

Ricard PALOU ADRIAN

Construcció i explotació d'un complex de turisme rural a
la població d'Àreu (Pirineu de Lleida)

*Treball Fi de Carrera
dirigit per
Juan Corona*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses

2008

Resum

Aquest treball de fi de carrera pretén desenvolupar el pla de negoci per a la construcció i l'explotació d'un complex de turisme rural al Pallars Sobirà. El projecte compren l'enderroc de les construccions preexistents, construcció i posterior explotació d'apartaments d'ús turístic i una cafeteria a la població d' Àreu. Dins el pla de negoci s'hi contemplan els plans comercial, financer, l'anàlisi del mercat i l'entorn i una acurada definició del servei que s'oferirà. Amb el treball es vol, doncs, aportar idees pràctiques i útils per a la consecució dels objectius plantejats en el projecte familiar.

Resumen

Este trabajo de fin de carrera pretende desarrollar el plan de negocio para la construcción y explotación de un complejo de turismo rural en el Pallars Sobirà. El proyecto comprende la demolición de las construcciones preexistentes, construcción y posterior explotación de apartamentos de uso turístico y una cafeteria en la población de Áreu. Dentro del plan de negocio se definen los planes comercial, financiero, el análisis de mercado y el entorno así como una precisa definición del servicio que se ofrecerá. Con el trabajo se desea aportar ideas prácticas y útiles para el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto familiar.

Abstract

This final thesis purpose is to develop the business plan for the building and commercialisation of a rural tourism resort placed in the Pyrenees. The project can be split up in three different parts: the knocking down of the existing buildings, the building and the subsequent exploitation of touristic use apartments and a coffee shop in a town called Areu. The business plan is based on different precisely defined parts: the marketing plan, the financial plan and the market and environment analysis as well as a complete definition of the service that will be offered. This thesis prime goal is to give useful ideas for the accomplishment of the objectives planned in the family project.

Paraules clau / Keywords

Turisme – Rural – Bar- Restaurant – Apartaments – Negoci – Familiar – Pirineus
--

Sumari

Introducció	7
1. Resum executiu.....	9
2. Descripció del producte i del seu valor distintiu.....	16
3. Anàlisi Sectorial.....	19
4. Apartaments La Força: El Pla de Màrqueting.....	36
5. L'Estructura Organitzativa i de Recursos Humans.....	55
6. Pla d'Establiment del negoci.....	58
7. Pla Econòmic i Financer.....	63
Bibliografia.....	73
Anexes.....	76

Introducció

En la vida de les persones hi ha etapes. Hi ha gent que es passa tota la vida treballant com a assalariat per un patró (en el càrrec que sigui, operari, càrrec mig o directiu; tant se val), alguns que prefereixen treballar per a l'administració pública; però també n'hi ha d'altres que opten per emprendre un camí en solitari o acompanyats per uns incondicionals socis d'aventura que creuen en una altra forma de guanyar-se la vida i en definitiva, de desenvolupar la seva carrera professional i personal. En el cas que ocupa aquest treball es tracta d'una família de tradició treballadora que decideix trencar amb tot; les arrels, les feines, el mode de vida que fins el moment duien a terme i marxar a viure als Pirineus. El motiu? La il·lusió per viure envoltats de natura, lluny de la ciutat i començar una nova vida i una nova forma de guanyar-se la vida.

Les oportunitats i la determinació els van portar a comprar uns terrenys a la localitat d'Àreu, un poble típic pirinenc amb poc més de 100 habitants censats a la comarca del Pallars Sobirà. La idea inicial era la de construir-hi cases per després revendre-les, però a força de barrinar-hi van decidir optar per un pla força més ambiciós i interessant a nivell de negoci. Fou així com la família Palou-Adrian va decidir construir un petit complex de turisme rural.

Tenint en compte la inversió que calia fer, els permisos que caldria demanar als ajuntaments, el projecte arquitectònic i la idea de negoci; es va començar a fer feina a mitjans de 2007. Des d'aleshores, s'ha treballat molt en tot el que refereix al projecte de l'obra i les llicències necessàries per a poder construir i dur a terme l'activitat econòmica hotelera i de restauració; però a nivell de planificació estratègica dels objectius de negoci, de la planificació a nivell comercial i de *marketing*, de la financera així com de tot el referent a l'operativa ordinària del negoci s'ha fet poca cosa. És per això que aquest treball és necessari i (desitgem) que útil per a poder planificar i definir les línies generals del que aquí, als Apartaments la Força d'Àreu, volem fer.

Per a aconseguir aquest objectiu s'ha realitzat una exhaustiva tasca de recerca i anàlisi de les diferents temàtiques que cal tenir en compte de forma obligatòria en el moment de posar en marxa un negoci. Amb això em refereixo a la necessitat de definir amb concreció els aspectes bàsics del negoci (missió, visió i valors corporatius, el tipus de producte a oferir i una idea del mercat objectiu així com del posicionament que hi volem tenir), fer un complet anàlisi de l'entorn intern i extern que ens afecta, elaborar estratègies i objectius en correspondència als resultats de l'anàlisi i posteriorment

desenvolupar els plans de màrqueting, de recursos humans i financer necessaris per a tenir tots els aspectes coberts, almenys, a nivell teòric i sobre el paper.

Cal tenir present que tota aquesta feina no hagués estat possible sense l'ajuda de la meua família, que han estat en tot moment assessorant-me sobre com estructurar i cap a on enfocar el projecte que aquí es presenta perquè, al cap i a la fi, aquest ha de ser el llibre de ruta del que en els propers anys caldrà fer per posar en marxa aquest ambiciós projecte familiar que no només té per objectiu beneficiar la pròpia economia, sinó també potenciar i dinamitzar l'activitat turística i econòmica al poble d'Àreu i a la Vall Ferrera. També vull agrair especialment la col·laboració del Consell Comarcal del Pallars Sobirà, l'Oficina de Turisme del Pallars Sobirà i als amics d'Àreu que m'han ajudat en tot el que em calia per fer aquest treball.



Vista del nucli de la Força d'Àreu. A la zona arbrada que es veu a l'esquerra de la foto és on es començaran les tasques d'enderroc el proper mes de setembre per a la construcció dels Apartaments la Força.

1. Resum executiu

1.1 La idea: origen i essència

El complex rural Apartaments la Força és un projecte de negoci basat en la nova concepció i enfocament del turisme que es vol donar a Catalunya, tant des del punt de vista de l'administració com des de la pròpia diputació provincial. Avui dia, moltes de les zones rurals han deixat de rebre inversió perquè s'hi continuï duent a terme l'activitat agrària degut a la baixa rendibilitat del sector i al seu ínfim impacte en el PIB del país. Per contra, el turisme és un dels motors que alimenta l'economia del nostre país i més en zones com poden ser els Pirineus o la costa.

