

Creació d'una empresa d'explotació i gestió
d'allotjaments exclusius de muntanya

Treball de Final de Grau - Juny 2020

MOUNTAIN



Autor: Joel Saura Fort

Tutora: Carolina Martí

Universitat de Girona - Facultat de Turisme

Agraïments

“Als meus pares, germana, a tota la meva família,
amics i professors que m’han ajudat.
Gràcies als que sóc qui sóc i cap a qui només puc expressar el meu
més sincer agraïment per guiar-me i recolzar-me durant
aquesta etapa acadèmica que avui culmina”.

Resum del treball

L'objectiu d'aquest treball és dur a terme la creació d'una empresa explotadora d'allotjaments exclusius de muntanya. Per tal d'assolir tal repte, hem efectuat el pla d'empresa amb tots els apartats corresponents, així com el disseny del primer allotjament. El producte s'implementaria primerament a Andorra, per més tard arribar a assolir una consolidació a escala territorial. Acompanyat de serveis i activitats complementàries, com el guiatge de muntanya i formació fotogràfica, pretén situar-se dins del panorama turístic pirenaic com un allotjament únic, completament autosuficient i respectuós amb el medi ambient, lluny de les ciutats i les seves contaminacions (acústica, lumínica i atmosfèrica).

Resumen

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo la creación de una empresa que gestiona alojamientos exclusivos de montaña. Para alcanzar tal reto, hemos redactado el plan de empresa con todos los apartados correspondientes, y diseñado el primer alojamiento. El producto se implementaría primeramente en Andorra, para más tarde llegar a alcanzar una consolidación a escala territorial. Acompañado de servicios y actividades complementarias, como la orientación en montaña y la formación fotográfica, pretende situarse dentro del panorama turístico pirenaico como un alojamiento único, completamente autosuficiente y respetuoso con el medio ambiente, lejos de las ciudades y sus contaminaciones (acústica, lumínica y atmosférica).

Abstract

The aim of this project is to develop the creation of a business operating exclusive mountain accommodations. In order to achieve this challenge, we have carried out the business plan with all its corresponding sections, as well as the design of the first building. The product would be first implemented in Andorra, and later expand on a territorial scale. Accompanied by complementary services and activities, such as mountain guiding and photographic training, it aims to position itself within the Pyrenean tourist scene as a unique accommodation, completely self-sufficient and respectful with the environment, away from the pollution of the cities (air, light and noise pollution).

ÍNDEX DE CONTINGUTS

Resum del treball.....	3
1. Introducció.....	7
2. Objectius.....	8
3. Justificació del tema	9
4. Metodologia	10
5. Marc teòric	11
6. Pla d'Empresa	18
6.1 Definició del producte o servei.....	18
6.2 Pla de màrqueting	25
6.2.1 Anàlisi externa	25
6.2.2 Anàlisi interna.....	36
6.2.3 Definició de les estratègies i programes de màrqueting	39
6.2.4 La marca.....	46
6.2.5 Estratègia de preus.....	47
6.2.6 Estratègia de vendes i distribució.....	48
6.2.7 Pla de promoció i comunicació.....	50
6.2.8 Execució i control.....	54
6.3 Pla d'operacions	57
6.4 Pla econòmic i financer.....	58
7. Conclusions.....	70

ÍNDIX DE TAULES

Taula 1. Anàlisi DAFO. Font: elaboració pròpia	38
Taula 2. Objectius de l'empresa. Font: elaboració pròpia	39
Taula 3. Taula de preus. Font: elaboració pròpia	47
Taula 4. Cronograma d'execució del pla de màrqueting. Font: elaboració pròpia.....	54
Taula 5. Inversió Immobilitzat immaterial.....	58
Taula 6. Inversió per la construcció i muntatge del refugi.....	58
Taula 7. Inversió en mobiliari per al refugi.....	59
Taula 8. Inversions en maquinària sostenible i instal·lacions	59
Taula 9. Inversions en equips informàtics	60
Taula 10. Resum d'inversions d'immobilitzat.....	60
Taula 11. Finançament inicial de l'empresa.....	61
Taula 12. Préstec bancari.....	61
Taula 13. Quadre amortització del préstec bancari	62
Taula 14. Pla d'amortització	63
Taula 15. Ingressos primer any.....	64
Taula 16. Pèrdues i Guanys primer any	65
Taula 17. Marge contribució primer any.....	65
Taula 18. Despeses fixes	66
Taula 19. Resultat Pèrdues i Guanys	67
Taula 20. Pèrdues i Guanys 3 primers anys	68

ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1. Climograma Andorra (2018)	26
Gràfic 2. Procedència visitants i turistes Andorra	27

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1. Secció transversal	18
Il·lustració 2. Planta principal	19
Il·lustració 3. Secció transversal	19
Il·lustració 4. Planta altell	20
Il·lustració 5. Planta coberta	21
Il·lustració 6. Secció transversal	22
Il·lustració 7. Renders de l'allotjament.....	23
Il·lustració 8. Microentorn segons Porter (1980)	28
Il·lustració 9. Avantatge Competitiu	36
Il·lustració 10. Estratègies de Màrqueting segons Porter (1985)	40
Il·lustració 11. Les 4 P's de McCarthy (1960).....	42
Il·lustració 12. DVD fotogràfic	44
Il·lustració 13. La Marca: Mountainy: El sostre dels Pirineus.....	46
Il·lustració 14. Disseny pàgina web	48
Il·lustració 15. Formats web i dispositius	49
Il·lustració 16. Xarxes socials	50
Il·lustració 17. Imatges i quadres.....	51
Il·lustració 18. Imatge emmarcada	52

1. Introducció

La majoria de la població mundial viu aglomerada en grans àrees urbanes i ciutats. Això causa que es busquin zones verdes i espais naturals com a destí de descans i desconexió de tot allò que representen les ciutats: fums, soroll, trànsit, presses i feina. Paral·lelament, la sostenibilitat és un dels temes més importants a escala global i ha adquirit un destacat paper dins les empreses. En el sector turístic, s'ha produït un gran canvi i millora cap a productes i serveis respectuosos amb el medi ambient i una tendència del client a buscar experiències i allotjaments sostenibles. La preservació de l'entorn i el medi és un dels factors clau per al turisme, com també ho és per a la nostra empresa.

Tant és així, que hem decidit desenvolupar una idea d'allotjament turístic autosuficient i sostenible, on el respecte pel medi ambient i l'eficiència energètica sigui primordial. L'objectiu d'aquest treball de final de grau és la creació del pla d'empresa de Mountainy, una entitat que vol recuperar els valors de la natura i la sostenibilitat i fer viure una experiència única al visitant a través del seu allotjament exclusiu de muntanya.

Les motivacions personals que m'han portat a dur a terme aquest projecte són la passió per la natura i la fotografia, i l'afany de compartir i donar l'oportunitat a més gent de sentir la màgia de les muntanyes i els seus paisatges.

El treball compta amb quatre diferents parts. Primerament s'exposen els objectius i la justificació del tema escollit. A la segona part s'indica la metodologia que hem seguit. En tercer lloc, dins el cos del treball es presenta el pla d'empresa amb les seves respectives parts. I per finalitzar, a les conclusions es recullen les idees principals del projecte i s'evidencien alguns dels problemes que han sorgit pel camí.

2. Objectius

L'objectiu principal d'aquest treball és la creació i desenvolupament d'un pla d'empresa que indiqui i ofereixi els diferents serveis del producte turístic així com l'allotjament creat i implementat primerament a Andorra, localització que servirà com a base central del projecte, juntament amb totes les innovacions en temàtica de turisme i sostenibilitat d'alta muntanya i natura.

També es formulen altres objectius que van vinculats amb la creació del pla d'empresa:

- Crear un producte turístic alternatiu i creatiu, capaç de ser reproduïble en altres destinacions amb les mateixes característiques, amb la finalitat de sorprendre el visitant fent-lo viure una experiència única, transitant per nous entorns d'alta muntanya alhora que se'l forma (en diferents nivells) en l'aprenentatge de tècniques audiovisuals (fotografia i/o vídeo) i se li ofereix el servei d'acompanyament i guia de muntanya.
- Crear una nova tipologia d'allotjament cent per cent sostenible el qual tingui el menor impacte possible vers l'entorn en què es troba. Una estructura que permetrà posar al client al mig del no-res, envoltat de natura i muntanyes.

En finalitzar el treball comptem amb assolir tots aquests objectius amb la finalitat de crear un producte turístic únic i exclusiu, capaç de ser sòlid i estable en al llarg del temps.

3. Justificació del tema

La passió i expertesa personal en muntanya i fotografia, lligat a la formació en turisme de l'autor conflueixen en voler aportar un producte turístic respectuós amb el medi ambient, satisfactori per al benestar físic i mental del visitant, i creatiu. Amb la idea de transmetre l'autèntica màgia de dormir entre muntanyes s'ofereix al visitant descobrir l'essència de la natura, experimentant l'autenticitat, el gaudi de la contemplació d'un entorn idíl·lic poc concorregut, des de la seguretat i el confort d'un refugi de muntanya únic i amb el guiatge d'un expert tant en muntanya com en fotografia. El fet de voler crear un allotjament tan innovador i atrevit és deu a voler transmetre al client la veritable experiència d'estar envoltat per la natura i les muntanyes. Poder viure l'experiència inoblidable de veure un veritable cel d'estrelles i fins i tot la mateixa via làctia a ull nu. Experimentar les primeres i les últimes llums del dia des d'un indret privilegiat únic al món.

El tema busca conjuntar tot allò que apassiona i interessa a l'autor, per tal de crear un treball final de qualitat aplicable al món real. Això s'aconsegueix reunint elements importants dins del món del turisme com l'allotjament, la fotografia, juntament amb el guiatge i l'experiència en alta muntanya. Les activitats, combinades entre elles, generen un ambient de respecte i admiració vers la natura, promouen la sostenibilitat i la mínima empremta ecològica, tot gaudint i vivint l'entorn en la seva màxima puresa.

En els últims anys, la tendència cap al turisme sostenible i turisme en natura ha augmentat considerablement. Moltes són les persones que desitgen passar uns dies de tranquil·litat i desconexió en espais naturals i tranquils, lluny de nuclis urbans i grans ciutats. Juntament amb la nova situació global causada per la Covid-19, el servei i producte que aquí s'ofereix reuneix totes les característiques essencials que pot buscar una persona que cerca tranquil·litat, exclusivitat i experiències úniques.

La raó d'introduir serveis addicionals com el guiatge de muntanya o el taller de fotografia és perquè complementen el producte principal i el fan encara més atractiu i diferent. Des de fa unes dècades, gràcies a l'arribada de les xarxes socials, cada vegada més gent utilitza la fotografia i el vídeo com a record i prova del seu pas o visita a una destinació. Les fotografies han adquirit un paper crucial per a les persones, ja que no només ens recorden els bons moments viscuts sinó que al mateix temps creen un impacte en la gent que les veu i influeixen les seves emocions i percepcions quan les compartim constantment. També il·lustren la varietat de perspectives que els turistes tenen d'una mateixa destinació, que es poden veure com una experiència visual única de cada individu (Lo et al., 2011). Creen un sentiment de voler explorar i viatjar, a través de la transmissió d'un estat (relaxació o excitació). Per tant, essent també un component clau

en la promoció turística, l'autor busca portar l'aspecte audiovisual d'una manera més integrada i respectuosa amb l'entorn, tot combinant-lo amb el guiatge professional en natura, arribant a la creació d'un nou producte turístic únic i sostenible.

4. Metodologia

Per a la realització d'aquest treball he desenvolupat les següents tasques.

El primer que s'ha fet a l'hora de realitzar aquest projecte ha estat una recerca d'informació sobre les tipologies d'allotjaments turístics de muntanya i les seves principals característiques. Hem optat per un refugi sostenible, així que també hem investigat en aquesta temàtica. En el marc teòric es desglossen i defineixen els diversos tipus de turisme i allotjaments, així com els guiatges i serveis complementaris.

Per al cos del treball i l'estructuració del pla econòmic s'ha utilitzat el llibre "Com crear una empresa" de Montserrat Ollé (1996). En el desenvolupament d'aquest, s'ha dut terme la descripció de l'empresa, on s'ha definit el producte (allotjament) i serveis (guiatge en muntanya i formació fotogràfica). S'ha efectuat el disseny i creació de plànols i *renders* en 3D de l'allotjament, gràcies a l'especial col·laboració de l'amic i arquitecte Eric Peña. Tot seguit hem fet l'anàlisi externa, on s'estudia l'entorn de l'empresa (anàlisi de mercat i de la competència), i l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) també. A l'anàlisi interna, definim la nostra visió, missió i valors.

El pla de màrqueting és una de les parts més desenvolupades degut a la gran importància d'aquest per al bon funcionament i èxit del producte. En ell es mostren els mètodes de marca, promoció, publicitat, distribució i venda per donar a conèixer el producte i maximitzar els beneficis generats. Hem efectuat la creació de la marca, l'eslògan i logotip, inspirat en una de les muntanyes d'Andorra, el Font Blanca. Hem dissenyat la pàgina web de l'empresa i les xarxes socials tant per ordinador com per a diferents dispositius, per tal de ser accessibles el màxim possible.

Tot seguit en el pla d'operacions hem especificat el personal i material necessari per al muntatge i construcció de l'espai. I a continuació, en el pla financer, es mostra la inversió inicial de l'empresa (en immobilitzat material i immaterial), els costos de constitució i posada en marxa de l'activitat, la procedència dels ingressos i el compte de pèrdues i guanys dels primers anys d'activitat així com els dos següents, fent una aproximació "realista" de l'evolució de l'empresa, el producte i el mercat en que ens trobem.

I finalment, presentem la forma jurídica de l'empresa, on hem treballat juntament amb una empresa assessora del país per tal de determinar quina és la tipologia de societat més adient per al projecte.

5. Marc teòric

En aquest apartat procedirem a explicar els conceptes acadèmics més generals utilitzats en aquest treball. He considerat important destacar, explicar i definir adequadament els termes principals més bàsics del treball, que he ordenat a partir de preguntes de la següent manera.

El turisme i el medi ambient

El turisme necessita, en la major part dels casos, el medi ambient. Les destinacions atrauen grans masses de visitants i viatgers gràcies als diferents atractius naturals i culturals que aquestes tenen. Sovint, sense aquest entorn natural no existiria el turisme. Alguns exemples clars en són el turisme de sol i platja, el turisme blanc, el de muntanya, i un llarg etcètera. El turisme explota aquests entorns naturals, i en crea productes i serveis que sovint acaben deteriorant l'ecosistema de la zona i amenacen amb destruir l'encant i l'estabilitat inicial del lloc. Centenars d'experiències ho evidencien arreu del món. A Bali les platges de sorra blanca s'omplen de plàstics i deixalles per la massificació del turisme. Llocs sagrats i remots, com la ciutat de Machu Picchu, s'han vist obligats a implementar un límit d'aforament diari. Les illes gregues de Santorini i Mykonos, desbordades de turistes que també volen la seva foto per a Instagram. Fins i tot al punt més alt del planeta, l'Everest, la massificació de gent fa perillar la seguretat tal com s'ha vist en fotografies difoses àmpliament a la premsa i a les xarxes, amb impactants fileres de persones seguint el camí fins al cim, o com el llarg del trajecte està ple de bombones d'oxigen llençades després que els excursionistes les hagin exhaurit.

El turisme necessita el medi, però per tal de conservar-lo s'ha de ser respectuós amb aquest. Des de fa unes dècades, i cada cop més, gran part de la població mundial és conscient del flagrant problema que suposa el canvi climàtic. S'han pres accions en tots els àmbits, i el turisme, és una de les indústries que més haurà de canviar.

El turisme versus els espais naturals: camí cap a un turisme sostenible

Durant anys, l'objectiu de països i destinacions ha sigut exclusivament atraure turistes, deixant de banda tot l'aspecte mediambiental, causant grans danys en la preservació dels espais naturals. La progressiva degradació dels recursos naturals ha conduït a una devaluació de les destinacions. El sector va adonar-se que l'entorn natural és essencial tant per al turisme com per a les generacions futures, fet que va causar la creació de nous productes i serveis turístics respectuosos amb el medi ambient.

Per a les dues parts era essencial un canvi. Per la part ambiental era evident la necessitat d'una protecció dels valors naturals que evités la seva extinció. Per altra banda, per al turisme és imprescindible preservar, conservar i recuperar aquests destins naturals i els seus valors i atractius de gran potencial. Així és com, amb l'entrada de noves regulacions ambientals en l'àmbit europeu durant els anys 1980 i 1990, va néixer una nova tipologia de turisme, el turisme sostenible o ecoturisme.

El turisme sostenible pot definir-se com qualsevol forma de desenvolupar i gestionar les activitats turístiques de tal manera que s'asseguri la protecció i conservació a llarg terme dels recursos naturals, culturals i socials, alhora contribueixi de manera equitativa al creixement econòmic i al benestar dels éssers humans, especialment aquells que visquin en destinacions turístiques. (Melgosa Arcos, 1999).

Característiques del turisme sostenible segons l'OMT:

- El turisme ha de ser contemplat com una activitat beneficiosa per al medi ambient, la comunitat local i els visitants
- La relació entre turisme i medi ambient ha de ser desenvolupada de manera que el segon pugui ser mantingut a llarg terme. L'activitat turística no ha de malmetre l'entorn.
- El desenvolupament de les activitats turístiques ha de respectar l'equilibri, naturalesa i caràcter del lloc on es duguin a terme
- L'objectiu ha de ser sempre equilibrar les necessitats dels visitants, el lloc i la comunitat receptora.

Essent evident doncs que per tal de respectar l'entorn i que aquest pugui ser gaudit per futures generacions, tota activitat turística ha de ser sostenible i respectuosa amb el medi ambient, en aquest estudi aquesta idea esdevé *l'alma mater*, element central del projecte, ja que si es preserva l'entorn tant natural com social, tant visitants com població local surten beneficiats.

