

# NATURVACAT, SCCL

Andreu Blanco  
(andreubf@uoc.edu )

Jerónimo Santos Morales  
(jsantosmor@uoc.edu )

02 de gener de 2018

**Treball Final de Grau**  
**Àmbit d'especialització: Pla d'empresa**

**Memòria final**

---

**Curs 2017/2018, 1er semestre**





## Índex

Resum.....	5
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓ.....	6
Justificació.....	6
Objectiu i abast.....	7
1. ANALISI DE L'ENTORN.....	7
1.1. Factors de l'entorn general.....	7
1.1.1. Turisme a Catalunya.....	7
1.1.2. Indicadors.....	8
1.2. Anàlisi de l'entorn específic.....	10
1.2.1. Definició de l'entorn específic.....	10
1.2.2. Model de les cinc forces de Porter.....	10
2. MODEL DE NEGOCI.....	11
2.1. Proposta de valor.....	12
2.2. Recursos clau.....	12
2.3. Activitats clau.....	12
2.4. Associacions clau i aliances.....	13
2.5. Fonts i fluxos d'ingressos.....	13
2.6. Estructura de costos.....	13
2.7. Segmentació de clients.....	13
2.8. Relacions amb clients.....	13
2.9. Canals de distribució.....	14
3. PLA DE MÀRQUETING.....	14
3.1. Estratègia de segmentació.....	14
3.2. Avantatge competitiu.....	16
3.3. Estratègia de posicionament.....	16
3.4. Màrqueting mix.....	17
3.4.1. Producte.....	17
3.4.2. Preu.....	17
3.4.3. Distribució.....	17
3.4.4. Promoció i comunicació.....	18
3.5. Estratègia digital.....	18
3.6. Estratègia Branding.....	19
3.7. Anàlisi DAFO.....	19
3.7.1. Entorn extern de l'empresa.....	19
3.7.2. Entorn intern de l'empresa.....	20
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS.....	20
4.1 Definició del procés productiu.....	20



4.2. Estratègia de producció.....	21
4.2.1. Demanda.....	21
4.2.2. Capacitat productiva.....	22
4.3. Pla logístic.....	22
4.3.1. Compres i aprovisionaments.....	22
4.4 Disseny organitzatiu.....	23
4.4.1. Organigrama.....	23
4.4.2. Descripció i funcions dels llocs de treball.....	24
4.5. Estratègia de recursos humans.....	25
4.5.1. Gestió de les persones.....	25
4.5.2. Fonts de reclutament.....	25
4.5.3. Retribucions.....	25
4.5.4. RSC a l'àmbit laboral.....	26
5. PLA FINANCER.....	26
5.1. Estratègia financera.....	26
5.1.1. Objectius financers.....	26
5.1.2. Obtenció i captació de recursos.....	26
5.1.3. Finançament a curt i llarg termini.....	27
5.1.4. Remuneració del capital.....	27
5.1.5. Planificació tresoreria.....	27
5.2. Escenaris de mercat.....	28
5.2.1. Escenari previsible.....	28
5.2.2. Escenari pessimista.....	28
5.2.3. Escenari optimista.....	28
5.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any.....	28
5.4. Política de finançament del creixement previst.....	29
6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS.....	29
CONCLUSIONS.....	30
VALORACIÓ.....	30
BIBLIOGRAFIA.....	31



## NATURVACAT, SCCL

Andreu Blanco ([andreubf@uoc.edu](mailto:andreubf@uoc.edu))

Jerónimo Santos Morales ([jsantosmor@uoc.edu](mailto:jsantosmor@uoc.edu))

*Grau en Administració i Direcció d'empreses – Pla d'empresa.*

### Resum

El projecte consisteix en la creació d'una cooperativa, NATURVACAT, SCCL, que té com a objecte social el turisme rural. La classe de la cooperativa és de treball associat. NATURVACAT, SCCL, es situa a la província de Girona, concretament a la comarca d'Osona, al poble de Vidrà.

NATURVACAT s'encarrega de la gestió d'una masia que compta amb un espai d'allotjament per a visitants, però també ofereix diferents activitats per tal que els clients puguin gaudir d'un entorn privilegiat.

El projecte neix amb una doble intenció:

1. D'una banda, donar resposta a l'augment de la demanda del turisme rural durant els últims anys, en els quals s'ha produït una davallada del turisme més tradicional (sol i platja) enfront d'altres tipus de turisme, més proper a la natura i amb un cert component de sostenibilitat i preocupació pel medi ambient. Tot i això, aquest augment, també ha comportat l'aparició d'establiments que no tenen especial cura per l'espai natural.

2. Per una altra, la forma jurídica de l'empresa -cooperativa- és un tipus d'organització empresarial que s'ha vist reforçat en una situació de crisi econòmica com l'actual, especialment per la sòlida base dels principis que comporta. La forma jurídica escollida no és casualitat: el cooperativisme es caracteritza per uns principis molt determinats com és la democràcia o la implicació de tots treballadors en la gestió de la empresa.

Amb aquest document es sintetitza l'anàlisi elaborada per estudiar la viabilitat de l'empresa i constatar la possibilitat de contribuir a un tipus de turisme més sostenible, seguint i explotant els avantatges competitiu enfront a establiments més tradicionals. Tot això de manera econòmicament sostenible i reduint al màxim el finançament extern.

Paraules clau:

Cooperativa, turisme rural, medi ambient, entorn natural, sostenibilitat, personalització, vacances.

### Abstract

The project consists of the creation of a cooperative society, NATURVACAT, SCCL, that has the purpose of rural tourism. The cooperative type is the one of associated work.

NATURVACAT, SCCL is located in the province of Girona, more precisely in the town of Vidrà, region of Osona.

NATURVACAT manages a "masia", a typical farmhouse of the region of Catalonia, that contains a lodging zone but also offers several activities for the guests so they can enjoy the privileged environment in which the masia is located.

The project has two main goals:

1. On one side, offer an alternative to the raise of the demand of rural tourism experienced in the last years, during which the traditional tourism destinations (beaches) are reducing their occupation rates, increasing the demand of tourism closer to nature and with an increasing interest in sustainability and respect to the environment. Despite this increase, there are a lots



of new establishment that do not offer a sustainable alternative and have no respect for the environment.

2. The legal form of cooperative society is a kind of enterprise organization that has generated an increase interest during the last years of economic recession, especially due to the solid principles of its foundations. The choosing of this legal form is not random: cooperative is characterized by its principles based in the democracy in the management of the society and the implications of the workers in it.

With this document we have sythesized the elaborated analisis in order to dertermine the viability of the entreprise and the determination of the contribution of a more sustainable art of tourism, following and exploiting the competitive advantages towards more traditional lodgings. All in all with the goal of financial independence.

Key words:

Cooperative society, rural tourism, environment, natural environment, sustainability, personalization, holidays.

## INTRODUCCIÓ

Durant els últims 20 anys hi ha hagut un canvi en la forma en la qual les persones gaudeixen de les seves vacances. Abans es feia un mes sencer de vacances, normalment a l'estiu, durant el qual s'aprofitava per anar a la platja o visitar altres ciutats.

Això ha canviat, i ara la gent aprofita més els ponts i caps de setmana per fer escapades més curtes. Hi ha també un altre factor en aquest canvi: la saturació de les ciutats i l'estil de vida urbà de la gent. Les sortides curtes s'aprofiten per fugir d'això, i és per això que el turisme rural ha crescut tant.

Amb aquest projecte s'analitza i es plasma en el pla d'empresa la creació i posada en marxa d'una cooperativa dedicada al turisme rural, que vol donar resposta a les necessitats dels clients d'una manera personalitzada i sostenible.

En el document es recullen els estudis previs realitzats, com un anàlisi de l'entorn, l'estudi del servei que es vol oferir i si econòmicament és rentable i sostenible en el temps.

## Justificació

Tal i com s'ha presentat a la introducció, en els últims anys ha crescut molt el nombre d'allotjaments dedicats al turisme rural. Aquest creixement té un cert perill, i és el de saturar el mercat i els entorns naturals en els quals estan ubicats els establiments. Molts d'ells han nascut amb una intenció eminentment econòmica, per tal d'aprofitar el boom d'aquest tipus de turisme. Això fa que moltes vegades no es tingui molt en compte el possible impacte en l'entorn natural i els perjudicis que poden aparèixer degut a aquesta sobreexplotació.

Els socis fundadors de NATURVACAT, SCCL han detectat aquesta tendència, i degut a la seva estima per la natura han decidit crear un projecte de masia al poble de Vidrà, a la comarca d'Osona, una zona encara no massa massificada i que està a prop de molts llocs d'interès natural (com la Serra Puigsacalm, la zona volcànica de la Garrotxa o el Parc Natural del Cadí entre d'altres). Actualment existeixen a la zona diferents establiments dedicats al turisme però no tenen massa visibilitat en els grans buscadors d'Internet, que és on la majoria dels turistes troben el seu allotjament.

Degut a la seva preocupació de que el seu establiment sigui adquirit per un grup empresarial aliè als seus interessos han decidit crear una cooperativa, de manera que aquesta sempre estigui sota el control dels seus socis. En el futur s'espera que se'n sumin més al projecte segons aquest vagi creixent. Aquesta forma jurídica es caracteritza per la seva gestió democràtica, que té en compte les opinions dels seus treballadors i que pren decisions de forma conjunta mitjançant la seva assemblea.



Cap dels dos socis fundadors tenen experiència en la gestió d'una empresa d'aquest tipus, tot i que un dels dos sí té experiència en el sector del turisme. Però degut a les raons esmentades a dalt, i sobretot al seu amor per la natura tenen una motivació molt elevada per portar endavant el projecte.

Degut també a la elevada massificació del turisme rural els socis estan convençuts de que la personalització del servei és la clau per tal de poder diferenciar-se de la resta d'establiments, per tant volen crear un establiment amb un clima molt familiar, de manera que els clients es trobin com a casa seva, i amb una elevada oferta d'activitats per gaudir de l'entorn.

Aquestes activitats, que conformen el nucli del negoci de NATURVACAT, SCCL, es basen en el descobriment i exploració de l'entorn natural, de manera que els clients puguin gaudir de la natura per tal de recarregar energies en un mitjà únic i descansar d'una manera activa, fomentant un estil de vida saludable. Dins d'aquesta filosofia també s'emmarca el restaurant de la masia, que durant els caps de setmana també estarà obert al públic general, on es cuinaran menús saludables i de proximitat.

Per totes aquestes raons, els socis fundadors són molt optimistes de cara a la viabilitat del seu negoci, i estan compromesos en portar-lo a terme per fomentar un tipus de turisme més conscienciat i sostenible.

## Objectiu i abast

Per tal de poder elaborar correctament el pla d'empresa, els socis fundadors s'han plantejat les següents qüestions: **És un projecte viable? La cooperativa és la forma jurídica més adequada? Quins avantatges ofereix NATURVACAT, SCCL respecte a la competència? Quins recursos es necessiten? Quin valor afegit aporta vers altres negocis similars? L'entorn és el més favorable per a un projecte d'aquest tipus?**

Per donar resposta a aquestes i altres qüestions, s'estableixen els objectius següents:

- Investigar l'entorn, els diferents sectors i segments de mercat per establir els factors clau, la competència i les oportunitats i febleses del projecte.
- Analitzar la cooperativa com a forma jurídica per establir els avantatges i inconvenients.
- Determinar les estratègies més adequades.
- Establir les estratègies de màrqueting més idònies
- Determinar la inversió necessària per dur a terme l'activitat.
- Valorar la viabilitat econòmica i financera del negoci.