En el cas concret del projecte Apartaments La Força, s'aposta clarament per el que recomanen els governs català, espanyol i des de la comunitat europea. Aquesta zona, d'alt *valor cultural* (Romànic català, tradició i gastronomia, antiga indústria metal·lúrgica), *natural* (és porta del Parc Natural de l'Alt Pirineu i molt propera al Parc Nacional d'Aigüestortes) i *lúdic* (excursionisme, esports d'aventura i d'hivern) ha estat fins ara explotada gairebé en la seva totalitat només a nivell agrícola i ramader per les famílies que hi habiten durant tot l'any i el turisme hi ha tingut un paper secundari. És per això que hi ha una gran oportunitat per al projecte que aquí ens ocupa. La idea de reconstruir antigues cases pairals del poble d'Àreu en apartaments rurals per a ús turístic amb una zona de serveis comuns (piscina coberta i *spa*, espai de *fitness* i una sala d'estar i convencions) i complementat amb un bar-cafeteria neix després de veure com existeix una demanda d'allotjament amb unes condicions determinades que encara, avui dia, no està satisfeta.

Apartaments La Força no es presenta com una típica casa pairal adaptada per a poder allotjar turistes. La filosofia i l'essència del negoci tenen a veure amb un tipus de turisme rural de nivell amb el que els hostes poden gaudir de la natura que els envolta (espais naturals protegits d'alt interès ecològic, parcs, llacs, boscos, cims), fer rutes culturals (visitant les meravelles del Romànic català i els escenaris de les batalles de la guerra civil), deixar-se seduir per la gastronomia de la zona o fer un turisme actiu (esports d'aventura i d'hivern, excursionisme, pesca i caça); però sempre tenint un allotjament en un enclavament insuperable a nivell paisatgístic, amb uns estàndards de confort difícilment igualables i independent. En definitiva, es tracta de que els clients es sentin com a casa seva però amb un ventall de possibilitats d'oci i relax a la mà perquè puguin triar a la carta segons els convingui.

1.2 El públic objectiu

Apartaments La Força vol situar-se en un estàndard de tipus alt per en comparació amb el que les cases rurals o els allotjaments d'aquest tipus solen tenir. El projecte compren la reconstrucció completa d'antigues cases i pallers i la seva adaptació com a vivendes d'alt nivell equipades completament amb tot el que una família exigent pot necessitar (televisors de plasma, equip de música, banyeres d'hidromassatge, mobiliari de qualitat, calefacció central...) i és per això que el públic al que volem oferir aquest servei és d'unes característiques determinades.

La idea que es vol vendre està pensada per a famílies, parelles o grups d'amics amb un nivell adquisitiu mig – alt que siguin amants (o almenys mostrin interès) per la natura i la zona on ens trobem. Oferim un producte en plena natura i activitats que tenen a veure amb la cultura, gastronomia, esport en un ambient tranquil d'alta muntanya. Als Apartaments La Força es pretén oferir a la gent de ciutat, treballadora i que en la seva vida quotidiana té un difícil accés al que aquí tenim. Es busca servir les necessitats d'aquella gent que clama per un allotjament de tipus rural d'alt nivell on puguin trobar en caps de setmana, festius o vacances el que els manca en el dia a dia (sigui repòs en plena natura, activitats esportives o cultura).

D'altra banda, un altre dels segments de mercat que Apartaments La Força contempla és el que formen els grups d'empresa que ja sigui per dinàmiques de grup, períodes de recés o de convivència, convencions etc. Cerquen un lloc tranquil on puguin combinar les seves tasques professionals amb altres activitats. Aquest és un dels motius pel qual en el projecte d'obra es contempla l'habilitació d'una sala per a aquest tipus d'esdeveniments.

1.3 Mida del mercat i creixement esperat

El turisme és un dels principals motors econòmics de Catalunya. Dels més de 58 milions de turistes estrangers que van venir a Espanya el 2007, el 25,8% van visitar el nostre país i a nivell de turisme nacional, també és Catalunya la regió més visitada d'Espanya inclús per davant de les Illes Balears. Actualment el mercat del turisme rural està en constant creixement des de ja fa uns anys. El fenomen és relativament recent i en comunitats com la nostra, malgrat l'impacte que l'actual crisi econòmica s'està traduint en una sensible desacceleració en el creixement d'aquest mercat, s'estan

enregistrant taxes percentuals de creixement interanual de l'11,9% el 2008, tot i que l'any 2006 aquesta taxa fou del 18,4% i l'any passat del 17%. Pel que fa a les pernoctacions trobem que l'estada mitjana en establiments de turisme rural és de 2,3 dies (2,8 els darrers dos anys), ja que la majoria de les visites a establiments de turisme rural de Catalunya es fa en caps de setmana (el 55,8%). Entre els destins més concorreguts pel que fa al turisme rural català hi ha els Pirineus catalans i la Costa Brava - Empordà, seguits de lluny per les terres de l'Ebre i la Conca del Priorat.

Deixant de banda les dades estadístiques i basant les idees en experiència personal, es pot afirmar que aquí al Pallars Sobirà hi ha un mercat creixent de turisme rural. Cada cap de setmana pugen molts turistes cercant el que aquí existeix (esports d'aventura i d'hivern, gastronomia, cultura i natura) i la oferta de places hoteleres és força minsa. A nivell de cases rurals existeix una oferta força important degut a la bona salut del sector a la zona, però en certes valls hi falta capacitat. Aquest és el cas de la Vallferrera i de la localitat d'Àreu, que és on Apartaments La Força s'estableix.

Actualment al poble d'Àreu hi ha onze allotjaments i cases rurals, un càmping i un hostal. És un poble de 70 habitants que durant l'estiu arriba a tenir-ne més de 400. El còmput de capacitat dels allotjaments rurals independents (ARI o *apartaments*) i les cases rurals és de 66 places dividides entre els diferents establiments (dos cases rurals i nou ARI). Tot i així cal dir que no hi ha cap dels actuals allotjaments que presenti unes característiques semblants a les que Apartaments La Força vol tenir. En qualsevol cas, molts caps de setmana senyalats (ponts, diades) o en períodes de vacances (Nadal, Setmana Santa, estiu) molts dels turistes que busquen allotjament de qualitat al poble han de marxar a altres localitats o inclús canviar de vall perquè no troben lloc per a estar.

Pel que fa al creixement esperat del sector, tal i com hem dit abans, s'espera una desacceleració del creixement en els propers anys degut a la debilitació de la situació econòmica al país. En qualsevol cas aquesta desacceleració afectarà de manera desigual en les diferents zones del territori i cal tenir en compte que un dels pocs sectors que segueix amb bona salut actualment és el turisme (el nombre de viatges de turistes espanyols el mes de febrer de 2008 va ser un 7,7% superior a l'any passat). Per això les projeccions dels organismes oficials mantenen un creixement del nombre de visitants de entre el 3% – 5% per els propers anys 2009 i 2010.

1.4 L'entorn competitiu

El projecte Apartaments La Força es presenta en una posició avantatjosa en aquest aspecte. A la Vallferrera no existeix oferta similar en quant a qualitat ni nivell de servei. De fet, en tota la vall hi ha només tres hotels; tots ells de dues estrelles i construïts ja fa entre 30 i 40 anys i equipats de forma rústica i funcional. Pel que fa al nivell dels apartaments construïts fins el moment ens trobem més o menys amb la mateixa situació; malgrat que des de fa uns cinc anys s'han construïts promocions de pisos i apartaments (als diferents pobles de la vall) però per a compra en la seva majoria. En qualsevol cas el projecte d'Apartaments La Força proposa un tipus d'allotjament modern i d'alt *standing*. Basant el posicionament del nostre projecte en la qualitat i el luxe però adaptats a l'entorn rural que ens envolta; ens situem en un segment de mercat amb el que tenim nul·la competència a la vall.