La sostenibilitat es defineix com un desenvolupament que satisfà les necessitats del present sense comprometre la capacitat de les generacions futures. Turisme sostenible és sobretot turisme integrat. L'oferta turística ha de ser el resultat natural dels recursos locals: les formes arquitectòniques, els esdeveniments festius, la gastronomia, la relació amb la gent del lloc, amb el territori... El turisme no pot ser un element aliè a la identitat del lloc on se situa, sinó un element integrat en la riquesa cultural i econòmica de l'espai receptiu (Donaire, 1996).

Dins el turisme existeixen diferents tipologies turístiques on el seu substrat bàsic és l'entorn natural. En aquest treball caldrà diferenciar entre ecoturisme, turisme de natura, turisme d'experiències, així com els diferents agents que intervenen en cada tipus d'activitat.

En voler definir ecoturisme, gran varietat d'autors coincideixen a dir que és un terme polisèmic. Pot fer referència a la creació de productes turístics basats en els recursos naturals, o a la forma com es gestionen els recursos turístics (siguin naturals o no), amb la finalitat de reduir els costos ambientals. Finalment, ecoturisme pot significar la unió d'ambdós conceptes: la gestió racional i ambiental dels recursos naturals, com a productes turístics. Segons l'Organització Mundial del Turisme (2019), l'ecoturisme és un tipus d'activitat turística basat en la naturalesa en el qual la motivació essencial del visitant és observar, aprendre, descobrir, experimentar i apreciar la diversitat biològica i cultural, amb una actitud responsable, per tal de protegir la integritat de l'ecosistema i fomentar el benestar de la comunitat local. L'ecoturisme incrementa la sensibilització pel que fa a la conservació de la biodiversitat, l'entorn natural i els béns culturals, tant entre la població local com entre els visitants, i requereix processos de gestió especials per minimitzar l'impacte negatiu en l'ecosistema.

Per altra banda, el turisme de natura és aquell en què el turista escull la destinació segons el component i atractiu natural d'aquesta. En la majoria de casos sol ser un espai natural protegit en el qual passar-hi les vacances. Tot i això, la seva única motivació no està relacionada amb una gran implicació amb els valors naturals de l'entorn, sinó més aviat amb el gaudi dels recursos que aquest entorn ofereix. Ja sigui la sensació de descobriment que s'associa a aquesta experiència o la possibilitat d'exercir un determinat tipus d'activitats que no poden realitzar-se en altres llocs. (Triguero, 2010)

El turisme d'experiències s'aparta del turisme de masses. Ens allunya del que fem cada dia i ens apropa a la mateixa realitat del lloc fins al qual hem viatjat. Es tracta de provar i de sentir, d'emocionar-nos amb alguna cosa nova, autèntica, agradable i que es

traduirà en un record inoblidable. No en alguna cosa que morirà en desfer les maletes. Ja no importa tant l'on dormir o el com arribar-hi sinó que és el que anem a viure allà on anem. El motor de decisió dels viatgers ja no és el preu, sinó viure experiències valuoses i personalitzades.

En cada una de les diferents tipologies hi trobem productes o serveis explotats per empreses, que utilitzen l'entorn com a part de l'activitat turística. Tal com diu Bernard (2011), el producte és el punt central de l'oferta que realitza tota empresa o organització (sigui lucrativa o no) al seu mercat per satisfer les seves necessitats i desitjos, amb la finalitat d'assolir els objectius que persegueix. Les diferències entre un producte o un servei poden ser vàries: tangibilitat i intangibilitat, adquisició i involucrament, necessitat i confiança, etc.

En el nostre cas, és el servei d'allotjament turístic el que fonamenta la nostra oferta. Segons la Llei 16/2017 General de l'allotjament Turístic, tenen la consideració d'habitatges d'ús turístic (HUT) els habitatges que són cedits pel seu propietari o titular dels drets reals, directament o indirectament, als clients a canvi de contraprestació econòmica o de qualsevol altre tipus, per a una estada turística.

Com a allotjaments turístics en l'entorn natural trobem també diferents tipologies. Entrarem a definir aquelles modalitats que s'apropen més al nostre producte en concret.

Començant pels refugis de muntanya, instal·lacions que es troben en zones de muntanya, generalment prop de senders o GR, que serveixen d'aixopluc, punt de parada, o de pernoctació a senderistes o alpinistes que fan una travessa de muntanya.

Els refugis de muntanya es categoritzen en dos subgrups:

1. Refugis lliures o cabanes
2. Refugis guardats

Els refugis lliures o cabanes són de titularitat pública i tenen lliteres i llar de foc. L'accés hi és lliure i estan oberts tot l'any. Es classifiquen en una sola categoria.

En canvi els refugis guardats poden ser de titularitat pública o privada, han d'estar degudament inscrits al Registre de Comerç, i han de comptar amb subministrament d'aigua, lliteres, banys i servei de restauració. Es classifiquen en dues o més categories que s'identifiquen per estrelles, les quals es poden subdividir en àrees d'avaluació que s'han de definir reglamentàriament (Llei 16/2017 General de l'allotjament turístic d'Andorra).

Per altra banda hi ha les bordes de muntanya, establiments que reuneixen els requisits mínims quant a característiques, titularitat, capacitat, ubicació i d'altres que es determinin reglamentàriament. "Es troben en sòl no urbanitzable i s'autoritzen únicament en edificis ja existents a la data d'entrada en vigor d'aquesta Llei". (Llei 16/2017 General de l'allotjament turístic d'Andorra). En alguns casos aquestes edificacions són reformades i adaptades per tal de convertir-se en allotjaments d'ús turístic, que atrauen un nínxol de mercat amb un poder adquisitiu més elevat i que busquen serveis de més qualitat.

La següent tipologia d'allotjament comparteix el mateix nínxol de mercat. I és que segons Delgado (2016), el *glàmping* és un estil de càmping amb encant que ofereix un alt confort en un allotjament relativament senzill i normalment en contacte amb la natura. Combina la comoditat d'un hotel amb l'aventura i l'emoció d'un viatge de càmping. El fet que s'estigui tornant tan popular actualment demostra que és un tipus d'allotjament que atrau moltes persones i que continua en evolució.

En el *glàmping* menys és més. Mentre que l'energia i els materials utilitzats en la construcció i gestió d'un hotel són bastant elevats, els allotjaments *glàmping* són respectuosos, tenen cura de l'entorn, i aprofiten els elements de la natura que els envolten.

Totes les tipologies d'allotjament que hem vist solen anar acompanyades d'activitats que complementen l'estada i enriqueixen l'experiència. És en aquest espai on hi intervenen nous conceptes i individus. A continuació hem desglossat els diferents tipus de guies presents en el projecte.

Un guia és una persona que acompanya a un individu o grup de persones en diferents àmbits. En el sector del turisme, un guia turístic es tracta d'aquell professional amb la missió d'informar i interpretar el patrimoni, els béns d'interès cultural i natural, i altres recursos turístics de l'àmbit específic d'actuació a turistes i visitants, de manera atractiva, interactuant amb ells i despertant el seu interès, així com presentar serveis d'acompanyament i assistència, utilitzant, en cas necessari, la llengua anglesa i/o una altra llengua estrangera, de manera que se sentin atesos en tot moment, se satisfacin les seves expectatives d'informació i de gaudi lúdic, i es compleixin els objectius de l'entitat organitzadora del servei (Romo Martinez, 2012)

En el nostre cas, el servei de guiatge es duu a terme a la muntanya. Un guia de muntanya s'entén per aquella persona que condueix a una altra, o a un grup d'elles, per un entorn natural alhora que realitza tasques de docència, gestiona el risc d'aquestes activitats i

planifica tot el necessari perquè l'alumne, client o persona que acompanya pugui despreocupar-se, al principi, d'aquests aspectes. Però que alhora vagi coneixent, aprenent i guanyant l'autonomia necessària perquè en un futur pugui prescindir dels seus serveis. En el nostre cas el guia fa una "visita o excursió guiada" per la muntanya enfocant-se en l'entorn natural i la biodiversitat del paisatge, ja sigui fauna, flora, formacions geològiques o constel·lacions d'estels. Com explica l'obra "*Rutas e itinerarios turísticos en España*" de Gómez Prieto & G-Quijano Díaz (1991), una visita guiada és una descripció d'un camí o ruta, especificant els llocs de pas i proposant unes activitats i/o serveis, que en aquest cas són les explicacions i l'acompanyament del guia.

La segona qüestió, i més important, és que un guia ha de saber adaptar l'activitat al nivell del grup, agrupar-lo segons les seves necessitats i fer-los-ho passar bé minimitzant els riscos. És tasca del guia portar els seus clients fora del seu àmbit de confort, fer-los adonar que poden aventurar-se a fer accions que es pensaven impossibles, sempre dins del seu nivell. De manera que vegin que amb treball i constància poden anar més enllà. (Buitre, 2015).

Aquests són alguns dels valors amb què es vol vincular l'empresa i el producte i transmetre aquestes creences als clients. El paisatge que envolta el producte és l'ingredient que genera tot això, la muntanya.

Tal com defineix la Gran Enciclopèdia de la Llengua Catalana (2019), una muntanya es defineix pels conceptes de desnivell i d'altitud sobre el nivell marí. Però a mi m'agradaria indagar més en el significat profund de la paraula i no en la superficialitat d'una definició. Com bé diu Donaire (1996), la muntanya és també una metàfora o millor un símbol de conceptes molt més amplis: la muntanya és salut, és llibertat, és puresa, és natura. Des de fa un segle, des de la tradició romàntica, els espais de muntanya s'han instal·lat en l'imaginari col·lectiu com els espais de llibertat i de natura, en oposició a les constriccions de la vida urbana. I continua esmentat: "no és estrany, doncs, que els espais de muntanya siguin un escenari privilegiat per al desenvolupament turístic, sobretot per aquelles formes turístiques que neixen de la necessitat d'evasió del món urbà".

Aquesta definició ens condueix a la segona activitat complementària del nostre producte, la fotografia de paisatge. Per tal de definir aquest concepte hem volgut optar per una definició més autèntica i creada des de l'experiència, a diferència de la que trobem als diccionaris. Tal com diu Mansurov (2018), la fotografia de paisatge és l'art de capturar la natura i l'entorn de tal manera que l'espectador es vegi atret per l'obra. Consisteix a captar una imatge que encarni l'esperit de l'aire lliure. Et dona la sensació que ets allà per veure alguna cosa increïble, tens la sensació que hi formes part. Quan la

gent miri el teu treball els seus cors han de fer un salt. Vols que sentin les mateixes emocions que tu vas sentir estant en mig de la natura.

És evident que és una activitat de moda i que cada vegada va a més. Ha agafat un paper crucial en el turisme. De fet, quan viatgen, la majoria de turistes prenen fotografies de les destinacions i comparteixen, tant fotografies com les seves experiències de viatge Groves & Timothy (2001). En el mateix sentit, les destinacions de viatges es presenten a través de fotografies a la seva web, fulletons i postals per atraure els turistes Garrod (2009). En conseqüència, hi ha un enllaç entre fotografia i turisme. Tal com diu Cederholm (2004), fer una fotografia és, actualment, una de les activitats turístiques més arrelades en les experiències turístiques. Capturen l'autenticitat del lloc, l'autenticitat de la zona i de l'entorn. Un element molt important dins del nostre projecte.

L'autenticitat no és un concepte definit exclusivament en l'estudi turístic, de fet, és una de les escasses concepcions que són més controvertides. Així és que, m'agradaria que ens fixéssim en la definició que proposa Wang (1999) per tal de comprendre el nivell d'autenticitat dels destins turístics de muntanya. Wang estima que figuren tres tipus d'autenticitat: l'autenticitat objectiva, autenticitat constructiva i autenticitat de l'experiència. Centrem-nos en una en concret: la de l'experiència. El tipus d'autenticitat com a experiència fa menció a les percepcions i vivències dels turistes durant la seva estada. Com diu Wang (1999), els turistes perceben que la seva experiència turística és autèntica en bona mesura perquè estan portant a terme activitats no ordinàries lluny de les restriccions del dia a dia. La majoria de les experiències turístiques són percebudes com a autèntiques pels turistes perquè en aquest cas tenen la percepció que les seves actuacions no estan limitades per les normes de l'espai quotidià.

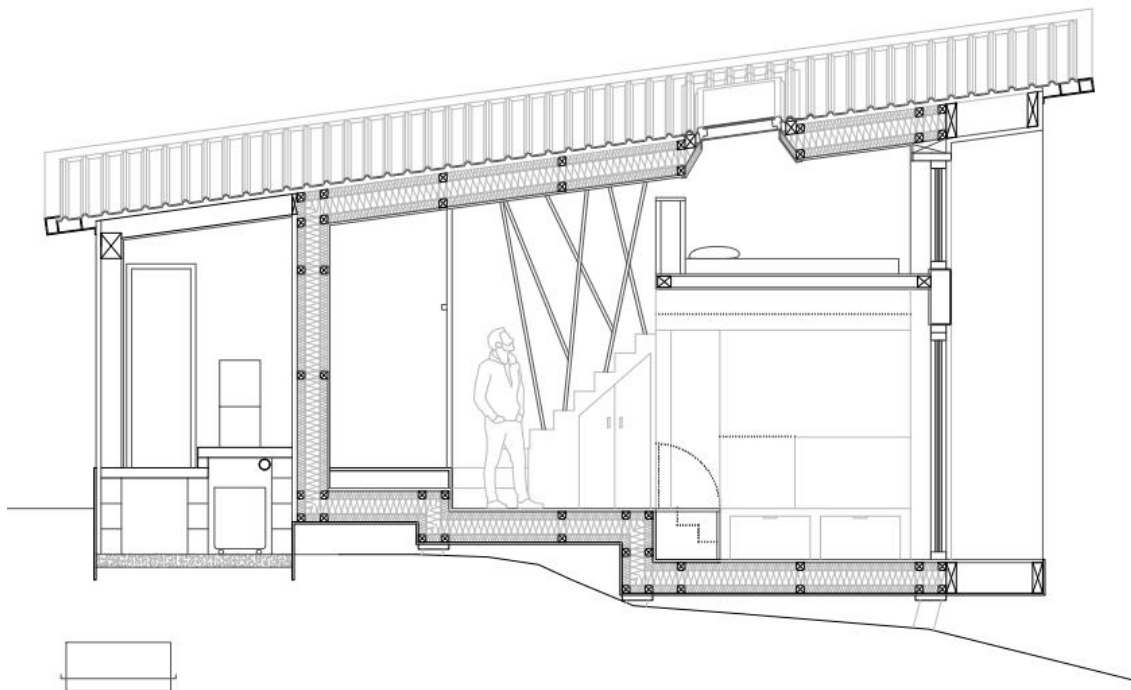
6. Pla d'Empresa

6.1 Definició del producte o servei

Descripció del producte/servei

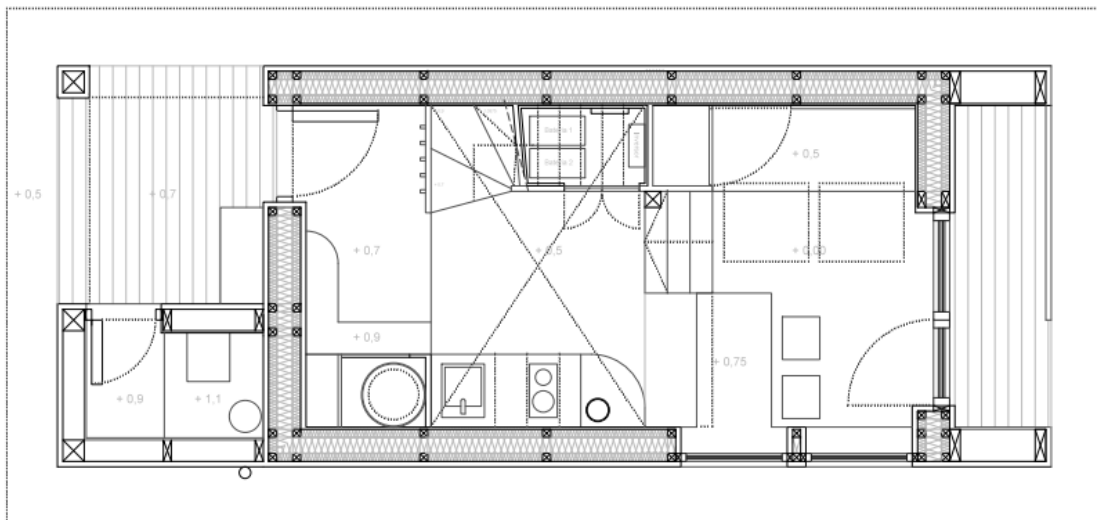
El producte principal d'aquesta empresa és un allotjament situat enmig de les muntanyes a més de 2.000 metres d'altura amb el qual es vol oferir l'oportunitat a l'excursionista o viatger de viure una experiència única. L'objectiu és transmetre al client la incomparable sensació d'estar envoltat de natura i muntanyes. Viure l'experiència inoblidable de veure un veritable cel d'estrelles i fins i tot la mateixa via làctia a ull nu. Experimentar les primeres i les últimes llums del dia des de la comoditat d'un allotjament situat en un indret privilegiat únic al món.

El producte es caracteritza per ser totalment respectuós amb el medi ambient i satisfactori pel benestar físic i mental del visitant. La instal·lació consisteix en un "refugi" de muntanya de 34 m² completament innovador i eficient. L'allotjament serà totalment autosuficient gràcies a les plaques solars i a un sistema d'aigües grises. Aquesta nova tipologia cent per cent sostenible farà possible dormir enmig de la natura reduint la petjada turística i mediambiental al mínim.

