

TFG

Treball de fi de grau

PLA D'EMPRESA

AROMATOTEL “Casetes aromàtiques del Montseny”

Establiment turístic en casetes de fusta sostenibles en un entorn rural. Situades a les falces del Parc Natural del Montseny, les casetes proporcionen una experiència única de sensacions aromàtiques i cromàtiques.



Marta Pera Romero (Grau en Turisme)
10/01/2014

Índex

Sumari executiu	3
Idea de negoci	7
– La motivació en la tria del negoci	8
– Resposta i objectius generals.....	10
– El sector, negoci, públic objectiu, tipus de distribució i potencial avantatge competitiu respecte a altres negocis existents.	11
– Experiència professional i coneixements sobre el projecte de negoci.	14
– Garanties de realització.....	15
Anàlisi de l'entorn	16
– Anàlisi de l'entorn, sector i mercat.....	17
– Pla estratègic: missió, anàlisi DAFO, objectius i estratègies.....	28
Pla de màrqueting	32
– Estratègia de segmentació	33
– Estratègia de posicionament	34
– Màrqueting mix	37
– Estratègia de branding	45
– Protecció de la marca:.....	45
Pla de recursos i operacions	46
– Estratègia de producció.....	47
– Estratègia de recursos materials:	48
– Planificació temporal per a l'inici d'activitats. Gestió de projecte.	53
– Disseny organitzatiu	55
– Estratègia de recursos humans.....	66
– Aspectes legals.....	68
Pla financer	70
– Definició de l'estratègia financera.....	71
– Planificació de Tresoreria mensual del 1r any	79
– Previsió de balanç i compte de resultats a finals del 3r any.....	80
– Ràtios.....	81
– Presentació del pla financer	84
– Anàlisi de sensibilitat	90
Bibliografia, normativa, annexos i agraïments	91
– Bibliografia	92
– Normativa.....	96
– Annexos:	97
– Agraïments:.....	106

Sumari executiu

Sumari executiu:

El **negoci** que volem iniciar tindrà per nom comercial “*AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny*”. Es tracta d'un servei d'allotjament turístic innovador en casetes de fusta sostenibles en un entorn rural, al poble de Sant Pere de Vilamajor.

Sant Pere de Vilamajor es troba a les falques del Montseny i és un poble tranquil (és final de carretera) amb història i raconets emblemàtics. Des de la Mongia, el punt d'informació turístic inaugurat al 2009, s'organitzen visites guiades per les restes de l'antic castell i la zona emmurallada. El poble és un punt de partida per fer caminades i rutes BTT pel Montseny.

El **servei** que s'oferirà és el d'allotjament i restauració (esmorzar, dinar i sopar), amb altres serveis addicionals com massatges i visites guiades. L'allotjament s'oferirà en mòduls de fusta sostenibles dispersats en els 4.000 m² de terreny, envoltats d'arbres i natura, en una zona tranquil·la en entorn rural i a l'hora a tocar del nucli urbà. Al terreny hi ha una masia que, un cop reformada, oferirà el servei de recepció, saló amb TV, bar i menjador. El tipus de menjar que s'oferirà serà de qualitat, fent servir principalment productes ecològics i de proximitat.

Hi haurà dues piscines d'aigua salada (ecològica i saludable): una més gran per adults i una altre petitona pels nens molt petits i els bebès. Les piscines es climatitzaran amb panells solars i es podran tancar per tal de poder gaudir-les durant tot l'any.

Amb l'objectiu d'assolir una màxima ocupació, l'establiment es posicionarà en un nivell de **qualitat** similar a un hotel de 4*. Degut a l'actual normativa en matèria d'allotjaments turístics, l'establiment no es pot donar d'alta en el Registre de Turisme de Catalunya, i per tant s'aurà de donar d'alta al Registre Mercantil. Per tal de posicionar l'establiment en la categoria 4*, a falta d'element identificador (estrelles, claus o espigues), la diferenciació en qualitat s'assolirà amb la imatge (a través d'internet: pàgina web i xarxes socials) i el preu (superior a la mitja de preus dels hotels 4*).

L'**element diferenciador** seria que es faria servir l'aromateràpia i la cromoteràpia. Així, un mòdul estaria decorat amb detalls de color groc i amb un subtil olor a llimona, un altre amb color lila i olor a violetes, etc. La recepció estaria aromatitzada amb un suau olor a préssec o mandarina (per exemple). Tothom estaria involucrat en les sensacions tant en persona com a través del *blog*, tot fent aportacions, comentaris i idees, i d'aquesta forma aniríem perfeccionant i millorant i els nostres serveis constantment.

De l'**estudi de mercat** es desprèn que:

- L'entorn general (macroeconòmic), en general, és favorable al projecte, i en especial és molt favorable pel que fa a les dimensions tecnològiques, ecològiques (mediambientals) i legals.
- Pel que fa a l'entorn específic (sectorial o microentorn), es pot concloure que la rivalitat entre els competidors es basa en la innovació i la diferenciació, més que no pas en el preu.
- En quant a l'anàlisi de mercat, podem concloure que a Catalunya el mercat és segmentat (ja que disposa d'una oferta turística molt àmplia i variada), el sector del turisme està en plena expansió, és el sector que millor resisteix els períodes de crisi, el turisme cultural és un tipus de turisme escàs que es troba en creixement, hi ha un creixement cap al turisme interior (rural, de natura i actiu), la tendència és cap a un turista més conscienciat pel medi ambient (i per tant cap a un turisme ecològic i sostenible) i hi ha un increment de vacances més curtes i sovintejades.

Els **clients potencials** serien persones amb o sense fills, d'entre 35 i 55 anys d'edat (entre setmana serien persones de més edat) amb un nivell cultural elevat (estudis superiors), preocupats pel medi ambient i amb una gran consciència ecològica i sostenible, amb un nivell de renda mig-alt, que visquin a grans ciutats properes al Montseny (Barcelona i Girona, principalment) i que facin servir habitualment internet.

Aquests clients potencials es poden quantificar per **segments** de la següent forma:

- Segment 1: Persones amb fills, unes 72.700 persones (adultes).
- Segment 2: Persones sense fills, unes 31.200 persones.
- Segment 3: Persones de més edat, unes 61.700 persones.

L'**oportunitat de negoci** es basa per un costat en el potencial de la zona, ja que Sant Pere de Vilamajor és un poble tranquil, final de carretera, envoltat de natura (de fet el 61% del municipi és Parc Natural), punt de partida per excursionistes i ciclistes de muntanya, que no s'ha desenvolupat turísticament (i per tant està tot per fer) i, per un altre costat en el canvi de tendència dels darrers anys cap a un desenvolupament turístic per part de les Administracions, en especial de l'Ajuntament amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona. El motor econòmic del municipi ha estat tradicionalment l'agricultura, la ramaderia, tres grans empreses i varis petits comerços. Des de l'administració, concretament des de l'Ajuntament, s'estan promovent recentment diverses accions per tal d'activar un turisme responsable, sostenible i amant de la natura: remodelació de fonts i camins, creació de la Mongia (punt d'informació turística), visites guiades pel poble, informació (sobre turisme, activitats i festes) a través de la pàgina web i *Facebook*, etc.

Pel que fa a la **competència**, la majoria d'establiments que es poden considerar competència directa de l'AROMATOTEL, per trobar-se al municipi, són masies o cases reformades, aïllades envoltades de natura (Mas El Cortés, Els Vímetes, Can Panxa i Can Verdaguer), que no informen sobre la sostenibilitat de les seves instal·lacions i que ofereixen un preu baix amb un lloguer sencer. Al poble veí, hi ha una fonda (Fonda Llobera) ubicada al centre que és un establiment de preu baix i no sostenible.

Un establiment que considerem clau per fer **benchmarking** és el de Cabanes als Arbres. Es tracta d'un establiment innovador i sostenible ubicat a Sant Hilari Sacalm que ofereix allotjament en cabanes situades dalt dels arbres. Aquest establiment ha tingut èxit aclaparador, ja que en poc més de 4 anys ha aconseguit una ocupació del 98% tot l'any. Cabanes als arbres es troba donada d'alta al Registre Mercantil de Girona com a "altres activitats esportives" ja que no es pot encabir en cap de les alternatives que permetria donar-lo d'alta com allotjament turístic (el mateix que s'haurà de fer en el cas del nostre projecte).

Els **socis fundadors** d'aquest projecte de negoci son la Marta Pera i la Carme Roca i la societat que es constituirà serà una Societat Limitada, com s'acaba de comentar es donaria d'alta al Registre Mercantil com a "altres activitats esportives", ja que no encaixa amb cap de les alternatives legals d'establiment turístic.

En quant al **personal**, es preveu el següent: L'empresa constarà de 18 persones: Una directora (cofundadora i sòcia), 3 recepcionistes, 2 vigilants nocturns (un d'ells en mitja jornada), una cuinera principal (cofundadora i sòcia), 3 ajudants de cuine, 2 cambrers principals, 2 ajudants de cambrer, 3 personal de bar i 1 vigilant de piscina.

La resta de serveis seran **subcontractats** i es realitzaran preferentment amb empreses locals o treballadors autònoms de la zona. Aquests serveis seran: Servei d'assessoria sobre aromateràpia i cromoteràpia, selecció de personal: serveis informàtics (pàgina web, posicionament i altres), manteniment de la piscina, gestoria, formació, manteniment del jardí, seguretat, rentings (programari de reserves i vehicle elèctric), neteja, bugaderia i reparacions i manteniment.

Les **previsions de creixement** del negoci són molt optimistes i hem calculat que el **punt d'equilibri** (o punt mort, que és el moment que l'empresa començarà a donar beneficis) es troba a partir d'una ocupació de 9,7 unitats d'allotjament, respecte de les 26 unitats totals. Cada unitat d'allotjament inclou tots els serveis associats en la següent proporció: 25% PC, 25% MP, 30% DA, 20% SA, 5% massatges i l'equivalent de tots els serveis dels clients de pas.

Un punt mort de 9,7 unitats equival a dir que l'empresa començarà a donar beneficis a partir d'una ocupació del 37,3%, percentatge que preveu assolir a partir del segon any. A més, tenint en compte que el percentatge d'ocupació dels hotels 4* es situa sobre el 61%, aquesta dada és força encoratjadora.

Per tal d'assolir l'objectiu financer de disposar des d'un inici de tot el capital suficient per tal de dur a terme el projecte sense necessitat d'haver de demanar posteriorment més capital, el **capital necessari** serà de 2.050.000 €. Aquest import es pretén aconseguir de la següent forma: 500.000 € (*business angels*: familiars), 300.000 € (les dues sòcies cofundadores) i 1.250.000 € (préstecs).



En definitiva, el projecte de *l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny*, disposa de tots els elements (iniciativa, innovació, diferenciació, qualitat i oportunitat), per tal que sigui un negoci d'èxit.

Idea de negoci

- La motivació en la tria del negoci

La **motivació** en la tria d'aquest projecte és, per un costat personal, ja que sempre he estat atreta per la idea de muntar un negoci turístic que fos un establiment hotelier amb un caire rural. Per un altre costat sóc una amant de la natura, i la sostenibilitat i el respecte al medi ambient són temes que em preocupen i em motiven especialment.

La idea de l'AROMATOTEL va sorgir arran d'estudiar l'assignatura "Iniciativa Emprenedora". En un dels exercicis ens demanaven innovar tot fent servir la hibridació. Així se'm va acudir una idea de negoci creada a partir de la barreja (hibridació) d'experts en els sectors de l'aromateràpia i l'hostaleria: un establiment turístic en què les olors fossin un element per tal d'experimentar sensacions i percepcions noves.

La font d'innovació ha estat el canvi politico-legal recent a Espanya, arran de la prohibició de fumar a tots els establiments públics, i que inclou els bars, restaurants i establiments turístics. Aquest canvi el percebo com una "oportunitat" per a generar negoci, ja que està causant canvis (socials) en quant a la percepció de les olors, i estic convençuda que aquest canvi de percepció s'anirà accentuant en un futur.

A partir d'aquí, les fonts de generació d'idees han estat, per un costat l'experiència laboral (ja que he treballat molts anys en el sector de l'hostaleria i sempre penso en com es podria iniciar un negoci o què es podria fer per innovar o per millorar) i per un altre les meves aficions (ja que acostumo a sortir amb la meva família i amics els caps de setmana a la muntanya i a la natura). En aquesta idea de l'AROMATOTEL, una font de generació important ha estat la relació amb la meva mare a la que li agraden molts temes alternatius i que em va explicar molt sobre els efectes dels aromes. També s'ha fet servir el cercador d'internet per tal de cercar idees: l'enoturisme (per a potenciar la riquesa vitivinícola d'una zona), el turisme micològic (que ofereix sortides micològiques), les "casetes als arbres" (un turisme sostenible que ofereix allotjament en cases de fusta ubicades als arbres), entre d'altres.

Per tal d'esbrinar si la idea de negoci podia esdevenir una oportunitat de negoci, el que es va fer va ser donar-la a conèixer a amics, familiars i companys de feina. Amb els seus comentaris i opinions es va saber què en pensaven ells, si consideren que és una idea que pot aportar un afegit i per tant es podria apreciar pels clients, si ells estarien disposats a pagar més per aquesta idea, etc. A banda de fer preguntes de forma directa, també es va penjar al Facebook un qüestionari per tal de rebre el màxim nombre de respostes i d'idees possibles.

El resultat d'algunes de les preguntes del qüestionari ha estat el següent.

Què et sembla la idea ?	%	En quant al preu, què opines ?	%
Curiosa, però em costaria anar-hi.	27,3%	Bona relació qualitat-preu, segurament hi aniria..	72,7%
Interessant, segurament hi aniria.	54,5%	Fantàstica relació qualitat-preu, hi aniria sense dubtar-ho.	18,2%
Molt interessant. sense dubte hi aniria.	18,2%	Molt car, no hi aniria mai.	9,1%
Total general	100,0%	Total general	100,0%

Link al qüestionari:

<https://docs.google.com/forms/d/1ibwFdjsMg0yASwIF6ffwqvaq6EpGhCrRqAE61IDdGhE/viewform>

Com es pot veure, la idea resulta interessant o molt interessant en un 72,7%. En quant al preu (el preu orientatiu del qüestionari es troba per sobre de la mitja dels establiments de similar categoria) un 90,2% opinen que la relació és bona o fantàstica. Això indica que la idea pot esdevenir una oportunitat de negoci ja que resulta interessant, i també indica que els enquestats estarien disposats a pagar una mica més pel valor afegit.

En quan a les respostes obertes i en persona, han estat molt enriquidores. Entre d'altres, que podria complementar-se amb massatges i altres teràpies alternatives, que també es podria fer servir la cromoteràpia, etc. En quant a la pluja d'idees, també les respostes han estat molt interessants (n'hi ha hagut que proposaven noms pel negoci, d'altres serveis addicionals, etc).

Arran d'aquestes aportacions, s'ha arribat a la idea resultant, i aquesta és un nou concepte d'establiment turístic que a més de les olors (aromateràpia) farà servir els colors (cromoteràpia) i a més oferirà altres serveis com, per exemple: massatges amb essències.

Per tal d'obrir les portes a una possible ampliació del negoci en un futur, el nom del concepte genèric del negoci seria: AROMATOTEL.

En el projecte, l'allotjament serà en mòduls de fusta dispersats en 4.000 m² de terreny, envoltats de natura. El terreny té una masia que, un cop reformada, es donaria el servei de recepció, saló amb TV i menjador. La ubicació seria a les falces del Parc Natural del Montseny, i per tant el nom de l'establiment turístic serà "Casetes aromàtiques del Montseny" englobat dins la marca genèrica AROMATOTEL. Si, en un futur, es detecta l'oportunitat d'ampliar en negoci a altres ubicacions i/o altres establiments (no tindria perquè ser casetes de fusta), la marca genèrica AROMATOTEL es faria servir com a concepte d'establiment aromàtic/cromàtic, i com a garantia de sostenibilitat, respecte al medi ambient, de qualitat i de servei.

Amb aquest projecte es pretén aconseguir el mínim impacte negatiu possible en tots els sentits (en el terreny, en el consum, en les emissions de CO₂, ...). Per aquest motiu s'ha decidit oferir un allotjament en mòduls de fusta totalment sostenibles.

Després d'una cerca exhaustiva, es va decidir basar el projecte en els mòduls de l'empresa catalana **Think CO2**. Aquesta empresa dissenya i fabrica la vivenda sostenible **Noem** que va guanyar el "Premio al Espíritu Emprendedor Europeo 2012" en la categoria d'Energia Sostenible (*Sustainable Energy*). Noem són vivendes modulares dissenyades amb criteris sostenibles, que combinen disseny, confort i versilitat amb les mes altes prestacions bioclimàtiques i el mínim impacte ecològic (per exemple, en el terreny l'impacte és zero, ja que es poden col·locar sobre el terreny sense cap construcció prèvia). Tanmateix els mòduls es construeixen amb materials sense cap emissió tòxica per a la salut, de forma que s'aconsegueix que les construccions siguin verdaderes "cases sanes". Els mòduls permeten ampliar o reduir l'espai, canviar la distribució i/o la ubicació i per tant són altament versàtils.



Per tal de reduir al màxim les emissions de CO2 durant la construcció:

- L'empresa minimitza i controla les emissions de CO2 de tots els seus elements i processos, per aconseguir un mòdul amb el mínim impacte ecològic.
- Es fa servir fusta dels Pirineus (en lloc de fusta d'altres països), amb l'objectiu de minimitzar les emissions causades pel transport.

Durant la utilització dels mòduls, l'empresa ha anat més enllà de la normativa d'edificació i els han dissenyat segons l'estricta normativa del "Passiv Haus" alemanya. Així, els mòduls són sostenibles i ecològics ja que:

- No incorporen sistemes de caldera ni bombes de calor i regulen la temperatura interior gràcies a la ventilació creuada, l'aïllament, la correcta orientació i l'aportament intern dels ocupants.
- Per calefacter l'aigua sanitària, el sostre està recobert de tubs de buit que poden escalfar l'aigua cada dia un dipòsit de 100 litres.
- L'energia elèctrica es genera amb la làmina solar integrada al sostre connectada a una xarxa de bateries que alimenta una xarxa de 12V pel circuit de Leds i una de 220 V per altres aparells o llums.
- A tot el sostre hi ha canalitzacions que recuperen l'aigua pluvial i d'un sistema de filtres i dipòsits que poden garantir l'autonomia del consum medi d'una família de 5 persones durant 30 dies.
- El circuit d'aigües grises consta d'un WC sec que separa orina i matèria fecal per evitar la propagació d'olors.

Un panell de control de totes les fonts d'energia permet als usuaris d'una forma clara i didàctica gestionar els recursos: nivells dels dipòsits d'aigua pluvial, de les bateries, de la temperatura de l'aigua sanitària, el consum en la xarxa de 12 V i en la de 220 V. Amb tot això, s'il·lustra gràficament l'impacte de cada un dels actes i decisions del consum energètic i es fomenta en l'usuari la consciència de la limitació de recursos i l'estalvi energètic.

L'establiment s'ubicarà a Sant Pere de Vilamajor, entre altres motius, perquè és un poble que estimo, un poble tranquil amb un caire rural envoltat de natura, a les falques del Montseny. És el poble on visc, on treballo des de fa sis anys, on viu la meua família, on van viure els meus avis durant la guerra, on han viscut els meus tiets i cosins i on vaig passar estius sencers de ben joveneta.

- **Resposta i objectius generals.**

Segons diversos estudis, de les tendències actuals en turisme, destacaríem: més importància a la salut (s'evitaran destinacions poc saludables i es demandaran serveis de salut en la destinació), vacances com a dret social (més despesa familiar destinada a vacances), increment del nivell formatiu i cultural (increment d'atractius culturals i artístics, i un increment de la curiositat pel que és diferent), més consciència sobre la cura del medi ambient (demanda de destinacions sostenibles), nous estils de vida i valors socioculturals, i més temps lliure o necessitat més gran de relaxar-se o desconnectar (increment de vacances més curtes i sovintejades).

Tenint en compte aquestes tendències, el projecte "AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny" pretén donar resposta a un, cada cop més creixent, turisme responsable, sostenible i desitjós d'experiències noves i gratificants, així com el cada com més nombrós: turisme 2.0

Per un costat, pretén donar resposta a la creixent demanda de turisme responsable, un turisme que desitja conèixer els llocs que visita amb una visió diferents, que aprecia els seus valors culturals, que l'interessa conèixer la seva història, els seus racons, els seus costums, la seva gent, les seves festes i tradicions.

Per un altre costat, pretén donar resposta a la també creixent demanda de turistes cada cop més bolcats en un turisme sostenible, respectuosos amb el medi ambient i amants de la natura, amb un desig de causar un impacte negatiu zero (o el mínim possible) en els indrets que visiten.

En darrer lloc, es pretén donar resposta a un turisme desitjós d'experiències noves i gratificants, que cerca ser sorprès, provar coses noves i desitja gaudir d'experiències inoblidables.

Tanmateix, es pretén donar resposta a un turista 2.0, un turista que desitja opinar, ser escoltat, aportar idees, i en definitiva, interactuar tot fent servir el web 2.0. Les xarxes socials (Facebook, Twitter, ...) s'han convertit en el canal per excel·lència de comunicació tot permetent una comunicació en ambdós sentits (el que s'anomena Web 2.0, que permet la interactivitat de l'empresa –l'establiment turístic- amb els usuaris i altres agents).

Els objectius generals que es pretenen assolir són:

- Aconseguir l'impacte negatiu zero: tant en el terreny (es podria desmantellar l'establiment sense impacte medi ambiental), com en les emissions de CO2 (mòduls de construcció sostenibles, el màxim autoconsum elèctric i d'aigua, ...), etc.
 - Promoure, conjuntament amb les administracions, un canvi de model de negoci del municipi cap al sector del turisme (un turisme de qualitat, responsable, sostenible i amant de la natura).
 - Promoure la creació de negocis locals derivats de l'augment de visitants al poble.
 - Creació de llocs de treball, tant directes (cambrers, recepcionista, ..) com indirectes (dels negocis existents derivat de l'augment dels visitants).
 - Increment del volum de negoci de les empreses o empresaris autònoms, derivat de a la externalització dels serveis (empreses de neteja, jardiners, etc.).
- El sector, negoci, públic objectiu, tipus de distribució i potencial avantatge competitiu respecte a altres negocis existents.

El sector

El projecte "AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny" es troba dins el **sector turístic**, en el subsector d'establiment d'allotjament turístic..

Tot i això, l'actual normativa (Decret 159/2012) no permet encabir el projecte en cap dels categories en què aquesta classifica els establiments d'allotjament turístic, que són:

1. Establiments hotelers:
 - Grup d'hotels: H (hotels) i (HA) hotels apartament
 - Grup d'hostals o pensions.
2. Apartaments turístics
3. Càmpings
4. Establiments de turisme rural
 - Casa de pagès: masia, masoveria, casa de poble compartida i casa de poble independent.
 - Allotjament rural: masia, masoveria, casa de poble compartida i casa de poble independent.

Com ja s'ha comentat anteriorment, una empresa que es va trobar amb una situació similar és el cas de les "Cabanes als arbres" de l'empresa Selvaventura, SL. que es defineixen en el seu web com "una forma d'allotjament rural alternatiu". Tot i ser un establiment d'allotjament turístic, va trobar-se amb dificultats a l'hora de donar d'alta el seu negoci ja que Espanya no disposa d'una legislació específica que regula aquest tipus d'explotació turística. Per aquest motiu l'empresa va inscriure finalment el seu negoci al Registre Mercantil de Girona sota la nomenclatura (classificació CNAE): "Otras actividades deportivas". Tanmateix, des de l'Ajuntament de Sant Hilari, aquest estiu passat es van fer les modificacions necessàries per tal de legalitzar definitivament l'empresa.

Així doncs, tot i que l'AROMATOTEL es troba dins el sector turístic, no es pot encabir en cap categoria establerta per l'actual normativa del subsector d'establiment d'allotjament turístic. Per aquest motiu, s'hauria de donar d'alta en el Registre Mercantil en una altra categoria, per exemple com una activitat esportiva o de lleure.

El negoci

El negoci de l'AROMATOTEL "*Casetes aromàtiques del Montseny*" es basa en oferir allotjament en mòduls de fusta sostenibles amb servei de restauració (esmorzar, dinar i sopar) on les olors (aromateràpia) i els colors (cromoteràpia) oferirien als hostes un món de sensacions, el que li aportaria un valor afegit.

- L'allotjament s'oferirà en habitacions (10 mòduls amb un total de 20 habitacions amb WC) i 6 mòduls apartament. Cada mòdul amb 2 habitacions permet que aquestes es connectin entre sí, per permetre l'allotjament de les famílies en un sol mòdul. Els apartaments, disposen de cuina i tots els estris i electrodomèstics necessaris (nevera, microones, coberts, olles, ...).
- El servei de restauració s'oferirà en un annex a la Masia (remodelant i ampliant la construcció existent). En un espai separat visible des del restaurant, s'ubicarà una sala amb joguines per als nens.
- El servei de recepció s'ubicarà a la masia, on també hi hauria una sala d'estar amb sofàs, taules i cadires, TV i servei wifi.
- Hi haurà serveis addicionals com: massatges, excursions guiades, etc. i la possibilitat de reservar entrades d'espectacles que s'ofereixen al poble (com per exemple, els concerts de música a l'aire lliure que es fan cada estiu).

El públic objectiu

El públic objectiu són persones amb o sense fills, d'entre 35 i 55 anys d'edat, amb un nivell cultural elevat, preocupats pel medi ambient i amb una gran consciència sostenible, amb un nivell de renda mig-alt, que visquin a grans ciutats (com Barcelona, Girona ...)

- Tots els serveis estan pensat per oferir la màxima tranquil·litat a les persones o parelles sense fills. Així, els mòduls, que es troben disseminats en els 4.000 m² de terreny envoltats de natura, que confereix als hostes intimitat i tranquil·litat. Tanmateix al restaurant hi haurà un espai separat acústicament per les parelles/persones sense fills.
- A l'hora, els serveis estan pensats per oferir les màximes comoditats a les persones o parelles amb fills. Així, al restaurant, en una zona separada, hi haurà un espai insonoritzat (que es podrà veure des del restaurant) amb joguines per que els nens hi puguin jugar. Tanmateix hi haurà una zona amb gronxadors, un hort que els menuts podran visitar i interactuar, menú d'infants (especialment pensats pels mes menuts: per exemple, els plats calents arribarien a taula a una temperatura adient –no cremant-, ...etc.).
- El públic objectiu són persones d'entre 35 i 55 anys, tot i que entre setmana podria ampliar-se a persones de més edat (jubilat), ja que s'oferirien packs dirigits a aquest sector específic.

- Al tractar-se d'un establiment amb un preu més elevat, degut al valor afegit que aporta (establiment innovador, sostenible i ecològic que combina l'aromateràpia i la cromoteràpia), el públic objectiu és d'un nivell cultural alt, preocupat pel medi ambient amb una gran consciència sostenible i amb un nivell de renda mig-alt.
- Tanmateix, el públic objectiu, són majoritàriament persones que viuen a grans ciutats com Barcelona o Girona, i que tendeixen cada cop més a sortides curtes més sovintejades (caps de setmana, ponts, ...).

En un futur, i tenint en compte l'envelliment progressiu de la població, haurem d'anar adaptant els nostres serveis a un públic cada cop de més edat.

El tipus de distribució

En quant a la distribució, ens basaríem quasi exclusivament en Internet i les xarxes socials.

Per un costat la nostra pàgina web, que permetria fer reserves i que estaria en varis idiomes (català, castellà i anglès), seria tant informativa (descripció de l'establiment, preus, ofertes/promocions, novetats, etc.), com interactiva (web 2.0) on els usuaris i la resta d'agents hi tindrien accés a fer consultes, donar opinions, aportar idees, fer suggereixes o queixes, etc. Tanmateix hi hauria un servei on-line de resposta immediata (a més de respostes via correu electrònic) per tal de resoldre dubtes i/o donar informació. La pàgina web estaria adaptada als dispositius mòbils, des dels quals també es podrien fer reserves o connectar-se on-line amb l'establiment.

Per un altre costat, subcontractaríem un servei de posicionament, per tal que el nostre allotjament aparegués en les primeres posicions de la primera pàgina del cercador Google, en fer diferents tipus de consultes com podrien ser: hotel amb encant, estades romàntiques, hotels per nens, aromateràpia, cromoteràpia, hotels alternatius, establiments rurals, etc. Es tractaria d'estar present i en les primeres posicions a Google en una gran varietat de cerques (teoria de la Long Tail).

També oferiríem entrevistes i reportatges als mitjans per tal de donar-nos a conèixer en programes informatius a la televisió o la ràdio. Les entrevistes i reportatges les penjaríem a Internet (youtube) per tal que apareguessin fàcilment a l'hora de fer cerques com les que he comentat.

També estaríem presents a diversos portals d'allotjament turístic, com per exemple:

- Hotels amb encant: www.hotelsambencant.cat
- Ajuntament St. Pere: On dormim? <http://www.vilamajor.cat/turisme/allotjaments.htm>.
- Webs de turisme rural: www.toprural.com, www.ruralverd.cat, ...
- Turisme al Montseny : www.turisme-montseny.com/

Per un altre costat col·laboraríem amb agències de viatge, empreses i entitats que promoguessin l'allotjament responsable i sostenible, tant a Espanya com a l'estranger . Alguns exemples: :

<http://www.turismoresponsable.es/>

<http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/>

També col·laboraríem amb l'empresa Noem, per tal d'aparèixer en la seva web com a establiment de referència dels seus mòduls. Aquesta empresa està pensant en ampliar el seu negoci i crear una sucursal al nord d'Europa per donar servei a la demanda que li arriba de països nòrdics. Per tant, aparèixer a la seva web ens obriria les portes a un turisme estranger amb una gran capacitat econòmica, amants de la natura, preocupats pel medi ambient amb una gran consciència medi ambiental.

A banda d'això, tindriem i targetes de visita disponibles a la recepció de l'hotel per tal de poder oferir publicitat sobre els nostres serveis (i donar publicitat) als hostes i visitants en format paper.

Potencial de l'avantatge competitiu

El potencial de l'avantatge competitiu respecte a altres negocis existents és:

- Es troba situat al mateix centre urbà i alhora en un entorn rural, el que li confereix per un costat una proximitat al nucli del poble i per l'altre una tranquil·litat i contacte amb la natura.
- El tipus d'allotjament és innovador, ja que es tracta de mòduls de fusta sostenibles ubicats al llarg de 4.000 m², separats entre sí, a peu pla i envoltats de natura (no es tracta d'un edifici).
- Els turistes cada cop valoren més el turisme saludable. Per un costat els mòduls Noem són cases sanes, i per l'altre tant l'aromateràpia com la cromoteràpia són tècniques que es fan servir per sanar dolències.
- Les tendències en turisme són cada cop a valorar més aspectes i sensacions innovadores, i per tant el projecte ofereix com a valor afegit les sensacions aromàtiques i cromàtiques.
- Per al turisme de ciutat com Barcelona o Girona, el Montseny es troba a tant sols 50 km i a l'hora el poble és un dels punts d'entrada al Parc Natural.

– Experiència professional i coneixements sobre el projecte de negoci.

Experiència professional:

En quant a l'experiència professional, he treballat en el sector del turisme durant més de 10 anys. En finalitzar el T.E.A.T. (tècnic en empreses i activitats turístiques) l'any 1989 vaig viure i treballar a diversos països europeus durant 5 anys en varis establiments turístics: hotels, apart-hotels, càmpings, etc., en llocs de treball tant diversos com cambrera, recepcionista o animadora turística. Durant aquests 5 anys vaig perfeccionar els idiomes francès, alemany i anglès, i vaig adquirir una àmplia i variada experiència professional.

En tornar de l'estranger, l'any 1994 vaig treballar a l'agència de viatges del Corte Inglés com a executiva comercial de grups, així com comercial de convencions, congressos i incentius.

Més endavant, després de canviar de sector durant uns anys, vaig tornar a treballar en el sector del turisme a la Cadena Hotelera Expohoteles & Resorts al departament comercial i com a coordinadora del departament de reserves.

Coneixements sobre el projecte

Per un costat posseeixo coneixements sobre la demanda, tant teòrics (pels estudis que he realitzat) com pràctics (ja que tant jo com els amics més propers i gent que conec formem part d'aquesta nova generació de turistes/persones preocupades pel medi ambient i hiperconnectades a les xarxes –web 2.0-).

Per un altre costat, m'encanta viatjar, i especialment fer sortides curtes de cap de setmana amb la meua família. En aquestes sortides tinc el costum de fixar-me en tots els detalls, tant del servei, com de les olors, com de la decoració, com de l'actitud del les persones que ens ofereixen el seu servei (si són amables, si són receptives a les opinions, ...), de forma que estic sempre observant i sempre pensant en com es podria millorar.

Tant al meu marit com a mi ens encanta la muntanya i fem caminades o rutes en bicicleta tant com podem. Des que tenim la nostra filleta (que ara té 5 anys) hem continuat sortint, a un altre ritme, però sempre a la muntanya i a la natura. En quant al Montseny i concretament en nostre poble, el coneixem profundament. Hem visitat tots els indrets i raconets, hem fet totes les caminades i rutes BTT que es poden fer, tant sols (sense la nena) com en família, tant en grup d'adults, com amb grups familiars.

En definitiva, a més de conèixer el sector del turisme (per formació i experiència), tinc coneixements sobre l'indret on s'ubicarà el projecte (Sant Pere de Vilamajor i el Parc Natural del Montseny) així com idiomes.

– **Garanties de realització**

Les fonts d'informació que garanteixen la realització del projecte són, per una part tot el material del GRAU EN TURISME, i en especial els de les assignatures:

- Innovació en turisme
- Iniciativa emprenedora
- Direcció estratègica
- Demanda turística
- Direcció de màrqueting
- Inversió empresarial
- TIC i turisme

Per una altre part, documentació i bibliografia que es pot trobar a la UOC, així com tota la informació que es pot trobar a Internet.

Tanmateix, una font d'informació que també s'ha fet i es farà servir, és el contacte directe (entrevistes, comentaris, opinions, ...) amb els diversos agents: amics, companys de feina, administracions (Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor, Diputació de Barcelona, ...), etc.

Anàlisi de l'entorn

- Anàlisi de l'entorn, sector i mercat

Anàlisi de l'entorn

L'objectiu de l'anàlisi de l'entorn general o macroentorn és identificar els factors que, des de la perspectiva del sistema econòmic i social general, afecten l'actuació de l'empresa. El caràcter dinàmic de l'entorn fa convenient estudiar-lo no solament en el moment present sinó també en el futur.

Per tal de fer un anàlisi de l'entorn actual es farà servir la tècnica del "perfil estratègic de l'entorn" i per tal de fer un anàlisi de l'entorn futur es farà servir el "mètode dels escenaris".

Anàlisi de l'entorn general present: Perfil estratègic de l'entorn

El Perfil estratègic de l'entorn d'una empresa és una eina que ajuda a detectar les oportunitats i amenaces que l'entorn ofereix i implica l'anàlisi de les següents variables:

1. La situació geogràfica de l'empresa, que se situarà una dimensió regional-local, ja que es tracta d'un negoci d'allotjament turístic dirigit principalment a persones que viuen en ciutats properes (com ara Barcelona o Girona) i que fan vacances curtes i sovintejades.
2. Les variables de l'anàlisi PESTEL, o sigui les dimensions: Política, Econòmica, Sociocultural, Tecnològica, Ecològica (mediambiental) i Legal.

Factors clau de l'entorn		MN	N	E	P	MP
Dimensió política	Estabilitat del govern				x	
	Política fiscal			x		
	Comerç exterior			x		
	Política del benestar social			x		
Dimensió econòmica	Cicles econòmics				x	
	Tendències del PIB				x	
	Tipus d'interès					x
	Taxa d'inflació				x	
	Desocupació		x			
	Renda disponible		x			
Dimensió sociocultural	Factors demogràfics					x
	Conflictivitat social					x
	Canvis de l'estil de vida					x
	Valors i actituds socials					x
	Nivell d'educació					x
Dimensió tecnològica	Política d'R+I+D			x		
	Infraestructura tecnològica					x
	Noves tecnologies					x
	Transferència de tecnologia					x
	Protecció del coneixement					x
Dimensió ecològica	Política mediambiental					x
	Tractament de residus				x	
	Consum d'energia					x
Dimensió legal	Defensa de la competència					x
	Legislació laboral					x
	Seguretat i higiene treball				x	
	Seguretat dels productes					x

Clau: MN: molt negatiu; N: negatiu; E: equilibrat; P: positiu; MP: molt positiu.

La dimensió política incideix de forma positiva o neutral. Així, l'estabilitat actual del govern es pot considerar que afecta de forma positiva, ja que és un govern estable, tot i els contratemps actuals (moviments per la Independència de Catalunya, els casos de corrupció ...). La resta, es pot considerar que, en el moment de crisi actual, afecten de forma neutre.

En quant a la dimensió econòmica es pot dir que pel que fa als cicles econòmics, les tendències del PIB i la taxa d'inflació, afecten de forma positiva. El tipus d'interès actual (que està molt baix) afecta de forma molt positiva. En canvi, les dades de desocupació i renda disponible, amb l'actual crisi, afecten de forma negativa.

En quant a la dimensió sociocultural, la baixa conflictivitat social, els actuals canvis de l'estil de vida (cap a un model és ecològic i sostenible, a fer viatges més curts i sovintejats, ...) els valors i actituds socials, els factors demogràfics (un nombre molt elevat de persones vivint a les grans ciutats) i el nivell d'educació, afecten de forma molt positiva.

El marc científic i tecnològic afecta de forma molt positiva, en general, malgrat que podem dir que actualment degut a la crisi la política d'R+I+D afecta de forma neutra. Les noves tecnologies, la transferència de tecnologia i la infraestructura tecnològica afecten de forma molt positiva ja que els canvis són constants (es tracta d'estar alerta i adaptar-se constantment).

La dimensió ecològica fa referència a la política de conservació del medi ambient de les autoritats administratives i, en aquest sentit podem dir que afecta de forma positiva o molt positiva al nostre model de negoci.

En quant a la dimensió legal es pot dir que afecta de molt positiva, en general, especialment pel que fa a l'actual legislació laboral que afavoreix la facilitat de mobilitat dels empleats i flexibilitza el mercat de treball (és una nova legislació que afavoreix molt positivament els empresaris).