Tot i així, existeixen alguns establiments a la comarca que si bé no són apartaments, poden exercir com a competidors nostres. Es tracta, per exemple, d'un hotel de quatre estrelles situat a la població de Llavorsí. Aquest hotel, anomenat Riberies, és de recent construcció i ha apostat per un tipus de servei i un model de turisme molt similar al que ens enfoquem en el projecte d'Apartaments La Força, amb un públic objectiu similar i unes tarifes força competitives. Cal per això ressaltar que es tracta d'un hotel i no d'apartaments independents.

De tota manera, la oferta en tota la comarca és àmplia (prop de 2000 places) repartides entre càmpings, hotels, apartaments i cases rurals. Pel que fa a la pròpia Vallferrera, aquesta s'eleva a 233 places (sense comptar els càmpings) repartides en 3 hotels, 2 càmpings i vora una vintena de cases rurals i apartaments rurals de petita capacitat.

. Els establiments hotelers però es concentren als nuclis de població importants o prop de les estacions d'esquí (Sort, Rialp, Esterri d'Àneu, Espot) per a poder servir la important demanda d'allotjament que es dona durant els ponts importants de l'hivern i les vacances nadalenques i de Setmana Santa. Pel que fa als pobles petits que trobem a les diferents valls perpendiculars al Noguera Pallaresa (riu i eix principal de la comarca, per on passa la carretera N260 que comunica al nord amb el port de la Bonaigua i al sud amb la Pobla de Segur) la oferta es basa en algun petit hotel i els càmpings i cases rurals.

1.5 Fases del desenvolupament del projecte

El projecte Apartaments La Força està dividit en quatre fases diferents coincidint amb sis anys naturals (2007-2012). La primera de les etapes d'aquest ambiciós projecte és el que en diem fase 0 i es correspon a les feines de legalització i obtenció de permisos d'obra, constitució de la societat gestora, elaboració del projecte i contractació del personal encarregat de la construcció. Aquesta etapa ha tingut lloc entre els anys 2007 i 2008. Pel que fa a l'etapa de la construcció podria semblar que es tracta d'un projecte amb un *lead time* molt llarg, però cal que així sigui perquè l'obra ha estat encarregada a un constructor artesanal de la zona amb gran experiència en reconstrucció i rehabilitació de cases antigues a la comarca. Les tres fases comprenen l'enderroc dels edificis preexistents i construcció dels apartaments, la zona comuna, els jardins i el bar – cafeteria.

El complex es compon de la construcció de cinc edificis amb una zona enjardinada que els envolta. Tots cinc edificis són antigues cases de poble construïdes entre el s. XVI i el s. XVIII en avançat estat d'enrunament. Hi haurà quatre edificis que es dividiran en deu apartaments independents (Els Corral d'Esculié: 4apt, Casa Esculié: 2apt., Casa Jausàs: 2apt., i Casa Salter: 2apt.) i un darrer edifici de nova obra amb una planta subterrània amb funció de pàrquing, una planta baixa en la que s'hi habilitarà una sala de *fitness* i la zona d'aigües, una planta primera en la que s'hi farà la sala "Monteixo" per a empreses (amb taula de juntes, projector, *internet* sense fils etc.) o els propis hostes i una planta superior que s'usarà com a oficina de gestió i administració del complex. El bar – cafeteria es construirà a la façana exterior del darrera (que comunica amb el jardí degut a que el terreny és força inclinat) de la primera planta i tindrà una terrassa al mateix jardí.

En referència a les diferents fases del projecte, cal dir que en la primera fase (prevista per l'any 2009) seran construïts els primers 4 apartaments (edifici Els Corral d'Esculié) i l'edifici de serveis comuns així com el bar – cafeteria. La segona fase (anys 2010 i 2011) consistirà en la construcció dels tres edificis d'apartaments restants (Casa Esculié, Casa Jausàs i Casa Salter. La tercera part del projecte (any 2012) compren l'enjardinament i l'adaptació dels espais exteriors.

1.6 Inversió necessària

Un projecte d'aquestes característiques implica una gran inversió en immobilitzat i és per naturalesa un tipus de negoci amb uns costos d'implantació i de posta en marxa molt grans. Malgrat tot, els impulsors del negoci compten amb prou capacitat financera per a pagar la construcció dels apartaments i l'edifici de serveis comuns sense haver de recórrer a fonts externes de finançament (bancs o altres entitats de crèdit) amb els enormes avantatges que això implica.

Pel que fa al pressupost d'inversió per a la posta en funcionament del projecte amb plena capacitat, hem calculat que ascendirà a aproximadament a 1.000.000 euros, la major part dedicat a la inversió específica en immobilitzat (compra terrenys i construcció d'edificis). Aquesta xifra s'ajusta perfectament al pressupost necessari per a la realització d'un projecte de qualitat d'aquest tipus i tenint en compte els preus de la zona. Cal remarcar que part del cost es justifica perquè es treballarà amb materials de la més alta qualitat, obra i fusteria artesanal, mobles de gamma alta, electrodomèstics i sistemes de gestió, electrònica, xarxes i demés de gran nivell per a poder aconseguir el posicionament plantejat. Tot i així, al comprar molts dels elements per majorista es podran aconseguir descomptes en el preu final.

Aquest projecte, al ser a nivell familiar, és eminentment enfocat a llarg termini i el retorn global d'una inversió inicial tan gran s'espera a força anys vista. Val a dir però, que donat que no es pensa recórrer a finançament extern, es tracta d'un simple canvi de naturalesa dels actius del patrimoni familiar i els rèdits que se n'obtinguin s'hauran de comparar si bé amb el que es trauria a partir de col·locar el líquid en un dipòsit a termini en un banc (aproximadament un 5,5% - 6% segons tipus d'interès actuals). Creiem doncs, que serà senzill donar una millor rendibilitat a aquest líquid invertint-lo en un projecte de futur per a la família i l'economia de la zona.

1.7 Fites fonamentals i objectius a mig i llarg termini

Tot projecte requereix d'unes metes o objectius a marcar per saber cap a on dirigir-se. Apartaments La Força és una idea de negoci que planteja objectius a nivell operatiu, comercial i financer i de tipus qualitatiu i quantitatiu.

Al ser un negoci de nova implantació caldrà començar per uns objectius modestos que en posteriors plans estratègics (un cop el negoci estigui en marxa i es tinguin més

dades sobre les quals treure conclusions i noves idees) serien modificats cap a l'alça o cap a la baixa.