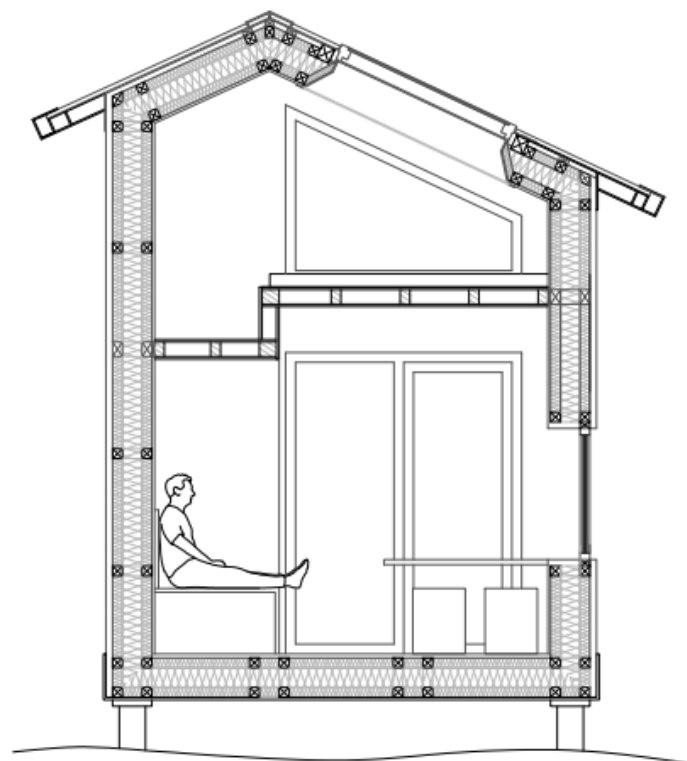


Il·lustració 1. Secció transversal

El refugi compta amb dos nivells. A la planta base hi trobem la zona comuna amb una aixeta que funcionarà gràcies al sistema de recollida d'aigua, i una estufa de llenya amb forn, que permetrà escalfar l'allotjament i preparar els àpats. La "sala d'estar" està equipada amb una taula amb tamborets de fusta, i un sofà el qual amaga un espai de magatzem a sota. Des d'aquesta part de l'allotjament es pot accedir al "porxo", una zona de descans situada a l'exterior de l'edifici en la qual sortir a admirar la posta de sol. Al costat oposat, a la dreta de l'entrada principal, hi ha el lavabo de compostatge, situat a l'exterior per tal d'evitar olors no desitjades.

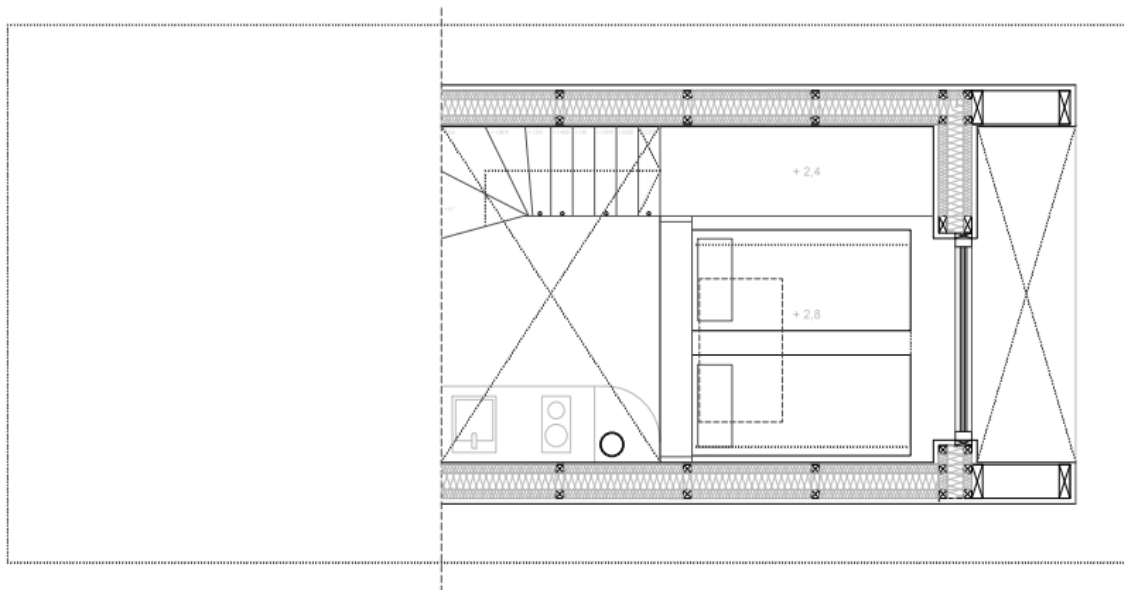


Il·lustració 2. Planta principal



Il·lustració 3. Secció transversal

Al nivell superior s'hi arriba a través d'unes escales que condueixen al dormitori principal. L'espai buit que creat sota les escales servirà per a la instal·lació de les bateries elèctriques. Un cop a la planta superior, l'altell compta amb un doble nivell que deixa el llit en una posició una mica elevada i el converteix en l'indret més privilegiat de tot el refugi, amb unes vistes espectaculars. Com es pot observar hi ha obertures en les parts clau de l'allotjament, deixant entrar la llum i descobrint les meravelloses vistes de l'entorn. Respecte al dormitori, també hi trobem una finestra de sostre, que ens farà tenir més la sensació de dormir tocant les estrelles.



Il·lustració 4. Planta altell

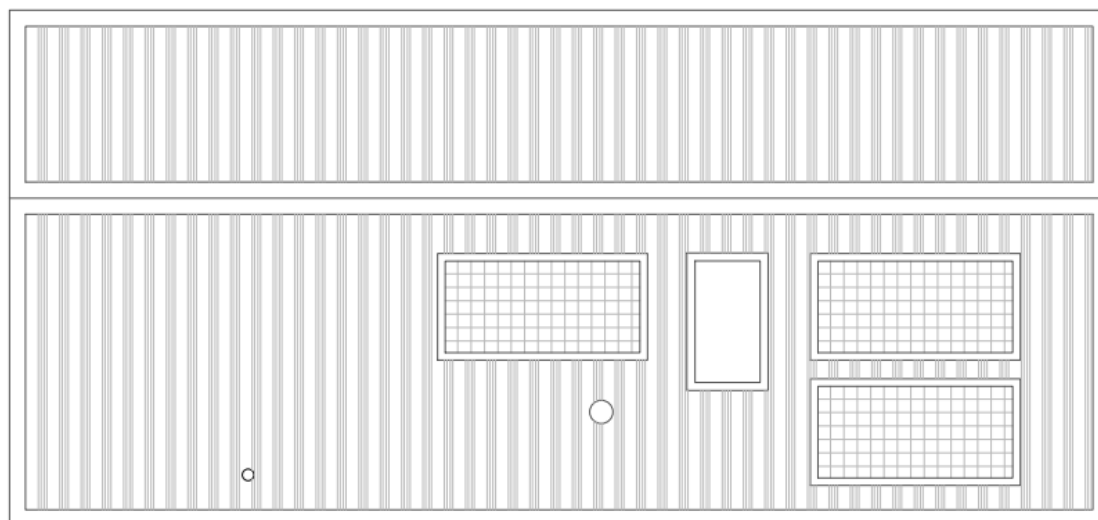
L'allotjament es complementa amb un seguit de serveis i productes. L'opció de gaudir de productes gastronòmics autòctons de primera qualitat, *packs* per a ocasions especials o dur a terme diverses activitats. Comptarem amb un servei de guiatge per muntanya, en el qual el client descobrirà les meravelles del paisatge en què es troba de mà d'un expert. I els tallers de fotografia, on un expert els ensenyarà i guiarà per tal d'aconseguir captar la bellesa i l'espectacle de la natura.

Atributs respecte d'altres productes del mercat

El nostre refugi de muntanya és únic i no existeix una proposta similar ni en el país el qual s'implementa, Andorra, ni en l'entorn dels mercats més pròxims (Alt i Baix Pirineu).

A diferència d'altres allotjaments de muntanya semblants ja existents com són refugis guardats, xalets i bordes de muntanya, el que aquí es presenta compta amb un nombre més limitat de places, fent així més exclusiva, especial i única l'estada. La localització també és un punt clau en el producte i element decisiu de diferenciació, ja que s'ubica enmig d'un lloc pur i verge, sense contaminació acústica ni lumínica. L'única manera d'arribar-hi és a través d'un camí de muntanya que caldrà recórrer a peu. Cap transport convencional hi té accés.

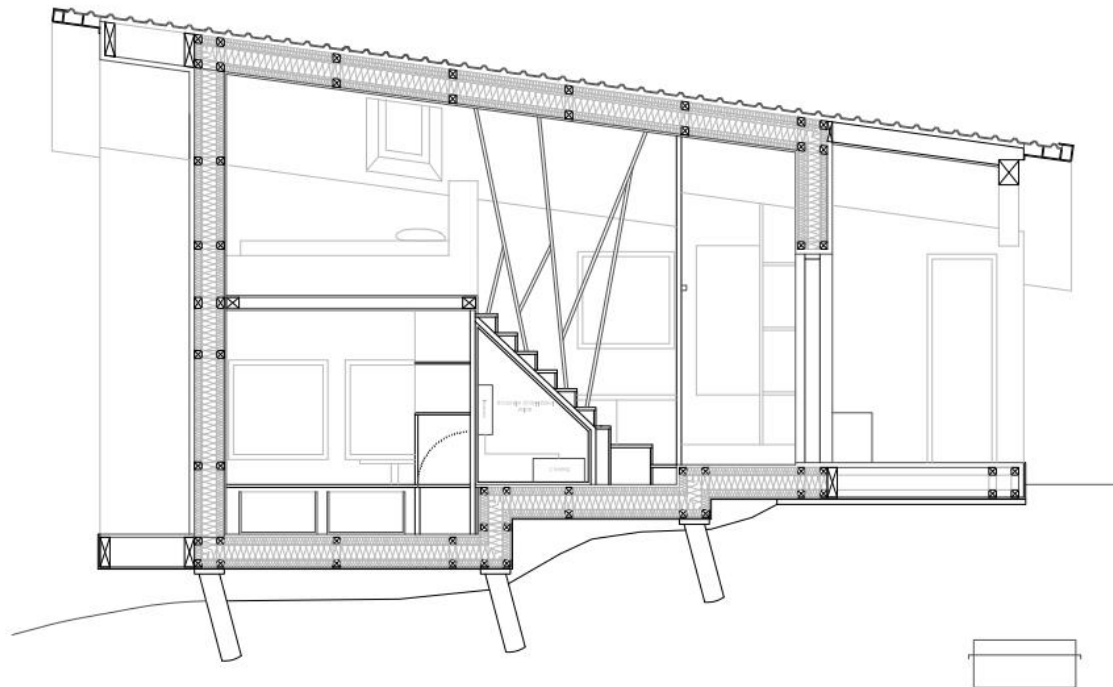
Com s'ha comentat, el refugi és cent per cent sostenible: compta amb plaques solars per a la producció d'electricitat, estufa de llenya per mantenir la temperatura de l'allotjament així com les tasques de cuina, i un sistema d'aigües grises al sostre que permet recol·lectar i filtrar aigua de pluja i del riu (en cas que n'hi hagi algun pròxim al refugi). Per últim, disposem d'un lavabo de compostatge respectuós amb el medi i un petit "magatzem" per a la llenya.



Il·lustració 5. Planta coberta

L'exterior del refugi és robust i segur. Per dins és càlid i acollidor. L'estructura està composta de fusta, amb aïllament tèrmic de llana de roca de gran gruix per fer front a les baixes temperatures. Sobre l'estructura hi ha la coberta rematada en xapa *grecada* de color negre, per absorbir calor. Aquest és un material lleuger, resistent i impermeable que, amb el color escollit, recorda a les cobertes tradicionals dels refugis del país.

El disseny planteja la construcció del refugi a través de peces prefabricades per facilitar el transport i muntatge dels materials, i incorpora uns peus metàl·lics com a fonamentació que eleven i permeten adaptar l'estructura a la topografia proposada, i garantir un bon aïllament.



Il·lustració 6. Secció transversal

L'allotjament funciona en una direccionalitat clara: l'accés i el servei es troben en un lateral i des d'aquest punt, el refugi s'obre cap a les vistes de la muntanya. D'aquesta manera obtenim l'alçada necessària per acollir dos nivells en l'extrem oposat. La part frontal es remata amb un gran finestral que permet assolir les visuals desitjades. Les obertures es plantegen en funció de les relacions que es pretenen establir des de l'interior cap a l'exterior i viceversa.

Com s'ha esmentat anteriorment aquest és una idea de projecte real que s'ha desenvolupat com a tal. A continuació podem observar la renderització (representació digital) dels plànols de l'allotjament, que ens apropen i ens ajuden a entendre la realitat d'aquest.



Il·lustració 7. Renders de l'allotjament

Nivell tecnològic. Previsions de l'evolució tecnològica

En l'àmbit tecnològic podem afirmar que el nostre producte reuneix innovacions d'última generació, combinades amb una moderna arquitectura inspirada en la història i tradició del país. El primer model ha estat dissenyat pensant en l'entorn i els colors del paisatge per tal que la seva integració paisatgística i arquitectònica sigui el més adequat possible. El disseny del refugi guarda algunes característiques dels refugis tradicionals originals com l'espai davant l'entrada o la zona comuna.

Com a previsió de futur incorporarem i anirem renovant la infraestructura amb les millors opcions per complir i ser un allotjament autosostenible i completament eficient.

Desenvolupament de futurs productes

L'objectiu de l'empresa a llarg terme és establir una ruta interconnectada a través dels nostres allotjaments al voltant de tot el país i, posteriorment, ampliar la xarxa a la resta dels Pirineus. Es crearia un recorregut únic sota el nom de *Summits of Andorra*. Amb les futures innovacions crearem una oferta variada en la tipologia de refugis, tots compartint la mateixa filosofia, valors i objectius, però d'estètica i experiència diferents. Cadascun serà una nova vivència que sorprendrà el viatger de nou.

6.2 Pla de màrqueting

El disseny d'un pla de màrqueting és clau per la posada en marxa de l'empresa i la introducció del nou producte dins del mercat.

Anàlisi de l'entorn

L'entorn d'una empresa està format per tots aquells agents i forces externes que influeixen en el desenvolupament i funcionament d'aquesta. L'anàlisi de l'entorn donarà lloc a l'anàlisi DAFO. Aquesta es compon de: debilitats i fortaleses, procedents de l'àmbit intern de l'empresa; i les amenaces i oportunitats, que tenen lloc en l'ambient extern de l'organització, i que per tant no són controlables.

6.2.1 Anàlisi externa

És necessari per a tota empresa dur a terme una bona anàlisi externa, ja que cap d'elles està aliena a la competència, als canvis de l'entorn o de les preferències dels consumidors.

Delimitació del mercat de referència

L'empresa efectua una activitat econòmica basada en l'allotjament turístic, concretament l'allotjament sostenible i de muntanya complementat amb gastronomia de proximitat i activitats complementàries com el guiatge en muntanya o tallers de fotografia.

Anàlisi del macro entorn

Mitjançant l'anàlisi PEST obtindrem una idea de la situació general del país i l'entorn, de la qual extraurem les amenaces i oportunitats.

Dimensió Política

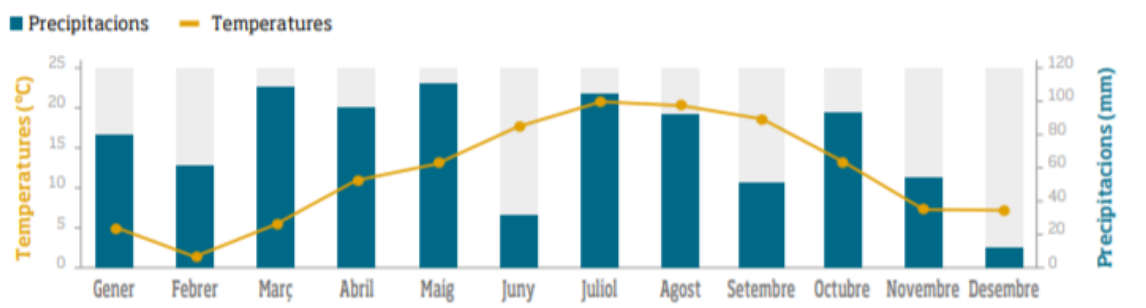
El país d'ubicació de l'empresa, Andorra, és un copríncipat parlamentari dirigit per un cap de Govern elegit a votació popular. La situació política al país és estable, i favorable per a la creació de noves empreses.

Pel que fa als impostos, Andorra era tradicionalment considerada un paradís fiscal, fet que va deixar de ser així l'any 2009 després que es firmés la Declaració de París amb França. Actualment compta amb els impostos i taxes més baixes d'entre el territori dels Pirineus i la Península.

Dimensió econòmica

Andorra compta amb una economia forta on el sector terciari representa aproximadament un 80% del PIB (2.742,0 milions d'euros, PIB nominal 2018), essent el turisme la principal font de recursos econòmics del país. Aquest gaudeix d'una àmplia oferta, especialment en les activitats d'hivern, gràcies al relleu i la situació geogràfica del país que li proporciona una elevada inivació durant la temporada hivernal. Tot i això, també rep una gran afluència de visitants durant la resta de l'any. Les valls, resguardades de les pertorbacions pels seus cims de més de 2.800 m d'altitud, es beneficien d'una bona insolació amb més de 2.000 hores de sol a l'any. El clima muntanyenc del país es caracteritza per una pluviometria repartida durant tot l'any, vents de component nord-oest i unes temperatures cada vegada més suaus a causa del canvi climàtic.

Climograma (2018)



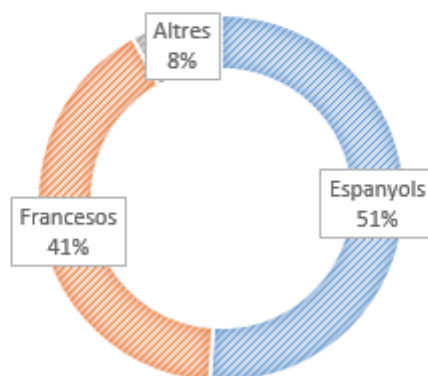
Gràfic 1. Climograma Andorra (2018) Font: Ministeri de Medi Ambient, Agricultura i Sostenibilitat.