Anàlisi de l'entorn general futur: Mètode dels escenaris

Per tal d'analitzar els possibles escenaris futurs s'han pres les següents mesures:

Temporalitat: 10 anys

Variable demogràfica (nombre d'habitants, envelliment, naixements, localització ...)

Variable socio-econòmica (valors mediambientals, culturals, educacionals ...)

Variable econòmica (tipus d'interès, recuperació de l'economia, atur, renda per càpita ...)

Variable política

Els escenaris que s'estableixen són tres: Optimista, previsible i pessimista

- a. Optimista: En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants es mantindrà estable o s'incrementarà. Això pot ser degut a que hi haurà més naixements, o sigui més famílies amb nens (i per tant més clients potencials de cap de setmana), i/o un envelliment de la població, o sigui més gent gran (i per tant més clients potencials entre setmana). En aquest escenari optimista, la població viurà majoritàriament a grans ciutats, i per tant tindran la necessitat de fer petites sortides de caps de setmana, ponts, etc. a llocs poc massificats i amb ambient rural i natural. Tanmateix, en aquest escenari optimista, els valors culturals, mediambientals i educacionals aniran a més. La població cada cop serà més conscient de la necessitat de conservar el medi ambient, de valorar i preservar la naturalesa i els recursos. En quant a la variable econòmica, en aquest escenari optimista, a 10 anys vista, ens trobarem en una situació de recuperació econòmica, amb un nivell d'atur molt inferior a l'actual. En aquest escenari, ens trobaríem en una situació en què hi hauria accés al crèdit, a subvencions i préstecs en

molt bones condicions. En quant a la situació política, en aquest escenari optimista, hi hauria un canvi radical del model polític actual, amb polítics nobles (no corruptes) que revertiria en polítiques de benestar social i cura mediambiental.

Aquest escenari, tot i ser possible, és poc probable. Tot i això, de cara al nostre negoci seria el millor dels escenaris ja que ens afavoriria enormement.

- b. **Previsible:** En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants es mantindria estable o bé disminuiria lleugerament, amb una tendència (natural) a un envelliment de la població. La població seguiria vivint, majoritàriament, a les grans ciutats amb una tendència a fer sortides de cap de setmana i petites vacances prop del lloc on viuen, però a la natura i a indrets poc massificats (seguint la tendència actual). En aquest escenari neutre els valors culturals, mediambientals i educacionals, es mantindran en els nivells actuals, en què hi ha una preocupació pel medi ambient, però no és excessiva. Pel que fa a la variable econòmica, en aquest escenari, l'economia es recuperaria lleugerament (ja que és la tendència natural, un cop superada la crisi), però no arribaria a una eufòria econòmica com abans de la crisi. L'accés al diner (préstecs, subvencions, ajuts ..) seria restringit i complicat d'aconseguir, si bé no impossible. En quant a la situació política, en aquest escenari neutre, la política seguiria com fins ara, amb un nivell de corrupció elevat i una gran manipulació de la població. Aquest escenari és possible i és el més probable. De cara al nostre negoci, seria una situació que ens seria favorable (en el sentit que el negoci funcionaria).
- c. **Pessimista:** En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants hauria disminuït enormement, hi hauria un gran èxode de persones amb un nivell cultural elevat cap a altres països, i també hi hauria un volum molt elevat de la població que s'instal·laria a viure a petites poblacions tot deixant les ciutats. En aquest escenari pessimista, no hi hauria tanta necessitat de fer petites vacances cap a zones rurals, ja que els habitants viurien de forma habitual en aquestes zones. En un escenari pessimista, els valors culturals, mediambientals i educacionals s'estancarien o anirien a menys (encara que és molt poc probable). Tanmateix, ens trobaríem en una situació d'estancament econòmic o inclús una recessió continuada, en què cada cop hi hauria més desigualtat social i econòmica, amb un descontent generalitzat de la població. En quant al model polític, en aquest escenari podríem trobar-nos en una situació de guerra o de revoltes socials. Aquest escenari, si bé és possible, seria molt poc probable. De cara al nostre negoci seria una situació molt desfavorable i ens hauríem de plantejar un canvi (adaptació) cap a un altre model o bé deixar-ho córrer.

Anàlisi del sector

L'entorn específic (sectorial o microentorn) d'una empresa fa referència als factors externs que influeixen en la seva estratègia segons el tipus d'activitat que desenvolupa, això és, els factors relacionats amb el sector industrial en què l'empresa opera.

Com ja es va comentar anteriorment el projecte "AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny" es troba dins el sector turístic, en el subsector d'establiment d'allotjament turístic. Malgrat això, l'actual normativa estatal (Decret 159/2012) no permet encabir el projecte en cap dels categories en què aquesta classifica els establiments d'allotjament turístic i per aquest motiu s'hauria de donar d'alta en el Registre Mercantil en una CNAE (Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques, d'àmbit espanyol) com a activitat esportiva o de lleure.

Dins el subsector d'establiments d'allotjaments turístics, el nostre negoci, es podria delimitar en un tipus d'allotjament de caire rural (sense ser-ho específicament) i sostenible, amb un encant especial (casetes de fusta –vivenda sana- sostenibles, amb una experiència única d'aromes i colors). Així, la nostra competència serien altres establiments turístic en entorns de natura o rurals, amb un encant especial, conscienciats pel medi ambient i sostenibles, i que potenciïn els valors locals (la cultura, les tradicions, els habitants, ...).

Model de les cinc forces de Porter

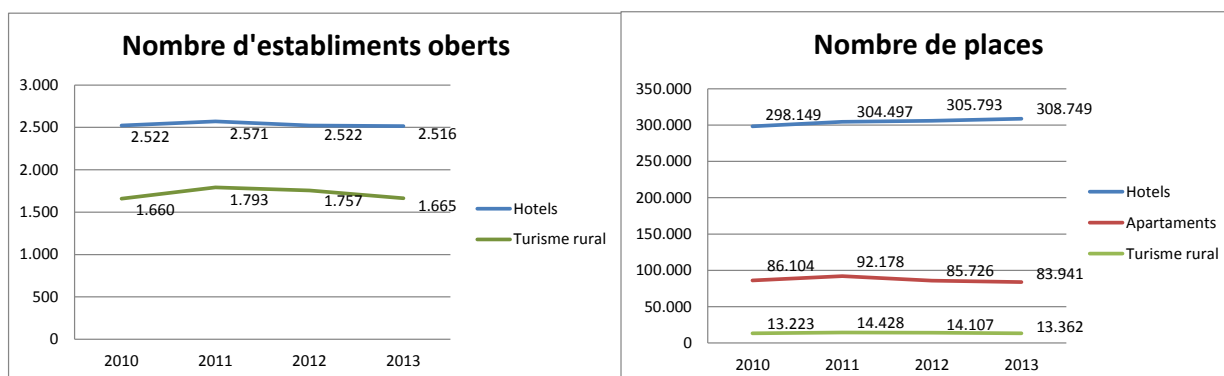
Segons aquest model, el grau d'atractiu d'una indústria està determinat per l'acció de cinc forces competitives.

1. La rivalitat entre els competidors existents

En general, en el sector del turisme, subsector d'allotjament turístic, la rivalitat entre els competidors és actualment una rivalitat basada en la diferenciació, més que no pas en el preu.

Segons dades de l'INE la variació interanual (entre els anys 2010 i 2013) dels preus dels hotels a Catalunya ha estat del -0,1 i la dels establiments de turisme rural del -1,70. Això indica que hi ha hagut una lleugera davallada de preus, conseqüència natural de l'actual crisi econòmica, però que no és indicador que la competència estigui basada exclusivament en el preu.

Segons dades de l'INE, pel que fa al nombre d'establiments oberts, en els darrers 4 anys podem observar una lleugera davallada del nombre d'hotels (-0,2%) i en canvi un lleuger augment dels establiments de turisme rural (+0,3%). Pel que fa al nombre de places, s'observa un lleuger augment en el cas dels hotels (+3,6%) i del turisme rural (+1,1%), però un lleuger descens en els apartaments (-2,5%)



Establecimientos estimados, plazas estimadas y personal empleado por tipo de alojamiento y por comunidades y ciudades autónomas

Unidades: Establecimientos, plazas, porcentajes, personas

	Número de establecimientos abiertos estimados				Número de plazas estimadas			
	2013M08	2012M08	2011M08	2010M08	2013M08	2012M08	2011M08	2010M08
Establecimientos hoteleros								
Cataluña	2.516	2.522	2.571	2.522	308.749	305.793	304.497	298.149
Apartamentos turísticos								
Cataluña	83.941	85.726	92.178	86.104
Alojamientos de turismo rural								
Cataluña	1.665	1.757	1.793	1.660	13.362	14.107	14.428	13.223

Font: www.ine.es

Si bé és cert que tradicionalment el sector turístic ha estat poc innovador (degut sobretot a un baix nivell de formació), també és cert que actualment aquest el turisme és un dels sectors més innovadors que hi ha (degut, en part, a que el sector s'ha professionalitzat), si considerem el nombre d'innovacions que han transformat la indústria en els darrers anys. En turisme trobem especialment innovacions en sostenibilitat i tecnològiques. Per tant podem concloure que la rivalitat entre els competidors existents es basa en la innovació i la diferenciació.

Alguns exemples d'innovació i diferenciació:

- Cabanes als arbres, Sant Hilari Sacalm: Allotjament rural i sostenible en cabanes penjades als arbres.
- Allotjament en yurtas, Costa del Sol. Allotjament en yurtes ecològiques amb vistes a l'estret de Gibraltar.

En definitiva, la rivalitat entre els competidors existents (ja es tracti del sector del turisme en general o bé dels competidors més propers) es basa en la innovació i la diferenciació, més que no pas en el preu.

2. La possibilitat que entrin nous competidors

La possibilitat que entrin nous competidors és elevada, especialment al nostre poble que el negoci del turisme està en una fase incipient. El turisme és un dels motors de l'economia (i més ara amb l'actual crisi) i des de les administracions hi ha tot tipus de facilitats per l'apertura d'establiments turístics. Aquest fet podria considerar-se com una amenaça (pel fet que es tracta de competència), però en el cas de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, el fet que entressin nous competidors (ubicats al mateix poble) seria un factor molt positiu, i per tant una gran oportunitat, ja que això faria que es creessin negocis locals derivats de l'augment de visitants al poble (tendes d'artesanía i productes locals, ...). Aquests negocis, farien que el poble cobrés vida (actualment hi ha molts pocs establiments) i això faria que l'atractiu del poble augmentés.

Per un altre costat, cal tenir en compte que cada cop hi ha més iniciatives d'innovació oberta. La innovació oberta (*Open Innovation*) planteja el fet que les empreses, per tal d'avançar en la seva tecnologia i creixement, han d'utilitzar (de dins cap a fora i de fora cap a dins) les idees provinents de fonts internes i externes, per transformar aquestes idees en valor per al mercat, en definitiva, es basa en compartir el coneixement. En la innovació Oberta, tots els agents (empreses turístiques, proveïdors, universitats, centres de reserva, centres tecnològics, persones, institucions, etc) cooperen per tal d'aprofitar els seus coneixements. En turisme, es poden trobar alguns exemples a [Hibriturserva.cat](http://hibriturserva.cat). Per tant, en aquest sentit l'entrada de nous competidors seria també una gran oportunitat (més que no pas una amenaça).

Per tant, l'entrada de nous competidors, lluny de ser una amenaça, seria una gran oportunitat.

3. L'amenaça de productes substitutius

Pel que fa a l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, els productes substitutius tots aquells que satisfan les mateixes necessitat (o similars). Així, es pot dir que les necessitats serien les de sortir de la gran ciutat (estada curta), cap a un entorn rural, tot dormint en un allotjament alternatiu, saludable, de fusta, ecològic i sostenible (casa sana), tot afegint-hi una experiència agradable i única d'aromes i colors.

Un possible producte substitutiu seria un càmping ecològic i sostenible que oferís estades en bungalows amb un cert encant o diferenciació. En aquest sentit, si el servei ofert fos similar i el preu molt més econòmic, podríem considerar-ho una amenaça. Tanmateix, es podria veure com una oportunitat i col·laborar per tal d'innovar de forma oberta, oferir-se als mercats de forma conjunta i així guanyar-hi tots.

4. El poder de negociació dels compradors

Els compradors en el negoci AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny és limitat ja que es tracta de clients finals que no tenen possibilitat de negociar de forma conjunta, i per tant no tenen un gran poder de negociació.

En general, no hi ha poder de negociació dels compradors pròpiament dit, en el sentit que ells puguin negociar directament un preu o unes condicions. El que sí és cert, és que el que s'haurà de fer és adaptar-se (preus, ofertes, serveis, ...) a les necessitats i desitjos dels compradors.

5. El poder de negociació dels proveïdors

En general, els proveïdors un cop iniciat el negoci seran autònoms i pimes, amb un poder de negociació molt petit. Així, els nostres proveïdors seran petits comerciants de la zona (autònom artesà que fabrica pa ecològic i natural, autònom jardiner, empresa local de neteja, ... etc.).

En tot cas, l'empresa amb un poder de negociació més elevat seria Think Co2, ja que basem la nostra idea de negoci en la seva idea de casa modular i sostenible.

De totes formes, es tracta de col·laborar i de que tant els proveïdors com el client (en aquest cas la nostra empresa) surtin guanyant, ja sigui en preu, com en condicions, com en servei.

Anàlisi del mercat

L'objectiu de l'anàlisi de mercat és poder donar informació que demostrï que existeix un públic potencial que té una necessitat per cobrir i que, o bé no està coberta, o bé es pot satisfer millor.

Aspectes generals del sector

Segons l'informe del sector turisme realitzat l'any 2009 per l'Escola Universitària de Turisme i Direcció d'Hosteleria (Generalitat de Catalunya): *“El turisme és el sector econòmic de major creixement al llarg de les darreres dècades i el que més bé resisteix els períodes de crisi i estancament econòmic com l'actual. El turisme és un fenomen plenament estructural: l'hàbit de fer turisme s'ha estès fins a esdevenir una “necessitat bàsica” en les pautes de consum de moltes persones d'un ampli espectre socioeconòmic”*

L'informe recull les característiques i tendències actuals del turisme a Catalunya, entre els que destaquem:

- Catalunya és una potència turística de primer ordre, i disposa d'una oferta turística molt àmplia i variada.
- El turisme cultural és el tipus de turisme amb què qualsevol comarca amb un desenvolupament turístic escàs pot començar a introduir-se en el mercat turístic i donar-se a conèixer. I malgrat que amb algunes evolucions un tant irregulars, en termes generals, aquest turisme està creixent arreu i en els darrers anys.
- Hi ha una recuperació i revalorització de recursos turístics i expansió del turisme cap a àrees d'interior als darrers 20 anys amb noves modalitats de turisme: rural, de natura; d'aventura i actiu, que inclou activitats com el senderisme, el cicloturisme i la BTT, turisme eqüestre, activitats aèries -globus, paracaigudisme-, etc.

Així doncs, segons aquest informe: *“Es remarca la necessitat de situar al mercat de productes globals, integrats i diferenciats. És necessària la implementació d’estratègies de canvi en el model de gestió turística dirigides vers un model més diversificat, desestacionalitzat, que emfasitzi la qualitat del producte i la seva integració amb el territori, l’economia, la societat i la cultura del país per augmentar la seva sostenibilitat. En la mesura que el sector sàpiga adaptar-se a les noves tendències i preferències, el volum de turistes pot anar en augment o si més no, no es preveuen reduccions gaire dràstiques. Les reptes més importants són la millora de la qualitat i l’assoliment de majors nivells de sostenibilitat”.*

En quant a les tendències actuals més significatives des dels vessants sociodemogràfic i sociocultural de la demanda, es troba a recopilació de l’Observatori de Prospectiva Tecnològica Industrial, OPTI (www.opti.org), entre les que destaquen:

1. Vacances com a dret social (més despesa familiar destinada a vacances)
2. Envel·liment de la població i un retard en l’edat de jubilació (més gent gran que viatjarà).
3. Més famílies unipersonals i monoparentals (formats turístics nous)
4. Increment del poder adquisitiu mig en els països desenvolupats (viatges amb més freqüència i a més destinació en els països desenvolupats)
5. Més importància a la salut (s’evitaran destinacions poc saludables i es demandaran serveis de salut en la destinació).
6. Increment del nivell formatiu i cultural (increment d’atractius culturals i artístics, i un increment de la curiositat pel que és diferent.)
7. Més consciència sobre la cura del medi ambient (demanda de destinacions sostenibles)
8. Nous estils de vida i valors socioculturals
9. Més temps lliure o necessitat més gran de relaxar-se o desconnectar (increment de vacances més curtes i sovintejades)
10. Més sofisticació dels consumidors, ja que tenen més experiència en viatges i són més conscients dels drets que tenen i de les expectatives no cobertes.

Tanmateix existeixen altres estudis que descriuen la demanda del turisme responsable i sostenible, entre les que destaquen:

- Un estudi realitzat per Nielson al 2012, que afirma que quasi la meitat dels consumidors mundials estan disposats a pagar més per productes d’empreses que demostrin un compromís amb la Responsabilitat Social.
- Un estudi de 2011 per Kuoni, segons el qual el 22% de los enquestats va dir que la sostenibilitat és un dels tres principals factors que influeixen en la reserva de vacances.

En definitiva, podem concloure que a Catalunya:

- El mercat és segmentat, ja que disposa d’una oferta turística molt àmplia i variada.
- El sector del turisme està en plena expansió i que és el sector que millor resisteix els períodes de crisis.
- El turisme cultural és un tipus de turisme escàs, que es troba en creixement.
- Hi ha un creixement cap al turisme interior: rural, de natura i actiu.
- La tendència és cap a un turista més conscienciat pel medi ambient, i per tant cap a un turisme ecològic i sostenible.
- Hi ha un increment de vacances més curtes i sovintejades.

Clients potencials.

Els clients potencials, serien persones amb o sense fills, d'entre 35 i 55 anys d'edat, amb un nivell cultural elevat (estudis superiors), preocupats pel medi ambient i amb una gran consciència ecològica i sostenible, amb un nivell de renda mig-alt, que visquin a grans ciutats (com Barcelona, Girona ...) i que facin servir habitualment internet.

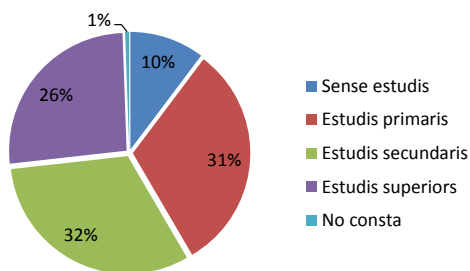
Tanmateix, entre setmana, els clients potencials serien persones de més edat (jubilatats) amb un poder adquisitiu mig-alt, amb una oferta específica que inclouria: visites pel poble guiades, caminades curtes en pla, concerts de música clàssica, massatges relaxants amb olis essencials, etc.

En un futur, i tenint en compte l'envelliment progressiu de la població, s'haurà d'anar adaptant els serveis a un públic cada cop de més edat.

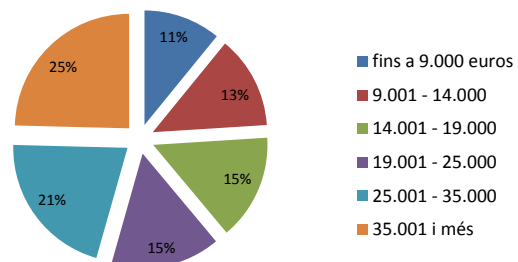
Segons dades de l'IDESCAT, un 24,6% de les llars a Catalunya van ingressar 35.000 € o més (anualment). Aquesta dada indica que existeix un públic objectiu amb un nivell d'ingressos mig-alt d'un 24,6% que poden ser clients potencials.

Tanmateix, un 26,2% de la població de 16 anys ha finalitzat a Catalunya uns estudis superiors. Aquesta dada ens indica que existeix un públic objectiu amb un nivell d'educació elevat (en quant a estudis) d'un 26,2% que poden ser clients potencials.

Nivell d'estudis acabats (població 16 anys o més)



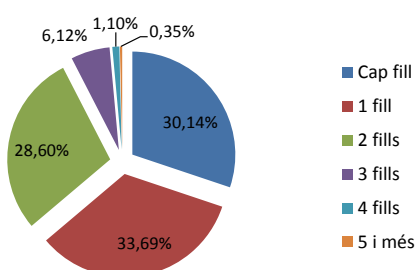
Ingressos nets anuals de la llar



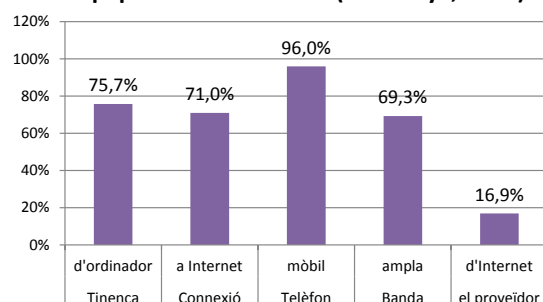
Pel que fa al nombre de fills per família, destaca que el 62,29% de la població té 1 o 2 fills i un 30,14% no tenen fills. Aquesta dada ens indica que hi ha un nombre més elevat de clients potencials amb un o dos fills (62,29%), seguit per un nombre considerable de clients potencials sense fills (30,14%).

En quant a l'equipament TIC a la llar, segons dades de l'IDESCAT, a Catalunya un 71% tenen connexió a internet i un 96% disposa de telèfon mòbil. Aquesta dada ens indica que existeix un percentatge molt elevat de famílies amb connexió a internet (i per tant susceptibles d'accedir a informació, visitar webs, participar en xarxes socials, ...).

Nombre de fills per família (Catalunya 2001)



Equipament TIC a la llar (Catalunya, 2011)



Anàlisi de la competència

Pel que fa al competidors al poble de Sant Pere de Vilamajor, actualment trobem diversos establiments turístics ben diferenciats (malgrat que no incorporen elements innovadors) entre sí, que són:

Cases de turisme rural:

- Mas El Cortès: Masia reformada de lloguer sencer, allunyada del centre, molt tranquil.la enmig de la muntanya. Preu econòmic si és un grup, (495 € / 14 places amb dret a cuina), (<http://www.elcortes.cat>).
 - Punt forts: Preu (si és un grup), tranquil·litat, situada enmig de la muntanya i la natura.
 - Punts dèbils : Díficil accés (obligatori 4x4 o una llarga caminada amb un fort desnivell), preu elevat si no és grup ja que és lloguer sencer. No permet lloguer per habitació. Mínim 2 nits.
- Els Víquets. Casa de turisme rural al Parc Natural. S'hi accedeix des de la població de Santa Maria de Palautordera, si bé pertany al Municipi de Sant Pere de Vilamajor. (<http://www.elsviquets.com>). Lloguer íntegre de 2 apartaments de 4 persones. Preu mig (180,00 € per nit / 4 persones)
 - Punt forts: Tranquil·litat i natura.
 - Punt dèbil: No es pot accedir fàcilment des de Sant Pere de Vilamajor.

Albergs.

- El Polell i Can Surell. Equipaments públic dedicat a la salut respiratòria. Tot i que no es pot considerar competència, ja que no es tracta d'establiments d'allotjament turístic, s'han tingut en compte en aquest estudi ja que apareix a la pàgina web de l'Ajuntament en l'apartat: On dormim. (<http://alberg rural.blogspot.com.es/>).

Habitatges d'ús turístic.

- Can Panxa. Casa reformada que es lloga sencera. Ubicada lluny del nucli urbà al Parc Natural. (no disposa de pàgina web). Preu baix: 475 € / nit / 22 persones, només allotjament.
Toprural: http://www.toprural.cat/Apartament-rural/Can-Panxa_34133_f.html
 - Punt forts: Preu econòmic si és un grup, tranquil·litat, situada enmig de la muntanya i la natura.
 - Punt dèbil : Preu elevat si no és grup ja que és lloguer sencer. Casa aïllada, lluny del nucli urbà (també es pot considerar un punt fort per la tranquil·litat).
- Can Verdaquer. Casa reformada amb 4.500 m² de jardins i piscina. Es lloga per habitacions o sencera. Es troba a la part alta del poble, al costat del cementiri. Preu mig-alt: 43 € / persona i nit, mínim 2 nits. (<http://www.ruralverdaquer.com/>)
 - Punt forts: Al costat del nucli urbà, serveis (pista de tennis, taula de ping-pong, petit gimnàs, piscina, barbacoa, sala de billar, sales i terrasses i informació de la zona), empresa de nova creació muntada per gent jove amb molta iniciativa.
 - Punt dèbil: Al costat del cementiri, obligatorietat de passar 2 nits, terreny molt inclinat, situada a la part alta del poble (amb una carrer de pujada per accedir al nucli del poble).

Fonda o hotel.

- Fonda Llobera. Fonda situada al centre del poble veí de Sant Antoni de Vilamajor, a la mateixa carretera. Tot i no pertànyer al poble, apareix a la pàgina web de l'Ajuntament. (<http://www.lafondallobera.com/>). Preu: 40 € hab. Doble / nit.
 - Punts forts: Situada al centre comercial del poble veí, preu molt econòmic, ..
 - Punts febles: Situada al costat de la carretera general (vehicles ...), no disposa d'aparcament (dificultat d'aparcar en les immediacions), ...

En definitiva, la competència directa (allotjaments de turisme rural ubicats al poble de Sant Pere de Vilamajor) tot i que és variada, és molt escassa. Els preus, en general, són baixos o mitjos. Els establiments, es troben en plena natura allunyats del nucli urbà (a excepció de Can Verdguer que es troba a la part superior del poble).

En quant a iniciatives similars a la de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, en quant al fet d'oferir sensacions úniques amb aromes i colors, no s'ha trobat cap. Si s'han trobat hotels SPA que ofereixen l'aromateràpia com a part dels seus serveis, però no és el que es pretén oferir a l'AROMATOTEL (tot i que hi està relacionat). Tot i que no és un reclam evident, la Cadena Hospes sembla que va ser una de les pioneres en fer servir aromes a les habitacions, així com un jardí de plantes aromàtiques (València).

Barreres de entrada

Segons Porter, existeixen sis possibles barreres d'entrada:

1. Economies de Escala:

Es tracta de la reducció de costos degut a un elevat volum de compra. Si bé les economies d'escala poden ser una barrera d'entrada, en general, per als establiments turístics, no ho són en el cas del tipus d'allotjament alternatiu es vol oferir. Si en un futur, el concepte AROMATOTEL és exitós, i es decideix obrir nous establiments, llavors sí que hi hauria una barrera d'entrada dels possibles competidors ja que la nostra empresa hauria establert preus i condicions especials (basades en el volum de compra) amb alguns dels seus proveïdors, com per exemple l'empresa Think CO2.

Per la resta de proveïdors, no existeixen barreres d'entrada degut a les economies d'escala que siguin rellevants.

2. Diferenciació del producte:

En aquest sentit tampoc existeixen barreres d'entrada, ja que actualment el turisme competeix basant-se en la diferenciació. L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny pretén diferenciar-se de la resta d'establiments aportant un valor afegit (aromes i colors), però en qualsevol moment una nova empresa turística podria establir-se oferint un producte turístic innovador i diferenciat.

A més, en la innovació oberta (que és la que es voldria fer des de l'empresa), les idees flueixen i no hi ha proteccionisme, sinó col·laboració.

Per tant, la diferenciació del producte, no és una barrera d'entrada.

3. Inversions de capital:

Podem afirmar que la barrera d'entrada més clara és l'elevada inversió de capital inicial, agreujada per les dificultats actuals de finançament degut a la crisi. Aquesta és una forta barrera d'entrada ja que obliga als emprenedors a disposar d'aval (per demanar préstecs) o bé d'enginyar-se-les per aconseguir altres formes de finançament.

Així, una empresa amb forts recursos econòmics tindrà una millor posició competitiva davant els competidors.

4. Desavantatge en costos independentment de l'escala

En aquest sentit podrien arribar a existir barreres d'entrada degut a la limitació dels proveïdors. Un exemple seria el proveïdor del pa artesà i natural. En el cas de l'AROMATOTEL, l'empresa s'abastiria de pa diari que elabora i comercialitza una sola persona. Si una altra empresa volgués comprar aquest pa, es trobaria amb una limitació (i per tant, amb una barrera d'entrada) en quant a la producció. El mateix podria passar amb els productes ecològics (verdures i fruites) dels pagesos de la zona, que també n'hi ha pocs i són limitats.

Per tant, l'abastiment de productes ecològics de productors locals, si podria esdevenir una barrera d'entrada per als nous competidors.

5. Accés als canals de distribució

El canal de distribució per excel·lència en el sector turístic (i en especial en el subsector de l'allotjament turístic rural) és el informàtic.

Les barreres d'entrada en aquest sentit serien en quant a coneixements i iniciativa emprenedora (idees, recursos, imaginació ...) i també en quant a recursos econòmics, ja que un bon posicionament en les xarxes té un cost que no totes les empreses veuen la necessitat de realitzar. En aquest sentit, el cost econòmic seria el de la subcontractació d'un servei informàtic (de posicionament, ...) de qualitat.

6. Política Governamental:

Una altra barrera d'entrada seria l'actual normativa en matèria d'establiments turístics que obliga a encabir els establiments en unes categories establertes. En cas que el tipus d'allotjament sigui diferent a l'establert (com passa en el nostre cas), l'empresa es troba amb una barrera d'entrada legal a l'hora de donar d'alta l'establiment. En aquest sentit, com ja s'ha comentat, donaríem d'alta l'establiment com a "altres activitats esportives" al Registre Mercantil, tal i com ho va fer l'empresa Servi Aventura, SL per donar d'alta el seu establiment de cabanes als arbres.

– Pla estratègic: missió, anàlisi DAFO, objectius i estratègies

Missió de l'empresa

La missió és la raó de ser de l'empresa en el moment actual, el motiu per el qual existeix. Aquesta missió cal complementar-la amb la visió (de futur) i els valors (o principis) de l'empresa.

Així, La missió, visió i valors de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, són:

Missió: Oferir una estada única de sensacions aromàtiques i cromàtiques en un entorn rural, en casetes sostenibles de fusta, tot fomentant un turisme responsable, ecològic, actiu i amant de la natura.

Visió: Ser un referent en turisme responsable, ecològic, sostenible i innovador.

Valors: Els valors són: Creativitat, Innovació, Adaptació, Sostenibilitat, Transparència, Col·laboració, Honestetat, Ètica i Respecte.

Anàlisi DAFO

Debilitats <ul style="list-style-type: none">- Limitació de finançament propi- Ubicació fora del Parc Natural (indret urbà)	Amenaces <ul style="list-style-type: none">- Possible entrada de nous competidors- Dificultat de finançament (crisis)- Dependència dels proveïdors (Think CO2)- Fàbrica de pinsos al poble- Poble poc desenvolupat turísticament
Fortaleses <ul style="list-style-type: none">- Equip emprenedor jove i amb iniciativa- Capacitat d'adaptació- Coneixements en el sector (teòrica i experiència)- Contactes amb les Administracions (Ajutament, ...)- Ubicació prop del nucli urbà (fàcil accés al nucli ...)	Oportunitats <ul style="list-style-type: none">- Canvi de tendència cap a un desenvolupament turístic de la zona- Poble que no s'ha explotat turísticament- Iniciatives de les admin. per potenciar el turisme de qualitat- Municipi ubicat en el Parc Natural (61% és parc)- Poble final de carretera (poc tràfic de vehicles)- Poble és una porta d'entrada al Parc Natural

Les principals debilitats de l'empresa són:

- La limitació de finançament propi, que s'intentarà superar amb un préstec, ajuts per part de familiars, subvencions (sempre que això sigui possible) i altres forts de finançament.
- La ubicació prop del nucli urbà que fa que, tot i estar envoltats de natura i tranquil·litat, s'escoltin els sorolls propis d'un nucli urbà (gossos bordant, algun vehicle, gent parlant, ...) i es vegi alguna edificació. Aquesta debilitat s'ha de tenir en consideració a l'hora de plantejar la construcció dels elements de l'establiment. Per exemple, la zona que es troba més propera al nucli seria convenient aixecar un mur de pedra (per insonoritzar) i plantar-hi arbres alts (per aïllar visualment).

Les principals forteses de l'empresa són:

- L'equip emprenedor jove i amb iniciativa per a dur a terme el projecte, amb il·lusió, energia i motivació.
- La capacitat d'adaptació de tot l'equip, del personal (s'aconseguirà a base de formació, motivació i selecció) i del funcionament de l'empresa (tant dels productes intangibles –serveis-, com dels productes tangibles –matèries primeres, elements de construcció, ...-).
- El coneixement en el sector de l'equip emprenedor, tant en teòrica (estudis en turisme i restauració, idiomes, informàtica, etc.) com per l'experiència de molts anys de treballar en aquest sector tant a Espanya com a l'estranger.
- Els contactes personals amb persones que ocupen càrrec rellevant a les administracions, com per exemple l'actual alcalde de Sant Pere de Vilamajor amb el que existeix una estreta amistat.
- La ubicació de l'AROMATOTEL a tocar del nucli urbà és una fortalesa en el sentit que s'hi pot accedir a peu (al poble hi ha mercat cada dissabte, és un poble tranquil i molt verd, amb raconets i molt agradable per passejar, ...). A més, també es troba a 20 min caminant per un caminet de bosc del poble del costat: Sant Antoni de Vilamajor (amb una zona de vianants plena de comerços, mercat cada diumenge ...)



Sant Pere de Vilamajor: La Torre Roja (antic castell), el poble i el Montseny al fons

Les principals amenaces del mercat són:

- L'entrada de nous competidors que ofereixin allotjament sostenible amb un concepte molt innovador i original a un preu molt més econòmic. En un primer moment, seria una amenaça, que ens afectaria el negoci. El que hauríem de mirar de fer-la una oportunitat seria mirar de col·laborar (innovació oberta), diversificar (si fos necessari) i sobretot l'adaptació.
- La dificultat de finançament i la manca d'ajudes i subvencions degut a l'actual crisi econòmica global. Aquesta és una amenaça real i possiblement duradora, que haurem de superar amb iniciativa i ingeni. Si la dificultat persisteix, el que seria aconsellable és esperar a que l'economia es recuperi i l'accés al finançament sigui més favorable.

- La dependència dels proveïdors, com per exemple Think CO2, ja que el negoci de les Casetes aromàtiques es basa en els seus mòduls sostenibles. Si aquesta empresa deixa de funcionar o resulta difícil negociar amb ells, això seria una amenaça que dificultaria el projecte. A més, en un futur, depenem d'aquesta empresa pel que fa al manteniment, renovació i ampliació del negoci. Per tractar de pal·liar aquesta amenaça, s'haurà de cercar altres empreses que ofereixin un producte similar.
- Des de fa més de 30 anys es troba ubicada al bell mig del poble una fàbrica de pinsos, fet que provoca molèsties de soroll als habitants del nucli urbà (en una zona molt concreta) i d'olors (tot i que és molt esporàdic i hi ha voluntat de minimitzar-ho per part de l'empresa). Ja està aprovat que la fàbrica s'ha de deslocalitzar i s'haurà d'ubicar en un indret allunyat del nucli urbà, però això trigarà anys. Mentrestant, és una amenaça ja que, de tant en tant, se sent l'olor de pinsos i, també se sent el soroll de les màquines en passejar pel cas urbà. Aquesta amenaça es pot convertir en una oportunitat si col·laborem amb l'empresa (mentre estigui ubicada al poble). Es podrien organitzar visites per aprendre el funcionament de dita fàbrica (aquesta iniciativa ja la duen a terme les escoles del poble).
- Sant Pere de Vilamajor és un poble que tradicionalment s'ha dedicat a l'agricultura i a la ramaderia, però no s'ha desenvolupat encara en el sector del turisme. Això fa que hi hagi molts pocs comerços i empreses que es dediquin al turisme. A l'entrada del poble no hi ha cap cartell indicant que el poble és una entrada al Parc Natural. Tampoc hi ha indicacions dels allotjaments rurals. Aquesta amenaça és passatgera, ja que la tendència del poble (per part de les Administracions) és la de promocionar el turisme de qualitat i per tant ja està havent iniciatives en els darrers anys en aquest sentit; com la de la renovació de varies fonts, indicació de camins, la Mongia (punt d'informació turística), informació turística a través de les xarxes socials (Facebook), etc.

Les principals oportunitats del mercat són

- El canvi de tendència per part de les administracions cap a un desenvolupament turístic del el municipi és una gran oportunitat que cal aprofitar.
- El fet que el poble no s'hagi explotat turísticament també és una gran oportunitat ja que està tot per fer, i hi ha un gran potencial.
- Les actuals iniciatives per part de les administracions (Ajuntament, Diputació: Direcció del Parc, ...) per tal de potenciar un turisme de qualitat, respectuós amb la natura i la cultura, i sostenible.
- El fet que el nostre municipi es trobi ubicat al Parc Natural del Montseny, de fet el 61% és Parc. Això és una oportunitat en el sentit que és un atractiu (a explotar) per atraure visitants que cerquin un turisme actiu (BTT, caminades, etc) o simplement de contacte amb la natura.
- El poble és final de carretera, i per tant no existeix un trànsit de vehicles de pas cap a altres poblacions. Tampoc hi ha cap previsió que això arribi a passar (al nou POUM –pla urbanístic- no es preveu) i per tant és una oportunitat que cal aprofitar, ja que no hi ha sorolls i contaminació de vehicles passants (només els que accedeixen al poble).
- El nucli urbà del poble és una de les portes d'entrada al Parc Natural del Montseny i això és una oportunitat. Tot i que ara per ara encara està per desenvolupar (no hi ha cap cartell, ni indicació, ni facilitats per als visitants –aparcament-, ...), la tendència i les accions de les administracions van anant poc a poc en aquest sentit. Es podria aprofitar aquesta oportunitat col·laborant amb tots els agents (tant les administracions, com els actuals/futurs comerciants, com amb els habitants, ...) per tal d'accelerar aquest procés.