## 1. ANALISI DE L'ENTORN

### 1.1. Factors de l'entorn general

#### 1.1.1. Turisme a Catalunya

En l'actualitat, Catalunya s'ha convertit en una de les principals eleccions turístiques escollides a nivell mundial. Hi ha diversos factors per explicar aquest fenomen, els més importants són l'atracció del turisme de sol i platja i la importància de la ciutat de Barcelona com a destinació turística global. Aquesta explosió del turisme, juntament amb la millora de la capacitat econòmica de la població local ha provocat també una diversificació cap a altres tipus de turisme, com el rural en aquest cas, amb un increment important del nombre d'establiments de turisme d'interior i d'aventura.

Passem ara a analitzar els diferents indicadors de l'entorn general que tenen una especial importància en el negoci de NATURVACAT, SCCL.



### **1.1.2. Indicadors**

Com a tots els entorns dinàmics, és important analitzar i quantificar els actors i forces que intervenen en el seu canvi. Per a aquest anàlisi es farà servir el model PESTEL, que estableix diferents factors: polítics, legals, econòmics, socioculturals, tecnològics i ambientals.

Tot i que l'element territorial no està inclòs en aquesta metodologia, alguns autors entenen que té prou entitat com per afegir-lo dins l'estudi de l'entorn general.

#### *1.1.2.1. Indicadors territorials*

Per conèixer l'entorn general de NATURVACAT, SCCL, una de les variables que cal analitzar és l'àmbit geogràfic.

La cooperativa es situa en un poble de Catalunya, Vidrà, concretament a la comarca d'Osona, província de Girona.

#### *1.1.2.2. Indicadors polítics*

La situació actual de Catalunya és força complicada degut a les tensions sorgides al territori arran del conflicte entre forces polítiques sobiranistes i unionistes. Aquest conflicte ha traspassat fronteres i ha aixecat un gran interès a la resta de països del nostre entorn, amb possible afectacions al nombre de turistes.

El govern escollit pels catalans en les darreres eleccions ha estat suspès per l'acció judicial de l'Estat espanyol. Actualment el territori es troba a punt de celebrar unes noves eleccions, a les quals la majoria d'enquestes no donen llum sobre una possible estabilització de la situació a curt termini.

#### *1.1.2.3. Indicadors econòmics*

El sistema econòmic ve determinat per la conjuntura econòmica que viu el país. Actualment, Catalunya passa per una situació amb turbulències. La situació política està condicionant en gran mesura aquesta estructura tot i que en el moment de la creació de la cooperativa NATURVACAT, SCCL, es pressuposa que aquest entorn hostil ja s'haurà esvaït per deixar pas a una conjectura més estable.

La crisi mundial ha deixat també les seves conseqüències: inestabilitat dels mercats financers i reajustament tant en la producció com en el capital humà.

En l'àmbit del PIB i segons les dades que es reflecteixen en el gràfic per l'any 2014, Catalunya té aproximadament un PIB de 210.000 milions d'euros, indicador que posa de relleu una economia forta, encara que sense situar-se entre les regions més riques d'Europa. Tot i la peculiar situació en la que es troba, el primer semestre de l'any va viure un creixement accelerat.

Durant l'any 2016 els establiments hotelers a Catalunya varen tenir 19,1 milions de viatgers, amb la qual cosa es va superar el record que hi havia fins el moment. Els viatgers provenien de l'estranger així com de l'estat espanyol. La majoria de territoris van incrementar el nombre de visitants tot i que Barcelona i la seva costa són les destinacions preferides.

#### *1.1.2.4. Indicadors socioculturals*

Les famílies catalanes destinen una part important del seus estalvis a gaudir de les vacances. La concepció de vacances de llarga durada com va predominar durant les últimes dècades s'ha deixat de banda per passar a un concepte nou de temps d'oci. Ara, la tendència és la de gaudir d'un cap de setmana a la natura per renovar energies.

Cada vegada, el gaudir de la natura amb la família és un privilegi que s'estén a un sector de la població més gran. Inclús per "singles" que busquen no renunciar a un espai on trobar-se.

#### *1.1.2.5. Indicadors tecnològics*





El turisme és un sector que no es troba al marge del desenvolupament tecnològic ni científic. Els reptes futurs no seran únicament tecnològics sinó de la tecnologia de la qual es pugui disposar i l'emergent.

Factors:

### 1. Mercat online

El mercat actual és altament competitiu. Tot i que el sector rural sembla quedar al marge d'internet, no és així. Cada vegada els consumidors de turisme rural reserven més places online. Les plataformes especialitzades en aquest sector van creixent fins al punt de tenir una presència cada cop més important.

### 2. Nous valors

L'economia col·laborativa està prenent força per obrir noves maneres d'entendre l'oci. Aquestes noves propostes de valor, han de tenir un reflex a NATURVACAT, SCCL per tal de poder cobrir les necessitats requerides. A més a més, al tractar-se d'una cooperativa es facilita la seva incorporació ja que la seva forma jurídica porta implícita la pràctica d'aquests valors.

### 3. Big Data

La gestió de la gran quantitat de dades de la que es disposa avui en dia ha de facilitar la presa de decisions i la millora estratègica del negoci.

El turisme rural ofert per NATURVACAT, SCCL ha de desenvolupar propostes de valor innovadores: creant una experiència única pels clients, posant èmfasi en noves experiències, oferint un producte personalitzat, generant contingut social i fidelitzant al client.

#### 1.1.2.6. *Indicadors ecològics*

D'acord amb el Pla Estratègic de la Generalitat de Catalunya, les polítiques orientades al medi ambient, es focalitzen en les accions següents **[1]**:

*"1. Protegir i restaurar els ecosistemes terrestres i marins i promoure l'ús sostenible del patrimoni natural, que el converteixi en font de riquesa per al territori.*

*2. Combatre el canvi climàtic, mitigar els seus efectes i reduir l'impacte de les activitats sobre l'entorn, per millorar la qualitat ambiental del territori.*

*3. Gestionar l'aigua de manera sostenible per garantir-ne la disponibilitat amb criteris socials, econòmics i ambientals.*

*4. Apostar per una economia verda i circular, que estalviï recursos, posi en valor els residus i que ens impulsi cap a una societat pionera en innovació."*

#### 1.1.2.7. *Indicadors legals*

A Catalunya existeix una normativa específica que deriva de l'Estatut d'Autonomia tan pel que fa a les cooperatives com al que respecte al turisme.

D'acord amb l'article 171 de l'Estatut d'Autonomia, la Generalitat té competència exclusiva en matèria de turisme, i en exercici d'aquesta competència, la Generalitat promulga la Llei 13/2002, de 21 de juny, de turisme de Catalunya. Amb aquesta llei es regulen la majoria d'aspectes a tenir en compte a l'hora de crear un establiment turístic: activitats turístiques, serveis, subjectes, recursos, etc...

Per regular l'activitat de les cooperatives la Generalitat promulga la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives. Aquí es regulen els aspectes de constitució i funcionament d'aquest tipus de societat: tipologia del socis, diferents tipus de cooperatives, contingut dels estatuts, etc...



## 1.2. Anàlisi de l'entorn específic

### 1.2.1. Definició de l'entorn específic

Per a la definició de l'entorn competitiu del negoci seguirem el plantejat pel model d'Abell (veure annex 1) a partir de qual l'entorn competitiu es pot definir a partir de 3 dimensions:

- (1) Grup de clients servits: clients, majoritàriament d'àmbit nacional a qui li agrada gaudir de la proximitat a la natura durant les seves vacances però, a més a més, li agrada fer-ho de manera activa.
- (2) Funcions que el producte cobreix:
  - Necessitats fisiològiques: intentant que els clients descansin i s'alimentin correctament.
  - Les necessitats de seguretat: posant tot el que necessiti el client al seu abast.
  - Les necessitats socials dels clients: Els visitants d'aquests establiments normalment venen en grups (familiars o d'amics), amb la qual cosa poden trencar amb les seves rutines i fer activitats grupals reforçant així les seves relacions.
- (3) Com s'ofereix el servei: tal i com ja s'ha analitzat, NATURVACAT, SCCL vol oferir un servei integral per poder gaudir de la naturalesa de manera respectuosa. Així, el servei es centra en dos eixos:
  - La masia pròpiament dita, on els clients poden descansar i relaxar-se.
  - Les activitats que s'oferiran per oferir als clients una estada més "autèntica".

Amb les tres variables ja definides podem establir l'entorn competitiu en el qual operarà l'empresa.

- Indústria: la del turisme, una indústria molt madura a Catalunya atès el pes que té en el conjunt de la economia catalana.
- Negoci: allotjaments turístics, i dins d'aquesta categoria, la d'allotjaments dedicats al turisme rural.
- Mercat: establiments turístics dins de la indústria del turisme. És un mercat molt gran i amb una saturació creixent.

### 1.2.2. Model de les cinc forces de Porter

#### 1.2.2.1. Poder de negociació dels clients

Els possibles clients de NATURVACAT, SCCL són persones que volen gaudir de la natura que ofereix l'entorn en el qual s'ubica la masia. El perfil dels clients és bastant homogeni: famílies o parelles joves, amb un estil de vida actiu i que són molt conscienciats de la importància de la preservació de l'espai natural.

Aquest factor juga a favor de l'empresa, ja que aquest elevat nivell conscienciació fa que els clients estiguin disposats a pagar un preu més alt sempre que tinguin la certesa de que el servei ofert és de qualitat. El que l'empresa tingui forma jurídica de cooperativa també pot jugar en el seu favor en trobar més simpaties per part del públic objectiu, al tractar-se d'una organització més ètica que un altre tipus de societat.

Tot i això, s'ha de tenir en compte el canvi en les preferències dels consumidors que ha tingut lloc durant els últims anys. Així, el nombre d'establiments de turisme rural ha augmentat molt i per tant la competència és molt elevada, fet que augmenta el poder negociador dels clients. Tanmateix, el nombre d'establiments respectuosos amb el medi ambient ha crescut degut al fet que s'ha comentat abans: la conscienciació de la gent amb el medi ambient.



### 1.2.2.2. Poder de negociació dels proveïdors

Els proveïdors de la masia seran majoritàriament proveïdors locals, que es veuran afavorits per la contribució que farà la masia al seu nom, com per exemple, els productes agrícoles que tindrien com a origen les comarques properes.

Tanmateix, els agents econòmics de la zona estaran predisposats a col·laborar amb una empresa que augmenti la visibilitat i faci publicitat del poble de Vidrà i les seves rodalies.

En canvi, s'ha de tenir en compte que molts serveis no es poden trobar de manera local, i que els subministraments en un lloc allunyat poden fer que els proveïdors tinguin dificultats per accedir-hi, augmentant així el seu poder sobre NATURVACAT, SCCL.

### 1.2.2.3. Amenaces de nous competidors entrants

L'aparició de nous competidors entrants dependrà sobretot, de les barreres d'entrada al sector hotelier i de serveis. Els obstacles que s'hi poden trobar són bàsicament l'alta inversió inicial del projecte, sobretot destinada a l'adquisició i posada a punt de l'edifici que ha de fer les funcions de la casa rural i la legislació vigent per tal de complir tots els permisos necessaris per dur a terme l'activitat fent-ne un esment especial en la posta en marxa d'una cooperativa.