Visitants i pernoctacions

Segons dades oficials, prop de 9 milions de persones van visitar el Principat l'últim any (63,5% excursionistes i 36,5% turistes), la gran majoria procedents dels estats veïns, Espanya i França. Els principals motius de visita o turisme al país són les compres, turisme esportiu (esquí, ciclisme, etc), natural (senderisme i excursionisme), termolúdic (Centre termal Caldea), o de negocis entre altres.

PROCEDÈNCIA VISITANTS I TURISTES

■ Espanyols ■ Francesos ■ Altres



Gràfic 2. Procedència visitants i turistes Andorra. Font: elaboració pròpia

Dins de les diferents tipologies de turisme, l'excursionisme segueix sent una tendència a l'alça. L'oferta per aquest segment s'amplia i el més important, agrada. Les pernoctacions en els refugis guardats del país així han augmentat un 46% durant el 2018 passant de 6.178 a 8.996. En el sector privat, les bordes i altres tipus d'allotjaments també creixent progressivament any rere any.

Tot i això, la situació econòmica actual s'ha vist fortament afectada per la COVID-19, afectant també països majoritàriament turístics com França, Espanya, Itàlia, etc. Aquesta nova situació ens obre un nou panorama socioeconòmic en el qual el turisme de proximitat guanyarà importància i serà crucial per recuperar i aixecar progressivament les economies dels diferents països de l'Eurozona principalment. Els especialistes també han informat que aquest nou panorama econòmic farà baixar l'afluència de turistes a Andorra i no s'arribaran a les xifres dels últims anys. Tot i això, vindran quantitats importants de visitants al Principat i sobretot aquells amb un poder adquisitiu més elevat. La bona gestió d'Andorra enfront del Covid-19, duent a terme tests a tota la població, i els baixos casos que ha tingut el país és una de les raons per les quals aquest tipus de visitants busquen aquests llocs més segurs i "lliures" del virus ("Covid free"). Aquesta nova situació pot ser una gran oportunitat pel país i el sector, de renovar-se i recuperar aquest turisme de qualitat i luxe que es tenia anteriorment.

Dimensió sociocultural

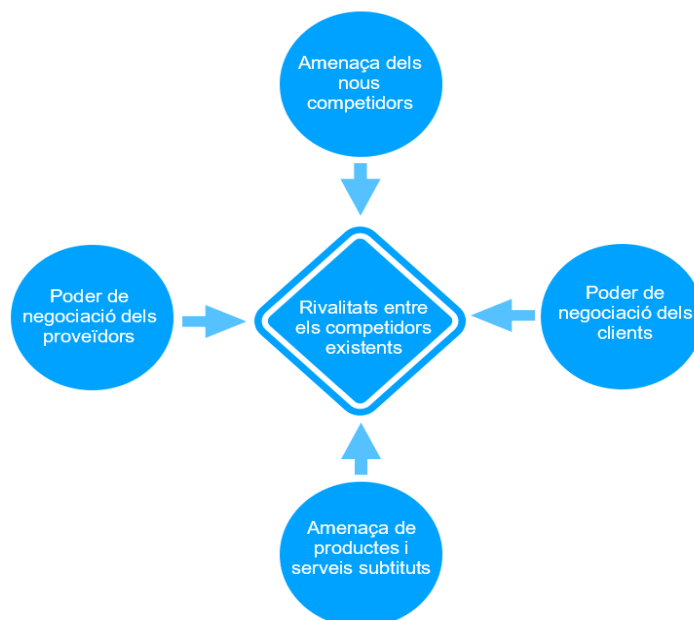
El país disposa d'una superfície de 468 km², dels quals només un 1,51% són zones urbanitzades, i una població amb poc menys de 80.000 habitants. És un dels microestats d'Europa, igual que Mònaco, Luxemburg, Malta, San Marino o Liechtenstein. És un país multicultural, i és que dins del territori andorrà hi conviuen més de vint nacionalitats diferents. Les principals, ordenades de més a menys, són andorrana, espanyola, portuguesa, francesa, argentina, britànica, i russa, i no hi ha problemes de convivència social fins al moment. La majoria dels assalariats del país treballen en el sector del comerç i l'hostaleria i, com és evident, la població està a favor del turisme.

Dimensió tecnològica

Andorra és un país avançat, a l'avantguarda de les noves tecnologies. Algunes dades del 2017 cedides pel Departament d'Estadística del Govern d'Andorra indiquen que un 94,5% de llars disposen de connexió a internet, i situen al país com el segon d'Europa on més s'utilitza el telèfon mòbil per connectar-se a Internet (92,6% de la població), i el tercer on més persones es connecten diàriament a Internet (95,8%). Pel que fa a les empreses, la gran majoria disposen de pàgina web pròpia i comptes en xarxes socials. Aprofitar aquestes eines serà molt important per al desenvolupament del nostre negoci.

Anàlisi del microentorn

Per a l'anàlisi del microentorn utilitzarem el gràfic de Porter (1980).



Il·lustració 8. Microentorn segons Porter (1980) Font: Elaboració pròpia adaptat del gràfic de Porter

Anàlisi del sector i la competència

L'empresa opera dins el sector del turisme. És un sector que creix positivament. Any rere any podem veure-hi un increment en el nombre de turistes a escala global. Pel que fa a nivell territorial el turisme ha anat augmentat els últims anys i es consolida com uns dels sectors amb més força dins les economies dels diferents països.

Competidors

Tenint en compte que ens trobem en un país turístic, són moltes les empreses que ofereixen gran varietat d'allotjaments i que per tant poden ser considerades com a competència. Podem diferenciar dos grans grups dins d'aquesta: la competència directa i la indirecta. La directa són totes aquelles empreses o negocis que ofereixen exactament el mateix producte, dins el mateix mercat i al mateix públic objectiu (mateix producte, diferent marca). La indirecta són aquelles empreses o negocis que treballen dins el mateix mercat i tipus de clientela, buscant satisfer les seves necessitats d'una manera diferent o amb productes substituïts. Per exemple les empreses de begudes totes busquen satisfer la set del client amb diferents productes: aigua, refrescs, sucros o altres.

En el nostre cas dins la competència indirecta trobem tots aquells hotels, bordes, apartaments, xalets, etc., situats lluny dels nuclis de pobles i ciutats d'Andorra i que ofereixen calma i confort a prop de la muntanya i la naturalesa. Tots ells busquen allotjar al turista amb diferents tipus de productes.

Com a competència directa trobem en primer lloc, els refugis de muntanya del país. Andorra disposa de 28 refugis de muntanya, dels quals 4 són guardats i compten amb serveis variats i restaurant. Aquests són:

- ✓ Refugi guardat Borda Sorteny: situat dins el Parc Natural de la Vall de Sorteny, compta amb una disponibilitat de fins a 50 places i està obert tot l'any.
- ✓ Refugi guardat de l'Illa: compta amb 50 places. Situat a la vall del Madriu-Perafita-Claror, considerada Patrimoni de la Humanitat per la UNESCO el 2004. És el refugi més nou i innovador.
- ✓ Refugi guardat de Comapedrosa: aquest compta amb 50 places i obra de juny a setembre. Està situat dins el Parc Natural del Comapedrosa, on hi trobem no només una gran varietat de flora i fauna sinó també el cim més alt del Principat, el pic del Comapedrosa amb 2943 metres d'alçada.
- ✓ Refugi guardat de Juclà: aquest refugi es troba dins la vall d'Incles, situat al costat del gran estany de Juclà i compta amb 46 places.

En segon lloc, trobem l'empresa Epic Andorra. Una empresa creada fa pocs anys que a través dels seus diferents allotjaments i el "glàmping" vol donar l'oportunitat de veure el país d'una manera diferent i més exclusiva. Després de dos anys, l'empresa ara compta amb el suport de l'empresa Viladomat, i junts, han unit esforços per treure al mercat noves propostes i allotjaments diversos. En total, compten amb set tipus d'allotjaments diferents distribuïts arreu del territori andorrà. Entre ells podem trobar-hi diverses bordes de muntanya, el refugi de l'Illa (Gestionat per Viladomat), i dos tipus de glàmping a les estacions d'esquí d'Arinsal i Ordino-Arcalís.

Per últim, la gran estació d'esquí GrandValira (gestionada per Ensisa, on Viladomat hi és present) també ofereix l'opció de dormir en una de les seves cabanyes de fusta enmig de la natura o fins hi tot dins del seu Igloo Hotel.

Davant d'aquesta gran competència, que no només supera el nostre projecte en oferta sinó en recursos, el nostre producte té clares les seves característiques i els punts que marquen la diferenciació i que el permeten desmarcar-se de la resta.

El nostre allotjament està limitat a 2 persones (màxim 3) creant una exclusivitat i privacitat úniques. Situat enmig de les muntanyes, no s'hi pot arribar d'altra manera que a peu. L'experiència que oferim, per tant, és 100% autèntica i pura i els clients podran gaudir de la naturalesa des del confort del nostre allotjament.

Anàlisi dels clients (característiques i comportament del consumidor)

Els clients són aquelles persones a les quals l'empresa ofereix els seus productes i serveis a canvi d'un preu prèviament acordat. La nostra empresa ofereix el servei d'allotjament especialitzat en muntanya i sostenibilitat, complementat amb serveis varis. Els clients interessats seran majoritàriament parelles, tant joves com grans, que busquin viure una experiència diferent.

Buyer persona

Què pensa i sent?

És una persona treballadora. Estar a la ciutat el cansa, necessita respirar aire pur, descobrir noves sensacions, sentir-se lliure. Li agraden les experiències pures i úniques, explorar nous llocs, anar a la natura, sentir-se viu. Està preocupat pel medi ambient. Creu que és important reciclar i tenir cura del planeta. Escolta les notícies i com n'està de malament la situació del canvi climàtic.

Què veu?

Veuen que els dies es converteixen en rutina. La feina no l'omple al 100%. Veuen la ciutat, la gent amunt i avall, fum, soroll, feina...

Veuen que la contaminació del planeta és una temàtica seriosa i un problema real. Els seus amics també viuen a la ciutat. Alguns estan més conscienciats amb el medi ambient que altres. Surten sovint a fer unes cerveses i parlar de la vida. És una persona activa en xarxes socials, mira Instagram i alguns vídeos a Youtube dels seus aventurers preferits. També busca en blogs de muntanya i aventures en natura.

Què diu i fa?

Té una actitud positiva tot i que hi ha dies que arriba cansat a casa, no només de la feina sinó també de la rutina i de viure constantment entre edificis. Diu que li importa el medi ambient i l'esport. Vol estar sa i es cuida tant com pot. En parla amb els seus amics propers i amb alguns companys de la feina. També amb els companys del gimnàs al qual assisteix un parell o tres de vegades a la setmana.

Què escolta?

El seu entorn és cosmopolita. Sempre ha viscut en una ciutat tot i que de petit anava a la muntanya i a esquiar amb els seus pares. Els seus amics pensen igual que ell, encara que alguns no ho apliquin. Els seus influenciadors són atletes de muntanya com Kilian Jornet, o creadors de contingut online (fotògrafs i youtubers) que comparteixen les seves excursions i aventures a la natura. Utilitza xarxes socials, principalment Instagram i Youtube.

Què el frustra?

El frustra no poder sortir més sovint a fer esport a l'aire lliure, o no viure en un entorn més saludable. La feina el té lligat a la ciutat gran part del temps. També el frustren la contaminació constant i el poc respecte que té la gent cap a la natura. La que no creu en el reciclatge ni en el medi ambient.

Què el motiva?

Vol aconseguir un estil de vida més sa. Viure noves experiències i sortir de la zona de confort. En un futur li agradaria formar una família i poder educar els seus fills amb els valors del respecte i d'admiració cap a la natura. Li encanta l'esport i la muntanya en particular. Vol tornar a sentir l'aire pur dins els pulmons i viure el sentiment de llibertat de quan era petit. Escapar de la rutina i quotidianitat de la ciutat.

En resum, les seves principals motivacions són:

- **Trencar amb la vida quotidiana**
- **Rejuvenir el cos i la ment a la natura**
- **Retrobar-se amb els éssers estimats i amb un mateix**
- **Necessitat de compartir**
- **Recerca de valors i autenticitats únics**
- **Necessita viure experiències intenses. Viure una aventura.**

Audiència

L'audiència és el *target* al que principalment ens dirigim i volem atraure. Parelles o grups de persones de fins a 3 individus d'entre 20 i 60 anys. Principalment d'Andorra i països veïns (Espanya i França). Amants de la naturalesa i la muntanya, i buscadors d'experiències úniques i exclusives que els facin descobrir noves sensacions.

Pel que fa a l'estudi del comportament del consumidor, es pot abordar des de diversos enfocaments:

- **Econòmic:** es basa en la importància de les variables econòmiques (preu)
- **Motivacional:** se centra en els motius o causes que expliquen els actes i comportament del consumidor. Allò que l'impulsa a actuar.

- **Psicològic:** ens indica com el comportament del consumidor es veu modificat per variables psicològiques personals (internes o externes a l'individu).

Aquest comportament també es veu afectat per dos altres conjunts de factors. Per una part les variables internes, com la motivació, l'experiència, la percepció, la personalitat i les actituds de la persona. I per altra, les variables externes, que són aquelles com l'entorn, la classe social, la família, les influències personals o la situació actual.

Depenent de la situació en què ens trobem l'enfocament pot variar considerablement. Com passarà ara amb la nova crisi econòmica, on tantes famílies i consumidors es veuran afectats i obligats a modificar la seva vida quotidiana.

Anàlisi de proveïdors

Els proveïdors són aquelles empreses les quals proporcionen els béns o serveis necessaris a l'organització perquè aquesta pugui efectuar i continuar la seva activitat econòmica.

Centrant-nos en l'àrea geogràfica, hem decidit treballar amb proveïdors autòctons, que ofereixin productes de proximitat i de primera qualitat, seguint així la filosofia i els valors de l'empresa.

Els nostres principals proveïdors són:

- Casa Folch: amb més d'un centenar d'anys d'experiència, Casa Folch ofereix productes totalment naturals i ecològics. En el nostre cas trumfes andorranes i el seu producte estrella, mel 100% natural envasada sense conservants ni sucres afegits.
- Can Sona: el nostre proveïdor d'ous, de gallines alimentades amb gra certificat ecològic de blat, pèsols, sègol i civada.
- Casa Gendret: ens aporta les seves confitures d'elaboració artesana fetes amb els fruits que ells mateixos recolecten.
- Casa Raubert: elabora formatges artesans de llet de les seves ovelles.
- Cerveses Alpha i Boris Beer: cerveses artesanes ecològiques produïdes al país.

- Embotits artesans de Muntanya Cal Jordi: aporten els embotits, com diuen ells: “Elaborem llonganissa, secallona i bulls de fetge, carnetes, llengua i ronyó, botifarres blanca i negra, donja i bringuera com ho feien els nostres padrins, sense cap conservant ni colorant químic”.
- Rebot del Padri: Vénen plats cuinats, servei de càtering, restauració i venda de productes artesans de les nostres terres. Ens aporten l’arròs de muntanya dels dinars.
- Poltrand i Andorcarn: ens proporcionen tota la carn que necessitem. Carn de boví i poltre criat ecològicament a les nostres muntanyes. Tots els productes venen sota el segell Carn de qualitat controlada d’Andorra.
- Xocland: la primera fàbrica de xocolata d’Andorra ens aportarà els seus productes per als esmorzars
- Cortal Llumeneres: ens aporta les verdures i hortalisses per als àpats, productes de qualitat, frescos i de proximitat.
- Vital: gràcies a ells tindrem coixins i mantes artesanals fetes amb llana d’ovella d’Andorra.
- Borda Sabaté: vins ecològics certificats. Premi al millor vi d’alçada del món.
- Pocions de lluna nova: ens proporcionarà els cosmètics (cremes i desinfectant) i sabons artesanals fets al país.

Hi haurà diferents empreses encarregades del subministrament d'electrodomèstics (frigorífic), el mobiliari, els panells solars, els llençols i la seva neteja (bugaderia). Els contractes amb aquest tipus d'empreses seran profitosos per a ambdues parts, especialment per a la bugaderia, ja que serà un contracte de llarga durada.

Anàlisi de grups d'interès

Els grups d'interès són aquells col·lectius de persones, institucions o empreses que tenen un impacte sobre el nostre negoci i la seva capacitat d'assolir els objectius que s'ha proposat.

Els grups d'interès que afecten principalment a la nostra empresa són els següents:

- Les administracions públiques: poden afectar directament o indirectament mitjançant la creació o modificació de normes en matèria turística.
- Les entitats bancàries: poden afectar la capacitat d'inversió i endeutament de la mateixa empresa i la capacitat de despesa dels clients.
- La societat: l'empresa ha de tenir molt en compte i tenir cura amb totes aquelles accions relacionades amb la responsabilitat social corporativa i en el nostre cas amb el medi ambient i sostenibilitat.
- Els mitjans de comunicació: tenen el poder d'alterar la imatge de l'empresa de manera positiva o negativa de forma fàcil i no intencionada a través de la publicitat i/o notícies.
- Xarxes socials: influeixen en la imatge i reputació de l'empresa així com en l'opinió de potencials clients, a través de publicacions i/o notícies.

6.2.2 Anàlisi interna

L'anàlisi interna ens permet identificar els recursos i les capacitats que disposem i estableix les debilitats i fortaleses de l'empresa. Dins el sector turístic la importància d'aquests és essencial.

Recursos i capacitats

Les empreses i organitzacions són diferents entre elles en gran part segons la manera com gestionen els recursos i capacitats que disposen. No totes les entitats gaudeixen dels mateixos recursos ni els gestionen de la mateixa manera, així com no totes compten amb les mateixes capacitats o les utilitzen igual. Aquestes diferències definiran el rendiment entre les empreses d'un mateix sector o indústria.