Objectius i estratègies

Els objectius generals i les estratègies a seguir per tal d'assolir-los són:

Objectius generals	Estratègies
Aconseguir l'impacte negatiu zero en el territori, tant en el terrenys com en les emissions de CO2.	Desmantellar l'establiment sense cap impacte mediambiental (cas que el negoci deixés de funcionar en un futur). Etabliment creat en base a mòduls de fusta de construcció i consums sostenibles (mínimes emissions de CO2).
Promoure un canvi de model de negoci del municipi cap al sector del turisme (un turisme de qualitat, responsable, sostenible i amant de la natura).	Col·laborar amb tots agents (Administracions, comerços, empreses competidores, proveïdors, etc.) per tal d'establir línies d'actuació conjuntes per a la configuració d'una activitat turística sostenible i duradora vinculada al territori.
Promoure la creació de negocis locals derivats de l'augment de visitants al poble.	
Promoure la sensibilització dels visitants i habitants del municipi en quant als valors locals, tant culturals (tradicions, festes ..) com naturals (Parc Natural, zones i espais verds i muntanyosos, rieres i rierols, fonts, raconets emblemàtics, ...)	
Creació de llocs de treball, tant directes (cambrers, recepcionista, ..) com indirectes (dels negocis existents derivat de l'augment dels visitants).	Proveir-se preferentment amb empreses i mà d'obra locals.
Increment del volum de negoci de les empreses o empresaris autònoms, derivat de a la externalització dels serveis (empreses de neteja, jardiners, etc.).	
Adaptar-nos constantment als canvis tant externs com interns.	Mantenir una estreta relació d'intercanvi d'informació i opinions amb els clients i la resta d'agents (tant de forma personal com mitjançant el web 2.0). Mantenir una constant actualització de la informació en quant a canvis (polítics, legals, demogràfics, culturals, tendències, innovació, ...). Prendre les mesures necessàries per dur a terme l'adaptació constant.

Pla de màrqueting

- Estratègia de segmentació

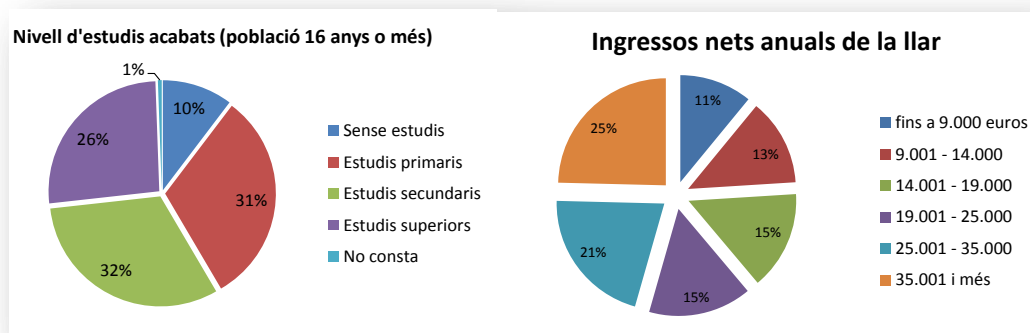
Els clients potencials de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques al Montseny, serien persones amb o sense fills, d'entre 35 i 55 anys d'edat (entre setmana serien persones de més edat –jubilats-), amb un nivell cultural elevat (estudis superiors), conscienciats per la cura i preservació del medi ambient i amb una gran consciència ecològica i sostenible, amb un nivell de renda mig-alt, que visquin a grans ciutats (Barcelona i Girona, principalment) i que facin servir habitualment internet.

Així doncs, amb aquestes característiques es pot dir que els segments serien:

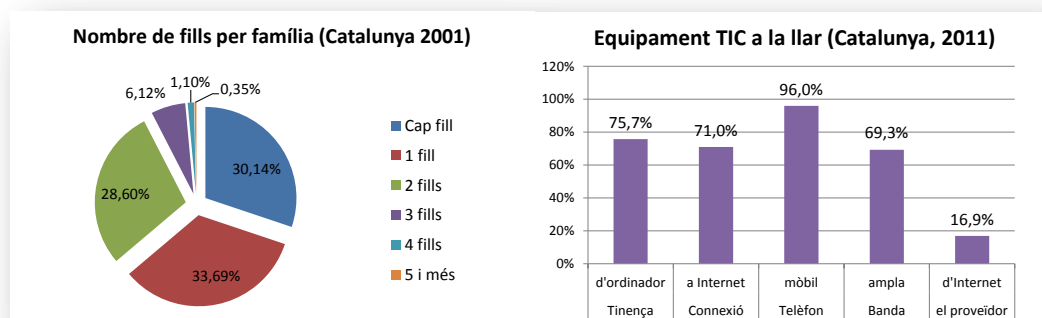
1. Persones amb fills (famílies)
2. Persones sense fills
3. Persones de més edat

Quantificació dels segments:

Segons dades de l'IDESCAT el cens d'habitants a Barcelona l'any 2012 era d'1.620.943 i a Girona de 97.198, el que fa un total d'uns 1.800.000 habitants. Segons dades de l'IDESCAT, un 24,6% de les llars a Catalunya van ingressar nets 35.000 € o més anualment (el que es pot considerar una renda mitja-ata). Tanmateix, un 26,2% de la població de 16 anys ha finalitzat a Catalunya uns estudis superiors.



Pel que fa al nombre de fills per família, el 70% de la població té fills i un 30% de la població no té fills. En quant a l'equipament TIC a la llar, segons dades de l'IDESCAT, Catalunya un 71% tenen connexió a internet i un 96% disposa de telèfon mòbil.



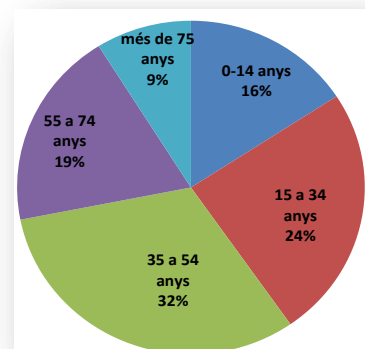
En quant a la franja d'edat, segons dades de l'IDESCAT, a Catalunya l'any 2011, un 32% de la població tenia entre 35 i 54 anys, i un 19% de la població tenia entre 55 i 74 anys (persones de més edats i jubilats).

Segons aquestes dades, es pot quantificar per segments de la següent forma:

Segment 1: Persones d'entre 35 i 54 anys, amb fills, amb un nivell de renda mig-alt i nivell d'estudis superiors, connexió a Internet, a Barcelona i Girona, unes 72.700 persones (adultes).

Segment 2: Persones d'entre 35 i 54 anys, sense fills, amb un nivell de renda mig-alt i nivell d'estudis superiors, connexió a Internet, a Barcelona i Girona, unes 31.200 persones.

Segment 3: Persones d'entre 55 i 74 anys (persones de més edat –jubilats, ...-), amb un nivell de renda mig-alt i nivell d'estudis superiors, connexió a Internet, a Barcelona i Girona, unes 61.700 persones.



Nombre d'habitants a Barcelona i Girona:		1.800.000
Ingressos nets anuals 35.000 € o més (24,6%)		25,4%
Nivell d'estudis superiors (26,2%):		
Conexió a internet		71%
TOTAL per ingressos i nivell d'estudis:		324.612
Segment 1	Entre 35 i 54 anys	32%
	Amb fills (1, 2 o 3 fills):	70%
	TOTAL (segment 1):	72.713
Segment 2	Entre 35 i 54 anys	32%
	Sense fills:	30%
	TOTAL (segment 2):	31.163
Segment 3	Entre 55 i 74 anys	19%
	TOTAL (segment 3):	61.676

És important tenir en compte que tot i la quantificació dels segments, el fet de fer ús d'internet tant per la comunicació com per la distribució (en varis idiomes: català, castellà i anglès), farà que l'establiment es conegui i es puguin realitzar reserves des de diversos indrets/països i per tant aquest càlcul és estimatiu i pot arribar a ser molt variable.

Tot i haver identificat els diferents segments de consumidors, no es considera rendible establir un programa de màrqueting diferenciat per cada segment.

Amb l'objectiu és el de beneficiar-se d'economies d'escala en la producció i comercialització del producte (amb el consegüent estalvi en costos), l'estratègia de màrqueting que es durà a terme és una **estratègia indiferenciada**, o sigui que el que es farà serà que s'atindrà tots els segments amb el mateix màrqueting mix. Per tant, el disseny del producte serà estàndard i s'adaptarà a la diversitat de necessitat de preferències (famílies amb nens, famílies sense nens i gent de més edat).

– Estratègia de posicionament

Existeixen diferents estratègies de posicionament (Wind 1982), entre les que destaquen: ressaltar alguna característica del producte, basar-se en els beneficis que reporta o els problemes que soluciona, per comparació amb la competència o desmarcar-se dels productes de la competència tot obrint una nova categoria de producte.

L'estratègia de posicionament que es durà a terme és la de **desmarcar-se dels productes de la competència** tot obrint una nova categoria de producte.

Els establiments d'allotjament turístic que existeixen actualment al municipi de Sant Pere de Vilamajor (i al poble veí), i que es poden considerar competència directa són:

- Mas El Cortès: Masia reformada de lloguer sencer, allunyada del centre, molt tranquil.la enmig de la muntanya.
- Els Vímetes. Casa de turisme rural al Parc Natural. S'hi accedeix des de la població de Santa Maria de Palautordera, si bé pertany al Municipi de Sant Pere de Vilamajor.
- Can Panxa. Casa reformada que es lloga sencera. Ubicada lluny del nucli urbà al Parc Natural.
- Can Verdaguer. Casa reformada amb 4.500 m² de jardins i piscina. Es lloga per habitacions o sencera. Es troba a la part alta del poble, al costat del cementiri.
- Fonda Llobera. Fonda situada al centre del poble veí de Sant Antoni de Vilamajor, a la mateixa carretera.

L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny es desmarcarà dels establiments existents (tant dels que es troben ubicats al municipi, com la fonda del poble veí, com dels establiments turístics en general) i obrirà una nova categoria de producte, que serà la d'un establiment turístic en mòduls sostenibles –casa sana- separats (no un edifici), envoltats de natura, que proporciona una experiència única d'aromes i colors.

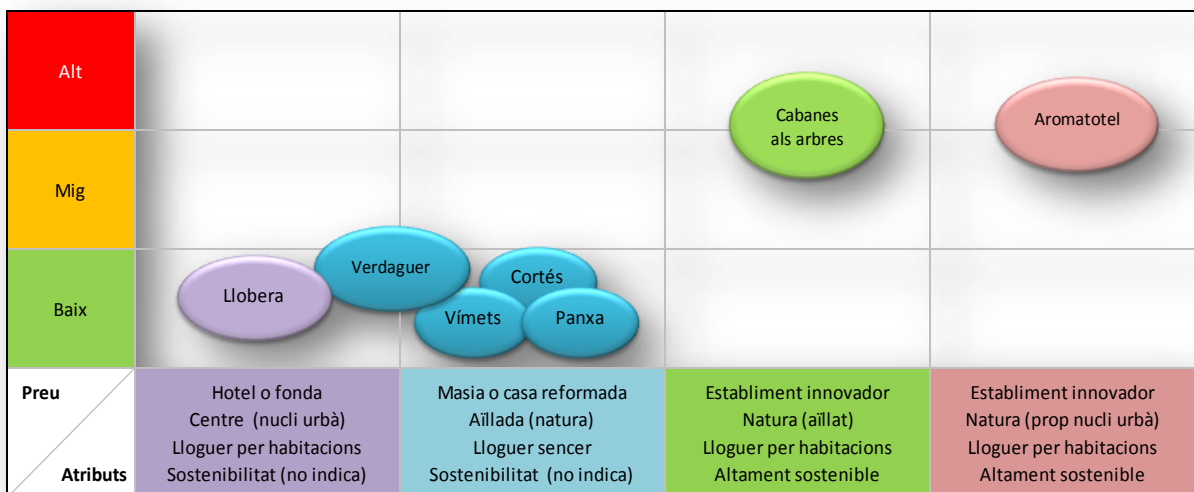
Mapa de posicionament

Per tal de fer un mapa de posicionament es tindran en compte els diferents competidors directes del Municipi (Mas El Cortés, Els Vímetes, Can Panxa i Can Verdaguer), Fonda Llobera, una fonda que es troba al municipi del costat i Cabanes als arbres, un competidor que es troba ubicat a Sant Hilari Sacalm que ofereix un allotjament alternatiu i sostenible amb un alt índex d'innovació, ja que es considera un establiment de referència.

Els atributs que es tindran en compte, a més del preu (baix, mig i alt) per tal de fer el mapa de posicionament són:

- Tipus d'establiment (masia, fonda, establiment innovador, ...)
- Tipus de lloguer (lloguer sencer o per habitacions)
- Ubicació (aïllat, al casc urbà, prop del nucli urbà, ...).
- Sostenibilitat (no indica o altament sostenible)

Mapa de posicionament



Com es pot veure en el mapa de posicionament, la majoria d'establiments que es poden considerar competència directa de l'AROMATOTEL (per trobar-se al municipi) són masies o cases reformades, aïllades (natura), que no indiquen sobre la sostenibilitat de les seves instal·lacions, que ofereixen un preu baix amb un lloguer sencer.

Can Llobera es desmarca, ja que és una fonda que es troba ubicada al centre urbà del poble veí, al costat de la carretera general. Tanmateix és un establiment de preu baix i no sostenible.

En el mapa s'observa com es desmarca l'establiment de Cabanes als arbres en quant a innovació (són cabanes de fusta sobre els arbres en un entorn rural totalment sostenibles), ubicades a Sant Hilari Sacalm (Catalunya) i amb un preu mig-alt: Per un altre costat l'AROMATOTEL es desmarca de la resta ja que és un establiment innovador en mòduls sostenibles de fusta, envoltat de natura i alhora a tocar del nucli urbà amb un preu mig-alt, i amb un element diferenciador de sensacions aromàtiques i cromàtiques.

Benchmarking:

Tal i com hem vist al mapa de posicionament, l'establiment AROMATOTEL és més similar, en quant a la innovació (mòduls/cabanes en mig de la natura), sostenibilitat, diferenciació (allotjament alternatiu) i preu (mig-alt), que no pas la resta d'establiments que es troben ubicats en el mateix municipi o el poble veí.

Cabanes als arbres és un exemple d'empresa d'èxit, ja que en poc més de 4 anys (l'establiment es va inaugurar l'any 2009) ha aconseguit una ocupació del 98% tot l'any i ja està iniciant els tràmits per obrir un nou complex al País Basc.

Els seus clients són bàsicament parelles que cerquen passar un cap de setmana romàntic i, tot i que hi ha vingut algun estranger (que ha conegut la pàgina per internet) el seu públic objectiu és nacional.

Per tal de donar-se a conèixer, Cabanes als arbres, utilitza bàsicament Internet. Així, disposa d'una pàgina web (www.cabanesalsarbres.cat) i per tal de donar-se a conèixer fa servir les relacions públiques en línia. Alguns d'aquests mitjans són la *publicity* (difusió d'informació sobre el seu establiment per part dels mitjans de comunicació social) i la celebració de conferències de premsa (RTVE, CNN, ...).

Podem concloure que Cabanes als arbres és un establiment alternatiu rural, innovador i sostenible, amb un element diferenciador (allotjament en cases de fusta sobre els arbres sense electricitat ni aigua corrent, amb servei de restauració). Aquest establiment d'èxit (98% d'ocupació tot l'any en tant sols 4 anys), s'ha donat a conèixer a través d'internet a través de promocions en línia (*publicity*, conferències de premsa, ...) i la seva pròpia pàgina web. En quant a la distribució, es pot realitzar reserva a través de la seva pàgina web i també es troba present en diversos portals, entre els que destaquen: tripadvisor.com i babyrural.com.

L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, és també un establiment alternatiu rural, innovador i sostenible, amb un element diferenciador (allotjament en mòduls de fusta –casa sana-, amb piscina d'aigua salada i servei de restauració, que ofereix als hostes un món de sensacions olfactivas i cromàtiques).

Per aquest motiu, un dels establiments clau per fer benchmarking, ara per ara, és Cabanes als arbres.

– Màrqueting mix

Estratègia de màrqueting:

Com ja hem comentat abans, tot i haver definit tres segments clars, amb l'objectiu de beneficiar-se d'economies d'escala en la producció i comercialització del producte (tot reduint els costos), l'estratègia de màrqueting que es durà a terme és una **estratègia indiferenciada**, o sigui que el que es farà serà que s'atendrà tots els segments amb el mateix màrqueting mix. Per tant, el disseny del producte serà estàndard i s'adaptarà a la diversitat de necessitat de preferències (famílies amb nens, famílies sense nens i gent de més edat).

Tot i això, es podran fer ofertes puntuals dirigides a un segment concret. Per exemple:

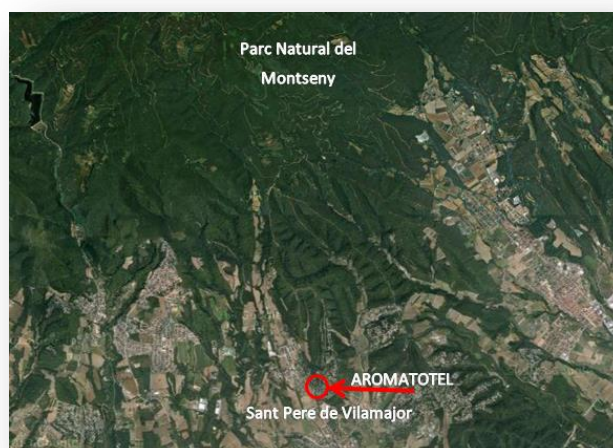
- Pel segment 1 (famílies): Es podria fer un *pack* clarament diferenciat per famílies amb nens, que inclogui una nit d'hotel en mitja pensió (amb menú especial per nens, segons les edats), una sortida amb acompanyant a la font del Roure d'en Bachs (30 min en pla) i un detall a l'habitació pels nens (dibuixos per pintar i llapis de colors, per exemple).
- Pel segment 2 (concretament per parelles): Es podria llençar un *pack* romàntic que inclogui una nit d'hotel en mitja pensió (el sopar amb un aperitiu de cava), un bany exclusiu a la piscina (amb llums i colors), un massatge amb essències aromàtiques i una capsa de bombons a l'habitació.
- Pel segment 3 (gent de més edat): Es podria un *pack* especial per a gent gran que inclogui una nit en mitja pensió, un massatge relaxant amb essències aromàtiques, una vista explicativa pel jardí aromàtic i una visita guiada al poble.

Tot i això, aquestes serien ofertes o *packs* puntuals dirigides als segments concrets, però en general l'estratègia de màrqueting serà indiferenciada per tal d'estalviar en costos i oferir un producte estàndard per als tres tipus de segments.

Producte o servei

- Descripció del producte i serveis:

L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny ofereix allotjament en mòduls de fusta sostenibles i ecològics "casa sana" (habitacions i apartaments), on les olors i els colors proporcionen als hostes una experiència única de sensacions. Al restaurant s'oferiria esmorzar, dinar i sopar. Les dues piscines climatitzades són d'aigua salada i es cobriran durant els mesos més freds per tal de poder-les gaudir tot l'any.



L'establiment es troba ubicat en un entorn rural a les Falde del Parc Natural del Montseny, al mateix poble de Sant Pere de Vilamajor (a tocar del nucli urbà).

Aquesta ubicació estratègica permet als visitants visitar el poble a peu, caminar 20 min per un caminet de bosc fins al poble veí, Sant Antoni de Vilamajor, o bé iniciar excursions, rutes BTT o passejades cap al mateix massís del Montseny.

L'**allotjament** s'ofereix en habitacions (10 mòduls amb un total de 20 habitacions amb WC) i 6 mòduls apartament (4 persones). Cada mòdul amb 2 habitacions es connecta entre sí per permetre l'allotjament de les famílies en un sol mòdul. Els apartaments disposen de cuina i tots els estris i electrodomèstics necessaris (nevera, microones, coberts, olles, ...). Els elements són d'alta qualitat, pensats per oferir el màxim confort i durabilitat.



Els mòduls (Noem, de l'empresa Think CO2) es trobaran disseminats en els 4.000 m2 de terreny envoltats de natura per tal de conferir als hostes la màxima intimitat i tranquil·litat.

El terreny es troba envoltat: d'una zona residencial molt tranquil·la de cases baixes, de la riera (amb el bosc i zones de cultiu darrera) i d'un carrer que està a tocar del nucli urbà.

Per tal de preservar la màxima tranquil·litat, la delimitació amb el carrer a tocar del nucli urbà se separarà amb un mur i arbres alts per tal d'aïllar de la zona urbana tant acústica (tot i que els sorolls són mínims) com visualment.

El servei de **recepció** s'ubicarà a la masia, on també hi hauria una **sala d'estar** amb sofàs, taules i cadires, TV i servei wifi. L'espai es decorarà amb elements cromàtics (il·luminació) i aromatitzar segons el que es desitgi evocar (per exemple, l'olor a gessamí evoca alegria i atrau a les persones, l'olor a mango aixeca l'ànim aportant força i energia, l'olor a mora silvestre evoca sensació de llibertat, ...).

El servei de **restauració** s'oferirà en un annex a la masia (remodelant i ampliant la construcció existent). Per les parelles o persones que vinguin sense nens, hi haurà una zona aïllada visual i acústicament de la resta del menjador. Tanmateix, en la zona prevista per les famílies amb nens, hi haurà una sala (visible des del restaurant) amb joguines. D'aquesta forma s'ofereix un servei de qualitat tant si els hostes viatgen amb o sense infants.

Els ingredients seran ecològics i, en la mesura del possible, de proveïdors locals. Així, el pa i la brioixeria s'encarregaria diàriament a *Héldelpan* (una petit obrador local que fabrica pa totalment artesanal amb productes ecològics i naturals), les fruites i verdures es comprarien a diversos pagesos locals que cultiven de forma ecològica, etc. L'estil de cuina serà catalana amb productes de proximitat i de temporada, amb un toc de sofisticació.

Així, tant els ingredients, com l'estil de cuina, com la presentació dels plats (amb un toc sofisticat), com el servei que s'oferirà serà de la màxima qualitat (dins el segment mig-alt), tot cuidant els detalls i amb un servei impecable.

Hi haurà **serveis addicionals** com: massatges amb olis essencials, excursions i visites guiades pel poble i la muntanya, etc. i la possibilitat de reservar entrades d'espectacles que s'ofereixen al poble (com per exemple, els concerts de música a l'aire lliure que es fan cada estiu).

En quant a l'**aparcament**, tot i que als voltants de l'establiment hi ha força carrers sempre lliures per aparcar, hi haurà un aparcament al costat de l'entrada, amb capacitat per uns 20 turismes. El fet de disposar d'un sol aparcament (allunyat de les habitacions i aïllat visualment amb fusta, arbres i plantes), ajudarà a mantenir la sensació d'estar envoltat de natura i evitarà sorolls i contaminació prop de les habitacions/apartaments. Per tal de facilitar la càrrega i descàrrega de maletes, hi haurà dos accessos secundaris (veure annex 1).

Davant del restaurant hi haurà dues **piscines d'aigua salada** climatitzades amb energia solar, que es podran tancar a l'hivern per poder fer servir les piscines tot l'any. Hi haurà una piscina més gran (per adults) i una peticona (per infants i nadons). La utilització de sal, enlloc de clor, té nombrosos avantatges, principalment: per la salut (evita al·lèrgies, irritacions als ulls, ...), pel que fa a la seguretat (evita manipulacions amb productes químics), ecològics (protegeix el medi ambient ja que no utilitza productes artificials), econòmic (estalvi en els treballs de manteniment i conservació, així com en la compra dels productes químics) i altres (millor sensació al bany, cuidat dels banyadors,). La climatització de l'aigua permetrà mantenir les piscines per sobre dels 15 graus (imprescindible pel bon manteniment de les piscines salades), una temperatura agradable en qualsevol moment i amb el tancament es podrà gaudir del bany en qualsevol època de l'any.

Per aquells visitants que desitgin arribar en transport públic (ja sigui per necessitat o bé amb la finalitat de causar el mínim impacte medi ambiental), s'oferirà un **servei de recollida** a la estació de tren de Llinars, la més propera a Sant Pere de Vilamajor. El trajecte és d'uns 10 min i el servei es realitzarà en un vehicle elèctric per tal de causar el mínim impacte mediambiental.

Tot el recinte es trobarà tancat (amb tanca i vegetació) per seguretat, tant pel que fa a evitar l'accés de persones que no siguin hostes de l'establiment, com per evitar que els més petits (nens) surtin del recinte.

- Elements diferenciadors:

- a. Aromes i colors

Tot l'establiment estarà pensat per a gaudir i experimentar amb les sensacions olfactives (aromes) i visuals (cromàtiques).

D'aquesta forma, cada un dels mòduls es disposarà amb elements decoratius (objectes, pintures, il·luminació, ..) d'un color concret i amb un aroma suau. Per exemple: color lila i olor a violetes, color taronja i olor a mandarina, etc. El mateix es farà a la recepció i el saló de la masia.

Les dutxes s'il·luminaran (telèfons dutxa amb LEDs de colors que funcionen amb la força de l'aigua) segons la temperatura de l'aigua.

A l'hort es plantaran plantes aromàtiques i es faran recorreguts (amb una persona entesa que farà explicacions i promourà la participació) per tal d'evocar sensacions olfactives i visuals.

També s'oferirà un servei de massatges amb olis essencials i venda d'olis i altres fragàncies. Per exemple, es podrien vendre els olis essències de Gamal, un dels pocs sanadors egipcis conegut mundialment (o inclús organitzar un curs del mateix Gamal, o altres cursos interessants en aromateràpia o cromoteràpia).

La idea (com a element diferenciador) és que les sensacions, els coneixements i les opinions es comparteixin, ja sigui en persona com a través de Internet (xarxes socials, web 2.0, etc.), per tal que tots puguem aprendre i millorar. Totes les idees i suggeriments seran benvinguts, de tal forma que es podrà perfeccionar i millorar el servei constantment tot adaptant-lo a les necessitats i noves tendències. Aquest "feed back" pot esdevenir una font d'idees noves i per tant d'innovació que cal aprofitar.



b. Compromís amb un turisme responsable i sostenible

Un altre tret diferenciador és el compromís amb un turisme responsable i sostenible.

Per un costat, des de l'establiment es promourà un turisme responsable. Amb la col·laboració de la Mongia (centre d'informació turística) s'organitzaran visites guiades al poble per explicar la seva història i visitar els indrets i racons emblemàtics, s'informarà sobre les festes i tradicions, etc. Des de l'establiment hi haurà informació i venda d'entrades dels esdeveniments que es facin al poble (i al poble veí), com per exemple: el cicle de concerts d'estiu, Vilamagore medieval, festes del poble, les curses de muntanya per adults i nens organitzades pel Club Excursionista Caminaires de Vilamajor (1^a edició l'any 2013), etc.

Mentre hi hagi la fàbrica de pinsos, com ja vam comentar, es podrien organitzar visites per tal d'aprendre'n el funcionament i la història de la fàbrica.

Per un altre costat, des de l'establiment es promourà un turisme sostenible. S'informarà dels elements sostenibles de l'establiment (energia solar, reutilització de l'aigua, etc.) i s'informarà, de forma lúdica i divertida, sobre les mesures que cal prendre per un turisme respectuós amb la natura i el medi ambient.

c. Distintiu de Garantia Mediambiental

Amb l'objectiu d'identificar el nostre establiment i dins d'un marc respectuós amb el medi ambient (com a tret diferenciador), s'obtindrà el distintiu de garantia de qualitat ambiental que és un sistema català d'etiquetatge ecològic que reconeix productes i serveis que superen determinats requeriments de qualitat ambiental més enllà dels establerts com a obligatoris per la normativa vigent.



El distintiu proporciona als usuaris i als consumidors una informació millor i més fiable sobre la qualitat ambiental dels productes i dels serveis que els orienti en les seves decisions d'ús o de compra.

Preu

La imatge de qualitat de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny és mitja-alta. D'acord amb els serveis i qualitat que oferirà, l'AROMATOTEL es trobaria situat en un equivalent d'un hotel de 4*.

Com que el nostre establiment ofereix un allotjament alternatiu, no podrà identificar la seva qualitat amb estrelles (com els hotels), ni espigues (com el turisme rural), ni claus (com els apartaments turístics). Per aquest motiu, i amb l'objectiu de posicionar el producte, a falta d'element identificador (claus, estrelles o espigues), la diferenciació s'assolirà amb la imatge (bàsicament a través d'internet: pàgina web i xarxes socials, com un turisme alternatiu sostenible amb un tret diferenciador d'olors i colors, ...) i amb el preu.

Grau ocupació per places			
Hotels	2012	2011	2010
5*	51%	51%	48%
4*	61%	61%	58%
3*	63%	64%	61%
2*	46%	48%	46%
1*	37%	38%	39%

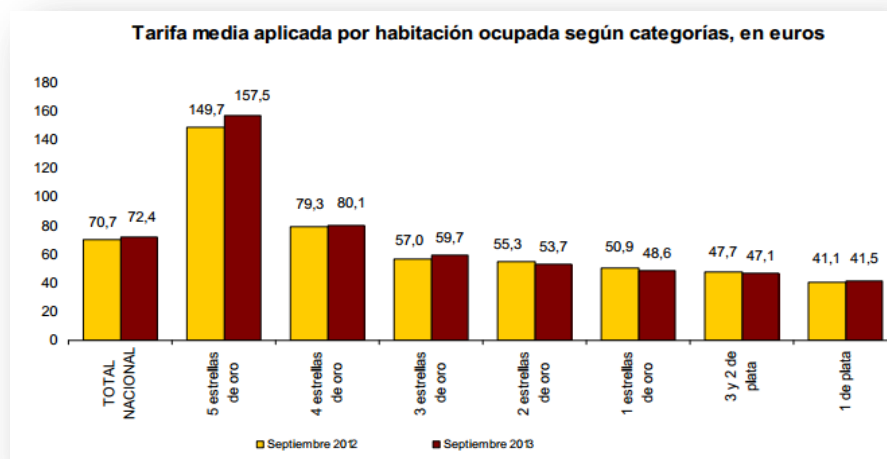
Font: INE

Pel que fa al grau d'ocupació dels hotels per categories, segons dades de l'INE els hotels de 4* mostren a Catalunya un grau d'ocupació del 61 amb tendència a l'alça des de els darrers anys (Annex 3). Aquesta ocupació és una de les més elevades, tot just darrera del 63% d'ocupació dels hotels de 3*, i per tant és un bon indicador a l'hora de posicionar el nostre establiment en aquest segment.

Tot i que el turisme rural mostra un grau d'ocupació al voltant del 19% (no s'han trobat dades per categories: "espigues"), cal remarcar l'altíssim grau d'ocupació de l'establiment rural alternatiu "Cabanes als arbres" de Sant Hilari Sacalm, al 98% tot l'any amb un preu mig-alt. Això ens indica, que tot i que el turisme rural té una ocupació baixa, els allotjaments alternatius en un indret rural amb un valor afegit (com l'AROMATOTEL), poden arribar a tenir un grau d'ocupació molt alta.

En quant al grau d'ocupació dels apartaments turístics a Catalunya (Annex 4) l'any 2012 es trobava al voltant del 35% (no s'han trobat dades per categories: "claus") amb una lleugera disminució en els darrers anys (l'any 2003 es trobava gairebé al 39%). Tot i que el grau d'ocupació no és tant elevat com els dels hotels, es preveu oferir 6 apartaments per tal de completar l'oferta.

La política de preus de l'AROMATOTEL és la d'oferir un preu per sobre de la mitja dels establiments de categoria similar (hotels de 4*). Segons dades del INE la tarifa mitja a tota Espanya aplicada per habitació ocupada al 2013 ha estat de 80,10 €.



D'acord amb aquestes dades i la política de preus, les tarifes de l'AROMATOTEL es trobaran entre **49 € i 69 €** per persona SA (sols allotjament), segons la temporada, IVA no inclòs. Segons la previsió per un any (Annex 2), el preu mig per persona SA (sols allotjament) es situarà sobre els 57 €, IVA no inclòs.

Per tal que les pensions (esmorzar, dinar i sopar) mantinguin una relació amb la qualitat mitja-alta que es vol oferir, seran de 7 €, 15 € i 23 € respectivament, IVA no inclòs.

Comunicació

La política de comunicació estarà basada en el **social CRM** o estratègia orientada als clients fent ús bàsicament d'internet. L'actual desenvolupament de la web social (web 2.0: xarxes socials, *blogs*, fòrums ...) afecta d'una forma molt positiva a l'estratègia CRM dels establiments d'allotjament turístic, ja que a un cost relativament econòmic, proporciona informació acurada i actualitzada sobre els gustos, preferències, desitjos, opinions, queixes, recomanacions, necessitats, etc. tant dels clients, com dels clients potencials (com de la resta d'agents: administracions, proveïdors, ...). Les xarxes socials són una forma d'interacció social que genera un intercanvi dinàmic d'opinions i informació entre usuaris, grups, institucions, etc.

L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny aprofitarà al màxim aquestes noves eines (web 2.0) per tal d'interactuar tant amb els clients com amb altres agents (institucions, treballadors, proveïdors, ...) i així obtenir la màxima informació útil amb l'objectiu de crear valor i de millorar i adaptar el seu servei als gustos i preferències dels seus clients, així com a les necessitats i opinions de la resta d'agents.

A banda de la comunicació a través d'internet, es faran en format paper:

- Targetes de cartró plastificades –per una major durabilitat-, amb un disseny original (per exemple, de formes arrodonides -com si fos un dels mòduls- i de colors diferents –fent al·lusió als diferents aromes i colors-) per tal de donar als clients les dades de contacte: telèfon, web, adreça, plànol de com arribar. ...
- Tríptics descriptius amb fotografies a color per tal de donar als hostes informació sobre els serveis en suport físic.

En quant a la comunicació via internet, es farà de la següent forma:

Estratègia digital:

De les diferents tècniques de comunicació *on line*, fariem servir:

- Venda personal en línia: Es farà servir la venda personal en línia a través d'Internet per tal de prestar servei d'atenció al client. Aquest servei s'oferirà, ja sigui des de la pàgina web de l'establiment (atenció al client), com a través d'un xat "*on line*" (disponible certes hores al dia), o bé per correu electrònic. D'aquesta forma, tant els clients o clients potencials gaudiran d'un servei d'atenció al client per resoldre dubtes, formular preguntes, etc., que serà atès immediatament (xat *on line*) o amb la màxima rapidesa i agilitat possible (correu electrònic ...).
- Publicitat en línia: Periòdicament (sense abusar, per tal d'evitar un efecte rebuig), s'enviarà publicitat personalitzada en línia per tal que els clients rebin recomanacions sobre el tipus de serveis que solen consumir. Així, s'informarà si hi ha festes locals a aquells clients que ens hagin fet saber que els interessin les festes locals, s'informarà sobre noves rutes per caminar a aquells clients que ens hagin fet saber que els interessin rutes per caminar, etc.

- Promoció en línia: S'oferiran preus amb descompte, paquets especials (romàntics, família, preu cap de setmana, ...) o preus especials de darrer moment, per tal d'aconseguir una màxima ocupació quan es valori que és necessari (temporada molt baixa, hivern, entre setmana ...). Aquests preus especials seran promocions puntuals i limitades en el temps.
- Relacions públiques en línia: La *publicity* és dels principals mitjans de comunicació social. Es tracta de difondre informació sobre l'empresa (sobre les persones – empresaris-, el producte, el servei ...) a través dels mitjans de comunicació social. A diferència de la publicitat (que té un cost) la *publicity* no té cost i és molt més efectiva ja que els clients potencials són molt més receptius a aquest tipus d'informació que no pas de la publicitat de pagament.

Una altre forma de relacions públiques en línia que es farà són conferències de premsa, ja que la informació l'AROMATOTEL és un allotjament innovador i diferent. En el cas que s'organitzen esdeveniments especials (per exemple: un curs del prestigiós sanador amb essències Gamal) també ens donaríem a conèixer a través d'una conferència de premsa.

- Màrqueting de permís: Per tal d'evitar es problemes que poden causar els correus *spam*, des de l'AROMATOTEL faríem servir el màrqueting de permís (*permission marketing*) que permetrà la comunicació amb el client quan aquest ho ha autoritzat de manera explícita i tenint sempre la possibilitat de donar-se de baixa de la llista de correu en qualsevol moment.
- Màrqueting viral: El màrqueting viral (*viral marketing*) és es una nova forma de comunicació customitzada a través l'empresa fa que els seus propis clients promoguin els seus productes a les seves amistats. L'usuari, que inicialment ha rebut el missatge comercial (enviat des de l'AROMATOTEL), el podrà retransmetre de forma voluntària a altres persones pertanyents a la seva mateixa xarxa social, amb la qual cosa s'amplia de manera exponencial (com si d'un virus es tractés) l'audiència del missatge.
- Altres: L'AROMATOTEL apareixeria en guies de turisme sostenible, com per exemple la Guia dels Hotels més Sostenibles de l'Ajuntament de Barcelona.

Col·laboració amb altres agents: Tanmateix des de l'AROMATOTEL es col·laboraria amb els altres agents per tal de donar a conèixer l'establiment, les novetats, les promocions, ... Així, per exemple, l'Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor podria donar a conèixer l'establiment tant a la seva pàgina web com a través de la xarxa social Facebook (a través del màrqueting viral, aquesta informació s'ampliarà exponencialment) També es podria col·laborar amb l'empresa Think CO2 per tal de donar a conèixer el nostre establiment (a través de la seva web, en conferències de premsa, a través de *publicity* ...) i nosaltres, a la vegada donar a conèixer els seus mòduls sostenibles de la mateixa manera.

A nivell local, podríem col·laborar amb els proveïdors i empreses properes, per tal de donar a conèixer els seus productes (pa artesanal, verdures ecològiques, ...) i ells al seu torn donar a conèixer el nostre establiment com a referent d'establiment alternatiu, rural, sostenible i ecològic.

Amb tot això es tractaria d'aconseguir una reputació online referent en sostenibilitat, ecologia, innovació, servei i productes de qualitat, i adaptabilitat constant.