En un primer plantejament es plantegen els següents objectius:

Comercials

- *Aconseguir una quota de mercat del 10% sobre el total d'allotjament rural a la Vallferrera a 5 anys (quan es funcioni a plena capacitat)*
- *Aconseguir una ocupació del 90% en temporada alta (ponts, vacances estiu, Setmana Santa i Nadal) i del 40-50% en temporada baixa (caps de setmana normals) a 5 anys (plena capacitat)*
- *Reduir l'estacionalitat de la demanda mitjançant accions promocionals i comercials*
- *Captar una quota de mercat del 20% del segment empreses a la Vall seguint l'exemple d'establiments existents a la comarca com l'Hotel Riberies o l'Hotel Comptes de Pallars a 5 anys*
- *Aconseguir una majoria (>50%) de pernoctacions de dos nits*
- *Fidelitzar els clients més rentables*
- *Formar una percepció en els clients basada en els atributs de luxe rural i confort que volem vendre.*
- *Incentivar el consum al bar – cafeteria a l'època estival i en temporada alta*

Operatius

- *Operar amb plena capacitat (10 ARI) l'any previst (finals 2010- inicis 2011)*
- *Autogestió del negoci (excepte neteges i manteniment) a nivell comercial, administratiu -comptable i operatiu*
- *Tenir operatiu el bar – cafeteria adaptant-ho a l'ocupació del complex*

Financers

- *Cobrir despeses fixes en temporada baixa*
- *Rendibilitat neta > 6% (major que el cost d'oportunitat) des del primer any operatiu*
- *Facturació de 150.000€ anuals a partir del 5è any*
- *Aconseguir subvenció per finançar el 20% del cost de l'obra (programa LEADER de la Comunitat Europea i Pla de Desenvolupament Rural de la Generalitat de Catalunya)*

2. Descripció del producte i el seu valor distintiu

2.1 Apartaments La Força: missió, visió i valors corporatius

En el moment de l'inici de l'activitat de qualsevol empresa, els impulsors, interessats, treballadors i altres integrants de la constel·lació de l'empresa han de definir i formalitzar la raó de ser de l'empresa, la idea del que voldrien ser en un futur a llarg termini i sobre quins valors volen basar la seva activitat. Als Apartaments La Força han quedat de la següent manera:

Missió

“Apartaments La Força pretén servir les necessitats d'allotjament a tots aquells visitants amants de la natura i el luxe i la comoditat en un estat de plena harmonia”

Visió

“Apartaments La Força vol convertir-se en un complex de turisme rural de referència als Pirineus i impulsar l'economia i el turisme del Pallars Sobirà”

Valors Corporatius

- *Servei al client*
- *Honestedat*
- *Excel·lència*
- *Innovació*
- *Diferenciació*

2.2 Apartaments La Força; visió interna i específica

El producte que es ven al complex rural d'allotjament turístic Apartaments La Força es basa en deu ARI (allotjaments rurals independents), una zona comuna de serveis i un bar- cafeteria situats a la població d'Àreu, a l'extrem nord – oriental de la comarca del Pallars Sobirà (Pirineus Catalans). L'existència d'aquest complex respon a la necessitat d'atendre a les necessitats particulars de certs segments del mercat del turisme rural que busquen un allotjament de gran qualitat en un entorn incomparable.

El servei que es ven és el d'allotjament en el complex, junt amb la possibilitat d'utilitzar les instal·lacions de la zona de serveis comuns (zona d'aigües, sala de musculació, sala de convencions i descans) i el bar – cafeteria, que s'obrirà de forma fixa en períodes de temporada alta i de juny a setembre. La resta dels dies de l'any la seva obertura es farà en base a demanda dels clients del complex (caldrà veure si surt rentable tenir-la oberta de forma fixa o segons s'ha plantejat en aquest projecte inicial).

Tal i com s'ha descrit en el resum executiu, el projecte Apartaments La Força es realitza en una zona d'alt interès natural, cultural i turístic. El poble d'Àreu és porta del Parc Natural de l'Alt Pirineu i està situat a la falda de la muntanya més alta de Catalunya (Pica d'Estats 3.143 metres). Per altra banda, és un poble amb més de mil anys d'història i llarga tradició industrial; prova d'això és el museu de la fusta que hi ha a escassos 300 metres de l'enclavament del projecte i que forma part del Museu de la Ciència i la Tècnica de Catalunya. Pel que fa al valor turístic de la zona es pot justificar amb l'existència de cinc estacions d'esquí alpí / nòrdic en un radi menor a 40 quilòmetres, el Parc Nacional d'Aigüestortes i Sant Maurici, les empreses d'esports d'aventura que operen al riu Noguera Pallaresa, la gastronomia pirinenca, l'art Romànic català...demostren el perquè en un poble d'escassos 70 habitants hi ha una oferta d'allotjament propera a les 150 places.

En qualsevol cas, el que Apartaments La Força ven son apartaments rurals d'alt *standing* reconstruïts sobre les runes d'antigues cases pairals construïdes entre els segles XVI i XVIII. La idea és que els hostes comptin amb totes les comoditats existents i que durant la seva estància es sentin com a casa. Això es pretén aconseguir equipant cadascun dels deu apartaments (de construcció típica i rústica) amb mobiliari e qualitat, calefacció central i llar de foc, banys complets amb banyeres d'hidromassatge, electrodomèstics que cobreixin totes les funcions (rentavaixelles, frigorífic, forn, rentadora, assecadora), televisió de plasma i connexió a *internet* sense fils. Pel que fa a la zona de serveis comuns, d'ús exclusiu pels hostes sense que hagin d'abonar cap tarifa específica, s'hi instal·larà una piscina climatitzada coberta amb una superfície de 50m² aproximadament on s'hi habilitarà una zona per nedar i diferents espais amb hidromassatge, sortidors d'aigua i lliteres submergides pel gaudi exclusiu dels hostes. També hi haurà una zona de musculació i *fitness* amb una superfície de 50m² també amb cintes i bicis estàtiques, pesos, banquetes i unes petites espatlles perquè els hostes puguin fer tot tipus d'exercicis i estiraments. A la primera planta s'hi farà la sala "Monteixo", de 90m², amb una gran taula, un projector i butaques així com la connexió sense fils per a que s'hi puguin fer reunions d'empresa o petites convencions. De tota

manera aquesta sala també podrà ser utilitzada pels hostes sempre i quan no la reservin empreses per dur-hi a terme aquest tipus d'activitats que es citaven i tindrà connexió amb la cafeteria que es construirà de cara al jardí. Aquesta cafeteria com ja s'ha explicat serà un complementador del negoci principal (l'allotjament turístic) i restarà oberta sota demanda expressa dels hostes o empreses i en temporada alta i període estival de forma fixa. A la cafeteria s'hi serviran tot tipus de begudes, gelats i entrepans des d'un bon principi. A un termini superior de temps es veurà si és rendible fer dinars i sopars en funció de si els hostes ho sol·liciten.

La gestió i l'administració de l'empresa es durà a terme en la oficina que es construirà a la planta segona de l'edifici de serveis comuns. Aquesta oficina s'equiparà amb tot el necessari (connexió a *internet*, equips informàtics amb programari de gestió de reserves, comercial i de gestió administrativa; arxiu etc.).

Pel que fa al valor distintiu que el projecte Apartaments La Força aporta als seus clients, pensem que es tracta dels elements que diferencien la nostra oferta del que hi ha a la vall i a la comarca fins ara en ARI (allotjaments rurals independents). La fusió entre el concepte "rural" i la modernitat i el luxe encara no existeix i encara fins ara ningú ofereix una zona comuna de serveis a disposició dels clients. L'essència podria ser la d'un aparthotel sense servei de menjador o la d'una comunitat de segona residència típica d'altres llocs dels Pirineus com ja es troba a la Cerdanya, però tenint en compte que ens trobem en una zona quasi del tot verge amb molt poca edificació nova i els edificis es construeixen sobre i en relació als que hi havia preexistents. Estem segurs de que els segments de mercat als que ens dirigim valoraran molt positivament la nostra oferta perquè ara per ara es troben amb que hi ha una mancança del que ells busquen. No tothom que busca allotjament rural i turisme actiu vol conviure amb els masovers (com passa en les residències – cases de pagès) o estar en un simple apartament condicionat per a ús turístic i per això la necessitat de l'existència d'Apartaments La Força. Aquest és el punt de partida des del que es desenvoluparà l'estratègia global del negoci.