Els recursos són tots aquells actius productius que posseeix o controla l'empresa. Les capacitats, en canvi, defineixen la manera en què l'empresa utilitza els seus recursos. Una bona gestió i combinació de recursos i capacitats formen l'avantatge competitiu de l'empresa. No obstant això, aquesta ha de realitzar contínues renovacions, a causa de l'entorn canviant què ens envolta, per tal de mantenir aquest avantatge competitiu. L'adequada combinació de la nostra empresa oferirà un avantatge competitiu pel que fa a la qualitat i sostenibilitat dels serveis, i la innovació en tots els seus processos.



Il·lustració 9. Avantatge Competitiu. Font: creació pròpia

Recursos

Els recursos de tota empresa es classifiquen en:

- Els tangibles, formats pel capital físic i el capital financer. En el nostre cas, el capital físic es conforma per les característiques de l'allotjament (mida, localització, construccions i complements utilitzats per satisfer les necessitats dels clients). Mentre que el capital financer està conformat per les capacitats econòmiques de l'empresa (fonts de finançament, tresoreria, inversions realitzades i capacitat d'endeutament). La nostra empresa al ser de nova creació comptarà amb una capacitat financera limitada.
- Els intangibles, basats fonamentalment en la tecnologia, imatge de marca o posicionament i valors. Aquests romanen en la seva major part invisibles en els estats financers. En sectors com el turisme la qualitat dels productes i serveis no es pot percebre de manera 100% clara. L'opinió d'altres clients pot afectar de manera vital la imatge de l'empresa. És crucial donar importància a la percepció d'aquesta qualitat per part dels clients perquè la reputació sigui la desitjada. Treballarem perquè la qualitat i la reputació del projecte continuïn fermes i segures.
- Els recursos humans. Tot i que les empreses estan formades per persones tangibles, els recursos que aquestes ofereixen són els seus coneixements, destreses, habilitats de raonament i presa de decisions. En el nostre cas, l'estructura de l'empresa és limitada actualment. Tot i això, en cas de contractar personal s'escollirà segons la qualitat, actitud, aptituds i ganes de treballar i aprendre.

Capacitats

Les capacitats organitzatives d'una empresa determinen l'habilitat i capacitat que té aquesta d'operar certa activitat econòmica. La nostra societat es centrarà en aquelles capacitats que ens permetran fer algunes coses millor que la nostra competència. En ser una empresa de nova creació desenvoluparem l'activitat de la millor manera possible i anirem identificant, amb el temps, en quines sobresortim i ens diferenciem de la resta per tal de potenciar-les.

Organització empresarial

La nostra empresa es constituirà com una Societat Limitada. Aquesta personalitat jurídica és un tipus de societat en la qual la responsabilitat està limitada al capital aportat, i per tant, en cas que l'empresa s'endeuti, el capital personal dels socis no es veu afectat. A causa de les dimensions del negoci no ens podem permetre un gran equip de personal. És per això que el fundador i creador de la societat serà qui gestioni les vendes, la part publicitària i de xarxes socials, la comptabilitat i altres tasques de l'empresa. Pel que fa al guiatge de muntanya i taller fotogràfic es subcontractarà externament. El servei de neteja i bugaderia també serà extern a l'empresa.

Anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats)

	D'origen intern	D'origen extern
Punts dèbils	<p>Debilitats:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absència d'imatge de marca i posicionament: al tractar-se d'una empresa de nova creació i no alineada a cap marca o "cadena" no consta d'una imatge potent i present dins del mercat. - Falta d'experiència en el sector: l'allotjament funcionarà de manera independent i no estarà vinculat a cap gran empresa o estació d'esquí, almenys en un primer moment. - Falta de contactes i clients: nova activitat i gestió dels contactes comercials des de zero. - Insuficiència financera: falta de recursos econòmics/patrocïnadors i capacitat financera limitada. 	<p>Amenaces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forta competència: grans empreses amb forta presència i "poder" dins el país. - Experiència dels competidors: compten amb una experiència, marca i presència dins del mercat que l'empresa no posseeix. - Crisi econòmica mundial i nou paradigma Covid-19: com hem vist anteriorment el turisme és una de les activitats que es veu i veurà més afectada per aquesta nova situació econòmica.
Punts forts	<p>Fortaleces:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bon equip i formació: equip jove i dinàmic amb coneixement i expertesa en els serveis (guiatge de muntanya i taller de fotografia). - Ubicació única i exclusiva com a element diferenciador. - Innovació i respecte mediambiental: allotjament totalment autosuficient i respectuós amb l'entorn. - Orientació al client. - Actitud positiva: projecte nou i equip amb ganes de portar-ho endavant. 	<p>Oportunitats: (es veuran modificades per la crisi econòmica)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Augment del turisme nacional i de muntanya. - Activitat atractiva i innovadora respectuosa amb el medi ambient. - Tendència favorable en el mercat: cada vegada és més la gent interessada en l'ecoturisme i les experiències úniques en un espai natural. - Paradigma COVID-19: amb la nova situació actual el turisme de proximitat jugarà un paper important, i l'hem d'aprofitar.

Taula 1. Anàlisi DAFO. Font: elaboració pròpia

6.2.3 Definició de les estratègies i programes de màrqueting

Objectius estratègics

Els objectius han estat plantejats segons la visió i missió de l'empresa. Tot i això, la dificultat més gran a l'hora d'establir uns bons objectius és adaptar-los adequadament a l'entorn, el qual es veu en constant canvi i evolució.

Han estat formulats de manera que facilitin la creació i addició de valor a l'empresa a través dels seus avantatges competitiu. Com a tota empresa de nova creació, ens hem marcat uns objectius SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound) que haurem d'aconseguir en uns terminis de temps determinats. Aquests hauran de beneficiar el funcionament global de l'empresa i ser assolits a curt, mitjà o llarg terme segons la seva tipologia.

Visió

Tenim la visió d'expandir l'oferta amb més activitats i allotjaments diferents repartits en altres punts del país, i crear el circuit *Summits of Andorra*. Una ruta única que recorrerà el país passant pels seus indrets naturals més espectaculars, i amb allotjaments exclusius que faran de l'experiència un record inoblidable.

Missió

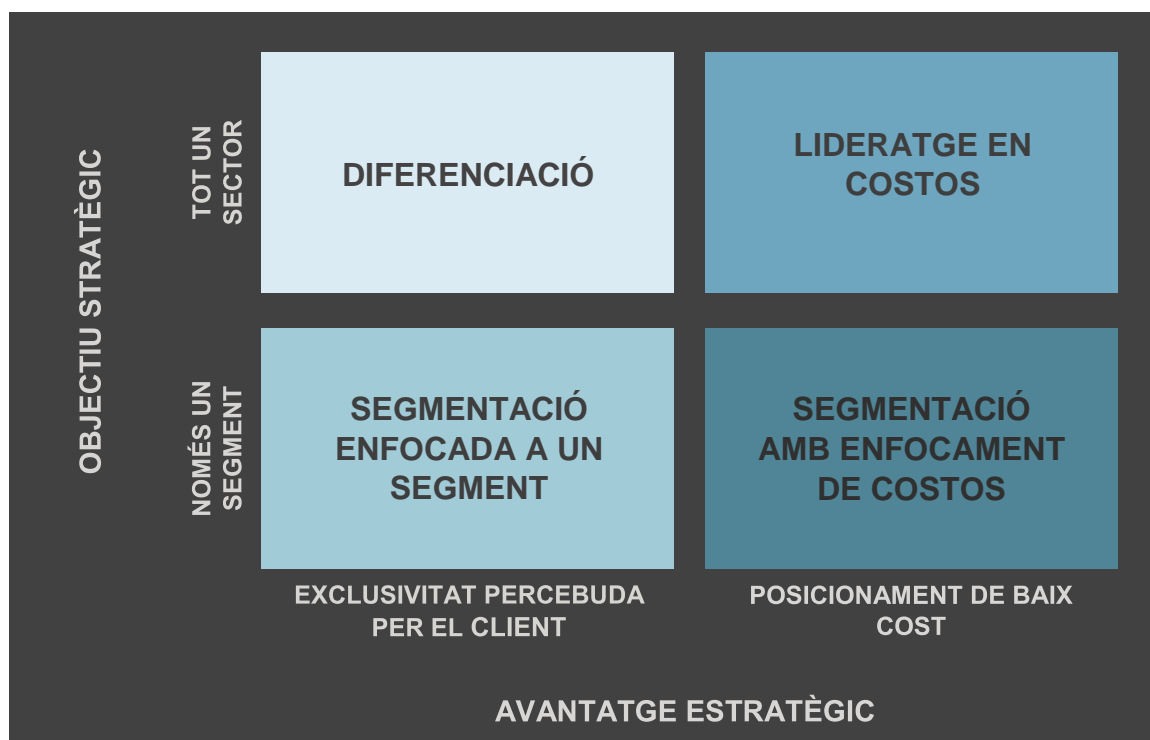
La nostra missió és convertir-nos en el primer allotjament autosuficient i exclusiu de muntanya del país.

Objectius	Termini	Indicador
Bona entrada i posicionament en el mercat (assolir o superar els resultats previstos)	Primer any	Compliment del pressupost i quadre de resultats
Bon posicionament web (primera plana de resultats positius)	Primer any	Anàlisis SEO i SEM
Creixement en xarxes socials (10 mil seguidors a Instagram, i 5mil més entre Facebook i Twitter).	Primer any	Ig analytics i Facebook stats
Aconseguir una alta satisfacció del client (per sobre d'un 8 de nota mitjana)	Primer any	Opinions en enquestes post-estada i comentaris en xarxes
Aconseguir que mínim un 80% dels clients entrin a la nostra Newsletter	Primer any	Recompte de la nostra base de dades

Taula 2. Objectius de l'empresa. Font: elaboració pròpia

Definició d'estratègies de màrqueting

Una vegada definit els objectius s'han de determinar les estratègies de màrqueting que ens faran aconseguir-ho. Existeixen varis tipus, segons Porter (1985) les estratègies genèriques són les següents:



Il·lustració 10. Estratègies de Màrqueting segons Porter (1985) Font: Traducció taula Michael Porter (1985)

L'estratègia que la nostra empresa durà a terme durant els inicis de la seva activitat serà una combinació entre diferenciació i segmentació.

Per una banda, l'estratègia de diferenciació, consisteix a dotar el producte o servei de determinades qualitats distintives que permetin diferenciar-lo dels competidors. Els nostres avantatges competitius per dur a terme la següent estratègia són:

- Ubicació de l'allotjament: la localització en mig de la muntanya a una altura de més de 2000m i només accessible a peu, proporciona un avantatge competitiu atractiu per als nostres clients.
- Característiques del producte i servei: sostenibilitat, exclusivitat i qualitat.

- Imatge atractiva: Pàgina web potent i unes xarxes socials actives (contingut fotogràfic de qualitat).
- Venem una experiència: compra motivacional a través de les emocions.
- Personal i mida de l'empresa: al ser una petita empresa el tracte amb els clients és més especial i totalment personalitzat.

Per altra banda utilitzarem l'estratègia de segmentació. Ens centrarem en un mercat concret, especialitzant-nos en turisme de muntanya (allotjament), i en la realització d'excursions guiades i tallers fotogràfics. Els clients als quals ens volem dirigir són persones amb ingressos mitjans o mitjà-alts.

Segmentació i posicionament

A causa de la complexitat del mercat és necessari dur a terme una segmentació per poder comercialitzar adequadament els productes i serveis de l'empresa. Dins la segmentació de mercats podem identificar diversos grups de clients agrupats segons els seus gustos, necessitats i/o preferències. A través del posicionament aconseguim que el producte o servei ocupi un lloc clar, distintiu i desitjable en relació amb la competència.

Els nostres serveis s'oferiran a tota classe de públic, que estimi la natura i vulgui gaudir d'una estada única en un refugi autosuficient envoltat de muntanyes. Tot i això, cal remarcar que el nostre públic objectiu són aquelles parelles amants de la natura que busquen noves experiències exclusives connectades amb la muntanya.

Pel que fa al posicionament estratègic, és necessari tenir un bon coneixement de la competència i oferir un servei amb major valor afegit, adaptant-se a les necessitats de cada segment per tal d'aconseguir un avantatge competitiu.

L'empresa vol posicionar-se en la ment del consumidor com un allotjament amb màgia i encant, respectuós amb el medi ambient, i que guarda una bona relació qualitat-preu. Sent un element clau la diferenciació del producte o servei, i intentar que sigui percebut com a únic tant per clients com per proveïdors. Creiem en l'atracció a través de la imatge i el vídeo, i en els sentiments que encomanen certs paisatges. Com hem comentat anteriorment, disposem del producte adient per totes aquelles persones que busquen escapar de la contaminació dels nuclis urbans i viure uns dies de somni. Som conscients que com a éssers humans, el 85% de les decisions de compra es prenen per motius emocionals, deixant-nos endur pels sentiments i abandonant la intel·ligència "racional".

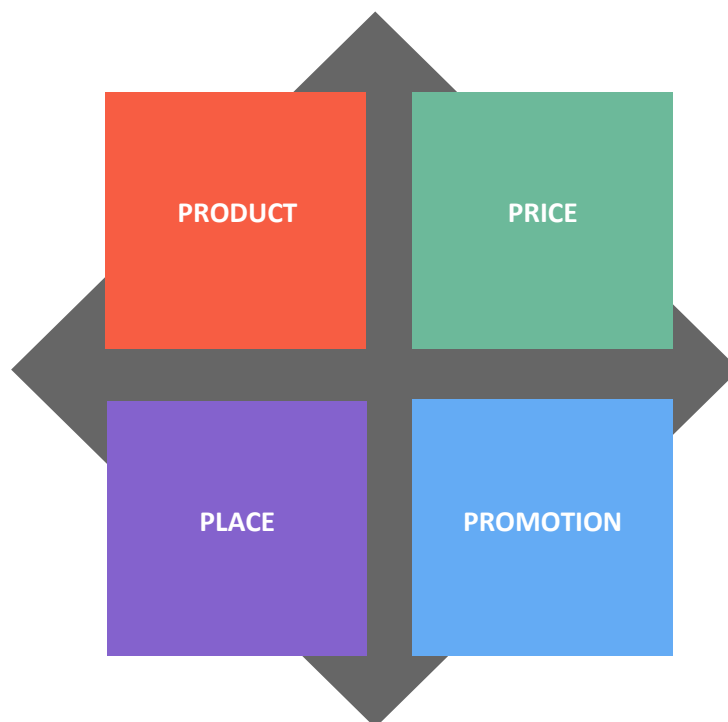
És per aquest motiu que la nostra estratègia de màrqueting i comunicació anirà enfocada a arribar a l'ànima del nostre públic i fer-lo desitjar venir a passar una estada única amb nosaltres.

Pla d'actuació

El pla operatiu és el disseny i execució del pla de màrqueting basat en les estratègies esmentades anteriorment. La nostra actuació se centra en un període a mig-llarg termini en el qual les accions es veuran limitades segons el pressupost de l'empresa.

Determinarem les estratègies seguint el Màrqueting Mix, que es basa en la combinació de funcions, recursos i instruments de l'empresa per assolir els objectius que s'ha proposat. McCarthy (1960) va dissenyar un model, que serà la nostra base, conegut com les 4 P's (product, price, placement i promotion - producte, preu, distribució i comunicació). No obstant això, a causa dels canvis constants en l'entorn i la societat, l'empresa buscarà una estratègia centrada i orientada al client.

Les 4 P's de McCarthy (1960)



Il·lustració 11. Les 4 P's de McCarthy (1960) Font: Elaboració pròpia a partir de McCarthy

Estratègia de producte

Llancem al mercat una nova tipologia d'allotjament en tot el territori pirenaic. El nostre concepte del producte se centra al voltant del consumidor i en els beneficis que aquest aporta als clients, és a dir, el que realment aquests compren, el valor afegit. L'experiència i les emocions que viuran durant l'estada és el més important per a nosaltres, ja que marcarà un impacte sobre el client i decidirà si l'experiència ha sigut bona o dolenta. Tal com diu una coneguda frase de Maya Angelou: "La gent oblidarà el que vas dir, oblidarà el que vas fer, però mai oblidarà com els vas fer sentir."

Totes les accions se centraran a convertir les estades en úniques, especials, sorprenents, inoblidables, fent d'aquest producte un referent nacional.

El producte ve acompanyat d'un seguit de serveis, fet que ens condueix a la diferenciació i diversificació d'oferta. A més d'allotjament, l'empresa compta amb productes gastronòmics autòctons de primera qualitat per als sopars i esmorzars, així com la possibilitat d'encomanar dinar o "packs" especials. Els serveis addicionals als quals els clients també poden optar són excursions per la muntanya amb el guiatge d'un expert, o tallers de fotografia de mà d'un especialista.

Un altre tipus de diferenciació serà en la manera com s'entrega el producte. Fa referència a la prestació del servei, és a dir, el tracte personalitzat que rep el client des del moment en què comença l'experiència.

Definició de l'empresa

L'empresa es caracteritza pel seu producte principal, l'allotjament. Situat en un entorn únic, envoltat exclusivament de cims, llacs i camins. El "refugi" és una estructura de fusta ferma i termosegellada, completament autosuficient, respectuosa mediambientalment i integrada amb l'entorn que l'envolta. En l'acabat interior també s'utilitza fusta per les seves qualitats d'ambient. D'aquesta forma s'aconsegueix un acabat càlid i amable. A l'interior una distribució senzilla i eficient.