Distribució

L'estratègia de distribució serà digital i serà tant B2C (*business to consumer* –minorista-) com B2B (*business to business* –majorista-) i es realitzarà de la següent forma:

- **B2C:** A través de la pàgina web, des d'on es podran realitzar reserves directament o bé es podrà sol·licitar preu, disponibilitat i reserva a través de correu electrònic o per telèfon. Tot i que els clients potencials són persones ubicades a ciutats properes com Barcelona o Girona, la pàgina web es trobarà disponible en 3 idiomes: català, castellà i anglès. D'aquesta forma, com que internet no té fronteres, l'establiment estarà a l'abast de persones d'arreu d'Espanya (i altres països de parla castellana), així com d'arreu del món.
- **B2B:** Per tal d'arribar al màxim nombre de clients potencials, també es podrien realitzar reserves a través de diversos portals (web) de distribució, entre els que destaquen:
 - Rusticae - Hoteles con encanto (www.rusticae.es/)
 - Toprural - Turisme rural a Catalunya (www.toprural.com)
 - Hotels amb encant a Catalunya (hotelsambencant.cat)
 - Hoteles sostenibles (<http://www.hotelesostenibles.com/>), portal en construcció.
 - Responsible hotels.travel (<http://es.responsiblehotels.travel/>)
 - Babyrural (<http://babyrural.com>)
 - Tripadvisor (www.tripadvisor.com)

En quant a la força de vendes (pròpia o subcontractada), la dimensió (nombre de persones, ..) i les funcions:

- Força de vendes pròpia: Per tal de mantenir el màxim control sobre les accions de màrqueting (en quant a la presa de decisions) i comunicació constant i actualitzada, hi haurà dues persones encarregades de la força de vendes pròpia:
 1. **El director/a**, que s'encarregarà de dur a terme les accions de col·laboració i negociació amb els agents (proveïdors, administracions, empreses, ...) i de mantenir la pàgina web actualitzada. També s'encarregarà de prendre decisions sobre la publicitat, promocions, ofertes puntuals, preus especials, etc.
 2. **Operatiu (repcionistes)** de l'establiment. Les seves funcions seran les de mantenir una relació constant i diària amb els clients i clients potencials en quant a preus, disponibilitat, informació dels serveis, els esdeveniments, etc.
- Força de vendes subcontractada: Per tal de poder dedicar més temps al negoci (*core business*), per aconseguir una major eficiència a un menor cost en les accions de màrqueting i comunicació, per flexibilitzar els costos s fixos (sobretot en quant al personal) es converteixen en variables i això flexibilitza e, per tenir accés a última tecnologia, per aprofitar economies d'escala i sinèrgies, es subcontractaran els següents serveis:
 1. La creació i actualització de la pàgina web (web 2.0), que haurà de permetre el diàleg i la comunicació constant i àgil amb els clients. A la pàgina web, a banda de tota la informació rellevant sobre l'establiment (serveis, tarifes, rutes, esdeveniments locals, etc), hi haurà d'haver un sistema per fer reserves *on line*, un sistema de xat *on line* per comunicar-se amb l'establiment (a certes hores), una bústia d'opinions, suggeriments, queixes i reclamacions (que seran respostes per part de l'empresa un cop rebudes i un cop resoltes), la possibilitat de fer valoracions del servei amb les opinions (que seran comentades per l'empresa amb les solucions que s'han pres, en cas de ser negatives), etc. La pàgina ha de ser interactiva (web 2.0), fàcil d'entendre, amena, clara i àgil.

2. Un servei de posicionament als principals cercadors (Google, ...) per tal que, tant la pàgina web com publicacions relatives a l'establiment (*publicity*, comunicacions de premsa, ...), apareguin en les primeres posicions amb diverses cerques: innovació en turisme, turisme alternatiu, turisme sostenible, turisme rural, caminades pel Montseny, rutes pel Montseny, turisme familiar, turisme en parella, estades romàntiques, allotjaments amb encant, aromateràpia, cromoteràpia, etc. La idea és arribar al màxim de clients potencials, tot aprofitant la teoria de la "long tail" (arribar a un gran nombre de clients potencials per estranys i diferents que siguin els seus gustos).

- **Estratègia de branding**

Per tal d'obrir les portes a una possible ampliació del negoci en un futur, l'estratègia de *branding* (estratègia de marca) que es farà servir és la de marca global: AROMATOTEL.



Aquesta marca pretindrà ser un sinònim de turisme responsable, sostenible i ecològic, amb productes de qualitat ecològics i de proximitat, amb un servei de la màxima qualitat, amb la cura dels detalls, que ofereix als hostes un món de sensacions olfactives i visuals.

La idea és englobar aquest concepte de negoci en la marga global AROMATOTEL, de forma que en cas que model de negoci tingui èxit i es decideixi ampliar a altres establiments, es pugui fer servir aquesta marca, que ja haurà obtingut un prestigi, un posicionament i un reconeixement en el mercat.

En el cas de les Casetes aromàtiques del Montseny, l'establiment serà en mòduls de fusta sostenibles en un entorn rural dispersats en 4.000 m2 de terreny. En un futur, es podria fer servir la marca AROMATOTEL, però enlloc de casetes de fusta, podria ser un hotel fet íntegrament de fusta, o qualsevol altre tipus d'establiment. Per això, s'ha fet servir la marca AROMATOTEL, i no una altre.

La marca AROMATOTEL pretén evocar la idea d'un hotel aromàtic, tot i que les Casetes aromàtiques del Montseny no són un hotel, es creu convenient que hi hagi aquesta associació d'idees. Com que aquest primer establiment no és un hotel, per evitar possibles traves legals, en la marca global no hi ha la lletra H després de la primera T (així, la marca és AROMATOTEL, i no AROMATHOTEL).

- **Protecció de la marca:**

Tot i que el tipus d'innovació que es durà a terme és el d'innovació oberta, per tal d'evitar la còpia de la marca global AROMATOTEL aquesta es registrarà a Espanya. Amb el registre de la marca (*) s'atorga a l'empresa el dret exclusiu de dita marca, i impedeix que tercers comercialitzin productes idèntics o si miliares amb la mateixa marca o utilitzant una marca similar que pugui crear confusió.

En un futur, si es considera oportú, amb la marca registrada es podria concedir una llicència sobre la marca a altres empreses, cosa que representaria una font addicional d'ingressos. Així, per exemple, la marca registrada podria ser objecte d'acords de franquícia.

(*) **Marca:** és el títol que dóna el dret exclusiu a la utilització d'un signe per a la identificació d'un producte o servei. Poden ser paraules, combinacions de paraules, imatges, figures, símbols gràfics, lletres, xifres o formes tridimensionals. Font: Gencat.cat.

Pla de recursos i operacions

– Estratègia de producció

La producció dels serveis es realitzarà amb recursos propis (per tant no hi haurà subcontractació de processos), i serà la següent:

Allotjament: Els clients s'allotjaran en els mòduls Noem GO de l'empresa Think CO2, amb l'objectiu d'aconseguir el màxim confort als clients (casa sana, envoltats de natura, tranquil·litat, etc), així com la màxima sostenibilitat i un impacte negatiu zero tant en el terreny com en les emissions de CO2.

D'acord amb la previsió d'ocupació (en un escenari previsible), la compra i muntatge dels mòduls es preveu fer-la en 5, com es pot veure en el següent quadre:

INSTAL·LACIÓ DELS MÒDULS	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
6 Apartaments (6 mòduls)	1	2	3	4	5	6	6	6	6	6	6
20 Habitacions (10 mòduls)	4	5	6	8	9	10	10	10	10	10	10
TOTAL MÒDULS	5	7	9	12	14	16	16	16	16	16	16
Ocupació disponible amb els mòduls instal·lats	31,3%	43,8%	56,3%	75,0%	87,5%	100%	100%	100%	100%	100%	
Estimació del grau d'ocupació		22,8%	41,4%	55,8%	70,4%	85,3%	86,2%	87,0%	87,9%	88,8%	89,7%
Diferència entre disponibilitat (any anterior) i grau ocupació previst		8,4%	2,3%	0,5%	4,6%	2,2%	13,8%	13,0%	12,1%	11,2%	10,3%

Així, per tal de donar resposta a la previsió d'ocupació de l'any 1 (22,8%), l'any 0 s'instal·laran 5 mòduls, per donar resposta a la previsió d'ocupació de l'any 2 (41,4%) l'any 1 s'instal·laran 2 mòduls més, i així successivament, fins l'any 5 que es preveu instal·lar la resta de mòduls per assolir el 100% (16 mòduls). Aquesta previsió és flexible, ja que es pot modificar en funció de les noves previsions de demanda. ThinkCO2 és flexible i àgil, i els mòduls GO estan llestos "claus en mà" en 10 setmanes. El dia de la instal·lació de nous mòduls s'avisaria als clients i clients potencials (web, correu electrònic, ...) ja que pot ser un esdeveniment interessant de presenciar. Tanmateix els hostes que cerquin tranquil·litat, poden fer una reserva en una altra data.

En quant a les matèries primeres (llençols, *amenities*, aromes, elements decoratius, ...), la comanda es realitzarà en funció de la previsió de l'ocupació, que es calcularà en base a les reserves realitzades i altres paràmetres com l'estacionalitat, l'època de l'any, l'experiència d'anys anteriors (quan sigui el cas) més un *stock* de seguretat que oscil·larà entre el 10% i el 20%. Aquesta previsió la calcularà la directora, cofundadora i sòcia de l'empresa i els tràmits administratius per realitzar la comanda els farà el personal de recepció.

Podríem dir que durant els primers anys, l'estratègia de producció en quant a la instal·lació dels mòduls, és una estratègia *pull* ja que serà la demanda prevista (segons les reserves i estimacions realitzades en tot moment) la que tirarà de la producció, en aquest cas de la instal·lació dels mòduls.

Restauració: El servei de restauració està pensat per donar servei d'esmorzar, dinar, sopar, així com servei de bar, tant als hostes de l'hotel com a clients que no estiguin allotjats a l'establiment. Podríem dir que l'estratègia de producció serà, com en el cas de

l'allotjament, una estratègia *pull*, en el sentit que es basarà en l'estimació de l'ocupació calculada per a l'allotjament més un càlcul addicional de clients no allotjats, basat en el dia de la setmana, l'època de l'any, etc. La compra de les matèries primeres i es necessitats del personal es realitzaran d'acord amb aquesta previsió, que realitzarà la cuinera principal (cofundadora i sòcia de l'empresa). Els tràmits administratius per a la compra de matèries (comanda, pagament, comptabilitat, ...) els realitzarà el personal de recepció.

Les matèries primeres d'alimentació i begudes (peribles o no) s'emmagatzemaran a en diversos llocs de la zona de restauració: la càmera frigorífica de la cuina (carn, peix, fruites i verdures), al bar (llaunes i ampolles de begudes, bosses de patates fregides i fruits secs, ...), etc.

En quant a les matèries peribles no fetes servir (iogurts, fruites i verdures, ...), que es prevegi que no compliran amb els estàndards de qualitat establerts, es donaran a persones necessitades en col·laboració i a través dels serveis socials de l'ajuntament del poble, que s'encarregaran de la seva recollida i distribució.

– **Estratègia de recursos materials:**

Localització:

Com ja s'ha comentat anteriorment, l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny es troba localitzat a tocar del nucli urbà al poble de Sant Pere de Vilamajor, en una zona apartada i tranquil·la. El terreny de 4.000 m² amb la masia es troben rodejats d'una riera (darrera la qual hi ha una zona de bosc i una altra de camps de conreu), una zona urbana de cases baixes i un carrer que dóna al l'extrem inferior del nucli urbà.



Sant Pere de Vilamajor és un poble amb història, un poble medieval que albergava el castell d'estiu dels comtes de Barcelona. El comte Ramon Berenguer IV i la reina Peronella d'Aragó passaven llargues temporades al castell de Vilamajor. Una de les festes més conegudes és el "Vilamagore Medieval", que se celebra cada any, des del 1993, on el poble es trasllada cap al s.XII.



En quant a la seva ubicació, Sant Pere de Vilamajor es troba al Vallès Oriental a uns 50 km de Barcelona, no hi arriba el tren i és final de carretera, o sigui que no hi ha res més que la muntanya del Montseny. En definitiva, no és un poble de pas, sinó un poble de destí, on l'afluència de vehicles, i per tant la contaminació acústica i mediambiental, és mínima.

A Sant Pere de Vilamajor hi viuen uns 4.000 habitants repartits en les diverses urbanitzacions.

A “La Força”, el casc antic i nucli urbà, hi viuen unes 950 persones, la qual cosa li confereix un aire rural i tranquil, i alhora un caliu de poble on els seus habitants surten a passejar i els infants juguen als seus carrers i parcs.

El 61% del municipi de Sant Pere de Vilamajor és Parc Natural. Durant dècades el poble ha romàs una segona residència majoritàriament per als Barcelonins i cada cop més va esdevenint un poble on la gent, amant de la natura i la tranquil·litat, hi ve a viure. El centre del poble és un punt de partida per excursionistes i ciclistes que venen a fer-hi rutes i caminades.

Fins fa uns tres anys, no hi havia hagut cap iniciativa per tal de desenvolupar el poble en el sector del turisme. Així tradicionalment, el motor econòmic del poble ha estat l'agricultura i la ramaderia, les tres grans empreses del poble: Pinsos Icart (pinsos), Puntiblond (tèxtil) i Masa Decor / Impress (superfícies decoratives de mobles), i altres petits comerços entre els que destaquen: una fleca, una perruqueria, una fusteria, tres bars/restaurant, un supermercat i una farmàcia.



Des de l'administració, concretament des de l'Ajuntament, s'estan promovent recentment diverses accions per tal d'activar un turisme responsable, sostenible i amant de la natura. L'any 2010 es va inaugurar La Mongia, el punt d'informació turístic, des d'on es fan propostes contínues de rutes per la muntanya, informació dels “racons emblemàtics” del municipi, s'organitzen visites guiades periòdiques pel nucli del poble, etc. Tanmateix des de l'Ajuntament s'han rehabilitat recentment diversos punts d'interès (com vàries fonts i camins), s'han imprès tríptics amb rutes i es manté una informació actualitzada a través de la seva pàgina web i les xarxes socials (Facebook). En aquest sentit, encara manca donar el pas cap al web 2.0 on tots els agents (ciutadans, altres administracions, empreses, turistes, etc.) poguessin interactuar, però és un pas important en la promoció turística del poble.

Cada 10 anys es revisa la declaració de l'espai com a Reserva de la Biosfera, que toca aquest any 2013. En la petició d'aquest any s'han inclòs els 19 municipis que formen part del Parc Natural, i entre ells, Sant Pere de Vilamajor. En aquest sentit l'Ajuntament ha col·laborat amb la direcció del parc natural per tal d'aconseguir dita qualificació.

Segons la Sra. Joana Barber, Directora del Parc Natural del Montseny: “ *El fet de ser Reserva de la Biosfera pot ser una bona marca per a la promoció turística. A més pot facilitar l'accés a subvencions. N'hi ha d'estatals que són específiques per a les reserves de la biosfera. Però també de la Unió Europea. “Tenir aquesta marca també dóna un plus a l'hora d'aconseguir alguns fons europeus. Estàs millor posicionat a l'hora d'accedir-hi”*

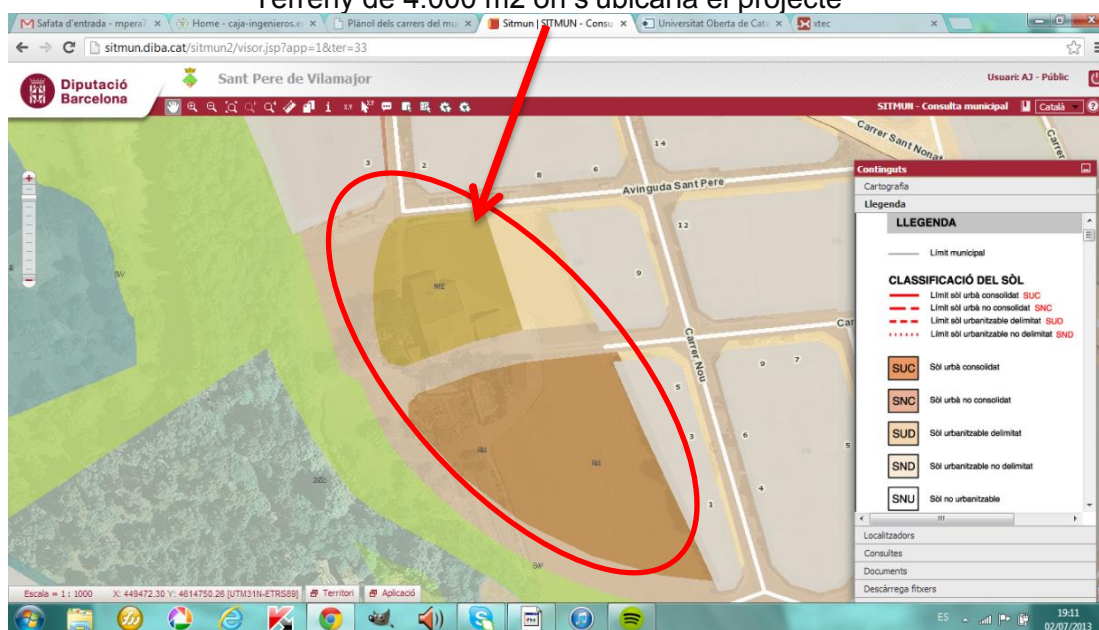
Totes aquestes noves iniciatives i canvi de tendència dels darrers (dos/tres) anys esdevenen una oportunitat de negoci dins el sector del turisme, ja que atrau i atraurà a turistes, que cada cop coneixeran més el nostre poble i desitjaran passar-hi uns dies o un cap de setmana, i cercaran un lloc on dormir.

Un altre dels motius de decidir ubicar l'AROMATOTEL a Sant Pere de Vilamajor és perquè el fet de promocionar el turisme sostenible al poble esdevé una eina estratègica en el desenvolupament econòmic local. Per un costat, el turisme sostenible suposa una gran oportunitat ja que no existeixen al poble gaires més alternatives d'activitat econòmica i a l'hora ofereix una oportunitat per al sorgiment d'empreses locals, així com noves oportunitats de treball per a la població local.

La ubicació de l'establiment serà a tocar del nucli urbà degut a varies raons. Per un costat, aquesta és una situació estratègica ja que es pot anar caminant tant al centre del poble, com al poble veí (per un caminet de bosc o bé per un passeig) com iniciar caminades o excursions pel parc natural. Per un altre costat, el fet de trobar-se a tocar del nucli urbà és un element diferenciador, ja que la majoria dels establiments turístics del municipi es troben allunyats i tant sols n'hi ha una casa reformada que es troba situada a la part alta del poble al costat del cementiri.

L'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny es trobaria ubicat a tocar del centre urbà, en una zona tranquil·la ubicada entre casetes baixes, la riera, camps i bosc, es troba una masia que actualment dedica els seus 4.000 m² a l'agricultura. Tot i que el pla urbanístic actual classifica el terreny com a "sol urbà", per tal d'ubicar el projecte en aquest terreny, no caldria aquesta classificació, ja que els mòduls són béns mobles i poden instal·lar-se en terrenys no urbanitzables.

Terreny de 4.000 m² on s'ubicaria el projecte



Font: Web de la Diputació de Barcelona (www.diba.cat)

A tocar del terreny, els camps agrícoles continuen, fet que podria permetre en un futur ampliar l'establiment.

Equipament:

Masia (recepció i sala d'estar): L'adquisició de la masia es realitzarà amb una permuta amb el pis dúplex propietat de la família de la directora i la compra del terreny es realitzarà per un valor de 200.000 €.

El pis superior de la masia, es farà servir de vivenda per la família de la directora i serà propietat d'aquesta (per tant no formarà part de l'empresa). La reforma que correspongui es realitzarà a títol particular.

La planta baixa (la part que correspon a l'empresa) es reformarà de la següent forma: Per fora es pintarà, es repararan els imperfectes i s'instal·laran panells solars. A la entrada s'ubicarà la recepció (*front office*), un despatx per la directora (*back office*), un petit magatzem per emmagatzemar l'estoc de material d'oficina (paper, tintes d'impressora, bolígrafs, ...) i una sala d'estar amb sofàs, TV i servei de WIFI, que comunicarà amb el bar.

Restaurant, cuina i magatzem: El restaurant, la cuina i el magatzem es trobaran ubicats en una edificació annexa a la masia (en part restauració de l'actual masia i en part edificació nova). Aquesta edificació es construirà de forma sostenible i eficient, amb reaprofitament d'aigua i panells solars per la il·luminació i escalfament de l'aigua. Totes les bombetes seran LED i de baix consum per tal de minimitzar el consum elèctric. Al magatzem s'hi emmagatzemaran *l'estoc* de productes no peribles del restaurant i el bar (llaunes, begudes, ...), així com *l'estoc* de matèries primeres de l'allotjament (llençols, *amenities*, ...). Tanmateix s'habilitarà un espai pels estris i productes bàsics de neteja (escombra, recollidor, cubells, fregalls, sabó del terra, ...).

Exteriors: Als exteriors es plantaran arbres, arbustos, gespa i un hort de plantes aromàtiques, per tal d'envoltar els mòduls de natura i es construirà la piscina d'aigua salada. Per tots els exteriors s'instal·laran punts de llum amb energia solar que romandran il·luminats tota la nit (amb l'objectiu d'orientar).

Les escomeses d'aigua, clavegueram i electricitat seran soterrades, i es construiran totes (les dels 16 mòduls) durant les obres de condicionament del terreny, l'any 0, per tal d'evitar molèsties als hostes d'aixecament de terres i sorolls d'obra a mida que es vagin col·locant els nous mòduls.

Tanmateix es construirà un mur adjacent a la zona urbana i una tanca amb vegetació per tota la resta del perímetre, així com les diverses portes d'accés (la principal s'obrirà amb targeta magnètica). L'estratègia de producció pel que fa als exteriors, és el de mantenir-los sempre en perfecte estat, tant pel que fa a l'enjardinament com a l'enllumenat. Es contractarà un servei de manteniment de jardineria i, en cas d'incidència, es contractarà puntualment un personal extern per les reparacions.

Allotjaments: Els allotjaments seran habitacions i apartaments en les cases de fusta modulars Noem GO de l'empresa ThinkCO2. Es preveuen col·locar sobre el terreny amb escomesa d'aigua, de clavegueram i d'electricitat. Els mòduls disposen d'un dipòsit de 2.000 litres que s'omple amb aigua de pluja, que es complementarà (de ser necessari) amb l'aigua de l'escomesa.

Tanmateix, els mòduls disposen de plaques solars per escalfar l'aigua i l'enllumenat (LED i bombetes de baix consum), de manera que l'escomesa d'electricitat es farà servir en cas de necessitat i especialment per fer funcionar les bombes de calor-fred. A Sant Pere de Vilamajor les temperatures no són extremes (a l'hivern es pot arribar a temperatures fins als -6° i a l'estiu als 34°), però per tal de garantir la comoditat dels hostes és considera necessari que hi hagi una bomba de calor-fred.

Piscines: Les piscines es construiran entre la masia i el restaurant (sobre l'actual piscina). N'hi haurà dues, una de gran per les persones adultes i una de petita pels nens i nadons, que es climatitzaran amb energia solar i tindran un sistema de tancament (de cara als mesos més freds). Per tal d'evitar ofegaments i per tal de minimitzar la despesa en aigua i energia, la fondària de les piscines serà la justa i necessària per poder nedar, però sempre s'hi farà peu.

Maquinaria (recursos productius i auxiliars)

Recepció: A la recepció hi haurà tots els recursos productius i auxiliars necessaris per fer les tasques pròpies d'una recepció, entre els que destacaríem: un ordinador amb el software d'usuari (Word, Excel, ...), accés a Internet i un programari específic per reserves d'hotel (que es contractarà amb servei de *renting*), un telèfon centraleta (que permeti passa trucades de forma interna: a la oficina de la directora, la cuina, el restaurant i el bar), una fotocopiadora, una màquina per cobrar amb targeta de crèdit, etc. així com mobiliari (mobles i calaixos suficients) i material auxiliar d'oficina (bolígrafs,

papers, retoladors, marcadors, etc.). Al mostrador de la recepció hi haurà un display amb els tríptics i les targetes de visita de l'AROMATOTEL.

Despatx de la directora: Al despatx de la directora hi haurà un ordinador amb el software d'usuari (Word, Excel, ...), accés a Internet, un telèfon, etc., així com el mobiliari i el material auxiliar d'oficina necessari per poder treballar.

Sala d'estar: La sala d'estar disposarà d'un TV, sofàs, taula amb cadires, un ordinador per poder accedir a Internet (així com de servei de Wifi). Tanmateix hi haurà mobiliari per al display de tríptics amb informació sobre activitats i altres establiments de la zona (visites, caminades, rutes, restaurants, bars, tendes, llocs d'interès, ...), targetes de visita i informació de la zona. Des de la sala d'estar es preveu que es pugui accedir al bar.

Restaurant: El restaurant disposarà de tot el mobiliari i els estris necessaris per al seu correcte funcionament, entre els que destaquem: taules i cadires, gots, plats, coberts, estovalles, ... i mobles per tenir-ho tot endreçat. A més del material necessari, també hi haurà decoració (que anirà variant) com per exemple: espelmes, flors, ...

Cuina: La cuina disposarà de tota la maquinària industrial, el mobiliari i els estris necessaris per al seu correcte funcionament, entre els que destaquem: fogons, planxa, forn, nevera, armaris, robots de cuina (Thermomix, batedora, etc.), paelles, olles, ganivets, cullerots, etc.

Espai per a estris de neteja: En aquest espai hi haurà una estanteria i ganxos per a tenir endreçats els estris de neteja bàsics per al restaurant, la cuina, la recepció. ... (per la neteja diària bàsica que realitzaran els propis treballadors de cada àrea).

Exteriors: Els exteriors es disposaran de punts de llum (que funcionaran amb energia solar) i d'abastiment d'aigua (tant per regar com per omplir els dipòsits d'aigua dels mòduls).

Allotjaments: Els allotjaments disposaran de tots el mobiliari i estris (en el cas dels apartaments: fogons, nevera, forn, coberteria, ...) per al màxim confort dels hostes i amb un estàndard de qualitat i servei d'un establiment de categoria superior, l'equivalent a un hotel de 4*, a excepció del telèfon a les habitacions, que no es considera necessari degut a l'ús generalitzat dels telèfons mòbils avui en dia.

Piscines: A les piscines hi haurà una petita caseta de fusta amb el material necessari per al vigilant (material de neteja, primers auxilis, robot per netejar el fons de la piscina, reixa per netejar la superfície de la piscina de fulles i insectes, ...). La piscina disposarà d'hamaques per als clients, així com una superfície de fusta vorejant les piscines per prendre el sol.

Vehicle elèctric: Es preveu disposar d'un vehicle elèctric en *renting*, com per exemple el Nou Nissan Leaf (100% elèctric, silenciós, equipat amb una bateria d'ion-liti ofereix una autonomia de 199 kms), per oferir el servei de recollida als clients que arribin en tren fins l'estació de tren de Llinars o bé per fer-lo servir com a mitjà de transport en cas de necessitat (visites a proveïdors, ...).

Cost inversió inicial (equipament i maquinaria):

El cost de la inversió inicial pel que fa a la masia (planta baixa), la compra del terreny, el mobiliari i la maquinaria necessària i la reforma de la masia i els exteriors (arbres, tanques, escomeses, punts de llum, etc), s'ha calculat de la següent forma:

Inversió en actius NO corrents	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Restaurant (reforma)	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Restaurant (béns mobles)	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masia (immoble, planta baixa)	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masia (reforma)	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Masia (béns mobles)	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exteriors (reforma)	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Terreny 4.000 m2	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Piscina (inclou tancament)	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Escomeses	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 mòduls apart. (*)	54.120	54.120	54.120	54.120	54.120	54.120	0	0	0	0	0
10 mòduls hab. (*)	216.480	54.120	54.120	108.240	54.120	54.120	0	0	0	0	0
Inversió en actius NO corrents	1.245.600	108.240	108.240	162.360	108.240	108.240	0	0	0	0	0

(*) Inclou el 10% del muntatge i el transport

Gestió de proveïdors:

Com ja es va comentar anteriorment, els proveïdors seran preferentment empreses locals o el més properes possible, amb un doble objectiu: per un costat reduir la distància en el transport minimitzant així les emissions de CO2, i per l'altre, el d'activar l'economia local. Es procurarà reduir al màxim la dependència exclusiva d'un proveïdor o servei, i tenir més d'un proveïdor per a cada matèria primera o servei.

La forma de pagament als proveïdors es realitzarà al comptat un cop rebuda la mercaderia. Això serà possible ja que es preveu disposar d'efectiu per a realitzar els pagaments i també a que els cobraments dels clients també seran en efectiu. Amb el pagament en efectiu s'aconseguirà : descompte en el preu ("pronto pago"), facilitat per a negociar i aconseguir el millor producte (la millor qualitat), un molt bon servei, rapidesa a l'hora de servir el producte i agilitat en cas de contratemps, així com la complicitat i col·laboració amb els proveïdors.

- Planificació temporal per a l'inici d'activitats. Gestió de projecte.

En el següent quadre es pot veure el la planificació per a l'inici d'activitats i la gestió de projecte, indicant el personal contractat per l'empresa que realitzarà les tasques.

Any	Any 0 (2015)										Any 1 (2016)		
	Mesos	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	Gen	Feb	Mar
Directora	Cerca de finanç.	Compra terreny Permuta masia	Cerca i negociació proveïdors obres		Vacances		Proveïdors prim. Mat. I serveis Establím. Cont. amb mitjans comun.		Entrevistes personal	Pàgina web (menús ...)	Pàgina web Formació	Inici de l'activitat (apertura)	
		Const. Empr. Cerca proveïd. obres	Supervisió i direcció de les obres masia i restaurant, exteriors (vallat, arbres, ...), piscina, etc.								Coord. mobiliari i maquinaria		
Chef					Coord. obres	Proveïdors prim. mat. Proveïdors seveis		Vac.	Entrevistes personal	Menús, ..	Formació		
Resta empleats											Formació		

La directora s'incorporarà el dia 1 d'abril de 2015. Disposarà d'un mes haurà de cercar el capital necessari per a realitzar el projecte (gestionar la sol·licitud de subvencions, sol·licitar el/s préstec/s, gestionar la sol·licitud de capital dels *business angels* i micromecenatge, etc.).

El dia 1 de maig de 2015 iniciarà els tràmits per a la permuta (masia-pis dúplex) així com la compra del terreny, i un cop realitzada la compra, realitzarà els tràmits de constitució de l'empresa, i de cerca de proveïdors per a l'inici de les obres (aquesta cerca i negociació es calcula que pot durar fins a finals de juliol).

A principis de juny s'iniciarien les obres de reforma de la masia, el restaurant, els exteriors (escomeses, tancat, plantat d'arbres, piscina, ...). La supervisió i direcció de les bores les realitzaria la directora amb el suport de l'arquitecte i el cap d'obres. Durant el mes d'agost, la directora faria vacances, i s'incorporaria la cuinera principal (cofundadora i sòcia de l'empresa) per a coordinar les obres, que no es preveu que s'aturin.

El 1 de setembre de 2015, tant la directora com la cuinera principal, s'encarregarien a fer la cerca de proveïdors de matèries primeres i serveis. La directora cercaria els proveïdors relacionats amb els serveis de l'allotjament i la cuinera principal cercaria els proveïdors relacionats amb el servei de restauració. Simultàniament, la directora s'encarregarà d'establir establir contactes (TV, premsa ...) i realitzar les accions de comunicació via relacions públiques (entrevistes, rodes de premsa, ...), per tal de incloure-les a la pàgina web.

Durant el mes de desembre, ambdues sòcies realitzarien les entrevistes de personal (els darrers tres candidats proposats per l'empresa de selecció). La directora, s'encarregarà del personal de recepció, vigilant nocturn i vigilat de piscina, i la cuinera principal del personal ia del personal de restauració (cuina, restaurant i bar).

Al gener de 2016, la directora coordinarà la creació de la pàgina web amb l'empresa externa que la crearà. Es decidiran els continguts, l'aspecte, les funcions, etc. La implementació es farà al febrer i durant aquest mes, l'empresa formarà el personal pel que fa a la gestió de reserves, queixes i reclamacions, actualització (fotografies), etc.

Al gener, la cuinera principal, amb la supervisió de la directora, confeccionarà una carta i realitzarà proves dels plats que se serviran (en quant a qualitat, presentació, ...), per tal de decidir la presentació, la qualitat, les textures, les quantitats, etc.

Al febrer s'incorporarà la resta del personal, que estarà un mes rebent formació sobre les seves funcions, l'operativa i sobre els valors de l'empresa, l'estàndard de qualitat, etc.

La formació es durà a terme per part de les empreses subministradores (pàgina web, software, ...), així com per les cofundadores i sòcies (valors, estàndards de qualitat, instal·lacions ...) .

El dia 1 de març de 2016, es farà una apertura d'inauguració on es convidarà a representants de tots els agents: Alcalde de Sant Pere de Vilamajor, periodistes de diaris i TV, fundadors de l'empresa Think CO2, propietaris/gerents d'empreses proveïdores i empreses locals, representants de les associacions de veïns, etc.

- Disseny organitzatiu

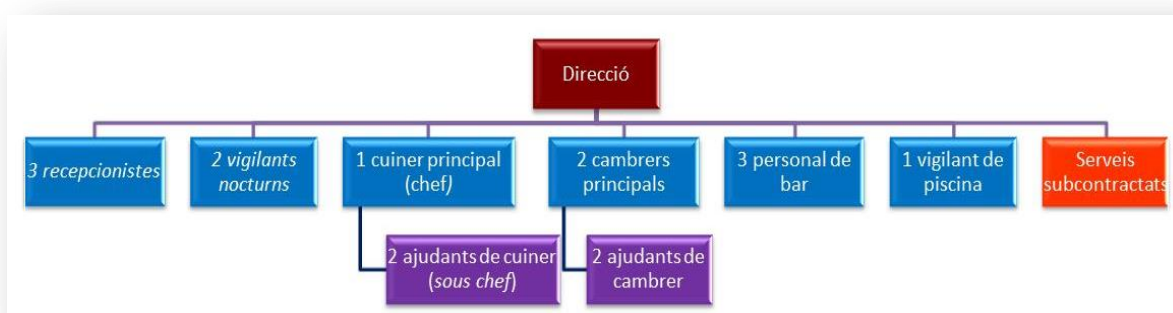
Organigrama

Pel fet de tractar-se d'una PIME amb 18 treballadors en nòmina, l'estructura organitzativa de l'empresa serà una estructura primària, tot seguint un criteri per a la divisió del treball per procediment, o sigui, per especialització d'activitats: direcció, recepció, cuina, etc.

Del director dependran directament les recepcionistes, els vigilants nocturns, la cuinera principal (chef), els cambrers, el personal de bar i el vigilant de la piscina. Al seu torn, del cuiner i dels cambrers principals dependran els seus ajudants.

En l'organigrama s'han afegit com a dependent directament del director els serveis subcontractats, que seran entre d'altres: serveis informàtics, gestoria, jardineria, neteja, etc.

En el següent organigrama es veuen representades les relacions de comandament i de dependència entre el personal:



Tot i això, s'ha de tenir en compte que tant la cuinera principal com la directora són cofundadores i sòcies, i per tant hi haurà decisions que es prendran conjuntament. Així, tot i que a l'organigrama la cuinera principal depèn de direcció, hi haurà assumptes i decisions que es consensuaran entre ambdues sòcies i serà la directora la que s'encarregarà de transmetre la informació al personal.

Descripció de llocs de treball i funcions

Es preveu que es necessitaran 18 persones contractades (en nòmina) com segueix:

Direcció:	1. Directora	Cofundadora i sòcia (Marta Pera)
Recepció:	2. Recepcionista matí	Pendent d'assignar
	3. Recepcionista tarda	Pendent d'assignar
	4. Recepcionista torns	Pendent d'assignar
	5. Vigilant nocturn	Pendent d'assignar
	6. Vigilant nocturn (1/2 jorn.)	Pendent d'assignar
	Restaurant i cuina	7. Cuinera principal (chef)
8. Ajudant de cuiner		Pendent d'assignar
9. Ajudant de cuiner		Pendent d'assignar
10. Ajudant de cuiner		Pendent d'assignar
11. Cambrer principal		Pendent d'assignar
12. Cambrer principal		Pendent d'assignar
13. Ajudant de cambrer		Pendent d'assignar
14. Ajudant de cambrer		Pendent d'assignar
Bar:	15. Personal de bar	Pendent d'assignar
	16. Personal de bar	Pendent d'assignar
	17. Personal de bar	Pendent d'assignar
Piscina:	18. Vigilant piscina	Pendent d'assignar

A continuació es farà una descripció dels llocs de treball, tot indicant els horaris i les funcions del personal contractat:

Direcció (directora):

L'horari serà de 8 hores diàries, de 8 a 13 h i de 15 h a 20 h, tot i que estarà disponible les 24 h per qualsevol eventualitat que pugui sorgir, ja que viurà a la masia.

Un cop l'AROMATOTEL iniciï l'activitat el dia 1 de març de 2016, les tasques més rellevants que haurà de realitzar la directora seran:

- Decidir els pressupostos, objectius i estratègies a seguir.
- Gestionar i coordinar la comptabilitat, els pressupostos, els càlculs estadístics, les previsions i establir les tarifes (habitacions, apartaments, menjar, paquets especials, etc) per tal d'assolir els objectius previstos.
- Planificar, organitzar i coordinar tot el funcionament de l'establiment (incloent el servei al client, la gestió del personal i l'administració de l'hotel).
- Fer un seguiment del rendiment i motivació del personal per garantir l'eficiència i el compliment de les polítiques i els procediments.
- Comprovar la qualitat per garantir els estàndards esperats en els serveis al client, la decoració (incloent aromes i colors), els serveis (neteja, manteniment, jardineria, etc.), el menjar, etc.
- Establir les directrius i prendre les mesures necessàries per tal d'aconseguir disposar constantment d'idees innovadores per part de tots els agents (personal, proveïdors, clients, ...), i així assolir la millora contínua a través de la innovació i l'adaptació.
- Negociar amb els proveïdors.
- Elaborar e implementar estratègies de màrqueting (desenvolupar nous canals de distribució, etc.)
- Fomentar i prendre decisions en matèria de formació.
- Dirigir, supervisar i motivar al personal.
- Desenvolupar i formular estratègies, normes i procediments de desenvolupament dels recursos humans.
- Seleccionar i contractar nou personal. En el cas del cuiner principal (chef), aquesta funció la podrà delegar quan es tracti de la contractació del seu propi personal (sous chef, ...)
- Planificar els programes de formació per als empleats (especialment pel que fa a la formació contínua).
- Garantir el compliment de les normes sanitàries i de seguretat laboral.

Recepció (repcionistes i vigilat nocturn)

Per cobrir les 24 hores del servei a recepció, es contractaran 5 persones: 3 recepcionistes, 1 vigilat nocturn i un segon vigilat nocturn a mitja jornada.