Aquesta estratègia de diferenciació es basa en la voluntat de satisfer les necessitats específiques dels segments de mercat als que ens dirigim. Als Apartaments La Força dirigim la nostra oferta envers un públic objectiu basat que podríem definir com a famílies i parelles d'edat indiferent, de nivell adquisitiu mig – alt i amb interès per la natura i el turisme rural i actiu. Cerquem gent que surti els caps de setmana o en els seus períodes de festa buscant tranquil·litat a la natura, un allotjament de qualitat i

possibilitats d'oci, cultura i gastronomia típica; atributs tots ells que aquí al Pallars i als Apartaments La Força complim.

3. Anàlisi sectorial: El turisme rural

3.1 El Mercat del Turisme Rural a Espanya

El mercat del turisme rural a Espanya és relativament nou. Els primers establiments de turisme rural van obrir cap a principis dels anys 80 i el referent era França, pioner en l'explotació turística del seu entorn rural des dels anys 50 del segle passat.

Actualment el sector del turisme rural genera un volum de negoci de 2.000 milions d'euros anuals; la meitat ingressada pels establiments d'allotjament i l'altra meitat del negoci queda repartida entre les empreses que complementen el servei de les primeres; restaurants, turisme actiu, tendes d'artesanía i productes regionals etc... segons un estudi realitzat pel portal de turisme rural TopRural a finals de l'any 2007 (mitjançant una enquesta per *internet* a 1831 usuaris).

Segons dades del Institut de Turisme d'Espanya, actualment el 19% dels espanyols és usuari de turisme rural i que, com a mitja, realitza aquest tipus de turisme no menys de 3 caps de setmana a l'any; en els que gasta una mitjana de 169€ (la meitat destinada a allotjament). Aquests usos han fet que el volum de negoci del sector hagi crescut en el darrer trienni per sobre del 15%, cosa que es justifica perquè encara s'està en una fase de creixement i creació de mercat (cal esmentar que a França hi ha 80.000 establiments dedicats al sector mentre que a Espanya tot just es sobrepassen els 12.000).

Segons informa l'estudi, el 83% dels viatgers que no han fet mai turisme rural manifesten la seva voluntat per experimentar-ho, però es queixen de la manca d'informació en el sector, les diferents i ambigües categoritzacions (casones, cases de pagès, hotels rurals, ARI, cases rurals...) i de la poca estandardització en la classificació dels locals (espigues, claus, aglans, olives...).

Fent una progressió del creixement esperat a 5 anys vista (horitzó 2013), un estudi d'ASETUR (Associació espanyola de turisme rural) estima que hi haurà 20.000 establiments de turisme rural al país.

Pel que fa a les preferències dels usuaris, l'estudi de TopRural indica que el 39% dels viatgers prefereixen les cases de turisme rural de lloguer complet (ARI), el 27% opten per les cases de lloguer per habitacions amb masovers (RCP *residències – cases de pagès*) i el 20% es decanta pels hotels rurals.

Per a informar-se, el 39% recorre a *internet* i el 94% es fixa bàsicament en fotos i vídeos per a prendre la seva decisió final.

Pel que fa al perfil de l'usuari de turisme rural trobem que un 54% són dones, davant un 46% d'homes; d'edats compromeses entre els 25 i els 45 anys. La gran majoria són turistes procedents de grans ciutats com Barcelona, València o Madrid que busquen escapar de la ciutat un 81% els caps de setmana, un 60% en ponts i un 36% durant les vacances d'estiu.

Com s'ha mencionat, es tracta d'un sector relativament nou i en fase de creixement. Ara per ara, en la regió pirinenca, encara s'annexa al sector hotelier convencional tant a nivell de competència com de ritme de creixement. De tota manera, mentre que l'any passat el sector hotelier pirinenc va perdre un - 7,3% de pernoctacions a causa de la mala temporada de neu (2006-07), el sector del turisme rural no va davallar sinó que va seguir creixent. Aquest és el resultat de l'estratègia impulsada per desvincular-lo del turisme massiu d'esquí i de les diferents motivacions que impulsen als usuaris a optar per aquest tipus de turisme.

Referent a les motivacions, s'observa que els aspectes primordials que els usuaris tenen en consideració en el moment de decidir el lloc on aniran són la *neteja* i l'*entorn natural* (99% dels usuaris enquestats). En un segon terme (però també molt importants perquè són factors catalogats com a bastant o molt importants) es troben *el preu, la comoditat, la ubicació, la tranquil·litat del lloc, l'existència de llocs d'interès prop de l'allotjament i el tracte del propietari*. Aquests aspectes són essencials i eliminadors en l'elecció per part de l'usuari. A més, altres factors a tenir en compte i que són valorats pels usuaris són: *el disseny i decoració de l'allotjament, l'equipament (reproductor DVD, microones, rentadora, llar de foc, biblioteca...)* així com *l'oferta gastronòmica i les activitats complementàries (turisme actiu, esports...)*. Els darrers factors que els usuaris

de turisme rural valoren però que no consideren essencials són els referents als *serveis de benestar (Spa, Jacuzzi o piscina)*.

Pel que fa als enquestats que no utilitzen el turisme rural i/o no tenen intenció de fer-ho més les raons principals són la motivació per un altre tipus de turisme, la manca d'informació sobre l'oferta existent (38%), un preu que consideren excessiu (36%) i la manca d'ofertes especials i promocions (35%).

Un altre aspecte a tenir en compte a l'hora d'analitzar el mercat del turisme rural són les *barreres d'entrada* (cal considerar que en el sector en qüestió existeix una competència perfecta degut a la proliferació de petits negocis de baixa capacitat), encara que aquestes són realment escasses. Al tractar-se d'un mercat en creixement (on encara hi ha una manca d'oferta per atendre la demanda existent) i amb unes rendibilitats a curt termini relativament baixes el factor atracció queda bastant diluït. En qualsevol cas sempre cal una certa *inversió inicial* (d'uns 120.000€ de mitja) en el cas de l'adaptació de cases rústiques en allotjaments legals i normalment força més elevada en el cas de la nova construcció. El principal escull per entrar al sector, doncs, és aconseguir el finançament per part de les entitats de crèdit; ja que els plans de negoci no solen presentar ROI's alts ni xifres de negoci molt importants perquè es tracta de negocis eminentment petits (baixa capacitat) i amb una estacionalitat alta. Un altre factor important a tenir en compte és la necessitat d'obtenir els *permisos legals* per a dur a terme l'activitat d'allotjament rural (requereix la residència continuada provada dels emprenedors del negoci durant un mínim de tres anys en el lloc on es vol instal·lar la RCP o ARI, entre molts altres permisos, llicències i demés burocràcia que cal complimentar per poder realitzar les obres, requalificacions de sòl rústic per fer obres mínimes com la construcció d'una piscina etc.). Pel que fa a les barreres de sortida, cal dir que aquestes són inexistents.