Els productes gastronòmics tradicionals que trobaran són tots de productors i agricultors autòctons, quilòmetre zero, de primera qualitat. A part de l'allotjament, els serveis complementaris són el guiatge en muntanya durant una de les moltes excursions possibles a fer, que es pactaran prèviament amb el client. Durant aquesta, es guiarà al client pel sender tot indicant i explicant detalls de l'entorn com són flora, fauna i formacions geològiques. En algunes èpoques de l'any es poden veure diverses espècies

autòctones del Pirineu com són el mufló, l'isard d'Andorra, la marmota, el trençalòs i el voltor entre d'altres. Per altra banda, en el taller fotogràfic es pot triar entre dos tipus d'experiències: el taller de fotografia nocturna, ideal per a la localització en que es troba l'allotjament (zero contaminació lumínica); i el de mitja tarda, on es capturaran els càlids tons d'una posta de sol. En les dues opcions un fotògraf professional els explicarà i guiarà per tal d'aconseguir unes imatges espectaculars, que al finalitzar l'experiència podran emportar-se en forma de DVD i tornar a reviuire la màgia del moment des de casa.

DVD fotogràfic de l'experiència



Il·lustració 12. DVD fotogràfic. Font: elaboració pròpia.

Dimensions del producte

El producte està format per elements tangibles i intangibles, la qual cosa dona lloc a les quatre dimensions del producte.

- Benefici bàsic: és el servei base buscat pel client. En el nostre cas, l'allotjament.
- Producte genèric: la instal·lació que permet la prestació del servei fonamental.
- Producte esperat: totes aquelles instal·lacions "estàndards" que no ens diferencien de la competència directa, però en canvi la seva absència generaria insatisfacció. Aquí hi trobem l'allotjament en general, les "amenities", etc.
- Producte augmentat: aquells atributs diferenciadors de la competència, com l'autosuficiència de l'allotjament, la seva localització única i les vistes exclusives des de l'estança de repòs, així com el cel nocturn net de contaminació lumínica gaudit des del llit.
- Producte potencial: atributs que l'empresa haurà d'incorporar en un futur com la implementació de sistemes més sostenibles encara o la renovació de les plaques solars, etc.

Cicle de vida del producte

Els productes tenen un cicle de vida compost de quatre etapes principals que es van assolint a mesura que passa el temps: l'etapa d'introducció, de creixement, de maduresa i, finalment, de declivi.

La nostra empresa pertany a la branca de "l'hostaleria i la restauració", el que significa que segons el sector d'activitat, es podria dir que es troba en una etapa de creixement o maduresa. No obstant això, tenint en compte les característiques del nostre allotjament i el fet que es tracta d'un producte de nou llançament al mercat, podem afirmar que ens trobem en la fase d'introducció, en la qual haurem de treballar fort per a definir i consolidar el posicionament i investigar la resposta del mercat cap al producte, i adaptar-nos i reorientant les estratègies si és necessari.

6.2.4 La marca

L'empresa és presentada sota el nom de *Mountainy*, que significa allò que pertany o viu a la muntanya. També és sinònim de "mountainous", que en anglès significa un lloc que té moltes muntanyes. Mountainy és una variació de la paraula muntanya en anglès, que representa la bellesa en la seva forma més pura, tal com ho fan les muntanyes i la natura.

Sota l'eslògan "El sostre dels Pirineus" volem representar aquesta idea de puresa, d'aïllament, d'excepcionalitat de dormir en plena muntanya, i convertir-nos en un referent dins dels Pirineus.

S'ha elegit com a imatge de l'empresa un logotip senzill i potent que representa l'essència de l'empresa i el seu element clau, la muntanya. La imatge s'ha dissenyat inspirant-nos en un dels cims del país, el Font Blanca.

Mountainy: El sostre dels Pirineus



Il·lustració 13. La Marca: Mountainy: El sostre dels Pirineus. Font: Elaboració pròpia.

6.2.5 Estratègia de preus

El preu és una de les variables clau per a la presa de decisions. És el “sacrifici” econòmic que haurà de fer el client o consumidor a canvi del producte o servei. Tant el preu com la comunicació ens ajudaran a assolir els nostres objectius i es poden modificar a curt termini segons les situacions o canvis.

Els preus s’han fixat tenint en compte el posicionament que volem per a l’empresa dins del mercat, sobretot en relació amb els nostres principals competidors. És per això que ens hem fixat en la demanda, la competència i els costos que ens suposen la prestació del servei.

La demanda ens fixa el límit superior, és a dir, la quantitat màxima que els clients estan disposats a pagar pel producte o servei. Actualment, a causa de la crisi econòmica, considerem que la demanda és elàstica, és a dir, que és molt sensible als canvis en els preus. Els costos marquen el límit inferior, el preu mínim amb què l’empresa està disposada a prestar els seus serveis. Aquest límit inferior està format pels costos totals (fixos i variables) de la prestació del servei, més un marge que permeti obtenir beneficis.

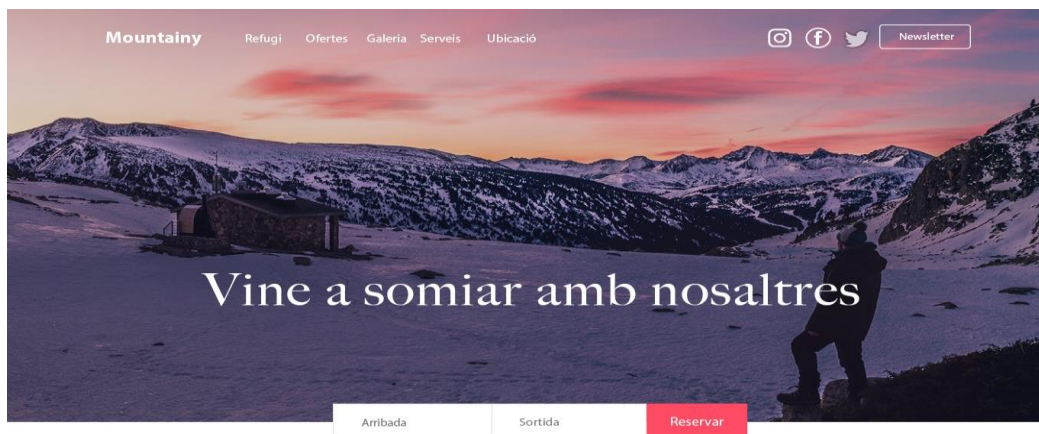
Les estratègies que adoptarà l’empresa s’adaptaran a les diferents fluctuacions i situacions del mercat de manera dinàmica buscant obtenir la major rendibilitat possible. Els preus estan definits segons l’afluència de turistes (temporada alta o baixa). Hi haurà packs amb preus tancats per promocionar les activitats i serveis complementaris o packs amb ofertes per incentivar l’ocupació en aquells mesos de baixa activitat.

	PREUS ALLOTJAMENT	
<i>*preu per persona</i>	Temporada alta	Temporada baixa
Dues persones (sopar i esmorzar)	140-150€	120 €
	PREUS PAKCS	
Pack romàntic (Vi o <i>Champagne</i> i bombons)	2 persones	45 €
Pack dinar	2 persones	52,50 €
	PREUS SERVEIS COMPLEMENTARIS	
Excursió amb guia de muntanya	110 €	95 €
Taller fotografia	100 €	90 €

Taula 3. Taula de preus. Font: elaboració pròpia







6.2.6 Estratègia de vendes i distribució

Tenint en compte la dimensió inicial de la nostra empresa, hem optat per distribuir i vendre el nostre servei a través de canals directes. Un canal directe és quan el producte va des del fabricant al consumidor sense passar per cap intermediari. Els avantatges d'aquest canal són l'estalvi en els costos de distribució i intermediaris, una relació més personal i contínua amb el client, i un control total del producte i la seva imatge. Per tant, el canal principal de distribució serà la nostra pàgina web, on els clients podran reservar via telefònica, correu electrònic o a través de la mateixa web.



Experiències

Populars Ordenar

 <p>Estada al nostre refugi exclusiu 100% autosuficient Inclou Sopar i Esmorzar 120€</p>	 <p>Estada més pack romàntic Un regal únic per la teva parella MP+ pack romàntic Consultar preu</p>	 <p>Excursió guiada més estada Guiatge per muntanya Ruta a escollir Consultar preu</p>
 <p>Taller de fotografia nocturna Fotògraf especialitzat Observació d'estels Consultar preus</p>	 <p>Excursió guiada Guiatge d'un expert Ruta a escollir Consultar preus</p>	 <p>Flora i fauna Acompanyament professional Consultar preus</p>

Totes les experiències

Allotjament

El refugi
Interior
Ubicació
Packs
Serveis
Ofertes

Explora

Reserves
Galeria
Testimonis
Sostenibilitat

Qui som?

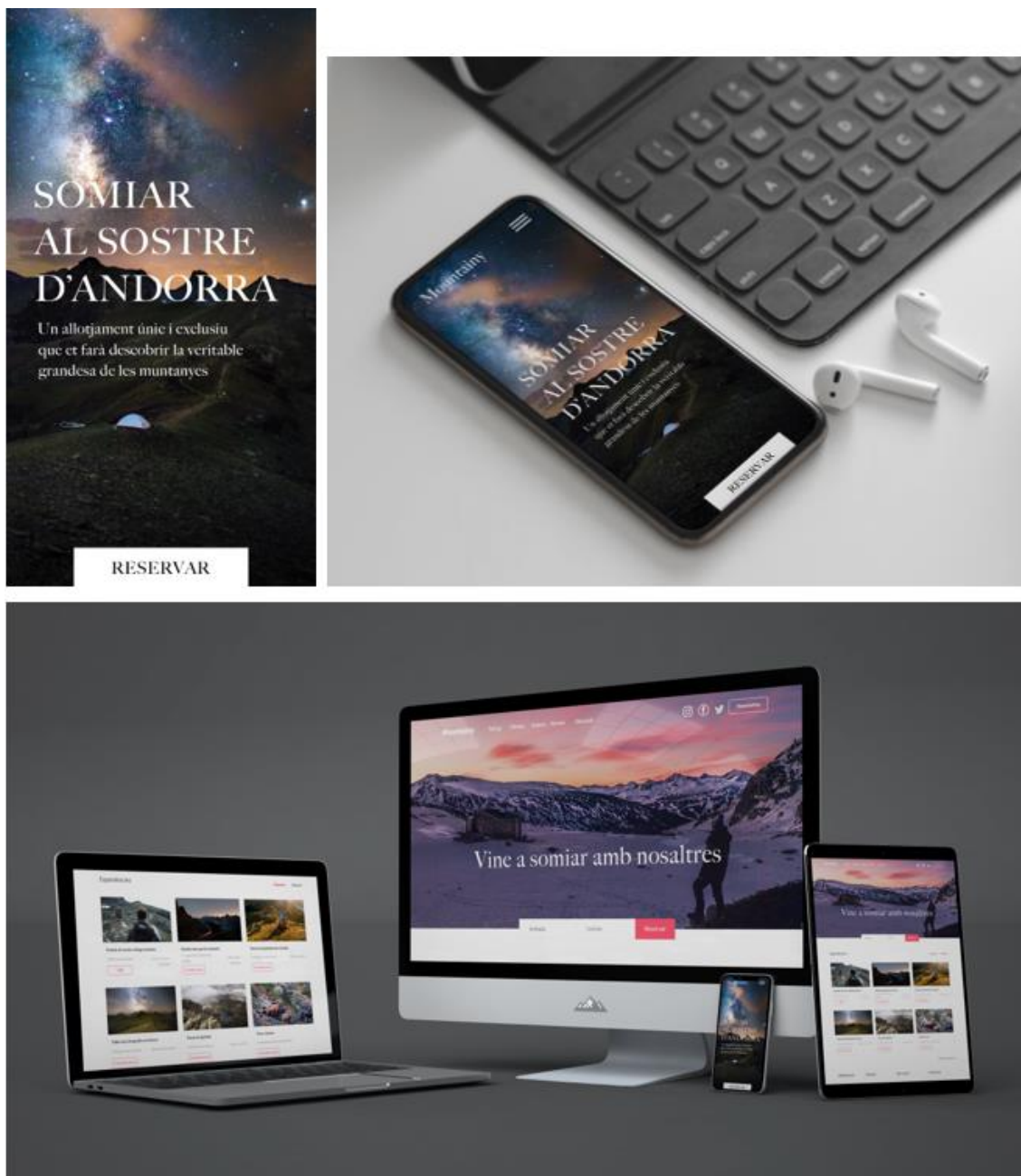
La nostra historia
Proveïdors
Blog
Política de privacitat
Termes i condicions

Contacte

No dubteu en contactar-nos via email:
infofugi@andorra.ad
+376 339 554

Il·lustració 14. Disseny pàgina web. Font: elaboració pròpia

Dins la web mountainyand.com podran veure la disponibilitat d'allotjament així com concretar la reserva, consultar les diferents activitats, informació sobre l'allotjament, fotografies i vídeos, i testimonis i opinions d'altres clients. També hi tindrem enllaçades les nostres xarxes socials i la possibilitat d'inscriure's a la nostra *Newsletter*. Som conscients que el temps mitjà que passa una persona dins una pàgina web és d'un minut i mig, en el qual duu a terme una mitjana de tres "clicks". Per aquest motiu hem dissenyat una web molt visual i senzilla que permetrà una major accessibilitat, comoditat i rapidesa a l'hora de buscar informació. També comptem amb la versió per a mòbils per tal de ser accessibles des de qualsevol dispositiu.



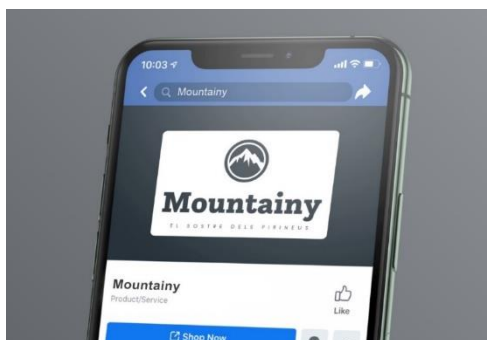
Il·lustració 15. Formats web i dispositius. Font: Elaboració pròpia

Definirem a la perfecció els conceptes clau relacionats amb l'empresa per tal d'obtenir un bon posicionament SEO, perquè quan un usuari els introdueixi al cercador, la nostra web sigui de les primeres i així tingui més probabilitats de ser clicada. El posicionament SEO (Search Engines Optimization) d'una pàgina web és clau i pot determinar l'èxit o el fracàs d'una empresa. Les xarxes socials tindran també una gran importància, ja que ens ajudaran a assolir una major cobertura del mercat i arribar al tipus de públic objectiu. Totes elles aniran enllaçades directament amb la pàgina web, de tal manera que en el moment que es prengui la decisió de reservar es pugui començar a fer el procés de manera fàcil i directa amb un sol clic.

Es farà el llançament del producte en l'àmbit nacional enfocant-nos en atraure el client de proximitat i dels països veïns, Espanya i França. Tots els productes relacionats amb l'allotjament, com la gastronomia, cosmètics (sabons) i complements, són de proveïdors autòctons i de qualitat. Això també ens permetrà no només millorar la marca Andorra i donar-la a conèixer, sinó també fer un treball conjunt amb els diferents proveïdors nacionals per promocionar-nos de manera conjunta. La majoria de les vendes seran a través dels canals de distribució oficials de l'empresa. S'analitzaran els resultats trimestralment per tal de millorar-los posteriorment.

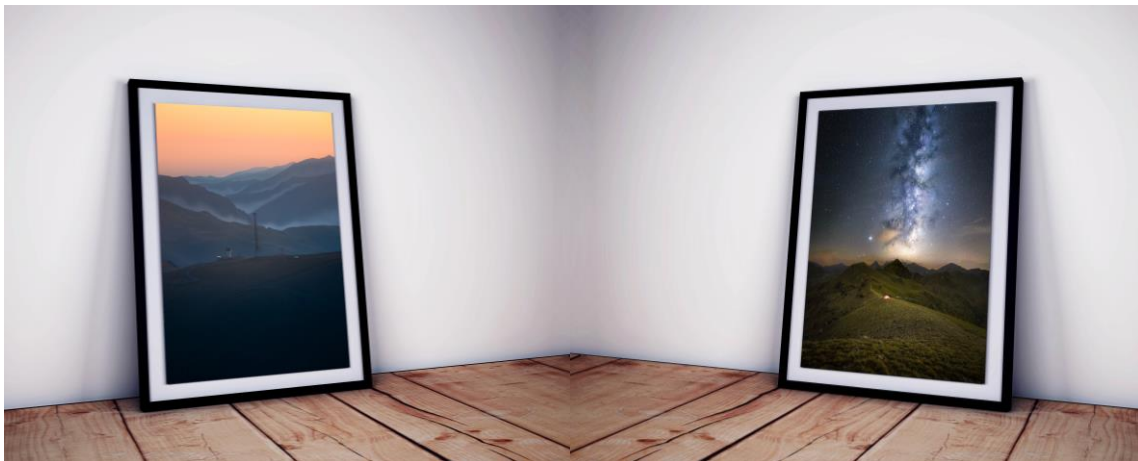
6.2.7 Pla de promoció i comunicació

L'empresa és de nova creació i per tant es troba en una fase d'introducció, de manera que els objectius principals són donar-se a conèixer i estimular les primeres vendes. Gràcies al valor de marca i el nostre tret diferencial aconseguirem posicionar-nos en la ment del consumidor i fidelitzar-lo. Utilitzarem el "boca-orella" com la nostra millor eina de promoció entre el públic nacional i de proximitat, sobretot tenint en compte la dimensió del país on ens trobem. La presència en xarxes també serà un punt important i clau en el desenvolupament i promoció, ja que un dels objectius principals és la creació d'una comunitat forta de clients que ens recomanaran als seus familiars i amics. Per arribar a un públic més ampli es crearan comptes en diferents xarxes socials com Instagram, Facebook i Twitter.



Il·lustració 16. Xarxes socials. Font: Elaboració pròpia.