El gremi hotelier, no presenta unes barreres d'entrada excessivament complicades a l'hora d'emprendre un nou negoci; no obstant, les barreres de sortida són més dificultoses sobretot degudes a l'alta inversió inicial duta a terme per llançar el negoci de la casa rural. Serà de gran importància diferenciar la nostra empresa d'altres existents en el sector.

### 1.2.2.4. Amenaces de productes o serveis substitutius

Els serveis substitutius que ens podríem trobar al nostre entorn són: hotels, hostals i zones d'acampada i càmpings.

Actualment, la intensitat dels competidors directes de l'entorn a Vidrà és alta (51 places hoteleres, 363 places de càmping i 41 places d'establiment rural ampliades recentment fins a 77 places). No obstant, gaudeixen d'una bona demanda sobretot de caps de setmana i tot i oferir-se a pàgines d'allotjaments del sector com podria ser "toprural", no tenen presència als grans buscadors com "Tripadvisor" o "Booking".

### 1.2.2.5. Rivalitat entre competidors

A la població de Vidrà, existeixen actualment quatre establiments de turisme rural que inicialment constaven de 41 places en total però pràcticament s'han doblat les places per augment de la demanda:

- La Rania: casa rural de 18 places que es lloga sencera amb una estança mínima de dues nits.
- Can Font de Ciuret: es compon de dues petites cases rurals a zona ramadera per a la cria d'ovelles; una per a 4 persones i l'altra per a 9. Es lloguen senceres.
- Mas Quintana de Ciuret: es compon de dues masies construïdes al s.XVI, Mas Quintana, consta de 16 places i Cal Pubill que consta de 18 places. Es lloguen íntegres sobretot per a esdeveniments i celebracions.
- Masia d'Els Plans: casa rural per a 12-16 persones, llogada íntegrament per una estança mínima de dues nits.

Tot i que inicialment pugui semblar una forta rivalitat, ens diferenciem en forces aspectes que faran de NATURVACAR, SCCL un allotjament únic, encaminat a un "target" turístic concret: casa o hotel rural amb cuina pròpia i possibilitat de fer-hi allotjament i esmorzar, mitja pensió o pensió completa on s'hi serveixen productes de proximitat o fins i tot del propi hort de la casa.

## 2. MODEL DE NEGOCI

Per dissenyar el model de negoci d'una manera gràfica i sintetitzada es farà servir el model Canvas. La representació gràfica es pot trobar a l'annex 2.

Els vuit elements que caracteritzen el model són els següents:



## 2.1. Proposta de valor

La proposta de valor de NATURVACAT, SCCL es basa sobretot en la **personalització** que cada client tindrà durant la seva estada. Aquesta serà possible degut a varis factors: primer, degut a l'**entorn familiar** que tindrà la masia degut a la implicació dels seus propietaris, que faran vida juntament amb els visitants. Aquesta interacció amb els visitants permetrà conèixer més a fons els gustos de cada client. Un altre aspecte important és la oferta d'**activitats** que estarà a disposició dels clients: sortides en bicicleta, excursions guiades, servei de massatges, etc.

Així, l'objectiu serà oferir al client un servei que vagi més enllà de un lloc per dormir, creant una experiència única en un **entorn natural privilegiat**. La comarca d'Osona està envoltada per una naturalesa de gran bellesa, amb llocs tant característics com la Serra del Cadí i la zona volcànica de la Garrotxa.

També serà un element diferenciador la **restauració**: com que la masia tindrà un hort propi i els productes consumits seran en la seva majoria de proximitat, la gastronomia particular de la comarca jugarà un paper fonamental en la experiència dels visitants.

Tots aquests elements formaran la proposta de valor, amb la qual NATURVACAT, SCCL es diferenciarà dels seus competidors i obtindrà avantatges competitiu.

## 2.2. Recursos clau

En quan als recursos físics dels quals disposarà la cooperativa per oferir el servei són els següents: d'una banda, la masia on els clients tindran els seus allotjaments, al voltant de la qual s'organitzarà la resta d'espais. A la mateixa, hi ha espai per allotjar fins 20 clients en 9 habitacions, amb la possibilitat d'afegir llits plegables que incrementen la capacitat en 4 persones més. La masia disposa de tots els serveis d'un establiment d'aquest tipus: cuina, menjador amb llar de foc, sala de jocs, servei de rentat de roba, calefacció, internet, barbacoa exterior, piscina, etc.

Un altre aspecte molt important és l'hort, on es cultivaran aliments que després es faran servir en la cuina i en el qual s'organitzaran tallers i activitats per als visitants, oferint la possibilitat de cultivar ells mateixos diversos aliments que podran consumir durant la seva estada o bé collir-los i emportar-se'ls als seus domicilis.

També hi haurà un corral amb animals típics de granja, que formaran part de les activitats oferides sobretot als visitants més joves, per tal d'implicar-los en la seva cura.

Els recursos intel·lectuals tindran un pes molt important, començant pels treballadors de la cooperativa. La idea dels socis fundadors és que tots els treballadors acabin sent socis de la mateixa, tot i que al principi i fins que el negoci estigui posat en marxa segurament no s'assoleixi aquest objectiu. Amb això, s'aconseguiria una implicació molt elevada, fent que el servei ofert sigui de major qualitat.

## 2.3. Activitats clau

Les activitats més importants són les que tenen a veure amb el servei ofert. D'una banda, el servei d'allotjament pur, que és el bàsic que s'ofereix, però d'altra banda també la resta d'activitats que s'ofereixen com a opcionals però que permeten gaudir d'una experiència integral de descans en mig de l'entorn natural incomparable. Entre aquestes activitats estan les excursions, tallers i la resta d'activitats que es fan en grup i oferides per NATURVACAT, SCCL, però també estan els serveis que es deriven de l'ús d'instal·lacions de la masia, com la piscina o la barbacoa.

Una altra activitat important inclou l'estètica de la masia. Els valors fundacionals de la cooperativa impliquen un màxim respecte pel medi ambient i l'entorn on s'ubica l'empresa, i l'estètica de la mateixa també s'haurà d'adaptar a aquesta realitat. Així, la decoració tan interior com exterior haurà d'estar en harmonia amb l'ambient, respectant sempre la ubicació privilegiada en la qual es troba.

Hi ha un altre activitat clau en l'èxit de NATURVACAT, SCCL, que serà la publicitat i relació amb els clients. Degut a la forta competència del sector, serà important que tinguin una forta presència a les xarxes socials i les pàgines de reserves i opinions especialitzades en el sector:



Toprural, Escapada Rural i similars. Serà important la relació amb els clients, tan amb els que ja han visitat la masia, compartint imatges i moments de les estades, com els futurs clients que estiguin buscant un allotjament.

## 2.4. Associacions clau i aliances

Les associacions formen un element molt important en l'estratègia competitiva de NATURVACAT, SCCL. Segons els valors de l'empresa, és molt important cuidar el medi ambient i interactuar de forma responsable amb l'entorn. És per això que en la cerca de socis i proveïdors s'hauran de tenir en compte aquestes idees, escollint socis que tinguin valors similars i donar suport al comerç de proximitat.

En aquest sentit, els proveïdors de productes bàsics per al servei de restauració (llet, carns, etc...) hauran de ser, en la mesura del possible, cooperatives situades en la mateixa zona geogràfica. Aquestes col·laboracions també es podran enfortir oferint als nostres clients, visites a les granges o centres de producció, creant sinergies entre els possibles socis.

## 2.5. Fonts i fluxos d'ingressos

La font d'ingressos principal serà per part dels clients que s'allotgin a la masia. El fet que a l'entorn hi hagi competidors condicionarà els preus de NATURVACAT, SCCL. S'hauran d'ajustar els marges per tal de poder ser prou competitius però alhora, obtenir ingressos suficients que permetin desenvolupar el projecte i obtenir els beneficis necessaris per sostenir-lo i que pugui continuar endavant. Sobretot durant la primera fase, durant la qual la masia s'haurà de donar a conèixer al públic, els costos s'hauran d'ajustar molt, per tant els preus inicials és molt possible que es revisin al cap de poc temps. A l'annex 3 es pot observar la taula de preus.

## 2.6. Estructura de costos

Els principals costos durant la posada en marxa del negoci seran els de la reforma de la masia. S'ha arribat a un acord amb un propietari per llogar-la durant els tres primers anys, fent-se càrrec la cooperativa de les reformes, per a posteriorment fer efectiva la compra. Per a suportar aquestes despeses inicials es comptarà amb les capitalitzacions d'atur dels socis i amb un préstec ICO (més detalls al pla financer).

Apart d'aquests costos, s'haurà de fer front a la compra de mobiliari, maquinària i similars, a les despeses dels subministraments d'aigua, llum, gas, telèfon, i de restauració. Un altre aspecte important seran les despeses de manteniment de la masia i les seves instal·lacions.

## 2.7. Segmentació de clients

El target de clients de NATURVACAT, SCCL és molt ampli i heterogeni. A tothom li agrada anar de vacances, o simplement anar a passar fora un cap de setmana, envoltats de natura per tal de relaxar-se i fugir de l'estrès diari. Tant poden ser famílies que volen compartir temps de qualitat, fent activitats que normalment no poden al seu lloc d'origen, com parelles que només volen gaudir de la vida relaxada que ofereix aquest racó de la comarca de Osona.

Alhora, hi ha tres aspectes que condicionen molt la tipologia de clients als quals s'adreça la cooperativa: l'augment de la consciència mediambiental, que fa que els clients siguin més exigents amb l'empremta que deixa l'establiment al mitjà rural; la cerca de l'autenticitat, que es veu reflectida sobretot en la preocupació pels productes autèntics de la terra i no pas els elaborats en hivernacles; i la cerca del benestar físic i mental, que es vol aconseguir apropant-se a un món més rural i més tranquil, fora de les grans aglomeracions de les ciutats o fins i tot la sobreexplotació de molts llocs turístics.

## 2.8. Relacions amb clients

La relació amb els clients es basarà en una extrema personalització del servei, per a la qual cosa és bàsic tenir una relació molt propera. Ja des de les primeres passes, com és la cerca de informació per a la reserva, la pròpia reserva, la informació que es posi a disposició dels clients



i en general tota la fase prèvia a l'estada, el personal encarregat de gestionar les reserves tindrà un tracte molt personalitzat, amb preguntes orientades a satisfer al màxim els desitjos dels visitants.

Aquesta comunicació es mantindrà en tot moment durant la estada, per veure si efectivament s'està complint amb l'objectiu d'oferir una experiència única als clients. I naturalment, amb posterioritat de la estada també es mantindrà una relació el més propera possible, amb l'enviament periòdic d'una «newsletter» sobre les novetats de la masia i articles que puguin ser d'interès dels clients.

## 2.9. Canals de distribució

El canal de distribució que intentarem explotar és el boca-orella, aquest sistema és el més adequat, no tan sols per el poc cost, sinó perquè si funciona significa que el client deixa el nostre establiment després d'una estància satisfactòria i recomana al seu voltant, avui en dia l'àmbit del boca-orella no es només a familiars, companys de feina, veïns, ... aquest concepte s'ha magnificat amb la utilització de les xarxes socials. Per aquest motiu hi haurà un seguiment de les nostres xarxes socials per tal d'estar actualitzat en aquest àmbit.

Amb la creació d'una pagina web, amb els diferents dominis, i la possibilitat d'efectuar reserves directament a través d'ella, es farà feina per aconseguir una bona situació a Google, motor principal de recerca a internet, per tal que qualsevol persona que vulgui reservar el nostre establiment tingui molt a mà la nostre web.