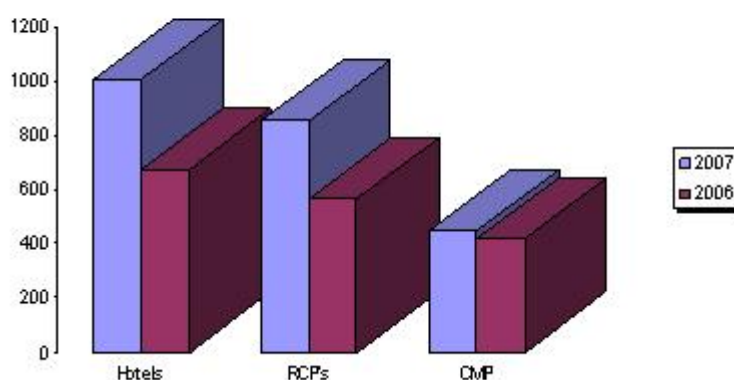
Les amenaces que existeixen al sector, i que al projecte ja s'han previst amb l'estratègia de posicionament i diferenciació, són la *homogeneïtat del producte* que s'ofereix i l'existència de productes substitutius. Després d'haver visitat diverses cases rurals i ARI a la comarca del Pallars Sobirà i el Pallars Jussà hem observat que tots els negocis ofereixen uns estàndards de qualitat i uns serveis molt similars. Això provoca que el preu de venda sigui quasi idèntic en la majoria d'establiments només diferenciat en funció de la capacitat de l'allotjament que s'ofereix. Pel que fa a l'existència de substitutius hem de tenir en compte que el que s'ofereix, principalment és allotjament. Ens trobem doncs amb alguns *hotels rurals* de qualitat (per exemple, encara que no és

competència directa per la distància a que es troba, l'hotel *Banhs de Tredòs*, al municipi de Salardú, a la *Val d'Aran*), *hotels de nivell* (Hotel Riberies de Llavorsí, Hotel Poldo de la Guingueta d'Àneu, Hotel Comptes de Pallars de Rialp o el propi Hotel Vallferrera d'Àneu) i altres establiments de qualitat que poden competir pel mateix tipus de clients que Apartaments La Força. Aquests clients es troben amb uns costos de canvi inexistents en el moment de decidir on passaran les seves vacances i tot dependrà en funció del nivell de satisfacció de necessitats que assolim.

Tot i així, remarcuem el fet de que ens trobem amb un sector en plena expansió tant a nivell nacional com regional i que porta un ritme de creixement no menor al 15% en els darrers tres anys. Tal com indica l'estudi i hem esmentat abans, es preveu un creixement d'establiments del sector fins als 20.000 en els propers cinc anys (el que representa un increment del 66% de la oferta) i a nivell dels usos dels turistes, un temporal decreixement en la despesa i el nombre de pernoctacions per estada (a causa de la conjuntura econòmica en què ens trobem), però un creixement per sobre del 10% pels propers tres anys en el volum de negoci i el nombre de pernoctacions global.

Si ens referim al Pallars Sobirà, la dada sorprenent és que és la comarca amb més allotjaments rurals de Catalunya. Apart d'això, les estadístiques anuals que publica la Oficina de Turisme (òrgan dependent del Consell Comarcal) indiquen que en els darrers anys s'ha superat l'estacionalitat del turisme a la comarca, ja que avui dia s'ha aconseguit atraure visitants en temporada baixa (mesos de octubre, novembre i maig). Això és un èxit perquè fins ara l'afluència de visitants a la comarca durant aquests mesos era molt petita per culpa de que no es podien practicar ni esquí ni esports de riu. Avui dia, molts dels visitants venen durant aquests mesos a visitar el Parc Nacional i el Parc Natural per veure els colors de la tardor i fer excursions i passejos. Pel que fa a la demanda d'allotjament, s'ha notat un gran augment en l'ús de RCP i ARI a la comarca en els darrers 3 anys i un increment moderat en l'ocupació hotelera. Pel que fa als càmpings cal destacar que es tracta d'un producte eminentment estacional i que només té una demanda destacable els mesos de calor.

Allotjament 2006-2007



Gràfic representatiu de les consultes realitzades pels viatgers sobre els diferents tipus d'allotjament a la Oficina de turisme del Pallars Sobirà (font: Consell Comarcal del Pallars Sobirà)

3.2 El públic objectiu

Tal i com s'ha comentat, a Apartaments La Força es pretén atreure un tipus de públic de nivell adquisitiu mig – alt que busqui un allotjament rural en un entorn natural incomparable però sense renunciar a cap comoditat ni a la qualitat comparable que li exigiria a un hotel de quatre estrelles. De tota manera cal tenir present el perfil d'usuari habitual de turisme rural per tenir coneixement de qui han de ser els destinataris de les accions comercials i les promocions i adaptar-les als mateixos.

Segons l'estudi de TopRural ens trobem amb uns usuaris de turisme rural que corresponen a les següents característiques específiques i comuns:

- Homes (46%) i dones (54%) entre 25 – 45 anys d'edat
- Viuen en grans ciutats i busquen la tranquil·litat dels entorns rurals i el contacte amb la natura
- Cerquen llocs nets i on es respecti el medi ambient
- Cerquen tracte personalitzat i familiar, que els fa recuperar la identitat i ho valoren com a molt important
- Gasten una mitja de 158€ (elles) i 163€ (ells) en les seves escapades rurals de cap de setmana, la meitat de les quals correspon a allotjament
- Es fien de les recomanacions d'amics i familiars per a l'elecció, i també utilitzen la xarxa com a font d'informació i les guies d'establiments rurals
- Per a *elles*, les activitats complementàries són de gran importància; no tant per a *ells*

- Prefereixen les cases de lloguer íntegre o ARI
- Solen fer escapades a allotjaments rurals en caps de setmana o ponts
- *Elles* busquen allotjaments rurals de disseny i bon gust en la decoració, mentre que *ells* donen més importància al fet de que els allotjaments tinguin equipament complet
- Solen viatjar en parella, amb amics, o en família (amb nens)

Pel que fa al procés de segmentació dels clients, a Apartaments La Força distingim tres segments diferents: el segment famílies, el segment grups d'amics i el segment empreses.

El segment famílies és el *target group* per nosaltres i a partir del qual pensem que traurem la majoria dels ingressos operatius ja que es tracta d'un segment molt nombrós en quant a mida. Les raons principals recauen en què és un tipus de públic que té una capacitat adquisitiva mitja – alta (ja que normalment hi ha dues fonts d'ingressos per unitat familiar) i que són consumidors habituals de “vacances” i escapades. A això cal afegir-li que la majoria de famílies tenen quatre o més membres que poden realitzar un consum més alt que altres usuaris i fer estades més llargues en períodes de vacances o ponts. Aquest tipus de segment busca en la seva majoria tranquil·litat i comoditat, que és el que Apartaments La Força ofereix.

El segment grups d'amics també el considerem com a clau. Donat que aquest tipus de públic sol ser nombrós i busquen allotjament amb possibilitat de realitzar activitats alternatives, Apartaments La Força es troba en una bona posició per oferir-los el que volen: estacions d'esquí, Parcs Natural i Nacional, esports d'aventura, cultura i gastronomia en un radi no major de 25 quilòmetres.