Penjarem contingut variat i de qualitat que aportí valor i ens ajudi a crear la nostra imatge de marca. Per això anirem variant amb la tipologia de contingut, entre fotografies i vídeos curts sobre l'experiència, paisatges i serveis que oferim. Es penjaran un mínim de cinc "posts" a la setmana així com un seguiment regular a l'apartat "d'instastories" (en el cas d'Instagram) que ens permetrà interactuar més amb el nostre públic a través d'enquestes, votacions i preguntes-respostes. Una vegada al mes es farà un vídeo en directe en el qual visitarem un dels nostres proveïdors i ens ensenyaran com és el procés pel qual passen tots els seus productes abans de sortir a la venda. Tot el material creat durant la visita es penjarà gradualment per tal d'anar informant sobre els nostres proveïdors i que ells també puguin beneficiar-se i penjar-ho a les seves xarxes socials.



Il·lustració 17. Imatges i quadres Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a la publicitat “online” es crearan “ads” tant per Instagram com per Facebook. Aquestes dues plataformes ens permeten donar-nos a conèixer a un preu molt assequible i decidir a quin públic les dirigim. També s'utilitzarà “Google Adds” per tal de posicionar-nos en els primers resultats quan es busquin paraules claus relacionades amb el nostre servei.

S'estudiarà també l'opció de col·laborar amb marques importants dins del sector i “micro-influencers”. Aquesta és una opció molt interessant perquè aquestes persones compten amb un públic fidel i amb el que realment comparteixen gustos i interessos. També estudiarem l'opció de dur a terme algun sorteig que ens ajudi a guanyar notorietat a les xarxes, sortejant una estada completa, regals com *merchandising* Mountainy o imatges de les nostres experiències, i lots de productes artesanals de quilòmetre zero dels nostres proveïdors.



Il·lustració 18. Imatge emmarcada. Font: Elaboració pròpia.

Per últim, també durem a terme la creació d'un vídeo de presentació que representi l'essència del nostre producte i reflecteixi els valors i vivències que volem transmetre al client.

Pel que fa a la nostra pàgina web, tindrem un apartat perquè tot client o potencial pugui introduir el seu correu electrònic i formar part de la nostra *Newsletter* on anirem informant sobre noves ofertes i "packs" especials.

Per tal de dur a terme un bon seguiment dels nostres clients i la seva fidelització amb l'empresa s'emprarà el sistema de CRM (Customer Relationship Management) en el qual anirem integrant totes les seves dades (personals, aficions, gustos, etc).

S'utilitzaran campanyes *d'emailing* personalitzat a cada client felicitant-los en el dia del seu aniversari o per Nadal i Cap d'Any. Es proporcionarà com a regal un descompte especial a utilitzar en la nostra empresa dins d'un marc de temps determinat.

Gràcies als *e-mails* personalitzats i al servei post-estada ens posarem en contacte amb els clients un cop passada la seva experiència amb nosaltres per comprovar les seves impressions i suggeriments a través del nostre qüestionari de satisfacció.

6.2.8 Execució i control

Una vegada implementat el pla s’ha de fer un bon control i seguiment per tal d’identificar aquelles parts que no funcionen segons previst i efectuar canvis, si necessaris, per millorar i corregir errors. Un cop plantejades totes les accions a desenvolupar dins el pla de màrqueting hem elaborat un cronograma en què es recullen totes elles i els períodes de temps que dedicarem a cada una d’aquestes accions per a la seva correcta execució. Aquesta eina ens facilita la presentació de les accions, així com el seguiment i control de les mateixes. D’aquesta manera no ens desviarem del pla marcat ni s’efectuaran retards. En el següent cronograma mostrem les accions específiques juntament amb la seva durada.

Cronograma

	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Anàlisi de l’entorn	■											
Anàlisi intern	■											
Planificació estratègica	■	■										
Disseny de l’empresa		■										
Constitució legal i registre de marca		■	■									
Construcció de l’allotjament i acondicionament			■									
Inici activitat				■								
PRODUCTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificació del producte		■	■									
Tancament i contractació de proveïdors			■									
PREUS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificació de preus			■									
Aplicació de tarifes	■		■		■		■			■		■
DISTRIBUCIÓ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pàgina Web			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Xarxes Social			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
COMUNICACIÓ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Planificació	■	■										
Disseny i creació de campanya		■	■									
Publicitat				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Creació de la pàgina web		■										
Activitat en xarxes socials		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Taula 4. Cronograma d’execució del pla de màrqueting. Font: elaboració pròpia.

La creació de la pàgina web així com les diferents xarxes socials es faran abans de l'obertura de l'allotjament, de tal manera que el públic pugui conèixer i familiaritzar-s'hi, explorar-la i veure-hi les diferents activitats i preus. Des del primer dia es mantindrà una activitat molt potent en xarxes socials per tal de donar-nos a conèixer entre el panorama nacional i veí. Això ho aconseguirem duent a terme els sortejos i col·laboracions esmentades en apartats anteriors. Al finalitzar l'any es farà una avaluació i control de les diferents accions per tal de comprovar els resultats i eficàcia d'aquestes. Un cop valorades, es faran les modificacions pertinents per tal de continuar millorant el producte i les seves característiques per al següent any.

Pel que fa al control, des de Mountainy farem una avaluació per veure si s'estan complint els objectius i el pressupost. En cas que s'hagin de variar aspectes, es durà a terme una optimització del pla. L'eix central de control per a la nostra empresa és el mesurament de la satisfacció dels nostres clients. Com més clients satisfets tinguem, més creixerà l'empresa i els seus beneficis.

El nivell de satisfacció es defineix com la diferència entre les expectatives i les percepcions del servei prestat. Per tal de conèixer la satisfacció dels clients es faran servir qüestionaris via correu electrònic que enviarem directament als clients una vegada acabin la seva estada amb nosaltres. Els resultats de diverses enquestes i els diferents suggeriments dels clients s'analitzaran per tal d'identificar tant els punts forts del servei com els dèbils. Una cop identificats s'actuarà al respecte per tal de potenciar i millorar aquells aspectes que han quedat menys valorats dins l'enquesta.

QÜESTIONARI DE SATISFACCIÓ

Estimat client,

Esperem que la seva estada hagi estat inoblidable.

Amb l'objectiu de continuar millorant l'experiència dels nostres clients durant la seva estada, li agrairíem que dediqués un minut del seu temps a respondre aquest senzill qüestionari.

1. Com va conèixer Mountainy?

a) Xarxes Socials b) Pàgina web c) Amics o familiars d) Altres: ...

2. Valori de 1 a 5, sent 1 "molt insatisfet" i 5 "excel·lent", els següents aspectes:

a) Facilitat i atenció a l'hora de reservar

1 2 3 4 5

b) Instal·lacions i mobiliari de l'allotjament/refugi

1 2 3 4 5

c) Qualitat del àpats

1 2 3 4 5

d) Satisfacció general amb la seva estada

1 2 3 4 5

e) Guiatge de muntanya (en cas d'haver-hi participat)

1 2 3 4 5

f) Taller de fotografia (en cas d'haver-hi participat)

1 2 3 4 5

3. Recomanaria aquesta experiència als seus familiars i amics?

Sí No Si ha contestat que no, per què?: ...

4. Té algun comentari o suggeriment que voldria transmetre'ns?

Moltes gràcies pel seu temps, la seva opinió ens ajuda a millorar.

Esperem tornar-lo a veure aviat!



MOUNTAINY
EL SOSTRE DELS PIRINEUS

Mountainy: El sostre dels Pirineus

6.3 Pla d'operacions

Localització de l'empresa

L'empresa estarà registrada al Principat d'Andorra. L'allotjament com a tal també estarà situat dins els dominis del país en algun indret, encara per determinar, de les muntanyes del principat.

Descripció del pla d'operacions

Procés de producció. Nivell tecnològic

La construcció del refugi és durà a terme una vegada se sàpiga amb certesa la localització que prèviament s'haurà pactat amb el Govern d'Andorra. El procés de producció no és complicat i es durà a terme en el transcurs d'una setmana. La construcció es farà a través de peces prefabricades per facilitar el muntatge i transport dels elements.

Recursos materials necessaris (maquinària, eines, vehicles...)

Tot el material per al refugi serà transportat amb l'ajuda d'un helicòpter fins al lloc establert. Un cop allà es farà el muntatge d'aquest sense necessitat de vehicles o altres eines "pesades".

Necessitat de recursos humans

Necessitarem mà d'obra per al muntatge i construcció de l'allotjament. S'ha comptat amb un total de cinc persones, encarregades de muntar l'estructura una vegada transportada a la zona exacta. Pel que fa al funcionament del servei, l'empresa subcontractarà a personal extern per a la neteja del refugi i bugaderia, així com pels serveis de guiatge de muntanya i taller de fotografia.

En cas que es compleixin els resultats i el projecte continués endavant la necessitat de més recursos humans és òbvia, per tal d'implementar nous allotjaments i serveis extres.

6.4 Pla econòmic i financer

El projecte és la creació d'una empresa de gestió i explotació d'allotjaments turístics, a l'alta muntanya.

Per portar-lo a terme haurem de:

- Constituir l'empresa (IIM)
- Construcció de l'allotjament i mobiliari (IMM)

El cost de constitució d'una societat limitada és el següent:

IMMOBILITZAT IMMATERIAL		
Capital		3.000,00 €
Notari		600,00 € + IGI 4,5%
Govern	Reserva Denominació social	5,36 €
	Taxa Constitució	1.016,67 €
Comú	Reserva Denominació social	5,36 €
	Taxa Comerç	214,21 €
	Alta Comerç	201,53 €
Assessors / Advocat	Inclou: tràmits davant Govern i Comú, redacció d'estatuts socials	2.000,00 € + IGI 4,5%
COST TOTAL		4.043,13 €

Taula 5. Inversió Immobilitzat immaterial.

Les despeses en immobilitzat immaterial són la suma dels tràmits a realitzar tant a Govern com a Comuns.

Pel que fa a l'immobilitzat material detallarem les despeses de la construcció de l'edifici així com el mobiliari i equipaments necessaris.

TRANSPORT + CONSTRUCCIÓ	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
Construcció refugi		32.625,00	32.625,00	34.093,13
Transport helicòpter		6.400,00	6.400,00	6.688,00
Muntatge		8.000,00	8.000,00	8.360,00
SUBTOTAL INVERSIÓ			47.025,00	49.141,13

Taula 6. Inversió per la construcció i muntatge del refugi.

A la taula 8 podem veure representada la inversió total necessària per a la construcció i muntatge. Es desglossen els diferents costos amb IGI i sense. L'IGI és l'Impost General Indirecte (equivalent a l'IVA espanyol), gravat amb un 4,5%.

MOBILIARI REFUGI	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
Matalàs viscoelàstic individual	2	445,00	890,00	930,05
Coixí	2	25,00	50,00	52,25
Roba de llit	2	30,00	60,00	62,70
Bullidor	1	19,90	19,90	20,80
Estris de cuina	5	24,75	123,75	129,32
Estufa de llenya amb forn	1	680,00	680,00	710,60
Pack elements de vaixela	1	25,00	25,00	26,13
Nevera petita	1	295,00	295,00	308,28
Taula	1	136,00	136,00	142,12
Tamborets	3	55,00	165,00	172,43
Coixins sofà i tamborets	5	18,95	94,75	99,01
Tovallols	4	4,50	18,00	18,81
SUBTOTAL INVERSIÓ			2.557,40	2.672,48

Taula 7. Inversió en mobiliari per al refugi

Un cop construïda i muntada l'estructura s'ha de dur a terme una inversió de mobiliari per tal d'equipar l'allotjament amb els serveis bàsics. Aquests estan indicats i desglossats segons la seva zona i utilitat.

MAQUINÀRIA	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
Plaques fotovoltaïques	1	136,50	136,50	142,64
Bomba d'aigua	1	124,70	124,70	130,31
Sistema captació d'aigua pluja	1	1.456,50	1.456,50	1.522,04
SUBTOTAL INVERSIÓ			1.717,70	1.795,00

MOBILIARI WC	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
WC compostatge	1	1.125,00	1.125,00	1.175,63
Mobiliari d'higiene	1	10,00	10,00	10,45
SUBTOTAL INVERSIÓ			1.135,00	1.186,08

INSTAL·LACIONS	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
Instal·lació elèctrica			1.500,00	1.567,50
SUBTOTAL INVERSIÓ			1.500,00	1.567,50

Taula 8. Inversions en maquinària sostenible i instal·lacions

Costos d'instal·lació de maquinària sostenible:

- Electricitat: La coberta està equipada amb plaques fotovoltaïques que generen electricitat per tal d'equipar el refugi amb llum de baix consum i electricitat mínima.
- Aigua: el sistema de coberta permet recollir l'aigua de pluja per emmagatzemar-la i emprar-la posteriorment en l'aixeta de la cuina. No serà potable.
- Servei: el refugi compta amb un lavabo al qual s'accedeix per l'exterior, per tal de protegir-lo d'olors no desitjades. No requereix d'aigua ni canalització (bany sec, o de compostatge).

EQUIPS INFORMÀTICS	Quantitat	Preu	Total Cost	Total Cost (amb IGI)
Ordinador	1	599,75	599,75	626,74
Domini web (mountainyand.com)	1	10,00	10,00	10,45
Creació pàgina web	1	6.500,00	6.500,00	6.792,50
SUBTOTAL INVERSIÓ			7.109,75	7.429,69

Taula 9. Inversions en equips informàtics

I per acabar, l'última de les inversions és per la plataforma web juntament amb l'ordinador que permetrà dur a terme l'explotació.

IMMOBILITZAT MATERIAL	
IMMOBILITZAT MATERIAL	
TRANSPORT + CONSTRUCCIÓ	47.025,00
MOBILIARI REFUGI	2.557,40
MOBILIARI WC	1.135,00
MAQUINÀRIA	1.717,70
EQUIPS INFORMÀTICS	7.109,75
INSTAL·LACIONS	1.500,00
TOTAL IMMOBILITZAT MATERIAL	61.044,85
TOTAL INVERSIÓ SENSE IGI	61.044,85
Import total IGI inversions	2.747,02
TOTAL INVERSIÓ AMB IGI (4,5%)	63.791,87

Taula 10. Resum d'inversions d'immobilitzat

A la taula 12 hi trobem els totals en inversió per a immobilitzat material detallats anteriorment.

FINANÇAMENT INICIAL	
TOTAL IMMOBILITZAT MATERIAL	61.044,85
IGI IMMOBILITZAT MATERIAL	2.747,02
TOTAL IMMOBILITZAT IMMATERIAL	4.043,13
IGI IMMOBILITZAT IMMATERIAL	117,00
Despeses d'explotació (6 mesos)	14.538,00
Romanent	5.000,00
FONS DE MANIOBRA	19.538,00
NECESSITATS DE FINANÇAMENT	87.490,00
FINANÇAMENT	90.000,00

Taula 11. Finançament inicial de l'empresa

Per tal d'establir el finançament inicial necessari, a la taula 13 hem sumat els totals dels diferents immobilitzats, juntament amb el seu IGI. Aquest, també inclou les despeses dels primers sis mesos de l'empresa juntament amb un romanent de 5.000€, per tal d'assegurar la vida i continuïtat de l'entitat durant els seus primers mesos d'activitat.

Tenint en compte això, les necessitats de finançament sumen un total de 87.490,00€, que es satisfaran gràcies al finançament aliè. El capital necessari per a la constitució de la societat, 3.000€, seran aportats per la pròpia empresa. La resta es finança mitjançant un préstec bancari en una entitat bancària andorrana.

CONCEPTE	ANUAL	MENSUAL
Valor nominal	90.000,00	90.000,00
Tipus d'interès	2,50%	0,21%
Nº períodes	10,00	120,00
Quota total	10.283,29	847,28
Despeses formalització	450,00	450,00

Taula 12. Préstec bancari

QUADRE AMORTITZACIO PRÉSTEC				
Períodes	Quota mensual	Interessos	Amortització	Capital pendent
1	847,28	185,39	661,89	89.338,11
2	847,28	184,02	663,25	88.674,86
3	847,28	182,66	664,62	88.010,24
4	847,28	181,29	665,99	87.344,25
5	847,28	179,91	667,36	86.676,89
6	847,28	178,54	668,74	86.008,15
7	847,28	177,16	670,11	85.338,04
8	847,28	175,78	671,49	84.666,54
9	847,28	174,40	672,88	83.993,67
10	847,28	173,01	674,26	83.319,41
11	847,28	171,62	675,65	82.643,75
12	847,28	170,23	677,04	81.966,71
13	847,28	168,84	678,44	81.288,27
14	847,28	167,44	679,84	80.608,44
15	847,28	166,04	681,24	79.927,20
16	847,28	164,64	682,64	79.244,56
17	847,28	163,23	684,04	78.560,52
18	847,28	161,82	685,45	77.875,07
19	847,28	160,41	686,87	77.188,20
20	847,28	159,00	688,28	76.499,92
21	847,28	157,58	689,70	75.810,22
22	847,28	156,16	691,12	75.119,10
23	847,28	154,73	692,54	74.426,56
24	847,28	153,31	693,97	73.732,59
25	847,28	151,88	695,40	73.037,19
26	847,28	150,44	696,83	72.340,36
27	847,28	149,01	698,27	71.642,09
28	847,28	147,57	699,70	70.942,39
29	847,28	146,13	701,15	70.241,24
30	847,28	144,69	702,59	69.538,65
31	847,28	143,24	704,04	68.834,62
32	847,28	141,79	705,49	68.129,13
33	847,28	140,33	706,94	67.422,19
34	847,28	138,88	708,40	66.713,79
35	847,28	137,42	709,86	66.003,93
36	847,28	135,96	711,32	65.292,62

Taula 13. Quadre amortització del préstec bancari

Per determinar quina és la vida útil dels immobilitzats i calcular el resultat de l'empresa a final d'any, és necessari dur a terme un pla d'amortització.