Importants seran també les assistències a fires turístiques, tal com B-travel a Barcelona, WTM a Londres o FITUR a Madrid, on es creen moltes relacions amb agències de viatges i professionals turístics que ens poden situar dins el mapa del turisme rural.

## 3. PLA DE MÀRQUETING

### 3.1. Estratègia de segmentació

Degut al gran nombre de clients potencials de NATURVACAT, SCCL l'estratègia de segmentació escollida és la de **màrqueting de segments**. Es tracta d'un servei al qual molta gent pot accedir, de tipologies molt diverses: parelles joves que volen gaudir d'uns dies de relax o de "descans actiu", famílies amb nens petits que volen que els seus fills tinguin contacte amb la naturalesa, parelles d'edat més avançada als quals els hi agrada la natura i són conscients del grau d'impacte que té l'entorn rural en la qualitat de vida i la seva salut, etc...

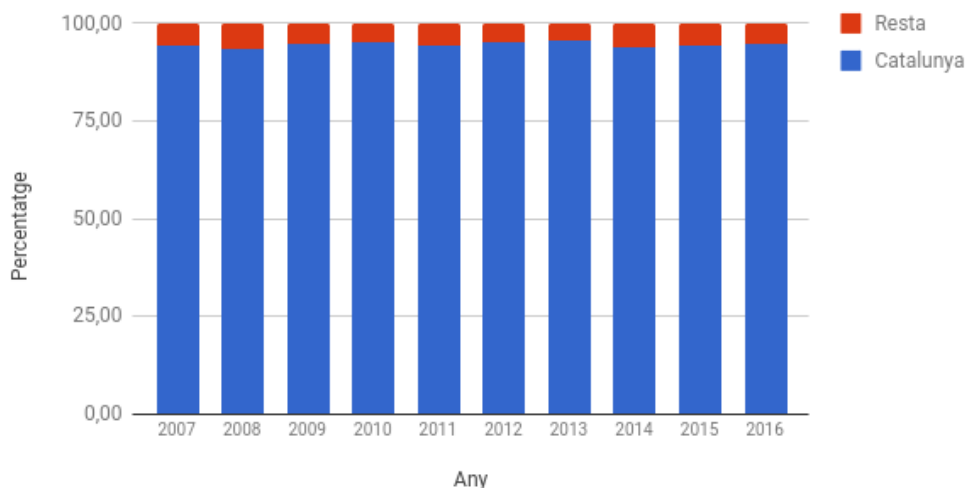
Aquest segment es pot descriure en base a uns criteris de segmentació de mercat, que són les següents:

- Variables geogràfiques: la gran majoria de clients d'establiments de turisme rural a Catalunya viuen a la mateixa Comunitat, tal i com es pot veure en el gràfic de baix.

Gràfica 1: Turistes amb residència a Catalunya allotjats a Catalunya



### Percentatge de turistes amb residència a Catalunya sobre el total d'Espanya



Font: elaboració pròpia a partir de: <http://www.ine.es>

Així, podem dir que la gran majoria dels clients de la masia seran catalans, o de la zona geogràfica més propera (sud de França i l'Aragó, fonamentalment, tot i que aquest volum serà petit).

- Variables demogràfiques:** tot i que la majoria dels clients seran de parla espanyola i catalana, seria interessant trobar treballadors que es puguin comunicar amb fluïdesa en altres idiomes, sobretot de cara a les excursions guiades, els tallers sobre horticultura, etc...

La majoria dels turistes rurals són gent jove i famílies de mitjana edat amb fills que volen gaudir d'un entorn diferent al que estan acostumats, és a dir, majoritàriament gent que viu en entorns urbans que aprofiten el canvi d'entorn per poder relaxar-se de l'estrès diari. Per tant, veiem que el "target" de clients és molt heterogeni, i tothom de qualsevol edat i sexe podrà gaudir plenament a la masia, fins i tot gent gran que, per circumstàncies de salut, no tingui un estil de vida massa actiu.
- Variables socioeconòmiques:** El turistes rurals acostumen a ser treballadors, ja siguin parelles joves i sense fills o famílies de mitjana edat. La gent desocupada o amb recursos escassos no sol marxar fora, tot i que es podria pensar que al tractar-se de allotjaments no tan llunyans, el desplaçament és assumible.

També s'ha de tenir en compte que el servei vol ser de qualitat per tant, sense arribar a ser exclusiu és important que el clients tinguin clar que un bon servei val més que un simple allotjament, ja que tot i que moltes activitats estiguin fetes amb recursos propis, NATURVACAT, SCCL haurà d'adquirir equipaments i material.
- Variables psicogràfiques:** hi ha dos grans grups de potencials clients. D'una banda, els amants de la natura, que normalment tenen un estil de vida actiu i estan molt interessats en conèixer l'entorn a fons i aprofitar tot el que la zona ofereix; i d'altra, els treballadors que degut a la seva vida estressant només estan interessats en relaxar-se i desconnectar de les seves càrregues laborals, familiars, etc.

També s'ha de tenir en compte que la forma legal escollida despertarà certes simpaties entre els clients, que estiguin d'acord amb la gestió democràtica de les cooperatives.
- Beneficis buscats:** El principal benefici que busquen els clients de l'empresa és gaudir del seu temps lliure. Tal i com hem vist, i degut al tipus de client tan heterogeni que té NATURVACAT, SCCL, és important oferir una bona personalització per tal que tothom torni a casa amb la sensació d'haver passat uns dies molt especials, en comunió amb l'entorn i amb un gran respecte per la natura.





### 3.2. Avantatge competitiu

Tal i com s'ha vist en activitats anteriors, l'avantatge competitiu de NATURVACAT, SCCL rau sobretot en tres aspectes: la personalització del servei ofert, la gestió democràtica de la societat i el respecte pel medi ambient.

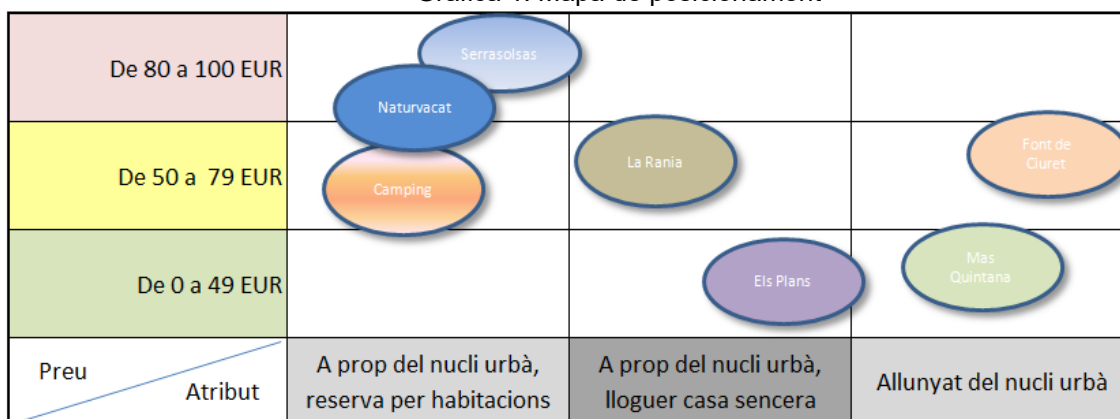
- Personalització del servei: existiran diverses activitats per tal de que cada client pugui escollir una estada d'acord amb els seus desitjos: rutes de senderisme, lloguer de bicicletes, esports d'aventura, tallers sobre horticultura i cura d'animals, etc.
- Gestió democràtica: la participació de tots els treballadors en la gestió del dia a dia possibilita la innovació en els serveis oferits, i la ràpida adaptabilitat de la societat als canvis socials que es puguin produir en el futur, creant una marca potent al llarg del temps.
- Respecte al medi ambient: Els socis fundadors són grans amants de la natura, i un dels grans valors de NATURVACAT, SCCL té a veure amb la preservació de l'entorn. Això comporta des de l'aprofitament de fonts d'energia renovables i sostenibles fins al tracte amb els proveïdors, per exemple adquirint aliments de comerços locals i ecològics sempre que sigui possible.

### 3.3. Estratègia de posicionament

Per definir la estratègia de posicionament s'ha procedit a fer un estudi en forma de benchmark d'anàlisi dels competidors, que en el cas de NATURVACAT, SCCL seràn els establiments de turisme rural ubicats en el mateix poble de Vidrà. L'estudi pormenoritzat es pot veure a l'annex 4.

Amb aquesta informació s'ha elaborat el mapa de posicionament:

Gràfica 1: Mapa de posicionament



Font: elaboració pròpia

Els atributs que s'han tingut en compte per tal de fer el mapa han estat:

- Preu per a 2 persones (en cas de preu per casa ho dividirem entre les persones que l'ocupen per tal de treure el preu de 2 persones).
- Possibilitat de reservar una habitació: possible i impossible.
- La distància del nucli urbà.
- 

Del mapa de posicionament es pot entendre que Serrasolas es pot considerar com l'establiment que significa més competència que la resta, ja que presenta uns atributs molts similars a NATURVACAT, SCCL.





Tan Font de Ciuret com Mas Quintana podrien lluitar en competència en el preu, però a l'estar molt allunyats del nucli urbà creiem que no representen una amenaça.

Els Plans i La Rania no accepten reserves només per una habitació, sinó que s'ha de reservar tota la casa sencera, cosa que resulta una certa competència, ja que NATURVACAT, SCCL també lluitarà per el segment de famílies i grups.

### 3.4. Màrqueting mix

#### 3.4.1. Producte

La missió principal de NATURVACAT, SCCL és la d'oferir un servei al client que permeti satisfer totes les necessitats que pretén cobrir aquest durant l'estada al nostre establiment.

La masia es troba a Vidrà, situat al nord de la comarca d'Osona, entre el Ripollès i la Garrotxa, dins la província de Girona, poble envoltat de muntanyes com el Puigsacalm, Puig Curull, Puig Tosell, Puig dels Llops i Puig de les Àguiles, a més d'estar envoltat de prats, rius i salts d'aigua que fan que el visitant pugui gaudir de la tranquil·litat envoltat d'un paratge espectacular o bé realitzar excursions, rutes en bicicleta i activitats similars.

Així, els pilars del servei ofert són els següents:

- **Allotjament:** la masia, situada al poble de Vidrà, té una capacitat màxima de 20 clients. Es poden llogar habitacions individuals, dobles i familiars, o bé llogar tota la casa sencera per a grups més grans. Com que es tracta d'una masia que s'haurà de reformar abans d'acollir persones, comptarà amb totes les equipacions i comoditats dels establiments moderns (per exemple, calefacció i WiFi gratuït), i també amb àrees comunes.
- **Restauració:** els clients podran escollir entre esmorzar, mitja pensió i pensió completa. A més a més, els caps de setmana la masia obrirà el restaurant a visitants que no estiguin allotjats. Els menús oferits es centraran en la gastronomia de proximitat, amb productes frescos i provinents de la comarca d'Osona i les veïnes. També jugarà un paper fonamental l'hort propi de la masia, del qual s'agafaran productes per cuinar-los allà mateix.
- **Activitats addicionals:** són la clau i l'element diferenciador principal respecte a la competència de NATURVACAT, SCCL. Les excursions guiades, el servei de lloguer de bicicletes, tallers d'horticultura i observació d'animals estaran a disposició dels clients per tal d'oferir una experiència única. També hi ha altres serveis com la piscina exterior, a disposició dels clients durant la temporada estival o la barbacoa que faran que els visitants tinguin moltes opcions per escollir.