Els torns seran de 8 hores cada un:	Mati (M):	08 a 14 h
	Tarda (T):	14 a 22 h
	Nit (N):	22 a 08 h

El següent quadre mostra un exemple de com es cobriran els torns durant tota una setmana. En aquest quadre es pot veure com el cap de setmana s'intentarà que els dies festius del personal no corresponguin amb el cap de setmana, ja que és quan sol haver-hi la màxima ocupació, i, per tant, en alguns moments hi haurà dues persones atenent a la

recepció. Aquesta distribució s'anirà ajustant segons les necessitats i la previsió d'ocupació i serveis.

Dies de la setmana	Dill			Dim			Dime			Dij			Div			Diss			Dium			Total hores
Torns	M	T	N	M	T	N	M	T	N	M	T	N	M	T	N	M	T	N	M	T	N	setmana
Recepcionista matí	8			8			8			Festiu			Festiu			8			8			40
Recepcionista tarda		8		Festiu			Festiu			8			8				8			8		40
Recepcionista torns	Festiu			8			8			8			8			4	4		Festiu			40
Vigilant nocturn		8			8			8		Festiu			Festiu					8		8		40
Vigilant nocturn (1/2)											8			8			4					20
Cobertura (empleats)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	

Recepcionistes:

Durant el primer mes (febrer 2016), les recepcionistes rebran formació per part de les empreses subministradores: sobre el funcionament del programa informàtic de reserves i gestió de clients i sobre el funcionament de la pàgina web. Tanmateix rebran formació per part de direcció en quant als valors de l'empresa, la localització dels béns mobles i immobles, l'estàndard dels serveis que s'oferiran, etc.

Les recepcionistes hauran d'arribar 10 min abans i marxar 10 min més tard per tal de disposar de 20 min per torn per passar la informació al següent recepcionista o vigilant nocturn. Per recuperar aquest temps, disposaran d'una pausa de 20 min durant la seva jornada.

Un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que hauran de realitzar les recepcionistes seran:

- Rebre els visitants, determinar la naturalesa i objectiu de la seva visita i atendre les seves necessitats (resoldre dubtes, facilitar informació, facilitar preus, ...)
- Registrar i mantenir actualitzades les dades dels visitants.
- Respondre, filtrar i passar les trucades i prendre nota dels missatges.
- Atendre i resoldre queixes.
- Realitzar reserves i concertar cites.
- Rebre pagaments i arxivar els rebuts.
- Mantenir endreçada i neta l'àrea de la recepció.
- Dur a terme tasques de recolzament administratiu, com: gestió del correu, tasques bancaries, comptabilitat bàsica, registre i arxiu de factures, etc.
- Respondre les peticions que es realitzin tant a través de la pàgina web (preus, disponibilitat, serveis, ...) com a través del correu electrònic, amb eficàcia i agilitat.
- Elaborar pressupostos i cotitzacions per a esdeveniments especials (amb l'assessorament de la direcció).
- Manteniment i actualització de la pàgina web, en quant a les tarifes, ofertes especials, *packs*, etc., d'acord amb les indicacions de la direcció.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Vigilant nocturn:

Durant el mes de febrer 2015, el vigilat nocturn rebrà formació sobre programa informàtic de les reserves i gestió de clients, sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

A l'igual que les recepcionistes, haurà d'arribar 10 min abans i marxar 10 min més tard per tal de disposar de 20 min per torn per passar la informació al següent recepcionista. Per recuperar aquest temps, disposarà d'una pausa de 20 min durant la seva jornada.

Un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que haurà de realitzar el vigilat nocturn seran:

- Respondre les trucades telefòniques, atendre les peticions o bé prendre'n nota i passar el missatge. No es preveu (de moment) que es puguin passar trucades als mòduls, així que les notes pels clients s'hauran de notificar en persona.
- Rebre els visitants, determinar la naturalesa i objectiu de la seva visita i atendre les seves necessitats (especialment pel que fa a l'acompanyament dels hostes a les habitacions o apartaments amb llum).
- Atendre i resoldre queixes.
- Registrar i actualitzar les dades dels visitants.
- Mantenir endreçada i neta l'àrea de la recepció.
- Fer vàries rondes de vigilància per tot el recinte (interiors i exteriors) i, en cas de detectar algun intrús o incidència, trucar immediatament a seguretat (Securitas Direct i Mossos d'Esquadra) i a direcció.
- Respondre les peticions que es realitzin tant a través de la pàgina web (preus, disponibilitat, serveis, ...) com a través del correu electrònic, amb eficàcia i agilitat.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Restauració (restaurant i cuina)

Per cobrir els tres àpats (esmorzar, sopar i dinar), es contractaran 6 persones: 1 cuiner principal (chef), 3 ajudants de cuiner (sous chef), 2 cambrers principals i 2 ajudants de cambrer.

Els torns seran de 3 (o 4) hores cada un amb els següents horaris:

	<u>Cuiners</u>	<u>Cambrers</u>
Esmorzar (E):	07 a 10 h	08 a 12 h
Dinar (D):	12 a 15 h	13 a 16 h
Sopar (N):	19 a 22 h	20 a 23 h

El següent quadre mostra un exemple de com es cobriran els torns durant tota una setmana. En aquest quadre es pot veure com el cap de setmana s'intentarà que els dies

festius del personal no corresponguin amb el cap de setmana, ja que és quan sol haver-hi la màxima ocupació.

Dies de la setmana	Dill			Dím			Dime			Dij			Div			Diss			Dium			Total hores
Torns cuina	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	setmana
Cuiner principal (chef)	3	3	3	3	3	3	Festiu			Festiu			3	3		3	4	3	3	3	3	40
Ajudant de cuiner				Festiu			3	3	3	3	3	3	3			3	3	4	3	3		40
Ajudant de cuiner	3	3	3	3	3	3	Festiu			Festiu			3	3		3	4	3	3	3	3	40
Ajudant de cuiner				Festiu			3	3	3	3	3	3	3			3	3	4	3	3		40
Cobertura (empleats)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	

Dies de la setmana	Dill			Dím			Dime			Dij			Div			Diss			Dium			Total hores
Torns restaurant	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	E	D	S	setmana
Cambrer principal	3	3	3	3	3	3	Festiu			Festiu			3	3		3	4	3	3	3	3	40
Cambrer principal				Festiu			3	3	3	3	3	3	3			3	3	4	3	3		40
Ajudant de cambrer	3	3	3	3	3	3	Festiu			Festiu			3	3		3	4	3	3	3	3	40
Ajudant de cambrer				Festiu			3	3	3	3	3	3	3			3	3	4	3	3		40
Cobertura (empleats)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	

Cuiner principal (chef):

L'horari del cuiner serà de 8 hores, en dos torns: servei de dinar (11 a 13 h) i servei de sopar (18 h 22 h).

Un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que haurà de realitzar *chef* o cambrer principal seran:

- Planejar els menús (el menú del dia, els menús especials, etc) i seleccionar elements que proveeixin la diversitat i la innovació, per tal de satisfer i sorprendre els clients.
- Escollir, tot visitant els proveïdors, els productes frescos del dia: fruita i verdura, etc., segons els estàndards establerts (productes de proveïdors locals i ecològics).
- Fer la comanda de la carn, el peix, el pa i els demes aliments.
- Endreçar i proveir els productes alimentaris per la cuina.
- Decidir (amb la supervisió de direcció) i fer la comanda del equipament de la cuina, el de servir i per la neteja.
- Contractar el *sous chef*, i la resta de personal de cuina (eventual, ...), per delegació del director.
- Supervisar, corregir i formar el personal de cuina (*sous chef*, personal eventual, ...) per tal que s'assoleixin els estàndards establerts.
- Controlar, demanar, rebre i emmagatzemar els subministraments (d'aliments) i prendre les mesures necessàries per tal d'evitar que aquests es facin malbé.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Ajudants de cuiner (sous chef):

Durant el mes de febrer 2016, l'ajudant de cuiner, rebrà formació sobre totes les tasques a realitzar (sobre la carta, els estàndards de qualitat, ...), sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

L'horari de l'ajudant de cuiner serà de 8 hores, en tres torns: servei d'esmorzars (8:30 a 10:30 h), dinar (12 a 15 h) i servei de sopar (19 a 22 h).

L'ajudant de cuiner (*sous chef*) realitzarà les tasques que li assigni directament el cuiner principal (*chef*). Serà un recolzament al servei, i un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat i les tasques més rellevants que hauran de realitzar seran:

- A primera hora, pel servei d'esmorzar, preparar tots els aliments (tallar el pa, els embotits, ...), escalfar la llet, etc.
- Preparar els ingredients per consumir o cuinar (rentar, pelar, tallar, etc.)
- Comprovar la qualitat del menjar, sota la supervisió del cuiner.
- Pesar, mesurar i barrejar els ingredients segons les receptes i el criteri del cuiner principal (*chef*).
- Regular la temperatura dels forns, planxes i altres equips de cuina.
- Condimentar i cuinar els aliments segons les receptes, els estàndards establerts i criteri del cuiner principal (*chef*).
- Dividir l'aliment en porcions i assegurar-se que aquest es presenta segons els estàndards establerts.
- Entregar els plats als cambrers.
- Inspeccionar i netejar la cuina, els equips de cuina, les àrees de servei, etc. per tal de garantir la seguretat i les pràctiques higièniques.
- Rebre els plats, coberts, gots, safates, etc. bruts del menjador, i fer-se'n càrrec de la seva neteja: treure el menjar, passar-los un cop d'aigua i posar-los al rentaplats. Un cop nets, col·locar-los endreçats per tal de tenir-los llestos per al proper servei.
- Endreçar i netejar els mostradors i el terra de la cuina.

Cambrers principals:

Durant el mes de febrer 2016, el vigilant de la piscina, rebrà formació sobre totes les tasques a realitzar, sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

L'horari del cambrer serà de 8 hores, en dos torns: servei de dinar (12 a 16 h) i servei de sopar (19 h 23 h) i les tasques més rellevants que hauran de realitzar seran:

- Preparar les taules (coberts, vaixel·la, gots, detalls decoratius, ...) juntament amb l'ajudant i supervisar que la feina la faci correctament.
- Rebre i acompanyar a la taula als clients i entregar-los la carta.
- Prendre nota de les begudes i dur-les a taula, així com l'aperitiu (delicadesa de l'establiment).
- Informar sobre les suggeriments del dia, respondre preguntes sobre la carta i fer recomanacions segons indicacions del cuiner *chef*.
- Prendre nota de les comandes dels clients, passar les ordres a cuina i al personal del bar.
- Servir els aliments i les begudes als clients.
- Preparar o servir plats especials a les taules segons sol·licitat.
- Comprovar la satisfacció dels clients i solucionar amb eficàcia i agilitat qualsevol problema que hagi pogut sorgir.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Ajudants de cambrer:

Durant el mes de febrer 2016, el vigilant de la piscina, rebrà formació sobre totes les tasques a realitzar, sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

L'horari del cambrer serà de 8 hores, en tres torns: servei d'esmorzars (9 a 11 h), dinar (13 a 16 h) i servei de sopar (20 a 23 h).

L'ajudant de cambrer realitzarà les tasques que li assigni directament el cambrer. Serà un recolzament al servei, i un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que hauran de realitzar seran:

- Pel servei d'esmorzar: preparar el *buffet* lliure (cafès, llet, sucs, pa, cereals, embotits, ...) amb els aliments preparats a cuina i les begudes del bar, mantenir-lo net i endreçat tot reposant els aliments i begudes a mida que es vagin acabant.
- Atendre les peticions dels clients.
- Pels serveis de dinar i sopar, ajudarà al cambrer (si aquests li demana o no se'n pot ocupar): Prendre nota de les begudes i dur-les a taula, així com l'aperitiu (delicadesa de l'establiment), prendre nota de les comandes dels clients, passar les ordres a cuina i al personal del bar, prendre nota de les begudes i dur-les a taula, així com l'aperitiu (delicadesa de l'establiment) i servir els aliments i les begudes als clients. .
- Recollir els plats, gots, ampolles buides, etc. a mida que els clients acabin de menjar o beure.
- Endreçar i recollir totes les taules, i deixar-les preparades per al següent servei coberts, vaixel·la, gots, detalls decoratius, ..), i deixar net el menjador (mostradors, terra, ...).
- Omplir olieres, salers, sucres ... i mantenir-los nets i endreçats.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Bar (personal del bar):

Durant el mes de febrer 2016, les tres persones encarregades del bar, rebran formació sobre totes les tasques a realitzar, sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

Per cobrir l'horari d'apertura del bar (7 a 23 h), es contractaran tres persones i els torns, que seran de 8 hores cada un, seran els següents:

Mati (M):	07 a 15 h
Tarda (T):	15 a 23 h

El següent quadre mostra un exemple de com es cobriran els torns durant tota una setmana. En aquest quadre es pot veure com el cap de setmana s'intentarà que els dies festius del personal no corresponguin amb el cap de setmana, ja que és quan sol haver-hi la màxima ocupació. Tanmateix es preveu la possibilitat de fer hores extres

(pagades) en cas que sigui necessari degut a les previsions d'ocupació.

Dies de la setmana	Dill		Dim		Dime		Dij		Div		Diss		Dium		Total hores
Torns	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	setmana
Personal de bar	Festiu		Festiu		8		8		8	8		8			40
Personal de bar	8		8		Festiu		Festiu		8		8		8		40
Personal de bar		8		8		8		8	Festiu			8	Festiu		40
Cobertura (empleats)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	

El personal del bar haurà d'arribar 10 min abans i marxar 10 min més tard per tal de disposar de 20 min per torn per passar la informació al següent torn. Per recuperar aquest temps, disposaran d'una pausa de 20 min durant la seva jornada.

Un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que hauran de realitzar seran:

- Pel servei d'esmorzar, preparar el cafè, les begudes, i atendre les peticions provinents del cambrer del torn i dels clients.
- Mantenir la zona de treball neta i endreçada (netejar gots, plats, ...)
- Servir les begudes (refrescs, *cocktails*, vins, cafès ...) i altres aliments (*snacks*, ...) que li demanin els clients, així com els cambrers del torn.
- Vigilar el bon comportament dels clients i cridar-los l'atenció (de forma molt educada i suau) en cas que sigui necessari segons les directrius fixades.
- Estar atent de qualsevol necessitat i prendre les mesures per tal de solucionar-la amb eficiència i agilitat.
- Controlar, demanar, rebre i emmagatzemar els subministraments (de begudes i *snacks*) i prendre les mesures necessàries per tal que es trobin a la temperatura adient per al consum, evitant també que es facin malbé.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

Piscina (vigilant):

Segons la normativa actual vigent a Catalunya, tant sols serà necessari disposar d'un vigilant per a la piscina (no caldrà per tant, disposar d'un socorrista).

Durant el mes de febrer 2016 el vigilant de la piscina rebrà formació sobre les tasques a realitzar, així com de primers auxilis, sobre els valors de l'empresa, sobre la localització dels béns mobles i immobles, sobre els serveis que s'oferiran, etc. per tal de tenir tots els coneixements necessaris el dia de l'inici l'1 de març de 2016.

L'horari serà de 8 hores diàries (9:30 h a 18 h), amb una pausa de 30 minuts, i la piscina s'obrirà de 10 h a 18 h, excepte casos especials d'apertura nocturna que es contractarà un servei per hores (extres).

Un cop l'AROMATOTEL iniciï la seva activitat, les tasques més rellevants que haurà de realitzar seran:

- Durant els primers 30 minuts (9:30 a 10 h) condicionament de la zona de la piscina (endreçar hamaques, netejar el terra, netejar el fons i la superfície de la piscina de fulles, pedretes i insectes, etc).

- Vigilar el bon comportament dels visitants i cridar-los l'atenció (de forma molt educada i suau) en cas d'incompliment.
- Estar atent de qualsevol necessitat i prendre les mesures per tal de solucionar-la amb eficiència i agilitat.
- Atendre les demandes dels visitants en quant als assumptes relacionats amb la piscina (temperatura de l'aigua, tancament de la piscina, ...).
- En cas d'eventualitat (accident, ...) el vigilant, atindrà a la persona en els primers auxilis i avisarà als serveis sanitaris (ambulància, ...) en cas de ser necessari, i a direcció.
- Estar atent/a en tot moment a possibles necessitats dels clients o clients potencials i informar a direcció (per tal de millorar constantment, adaptar els serveis i innovar).

El cost anual previst pel personal fix contractat serà el següent:

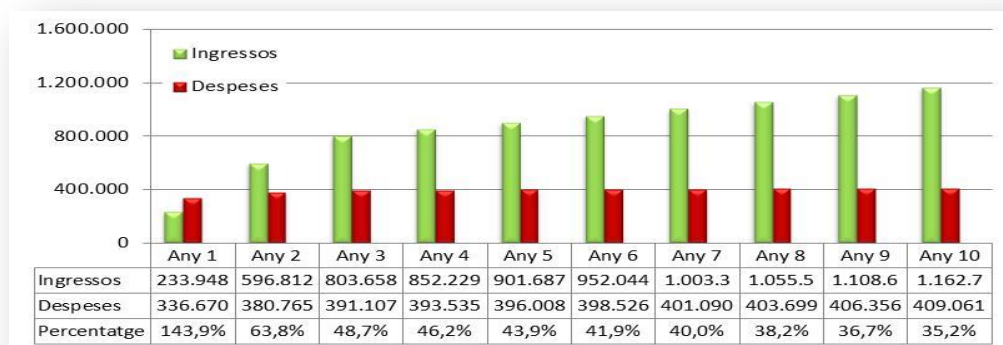
Personal contractat		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Cost d'empresa en €		Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Direcció	1	43.575	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100	58.100
Recepcionistes	3		95.865	104.580	104.580	104.580	104.580	104.580	104.580	104.580	104.580	104.580
Cuiner principal (chef)	1	16.462	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508	39.508
Ajudants de cuiner (sous chef)	3		83.083	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636
Cambrer principal	2		63.910	69.720	69.720	69.720	69.720	69.720	69.720	69.720	69.720	69.720
Ajudants de cambrer	2		55.389	60.424	60.424	60.424	60.424	60.424	60.424	60.424	60.424	60.424
Personal de bar (torns)	3		83.083	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636	90.636
Vigilant piscina	1		27.694	30.212	30.212	30.212	30.212	30.212	30.212	30.212	30.212	30.212
Vigilant nocturn (1 és 50%)	2		41.542	45.318	45.318	45.318	45.318	45.318	45.318	45.318	45.318	45.318
COST PERSONAL D'EMPRESA (TOTAL)	18	60.037	548.174	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134

Tanmateix es preveu que es pugui contractar personal adicional (que podra ser fix, eventual o bé hores extres del personal en nòmina) per cobrir les necessitats del servei en un futur. Aquesta previsió s'estima en un 5% de la facturació total, que s'ha calculat (d'acord a un escenari neutre o previsible) com segueix:

Vendes		Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Vendes allotjament			127.080	513.403	691.383	733.212	775.808	819.183	863.347	908.314	954.093	1.000.696
Vendes restauració (PC)			76.855	155.248	209.067	221.716	234.596	247.713	261.067	274.665	288.508	302.600
Restauració passants			157.092	441.564	594.591	630.513	667.090	704.332	742.246	780.845	820.137	860.133
Massatges			7.314	17.681	23.811	25.252	26.719	28.212	29.733	31.282	32.859	34.464
Piscina passants			1.804	3.607	4.809	5.050	5.290	5.531	5.771	6.012	6.252	6.493
Total vendes			370.146	1.131.504	1.523.662	1.615.743	1.709.504	1.804.970	1.902.166	2.001.117	2.101.848	2.204.386
Personal (variable)	5%		18.507	56.575	76.183	80.787	85.475	90.249	95.108	100.056	105.092	110.219

En quant als costos de personal de restauració, segons dades de l'DESCAT el cost del personal en restaurants i establiments de menjar, va representar de mitja a Catalunya el 32% (2009) i 34% (2010 i 2011). D'acord amb la previsió (en un escenari neutre o previsible) sobre els ingressos i despeses de personal pel que fa a la restauració, s'observa que si bé els primers 4 anys el cost del personal estaria per sobre de la mitja, la tendència és a la baixa fins arribar al 35,2% l'any 10. Això ens indica que el cost del personal previst a restauració està en línia en comparació amb la mitja del sector a Catalunya, tot i que superior, fet que és raonable ja que es tracta d'un establiment d'una categoria equiparable a un hotel 4*.

Gràfic del càlcul del percentatge que representen les despeses de personal de restauració (cuiners, cambriers i personal de bar) en comparació amb els ingressos previstos en restauració (esmorzar, dinar, sopar i servei de bar).



Vacances:

Pel que fa a les vacances, aquestes es gaudiran rotativament durant les èpoques de menor ocupació (segons la previsió). Es faran torns per cobrir el personal que estigui gaudint de les vacances, i en cas necessari, es contractarà personal eventual.

S'ha desestimat tancar un mes sencer (en què tot el personal podria fer vacances a l'hora) ja que el percentatge d'ocupació al llarg dels mesos és suficientment elevat com per no ser rendible el tancament. Veure annexos 5 i 6 (Font: INE).

Serveis subcontractats:

Els serveis subcontractats es realitzaran preferentment a empreses locals o treballadors autònoms de la zona i seran els següents:

- Servei d'assessoria sobre aromateràpia i cromoteràpia: A l'inici de l'activitat es contractarà un expert en aromateràpia i un en cromoteràpia per tal de rebre assessorament sobre el funcionament, els efectes, els més recomanables, etc.
- Selecció de personal: Es subcontractarà el servei de selecció de personal per els 16 treballadors que es necessiten, a banda de la directora i la cuinera principal, abans de l'inici de l'activitat. Un cop iniciada l'activitat, en cas necessari també es subcontractaran els serveis, per fer front a nous llocs de treball.
- Serveis informàtics (pàgina web, posicionament i altres): Es contractaran tant els serveis de la creació de la pàgina web (abans de l'inici de l'activitat), com l'actualització de la mateixa (al llarg del temps), com el servei de posicionament de l'empresa en els principals cercadors (Google, ...), així el servei d'actualització, manteniment i consultes del programa de comptabilitat (Contaplus, o similar).
- Manteniment de la piscina: Es subcontractarà el servei del manteniment de la piscina, tant pel que fa als nivells de sal, la qualitat de l'aigua, les revisions de les instal·lacions, per assegurar que la qualitat de l'aigua és la ideal.
- Gestoria: Es subcontractarà un servei de gestoria (local) per dur a terme les nòmines, els impostos, etc.
- Formació: Es subcontractarà el servei de formació específica (atenció al client, cursos de cuina i pastisseria, relacions públiques, pàgines web, idiomes, etc.).

- **Manteniment del jardí:** Es subcontractarà el servei de manteniment del jardí a un treballador autònom (Rafael Pera, germà de la directora i marit de la cuinera principal), qui s'encarregarà de portar la seva pròpia maquinària per a la realització de la seva feina
- **Seguretat:** Es contractarà el servei de seguretat a una empresa especialitzada (Securitas Direct, o similar).
- **Rentings:** Com ja hem comentat prèviament es preveu fer dos contractes de *renting*, un per al programari de reserves de l'establiment i un altre per al vehicle elèctric. El contracte de *renting*, dona dret (a canvi d'una quota mensual) de l'ús i gaudi del bé durant el temps establert, a més d'incloure una sèrie de serveis (en el cas del vehicle: assegurança, manteniment i reparacions, vehicle substitució, etc. i en el cas del programari, el més destacat seria l'actualització i el servei d'assessorament).
- **Neteja:** Es subcontractarà el servei de neteja de les instal·lacions, habitacions, apartaments, així com la reposició de les *amenities* a una empresa de neteja local.. L'empresa de neteja s'encarregarà de portar els productes de neteja necessaris per a realitzar la seva tasca.
- **Bugaderia:** Es subcontractarà el servei de neteja de llençols i tovalloles a una bugaderia local, amb els que es negociarà que s'encarreguin de la recollida de la roba bruta i l'entrega de la roba neta.
- **Reparacions i manteniment:** Es subcontractarà el servei de reparacions (lampisteria, electricitat, fusteria, etc.) a treballadors autònoms locals. Existeixen diversos professionals, amb els que es podrà negociar la realització d'un servei àgil i competitiu.

El cost previst anual dels serveis subcontractats és el següent:
(veure quadre pàgina següent)

Nota: L'any 1, tot i que inici de l'activitat serà el dia 1 de març de 2015 (i per tan t tant sols corresponen 9 mesos d'activitat, s'ha considerat que els costos fixos són els mateixos que si es tractés d'un any complet-

Serveis subcontractats (importos en €)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
		Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Icici activitat	Assessoria arom/crom.	2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Selecció RRHH	92.263	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pàgina web	5.000										
		99.263	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fixos	Posicion. i altres serveis informàtics		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
	Manteniment piscina		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Gestoria		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
	Formació		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Mateniment jardí		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
	Seguretat		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
	Renting (programari reserves)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Renting (vehicle leasing)		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
	TOTAL FIXOS	104.263	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Variables	Neteja i bugaderia		3.701	11.315	15.237	16.157	17.095	18.050	19.022	20.011	21.018	22.044
	Reparacions i manteniment		740	2.263	3.047	3.231	3.419	3.610	3.804	4.002	4.204	4.409
	TOTAL VARIABLES		4.442	13.578	18.284	19.389	20.514	21.660	22.826	24.013	25.222	26.453
COST SERVEIS SUBCONTRACTATS (TOTAL)		203.526	22.442	31.578	36.284	37.389	38.514	39.660	40.826	42.013	43.222	44.453

- Estratègia de recursos humans

Política de personal

La política de personal serà la de funcionar com una empresa familiar en la que tots guanyem si l'empresa va bé.

Es realitzarà una reunió setmanal per tractar assumptes d'operativa, aportar idees creatives (per tal d'adaptar-se o innovar), anticipar-se a possibles malentesos, solucionar problemes (conflictivitat entre persones, canvis organitzatius ...), comunicar els resultats tant positius (per animar i motivar) com negatius (per cercar solucions, però mai per

cercar culpables). Aquestes reunions es faran un cop cada dues setmanes i hi participarà tot el personal (allotjament o restauració), amb la supervisió de la directora i de la cuinera principal, si s'escau quan es tracti de restauració.

Un cop cada dos mesos, o quan direcció consideri adient, es reuniran les dues cofundadores per tractar temes d'estratègia i direcció, o altres que considerin que s'han de tractar. L'objectiu és la millora contínua, la detecció de conflictes i/o problemes (per tal de solucionar-los el més aviat possible), ... etc.

Amb les reunions periòdiques es tracta d'involucrar a tots empleats amb els **valors** (creativitat, innovació, adaptació, sostenibilitat, transparència, col·laboració, honestedat, ètica i respecte) i la **missió** (oferir una estada única de sensacions aromàtiques i cromàtiques en un entorn rural, en casetes sostenibles de fusta, tot fomentant un turisme responsable, ecològic, actiu i amant de la natura) i la **visió** de l'empresa (ser un referent en turisme responsable, ecològic, sostenible i innovador).

Tanmateix, es faran les gestions necessàries per tal de conscienciar i d'involucrar en aquesta filosofia d'empresa (sostenible, ...) també als altres agents: proveïdors, serveis subcontractats, administracions (Ajuntament. ..).

El que es pretén aconseguir amb això és un equip de persones motivat, en un ambient de treball agradable on tothom se senti valorat i escoltat, i on les idees i les ganes de treballar flueixin de forma natural. Aquest entusiasme es transmetrà als clients i clients potencials, que ho percebran i desitjaran venir al nostre establiment (per l'acollida i el tracte amable i familiar dels empleats).

Selecció i contractació

La selecció abans de l'inici de l'activitat serà subcontractada a una empresa de selecció de personal. Aquesta empresa seleccionarà tres candidats (preferentment del mateix poble o pobles veïns) per els llocs de treball següents: recepcionistes, vigilants nocturns, ajudants de cuiner, cambrers i ajudants de cambrer, personal del bar i vigilant de la piscina.

Dels tres candidats escollits per a cada lloc de treball per l'empresa de selecció, les dues cofundadores de l'empresa s'encarregaran de realitzar les entrevistes personals als candidats per tal d'escollir-ne el més adient per a cada lloc de treball. De forma que, la directora entrevistarà i seleccionarà el personal de recepció i piscina, i la cuinera principal entrevistarà i seleccionarà el personal de restauració (cuina, bar i restaurant).

Un cop iniciada l'activitat de l'empresa, en cas que hi hagi noves necessitats de personal (ja sigui eventual com fix), la selecció es realitzarà de forma directa per la directora (pel personal de recepció i piscina) i la cuinera principal (pel personal de restauració).

Política salarial

El personal en nòmina gaudirà d'un contracte fix (un cop superat el període de prova) i s'establiran uns sous d'acord amb el nivell i les tasques a realitzar. La política de retribució del personal contractat serà la d'oferir un sou en línia amb la categoria i el tipus de feina que s'exigeix i el pagament de les nòmines a final de mes.

Es tracta de que els empleats es trobin a gust, amb unes condicions de treball (tasques, formació, ambient de treball, etc.) i econòmiques (sou, incentius, etc.) que els motivin i generin lleialtat cap a l'empresa.

Els sous dels empleats en nòmina (així com el cost d'empresa) serà el següent:

Personal empleat (nòmina)	Personal	Brut empleat mensual	Pagues l'any	Brut empleat anual	Cost empresa addicional	Mensual empresa	Cost d'empresa anual
Direcció	1	2.500	14	35.000	66%	4.150	58.100
Recepcionistes	3	1.500	14	63.000	66%	7.470	104.580
Cuiner principal (chef)	1	1.700	14	23.800	66%	2.822	39.508
Ajudants de cuiner (sous chef)	3	1.300	14	54.600	66%	6.474	90.636
Cambrer principal	2	1.500	14	42.000	66%	4.980	69.720
Ajudants de cambrer	2	1.300	14	36.400	66%	4.316	60.424
Personal de bar (torns)	3	1.300	14	54.600	66%	6.474	90.636
Vigilant piscina	1	1.300	14	18.200	66%	2.158	30.212
Vigilant nocturn (1 és 50%)	2	1.300	14	27.300	66%	3.237	45.318
EMPLEATS FIXOS:	18						COST TOTAL D'EMPRESA ANUAL: 589.134 €

Incentius i formació

Incentius: Per tal d'assolir els objectius esmentats anteriorment (personal motivat, amb il·lusió i ganes de treballar) s'establirà un programa d'incentius econòmics. Així, quan l'empresa tingui beneficis, tots els empleats rebran una quantitat en forma d'incentius econòmics, en proporció al seu sou i el temps que faci que estiguin treballant a l'empresa. Es preveu que el 10% dels beneficis es reparteixin entre els empleats.

D'aquesta forma, quant més temps porti un empleat i més alt sigui el seu sou, més incentius rebrà. El que es pretén és que hi hagi una fidelitat i una continuïtat dels empleats (tot i que, en cas necessari, l'actual normativa facilita a l'empresa la flexibilitat, degut a la reducció de costos en cas d'acomiadament).

Aquest incentiu es farà coincidir amb el repartiment de beneficis entre els socis.

Formació: Tanmateix, per tal d'assolir els objectius esmentats (personal motivat, amb il·lusió i ganes de treballar), a l'hora que un personal qualificat, s'establirà un programa de formació contínua amb un pressupost de 1.200 € anuals que es farà de forma rotativa per departaments i personal. Tanmateix, si un empleat desitja rebre una formació específica que té a veure amb les seves tasques i/o aspiracions, s'estudiarà el cas i, en si es considera oportú i és possible, l'empresa es farà càrrec del cost dels estudis (amb un compromís de continuïtat per la seva part).

- Aspectes legals

Forma jurídica i socis

L'empresa AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny, es constituirà com una Societat de Responsabilitat Limitada, per les següents raons:

La societat de responsabilitat limitada (S.R.L.) o societat limitada (S.L.) és una forma jurídica mercantil de tipus capitalista, amb personalitat jurídica pròpia independent de la dels seus socis, que pot estar integrada per una persona o més. (en el cas de l'AROMATOTEL seran dues persones: Marta Pera i Carne Roca).

Les participacions en què es divideix el capital social de l'empresa són nominals i no poden transmetre's lliurement, ja que els socis tenen el dret d'adquisició preferent i les transmissions han de constar en un document públic.

En l'escriptura de constitució es poden incloure tots els pactes que els socis creguin convenient establir, i es poden fixar els estatuts altres prestacions accessòries diferents de les aportacions de capital (per exemple, l'aportació de treball), i indicar si es realitzen a títol gratuït o retribuït.

En el cas de l'AROMATOTEL, les sòcies aporten:

Marta Pera:

- La planta baixa de la masia (immoble), valorat en 100.000 €
- Capital efectiu: 50.000 €
- Aportació de treball retribuït (personal en nòmina s/càrrec: Directora)

Carne Roca:

- Capital efectiu: 150.000 €
- Aportació de treball retribuït (personal en nòmina s/càrrec: Cuinera principal –chef-)

En una SRL/SL la responsabilitat és limitada, de forma que la responsabilitat dels socis davant les obligacions concretes per la societat es limita al capital aportat a la companyia. No responen amb el seu patrimoni personal dels deutes socials. Les aportacions de capital s'han d'efectuar en diners o en béns valorats econòmicament.

El capital social mínim ha de ser de 3.005,06 euros i ha d'estar totalment subscrit i desemborsat en el moment de la constitució de la societat. És obligatòria la presentació al notari d'una certificació del dipòsit de les quantitats aportades.

Distribució de beneficis

La distribució dels beneficis, serà la següent:

- El 10% es destinarà per parts iguals (5% cada un) als *business angels*, que aporten un total de 500.000 € a parts iguals.
- Un altre 10% es destinarà als incentius del personal.
- El 80% restant es repartirà a meitats iguals (40% cada una) a les dues cofundadores i sòcies, que aporten 150.000 € cada una (Marta Pera aporta un immoble –part baixa de la masia- valorat en 100.000 € més 50.000 € en efectiu, i la Carne Roca aporta 150.000 € en efectiu).

Quadre del repartiment dels beneficis:

REPARTIMENT DE BENEFICIS	Percentatge	Capital aportat
Jaume Ferré (business angels)	5%	250.000 €
Josep M ^a Pera (business angel)	5%	250.000 €
Empleats (incentius)	10%	0 €
Marta Pera (sòcia)	40%	150.000 €
Carme Roca (sòcia)	40%	150.000 €
TOTAL	100%	800.000 €

Avantatges de les S.R.L. / S.L.

- El principal avantatge és que preveu la limitació de la responsabilitat dels socis al capital aportat a la societat.
- El capital necessari per a la seva constitució i les obligacions administratives és inferior al d'altres formes jurídiques, com per exemple, la societat anònima (S.A.)
- Els socis que constitueixen la societat de responsabilitat limitada controlen totalment quins seran els socis en tot moment, pel fet que les participacions són nominals, per l'obligació, a l'hora de la transmissió de les participacions, d'oferir-les inicialment als socis preexistents, i per l'obligació de formalitzar la venda en document públic, aspecte que treu liquiditat a les participacions. Això comporta que els socis tinguin un total control (en les successives ampliacions) de la propietat de l'empresa i restringeix la possibilitat d'entrada de nous socis no desitjats.
- A l'hora de fer aportacions no dineràries no cal cap informe d'un expert extern, amb la disminució de despeses que això representa.
- Per les empreses de reduïda dimensió, amb una xifra de negocis inferior a vuit milions d'euros (com és el cas de l'AROMATOTEL: Casetes aromàtiques del Montseny), tributen per la base imposable de 0 a 120.202,00 euros, tributen a un tipus del 25% i per l'excés al tipus general del 30%.

Inconvenients de les S.R.L. / S.L.:

- La limitació de la responsabilitat al capital aportat dificulta que les S.R.L./S.L. amb un capital mínim aconseguixin crèdits sense dipositar l'aval personal dels socis, la qual cosa desfà aquesta limitació del risc, és a dir, la responsabilitat no és del tot limitada ja que igualment s'ha de respondre personalment, com a avaladors, dels possibles deutes de l'empresa.
- Els promotors de l'empresa no es poden contractar aprofitant els contractes bonificats, amb els beneficis que això representa, ja que la legislació d'aquestes modalitats ho prohibeix especialment.
- Només es poden aportar a la societat béns o drets susceptibles de valoració; per tant, queda exclosa la possible aportació de treball o serveis com a participació en la societat.

Pla financer

- Definició de l'estratègia financera

Establiment d'objectius financers

A **curt i mig termini** els objectius financers són els de disposar dels recursos financers suficients per a cobrir totes les necessitats de liquiditat fins al moment que l'empresa sigui autònoma i generi suficients recursos per finançar-se tota sola.

D'acord amb els càlculs que s'han realitzat, basat en un escenari previsible, la necessitat de capital per tal d'assolir aquest objectiu seria de 2.045.000 €.

A **mig-llarg termini** els objectius financers són els d'arribar a l'autofinançament i la no necessitat d'haver de demanar més diners a tercers. Els càlculs que s'han realitzat (en base a un escenari previsible) preveuen que l'autofinançament (deute zero) es pugui assolir l'any 8, any en què el préstec ja s'hauria retornat i el deute amb els *business angels* també s'hauria retornat.

Un altre objectiu a mig-llarg termini seria el de reinvertir una part dels beneficis (sempre que l'empresa disposi de liquiditat) en la millora i la innovació de l'empresa. La resta de beneficis es distribuïrien entre els socis, els *business angels* i els treballadors de la següent forma:

REPARTIMENT DE BENEFICIS	Percentatge
Jaume Ferré (business angels)	5%
Josep M ^a Pera (business angel)	5%
Empleats (incentius)	10%
Marta Pera (sòcia)	40%
Carme Roca (sòcia)	40%
TOTAL	100%

Un altre dels objectius financers que es preveu assolir és arribar a treballar exclusivament amb la banca ètica (a l'hora de dipositar els diners), ja sigui amb una banca o amb més d'una, com per exemple: Tríodos Bank, Oikocredit, Fiare, Coop57, entre d'altres. La importància d'aquest objectiu no radica en els interessos que s'obtidrien, ja que són inferiors als de la banca tradicional, sinó en el fet que aquest tipus de banca finança projectes amb un alt contingut social o mediambiental.

La Banca Ètica, també coneguda com banca social, sostenible, alternativa o responsable, és un tipus d'entitat financera que combina els beneficis socials i mediambientals amb la rendibilitat econòmica de les entitats financeres convencionals. Es distingeix de la banca convencional en la naturalesa social dels projectes que finança, en la transparència de les seves accions i en els interessos que ofereix (que són inferiors).