Per últim tenim el sector empreses. En els darrers anys ha crescut la tendència en les organitzacions a fer convencions o sessions de *coaching* a l'exterior; aprofitant així per millorar el clima laboral, la implicació del treballadors o el treball en grup. Aquestes empreses busquen llocs on puguin ser allotjats i dur a terme reunions, dinàmiques de grup o presentacions; però també són consumidors de turisme actiu amb activitats com les que es poden realitzar prop de l'enclavament dels Apartaments La Força (esquí, esports d'aventura etc.). Aquest segment serà testimonial dins del públic objectiu global, però dóna cert prestigi i justifica l'habilitació de la sala Monteixo i a més, com avantatge presenta que normalment solen fer aquests viatges entre setmana i un elevat nombre de persones (poden ser una font d'ingressos en temporada baixa si se'ls adreça una

part de les accions de comunicació i promoció i se'ls ofereixen paquets d'activitats...). D'aquesta manera es configura com a un segment petit però molt rendible a nivell econòmic.

Pel que fa a les expectatives de creixement dels segments considerats trobem que actualment, els segments familiar i de grups segueixen consumint turisme rural i en qualsevol cas el volum de negoci en el sector s'incrementa per la incorporació de nous usuaris. Tot i així arrel de les dificultats econòmiques, moltes famílies opten per escurçar les seves vacances i cada cop miren més els preus a l'hora de decidir el lloc on anar.

El factor de la incertesa econòmica també afecta al sector empreses, que darrerament ha hagut d'escurçar despeses començant per aquelles que són prescindibles. Dins aquesta categoria es troben el tipus d'activitats a les que ens referíem abans.

En conclusió, Apartaments La Força es dirigirà principalment als segments famílies, grups i empreses; posant èmfasi en el primer. Buscarem captar un 10% del mercat actual a la Vallferrera d'aquest segment de mercat a un termini de cinc anys. Pel que fa als segments de grups i empreses, l'objectiu a mig termini és tenir presència al mercat i aconseguir que es conegui Apartaments La Força, però creiem que serà molt més complicat aconseguir una quota de mercat gaire representativa perquè són segments en els quals hi ha molta més competència per part d'altres tipus d'empreses hoteleres (hotels a peu de pistes, apartaments convencionals, pensions, càmpings, hotels de luxe i amb gran capacitat (en el cas de les empreses) etc.)

3.3 La competència existent

Tal i com dèiem abans, el Pallars Sobirà és la comarca de Catalunya on hi ha més oferta d'allotjament rural, però també la que presenta una major demanda (seguida per l'Alta Ribagorça, l'Alt Empordà i la Vall d'Aran). Això és degut a que es tracta d'un territori amb molts pobles rústics i on la construcció massiva associada a l'esquí encara no hi ha arribat. Moltes de les famílies que viuen aquí veien com els seus fills marxaven degut a les poques perspectives de futur fins fa un parell de dècades; però en aquests anys s'ha ampliat el Parc Nacional d'Aigüestortes, s'ha creat el Parc Natural de l'Alt Pirineu, s'ha ampliat l'àrea de Baquèira – Beret fins a les Valls d'Àneu, s'ha creat el

complex hivernal Gran Pallars (Estacions d'esquí de Port – Ainé i Espot). Per altra banda s'ha invertit en restaurar esglésies del romànic català i en promocionar el turisme actiu a la zona; sense oblidar l'importantíssim paper dels esports de riu i aventura (al Registre Mercantil de la província de Lleida hi ha inscrites vora 140 empreses del sector, d'un total que no arriba a 200 a tota Espanya).

Arrel d'això, molts habitants veien com es creava una demanda d'allotjament a la comarca que no podia ser absorbida en la totalitat pels hotels i pels càmpings; i es començava a sentir parlar de l'allotjament rural. Doncs, molta gent va començar a invertir en reformar pallers i parts de les seves cases per allotjar-hi turistes que buscaven un altre tipus d'allotjament més autèntic. Com que les coses han anat bé i el sector (demanda, volum de negoci etc.) ha anat creixent fins a dia d'avui, molts han seguit ampliant la capacitat del seu negoci o oferint serveis complementaris per a complementar l'oferta.

Amb tot això ens trobem amb una comarca on hi ha pràcticament la mateixa oferta de places hoteleres que d'allotjament rural (a la Vallferrera la proporció és molt més gran en favor de l'allotjament rural) i on hi ha un producte gairebé homogeni a tot arreu i unes tarifes també molt similars que només varien en funció de la capacitat de l'allotjament i de si és RCP o ARI. Apart d'aquests, com a competidors que ofereixen productes substitutius però molt similars tenim els hotels de tres o quatre estrelles que hi ha per la comarca. En aquest cas no considerarem els càmpings com a competència d'Apartaments La Força, doncs es dirigeixen a un altre tipus de públic i ofereixen un tipus de serveis força diferent.

Els Competidors	<i>Servei principal</i>	<i>Públic Objectiu</i>	<i>Posicionament</i>	<i>Tarifes</i>	<i>Creixement</i>
<i>Cases Rurals RCP</i>	Allotjament en habitacions Pensió (opcional)	Famílies i parelles que busquen allotjament autèntic i rústic	Combinen el factor <i>rural</i> i <i>autèntic</i> amb el <i>tracte familiar</i> i el <i>preu assequible</i>	Solen variar entre els 30€ – 60€/nit (sense pensió) en funció de la categoria del lloc	Entre el 10% i el 15% anual en els darrers tres anys (període 2006/08)
<i>Apartaments</i>	Allotjament en cases o	Famílies, parelles i	Combinen <i>factor rural</i> i <i>autèntic</i>	Solen variar entre els 80€	Entre el 10% i el 15%

<i>Allotjaments rurals Íntegres (ARI)</i>	apartaments independents	grups que busquen un lloc confortable i autònom per fer escapades	amb l' <i>autonomia, independència i nivell</i>	i els 150€ en funció de categoria, capacitat i temporada	anual en els darrers tres anys (període 2006/08)
<i>Hotels 3*</i>	Allotjament i pensió en habitacions	Famílies, parelles, individus que busquen un bon allotjament i pensió	Depèn de l'estratègia de cada hotel. A la zona solen destacar el fet de ser <i>cèntrics</i> , amb <i>gastronomia típica i familiars</i>	Entre els 70€ i els 100€ (habitació 2x i esmorzar) en funció de la temporada i l'establiment.	Entre el 7,5% i l'11% anual en els darrers tres anys (període 2006/08)
<i>Hotel 4*</i>	Allotjament i pensió d'alt <i>standing</i> en habitacions i <i>suites</i>	Famílies, parelles, empreses o individus que busquen allotjament i pensió de qualitat	Destaquen la <i>qualitat, el luxe i el confort i l'entorn natural</i> , també els <i>serveis complementaris (wellness, paquets turístics...)</i>	Entre els 90€ i els 240€ (habitació 2x i esmorzar) depenent de categoria de l'habitació i la temporada	Entre el 11% i el 14% anual (període 2006/08)

Aquesta taula compara els diferents tipus d'establiments competidors d'Apartaments La Força en relació a unes variables estudiades. Font: Oficina de Turisme del Pallars Sobirà

A continuació farem una breu descripció del tipus d'estratègies que segueixen els nostres competidors (a nivell *màrqueting*, comercial i financer) en funció de les seves fortaleces i debilitats visibles i els avantatges competitiu que poden desenvolupar.