#### 3.4.2. Preu

Degut a les característiques del servei existiran preus per a la temporada d'hivern i d'estiu. En un primer moment els preus hauran de ser molt competitius per tal de donar-se a conèixer, i en funció del creixement i del grau d'ocupació durant el primer any és possible que aquest es revisin.

S'ha de tenir en compte que el servei que vol oferir NATURVACAT, SCCL és d'una elevada qualitat, per tant és possible que aquests preus acabin sent una mica més alts que els de la competència més directa, atès el servei personalitzat que es dona.

A l'annex 2 es pot consultar la taula de preus per al primer any, tant pel lloguer d'habitacions com per les activitats.

#### 3.4.3. Distribució

La distribució preferible serà la distribució directe de NATURVACAT, SCCL al client, també anomenat B2C, (de l'anglès Business to Consumer), per aprofitar al màxim el contacte directe amb el client des d'un primer moment, element que considerem bàsic per a satisfer totes les seves necessitat. El canal digital utilitzat serà la pròpia pàgina web de la masia, on es podran



efectuar reserves en diferents idiomes, alguns com espanyol, català, anglès i alemany aprofitat els coneixements dels socis.

Per tal d'aprofitar l'entorn digital al màxim també s'oferirà la masia a majoristes turístics, també anomenat B2B (Business to Business, de l'anglès), amb l'objectiu d'aconseguir nous clients amb interès a l'entorn rural s'utilitzarà diverses pàgines webs especialitzades, tals com:

- <http://www.toprural.com/>
- <http://www.somrurals.com/es/>
- <http://www.gironarural.org/es/index.html>
- <https://www.clubrural.com/>
- <https://www.rusticae.es/>

Però també s'utilitzaran altres pàgines web més generalistes, com:

- <https://www.tripadvisor.es/>
- <https://www.booking.com/index.es.html>

#### **3.4.4. Promoció i comunicació.**

Actualment, la millor manera per donar a conèixer un negoci és una estratègia basada amb les possibilitats d'internet, amb un àmbit de "Social Media", ja que les noves tecnologies han evolucionat com element clau per la relació empresa - client, aquesta via de comunicació genera un intercanvi molt dinàmic i a més a més molt econòmic. Amb aquest intercanvi d'informació, l'empresa ha d'intentar adaptar l'oferta a les peticions dels clients per tenir el màxim èxit possible.

Des de l'inici de l'activitat, es gestionarà l'opinió dels clients a través de la pàgina [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es), web que considerem imprescindible avui en dia en el sector turístic.

Les opinions dels clients seran contestades i tractades de manera individual, per tal de donar resposta a possibles queixes o idees de millora.

També es posarà a disposició dels visitants un formulari que es podrà omplir una vegada finalitzin la seva estada.

### **3.5. Estratègia digital**

Avui dia l'estratègia digital és un element clau dins del món empresarial. Una empresa sense presència a Internet està condemnada al fracàs. Els serveis que utilitzarà NATURVACAT, SCCL seran els següents:

- **Pàgina web:** s'actualitzarà constantment amb notícies, avisos i informació que pugui resultar d'interès per als visitants. També hi haurà un formulari per comunicar-se amb l'establiment, així com una eina per comunicar-se amb la central de reserves mitjançant videoconferència.
- **Email:** tots els visitants i interessats es podran apuntar a una llista de distribució mitjançant la qual la cooperativa difondrà notícies d'interès. També es farà servir el correu electrònic per comunicar-se de manera ràpida i eficient amb els clients.
- **Peer to peer:** les pàgines com Tripadvisor, o moltes centrals de reserva com Booking o Hotels incorporen un sistema de puntuació per que els usuaris puguin valorar un establiment. És important tenir presència aquí i mostrar interès pel feedback dels clients, incorporant les seves idees a la nostra oferta.
- **Xarxes socials:** com a continuació del punt anterior, la presència a les xarxes socials (Twitter, Facebook, Instagram, etc) és crucial per tenir contacte amb els nostres clients, tant els que ja han visitat la masia com els que encara s'ho estan pensant. Són eines molt poderoses, fins i tot mitjançant el Predictive Modelling [2] es poden elaborar models a futur sobre les noves tendències i gustos dels clients.



### 3.6. Estratègia Branding

La estratègia ha d'anar encaminada a enfortir la imatge i el nom de NATURVACAT, SCCL. Els elements que la conformen són els següents

- **Nom:** format per les paraules natura, vacances i Catalunya.
- **Logo:** el logo es pot veure a l'encapçalament del document, és senzill i molt visual: la masia al costat d'un arbre i un sol, que vol remarcar la fusió de l'empresa amb el seu entorn natural.
- **Colors corporatius:** són els que es poden veure al logo de NATURVACAT, SCCL: el blau, verd i groc. Són colors associats a la natura i al ecologisme, i la seva combinació evoca tranquil·litat i relaxació. Aquest elements són justament els que l'empresa vol oferir als seus clients.

### 3.7. Anàlisi DAFO

A l'anàlisi DAFO queden reflectides totes les claus de l'entorn de l'empresa i també s'analitza la situació competitiva de l'empresa en el seu mercat, en relació amb les debilitats, oportunitats, fortaleces i amenaces.

#### 3.7.1. Entorn extern de l'empresa

##### 3.7.1.1. Oportunitats

Suposen un avantatge competitiu per NATURVACAT, SCCL perquè permeten millorar la rendibilitat de la cooperativa o augmentar els negocis. En el nostre cas creiem oportú destacar:

**Sector emergent:** com a tal el sector del turisme rural te molt recorregut i per tant veiem la inversió en aquest sector.

**Preu de la habitatge rural:** el preu d'aquesta requereix molt menys inversió que si es compra qualsevol immoble.

**Comerç de proximitat:** al situar-se en àrees allunyades de les grans ciutats, per tant es molt difícil aconseguir proveïdors regulars, per tant s'aprofita el comerç que hi ha als voltants i així s'assegura qualitat i bon servei.

**Col·laboració amb altres cooperatives:** és una de les característiques de les cooperatives, la estreta col·laboració entre totes elles, ja que es fomenta molt i és molt fàcil crear sinergies per tal de beneficiar-se mútuament de la col·laboració.

##### 3.7.1.2. Amenaces

Són elements a l'entorn de l'empresa que dificulten el desenvolupament de la seva estratègia, en redueixen la seva efectivitat o, per contra, n'incrementen els riscos o els recursos que es necessiten per la implantació, redueixen els ingressos o la rendibilitat.

**Inestabilitat política:** la situació política que hi ha actualment a Catalunya fa que el PIB tendeixi a disminuir [3]. Aquesta inestabilitat també afecta directament al sector turístic.

**Competidors amb experiència al sector:** a Vidrà ja hi ha altres 4 establiments turístics que estan establerts per un període de temps superior al del NATURVACAT, SCCL, el que fa que puguin tenir cert avantatge.

**Canvi del gustos dels clients:** el fet que actualment estigui amb apogeu el turisme rural, el turisme que permet el contacte amb el medi ambient, s'ha de tenir en compte que aquests gustos son susceptibles de canvi i pot fer que hi ha un excés d'oferta.



### 3.7.2. Entorn intern de l'empresa

S'analitzen en aquest cas els aspectes interns que depenen de l'empresa i dels socis de la mateixa.

#### 3.7.2.1. Debilitats

**Manca de clientela fidel:** una de les principals fonts de màrqueting que utilitzarà NATURVACAT SCCL és el boca-orella, per això al començament del projecte s'haurà d'utilitzar altre tipus de comercialització per tal de donar a conèixer el projecte i poder començar a crear la base de la clientela fidel.

**Manca d'experiència:** aquest punt pot resultar negatiu, si bé es pot contrarestar amb la motivació positiva que tenen els socis emprenedors, però aquesta manca d'experiència pot causar errors tant en la planificació com amb l'execució.

**Inversió inicial elevada:** la inversió que requereix el projecte per tal d'iniciar NATURVACAT, SCCL és alta, estem parlant de l'adequació de la masia, així com inversió en material necessari.

#### 3.7.2.2. Fortaleses

**Ubicació excel·lent:** la ubicació de la masia a les afores del poble de Vidrà, just a la confluència de les comarques d'Osona, Ripollès i la Garrotxa a una àrea de la província de Girona envoltada de muntanyes, rius, i molts de camins transitables fan que aquesta ubicació sigui excel·lent.

**Motivació dels socis emprenedors:** els socis estan davant la seva primera inversió monetària, ells consideren aquest projecte com el seu naixement empresarial.

**Diferenciació:** el producte ofert per NATURVACAT, SCCL tindrà un element diferenciador respecte a les altres cases rurals i serveis que és la dedicació dels seus socis, a la vegada inversors, en tot el que succeeixi a l'empresa.

## 4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

### 4.1 Definició del procés productiu

El procés productiu de NATURVACAT, SCCL es divideix en varis processos simultanis. D'una banda, tenim el servei principal, que és el d'oferir unes vacances o estades als clients, però aquest servei és molt genèric i requereix de diferents subprocessos no directament relacionats entre si, i que fins i tot segons la tipologia de client es poden contractar o no.

Es poden identificar els següents serveis:

- **Allotjament:** es tracta del servei principal, un servei que tothom qui vingui a la masia haurà de contractar. Aquest servei comença en el moment que els clients fan la seva recerca per tal de contractar l'estada. Per fer aquest reserva el client tindrà diverses opcions:
  - a. Reserva a través de formulari en la pàgina web de la cooperativa: [www.naturvacat.coop](http://www.naturvacat.coop)
  - b. Reserva a través de portals web tipus Booking o Toprural.
  - c. Contacte directe amb recepció a través de correu electrònic ([reserves@naturvacat.coop](mailto:reserves@naturvacat.coop)) o els diferents comptes a les xarxes socials: Facebook, Twitter e Instagram [4]
  - d. Reserva telefònica



Una vegada contractada l'estada és hora de la posada a punt de l'habitació reservada, i aquest servei inclou la neteja i la revisió de l'habitació. Per a la neteja s'ha decidit subcontractar el servei a una empresa externa: Neteges Osona, S.L. Es tracta d'una empresa amb experiència en el sector i que oferta molts serveis relacionats amb aquesta activitat.

El manteniment de les instal·lacions es farà de manera puntual, segons vagin sorgint les necessitats, per tal d'assegurar el subministrament dels serveis necessaris: aigua, llum, gas i telefonia.

Una vegada el client arribi a l'allotjament caldrà donar un servei de suport: si hi ha clients amb necessitats especials o desitjos concrets, per exemple persones amb discapacitats o famílies amb nens petits que vulguin llits addicionals o similars.

També serà important la informació: si un client vol contractar un servei extern (per exemple, un taxi, o enviar una postal mitjançant Correus els treballadors hauran de ser capaços de oferir les solucions desitjades).