Per al projecte AROMATOTEL és primordial invertir el capital disponible en la banca ètica ja que aquesta banca rebutja invertir en empreses relacionades destrucció del medi ambient, tot finançant projectes amb alt contingut social o mediambiental: respecte als drets humans, educació, protecció del medi ambient, energies renovables, propulsió alternativa, ocupació laboral de discapacitats, desenvolupament de projectes al Tercer Món.

Així doncs, els objectius del nostre projecte són:

- Disposar des d'un inici del capital necessari per a realitzar el projecte des d'un inici i així evitar haver de demanar més capital en un futur (a curt-mig termini).
- Assolir l'autofinançament (a mig-llarg termini).
- Reinversió d'una part dels beneficis en la millora i la innovació.
- Repartiment de la resta dels beneficis entre els treballadors, els *business angels* i els socis (a mig-llarg termini).
- Arribar a treballar exclusivament amb una o vàries banques ètiques

Obtenció i captació de recursos

Per tal d'assolir l'objectiu financer de disposar des d'un inici de tot el capital suficient per tal de dur a terme el projecte sense necessitat d'haver de demanar posteriorment més capital, és necessari disposar de: 2.050.000 €.

Aquest import es pretén aconseguir de la següent forma:

Font recursos	Quantitats
Business agels	500.000
Sòcis	300.000
Prèstecs	1.250.000
TOTAL	2.050.000

Aportacions dels socis: Els socis aportaran 300.000 € al 50%, de la següent forma: La Carme Roca (cuinera principal) aportarà 150.000 € en efectiu i la Marta Pera (directora) aportarà 100.000 € amb la planta baixa de la masia (bé immoble) i 50.000 € en efectiu.

Micromecenatge: Es realitzarà una campanya de micromecenatge per tal d'aconseguir 250.000 € a través de www.verkami.com. L'objectiu és el d'aconseguir aquest import en 40 dies i si en aquest període de temps, que es podria allargar, no s'aconsegueix el 100% del capital demanat, les quantitats que hagin aportat els mecenes se'ls retornaran. Verkami cobra un 5% del que recapti el projecte en el cas que s'aconsegueixi el finançament, així que per tal d'aconseguir 250.000 € s'haurien de demanar 263.160,00 €. El que s'oferirà als mecenes són nits gratuïtes a l'AROMATOTEL, paquets especials, serveis gratuïts (com massatges, ...), etc., segons l'import que aportin. En cas de no aconseguir els 250.000 € a través d'aquesta campanya es preveu demanar un **prèstec**, com per exemple, el préstec [ICO empreses i emprenedores 2013](#), vigent fins al 16 de desembre de 2013. En aquest tipus de préstecs es necessita aval (que no pot ser un aval SGR), i per tant seria necessari avalar amb les propietats privades dels socis o familiars (es preveu que podrien ser els *business angels*, que són el pare i el sogre de la Marta, la directora i sòcia).

Préstec garantia SGR: Per tal d'assolir l'objectiu de no haver de demanar més préstecs en el futur, es preveu que s'hauran de demanar 1.000.000 € a una entitat financera. Com en el cas anterior, els càlculs s'han realitzat en base a un préstec vigent fins al 16 de desembre de 2013, ja que no existeix disponible informació de préstecs de cara l'any 2015. En aquest cas el préstec [ICO garantia SGR](#).

L'import màxim que es pot demanar amb aquest tipus de préstec és d'1.000.000 € (en cas que la SGR avaluï el 100%) i el tipus d'interès a aplicar és l'Euribor més un [diferencial](#). D'acord als càlculs que s'han realitzat, en un escenari previsible, es preveu que es podrà retornar el capital als 7 anys, per tal el diferencial és de 2,35% al que haurem d'afegir l'Euribor. El darrer [Euribor](#), el de mes de novembre de 2013 és de 0,506%, i les previsions són de manteniment o be de baixada, per la qual cosa s'ha pres com a referència el mateix Euribor per als 10 anys (tot i que s'haurà de revisar cada any, ja que hi pot haver variacions).

Per tal de fer els càlculs, s'han afegit al 1.000.000 € els 250.000 € de la campanya de micromecenatge, ja que no és segur que es puguin aconseguir d'aquesta forma. Com que els interessos són els mateixos, el quadre d'amortització per als dos préstecs seria:

QUADRE D'AMORTITZACIÓ	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7
Capital	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
Anys			6	6	6	6	6	6
Euribor	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%
Diferencial	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%
INTERÉS	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%
Anualitat	0	0	229.647	229.647	229.647	229.647	229.647	229.647
Amortització	0	0	193.947	199.486	205.183	211.043	217.071	223.270
Interessos	35.700	35.700	35.700	30.161	24.464	18.604	12.576	6.377
Capital viu	1.250.000	1.250.000	1.056.053	856.567	651.384	440.341	223.270	0
Capital amortitzat	0	0	193.947	393.433	598.616	809.659	1.026.730	1.250.000

Pel que fa a l'aval s'haurà d'aconseguir un aval d'una SGG (societat de garantia recíproca). Les SGR són entitats financeres regulades pel Banc d'Espanya sense ànim de lucre que tenen com objectiu procurar l'accés al crèdit de les pimes i millorar les seves condicions de finançament a través de la prestació d'avals davant les entitats financeres. A Catalunya hi ha *AVALIS de Catalunya*, SGR que atorga avals financers i tècnics a les pimes, als autònoms i als professionals amb seu social a Catalunya.

En cas necessari (si no s'aconseguís el préstec ICO o bé l'aval SGR), es mirarà d'aconseguir un **préstec participatiu**, ja que no exigeix garanties o avals monetaris, però sí exigeix la presentació d'un pla de negoci adequat on es detallin els resultats a obtenir durant els propers anys. A més, s'han de tenir uns objectius ben definits i es pot exigir la professionalitat de l'equip gestor de l'empresa beneficiària.

ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A.) ofereix aquest tipus de préstecs, amb les [línies de cofinançament](#) (cofinançament: amb *Business Angels*, SCR o Agències de Desenvolupament Regional), per finançar projectes empresarials en el seu conjunt, contemplant tot tipus d'inversions materials i immaterials necessàries per portar-los a terme, i l'import que es pot demanar és d'entre 100.000 i 1.500.000 €.

Tanmateix es podrien realitzar els tràmits necessaris per mirar d'aconseguir **subvencions**, Autonòmiques, Estatals o de la UE. Tot i que s'ha esmentat anteriorment, es preveia demanar una subvenció, ens ha semblat més acord la prudència i l'ortodòxia, i per tant, no comptar amb uns recursos que no són segurs (igual que en el cas de la campanya de micromecenatge). En cas d'aconseguir dita subvenció, els ingressos serien atípics i es destinarien a la millora i la innovació.

Dos business angels: Josep M^a Pera i Jaume Ferré (pare i sogre de la Marta Pera, sòcia i directora). Entre els dos aportaran 500.000 € al 50%. En un sentit ampli, els *business angels* (àngels dels negocis) són inversors privats que faciliten recursos financers als emprenedors. Solen ser empresaris o directius d'empreses, que aporten a títol privat el seu capital, com també els seus coneixements tècnics i la seva xarxa de contactes personals als emprenedors que desitgen posar en marxa un projecte empresarial, o que l'acaben de posar en marxa, i a les empreses en creixement. Les inversions solen oscil·lar entre 25.000 i 250.000 euros, i els sectors en què inverteixen són coneguts i es localitzen en zones geogràfiques properes a la residència habitual dels inversors. En el cas de l'AROMATOTEL, la motivació principal dels dos *business angels* és la vinculació familiar (pare i sogre), així com la motivació econòmica i social. En concret, el Josep M^a Pera, pare de la Marta Pera, viu al poble de Sant Pere de Vilamajor i desitja ajudar al desenvolupament de la seva zona de residència. A més, tant l'un com l'altre (recentment jubilats) han treballat en càrrecs directius durant la seva carrera professional. El Josep M^a Boguñà, a més, aportaria tots els seus coneixements en matèria tributària ja que va ser Inspector d'Hisenda els darrers 20 anys de la seva carrera professional. Ambdós *business angels* es troben motivats i amb ganes d'aportar tant els seus coneixements, com els seus diners en un negoci familiar.

Les condicions per a la devolució i els interessos són les següents: Devolució del capital aportat el més aviat possible, en fraccions de 50.000 € a mida que l'empresa generi beneficis suficients. Els interessos seran del 5% sobre el benefici generat per cada un dels *business angels*. Quadre de la devolució del capital i interessos, tenint en compte unes previsions en un entorn previsible:

QUADRE D'AMORTITZACIÓ	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Capital	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Benefici net	-200.999	-397.637	78.997	286.668	335.319	386.331	438.367	494.149	550.989	603.985	657.932
INTERÉS			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Anualitat	0	0	7.900	128.667	133.532	138.633	143.837	149.415	55.099	60.398	65.793
Amortització				100.000	100.000	100.000	100.000	100.000			
Interessos			7.900	28.667	33.532	38.633	43.837	49.415	55.099	60.398	65.793
Capital viu	500.000	500.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0	0	0	0
Capital amortitzat	0	0	0	100.000	200.000	300.000	400.000	500.000	500.000	500.000	500.000

Planificació de tresoreria

Per tal de planificar la tresoreria, es tindrà en compte el següent:

Pagament als proveïdors: Com ja es va comentar anteriorment, per tal d'aconseguir avantatges (productes de la màxima qualitat, agilitat i rapidesa en el servei, bonificacions i descomptes, etc), es pagarà als proveïdors al comptat, ja sigui per transferència bancària com en efectiu. En el cas de proveïdors als que es realitzin múltiples comandes en un mateix mes, el que es farà és ajuntar totes les factures del mateix mes i fer un sol pagament abans que finalitzi el mes en qüestió (per tal d'agilitar els tràmits i evitar realitzar multitud de petits pagaments).

Cobrament dels clients: Com ja es va comentar, els clients de l'AROMATOTEL realitzaran els seus pagaments també al comptat, el dia que marxin de l'establiment i en cas de llarga durada de l'estada es cobraria setmanalment. Tot i que es tindrà disponible el pagament amb targeta de crèdit, a l'hora de fer els càlculs, hem considerat cobrament en efectiu i no hem considerat les taxes que cobren les entitats. Un dels motius, és per la tendència a que les taxes siguin molt baixes. VISA, per exemple, s'ha compromès a baixar les taxes al 0,3% del valor de la transacció en els propers quatre anys.

Els impostos: Per facilitar els càlculs es considerarà el pagament de l'impost a final de l'exercici. Si bé és cert que els impostos no solen pagar-se en el moment de fer el benefici sinó seguint un calendari fiscal determinat (la majoria de calendaris fiscals inclouen un retard en els pagaments de l'impost de diversos mesos), el fet és que hi hagi pagaments fraccionats mitiga aquest efecte. Així, per tal de facilitar els càlculs es considerarà el pagament de l'impost a final de l'exercici.

La inflació: Si bé és cert que l'efecte de la inflació al llarg dels anys existeix, aquesta no es tindrà en compte a l'hora de planificar la tresoreria ja que no ens trobem actualment en un entorn molt inflacionista, que ens obligaria a tenir en compte la inflació, sinó tot el contrari. Segons dades de l'INE, la variació mensual de l'IPCA (índex de preus al consum harmonitzat) se situarà al novembre al 0,0%. Es calcula que a finals del 2013 l'IPC se situarà al voltant de l'1,3% i les previsions a mig-llarg termini són d'estabilitat (el diari Expansión situa l'IPC al voltant de l'1,5% entre els anys 2014 i 2017), per la qual cosa no es tindrà en compte l'efecte de la inflació a l'hora de planificar la tresoreria, fet que a més facilitarà els càlculs. Tot i això, s'haurà de tenir en compte que potser algunes despeses com l'aigua, el gas o l'electricitat sí podrien patir pujades, i per tant s'hauria d'anar actualitzant les dades anualment).

IVA: El nou IVA de Caixa, que es pot declarar des de l'1 de gener de 2014, permet el pagament mensual de l'IVA que realment s'ha cobrat i el que s'ha pagat. Per aquest motiu, en els càlculs que hem realitzat, tot i que l'IVA el cobrem i el paguem, com que es realitza en funció dels pagaments i cobraments reals, i dins el mateix mes, no l'hem contemplat en els càlculs.

Nòmines: Les nòmines i totes les despeses associades (Seguretat Social,..) es pagaran dins el mateix mes, a final de mes.

Amortitzacions: Pel que fa a les amortitzacions, s'han calculat de la següent forma:

- S'amortitzarà a 50 anys els béns immobles (masia, ...), les reformes de dits immobles i les comeses.
- S'amortitzarà a 30 anys la part immoble dels mòduls d'allotjament que es calcula en el 95% del cost.
- S'amortitzarà a 10 anys: els béns mobles (mobiliari, electrodomèstics, maquinaria, etc) dels mòduls d'allotjament (que es calcula en el 5% del cost), de la masia i del restaurant.

Tenint en compte que els mòduls s'aniran comprant paulatinament, segons les previsions realitzades, el quadre d'amortització segons els càlculs realitzats serà el següent:

QUADRE AMORTITZACIONS	Cost adq.	Unitats		Inversió total	Anys	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Aptms. (2 hab, menjador, cuina, WC i porxo), 44,3 m2 útils	49.200	6	95%	280.440	30	1.558	3.116	4.674	6.232	7.790	9.348	9.348	9.348	9.348	9.348
Béns mobles			5%	14.760	10	246	492	738	984	1.230	1.476	1.476	1.476	1.476	1.476
2 hab. WC hub (15m2/hab.)	49.200	10	95%	467.400	30	6.232	7.790	9.348	12.464	14.022	15.580	15.580	15.580	15.580	15.580
Béns mobles			5%	24.600	10	984	1.230	1.476	1.968	2.214	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460
Escomeses	5.000	16		80.000	50	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Restaurant (reforma)	100.000	1		100.000	50	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Restaurant (béns mobles)	30.000	1		30.000	10	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Masia (immoble, planta baixa)	100.000	1		100.000	50	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Masia (reforma)	100.000	1		100.000	50	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Masia (béns mobles)	15.000	1		15.000	10	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Exteriors (reforma)	300.000	1		300.000	50	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Terreny 4.000 m2	200.000	1		200.000	50	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Piscina (inclou tancament)	50.000	1		50.000	10	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TOTAL	998.400			1.840.920		36.120	39.728	43.336	48.748	52.356	55.964	55.964	55.964	55.964	55.964

Política de finançament a curt i llarg termini

Amb la política de finançament s'hauran d'assolir els objectius financers prèviament comentats. Així, des d'un inici s'hauran d'aconseguir suficients recursos financers per tal d'iniciar el negoci sense haver de recórrer a demanar més recursos a tercers. A més, per tal d'assolir l'autofinançament a mig-llarg, s'haurà de retornar tot el capital demanat el més aviat possible, que segons els càlculs realitzats, serà als 8 anys.

La distribució entre fons propis i aliens seria el següent:

DISTRIBUCIÓ FONTS PROPIS/ALIENS	
Fons propis	300.000
Aportacions socis	300.000
Fons aliens	1.750.000
Capital demanat (prèstec aval SGR)	1.000.000
Capital demanat (prèstec aval)	250.000
Capital demanat (business angels)	500.000
TOTAL FONTS	2.050.000

En quant als productes financers que es necessitaran, com ja s'ha comentat prèviament, es tractarà d'aconseguir un/dos préstecs amb aval (1.000.000 € SGR i 250.000 € no SGR), com els que ofereix l'ICO actualment), un préstec amb aval o bé un préstec participatiu, que té l'avantatge que no cal aval. Tanmateix s'intentaran aconseguir 250.000 € amb una campanya de micromecenatge, i evitar així haver de demanar el préstec amb aval. En tot cas, s'haurà de realitzar la cerca dels productes financers i les actuacions pertinents a partir de l'1 de gener de 2015.

Política de remuneració del capital

Càlcul del punt mort de l'activitat

Per a calcular el punt mort, s'han tingut en compte les estimacions de l'any 10 basades en una previsió d'ocupació del 80,70%, el que equival a 21 unitats d'allotjament ocupades, de les 26 de què disposarà l'AROMATOTEL.

Per facilitar els càlculs, aquests es realitzaran en base a unitats d'allotjament, que seran indistintament apartament o habitació. Cada unitat d'allotjament tindrà associats els ingressos de la resta de serveis de l'establiment en la següent proporció: 25% PC, 25% MP, 30% DA, 20% SA, 5% massatges i l'equivalent de tots els serveis dels clients de pas.

Tanmateix, cada unitat d'allotjament tindrà associades totes les despeses fixes i variables de l'establiment, sia dels hostes de l'establiment, com dels clients de pas (els que no pernocten).

Tenint en compte aquestes dades, s'ha realitzat el següent quadre de despeses: anual, per dia, i per unitat ocupada/dia (en base a les 21 unitats que es preveu ocupades de mitja l'any 10).

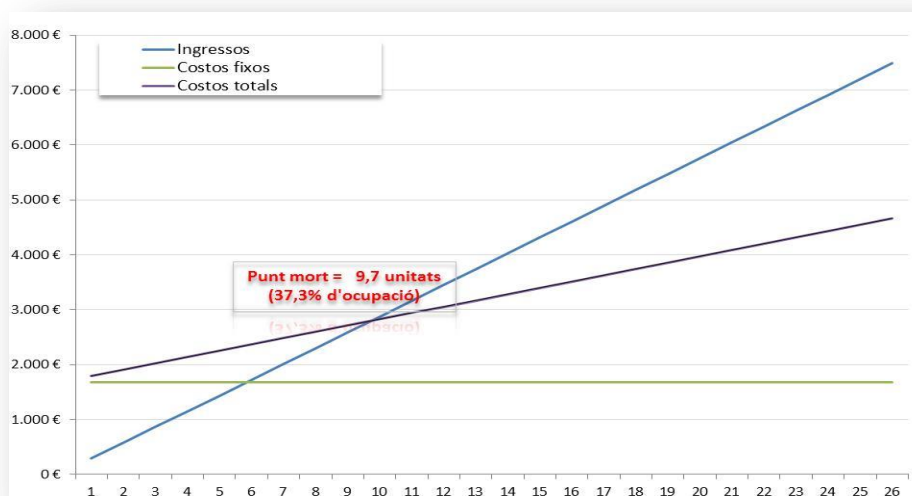
Vendes	Anual	Per dia	Per unitat
Vendes allotjament	1.000.696	2.742	131
Vendes restauració (PC)	302.600	829	39
Alimentació i begudes	853.640	2.339	111
Massatges	42.417	116	6
Piscina passants	6.493	18	1
Total vendes	2.205.846	6.043	288
Costos fixos	Anual	Per dia	Per unitat
Cost de personal fix (sou brut + cost empresa)	589.134	1.614	1.614
Subministrament (aigua fix)	1.200	3	3
Subministrament (gas fix)	2.400	7	7
Subministrament (electricitat fix)	1.200	3	3
Manteniment piscina i jardí	4.800	13	13
Renting (programari reserves)	1.200	3	3
Renting (vehicle leasing)	3.600	10	10
Fomació	1.200	3	3
Gestoria	3.600	10	10
Seguretat (Securitas Direct)	1.800	5	5
Costos de posicionament web i fidelització	1.800	5	5
Comunicació (prospectes, targetes, publicacions, ...)	600	2	2
TOTAL COSTOS FIXOS	612.534	1.678	1.678
Costos variables	Anual	Per dia	Per unitat
Personal (variable)	110.292	302	14
Matèries primeres (restaurant)	430.121	1.178	56
Matèries primeres (allotjament)	20.014	55	3
Matèries primeres (arom./cromo.)	20.014	55	3
Subministrament (aigua var)	2.206	6	0
Subministrament (gas var)	4.412	12	1
Subministrament (electricitat var)	2.206	6	0
Neteja i bugaderia	22.058	60	3
Massatges	21.208	58	3
Reparacions i manteniment general	4.412	12	1
Aroma/cromo teràpies (assessoria)	1.103	3	0
Tributs (IAE, brossa, IBI, ...)	11.029	30	1
Assegurances	11.029	30	1
Impostos (25% sobre BAT)	219.311	601	29
TOTAL COSTOS VARIABLES	879.416	2.409	115

Els ingressos l'any 10 són de 2.205.846 €. Si dividim aquest import per 365 dies i per 21 unitats ocupades, obtenim 288 €, que són els ingressos associats per unitat/dia a cada unitat. Amb aquesta dada i les dades del quadre de despeses anterior, s'ha realitzat la següent taula que ens permetrà calcular el punt mort:

Unitats	Ingressos	Costos	Costos	Total	Beneficis
1	288	115	1.678	1.793	-1.505
2	576	230	1.678	1.908	-1.332
3	864	344	1.678	2.023	-1.159
4	1.152	459	1.678	2.137	-985
5	1.440	574	1.678	2.252	-812
6	1.728	689	1.678	2.367	-639
7	2.016	804	1.678	2.482	-466
8	2.304	919	1.678	2.597	-293
9	2.592	1.033	1.678	2.712	-119
10	2.880	1.148	1.678	2.826	54
11	3.168	1.263	1.678	2.941	227
12	3.456	1.378	1.678	3.056	400
13	3.744	1.493	1.678	3.171	573
14	4.032	1.608	1.678	3.286	747
15	4.320	1.722	1.678	3.401	920
16	4.608	1.837	1.678	3.515	1.093
17	4.896	1.952	1.678	3.630	1.266
18	5.184	2.067	1.678	3.745	1.439
19	5.472	2.182	1.678	3.860	1.613
20	5.760	2.297	1.678	3.975	1.786
21	6.048	2.411	1.678	4.090	1.959
22	6.336	2.526	1.678	4.204	2.132
23	6.624	2.641	1.678	4.319	2.305
24	6.912	2.756	1.678	4.434	2.478
25	7.200	2.871	1.678	4.549	2.652
26	7.488	2.986	1.678	4.664	2.825

Com es pot veure, el punt mort se situa entre la unitat venuda 9 i la 10, concretament a la unitat 9,7. Això significa que a partir de que s'ocupin 9,7 unitats (amb tots els ingressos que corresponen a aquesta ocupació: pensions, massatges, clients de pas etc., l'AROMATOTEL començarà a donar beneficis.

De forma gràfica podem observar que a partir de la unitat 9,7 l'empresa comença a generar beneficis, el que equival a dir que l'empresa començarà a donar beneficis a partir d'una ocupació del 37,3% (9,7 unitats respecte a 26 unitats totals). Tenint en compte que el percentatge d'ocupació dels hotels 4* es situa sobre el 61%, aquesta dada és força encoratjadora.



Establiment i definició de diferents escenaris possibles de mercat.

Com ja vàrem comentar, establirem tres diferents escenaris de mercat: previsible (neutre), optimista i pessimista.

- a. Previsible (neutre): En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants es mantindria estable o bé disminuiria lleugerament, amb una tendència (natural) a un envelliment de la població . La població seguiria vivint, majoritàriament, a les grans ciutats amb una tendència a fer sortides de cap de setmana i petites vacances prop del lloc on viuen, però a la natura i a indrets poc massificats (seguint la tendència actual). En aquest escenari neutre els valors culturals, mediambientals i educacionals, es mantindran en els nivells actuals, en què hi ha una preocupació pel medi ambient, però no és excessiva. Pel que fa a la variable econòmica, en aquest escenari, l'economia es recuperaria lleugerament (ja que és la tendència natural, un cop superada la crisi), però no arribaria a una eufòria econòmica com abans de la crisi. L'accés al diner (préstecs, subvencions, ajuts ..) seria restringit i complicat d'aconseguir, si bé no impossible. En quant a la situació política, en aquest escenari neutre, la política seguiria com fins ara, amb un nivell de corrupció elevat i una gran manipulació de la població.

- b. Optimista: En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants es mantindrà estable o s'incrementarà. Això pot ser degut a que hi haurà més naixements, o sigui més famílies amb nens (i per tant més clients potencials de cap de setmana), i/o un envelliment de la població, o sigui més gent gran (i per tant més clients potencials entre setmana). En aquest escenari optimista, la població viurà majoritàriament a grans ciutats, i per tant tindran la necessitat de fer petites sortides de caps de setmana, ponts, etc. a llocs poc massificats i amb ambient rural i natural. Tanmateix, en aquest escenari optimista, els valors culturals, mediambientals i educacionals aniran a més. La població cada cop serà més conscient de la necessitat de conservar el medi ambient, de valorar i preservar la naturalesa i els recursos. En quant a la variable econòmica, en aquest escenari optimista, a 10 anys vista, ens trobarem en una situació de recuperació econòmica, amb un nivell d'atur molt inferior a l'actual. En aquest escenari, ens trobaríem en una situació en què hi hauria accés al crèdit, a subvencions i préstecs en molt bones condicions. En quant a la situació política, en aquest escenari optimista, hi hauria un canvi radical del model polític actual, amb polítics nobles (no corruptes) que revertiria en polítiques de benestar social i cura mediambiental.

- c. Pessimista: En aquest escenari, a 10 anys vista, el nombre d'habitants hauria disminuït enormement, hi hauria un gran èxode de persones amb un nivell cultural elevat cap a altres països, i també hi hauria un volum molt elevat de la població que s'instal·laria a viure a petites poblacions tot deixant les ciutats. En aquest escenari pessimista, no hi hauria tanta necessitat de fer petites vacances cap a zones rurals, ja que els habitants viurien de forma habitual en aquestes zones. En un escenari pessimista, els valors culturals, mediambientals i educacionals s'estancarien o anirien a menys (encara que és molt poc probable). Tanmateix, ens trobaríem en una situació d'estancament econòmic o inclús una recessió continuada, en què cada cop hi hauria més desigualtat social i econòmica, amb un descontent generalitzat de la població. En quant al model polític, en aquest escenari podríem trobar-nos en una situació de guerra o de revoltes socials.

Planificació d'assoliment en els diferents escenaris.

L'escenari previsible, és el més probable (es calcula que el seu pes per tal de ponderar és del 80%). De cara al nostre negoci, seria una situació que ens seria favorable (en el sentit que el negoci funcionaria).

L'escenari optimista, tot i ser possible, és poc probable (es calcula que el seu pes per tal de ponderar és del 15%). Tot i això, de cara al nostre negoci seria el millor dels escenaris ja que ens afavoriria enormement

L'escenari pessimista, si bé és possible, seria molt poc probable (es calcula que el seu pes per tal de ponderar és del 5%). De cara al nostre negoci seria una situació molt desfavorable i ens hauríem de plantejar un canvi (adaptació) cap a un altre model o bé deixar-ho córrer.

- Planificació de Tresoreria mensual del 1r any

Per tal de realitzar la planificació de tresoreria mensual de l'any 1 s'ha tingut en compte:

Pel que fa als cobraments: El percentatge d'ocupació per mesos de l'any 2012 dels hotels 4* ponderat els valors al grau d'ocupació esperat de l'AROMATOTEL el primer any.

Pel que fa als pagaments: Excepte els subministraments (aigua, llum, gas) i els tributs, la resta de pagaments seran dins el mateix mes.

Un cop realitzat tots els càlculs, la planificació de tresoreria de l'any 1 seria la següent:

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des
Ocupació hotel 4* per mesos (2012)			49,43%	57,90%	54,37%	68,33%	81,85%	85,39%	73,18%	55,36%	45,23%	37,97%
Percentatge equivalent per mesos			8,12%	9,51%	8,93%	11,22%	13,44%	14,02%	12,02%	9,09%	7,43%	6,23%
COBRAMENTS	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des
Vendes allotjament			9.576,53	11.217,50	10.533,60	13.238,20	15.857,55	16.543,39	14.177,83	10.725,40	8.762,82	7.356,28
Vendes restauració (PC)			5.791,69	6.784,11	6.370,51	8.006,19	9.590,32	10.005,10	8.574,46	6.486,50	5.299,58	4.448,93
Alimentació i begudes			14.004,38	16.404,07	15.403,96	19.359,07	23.189,52	24.192,47	20.733,16	15.684,45	12.814,44	10.757,56
Massatges			811,85	950,96	892,98	1.122,27	1.344,32	1.402,46	1.201,92	909,24	742,87	623,63
Piscina passants			146,38	171,46	161,01	202,35	242,39	252,87	216,71	163,94	133,94	112,44
TOTAL COBRAMENTS			30.330,82	35.528,11	33.362,06	41.928,08	50.224,11	52.396,30	44.904,10	33.969,54	27.753,65	23.298,83
PAGAMENTS	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des
Nòmines (fix)	6.972,00	6.972,00	42.081,00	42.081,00	42.081,00	42.081,00	84.162,00	42.081,00	42.081,00	42.081,00	42.081,00	84.162,00
Nòmines (variable)	5%		1.516,54	1.776,41	1.668,10	2.096,40	2.511,21	2.619,81	2.245,20	1.698,48	1.387,68	1.164,94
Matèries primeres (restaurant)	37%	7.364,14	8.626,01	8.100,10	10.179,88	12.194,10	12.721,50	10.902,44	8.247,59	6.738,42	5.656,81	13.399,55
Matèries primeres (allotjament)	2%	191,53	224,35	210,67	264,76	317,15	330,87	283,56	214,51	175,26	147,13	623,49
Matèries primeres (arom./cromo.)	2%	191,53	224,35	210,67	264,76	317,15	330,87	283,56	214,51	175,26	147,13	623,49
Subministrament (aigua fix)	400,00			400,00			400,00			400,00		
Subministrament (gas fix)	400,00		400,00		400,00		400,00		400,00		400,00	
Subministrament (electricitat fix)	200,00		200,00		200,00		200,00		200,00		200,00	
Subministrament (aigua var)	0,1%			65,86			125,51			131,27		
Subministrament (gas var)	0,2%				131,72		150,58		205,24		157,75	
Subministrament (electricitat var)	0,1%				65,86		75,29		102,62		78,87	
Neteja i bugaderia	1%		303,31	355,28	333,62	419,28	502,24	523,96	449,04	339,70	277,54	232,99
Massatges	50%		405,92	475,48	446,49	561,13	672,16	701,23	600,96	454,62	371,43	311,81
Manteniment piscina i jardí	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reparacions i manteniment general	0,2%		15,17	71,06	66,72	83,86	100,45	104,79	89,81	67,94	55,51	46,60
Aroma/cromo teràpies (assessoria)	0,1%		60,66	17,76	16,68	20,96	25,11	26,20	22,45	16,98	13,88	11,65
Renting (programari reserves)		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Renting (vehicle leasing)		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Tributs (IAE, brossa, IBI, ...)	0,5%				496,10			722,74			533,14	
Fomació			120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Gestoria			300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Seguretat (Securitas Direct)			150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Assurances	0,5%		151,65	177,64	166,81	209,64	251,12	261,98	224,52	169,85	138,77	116,49
TOTAL PAGAMENTS	8.772,00	15.519,20	55.578,96	55.311,93	58.152,52	59.670,68	104.328,90	59.881,27	56.667,46	53.818,76	53.016,63	102.063,02
TRESORERIA MENSUAL	-8.772,00	-15.519,20	-25.248,14	-19.783,82	-24.790,46	-17.742,60	-54.104,79	-7.484,98	-11.763,36	-19.849,22	-25.262,97	-78.764,18
TRESORERIA ACUMULADA	-8.772,00	-24.291,20	-49.539,34	-69.323,16	-94.113,61	-111.856,22	-165.961,01	-173.445,99	-185.209,35	-205.058,57	-230.321,55	-309.085,73

Com es pot veure, el primer any l'AROMATOTEL, el primer any tindrà unes necessitats de finançament mensuals, ja que el primer any l'empresa no genera encara beneficis.

De forma acumulada, el primer any, les necessitats de tresoreria seran de 309.085,73 €. Com que es preveu demanar la quantitat necessària per tal de fer front a aquests pagaments, les necessitats de tresoreria estarien cobertes.

- Previsió de balanç i compte de resultats a finals del 3r any

La previsió de balanç a finals del 3r any es preveu que serà el següent:

ACTIU		PASSIU I PATRIMONI NET	
Actiu no corrent	1.505.256	Fons propis	616.668
Immobilitzat material	1.505.256	Capital social	300.000
Edificis	1.579.440	Reserves	30.000
Maquinaria	45.000	Resultat exercici	286.668
Amort. Immob. Material	-119.184		
Immobilitzat financer	0	Passiu no corrent	1.256.567
		Creditors a llarg termini	1.256.567
Actiu corrent	337.980	Passiu corrent	0
Matèries primeres	28.707	Proveïdors	0
Clients	0	Deute financer	0
Tresoreria	309.273		
TOTAL	1.873.236		1.873.235

Com es pot veure, l'empresa es troba encara molt endeutada (la ràtio d'endeutament total serà del 67%), ja que no serà fins l'any 8 que es preveu que s'haurà pogut tornar tot el finançament demanat a tercers: préstec i *business angels*).

Tanmateix es desprèn que la gran majoria dels actius de l'empresa són actius no corrents (immobilitzat material: edificis i maquinaria). Les matèries primeres es preveu que podrien ser les que s'indiquen. Els clients i proveïdors tindrien saldo zero, ja que els pagaments i cobraments es faran al comptat.

Pel que fa al compte de resultats a finals de l'any 3:

Ingressos	1.524.348
Compres	385.178
Marge d'explotació brut	1.139.170
Despeses personal	665.351
Lloguers	4.800
Subministraments	10.897
Altres despeses d'explotació	2.400
EBITDA	455.721
Amortització	43.336
BAIT	412.385
Interessos del deute	30.161
BAT	382.224
Impostos (25%)	95.556
BENEFICI NET	286.668

- Ràtios

A continuació es definirà algunes ràtios que ens permetran fer un seguiment en tot moment de l'acompliment dels objectius establerts.

Ràtios de palanquejament:

Les ràtios de palanquejament mostren el grau d'endeutament de l'empresa. El palanquejament financer indica el nivell d'endeutament d'una empresa, de tal forma que "estar palanquejat" significa "estar endeutat". En definitiva, com més palanquejament financer, més variabilitat dels beneficis nets de l'empresa i més risc d'insolvència.

Les diferents ràtios de palanquejament són:

- Ràtio d'endeutament:
Mesura el grau en el qual l'empresa depèn financerament de tercers. Hi ha diverses maneres de calcular aquesta ràtio, però una de les més habituals és aquella en què el numerador és constituït pels creditors a llarg termini i els creditors a curt termini, i el denominador és constituït pel passiu oneros. La fórmula de la ràtio d'endeutament és:
$$Re = (\text{Deute llarg} + \text{deute curt}) / \text{Actiu net}$$
- Ràtio d'endeutament total:
Indica la proporció que representa el deute en el total del passiu de l'empresa. Al numerador tindrem el passiu no corrent sumat al passiu corrent, i al denominador tindrem el passiu total, quedant doncs la fórmula:
$$RET = (\text{Passius no corrents} + \text{Passius corrents}) / (\text{Total patrimoni net i passiu}).$$
- Coeficient de palanquejament:
Mesura la relació directa entre el volum de deute i capital. S'expressa en tant per un 1. La fórmula és: $\lambda = (\text{deute llarg} + \text{deute curt}) / \text{Patrimoni net}$
- Ràtio de cobertura d'interessos:
Mesura fins a quin punt els interessos són coberts pels beneficis d'explotació, i la seva fórmula és: $(\text{BAIT} + \text{amortització}) / \text{interessos}$.

Ràtios de solvència:

Aquestes ràtios mesuren la capacitat que té l'empresa de fer front a les obligacions de pagament a curt i llarg termini. Les diferents ràtios de solvència són:

- Ràtio de solvència:
Mesura el grau en el qual els drets dels creditors a curt termini estan coberts per actius que poden convertir-se en efectiu o líquid en un període que aproximadament es correspongui amb el del venciment de l'exigible. La fórmula és:
$$Rs = \text{Actiu corrent} / \text{passiu corrent}.$$

En general s'accepta que com més gran és el valor d'aquesta ràtio més seguretat hi ha que l'empresa pugui complir les seves obligacions de pagament. Uns valors acceptables serien entre 1,5 i 2, però per poder analitzar-la correctament s'ha de ponderar depenent del tipus de negoci i la composició de l'actiu.

En general, si la ràtio és inferior a 1, vol dir que el fons de maniobra és negatiu i seria un símptoma de liquiditat insuficient per a atendre els deutes a curt termini. Si el valor d'aquesta ràtio és 1, indica que el fons de maniobra de l'empresa és igual a zero i

aquesta és una situació crítica. Si els valors se situen entre l'1 i el 1,5, indica que, si bé el fons de maniobra és positiu, l'empresa es troba en una situació de precaució.

- Ràtio Àcida (o prova àcida):

Mesura la capacitat de l'empresa de fer front a les seves obligacions a curt termini sense haver de recórrer a la venda d'existències.

La fórmula és: $Ra = (\text{Actiu corrent} - \text{existències} - \text{altres actius corrents}) / \text{passiu corrent}$.

En general, el valor d'aquesta ràtio és acceptable a partir d'1, i com més gran és la ràtio, més liquiditat té l'empresa, però amb compte, ja que una ràtio àcida elevada podria indicar que l'empresa manté actius ociosos que no li estan generant rendibilitat. Per contra, una ràtio àcida molt baixa és indicativa de dificultats financeres de l'empresa, amb el risc consegüent d'incórrer en concurs de creditors.

- Ràtio de Tresoreria (o ràtio de la prova definitiva):

Mesura la capacitat de l'empresa per a fer front a les obligacions més immediates, amb independència de qualsevol risc en la circulació financera, ja que reflecteix en quina mesura l'empresa pot recolzar-se en la seva tresoreria. La fórmula és:

$Rt = \text{Disponible} / \text{Passiu corrent}$.

És difícil estimar un valor ideal per a aquesta ràtio, ja que dependrà del tipus de negoci i de la qualitat i rotació dels actius. En general, si el valor d'aquesta ràtio és molt baix, pot ser símptoma de liquiditat insuficient i l'empresa podria tenir problemes per a atendre els pagaments a curt termini. En canvi un valor excessivament elevat pot reflectir pèrdua de rendibilitat dels actius no operatius.

Ràtios de rendibilitat:

Mesuren l'eficiència de l'empresa en l'ús dels seus actius i determinen la capacitat de l'empresa per a generar beneficis en un període determinat, normalment en un any. Les ràtios de rendibilitat relacionen els resultats generats durant un període amb els mitjans o recursos que directament o indirectament s'han emprat per a obtenir-los. Aquestes ràtios comparen partides del compte de resultats amb partides de balanç.

Les ràtios de rendibilitat més habituals són:

- Marge de beneficis:

Indiquen en quina proporció les vendes representen benefici, i es poden calcular en referència al marge brut, al BAIT, al BAT o al BDT.