PLA D'AMORTITZACIÓ			
IMMOBILITZAT MATERIAL	Total	%	Import
CONSTRUCCIÓ	47.025,00	5%	2.351,25
MOBILIARI REFUGI	2.557,40	10%	255,74
MOBILIARI WC	1.135,00	10%	113,50
MAQUINÀRIA	1.717,70	10%	171,77
EQUIPS INFORMÀTICS	7.109,75	20%	1.421,95
INSTAL·LACIONS	1.500,00	5%	75,00
TOTAL IMMOBILITZAT MATERIAL	61.044,85		4.389,21
IMMOBILITZAT IMMATERIAL	4.043,13	20%	808,63
Dotació anual amortització			5.197,84
Dotació mensual amortització			433,15

Taula 14. Pla d'amortització

A la taula 16 podem veure els diferents tipus d'immobilitzats amb el seu corresponent percentatge i import anual d'amortització. Finalment s'indica la dotació anual i mensual que es reflectirà en el compte d'explotació.

A continuació drem a terme el compte d'exploració, que indicarà la viabilitat de l'empresa gràcies al càlcul dels ingressos i despeses mensuals així com els costos fixes i variables.

Primer de tot efectuarem el càlcul dels ingressos previstos durant el primer període d'activitat.

INGRESSOS - ANY 1						
	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY
Ingressos allotjament	3.472,00	3.136,00	2.232,00	4.200,00	2.604,00	5.040,00
Ingressos packs extra	487,50	195,00	195,00	585,00	195,00	585,00
Ingressos guia	220,00	220,00	220,00	380,00	380,00	665,00
Ingressos fotogràf	360,00	180,00	180,00	360,00	450,00	1.000,00
Ocupació Mensual	40,00%	40,00%	30,00%	50,00%	35,00%	60,00%

JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL
6.510,00	6.975,00	4.200,00	2.232,00	2.160,00	3.472,00	46.233,00
975,00	975,00	585,00	195,00	195,00	487,50	5.655,00
950,00	1.140,00	570,00	190,00	190,00	220,00	5.345,00
1.200,00	1.500,00	450,00	180,00	180,00	630,00	6.670,00
Ocupació Mensual	70,00%	75,00%	50,00%	30,00%	30,00%	40,00%

Taula 15. Ingressos primer any

En la previsió d'ingressos de la taula 17 podem observar els resultats obtinguts utilitzant les estratègies de preu esmentades anteriorment. Tenint en compte el preu unitari i l'ocupació, podem preveure els ingressos mensuals i del final del primer any. Per tal de determinar l'ocupació mensual hem tingut en compte les pernoctacions en refugis de muntanya i allotjaments similars.

El ingressos previstos al finalitzar el primer any d'activitat són de 6.670,00€.

PÈRDUES I GUANYS													
	gener	febrer	març	abril	maig	juny	juliol	agost	setembre	octubre	novembre	desembre	TOTALS
INGRESSOS													
Ingressos allotjament	3.472,00	3.136,00	2.232,00	4.200,00	2.604,00	5.040,00	6.510,00	6.975,00	4.200,00	2.232,00	2.160,00	3.472,00	46.233,00
Ingressos extres dinar i pack especial	487,50	195,00	195,00	585,00	195,00	585,00	975,00	975,00	585,00	195,00	195,00	487,50	5.655,00
Ingressos guia	220,00	220,00	220,00	380,00	380,00	665,00	950,00	1.140,00	570,00	190,00	190,00	220,00	5.345,00
Ingressos fotogràf	360,00	180,00	180,00	360,00	450,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00	450,00	180,00	180,00	630,00	6.670,00
- Consums d'existències	535,33	483,53	401,50	647,58	468,42	777,10	936,83	1.003,75	647,58	401,50	388,55	535,33	7.226,99
- Consums dinar i packs	335,09	134,04	134,04	402,11	134,04	402,11	670,19	670,19	402,11	134,04	134,04	335,09	3.887,07
- Honoraris guia	94,00	94,00	94,00	188,00	188,00	329,00	470,00	564,00	282,00	94,00	94,00	94,00	2.585,00
- Honoraris fotogràf	196,00	98,00	98,00	196,00	245,00	490,00	588,00	735,00	245,00	98,00	98,00	343,00	3.430,00
Marge Contribució	3.379,07	2.921,44	2.099,46	4.091,31	2.593,55	5.291,79	6.969,98	7.617,07	4.228,31	2.069,46	2.010,42	3.502,07	46.773,93
DESPESES													
Arrendaments	347,20	313,60	223,20	420,00	260,40	504,00	651,00	697,50	420,00	223,20	216,00	347,20	4.623,30
Altres despeses (neteja i bugaderia)	297,60	268,80	223,20	360,00	260,40	432,00	520,80	558,00	360,00	223,20	216,00	297,60	4.017,60
Publicitat i propaganda	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Serveis professionals ind.	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Manteniment web i serveis informàtics	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Reparacions i conservació	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	360,00
Subministraments	24,80	22,40	18,60	30,00	21,70	36,00	43,40	46,50	30,00	18,60	18,00	24,80	334,80
Telèfon	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	30,31	363,72
Primes d'Assegurances	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	19,50	234,00
Sous i salaris	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	19.200,00
Seguretat Social	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	248,00	2.976,00
Dot. Amort. Desp. Form.deutes	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	50,00
Dot. Amort. Immob.	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	433,15	5.197,84
Despeses fixes	3.209,73	3.144,93	3.005,13	3.350,13	3.082,63	3.512,13	3.755,33	3.842,13	3.350,13	3.005,13	2.990,13	3.209,77	39.457,26
Benefici abans d'interessos i IS	169,35	-223,49	-905,66	741,18	-489,08	1.779,67	3.214,66	3.774,94	878,18	-935,66	-979,71	292,31	7.316,67
-Interessos deute ll/t	185,39	184,02	182,66	181,29	179,91	178,54	177,16	175,78	174,40	173,01	171,62	170,23	2.134,02
Benefici abans de l'Impost Societat	-16,04	-407,51	-1.088,32	559,90	-668,99	1.601,13	3.037,49	3.599,16	703,78	-1.108,68	-1.151,34	122,08	5.182,66
-Impost sobre societats (IS)													518,26552
Benefici net													4.664,39

Taula 16. Pèrdues i Guanys primer any

A la taula 18 hi trobem el compte de pèrdues i guanys del primer any d'activitat de l'empresa. En aquest cas podem veure la despesa dels diferents productes i serveis, així com els costos d'exploració.

	Total anual
INGRESSOS	
Ingressos allotjament	46.233,00
Ingressos extres dinar i pack especial	5.655,00
Ingressos guia	5.345,00
Ingressos fotogràf	6.670,00
- Consums d'existències	7.226,99
- Consums dinar i packs	3.887,07
- Honoraris guia	2.585,00
- Honoraris fotogràf	3.430,00
Marge Contribució	46.773,93

Taula 17. Marge contribució primer any

Pel càlcul del marge de contribució hem descomptat del total dels ingressos, les despeses en existències i mercaderies, i els honoraris dels professionals. El càlcul d'aquests costos s'ha efectuat tenint en compte l'ocupació i demanda (com en els ingressos).

	Total anual
DESPESES	
Arrendaments	4.623,30
Altres despeses (neteja i bugaderia)	4.017,60
Publicitat i propaganda	600,00
Serveis professionals ind.	300,00
Manteniment web i serveis informàtics	1.200,00
Reparacions i conservació	360,00
Subministraments	334,80
Telèfon	363,72
Primes d'Assegurances	234,00
Sous i salaris	19.200,00
Seguretat Social	2.976,00
Dot. Amort. Desp. Form.deutes	50,00
Dot. Amort. Immob.	5.197,84
Despeses fixes	39.457,26

Taula 18. Despeses fixes

A la taula 20 hi ha desglossades les diferents despeses de funcionament.

Els "Arrendaments" fan referència a un cànon per explotació de terreny del 10% sobre els ingressos d'allotjament. Aquesta condició ha estat pactada amb el Govern d'Andorra a canvi de cedir-nos el terreny per posicionar-hi el nostre allotjament.

La Seguretat Social a Andorra representa un 15% del salari.

Com ja suposàvem, el total d'aquests costos suposen una disminució important del benefici de l'empresa. Al compte podem observar com en els mesos en què l'ocupació és més baixa els resultats mensuals són negatius. Aquests es veuen compensats en els mesos de màxima ocupació, resultant un import positiu a final d'any.

RESULTAT PiG	Import
Benefici abans d'interessos i IS	7.316,67
-Interessos deute ll/t	2.134,02
Benefici abans de l'impost sobre societats	5.182,66
-Impost sobre societats	518,27
Benefici net	4.664,39

Taula 19. Resultat Pèrdues i Guanys

La diferència entre el marge de contribució anual de 46.773,93€, i les despeses fixes que sumen un total anual de 39.457,26€, assoleix uns beneficis abans d'interessos i taxes de 7.316,67€.

Els interessos especificats al pla d'amortització sumen un total de 2.134,02€, que s'han de descomptar, deixant-nos un benefici abans d'impostos de 5.182,66€.

Com que l'activitat aconseguix generar uns beneficis, estem obligats com a empresa a pagar l'impost sobre societats. A Andorra representa un 10%, que un cop descomptat ens deixa amb un benefici net de 4.664,39€.

Per tal de veure la viabilitat de l'empresa hem extrapolat els números a tres anys vista.

PÈRDUES i GUANYS ANUAL (3 primers anys)			
	Any 1	Any 2	Any 3
INGRESSOS			
Ingressos allotjament	46.233,00	56.085,00	63.232,50
Ingressos extras dinar i pack especial	5.655,00	8.775,00	9.262,50
Ingressos guia	5.345,00	7.745,00	7.745,00
Ingressos fotògraf	6.670,00	9.170,00	9.875,00
- Consums d'existències	7.226,99	8.802,77	9.996,75
- Consums dinar i packs	3.887,07	6.031,67	6.366,76
- Honoraris guia	2.585,00	3.713,00	3.713,00
- Honoraris fotògraf	3.430,00	4.753,00	4.753,00
Marge Contribució	46.773,93	58.474,56	65.285,49
DESPESES			
Arrendaments	4.623,30	5.608,50	6.323,25
Altres despeses (neteja i bugaderia)	4.017,60	4.893,60	5.331,60
Publicitat i propaganda	600,00	660,00	720,00
Serveis professionals ind.	300,00	360,00	420,00
Manteniment web i serveis informàtics	1.200,00	1.320,00	1.800,00
Reparacions i conservació	360,00	360,00	420,00
Subministraments	334,80	407,80	444,30
Telèfon	363,72	381,84	401,04
Primes d'Assegurances	234,00	246,00	258,24
Sous i salaris	19.200,00	26.400,00	28.800,00
Seguretat Social	2.976,00	4.092,00	4.464,00
Dot. Amort. Desp. Form.deutes	50,00	50,00	50,00
Dot. Amort. Immob.	5.197,84	5.197,84	5.197,84
Despeses fixes	39.457,26	49.977,58	54.630,27
Benefici abans d'interessos i IS	7.316,67	8.496,98	10.655,22
-Interessos deute ll/t	2.134,02	2.134,02	2.134,02
Benefici abans de l'impost sobre societats	5.182,66	6.362,97	8.521,20
-Impost sobre societats	518,27	636,30	852,12
Benefici net	4.664,39	5.726,67	7.669,08

Taula 20. Pèrdues i Guanys 3 primers anys

Per tal d'obtenir una estimació de l'evolució de l'activitat hem augmentat algunes variables com l'ocupació, el nombre de reserves en les activitats, packs especials, i els preus. Hem tingut en compte també un augment dels costos així com dels salaris, on a

partir del segon any es contractarà a una altra persona perquè s'incorpori a mitja jornada.

Les perspectives de futur són positives i tot indica que a partir del tercer any es podria dur a terme la construcció d'un altre refugi gràcies al conveni amb el Govern d'Andorra, i començar el procés d'expansió de la societat.

Pensem que es una aproximació "realista", segons l'evolució del mercat i les tendències del turisme. Tot i així, essent conscients que el futur és incert, tal com ens ho ha demostrat aquest any, creiem que fins i tot en els escenaris més "pessimistes", mantenint preus i ocupació, el negoci continuaria sent viable.

6.2.5 Forma jurídica

Forma jurídica de l'empresa

L'empresa serà registrada com a Societat Limitada, ja que així es protegeix el patrimoni del soci o socis en cas que aquesta s'endeuti. Per tal d'escollir la forma jurídica més adient i saber quins costos de constitució tindria la societat vam consultar amb professionals i experts d'una empresa assessora del país. Aquest tipus d'estructura legal és la més adient per al nostre projecte gràcies a la seva senzilla constitució. Per altra banda el capital social mínim necessari és de 3.000€ i el número de socis mínim també és d'un, cosa que permet crear, en el nostre cas, una empresa unipersonal, almenys durant els inicis de l'activitat.

7. Conclusions

La producció d'aquest projecte ha estat tot un procés, tant d'aprenentatge com de creixement personal en el qual he après i perfeccionat moltes de les habilitats i coneixements apresos durant els 4 anys de grau.

Moltes han sigut les hores dipositades en aquest treball, que hem tirat endavant gràcies a la passió en el tema i projecte.

La idea neix a partir de les experiències viscudes enmig de la muntanya i el voler donar l'oportunitat de gaudir i compartir aquestes vivències i paisatges únics amb més gent. El projecte inicial era dur a terme una ruta pel país, dormint en diferents refugis guardats i/o bordes de muntanya, durant la qual es faria un seguiment tant a nivell de guiatge com d'aprenentatge fotogràfic. Aquesta primera idea va desaparèixer per complet quan a mitjans de gener vam descobrir la creació d'un producte exactament igual per part de la competència. Va ser llavors quan se'ns va acudir una idea més atrevida i ambiciosa: crear el nostre propi allotjament. Un allotjament únic i exclusiu, totalment autosuficient, que situarà al client enmig de la natura. Una instal·lació que representarà tot allò que sentim envers aquesta: admiració i respecte.

Cada dia que passa el terme sostenibilitat agafa més pes. No és una moda passatgera. Cada vegada són més els turistes que busquen una estada relacionada amb la natura i compromesa amb la sostenibilitat, amb productes i serveis respectuosos amb el medi ambient. A Mountainy som conscients d'aquest fenomen. Som conscients que l'entorn i la natura no es pot reproduir en fàbriques i per aquest motiu ha de ser preservada i conservada per a futures generacions.

Disposats a tirar endavant amb el projecte vam decidir començar amb la confecció del pla d'empresa. Un procés que ha tingut molts canvis i que s'ha vist fortament sacsejat a causa de la pandèmia global a la que ens hem vist sotmesos aquests últims mesos. Es va plantejar la idea de comprar l'estructura ja feta a una empresa externa, a causa dels imprevistos amb la Covid-19. Tot i així, la passió inicial i el desig de seguir endavant amb la idea ha donat com a resultat el disseny d'un allotjament exclusiu de muntanya propi, i la confecció del pla d'empresa.

Pensem que és un projecte totalment aplicable a la realitat. És un segment de mercat que va a l'alça. Estem veient també canvis de tendència en la societat actual, que busca estils de vida més saludables i espais on poder estar tranquils i evitar aglomeracions o grups de persones. Tot i així, fent un exercici crític, sabem que el projecte difícilment

podria tirar endavant si no tinguéssim la col·laboració del Govern Andorrà i de la ciutadania, que podria criticar l'estructura de "no sostenible" o innecessària.

Com a conclusió final, volem destacar la gran experiència viscuda durant la creació del pla d'empresa del projecte. Que s'ha intentat confeccionar de la manera més realista possible degut a la motivació i intencions de poder-lo desenvolupar en un futur. L'objectiu és crear un producte desestacionalitzat únic i capaç de demostrar que el turisme de natura, i en especial de muntanya, pot ser de rastre zero.

8. Bibliografia

- Bernard, A. (2011). *Global Product Development*. In *Global Product Development - Proceedings of the 20th CIRP Design Conference*.
- BOPA. (2017). Llei 16/2017 General de l'allotjament turístic d'Andorra. Butlletí oficial del Principat d'Andorra, Andorra, 13 de juliol de 2017.
- Buitre. (2015). *¿Que es un guía de Montaña?* Gran Alpina. <https://granalpina.com/que-es-un-guia-de-montana/>
- Cederholm, E. A. (2004). The use of photo-elicitation in tourism research – framing the backpacker experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 4(3), 225–241.
- Delgado, J. M. (2016). *Que es el Glamping*.
- Donaire, J. A. (1996). *El turismo a los ojos del postmodernismo. La Costa Brava, Tunicia y los malls*.
- Donaire, J. A. (2002): *Ecoturisme en zones de muntanya: algunes reflexions inicials*". VV AA: *Els Reptes de l'ecoturisme en zones de muntanya*. IV Congrés Internacional del Medi Ambient d'Andorra. Encamp, Centre de Biodiversitat. Institut d'Estudis Andorrans.
- Garrod, B. (2009). Understanding the relationship between tourism destination imagery and tourist photography. *Journal of Travel Research*, 47(3), 346–358.
- Gómez Prieto, J., & G-Quijano Díaz, C. (1991). *Rutas e itinerarios turísticos en España*. Síntesis.
- Groves, D. L., & Timothy, D. J. (2001). Photographic techniques and the measurement of impact and importance attributes on trip design: A case study. *Loisir et Societe*, 24(1), 311–317.
- Lo, I. S., McKercher, B., Lo, A., Cheung, C., & Law, R. (2011). Tourism and online photography. *Tourism Management*, 32(4), 725–731.
- Mansurov, N. (2018). *What is Landscape Photography?*

Melgosa Arcos, F. J. (1999). Turismo, medio ambiente y desarrollo sostenible. *Fundación Cultural Santa Teresa y Junta de Castilla y León*, 1(Tomo I), 449 a 476.

Ollé, M. (1996). *Com crear una empresa : de la idea a l'empresa*.

Organizació Mundial del Turisme. (2019). *UNWTO Tourism Definitions*. In UNWTO Tourism Definitions.

Romo Martinez, T. (2012). *MANUAL DE GUIAS DE TURISMO*. Editorial Trillas, 152-178.

Triguero, J. D. (2010). *Turismo activo sostenible y experiencia óptima en espacios naturales protegidos de Andalucía* (1ª Edición).

Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349–370.