- **Restauració:** Un altre servei que no està directament relacionat amb l'allotjament, ja que els clients poden contractar o no mitja pensió o pensió completa. Aquest servei es refereix a l'alimentació que oferirà NATURVACAT, SCCL als seus clients: esmorzars, dinars i sopars. El comerç de proximitat serà molt important en aquest servei, i és que la masia oferirà menús amb productes que tinguin un origen local, de la comarca d'Osona i voltants. També tindran molta importància els productes que es cultivin a l'hort propi de la masia.
- **Activitats:** Tota la resta d'activitats de lleure que s'oferiran entren dins aquesta categoria. Aquest servei també és opcional, ja que els clients podran decidir si participen en alguna o es limiten a allotjar-se en la masia i després descobrir la zona per la seva banda. El total d'activitats es pot dividir en dos tipus:

a. Activitats a dins de la masia

Aquestes activitats son, per exemple, les rutes guiades de senderisme, excursions en bicicleta, sortides amb cavalls,...etc. La majoria d'aquestes activitats es faran amb personal qualificat, que en un primer moment s'haurà de contractar.

b. Activitats a fora de la masia

Totes aquelles activitats que es poden realitzar sense sortir de les instal·lacions de la cooperativa: des del servei de massatges fins als tallers d'horticultura.

Les activitats constitueixen un punt clau dins de l'estratègia de NATURVACAT, SCCL. Són precisament l'element diferenciador respecte a la competència ja que aporten molt més que en el cas d'un simple allotjament. Mitjançant aquestes es pot arribar a gaudir d'una experiència d'immersió plena en l'entorn.

## 4.2. Estratègia de producció

### 4.2.1. Demanda

La demanda d'establiments de turisme rural ha pujat molt en els últims anys, al igual que el nombre de places hoteleres. Això juntament amb l'augment de la consciència mediambiental i l'empitjorament de les condicions de vida en general i de la qualitat de l'aire en particular a les grans ciutats ha provocat el boom del turisme rural.

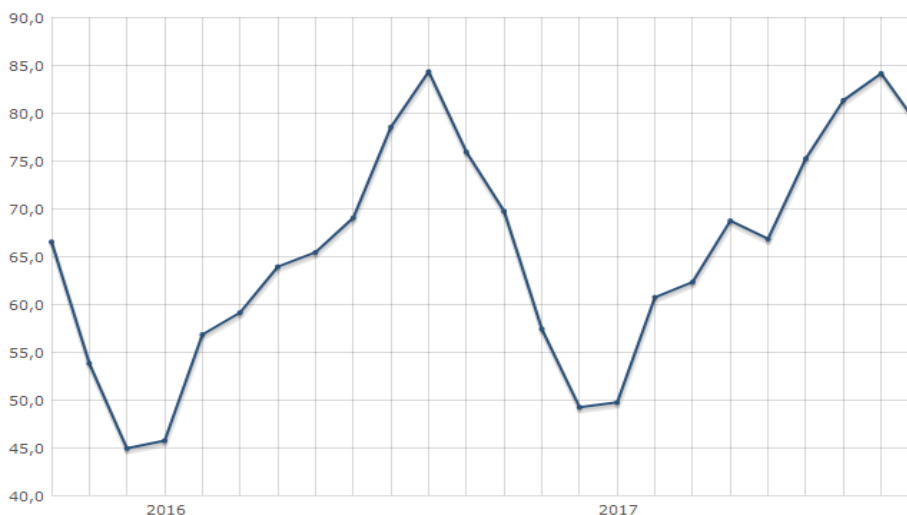
Tal i com s'ha analitzat prèviament la demanda d'establiments hotelers i de turisme a Catalunya és molt estacional (veure gràfica 2): durant els mesos d'hivern la ocupació és relativament



baixa, mentre que al mesos d'estiu aquest és molt elevada. Això farà que NATURVACAT, SCCL hagi d'enfrontar-se a aquesta estacionalitat.

Gràfica 2: Grau d'ocupació d'establiments hotelers a Catalunya [2]

Grau d'ocupació per habitacions en establiments hotelers. Catalunya. Oct 2015-Set 2017



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

#### 4.2.2. Capacitat productiva

La capacitat productiva de NATURVACAT, SCCL ve donada per la màxima capacitat d'allotjament de turistes a les seves instal·lacions.

Les hores de personal no representen cap problema, ja que els socis fundadors tenen la seva vivenda particular a dins de la finca, de forma que poden ocupar-se de moltes tasques de manteniment fins i tot en temporada baixa, on la baixa demanda també farà que la capacitat productiva estigui sobredimensionada.

És en aquesta època on els socis poden aprofitar per formar-se en àmbits que requereixin d'un coneixement específic, com per exemple participar en cursos de monitors de lleure i activitat esportiva d'aventura.

També es pot reorientar la capacitat productiva per a altres serveis, com fer petites obres de millora en les instal·lacions.

#### 4.3. Pla logístic

Els proveïdors seran bàsicament empreses locals i altres cooperatives de la comarca d'Osona per tal de satisfer el més ràpid possible la necessitat de cada moment.

##### 4.3.1. Compres i aprovisionaments

L'àrea on serà més important el pla logístic és l'àrea de restauració, el restaurant i cuina. En aquest cas s'utilitzaran els productes que generi l'hort de la masia, però serà necessari comprar a tercers. Es tindrà en compte els proveïdors que tinguin una filosofia similar a la de NATURVACAT, SCCL (cooperatives, empreses locals) sempre que sigui possible, tenint en compte que és important que assegurin la disponibilitat per entregar els productes necessaris.

- Productes apalancats: mobiliari, maquinaria industrial, coberteria, vaixelles i llenceria que es comprarà a empreses especialitzades en la indústria hotelera.



Per la compra de mobiliari i maquinaria industrial es farà un estudi de mercat per conèixer quines son les millors possibilitats entre les múltiples opcions que hi ha al mercat.

Per la neteja de la llenceria de tota la masia es dura a netejar a la cooperativa Calandra [5] que ofereix el servei de bugaderia i garanteix rapidesa, bàsic per a no tenir una gran quantitat d'estoc de llenceria dins l'establiment.

- Productes rutinaris: subministrament de productes per manteniment de les instal·lacions tals com productes de neteja, productes pel manteniment de jardins i piscina, ....

Com que hi ha una gran oferta d'empreses que ens poden aprovisionar amb aquestes matèries, es revisarà en cada moment qui es el proveïdor que més convé, però sempre des de la perspectiva que la fidelitat a un mateix proveïdor moltes vegades pot resultar efectiu, si bé no en preu, que també, si que pots ser positiu a la fidelitat al client i també al bon servei.

- Productes coll d'ampolla: en aquest cas NATURVACAT, SCCL intentarà crear fortes aliances amb les empreses de servei tècnic tant de les maquinaries industrial com per exemple de calderes, depuradora de la piscina, ja que seran empreses que si be no influeixen en el benefici final de l'empresa si que son difícils d'aconseguir els seus serveis per la limitada oferta i també per l'especialització de marques que es produeix.

## 4.4 Disseny organitzatiu

### 4.4.1. Organigrama

Per les característiques del projecte, d'inici l'estructura de personal de NATURVACAT, SCCL serà petita. Els dos socis fundadors s'encarregaran de la majoria de les funcions excepte d'aquelles que sigui impossible per manca de coneixements o preparació.

A continuació passem a detallar l'organigrama previst pel moment d'inici de les activitats.

**Direcció general**: formada pels socis de la cooperativa, i que decidiran sobre les qüestions estratègiques i operatives de l'empresa.

**Cuiner**: Per donar suport en la cuina, serà l'encarregat de preparar els àpats al restaurant.

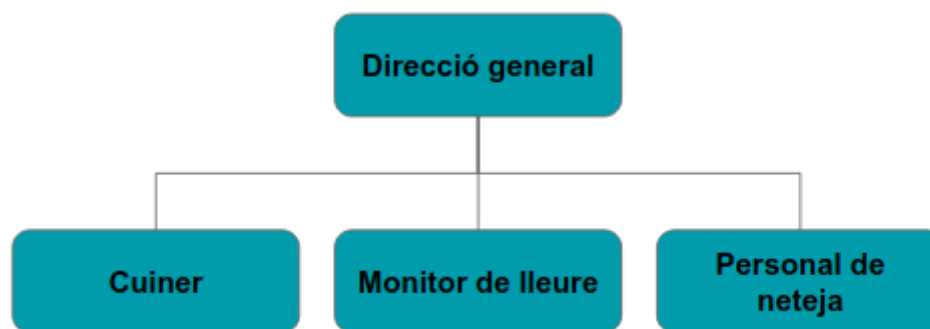
**Monitor de lleure**: L'encarregat d'organitzar les activitats i acompanyar als clients durant les mateixes.

**Personal de neteja**: En principi i a l'espera de l'estudi elaborat per Neteges Osona, S.L. es contractarà una persona qui s'encarregarà d'aquest tema.





Figura 3: Organigrama de NATURVACAT, SCCL



Font: Elaboració pròpia

#### 4.4.2. Descripció i funcions dels llocs de treball

A continuació es descriuen els diferents llocs de treball que hi haurà a NATURVACAT, SCCL, al menys durant els primers mesos de vida de l'empresa.

**Direcció general:** La direcció serà compartida entre els dos socis fundadors, i apart de les funcions pròpies de la direcció general, també s'encarregaran de la gestió integral del negoci i del dia a dia. Així, tasques com organitzar les reserves d'allotjament, mantenir i actualitzar els perfils a les xarxes socials, la funció de direcció de recursos humans (dimensionament de la plantilla), les funcions comercials (representació en fires i events similars), la gestió de les compres i aprovisionaments (selecció i negociació amb proveïdors, etc...)

Com a propietaris també seran els encarregats de contactar amb una assessoria que porti els temes financers i de regulació: recaptació d'impostos, factures, legislació sobre habitatges turístics, etc.

**Cuiner:** El cuiner que contracti la Direcció general ha de tenir una titulació oficial, i és necessari que tingui experiència prèvia en la gestió d'un restaurant. Dins de les seves responsabilitats, a part de la lògica de cuinar els menús diaris, estarà la de planificar els menús i per tant les necessitats d'aliments i donar suport a la Direcció general en tots els àmbits relacionats amb el seu treball: elecció de productes i proveïdors adients, control dels estocs, atenció al client durant els horaris d'apertura del restaurant, ...etc.

**Monitor de lleure:** El monitor de lleure serà una persona jove, activa, i que li agradi la natura. És un lloc de treball crucial, en tant que segons la seva experiència prèvia pot aportar moltes idees creatives i que tindrà molta relació amb els clients. Serà l'encarregat de dissenyar i buscar les rutes de senderisme per als clients, i de trobar altres espais al voltant de la masia per fer activitats. Els coneixements en horticultura també seran molt valorats, ja que serà l'encarregat de gestionar i cuidar l'hort de la masia, tot i que en aquest tema comptarà amb l'ajuda dels altres treballadors i socis.

La idea és que els treballadors que ocupin aquestes posicions passin a ser en un futur socis de la cooperativa, per tant serà un requisit desitjable a l'hora de buscar candidats.

**Personal de neteja:** Aquesta persona serà l'encarregada de fer que la masia tingui un aspecte net i saludable, netejant les habitacions, cuina i despatxos. Degut a que la neteja d'establiments turístics té certes particularitats, aquesta persona també ha de tenir experiència. Com que d'entrada es vol contractar el servei consultiu de Netejes Osona, S.L., es pot aprofitar per encarregar-li la contractació d'una persona, o arribar a un acord per contractar a un treballador d'aquesta empresa.





## 4.5. Estratègia de recursos humans

L'estratègia de recursos humans de NATURVACAT, SCCL juga un paper clau en el desenvolupament de l'empresa. Les raons són degudes a la seva forma jurídica però també a la vocació de ser una empresa molt familiar, amb una estreta relació amb el client i també entre els diferents treballadors.