- Marge Brut: Indica en quina proporció les vendes brutes (abans de descomptar les amortitzacions, les despeses financeres i els impostos) són benefici. Relaciona les vendes menys el cost de les mercaderies amb les vendes. La fórmula que he fet servir és: $Mb = (\text{Vendes} - \text{cost mercaderies}) / \text{Vendes}$
- Marge d'Explotació: Representa el benefici de l'empresa abans de descomptar les despeses financeres i els impostos, i per tant relaciona el BAIT amb les vendes. La fórmula que he fet servir és: $Me = \text{BAIT} / \text{vendes}$
- Marge d'Explotació després d'impostos: Representa el benefici de l'empresa tenint en compte que aquesta haurà de pagar impostos. Aquesta ràtio relaciona el BAIT descomptant els impostos (que en aquest cas són el 25% de l'impost de societats) o sigui $\text{BAIT} * (1 - t)$, amb les vendes. La fórmula és: $\text{BAIT} * (1 - t) / \text{vendes}$.
- Marge Net (ROS, Return of sales): Representa el benefici final disponible per als accionistes, i relaciona el BDT amb les vendes. La fórmula és: $\text{BDT} / \text{vendes}$.

- Vendes sobre actius nets o rotació de l'actiu net:

Mostra amb quina intensitat s'estan fent servir els actius de l'empresa, i és per tant, una ràtio indicativa de la rotació de les inversions. En el numerador es reflecteix l'import de les

vendes, i el denominador està constituït per la mitjana dels actius nets. La fórmula seria:
 $Vr = \text{Vendes} / ((\text{actius nets any1} - \text{actius nets any0})/2)$

Una ràtio elevada podria indicar que l'empresa està operant a prop de la seva capacitat total, però podria mostrar dificultat per a generar més negoci sense un augment del capital invertit.

- Rendibilitat econòmica:
Indica la productivitat del negoci i està relacionada amb decisions d'inversió. Mesura la rendibilitat generada per la inversió en l'actiu net empresarial, independentment de com s'ha finançat, o dit en altres paraules, relaciona el marge obtingut per l'empresa amb els actius necessaris per aconseguir-ho. Es pren com a referència el BAIT i es calcula tant abans com després d'impostos, i les fórmules són:
RE abans d'impostos = BAIT / actius nets mitjans
RE després d'impostos = BAIT x (1 - t) / actius nets mitjans
- Rendibilitat financera o ROE (retorn on equality):
Mesura la capacitat de generar riquesa per als accionistes i està relacionada amb les decisions de finançament. Tal i com succeeix amb la ràtio de rendibilitat econòmica, aquesta ràtio convé descomposar-la en abans i després d'impostos:
RF abans d'impostos = BAT / patrimoni net mitjà
RF després d'impostos = BDT / patrimoni net

Ràtios de gestió del circulant:

Mesuren l'eficiència en la gestió del cicle d'explotació de l'empresa. Poden expressar-se en termes de rotacions (nombre de vegades que un actiu determinat ha estat renovat en un termini determinat) o dies de permanència en balanç.

Atès que aquestes ràtios comparen un flux en un període de temps (extret del compte de resultats) amb una "foto" en un moment determinat del temps (dades del balanç), sempre serà més acurat fer servir les dades del balanç pel seu valor mitjà [(saldo final - saldo inicial) / 2].

Les ràtios de gestió del circulant són:

- Rotació d'existències:
Mesura el nombre de rotacions de les existències per un període de temps, que acostuma a ser d'un any. En el cas de l'AROMATOTEL aquesta ràtio té sentit pel que fa a les matèries primeres i la fórmula és:
Consum MP = compres + existències inicials - existències finals
- Ràtios del període de maduració:
Mesuren la durada del temps que el flux financer està aturat en les diferents masses de l'actiu. El cicle d'explotació de l'empresa es fa en les fases següents, o subperíodes, que configuren el període mitjà de maduració de l'empresa:
 - Període d'emmagatzemament d'existències:
Mesura el temps (expressat en dies) que es tarda a utilitzar les existències i ens indica els dies que passen des que l'empresa compra les existències fins que aquestes surten per a ser venudes (en el cas de tractar-se de matèries primeres, fa referència al temps que triguen en sortir per a incorporar-se al procés de producció). La fórmula utilitzada és: 365 dies de l'any / Rotació d'existències
 - Període de cobrament:
Mesura el temps (expressat en dies) des que venem els productes fabricats o comprats per l'empresa fins que els cobrem, o el que és el mateix, els dies que, de

mitjana, l'empresa triga a cobrar dels seus clients un cop realitzada la venda. La fórmula és:

$$P_c = \frac{\text{Saldo mitjà de deutors comercials}}{1 + t_{IVA}} \cdot \text{Ingressos per vendes} \times 365$$

- Període de pagament a proveïdors:

Mesura el temps (expressat en dies) que passa entre que l'empresa efectua una compra fins que la paga. La fórmula és:

$$P_p = \frac{\text{Saldo mitjà de creditors comercials}}{1 + t_{IVA}} \cdot \text{Compres} \times 365$$

A banda de les ràtios comentades, seria convenient tenir en compte calcular algunes altres ràtios més directament relacionades amb un establiment turístic o un restaurant. Es tractaria de ràtios que indicarien el *revenue* (benefici) per habitació, la ocupació, etc.

- Presentació del pla financer

El pla financer projecta les activitats futures de l'empresa i inclou estimacions dels rendiments futurs de l'empresa, les seves despeses i les necessitats de capital.

El pla financer s'ha realitzat tenint en compte els tres escenaris: previsible (neutre), optimista i pessimista.

Per tal de facilitar les previsions, els tres escenaris es basaran en les mateixes previsions en quant a preus i percentatges pel que fa a la utilització dels serveis, segons el següent quadre:

Preu de venda (IVA no inclòs)	APART. 4 PAX	HABIT. 2 PAX	Esmorzars AD	Sopars MP	Dinar PC	Dinars (passants)	Sopars (passants)	Begudes (bar)	Piscina (pasants)	Massatges
Nombre	6	20	80%	50%	25%	60	60	80	50	5%
Per persona (adult)	57,00 €	57,00 €	7,00 €	23,00 €	15,00 €	25,00 €	35,00 €	3,00 €	9,50 €	45,00 €
Per infant (50%)			3,50 €	11,50 €	7,50 €	12,50 €	17,50 €	3,00 €	4,75 €	0
Dies l'any	365	365	365	365	365	365	365	365	90	365
Nº persones màxim (adults)	4	2	40	40	40	30	30	40	25	64
Infants			0	0	0	30	30	40	25	0
RevPAR	228,00 €	114,00 €								

Com es pot veure, el preu per persona (mig anual, tal i com es va veure anteriorment) serà de 57 €, IVA no inclòs. Per tant, el RevPAR (*Revenue per Available Room* o Ingressos por Habitación Disponible) serà de 228 €/apartament i 114€ per habitació.

Es preveu que del 100% dels hostes allotjats, el 20% només pernocti, el 30% dormi i esmorzi, el 25% agafi mitja pensió (sopar) l'altre 25% agafi la pensió completa.

Tanmateix es preveu que un 5% dels hostes allotjats demanin un servei de massatge corporal.

A banda de les pensions, es preveu que es pugui atendre fins a 60 passants en quant a dinars i sopars (a la carta o menú), així com unes 80 persones al bar, unes 50 persones a la piscina (durant els 3 mesos d'estiu).

25%	PC (Pensió completa)
25%	MP (Mitja pensió)
30%	DA (dormir i esmorzar)
20%	SA (solsament allotjament)
100%	HOSTES

Escenari previsible

En un escenari previsible la ocupació dels hotels 4* i dels apartaments turístics anirà augmentant lleugerament. Per tal de fer els càlculs s'ha estimat que l'any 2014 se situarà al mateix percentatge que l'any 2012 (60,67% pels hotels de 4* i 34,62% pels apartaments turístics) i que aquest percentatge d'ocupació mitja anirà augmentant en un 1% anual.

Tanmateix, en un escenari previsible els primers dos anys (etapa de llançament) el percentatge d'ocupació de l'AROMATOTEL se situarà per sota de la mitja, en un 50% i un 70%. El 3r any es preveu arribar al 100%, o sigui a percentatges iguals a la mitja del sector, i a partir del 4t any s'estima que l'AROMATOTEL se situarà en un percentatge d'ocupació per sobre de la mitja del sector que pot arribar al 135% per sobre de la mitja l'any 10 (el que suposaria un percentatge d'ocupació al voltant del 80%).

Així, en un escenari previsible, els càlculs pel que fa a la ocupació i els ingressos seria el següent:

Previsió del grau d'ocupació a Catalunya		Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Previsió % vendes sobre mitja a Catalunya		50%	75%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%
Estimació grau ocupació APARTAMENT a Catalunya	101%	34,62%	34,97%	35,32%	35,67%	36,03%	36,39%	36,75%	37,12%	37,49%	37,86%
Estimació grau ocupació HOTEL a Catalunya	101%	60,67%	61,28%	61,89%	62,51%	63,13%	63,76%	64,40%	65,05%	65,70%	66,35%
Grau d'ocupació mitja a Catalunya (6 apart i 20 hab)		54,66%	55,21%	55,76%	56,31%	56,88%	57,45%	58,02%	58,60%	59,19%	59,78%
		10 mesos									
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (6 Apart.)	6	14,46%	26,22%	35,32%	37,45%	39,63%	41,84%	44,10%	46,40%	48,74%	51,12%
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (20 Hab.)	20	25,35%	45,96%	61,89%	65,63%	69,45%	73,33%	77,28%	81,31%	85,41%	89,58%
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (estimació anual)	26	22,84%	41,40%	55,76%	59,13%	62,57%	66,06%	69,63%	73,25%	76,94%	80,70%
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)		1	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)		5	9	12	13	14	15	15	16	17	18
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (hab/apart ocupat)		6	11	14	15	16	17	18	19	20	21
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)		2	3	4	4	5	5	5	6	6	6
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)		10	18	25	26	28	29	31	33	34	36
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (nombre persones al 100%)		12	22	29	31	33	34	36	38	40	42
Esmorzars	80%	10	17	23	25	26	27	29	30	32	34
Dinars	50%	6	11	14	15	16	17	18	19	20	21
Sopars	25%	3	5	7	8	8	9	9	10	10	10
		10 mesos									
Previsió assoliment vendes APARTAMENT		60.187 €	130.945 €	176.339 €	187.008 €	197.872 €	208.935 €	220.199 €	231.668 €	243.344 €	255.230 €
Previsió assoliment vendes HOTEL		175.791 €	382.459 €	515.044 €	546.204 €	577.936 €	610.248 €	643.148 €	676.646 €	710.749 €	745.466 €
TOTAL ALLOTJAMENT		117.989 €	513.403 €	691.383 €	733.212 €	775.808 €	819.183 €	863.347 €	908.314 €	954.093 €	1.000.696 €
ESMORZARS (90% allotjats a l'hotel)	80%	20,28%	36,77%	49,51%	52,51%	55,56%	58,66%	61,83%	65,05%	68,32%	71,66%
TOTAL		17.271 €	37.575 €	50.601 €	53.662 €	56.780 €	59.954 €	63.187 €	66.477 €	69.828 €	73.239 €
SOPARS MP (75% allotjats a l'hotel)	50%	12,67%	22,98%	30,94%	32,82%	34,72%	36,66%	38,64%	40,65%	42,70%	44,79%
TOTAL		35.467 €	77.163 €	103.912 €	110.199 €	116.601 €	123.120 €	129.758 €	136.516 €	143.397 €	150.401 €
DINARS MP (25% allotjats a l'hotel)	25%	6,34%	11,49%	15,47%	16,41%	17,36%	18,33%	19,32%	20,33%	21,35%	22,39%
TOTAL		11.565 €	25.162 €	33.884 €	35.934 €	38.022 €	40.148 €	42.312 €	44.516 €	46.760 €	49.044 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	7.055 €	15.349 €	20.670 €	21.920 €	23.193 €	24.490 €	25.811 €	27.155 €	28.523 €	29.917 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES (PC)		71.357 €	155.248 €	209.067 €	221.716 €	234.596 €	247.713 €	261.067 €	274.665 €	288.508 €	302.600 €
MASSATGES (5% sobre ocupació)	5%	1,14%	2,07%	2,79%	2,96%	3,13%	3,30%	3,48%	3,66%	3,85%	4,04%
TOTAL MASSATGES		10.002 €	21.762 €	29.306 €	31.079 €	32.884 €	34.723 €	36.595 €	38.501 €	40.441 €	42.417 €
Dinar (passants)	80%	18,27%	33,12%	44,61%	47,30%	50,05%	52,85%	55,70%	58,60%	61,55%	64,56%
TOTAL		62.516 €	190.416 €	256.427 €	271.941 €	287.739 €	303.826 €	320.207 €	336.884 €	353.863 €	371.148 €
Sopar (passants)	80%	18,27%	33,12%	44,61%	47,30%	50,05%	52,85%	55,70%	58,60%	61,55%	64,56%
TOTAL		87.522 €	190.416 €	256.427 €	271.941 €	287.739 €	303.826 €	320.207 €	336.884 €	353.863 €	371.148 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	22.506 €	57.125 €	76.928 €	81.582 €	86.322 €	91.148 €	96.062 €	101.065 €	106.159 €	111.344 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES		172.543 €	437.957 €	589.782 €	625.464 €	661.800 €	698.801 €	736.475 €	774.833 €	813.885 €	853.640 €
PISCINA (15% sobre % previsió vendes)	15%	7,50%	11,25%	15,00%	15,75%	16,50%	17,25%	18,00%	18,75%	19,50%	20,25%
TOTAL PISCINA		1.804 €	3.607 €	4.809 €	5.050 €	5.290 €	5.531 €	5.771 €	6.012 €	6.252 €	6.493 €
TOTAL INGRESSOS		373.696 €	1.131.977 €	1.524.348 €	1.616.520 €	1.710.379 €	1.805.950 €	1.903.256 €	2.002.324 €	2.103.179 €	2.205.846 €

En un escenari previsible, la inversió en actius NO corrents es faria de la següent forma, de manera que el valor actual de la inversió (actualitzada en funció dels interessos passius dels bancs al 2,19%) seria de 1.765.044 €, tal i com es pot veure en el següent quadre:

Inversió en actius NO corrents	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Restaurant (reforma)	100.000										
Restaurant (béns mobles)	30.000										
Masia (immoble, planta baixa)	100.000										
Masia (reforma)	100.000										
Masia (béns mobles)	15.000										
Exteriors (reforma)	300.000										
Terreny 4.000m2	200.000										
Piscina (inclou tancament)	50.000										
Escmases	80.000										
6 mòduls apart. (*)	54.120	54.120	54.120	54.120	54.120	54.120					
10 mòduls hab. (*)	216.480	54.120	54.120	108.240	54.120	54.120					
Inversió en actius NO corrents	1.245.600	108.240	108.240	162.360	108.240	108.240	0	0	0	0	0

(*) Inclou el 10% del muntatge i el transport

Valor actual de la inversió	1.765.044
Taxa actualització - Interessos passius bancs (font BCE)	2,19%

Pel que fa als actius corrents, es preveu una inversió en tresoreria de 5.000 € durant els primers 6 anys (des de l'any 0). Tenint en compte que el pagament dels proveïdors i el cobrament dels clients es farà al comptat, els càlculs són els següents:

Inversió en actius corrents	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Tresoreria (inversió en tresoreria)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000					
Clients											
Proveïdors											
Existències											
Inversió en NOF	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0	0	0	0	0
Increment de les NOF	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000					
Efecte sobre els fluxos de fons	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0	0	0	0	1.000

Com es pot veure les NOF (capital circulant net o necessitats operatives de fons) serà de 5.000 € durant 6 anys, de l'any 0 a l'any 5.

Com es pot veure en el quadre següent (**compte de resultats**), es preveu que l'empresa comenci a generar beneficis a partir de l'any 2

Compte de resultats											
	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Vendes											
Vendes allotjament	117.989	513.403	691.383	733.212	775.808	819.183	863.347	908.314	954.093	1.000.696	
Vendes restauració (PC)	71.357	155.248	209.067	221.716	234.596	247.713	261.067	274.665	288.508	302.600	
Alimentació i begudes	172.543	437.957	589.782	625.464	661.800	698.801	736.475	774.833	813.885	853.640	
Massatges	10.002	21.762	29.306	31.079	32.884	34.723	36.595	38.501	40.441	42.417	
Piscina passants	1.804	3.607	4.809	5.050	5.290	5.531	5.771	6.012	6.252	6.493	
Total vendes	373.696	1.131.977	1.524.348	1.616.520	1.710.379	1.805.950	1.903.256	2.002.324	2.103.179	2.205.846	
Costos de producció											
Despeses constitt. i 1r establ. (inclou patents i marc	6.000										
Assessor. Aromat/cromot	2.000										
Selecció de RRHH (inici activitat)	92.263										
Cost de personal fix (sou brut + cost empresa)	60.037	548.174	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134
Personal (variable) 5%	18.685	56.599	76.217	80.826	85.519	90.297	95.163	100.116	105.159	110.292	
Matèries primeres (restaurant) 37%	90.731	220.672	297.172	315.151	333.460	352.103	371.086	390.413	410.090	430.121	
Matèries primeres (allotjament) 2%	2.360	10.268	13.828	14.664	15.516	16.384	17.267	18.166	19.082	20.014	
Matèries primeres (arom./cromo.) 2%	2.360	10.268	13.828	14.664	15.516	16.384	17.267	18.166	19.082	20.014	
Subministrament (aigua fix)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subministrament (gas fix)	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Subministrament (electricitat fix)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subministrament (aigua var) 0,1%	374	1.132	1.524	1.617	1.710	1.806	1.903	2.002	2.103	2.206	
Subministrament (gas var) 0,2%	747	2.264	3.049	3.233	3.421	3.612	3.807	4.005	4.206	4.412	
Subministrament (electricitat var) 0,1%	374	1.132	1.524	1.617	1.710	1.806	1.903	2.002	2.103	2.206	
Neteja i bugaderia 1,0%	3.737	11.320	15.243	16.165	17.104	18.059	19.033	20.023	21.032	22.058	
Massatges 50%	5.001	10.881	14.653	15.539	16.442	17.362	18.298	19.251	20.221	21.208	
Manteniment piscina i jardí	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	
Reparacions i manteniment general 0,2%	747	2.264	3.049	3.233	3.421	3.612	3.807	4.005	4.206	4.412	
Aroma/cromo teràpies (assessoria) 0,1%	187	566	762	808	855	903	952	1.001	1.052	1.103	
Renting (programari reserves)	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Renting (vehicle leasing) 3,600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Tributs (IAE, brossa, IBI, ...) 0,5%	1.868	5.660	7.622	8.083	8.552	9.030	9.516	10.012	10.516	11.029	
Fomació 1,000	1.000	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gestoria 3,000	3.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Seguretat (Securitas Direct) 1,500	1.500	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Assurances 1,868	1.868	5.660	7.622	8.083	8.552	9.030	9.516	10.012	10.516	11.029	
Total costos de producció	160.299	697.113	948.819	1.066.227	1.093.817	1.121.912	1.150.521	1.179.650	1.209.308	1.239.502	1.270.239
Costos de comercialització											
Creació pàgina web 5,000	5.000										
Costos de posicionament web i fidelització 1,800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Comunicació (prospectes, targetes, publicacions, ...) 600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Total costos de comercialització	5.000	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
BENEFICI											
Benefici abans d'interessos, impostos i amortizaci	-165.299	-325.817	180.758	455.721	520.304	586.067	653.029	721.206	790.616	861.277	933.207
- Amortitzacions 36,120	36.120	39.728	43.336	48.748	52.356	55.964	55.964	55.964	55.964	55.964	
BAIT	-165.299	-361.937	141.030	412.385	471.556	533.711	597.065	665.242	734.652	805.313	877.243
- Interessos deute 35,700	35.700	35.700	35.700	30.161	24.464	18.604	12.576	6.377			
BAT	-200.999	-397.637	105.330	382.224	447.092	515.108	584.489	658.865	734.652	805.313	877.243
- Impostos (25% sobre BAT) 25%			26.332	95.556	111.773	128.777	146.122	164.716	183.663	201.328	219.311
BENEFICI NET	-200.999	-397.637	78.997	286.668	335.319	386.331	438.367	494.149	550.989	603.985	657.932

El **FGO** o **fons generats per les operacions** (també anomenat *cash flow*) és el benefici brut que s'obté de l'explotació del negoci, tenint en compte només les partides que impacten en el compte de resultats però que no suposen una sortida de diners de caixa (amortitzacions). La fórmula per calcular el FGO és $BN_E + \text{amortitzacions}$, on el BN_E és igual al BAIT (1-t), o sigui el benefici net d'explotació abans d'interessos i després d'impostos del període. Com es pot veure en el següent quadre, en un escenari previsible les FGO serien negatives els anys 1 i 2, i positives a partir del 3r any.

FGO (Fons generats per les operacions)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
BAIT	-165.299	-361.937	141.030	412.385	471.556	533.711	597.065	665.242	734.652	805.313	877.243
Impostos (25%)	25%		35.257	103.096	117.889	133.428	149.266	166.311	183.663	201.328	219.311
BAIT (1-t)	-165.299	-361.937	176.287	515.481	589.445	667.139	746.331	831.553	918.315	1.006.641	1.096.554
Amortitzacions		36.120	39.728	43.336	48.748	52.356	55.964	55.964	55.964	55.964	55.964
FGO	-165.299	-325.817	216.015	558.817	638.193	719.495	802.295	887.517	974.279	1.062.605	1.152.518

L'**FLF** o **flux lliure de fons** és la representació dels moviments de tresoreria generats pel negoci independentment de com es financi. L'FLF és la representació dels diners que es necessitarien (ja sigui deute o recursos propis) i de la capacitat que té el projecte de tornar els diners invertits. Com podem veure, el flux lliure de fons acumulat ens indica que el màxim de diners (tresoreria) que es necessitaran és de 1.554.957 €.

FLF (flux lliures de fons)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
FGO	-165.299	-325.817	216.015	558.817	638.193	719.495	802.295	887.517	974.279	1.062.605	1.152.518
Inversió en actius no corrents											
<i>Inversió cases de fusta</i>	-270.600	-108.240	-108.240	-162.360	-108.240	-108.240					
<i>Reformes (masia, restaurant, .. + piscina)</i>	-775.000										
<i>Compra masia i terreny</i>	-200.000										
Inversió NOF	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000					
Ingrés net venda al finalitzar el projecte											
Aportacions socis	300.000										
FLF	-1.115.899	-439.057	102.775	391.457	524.953	606.255	802.295	887.517	974.279	1.062.605	1.152.518
FLF acumulats	-1.115.899	-1.554.957	-1.452.182	-1.060.725	-535.772	70.483	872.778	1.760.295	2.734.574	3.797.180	4.949.698

El *payback* o **termini de recuperació** (TR) és el període de temps que transcorre fins que els fluxos de fons permeten recuperar el cost de la inversió inicial. D'acord amb el quadre anterior, el termini de recuperació és de **4,88 anys**. El termini de recuperació és fàcil de calcular i ens indica una primera aproximació al risc (associat a la pèrdua de liquiditat) lligada al projecte, tot i que no ens aporta cap mesura de rendibilitat ni de valor.

El **flux de fons del deute** correspon al total de recursos financers aliens que entren o han de ser tornats a prestadors, més els interessos a pagar sobre aquest menys els impostos que ens estalviem pels interessos pagats. El quadre seria el següent:

FD (flux de fons del deute)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
<i>Capital demanat (prèstec)</i>	1.250.000										
Amortització capital			-193.947	-199.486	-205.183	-211.043	-217.071	-223.270			
Interessos	-35.700	-35.700	-35.700	-30.161	-24.464	-18.604	-12.576	-6.377			
Estalvi impostos	25%	8.925	8.925	8.925	7.540	6.116	4.651	3.144	1.594		
<i>Capital demanat (business angels)</i>	500.000										
Amortització del capital				-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000			
Interessos (10% sobre benefici net)	10%		-7.900	-28.667	-33.532	-38.633	-43.837	-49.415	-55.099	-60.398	-65.793
Flux de fons net del deute	1.723.225	-26.775	-228.622	-350.773	-357.063	-363.629	-370.339	-377.468	-55.099	-60.398	-65.793

Per tal de fer front als pagaments, s'ha calculat que es demanaran dos préstecs, per un import total de 1.250.000 € amb les mateixes condicions (euríbor actual + diferencial), a través de l'ICO amb una carència de 2 anys i a tornar en 7 anys d'acord al següent quadre d'amortització:

QUADRE D'AMORTITZACIÓ	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7
Capital	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
Anys			6	6	6	6	6	6
Euríbor	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%	0,506%
Diferencial	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%	2,350%
INTERÉS	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%	2,856%
Anualitat	0	0	229.647	229.647	229.647	229.647	229.647	229.647
Amortització	0	0	193.947	199.486	205.183	211.043	217.071	223.270
Interessos	35.700	35.700	35.700	30.161	24.464	18.604	12.576	6.377
Capital viu	1.250.000	1.250.000	1.056.053	856.567	651.384	440.341	223.270	0
Capital amortitzat	0	0	193.947	393.433	598.616	809.659	1.026.730	1.250.000

Font: ICO

http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/index.html?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto_0060

http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/index.html?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto_0062

Tanmateix es rebran 500.000 € de dos *business angels* (familiars) amb les següents condicions: 5% de rendibilitat sobre els beneficis nets, més devolució del capital el més aviat possible (en quant l'empresa obtingui beneficis) en fraccions de 50.000 € cada un. El quadre, a 10 anys vista, seria el següent:

QUADRE D'AMORTITZACIÓ	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Capital	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Benefici net	-193.859	-417.818	64.015	270.731	321.922	374.084	427.232	481.382	536.551	588.819	642.026
INTERÉS			10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Anualitat	0,00	0,00	6.401,45	127.073,15	132.192,21	137.408,37	142.723,19	148.138,24	53.655,12	58.881,93	64.202,61
Amortització				100.000	100.000	100.000	100.000	100.000			
Interessos			6.401	27.073	32.192	37.408	42.723	48.138	53.655	58.882	64.203
Capital viu	500.000	500.000	500.000	400.000	300.000	200.000	100.000	0	0	0	0
Capital amortitzat	0	0	0	100.000	200.000	300.000	400.000	500.000	500.000	500.000	500.000

Les **FFDA** o **flux de fons disponible per als accionistes** és el flux de tresoreria que, una vegada descomptats tots els moviments de deute (interessos i entrades i sortides del principal), queda disponible per als accionistes. El quadre és el següent:

FFDA = FLF + flux del deute	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
FLF	-1.115.899	-439.057	102.775	391.457	524.953	606.255	802.295	887.517	974.279	1.062.605	1.152.518
Flux del deute	1.723.225	-26.775	-228.622	-350.773	-357.063	-363.629	-370.339	-377.468	-55.099	-60.398	-65.793
FFDA	607.326	-465.832	-125.846	40.684	167.890	242.626	431.956	510.049	919.180	1.002.207	1.086.725
FFDA acumulat	607.326	141.493	15.647	56.330	224.220	466.847	898.802	1.408.851	2.328.032	3.330.239	4.416.963

Aquest quadre ens indica que el flux de fons disponible per als accionistes és negatiu els anys 1 i 2, però de forma acumulada cada any és positiu.

Si fos negatiu, correspondria al volum de fons propis necessaris per al projecte. En aquest cas és positiu, i per tant s'haurà de decidir si es volen repartir dividends o reinvertir en el creixement de l'empresa.

La **TIR** o **taxa interna de rendibilitat** mesura la rendibilitat al venciment d'una inversió en forma de taxa anual. Una TIR positiva indica que un projecte és viable/rendible des d'un punt de vista comptable (però no des d'un punt de vista econòmic). Una TIR viable/rendible des d'un punt de vista econòmic ha de ser positiva i, a més, superior a la taxa de descompte

El **VAN** o **valor actual net** és el valor actual de la inversió, actualitzat amb la taxa de descompte.

Valor actual de la inversió	-1.765.044	Any 0
Rendiment (benefici net)	-465.832	Any 1
	-125.846	Any 2
	40.684	Any 3
	167.890	Any 4
	242.626	Any 5
	431.956	Any 6
	510.049	Any 7
	919.180	Any 8
	1.002.207	Any 9
	1.086.725	Any 10
TIR	8,54%	
VAN	1.358.627	(*)

(*) Taxa de descompte (càlcul VAN): 2,19 € interessos passius
 Font BDE: <http://www.bde.es/clientebanca/tipo/entidades.htm>

Com es pot veure en el quadre anterior, en un escenari previsible, la TIR resultaria de 8,54%, molt per sobre de la taxa de descompte (2,19%) i per tant el projecte seria viable/rendible des d'un punt de vista tant comptable com econòmic.

En quant a la VAN aquesta seria de 1.358.627 €, la qual cosa ens indica que el projecte és altament rendible.

Escenari optimista:

Els càlculs que s'han previst en aquest escenari es poden veure en l'annex 7:

En un escenari optimista:

- Els percentatges d'ocupació serien molt inferiors,
- La instal·lació dels mòduls es faria en funció de la previsió d'ocupació (que seria superior a la de l'escenari previsible).
- El termini de recuperació de la inversió se situaria en 3,97 anys.
- L'aportació dels *business angels* es podria retornar molt abans de la previsió en cas de l'escenari previsible.
- Pel que fa al VAN i la TIR, la VAN seria de 5.172.762 € i la TIR seria de 24,97% (molt superiors que en el cas de l'escenari previsible).

Aquest escenari, tot i que poc probable, seria molt desitjable i permetria l'ampliació del model de negoci a altres indrets, via negocis propis o franquícies, sota la marca genèrica d'AROMATOTEL.

Escenari pessimista:

Els càlculs que s'han previst en aquest escenari es poden veure en l'annex 8:

En un escenari optimista:

- Els percentatges d'ocupació serien molt inferiors, sovint per sota del punt mort.
- La instal·lació dels mòduls es faria en funció de la previsió d'ocupació (que seria inferior a la de l'escenari previsible).
- No es recuperaria la inversió.

- L'aportació dels *business angels* tant sols es podria retornar l'any 10, un cop venuts els actius (s'estima que un cop venuts, descomptades les despeses de desmantellament, l'import resultant sigui igual a l'import de cost).
- Pel que fa al VAN i la TIR, la VAN seria de -2.436.218 € i la TIR seria de -17,261% (ambdós negatius i molt per sota de l'escenari previsible).

Aquest és un escenari inviable i no desitjable, que de produir-se produiria la pèrdua tant de la inversió com dels esforços.

– Anàlisi de sensibilitat

L'anàlisi de sensibilitat té com a objectiu principal delimitar el risc de pèrdua del projecte de manera indirecta, avaluant quant han de variar les nostres estimacions de cada una de les variables que afecten el resultat del projecte perquè el projecte deixi de ser atractiu.

Per tal de dur a terme aquest anàlisi, s'ha estimat que un escenari probable tindria un 80% de probabilitats de que succeís, un escenari optimista del 15% i l'escenari pessimista del 5%.

Segons hem calculat prèviament, la VAN i la TIR per a cadascun dels escenaris és els següent:

	Pessimista	Probable	Optimista
A	-1.317.098	-1.765.044	-1.765.044
FF1	-480.473	-465.832	-568.261
FF2	-471.558	-125.846	78.041
FF3	-388.265	40.684	423.905
FF4	-248.630	167.890	764.758
FF5	-59.054	242.626	962.364
FF6	-47.087	431.956	1.113.840
FF7	-40.087	510.049	1.132.431
FF8	64.697	919.180	1.380.817
FF9	-67.036	1.002.207	1.401.837
FF10	650.737	1.086.725	1.423.067
Taxa de descompte (interessos passius bancs)		2,19%	
VAN	-2.436.218	1.358.627	5.127.345
TIR	-17,26%	8,54%	22,78%

Si ponderem aquestes dades amb els percentatges de probabilitat de que succeeixin els escenaris, obtindrem les següents dades:

Aquestes dades ens indiquen, que un cop ponderades les dades dels tres escenaris possibles, el projecte és rendible/viable, ja que el VAN esperat seria de 1736.584 € i la TIR del 9,41%, molt per sobre de la taxa de descompte (2,19%, que seria el que obtindríem de tenir depositats els diners al banc).

	Pessimista	Probable	Optimista
Probabilitat	5%	80%	15%
VAN	-2.436.218	1.358.627	5.127.345
VAN ponderat	-121.811	1.086.901	769.102
VAN esperat	1.734.192		
Probabilitat	5%	80%	15%
TIR	-17,26%	8,54%	22,78%
TIR ponderat	-0,86%	6,83%	3,42%
TIR esperat	9,38%		

Bibliografia, normativa, annexos i agraïments

- **Bibliografia**

OPTI (2005). "Turismo: Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo".

Punt d'informació La Mongia (Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor):
<http://www.vilamajor.cat/turisme/punt-d-informacio-la-mongia.htm>

On dormir? Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor:
<http://www.vilamajor.cat/turisme/allotjaments.htm>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Rutes i excursions.
<http://www.vilamajor.cat/turisme/rutes-i-excursions.htm>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Publicacions
<http://www.vilamajor.cat/el-municipi/centre-d-estudis-municipal/publicacions-locales.htm>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Empreses i comerços
<http://www.vilamajor.cat/pg1/pl8/el-municipi/empreses-i-comercos.htm>

Wikipèdia : Turisme sostenible
http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_sostenible

NOEM:
<http://www.noem.com/ca/>

NOEM: Catàleg
<http://www.noem.com/wp-content/uploads/2012/02/CatalogoModulosNOEM.pdf>

NOEM: Dossier tècnic
<http://www.noem.com/wp-content/uploads/2012/02/DOSSIER-TECNICO-NOEM-R.pdf>

Casas ecológicas: La casa passiva modular transportable NOEM
http://www.casasecológicas.org/2011/05/la-casa-pasiva-modular-transportable-y_20.html

Entrevista de RTVE a Rosa Vilarasau, cofundadora de ThinkCO2 (NOEM)
<http://www.rtve.es/alacarta/videos/tinc-una-idea/tinc-idea-cases-modulars-fusta/1532106/>

Diputació de Barcelona: Punt d'informació de La Mongia
<http://www.diba.es/parcsn/parcs/equipaments.asp?parc=0&tipus=2&m=0&s=0#equ878>

Diari "El 9nou.cat": El Montseny vol estendre la reserva de la biosfera a tot el terme dels municipis del Parc
http://www.el9nou.cat/noticies_v_o/24976/montseny_vol_estendre_reserva_biosfera_tot_term_e_dels

Mimbrea.com: Casas con módulos prefabricados
<http://www.mimbrea.com/tendencias/casas-con-modulos-prefabricados>

Diari de Girona (2008): Sant Hilari tindrà el primer complex turístic de tot Espanya situat dalt els arbres
<http://www.diaridegirona.cat/comarques/2008/12/02/sant-hilari-tindra-complex-turistic-espanya-situat-arbres/301672.html>

Diari de Girona (juliol 2013): Sant Hilari regularitza de manera definitiva les Cabanes als arbres

<http://www.diaridegirona.cat/comarques/2013/07/25/sant-hilari-regularitza-manera-definitiva/627749.html>

Registre Mercantil: Empresa Selvaventura, SL (Cabanes als arbres)

<http://www.empresia.es/empresa/selvaventura/>

AXESOR: Informe de l'empresa Selvaventura, SL

http://www.axesor.es/Informes-Empresas/2986470/SELVAVENTURA_SL.html

Cabanes als arbres:

<http://www.cabanesalsarbres.com/ca>

Thomson (TUI) : “Sustainable development report 2010”

<http://sd2010.tuitravelplc.com/tui-sd2010/en/downloads>

INE

http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm

Xarxanet.org (article 2010): La diferenciació social com una sortida de la crisi al sector hotelier. La innovació en hotels socialment responsables

<http://xarxanet.org/events/la-diferenciacio-social-com-una-sortida-de-la-crisi-al-sector-hoteler-la-innovacio-en-hotels->

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Allotjament

<http://www.vilamajor.cat/turisme/allotjaments.htm>

el9nou.cat (article juliol 2011): Can Surell, a Sant Pere, declarada Bé Cultural d'Interès Local

<http://www.fundrogertorne.org/salud-infancia-medio-ambiente/divulga/inspira-nuevo/wp-content/uploads/2011/03/Mas-Surell-2.pdf>

Top Rural: Can Panxa

http://www.toprural.com/Apartamento-rural/Can-Panxa_34133/

Hibriturserva.cat: Oportunitats de col.laboració en turisme (innovació oberta):

<http://www.hibriturselva.cat/etiqueta/opportunitats-de-col%C2%B7laboracio/>

Hotelbienestar.com

<http://www.hotelbienestar.com/eshotels/cataluna.html>

Portal europeo de la juventud (agost 2013);: El Turismo Rural Alternativo: Innovación y Adaptación del Turismo:

http://europa.eu/youth/es/article/el-turismo-rural-alternativo-innovaci%C3%B3n-y-adaptaci%C3%B3n-del-turismo_es

Experiencebox.com: Experiencia en una Yurta

<http://www.experienceboxspain.com/es/actividad/yurta-tarifa-camping>

Cabanes als arbres:

<http://www.cabanesalsarbres.com/ca>

Generalitat de Catalunya (2009): Informe del sector del turisme.

