayudas.php>
- [32] Acció 2019 [Generalitat de Catalunya] Agència per la Competitivitat de l'Empresa. Serveis, finançament.
<http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/financament/>
- [33] Ajuntament de Girona 2019 [Beques i Subvencions]
http://www2.girona.cat/ca/ciutat_subvencions
- [34] Guia d'Ajut de la Unió Europea 2019 [Fons Europeu de Desenvolupament Regional – FEDER]
<https://gaue.diba.cat/fons/feder-fons-europeu-de-desenvolupament-regional-2/>
- [35] Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones 2019 [Gobierno de España. Ministerio de Hacienda]
<http://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/convocatorias>
- [36] Donacasa 2019 [Bungalows]
<https://tienda.donacasa.es/bungalows.aspx>
- [37] CYPE Ingenieros, S.A. 2019 [Generador de precios. España]
<http://generadorprecios.cype.es/>
- [38] Comercial Tile S.A. [Eurocamping]
<http://www.euro-camping.com/>
- [39] Companyia Turística Alt Empordà S.L. [Càmping Laguna]
<http://www.campinglaguna.com/>
- [40] Cala Gogo S.L. [Cala Gogo]
<http://www.calagogo.es/>
- [41] Càmping Port de la Vall S.L. [Port de la Vall]
<https://www.campingportdelavall.com/>
- [42] Càmping l'Àmfora S.L. [L'Àmfora]
<https://es.campingamfora.com/>
- [43] Càmping Costa Brava S.L. [Costa Brava]

- <https://campingcostabrava.net/>
- [44] Instalaciones Turísticas de Cadaqués S.A. [Cadaqués Costa Brava]
<http://www.campingcadaques.com/>
- [45] Càmping Interpals S.A. [Interpals]
<https://www.interpals.com/>
- [46] Camper Turisme S.L. [Las Palmeras]
<http://www.campinglaspalmeras.com/>
- [47] Càmping Mas Sant Josep S.L. [Mas Sant Josep]
<https://www.campingmassantjosep.com/es/>
- [48] Càmping La Sirena S.A. [La Sirena]
<https://www.camping-lasirena.com/>
- [49] Promociones Turísticas Meybru S.A. [Valldaro]
<https://www.valldaro.com/>
- [50] Touring Club Eurovillage S.A. [Montjoi]
<https://www.montjoi.com/>
- [51] Càmping Les Dunes S.A. [Les Dunes]
<https://www.campinglasdunas.com/>
- [52] Càmping La Gaviota S.L. [La Gaviota]
<https://www.lagaviota.com/>
- [53] Càmping El Molino S.L. [El Molino]
<http://www.campingelmolino.es/>
- [54] Aquarios Hotelera S.A. [Aquarius]
<https://www.campingaquarius.com/ca/>
- [55] Hosteltur, 2019 [Edición España. 11 Tips para mejorar la estrategia de marketing online de tu càmping, 23.03.2019]
https://www.hosteltur.com/121119_11-tips-mejorar-estrategia-marketing-online-tu-camping.html
- [56] Tecnohotel, 2019 [Claves para los Líderes Hoteleros: OTAs: ¿Qué son y hacia dónde se dirigen?]
- [57] <https://www.tecnohotelnews.com/2018/08/otas-que-son-donde-se-dirigen/>
- [58] Sede Electrónica del Catastro, 2019 [Consulta y certificación de Bien Inmueble]
<https://www1.sedecatastro.gob.es/Cartografia/mapa.aspx?pest=rc&from=OVCBusqueda&final=&ZV=NO>
- [59] Universitat Oberta de Catalunya [Logística 15.04.2016 – Cómo crear el mejor plan logístico de una empresa]
<http://blogdelogistica.es/como-crear-el-mejor-plan-logistico-de-una-empresa/>
- [60] Adams 2019 [Centro de Estudios Adams Ediciones Valbuena S.A]
<https://www.adams.es/cursos-gratuitos/plan-formacion/treballadors-actiu-catalunya/2576>
- [61] Ajuntament de Barcelona 2019 [Barcelona Activa. Diccionari de Competències Clau]
<https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/cat/altres/diccionari.jsp>

- [62] Sindicat Unió General de Treballadors (UGT). [Conveni Col·lectiu Interprovincial del Sector de la Indústria d'Hostaleria i Turisme de Catalunya 2017-2019]
http://www.ugtcatalunya.cat/FESMC/download/convenis_col%C2%B7lectius/hostaleria_i_turisme/hostaleria/Hostaleria-CC-Hostaleria-i-Turisme-2016-2019_cat.pdf
- [63] Michael Page 2019 [Page Group. Turismo y Hostelería. Tendencias del Mercado Laboral]
https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/PG_ER_TURISMO.pdf
- [64] Hays Recruiting Experts Worldwide 2019 [Guía del Mercado Laboral 2018. #GuiaHays2018]
<https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/guia-hays-2018-sectores-y-salarios.pdf>
- [65] Noticias Jurídicas 2019 [Convenios]
<http://noticias.juridicas.com/convenios/>
- [66] Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social 2019 [Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos]
http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/ccncc/index.htm
<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537>
http://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/c02a30b4-b770-4b70-bca6-603d39c8e9bd/Tarifa+primas+RDley+28_2018.pdf?MOD=AJPERES&CVID=
- [67] Agencia Tributaria 2019 [4. Tipo de gravamen y cuota íntegra]
https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4_Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html
- [68] Agencia Tributaria 2019 [Impuesto sobre el Valor Añadido]
https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Campanas/IVA/INFORMACION/Informacion_General/Informacion_General.shtml
- [69] Agencia Tributaria 2019 [Tabla de coeficientes de amortización lineal]
- [70] https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml
- [71] Ministerio de Economía i Empresa 2019 [Instituto de Crédito Oficial (ICO). Líneas ICO Empresas y Emprendedores 2019]
<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>