### 4.5.1. Gestió de les persones

La gestió de les persones en NATURVACAT, SCCL optarà per un enfocament absolutament democràtic, afavorint la participació de tots els treballadors en els processos de decisió.

Aquesta manera de gestionar persones no estarà exempta de reptes i complicacions, com la gestió dels conflictes que puguin sortir degut a diferents visions de com evolucionar el model de negoci en una fase temporal posterior. No obstant, es creu que és la millor manera de gestionar un negoci petit d'acord amb els valors fundacionals de la cooperativa.

Es pretén que tot el personal estigui motivat i implicat en l'empresa en tot moment i vegi a NATURVACAT, SCCL com una cosa pròpia. Amb aquesta actitud assegurem que el servei prestat al client sigui de primer nivell, de forma que es faciliti el creixement i desenvolupament de l'empresa. Aquest creixement tindrà llavors una repercussió positiva per als treballadors i socis, creant un cercle positiu.

### 4.5.2. Fonts de reclutament

Es faran servir diversos mètodes de cerca de personal.

S'ha de considerar que les 3 persones contractades han de ser màxima confiança, i també de màxima eficiència. S'intentarà fer un procés de selecció específic per a cada oferta de feina,

- Cuiner: en aquest cas s'optarà per un anunci digital mitjançant la web especialitzada [www.infojobs.net](http://www.infojobs.net), es requerirà una persona amb dedicació exclusiva, ja que haurà de preparar els 3 serveis, si bé els serveis de desdijuni i sopar s'oferiran cada dia, el servei de migdia serà ofert només sota sol·licituds dels clients. Es cercarà un cuiner amb molta experiència a restaurants, que pugui aportar una cuina moderna i mediterrània.
- Monitor de lleure: Existeixen diverses opcions, tot i que la opció de recórrer a portals especialitzats com Infojobs segurament sigui també l'escollida. En tractar-se d'un perfil que requereix un cert coneixement de l'entorn de la masia també ens posarem en contacte amb l'Ajuntament de Vidrà i la Diputació de Girona per explorar opcions de contractar personal que estigui a l'atur.
- Personal de neteja: Tal i com ja s'ha explicat, en aquest cas l'empresa optarà per contractar els serveis d'una empresa especialitzada en neteja industrial per tal d'aconseguir assessorament.

El procés de selecció tindrà les mateixes etapes pels 3 perfils: una vegada rebuts els CV a través del mètode explicat a dalt, els cinc millors candidats passaran a ser entrevistats telefònicament per a una primera avaluació. A partir d'aquí, es filtraran els tres millors per tal de passar a una entrevista presencial. Durant aquesta, es farà una ruta per la masia tot i que encara estigui en obres de manera que els candidats puguin conèixer de primera mà l'entorn. En aquesta entrevista s'observarà l'actitud dels entrevistats i l'entusiasme que mostrin de cara al projecte.

### 4.5.3. Retribucions

La retribució monetària serà un element clau dins del panorama econòmic de l'empresa, ja que serà la manera de que els treballadors obtinguin un rendiment per la seva feina. Tots el



treballadors tindran un sou fixe acord a les retribucions habituals al sector, contemplant el conveni col·lectiu del sector hotel·ler. Apart d'aquest sou, NATURVACAT, SCCL fomentarà la formació dels seus treballadors per tal de que estiguin a la última en els coneixements del sector. Com que les activitats són prou diferents entre si però es vol aconseguir la major flexibilitat entre els treballadors (que tots puguin fer de tot) l'element formatiu prendrà una importància capital.

A part de les retribucions fixes, la direcció de la cooperativa votarà anualment en assemblea la destinació dels beneficis econòmics: es poden pagar bonus monetaris o en espècie als treballadors, de manera que funcioni com una motivació extra per al bon funcionament i la implicació de tots.

#### **4.5.4. RSC a l'àmbit laboral**

La meta de l'empresa es aconseguir donar un servei de qualitat, gràcies a l'altra productivitat dels empleats, creant una cadena de valor acumulat amb el treball de qualitat que cada empleat faci, afavorit aquest per un bon ambient laboral.

Bàsicament el que s'intentarà des de NATURVACAT, SCCL és,

- Donar tota la formació possible i necessària als treballadors pel correcte desenvolupament de les seves tasques.
- Polítiques de compensació i retribució pels empleats, per tal d'ajudar a la motivació.
- Crear un sistema seriós de prevenció de riscos laborals.
- Dur a la màxima potència la possibilitat de conciliació entre la vida laboral i familiar.
- Equitat interna entre els empleats.
- Demanar i avaluar l'opinió dels treballadors sobre el funcionament de NATURVACAT, SCCL.
- Integrar a la plantilla persones amb problemes d'integració laboral, tals com parats de llarga durada, o persones amb algun tipus de discapacitat.

## **5. PLA FINANCER**

### **5.1. Estratègia financera**

#### **5.1.1. Objectius financers**

El principal objectiu durant els primers anys de vida de l'empresa serà la capacitat cabdal dels socis d'invertir els recursos econòmics d'una manera eficient, per tal d'assegurar la viabilitat del negoci.

El principal objectiu a llarg termini és reduir **la dependència del finançament aliè** en la estructura patrimonial de l'empresa, fent que la majoria dels projectes de millora més importants (renovació d'instal·lacions per complir amb canvi en la normativa, actualitzacions de l'equipament per fer la masia més sostenible ecològicament, etc.) es facin amb fons propis sempre que sigui possible.

Degut a això, és molt important aconseguir també una **optimització dels recursos** que tingui NATURVACAT, SCCL al seu abast.

Amb aquesta optimització s'arribarà al tercer objectiu, el de **mantenir l'empresa en el temps**, fent-la sostenible econòmicament i amb possibilitats d'admetre nous socis que incorporin més capital humà a la cooperativa.

#### **5.1.2. Obtenció i captació de recursos**

La principal font de captació de recursos serà l'aportació inicial del socis, aquesta serà de 60.000 EUR per soci, l'obtindran aportant el capital que tenen estalviat i com a conseqüència



d'haver capitalitzat la prestació d'atur. Aquesta serà l'única mesura de finançament el primer any de funcionament de la societat.

Durant el segon any es sol·licitarà un préstec de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) per 60.000 EUR amb un període de devolució de 10 anys i un interès aplicable de 4,097% per acabar de finançar la compra de mobiliari que estigui pendent.

Per a la compra de la masia s'ha pactat un període de lloguer de 5 anys amb opció a compra, així la inversió forta per l'empresa es farà quan l'empresa ja estigui amb funcionament, a més es recupera a la compra el 100% de la quantitat pagada dins aquest període, la qual cosa facilitarà l'obtenció de la hipoteca per alguna entitat bancària.

Per tant amb aquesta combinació de finançament s'espera aconseguir una tranquil·litat financera, un equilibri entre l'aportació pròpia del socis emprenedors i el finançament aliè obtingut mitjançant el ICO, i al final del tercer any de lloguer estarem preparats per assumir la compra de la masia en unes condicions favorables per la societat.

### **5.1.3. Finançament a curt i llarg termini**

Si bé hi haurà recursos propis de finançament serà necessari el finançament aliè, tal com hem definit a l'apartat anterior. En el futur els socis estan disposats a ampliar capital si fos necessari, en tot cas serà necessari l'obtenció de major crèdit a llarg termini per efectuar al compra de la masia, la qual es farà en base a una hipoteca de la mateixa masia en el moment de l'adquisició, així i tot s'aprofitaran els recursos propis generats per la pròpia empresa.

### **5.1.4. Remuneració del capital**

La política de remuneració els tres primers anys serà per la mateixa empresa,

- Primer any: no es genera benefici, per tant no hi haurà possibilitat de remuneració.
- Segon any: en aquest any hi haurà tres parts clares amb la repartició del benefici,
  - Primerament s'ha de compensar el resultat negatiu de 2018.
  - Després es descomptarà el 10% del benefici restant per a la reserva legal.
  - La quantitat restant es destinarà a reserves voluntàries.
- Tercer any només hi haurà 2 destinataris del 10% destinats a la reserva legal obligatòria, ja que encara no està cobert el 20% del capital social i la resta es destinarà a reserva voluntària.

La base de la reserva voluntària es tenir una base solvent per afrontar la compra de la masia.

### **5.1.5. Planificació tresoreria**

Per a la planificació de tresoreria es tenen en compte tots els balanços de les partides que suposen tant un cobrament com un pagament per a la societat.

En quan als cobraments, es tracta dels servei oferts a NATURVACAT, SCCL, fonamentalment estades a la masia, la majoria d'aquests serveis es cobraran en efectiu o targeta durant l'estada, per tant el 80% dels ingressos es cobraran a zero dies, el 15% restant es cobrarà a 30 dies, finalment un 5% dels ingressos es cobraran a 60 dies, aquests seran els clients que hagin gestionat la seva estada mitjançant un touroperador.

En quan als pagaments, cal observar que el primer any de vida de la societat només estarà oberta el darrer trimestre, la resta de l'any s'utilitzarà finançament per tal de poder fer front a totes les despeses, en aquest sentit com a mesura de finançament es requerirà de les quantitats ingressades com a capital social, essent la major despesa les quantitats utilitzades en la reparació i conservació de la masia.



Per als anys posteriors, la partida de sous i salaris serà la més important, seguida per els aprovisionaments i la partida de lloguer, només en el cas del pagament d'aprovisionaments s'ha pogut negociar el pagament a 30 dies de la data de compra per el 50% dels mateixos i la resta es pagaran a 60 dies de la data de compra.

## 5.2. Escenaris de mercat

A l'annex 5 es detalla el càlcul de les previsions d'ingressos i despeses per a cada escenari. A continuació, un resum dels mateixos.

### 5.2.1. Escenari previsible

Les premisses per l'escenari previsible són les següents:

- Volum de vendes: manteniment de la tendència dels últims anys en quan a ocupació, tenint en compte la inestabilitat política que segurament tingui un impacte negatiu en el nombre de reserves que sobretot serà visible en el nombre de visitants de fora de Catalunya.
- Preus de venda: els preus es mantindran semblants als actuals, sense una variació que vagi més enllà del IPC anual.
- Preus de compra: les matèries primeres, aliments, subministraments i similars no tindran una variació de preu massa elevada.
- Sous i salaris: els socis fundadors, amb molta empenta per portar endavant el negoci, no preveuen un impacte significatiu d'aquesta variable.

### 5.2.2. Escenari pessimista

Les premisses per l'escenari pessimista són les següents, tenint en compte que s'ha agafat com a base les previsions corresponents a l'escenari previsible:

- Volum de vendes: estancament del nombre de pernотacions respecte a anys anteriors. Aquesta situació provoca que el creixement previst no es compleixi, invertint així la tendència de creixement dels últims anys.
- Preus de venda: els preus es mantindran semblants als actuals, sense una variació que vagi més enllà del IPC anual.
- Preus de compra: lleugera pujada dels preus en la compra de matèries degut, entre d'altres coses, a l'augment del preu de combustibles fòssils. Això provoca una reacció en cadena en altres productes i en el seu transport i distribució.
- Sous i salaris: els sous i salaris es mantenen constants respecte a la situació previsible.