<http://www20.gencat.cat/docs/dmah/Home/Ambits%20dactuacio/Educacio%20i%20sostenibilitat/Desenvolupament%20sostenible/Estrategia%20per%20al%20desenvolupament%20sostenible%20de%20Catalunya/Estudis%20de%20diagnosi/archivos/INFORMETURISMEdef.pdf>

Blogspot Reflexions de Sant Pere de Vilamajor: Mas Surell

<http://spvilamajor.blogspot.com.es/2011/07/mas-surell-un-projecte-de-poble-un.html>

Cadena Hospes:

<http://www.hospes.com/es/experiencias-hoteles-boutique/hotel-boutique-valencia-16.html>

IDESCAT

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=412>

<http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=8&V3=5514&V4=5627&ALLINFO=TRUE&PARENT=25&V0=3&V1=0&CTX=B&VN=3&VOK=Confirmar>

<http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=3&V1=0&V3=297&V4=448&ALLINFO=TRUE&PARENT=1&CTX=B>

<http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=3&V1=0&V3=1328&V4=1331&ALLINFO=TRUE&PARENT=25&CTX=B>

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=250>

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=275>

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=285>

<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=412>

<http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=5&V0=3&V1=0&V3=1328&V4=1331&ALLINFO=TRUE&PARENT=25&CTX=B>

<http://www.idescat.cat/territ/BasicTerr?TC=8&V3=5514&V4=5627&ALLINFO=TRUE&PARENT=25&V0=3&V1=0&CTX=B&VN=3&VOK=Confirmar>

<http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=5422>

Monmar Comunicació (2013): Cabanes als arbres obrirà un nou complex gràcies a una campanya de micromecenatge

<http://www.monmar.net/2013/06/26/cabanes-als-arbres-obrira-un-nou-complex-gracies-a-una-campanya-de-micromecenatge/>

El punt avui (agost 2013): Les cases als arbres de Sant Hilari, plenes al 98% tot l'any

<http://www.elpuntavui.cat/noticia/article/4-economia/18-economia/672883-les-cases-als-arbres-de-sant-hilari-plenes-al-98-tot-l-any.html>

Girhostaleria.org (agost 2013): Les cases als arbres de Sant Hilari, plenes al 98% tot l'any

<http://www.girhostaleria.org/actualitatdetall.php?show=31030>

Diari de Girona (2013): El micromecenatge portarà noves Cabanes als arbres del País Basc

<http://www.diaridegirona.cat/comarques/2013/07/15/micromecenatge-portara-noves-cabanes-als/626328.html>

RTVE (2013): Tinc una idea - Projectes: El turisme natural per retrobar-nos

<http://www.rtve.es/alcarta/videos/tinc-una-idea/tinc1idea-16maig-projectes/1821568/>

TV3 (2011): Els hotels més curiosos del món

<http://www.tv3.cat/videos/3786691/Els-hotels-mes-curiosos-del-mon>

CNN (2013): 9 great European tree house stays:

<http://edition.cnn.com/2013/10/08/travel/9-european-tree-house-stays/>

Tripadvisor: Cabanes als arbres

http://www.tripadvisor.es/Hotel_Review-q644330-d2429283-Reviews-or10-Cabanes_als_Arbres-Sant_Hilari_Sacalm_Province_of_Girona_Catalonia.html

Manual de Marketing on-line para hoteles y alojamientos rurales

http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/2_Marketing%20on-line.pdf

Ajuntament de Barcelona: Guia dels hotels més sostenibles

https://w110.bcn.cat/MediAmbient/Continguts/Continguts_Transversals/Educacio_Ambiental/Documents/Fitxers/Guia_HotelsSostenibles_CAT.pdf

Altimir assessoria: Desinfecció amb sal de piscines, una alternativa de futur

<http://www.altimirassessoria.com/piscines/desinfeccio-piscines/>

Heldelpan

<http://heldelpan.com/>

Soyentrepeneur.com: Aromaterapia para aumentar la productividad

<http://www.soyentrepeneur.com/23015-aromaterapia-para-aumentar-la-productividad.html>

Ambientadores Don Aire: Fragancias naturales

<http://www.ambientadoresdonaire.com/fragancias-naturales.asp>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Cicle de concerts d'estiu 2013

<http://www.vilamajor.cat/el-municipi/calendari-festiu/cicle-de-concerts-d-estiu.htm>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Fira del vi i del formatge (9 nov 2013)

<http://vilamajor.cat/pl3/actualitat/agenda-d-activitats/id751/mercat-d-artesans.htm>

Ajuntament de Sant Pere de Vilamajor: Cursa de muntanya TRAIL FEM SUI VILAMAJOR

<http://vilamajor.cat/pl1/actualitat/noticies-d-ultima-hora/id1508/ja-es-pot-inscriure-a-la-trail-fem-sui-vilamajor-una-cursa-de-muntanya-de-26km-que-se-celebrara-27-d-octubre.htm>

Noem, una casa modular ecológica casi al instante y sin vicios ocultos

<http://www.youtube.com/watch?v=V8YS7uDIUsk>

OMT (Organización mundial del turismo)

<http://www2.unwto.org/es>

Generalitat de Catalunya: Distintiu de garantia de qualitat ambiental

http://www20.gencat.cat/portal/site/mediambient/menuitem.113a167779e5c8e16f51ec10b0c0e1a0?vgnextoid=14b35c411dd47210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=14b35c411dd47210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&newLang=ca_ES

Cabezal de ducha:

<http://www.geekea.com/29-133-thickbox/ducha-de-colores-led.jpg>

Esencias Sagradas: Gamal

<http://www.esenciassagradas.com/gamal-abdul-alah.html>

http://www.oroalquimia.com/tags/esencias_sagradas_egipto

INE: Grau d'ocupació hotelera per provincies

<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=01&type=db&divi=EOT&idtab=11>

INE: Grau d'ocupació hotelera per categories i Comunitats Autònomes

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t11/e162eoh/a2012/I0/&file=01nao04.px&type=pcaxis&L=0>

INE: Grau d'ocupació d'apartaments turístics

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&file=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoap%2F%2Fa2012>

Gencat.cat (Nota de premsa 2010): El nou model de categorització per espigues consolida el turisme rural català, ajuda a fidelitzar el client i millora la promoció exterior

http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=31983

Elpuntavui.cat: Les cases als arbres de Sant Hilari Sacalm, plenes al 98% tot l'any

<http://www.elpuntavui.cat/ma/article/4-economia/18-economia/672883-les-cases-als-arbres-de-sant-hilari-plenes-al-98-tot-lany.html>

INE: Índex de preus hotelers (IPH)

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe179&file=inebase&L=0>

INE: Nota de premsa

<http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth0913.pdf>

Cabanes als arbres: Preus

<http://www.cabanesalsarbres.com/ca/preus>

Hoteles con encanto: Catalunya

<http://www.hotelesconencanto.com/cataluna/buscar?esZona=0&idDestino=6&rango=&orden=class>

Gencat.cat: Categorització dels apartaments turístics i habitatges d'ús turístic

<http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaocupacio/menuitem.32aac87fcae8e050a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=aa76fad07eff8310VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=aa76fad07eff8310VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Quickpatent: Registre de patents i marques on line

<http://www.quickpatent.es/?qclid=CKf108fnyroCFSrJtAodd1UA8g>

Gencat.cat: Registre de patents i marques

http://www10.gencat.cat/sac/AppJava/servei_fitxa.jsp?codi=2336

– **Normativa**

DECRET 159/2012, de 20 de novembre, d'establiments d'allotjament turístic i d'habitatges d'ús turístic:

http://www20.gencat.cat/portal/site/portaljuridic/template.PAGE/menuitem.d15a4e5dfb99396dc366ec10b0c0e1a0/?javax.portlet.tpst=ba5f51819ed19d6c56159f10b0c0e1a0&javax.portlet.p_p_ba5f51819ed19d6c56159f10b0c0e1a0=action%3Dfitxa%26documentId%3D622795

Gencat.cat: Decret 95/2000, de 22 de febrer, pel qual s'estableixen les normes sanitàries aplicables a les piscines d'ús públic

http://www20.gencat.cat/docs/Joventut/Documents/Arxiu/Lleure/Decret95_2000.pdf

Gencat.cat: Decret 165/2001, de 12 de juny, de modificació del decret 95/2000, de 22 de febrer, pel qual s'estableixen les normes sanitàries aplicables a les piscines d'ús públic

http://www20.gencat.cat/docs/Joventut/Documents/Arxiu/Lleure/Decret165_2001.pdf

- **Annexos:**

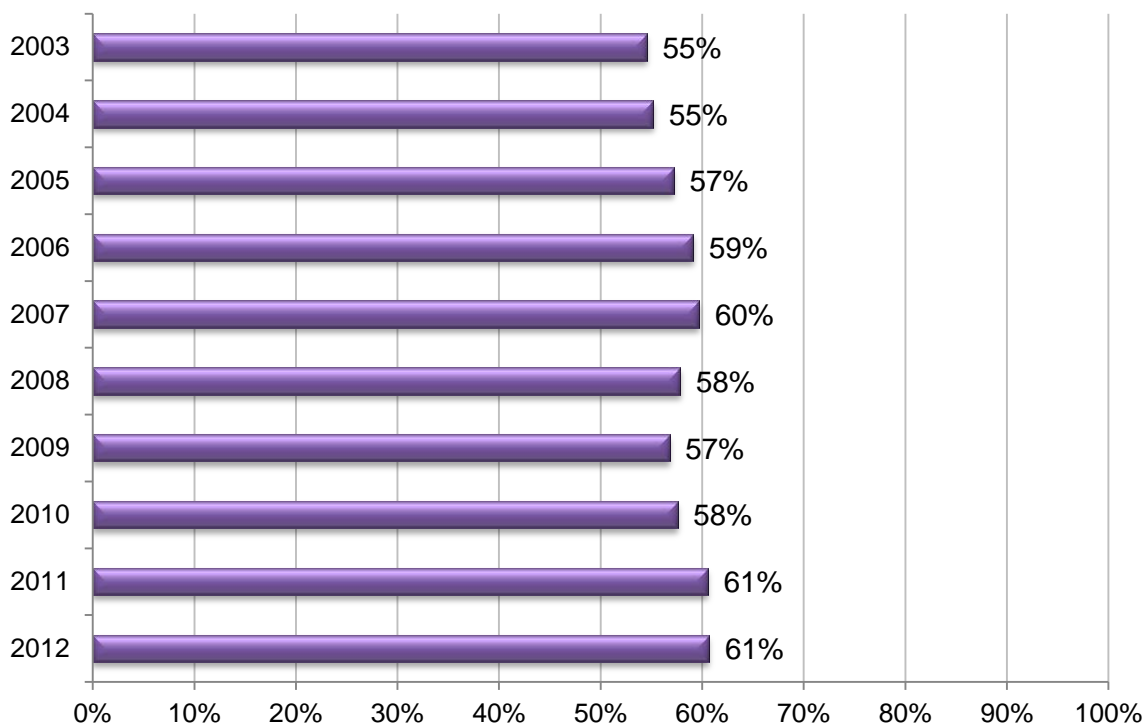
Annex 1: Plànol de l'establiment



La imatgeria és ©2011 Google, basat en BCN IGN Espanya. Informa

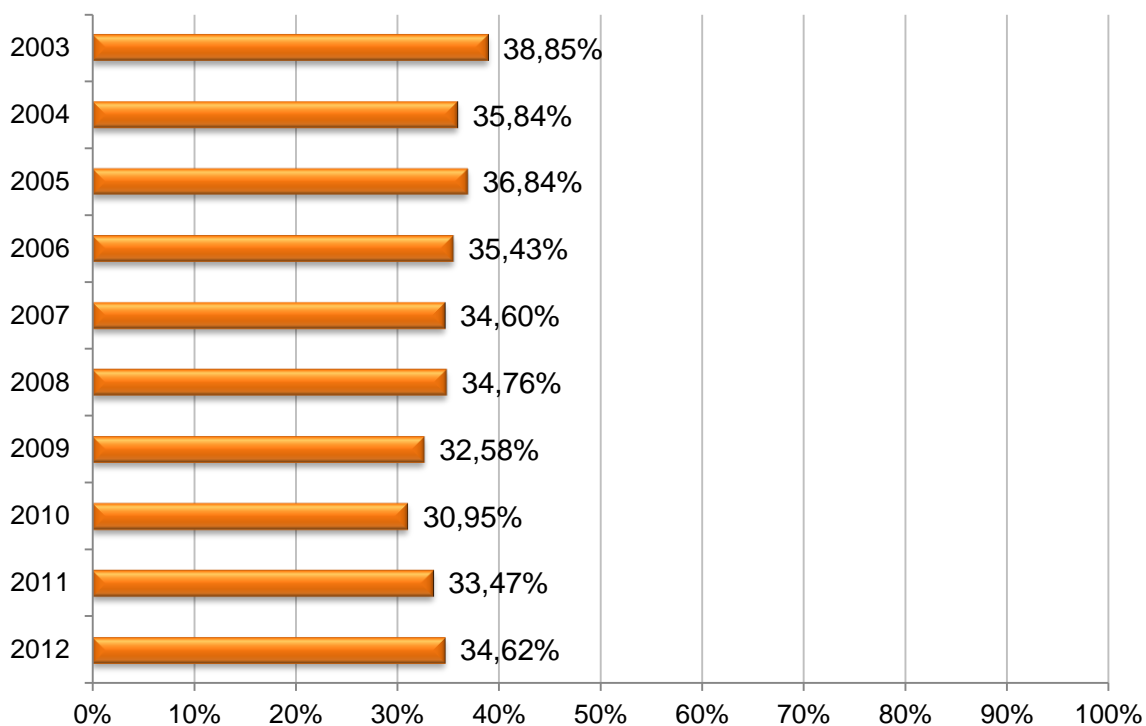
- | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------------------|
|  | Restaurant |  | Apartaments |
|  | Entrada principal |  | Arbres |
|  | Recepció |  | Tancat (tancat i plantes) |
|  | Aparcament |  | Mur |
|  | Accessos secundaris |  | Separacions de fusta |
|  | Sortida a la riera/bosc |  | Zona infantil |
|  | Piscines |  | L'hort |
|  | Habitacions | | |

Annex 3: Evolució del grau d'ocupació per places hotels 4* Catalunya



Dades: INE

Annex 4: Evolució del grau d'ocupació per places apart. turístics Catalunya



Dades: INE

Annex 5: Turisme rural, any 2012. (Grau d'ocupació per places, per modalitat i mesos)

Grado de ocupación por plazas por modalidad y meses.

Unidades:%

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Hotel Rural	20,75	10,97	14,95	15,27	21,34	16,31	19,94	29,66	40,11	23,71	19,18	15,11	12,80
Apartamento Rural	12,19	5,51	6,19	6,44	15,92	6,11	8,15	20,60	38,57	11,07	9,26	7,29	9,83
Turismo Activo	18,56	5,89	7,44	10,09	20,30	17,47	19,99	30,48	36,19	24,92	18,78	10,79	11,60

Grado de ocupación por plazas en fin de semana por modalidad y meses.

Unidades:%

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Hotel Rural	31,94	19,35	28,53	26,29	32,07	27,34	32,39	41,76	47,92	35,47	33,59	28,14	20,03
Apartamento Rural	19,48	9,03	15,26	14,71	25,79	12,99	16,36	27,26	42,73	16,13	20,09	16,23	15,64
Turismo Activo	28,02	10,08	16,77	21,36	31,64	26,23	30,07	39,88	41,54	33,65	34,00	23,13	18,39

Font: INE

Annex 6: Hotels 4*, any 2012 (Grau d'ocupació per mesos, general i cap de setmana)

Grado de ocupación por plazas por categoría y meses.

Unidades:%

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuatro estrellas de oro	58,97	44,73	49,54	51,87	57,13	54,83	64,53	72,81	76,97	67,76	57,46	49,03	43,60

Grado de ocupación por plazas en fin de semana por categoría y meses.

Unidades:%

	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuatro estrellas de oro	64,08	48,04	55,90	56,92	63,91	62,15	69,88	76,80	78,54	71,25	64,80	55,18	48,78

Font: INE

Annex 7: Càlculs escenari optimista:

Instal·lació dels mòduls (en funció de l'ocupació prevista):

INSTAL·LACIÓ DELS MÒDULS	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
6 Apartaments (6 mòduls)	1	3	5	6	6	6	6	6	6	6	6
20 Habitacions (10 mòduls)	4	8	9	9	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL MÒDULS	5	11	14	15	16	16	16	16	16	16	16
Ocupació disponible amb els mòduls instal·lats	31,3%	68,8%	87,5%	93,8%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Estimació del grau d'ocupació		29,7%	66,2%	72,5%	78,8%	85,3%	91,9%	92,8%	93,8%	94,7%	95,6%
Diferència entre disponibilitat (any anterior) i grau ocupació previst		1,6%	2,5%	15,0%	14,9%	14,7%	8,1%	7,2%	6,2%	5,3%	4,4%

Inversió en actius:

Inversió en actius NO corrents	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Restaurant (reforma)	100.000										
Restaurant (béns mobles)	30.000										
Masia (immoble, planta baixa)	100.000										
Masia (reforma)	100.000										
Masia (béns mobles)	15.000										
Exteriors (reforma)	300.000										
Terreny 4.000 m2	200.000										
Piscina (inclou tancament)	50.000										
Escomeses	80.000										
6 mòduls apart. (*)	54.120	108.240	108.240	54.120							
10 mòduls hab. (*)	216.480	216.480	54.120		54.120						
Inversió en actius NO corrents	1.245.600	324.720	162.360	54.120	54.120	0	0	0	0	0	0

(*) Inclou el 10% del muntatge i el transport

Valor actual de la inversió	1.780.193
Taxa actualització - Interessos passius bancs (font BCE)	2,19%

Previsió d'ocupació i càlcul del total d'ingressos per vendes:

Previsió del grau d'ocupació a Catalunya	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Previsió % vendes sobre mitja a Catalunya	65%	120%	130%	140%	150%	160%	160%	160%	160%	160%
Estimació grau ocupació APARTAMENT a Catalunya	101%	34,62%	34,97%	35,32%	35,67%	36,03%	36,39%	36,75%	37,12%	37,49%
Estimació grau ocupació HOTEL a Catalunya	101%	60,67%	61,28%	61,89%	62,51%	63,13%	63,76%	64,40%	65,05%	65,70%
Grau d'ocupació mitja a Catalunya (6 apart i 20 hab)	54,66%	55,21%	55,76%	56,31%	56,88%	57,45%	58,02%	58,60%	59,19%	59,78%
	10 mesos									
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (6 Apart.)	6	18,80%	41,96%	45,91%	49,94%	54,04%	58,22%	58,80%	59,39%	59,98%
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (20 Hab.)	20	32,95%	73,53%	80,46%	87,51%	94,70%	102,02%	103,04%	104,07%	105,12%
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (estimació anual)	26	29,69%	66,25%	72,48%	78,84%	85,32%	91,91%	92,83%	93,76%	94,70%
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)	1	3	3	3	3	3	4	4	4	4
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)	7	15	16	18	19	20	21	21	21	21
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (hab/apart ocupat)	8	17	19	20	22	24	24	24	25	25
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)	2	5	6	6	6	7	7	7	7	7
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)	13	29	32	35	38	41	41	42	42	42
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (nombre persones al 100%)	15	34	38	41	44	48	48	49	49	50
Esmorzars	80%	12	28	30	33	35	38	39	39	40
Dinars	50%	8	17	19	20	22	24	24	25	25
Sopars	25%	4	9	9	10	11	12	12	12	12
	10 mesos									
Previsió assoliment vendes APARTAMENT	78.243 €	209.512 €	229.241 €	249.344 €	269.825 €	290.692 €	293.599 €	296.535 €	299.500 €	302.495 €
Previsió assoliment vendes HOTEL	228.529 €	611.934 €	669.557 €	728.272 €	788.095 €	849.041 €	857.531 €	866.107 €	874.768 €	883.515 €
TOTAL ALLOTJAMENT	199.402 €	821.446 €	898.798 €	977.616 €	1.057.920 €	1.139.733 €	1.151.130 €	1.162.641 €	1.174.268 €	1.186.010 €
ESMORZARS (90% allotjats a l'hotel)	80%	26,36%	58,83%	64,37%	70,01%	75,76%	81,62%	82,44%	83,26%	84,09%
TOTAL	22.452 €	60.120 €	65.781 €	71.550 €	77.427 €	83.415 €	84.249 €	85.091 €	85.942 €	86.801 €
SOPARS MP (75% allotjats a l'hotel)	50%	16,48%	36,77%	40,23%	43,76%	47,35%	51,01%	51,52%	52,04%	52,56%
TOTAL	46.107 €	123.460 €	135.086 €	146.932 €	159.002 €	171.298 €	173.011 €	174.741 €	176.488 €	178.253 €
DINARS MP (25% allotjats a l'hotel)	25%	8,24%	18,38%	20,11%	21,88%	23,68%	25,51%	25,76%	26,02%	26,28%
TOTAL	15.035 €	40.259 €	44.050 €	47.913 €	51.848 €	55.858 €	56.417 €	56.981 €	57.550 €	58.126 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	9.171 €	24.558 €	26.870 €	29.227 €	31.627 €	34.073 €	34.414 €	34.758 €	35.106 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES (PC)	92.765 €	248.397 €	271.787 €	295.621 €	319.904 €	344.644 €	348.090 €	351.571 €	355.087 €	358.637 €
MASSATGES (5% sobre ocupació)	5%	1,48%	3,31%	3,62%	3,94%	4,27%	4,60%	4,64%	4,69%	4,73%
TOTAL MASSATGES	13.003 €	34.819 €	38.098 €	41.439 €	44.842 €	48.310 €	48.793 €	49.281 €	49.774 €	50.272 €
Dinar (passants)	80%	23,75%	53,00%	57,99%	63,07%	68,25%	73,53%	74,27%	75,01%	75,76%
TOTAL	81.270 €	304.666 €	333.355 €	362.588 €	392.372 €	422.715 €	426.942 €	431.212 €	435.524 €	439.879 €
Sopar (passants)	80%	23,75%	53,00%	57,99%	63,07%	68,25%	73,53%	74,27%	75,01%	75,76%
TOTAL	113.778 €	304.666 €	333.355 €	362.588 €	392.372 €	422.715 €	426.942 €	431.212 €	435.524 €	439.879 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	29.257 €	91.400 €	100.006 €	108.776 €	117.711 €	126.815 €	128.083 €	129.363 €	130.657 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES	224.306 €	700.731 €	766.716 €	833.952 €	902.455 €	972.245 €	981.967 €	991.787 €	1.001.704 €	1.011.722 €
PISCINA (15% sobre % previsió vendes)	15%	9,75%	18,00%	19,50%	21,00%	22,50%	24,00%	24,00%	24,00%	24,00%
TOTAL PISCINA	2.345 €	5.771 €	6.252 €	6.733 €	7.214 €	7.695 €	7.695 €	7.695 €	7.695 €	7.695 €
TOTAL INGRESSOS	531.820 €	1.811.163 €	1.981.652 €	2.155.360 €	2.332.336 €	2.512.626 €	2.537.675 €	2.562.975 €	2.588.528 €	2.614.336 €

Càlcul del VAN i la TIR:

Valor actual de la inversió	-1.765.044	Any 0
Rendiment (benefici net)	-351.781	Any 1
	433.424	Any 2
	417.244	Any 3
	611.585	Any 4
	754.756	Any 5
	1.013.840	Any 6
	1.032.431	Any 7
	1.380.817	Any 8
	1.401.837	Any 9
	1.423.067	Any 10
TIR	24,97%	
VAN	5.172.762	(*)

(*) Taxa de descompte (càlcul VAN): 2,19 € interessos passius
 Font BDE: <http://www.bde.es/clientebanca/tipo/entidades.htm>

Annex 8: Càlculs escenari pessimista:

Instal·lació dels mòduls (en funció de l'ocupació prevista):

INSTAL·LACIÓ DELS MÒDULS	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
6 Apartaments (6 mòduls)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20 Habitacions (10 mòduls)	4	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL MÒDULS	5	5	5	6	7	7	7	7	7	7	7
Ocupació disponible amb els mòduls instal·lats	31,3%	31,3%	31,3%	37,5%	44%	44%	44%	44%	44%	44%	
Estimació del grau d'ocupació		13,7%	22,1%	27,9%	33,8%	39,8%	40,2%	40,6%	35,2%	29,6%	23,9%
Diferència entre disponibilitat (any anterior) i grau ocupació previst		17,5%	9,2%	3,4%	3,7%	3,9%	3,5%	3,1%	8,6%	14,2%	19,8%

Inversió en actius:

Inversió en actius NO corrents	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Restaurant (reforma)	100.000										
Restaurant (béns mobles)	30.000										
Masia (immoble, planta baixa)	100.000										
Masia (reforma)	100.000										
Masia (béns mobles)	15.000										
Exteriors (reforma)	300.000										
Terreny 4.000 m2	200.000										
Piscina (inclou tancament)	50.000										
Escomeses	80.000										
6 mòduls apart. (*)	54.120										
10 mòduls hab. (*)	216.480			54.120	54.120						
Inversió en actius NO corrents	1.245.600	0	0	54.120	54.120	0	0	0	0	0	0

(*) Inclou el 10% del muntatge i el transport

Valor actual de la inversió	1.317.098
Taxa actualització - Interessos passius bancs (font BCE)	2,19%

Previsió d'ocupació i càlcul del total d'ingressos per vendes:

Previsió del grau d'ocupació a Catalunya	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Previsió % vendes sobre mitja a Catalunya	30%	40%	50%	60%	70%	70%	60%	50%	40%	40%
Estimació grau ocupació APARTAMENT a Catalunya	101%	34,62%	34,97%	35,32%	35,67%	36,03%	36,39%	36,75%	37,12%	37,49%
Estimació grau ocupació HOTEL a Catalunya	101%	60,67%	61,28%	61,89%	62,51%	63,13%	63,76%	64,40%	65,05%	65,70%
Grau d'ocupació mitja a Catalunya (6 apart i 20 hab)		54,66%	55,21%	55,76%	56,31%	56,88%	57,45%	58,02%	58,60%	59,19%
	10 mesos									
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (6 Apart.)	6	8,68%	13,99%	17,66%	21,40%	25,22%	25,47%	25,72%	22,27%	18,74%
Grau ocupació estimada AROMATOTEL (20 Hab.)	20	15,21%	24,51%	30,94%	37,51%	44,19%	44,64%	45,08%	39,03%	32,85%
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (estimació anual)	26	13,70%	22,08%	27,88%	33,79%	39,81%	40,21%	40,61%	35,16%	29,59%
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)	3	5	6	8	9	9	9	8	7	5
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (hab/apart ocupat)	4	6	7	9	10	10	11	9	8	6
Ocupació estimada AROMATOTEL (Apart.)	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2
Ocupació estimada AROMATOTEL (Hotel)	6	10	12	15	18	18	18	16	13	11
GRAU OCUPACIÓ AROMATOTEL (nombre persones al 100%)	7	11	14	18	21	21	21	18	15	12
Esmorzars	80%	6	9	12	14	17	17	15	12	10
Dinars	50%	4	6	7	9	10	10	11	9	8
Sopars	25%	2	3	4	4	5	5	5	4	3
	10 mesos									
Previsió assoliment vendes APARTAMENT	36.112 €	69.837 €	88.170 €	106.862 €	125.919 €	127.178 €	128.449 €	111.201 €	93.594 €	75.624 €
Previsió assoliment vendes HOTEL	105.475 €	203.978 €	257.522 €	312.117 €	367.778 €	371.455 €	375.170 €	324.790 €	273.365 €	220.879 €
TOTAL ALLOTJAMENT	42.476 €	273.815 €	345.692 €	418.978 €	493.696 €	498.633 €	503.619 €	435.990 €	366.959 €	296.503 €
ESMORZARS (90% allotjats a l'hotel)	80%	12,17%	19,61%	24,76%	30,00%	35,35%	35,71%	36,07%	31,22%	26,28%
TOTAL	10.362 €	20.040 €	25.300 €	30.664 €	36.133 €	36.494 €	36.859 €	31.909 €	26.857 €	21.700 €
SOPARS MP (75% allotjats a l'hotel)	50%	7,60%	12,26%	15,47%	18,75%	22,10%	22,32%	22,54%	19,51%	16,42%
TOTAL	21.280 €	41.153 €	51.956 €	62.971 €	74.201 €	74.943 €	75.692 €	65.528 €	55.153 €	44.563 €
DINARS MP (25% allotjats a l'hotel)	25%	3,80%	6,13%	7,74%	9,38%	11,05%	11,16%	11,27%	9,76%	8,24%
TOTAL	6.939 €	13.420 €	16.942 €	20.534 €	24.196 €	24.438 €	24.682 €	21.368 €	17.985 €	14.532 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	4.233 €	8.186 €	10.335 €	12.526 €	14.759 €	14.907 €	15.056 €	13.034 €	10.971 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES (PC)	42.814 €	82.799 €	104.534 €	126.695 €	149.289 €	150.782 €	152.289 €	131.839 €	110.965 €	89.659 €
MASSATGES (5% sobre ocupació)	5%	0,69%	1,10%	1,39%	1,69%	1,99%	2,01%	2,03%	1,76%	1,48%
TOTAL MASSATGES	6.001 €	11.606 €	14.653 €	17.759 €	20.926 €	21.136 €	21.347 €	18.480 €	15.554 €	12.568 €
Dinar (passants)	80%	10,96%	17,67%	22,30%	27,03%	31,85%	32,17%	32,49%	28,13%	23,67%
TOTAL	37.509 €	101.555 €	128.213 €	155.395 €	183.107 €	184.938 €	186.787 €	161.704 €	136.101 €	109.970 €
Sopar (passants)	80%	10,96%	17,67%	22,30%	27,03%	31,85%	32,17%	32,49%	28,13%	23,67%
TOTAL	52.513 €	101.555 €	128.213 €	155.395 €	183.107 €	184.938 €	186.787 €	161.704 €	136.101 €	109.970 €
BEGUDES (15% sobre alimentació)	15%	13.503 €	30.467 €	38.464 €	46.618 €	54.932 €	55.481 €	56.036 €	48.511 €	40.830 €
TOTAL ALIMENTACIÓ I BEGUDES	103.526 €	233.577 €	294.891 €	357.408 €	421.146 €	425.357 €	429.611 €	371.920 €	313.033 €	252.930 €
PISCINA (15% sobre % previsió vendes)	15%	4,50%	6,00%	7,50%	9,00%	10,50%	10,50%	10,50%	9,00%	7,50%
TOTAL PISCINA	1.082 €	1.924 €	2.405 €	2.886 €	3.367 €	3.367 €	3.367 €	2.886 €	2.405 €	1.924 €
TOTAL INGRESSOS	195.900 €	603.721 €	762.174 €	923.726 €	1.088.423 €	1.099.274 €	1.110.233 €	961.116 €	808.915 €	653.584 €

Compte

de

resultats:

Compte de resultats											
Vendes	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Vendes allotjament		42.476	273.815	345.692	418.978	493.696	498.633	503.619	435.990	366.959	296.503
Vendes restauració (PC)		42.814	82.799	104.534	126.695	149.289	150.782	152.289	131.839	110.965	89.659
Alimentació i begudes		103.526	233.577	294.891	357.408	421.146	425.357	429.611	371.920	313.033	252.930
Massatges		6.001	11.606	14.653	17.759	20.926	21.136	21.347	18.480	15.554	12.568
Piscina passants		1.082	1.924	2.405	2.886	3.367	3.367	3.367	2.886	2.405	1.924
Total vendes		195.900	603.721	762.174	923.726	1.088.423	1.099.274	1.110.233	961.116	808.915	653.584
Costos de producció	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Despeses constit. i 1r establ. (inclou patents i marqu		6.000									
Assessor. Aromat/cromot		2.000									
Selecció de RRHH (inici activitat)		92.263									
Cost de personal fix (sou brut + cost empresa)		60.037	548.174	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134	589.134
Personal (variable)	5%	9.795	30.186	38.109	46.186	54.421	54.964	55.512	48.056	40.446	32.679
Matèries primeres (restaurant)	37%	54.439	117.692	148.586	180.086	212.202	214.324	216.467	187.398	157.727	127.443
Matèries primeres (allotjament)	2%	850	5.476	6.914	8.380	9.874	9.973	10.072	8.720	7.339	5.930
Matèries primeres (arom./cromo.)	2%	850	5.476	6.914	8.380	9.874	9.973	10.072	8.720	7.339	5.930
Subministrament (aigua fix)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subministrament (gas fix)		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Subministrament (electricitat fix)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Subministrament (aigua var)	0,1%	196	604	762	924	1.088	1.099	1.110	961	809	654
Subministrament (gas var)	0,2%	392	1.207	1.524	1.847	2.177	2.199	2.220	1.922	1.618	1.307
Subministrament (electricitat var)	0,1%	196	604	762	924	1.088	1.099	1.110	961	809	654
Neteja i bugaderia	1,0%	1.959	6.037	7.622	9.237	10.884	10.993	11.102	9.611	8.089	6.536
Massatges	50%	3.001	5.803	7.326	8.880	10.463	10.568	10.674	9.240	7.777	6.284
Manteniment piscina i jardí		4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Reparacions i manteniment general	0,2%	392	1.207	1.524	1.847	2.177	2.199	2.220	1.922	1.618	1.307
Aroma/cromo teràpies (assesoria)	0,1%	98	302	381	462	544	550	555	481	404	327
Renting (programari reserves)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Renting (vehicle leasing)		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Tributs (IAE, brossa, IBI, ...)	0,5%	979	3.019	3.811	4.619	5.442	5.496	5.551	4.806	4.045	3.268
Fomació		1.000	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gestoria		3.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Seguretat (Securitas Direct)		1.500	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Assegurances	0,5%	979	3.019	3.811	4.619	5.442	5.496	5.551	4.806	4.045	3.268
Total costos de producció		160.299	642.198	790.766	838.180	886.524	935.811	939.065	897.738	852.199	805.721
Costos de comercialització	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Creació pàgina web		5.000									
Costos de posicionament web i fidelització		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Comunicació (prospectes, targetes, publicacions, ...)		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Total costos de comercialització		5.000	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
BENEFICI	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
Benefici abans d'interessos, impostos i amortització		-165.299	-448.698	-189.445	-78.407	34.802	150.212	157.809	165.481	60.978	-45.684
- Amortitzacions		36.120	36.120	36.120	36.120	39.728	39.728	39.728	39.728	39.728	39.728
BAIT		-165.299	-484.818	-225.565	-114.527	-3.122	110.484	118.081	125.753	21.250	-85.412
- Interessos deute		35.700	35.700	35.700	30.161	24.464	18.604	12.576	6.377		
BAT		-200.999	-520.518	-261.265	-144.687	-27.586					

Càlculs dels FGO, FLF, FD i FFDA:

FGO (Fons generats per les operacions)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
BAIT	-165.299	-484.818	-225.565	-114.527	-3.122	110.484	118.081	125.753	21.250	-85.412	-194.265
Impostos (25%)	25%										
BAIT (1-t)	-165.299	-484.818	-281.956	-143.158	-3.903	138.105	147.601	157.191	26.563	-106.764	-242.831
Amortitzacions		36.120	36.120	36.120	37.924	39.728	39.728	39.728	39.728	39.728	39.728
FGO	-165.299	-448.698	-245.836	-107.038	34.021	177.833	187.329	196.919	66.291	-67.036	-203.103
FLF (flux lliures de fons)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
FGO	-165.299	-448.698	-245.836	-107.038	34.021	177.833	187.329	196.919	66.291	-67.036	-203.103
Inversió en actius no corrents											
<i>Inversió cases de fusta</i>	-270.600			-54.120	-54.120						
<i>Reformes (masia, restaurant, ... + piscina)</i>	-775.000										
<i>Compra masia i terreny</i>	-200.000										
Inversió NOF	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000					
Ingrés net venda al finalitzar el projecte											1.353.840
Aportacions socis	300.000										
FLF	-1.115.899	-453.698	-250.836	-166.158	-25.099	172.833	187.329	196.919	66.291	-67.036	1.150.737
FLF acumulats	-1.115.899	-1.569.598	-1.820.434	-1.986.592	-2.011.691	-1.838.858	-1.651.529	-1.454.609	-1.388.319	-1.455.355	-304.618
FD (flux de fons del deute)	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
<i>Capital demanat (prèstec)</i>	1.250.000										
Amortització capital			-193.947	-199.486	-205.183	-211.043	-217.071	-223.270			
Interessos	-35.700	-35.700	-35.700	-30.161	-24.464	-18.604	-12.576	-6.377			
Estalvi impostos	25%	8.925	8.925	8.925	7.540	6.116	4.651	3.144	1.594		
<i>Capital demanat (business anaels)</i>	500.000										
Amortització del capital											-500.000
Interessos (10% sobre benefici net)	10%					-6.891	-7.913	-8.953	-1.594		
Flux de fons net del deute	1.723.225	-26.775	-220.722	-222.107	-223.531	-231.887	-234.416	-237.006	-1.594	0	-500.000
FFDA = FLF + flux del deute	Any 0	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5	Any 6	Any 7	Any 8	Any 9	Any 10
FLF	-1.115.899	-453.698	-250.836	-166.158	-25.099	172.833	187.329	196.919	66.291	-67.036	1.150.737
Flux del deute	1.723.225	-26.775	-220.722	-222.107	-223.531	-231.887	-234.416	-237.006	-1.594		-500.000
FFDA	607.326	-480.473	-471.558	-388.265	-248.630	-59.054	-47.087	-40.087	64.697	-67.036	650.737
FFDA acumulat	607.326	126.852	-344.706	-732.971	-981.600	-1.040.654	-1.087.741	-1.127.827	-1.063.130	-1.130.167	-479.429

Càlcul del VAN i la TIR:

Valor actual de la inversió	-1.317.098	Any 0
Rendiment (benefici net)	-480.473	Any 1
	-471.558	Any 2
	-388.265	Any 3
	-248.630	Any 4
	-59.054	Any 5
	-47.087	Any 6
	-40.087	Any 7
	64.697	Any 8
	-67.036	Any 9
	650.737	Any 10
TIR	-17,26%	
VAN	-2.436.218	(*)

(*) Taxa de descompte (càlcul VAN): 2,19 € interessos passius

Font BDE: <http://www.bde.es/clientbanca/tipo/entidades.htm>

– **Agraïments:**

- A la Sra. Joana Barber, Directora del Parc Natural del Montseny, per concedir-me una entrevista, en la que em va oferir la seva ajuda, col·laboració i informació sobre normativa del parc, sobre la inclusió del poble com a Reserva de la Biosfera, sobre les alternatives d'allotjament turístic al parc, etc.
- Al Sr. Martí Artalejo, alcalde de Sant Pere de Vilamajor, pel seu ajut en totes les qüestions plantejades en referència al projecte, sobre urbanisme, normativa, tendències actuals, rehabilitacions, fonts d'informació, actuacions per part de l'administració en l'àmbit del turisme, l'actual tendència en quant a la promoció del turisme, etc.
- Al Sr. Higiní Herrero, director del centre d'informació turística "La Mongia", per tota la seva ajuda en quant a informació sobre el poble: històrica, patrimoni, racons emblemàtics, cultura, excursions, rutes, actuacions en matèria de promoció del turisme, etc.
- A la Sra. Teresa Sagrera, mestre i escriptora del llibre "Confidències d'una reina" (una novel·la històrica basada en la vida de Peronella d'Aragó que succeeix a la Vila-Maior, que era com s'anomenava Sant Pere de Vilamajor en la època medieval), per la seva amistat i per la influència que ha causat en mi la seva passió pel poble i la seva història.