### 5.2.3. Escenari optimista

- Volum de vendes: degut a l'alt creixement del nombre de pernотacions, el volum de vendes creix entre un 15 i un 20%.
- Preus de venda: degut a l'elevada demanda, que en certs moments de temporada alta fa que la masia tingui un 100% d'ocupació, els socis es permeten augmentar els preus durant certes èpoques i punts de màxima afluència. La pujada ronda el 5%.
- Preus de compra: els preus de compra es mantenen durant el període analitzat.
- Sous i salaris: degut a la bona marxa del negoci els treballadors que no son socis fundadors aprofiten per fer-se socis, augmentat així el seu compromís. Els bons resultat econòmics es tradueixen en un augment de les reserves.

## 5.3. Planificació de tresoreria mensual del primer any

Durant el primer any de vida de NATURVACAT, SCCL no s'obtindran ingressos derivats de l'activitat. Com a primer pas s'haurà de negociar la compra o lloguer de la masia. En aquest cas i després de la negociació amb l'actual propietari, s'ha optat per un lloguer durant els tres primers anys amb dret d'adquisició passat aquest període.



També s'hauran de fer les reformes de la masia, per adequar-la a les activitats turístiques i d'hostatge recollides en la legislació vigent. Per a finançar aquesta activitat, que no és excessivament cara degut al bon estat general de la masia, s'optarà per fer servir les aportacions inicials dels socis a la societat. Degut a que serà la cooperativa qui carregui amb aquesta inversió malgrat que la propietat no sigui seva, s'ha negociat que el lloguer per a la masia es començarà a pagar a principis de l'any 2019.

S'ha de tenir en compte que, apart de les obres, s'han d'atendre els pagaments corresponents als permisos i llicències municipal, que normalment ascendeixen a aproximadament un 10% del cost total del projecte de reforma.

Certs elements de la masia són necessaris per tal de finalitzar les obres, com la maquinaria i, les instal·lacions i l'utilitatge, però hi ha d'altres que s'adquiriran més endavant, a principis de 2019, com per exemple el mobiliari de les habitacions i despatxos. Els pagaments necessaris s'atendran al començament de l'obra.

Com que els treballadors de la cooperativa es contractaran com a molt aviat a finals del primer any, no s'han contemplat despeses de personal durant els primers 12 mesos, ni tan sols els dels socis fundadors que prefereixen dedicar tots els esforços a la inversió inicial i com a provisió de fons per als exercicis següents.

A l'annex 6 es pot veure el detall dels fluxos de tresoreria previstos per al primer any.

#### 5.4. Política de finançament del creixement previst

Si bé es pot veure com l'empresa obtindrà beneficis tant el segon com el tercer any, en cap moment l'empresa planteja repartiment de dividends, sinó que es optarà per l'acumulació de reserves voluntàries, fins arribar després del tercer any a la quantitat de 49.868 EUR, aquesta quantitat serà utilitzada per efectuar la compra de la masia durant el quart any de supervivència de l'empresa, juntament amb una hipoteca de la mateixa.

Així doncs, any rere any es destinarà part dels beneficis, a part de destinar el 10% a reserva legal, a rebaixar aquesta hipoteca, alhora que s'invertirà dins de la masia per tal d'aconseguir una zona de spa dins la masia que complementi l'oferta de relax que per si mateix ofereix l'enclavament de la masia.

### 6. IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

Un dels objectius principals dels socis fundadors és el de fomentar un tipus de turisme més sostenible i curós amb la natura. Per tant, el **respecte pel medi ambient** juga un paper fonamental per a NATURVACAT, SCCL. No només des del punt de vista de la empresa (instal·lacions de panells solar per generar electricitat, reciclatge, etc) sinó també en la concienciació dels clients (per exemple, la realització de tallers d'horticultura per fomentar l'**autoconsum** i l'**alimentació saludable**).

La restauració és també molt important, ja que es fomenta el **consum de productes de proximitat**, de manera que es redueix l'empremta de carbó associada al transport.

La **forma jurídica de la cooperativa** també és molt important, ja que amb aquesta forma es **fomenta la participació dels treballadors** en la seva gestió. Això provoca també la generació de llocs de feina dignes, amb una retribució acordada entre tots els socis i **elevant la implicació de la plantilla** en el projecte. Així s'aconseguirà millorar la motivació i donar un **millor servei als clients**.

Com a resum de les implicacions del cooperativisme, a l'annex 7 es detallen els principis de l'Aliança cooperativa internacional per tal de millorar els llocs de treball i l'impacte de l'activitat econòmica en el seu entorn, juntament amb els principis de la ONU sobre la protecció dels drets dels treballadors i consumidors, protecció del medi ambient, etc...



## CONCLUSIONS

Segons s'ha analitzat en aquest document, el pla de negoci de NATURVACAT, SCCL és viable. L'entorn és favorable, ja que el nombre de turistes rurals no para de créixer. Segons la localització escollida, existeix competència però aquesta no és tan forta com en altres destinacions, i amb el servei que es vol oferir la cooperativa s'assegura uns avantatges competitiu important, com la personalització i el cooperativisme. En el primer cas, els socis fundadors estan plenament convençuts que és el model del negoci al qual s'ha de dirigir forçosament la indústria del turisme en general per oferir cada vegada més avantatges competitiu, i l'empresa està disposada a apostar decididament per la mateixa.

En quan al cooperativisme, la societat està evolucionant molt, en gran part a causa de la greu crisi econòmica que ha patit el país, i els models de gestió cooperativistes estan atraient l'atracció del públic pel seu tarannà democràtic i col·laboratiu.

Per tot això es pot dir que l'empresa és viable, tot i les possibles dificultats que vagin sorgint. Sobretot durant els primers anys, on la masia no tingui encara un nom reconeixible i els clients encara no estiguin acostumats a la seva oferta. Serà crític, per tant, gestionar la vessant més publicitària de NATURVACAT, SCCL durant aquest període.

## VALORACIÓ

La valoració de la realització d'aquest TFG és en general molt positiva. Com a culminació dels estudis del grau de Administració i direcció d'empreses, ens ha servit per aplicar d'una manera pràctica molts dels coneixements que hem adquirit al llarg de tots aquest anys a la UOC. Molts conceptes que havíem treballat però que per diverses causes no trobavem la seva aplicació pràctica o exemples adients els hem acabat de comprendre amb la feina desenvolupada durant els últims mesos. Endinsar-te en el desenvolupament d'aquestes característiques és un repte molt enriquidor per la perspectiva que et dona sobre la creació i gestió d'una empresa.

Els reptes més importants han estat la recerca i l'organització de la informació: avui dia a Internet hi ha moltíssima informació disponible i de vegades és difícil discriminar la que és important sense perdre's.

El fet d'haver fet el projecte en grup ens ha servit per aprendre a treballar amb gent que fins fa uns mesos no coneixíem, i a resoldre els possibles problemes als quals ens hem enfrontat: discrepàncies a l'hora de plasmar certs resultats, o fins i tot sobre alguns temes de la idea de negoci que hem superat gràcies a l'esforç col·lectiu. Personalment, creiem que és l'aspecte que més hem après en aquests mesos.

La gestió del temps, amb molta feina a fer en poc temps ha estat també un aspecte crític, sobretot treballant en grup amb gent que té les seves responsabilitats i no sempre es coincideix amb els horaris.

Arribats a aquest punt, només podem donar les gràcies a totes les persones que han contribuït a fer realitat aquest projecte, no només de forma directa sinó també donant el necessari suport emocional. Les nostres famílies, que han patit la falta de temps que els hi hem dedicat en els últims mesos. Tots els professors i consultors de la UOC que hem tingut durant el grau, i molt especialment el nostre consultor, que ha estat en tot moment disponible sempre que l'hem necessitat i que amb els seus comentaris ens ha permès millorar i aprofundir en el projecte.



## BIBLIOGRAFIA

- [1] Generalitat de Catalunya.  
[http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/docs/2016/04/19/12/45/6c5823cc-ed2a-43c5-b26e-fa8bd7fc1f88.pdf](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/docs/2016/04/19/12/45/6c5823cc-ed2a-43c5-b26e-fa8bd7fc1f88.pdf)
- [2] Las 4 p del marketing digital en Hoyformacion: <https://www.youtube.com/watch?v=BDsCPdIdOsw>
- [3] Diari de Tarragona: <https://www.diaridetarragona.com/catalunya/La-economia-catalana-se-encamina-al-estancamiento-en-2018-20171103-0057.html>
- [4] [www.facebook.com/naturvacat](http://www.facebook.com/naturvacat); [www.twitter.com/naturvacat](http://www.twitter.com/naturvacat); [www.instagram.com/naturvacat](http://www.instagram.com/naturvacat)
- [5] <http://www.cooperativacalandra.com>
- [6] Llei de cooperatives:  
[http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=698366&language=ca\\_E](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&mode=single&documentId=698366&language=ca_E)
- [7] Llei 13/2002, de 21 de juny, de Turisme de Catalunya:  
[http://consum.gencat.cat/legislacio/LL\\_13\\_2002.pdf](http://consum.gencat.cat/legislacio/LL_13_2002.pdf)
- [8] Decret 159/2012, 20 de novembre, d'establiment d'allotjaments turístic i d'habitatges d'ús turística: [http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa?documentId=622795&action=fitxa](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?documentId=622795&action=fitxa)
- [9] Principis cooperativistes:  
[http://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia\\_social/que\\_es\\_l\\_economia\\_social/coneixer\\_l\\_economia\\_social/principis\\_i\\_valors\\_del\\_cooperativ/](http://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia_social/que_es_l_economia_social/coneixer_l_economia_social/principis_i_valors_del_cooperativ/)
- [10] Ley Règimen Fiscal Cooperativas:  
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1990-30735>
- [11] Què és la responsabilitat social?  
[http://rscat.gencat.cat/ca/rscat\\_presentacio/rscat\\_informacio\\_basica/rscat\\_que\\_es\\_rs/](http://rscat.gencat.cat/ca/rscat_presentacio/rscat_informacio_basica/rscat_que_es_rs/)
- [12] Generalitat de Catalunya. Departament de Territori i sostenibilitat:  
[http://mediambient.gencat.cat/ca/05\\_ambits\\_dactuacio/patrimoni\\_natural/senp\\_catalunya/el\\_sis\\_tema/el\\_pla\\_despays\\_dinteres\\_natural\\_de\\_catalunya/index.html](http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/patrimoni_natural/senp_catalunya/el_sis_tema/el_pla_despays_dinteres_natural_de_catalunya/index.html)
- [13] Registre de Cooperatives. Generalitat de Catalunya.  
[http://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia\\_social/](http://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia_social/)
- [14] Tendencias que favorecen al turismo rural:  
<http://www.purorural.com/blog/tendencias-favorecen-al-turismo-rural/>
- [15] La dirección de marketing, p.32. Editorial UOC
- [16] IDESCAT: <https://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0312>
- [17] Instituto Nacional de Estadística. Observatorio de Turismo rural:  
<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2006>
- [18] Descobriu la natura de Vidrà, a Osona: <https://www.sortirambnens.com/excursions-amb-nens/sortides-a-la-natura-amb-nens/descobriu-la-natura-de-vidra/>
- [19] La importancia de las redes sociales en turismo: Facebook y Twitter:  
<https://blog.amara-marketing.com/redes-sociales-turismo-facebook-twitter>





**[20]** Cómo pueden ayudar las opiniones a su negocio:

<https://www.tripadvisor.es/TripAdvisorInsights/n2150/como-pueden-ayudar-las-opiniones-su-negocio>

**[21]** Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional: <https://cerai.org/>

**[22]** Arrèlia: <http://arrelia.cat/index.php>

**[23]** B-Travel Barcelona: <http://www.b-travel.com/>