- *Les Cases Rurals*

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - Inversió inicial reduïda - Autenticitat i proximitat al client - Costos fixes mínims - Entorn rural - Fàcil gestió i comercialització - Preu competitiu - Client fidel i específic 	<ul style="list-style-type: none"> - Allotjament de qualitat justa - Manca de privacitat pel client - Poca capacitat - Masovers amb poca formació de gestió i turisme - Producte homogeni i dificultat per diferenciar-se

Les cases rurals són un tipus d'allotjament que sol anunciar-se en guies de turisme rural i a les associacions de turisme rural comarcals o regionals. Molts dels empresaris que les gestionen comencen a fer pàgines *web*, però encara hi ha una majoria que no i això és un punt en contra per ells. A nivell financer tenen avantatges respecte els altres competidors perquè normalment, si els masovers tenen capital propi per finançar l'adequació de l'allotjament, els costos fixes són molt reduïts. De la mateixa manera els és molt fàcil tenir rendibilitats considerables. Tot i així, tenen molt poca capacitat i molts dels masovers ho tenen com una font d'ingressos addicional a la seva primera feina perquè degut a l'estacionalitat del negoci, no es poden permetre viure del que dóna. Pel que fa als avantatges competitius que poden desenvolupar, ens trobem amb un tipus de negoci que pot oferir l'autèntic turisme rural, en què els clients veuen com viuen



els masovers i com treballen al camp, amb el bestiar etc. Actualment hi ha un públic que cerca aquest contacte total amb l'entorn rural i les Cases Rurals RCP es queden amb tot aquest segment de mercat de forma exclusiva.

Casa Bueno és un exemple de casa rural de lloguer per habitacions al poble d'Àreu. Font: Guia de turisme rural al Pallars Sobirà

- *Els Allotjaments Rurals Independents*

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - Proximitat al client - Entorn rural - Fàcil gestió i comercialització - Major qualitat que les RCP - Independència pel client - Justifiquen un preu de venda més alt - Públic objectiu més gran - Unitats de negoci independents 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversió inicial quantiosa - Independència pel client (té cuina i no realitza tanta despesa en pensió) - Preu més alt - Perd l'autenticitat i el factor <i>descoberta de la vida rural</i> pel client - Competència més important i numerosa

Avui dia els ARI s'han consolidat com una alternativa molt utilitzada per un ampli ventall de públic que vol realitzar turisme rural però "al seu aire". Aquest tipus de gent no donen tant valor al factor descoberta de la vida rural i la convivència amb els masovers; sinó que volen llogar una casa sencera o un apartament per a fer estades que solen ser més llargues que les que fan els viatgers que fan en cases rurals. De tota manera, en els darrers anys hi ha hagut molta gent del Pallars que ha optat per refer pallers o antigues cases que tenien en propietat per a comercialitzar-les per a ús turístic. Això ha tingut una conseqüència important en el factor atracció *pull* d' un mercat important i actualment, malgrat que l'oferta és important, els ARI al Pallars tenen taxes d'ocupació que varien entre el 50% en temporades baixes i el 100% en mesos de juliol i agost, així com en ponts i vacances de Nadal i Setmana Santa. Aquest fet ha estat possible perquè la construcció de segona residència ha estat molt petita a la comarca fins al moment en comparació amb altres zones pirinenques com Andorra o la Cerdanya;



mentre que la demanda d'allotjament, malgrat no ser comparable, era força gran.

Pel que fa a les estratègies de comercialització trobem que molts ARI tenen pàgina *web* i presència a les guies de turisme rural i turisme convencional que es publiquen a la zona. Apart d'això fan diverses tarifes en funció de l'ocupació dels apartaments, promocions i venen paquets turístics atractius. Alguns establiments completen la oferta amb un restaurant de cuina típica que funciona de forma independent però que implica

una segona font d'ingressos per l'empresa i li donen un grau més de qualitat, mentre que d'altres organitzen excursions i subcontracten activitats de lleure o visites. En els ARI és molt important saber oferir quelcom més complet que la competència per aconseguir captar una porció del mercat i fidelitzar-la. L'avantatge competitiu es desenvolupa a partir del moment en que l'establiment aconsegueix controlar els costos fixos (evitar tenir gaire estructura i minimitzar les despeses de subministrament i les financeres) i aconsegueix un públic fidel que valora el factor en que es diferencien respecte la resta.

- *Els Hotels de 3* i 4**

Fortaleses	Debilitats
<ul style="list-style-type: none"> - Experiència - Visió empresarial i enfocada al client - Més estructura i recursos financers - Qualitat i servei - Independència pel client - Restaurant, cafeteria i altres serveis complementaris que milloren la oferta - Públic objectiu molt gran - Propers als centres turístics (estacions d'esquí, riu, poblacions grans...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Apalancament important de la inversió - Control i gestió complexa - Preus alts - No incorpora el factor rural - Competència molt important - Elevats costos d'estructura - Alta rotació del personal - Estacionalitat en la demanda (esquí, esports de riu...)

A la comarca del Pallars Sobirà hi ha una capacitat hotelera global d'entorn a 3.500 places (entre hotels i turisme rural), i prop d'un 35% d'aquesta oferta es correspon a hotels de 2* i 3*. Només hi ha un hotel de 4*, l'Hotel Riberies (Llavorsí) que es va renovar l'any 2005, que suma 70 places. La majoria dels hotels de la comarca es caracteritzen per ser negocis familiars (no hi ha gaire cadenes hoteleres presents a la zona) de llarga experiència i de caràcter acollidor, tradicional i amb caliu. La cuina que s'hi fa és la típica de la zona i fins i tot existeix una associació gastronòmica que defensa la cuina pallaresa (Associació la Xicoia) i en la que estan adscrites moltes de les cuines d'aquests hotels. Quan parlem d'hotels del Pallars també ens referim a hotels de capacitat petita – mitjana i poc moderns en referència a tècniques de gestió hotelera, *e-commerce*, *revenue management* i ús de les tecnologies de la informació. De tota manera la majoria d'aquests hotels tenen la mínima estructura o són portats per la pròpia família. Com a afegit podem dir que es troben en zones molt turístiques o prop de les estacions d'esquí (a l'estació de Port Ainé hi ha l'hotel Port Ainé 2000, situat a

1960 metres d'altitud i que és l'hotel més alt de Catalunya; propietat de la família Messegué) i que tenen el públic assegurat en temporades d'esquí i d'esports de riu, però que molts d'ells solen tancar en el mes de novembre o maig per la poca afluència de públic i la impossibilitat de practicar aquests esports (els viatgers d'aquests mesos solen ser turistes interessats en l'entorn rural i cultural).

Pel que fa a les estratègies de comercialització, tal i com hem dit, hi ha hotels que encara són molt tradicionals però cada vegada es van modernitzant a un ritme més alt i molts d'ells recorren a empreses de reserves *on-line* (*Atrapalo, Booking, Last Minute...*), tenen contractes amb les centrals de reserves de les estacions d'esquí i tenen les seves pàgines *web*. A nivell financer, són empreses que estan obertes tot l'any excepte en els mesos més fluixos que tanquen per no poder cobrir els costos d'estructura i aprofitar per fer vacances. Durant l'estiu molts d'ells contracten personal de temporada per donar abast o estudiants de pràctiques. Pel que fa a les inversions necessàries, molts d'aquests hotels són construïts des de fa més de 40 anys i normalment es realitzen tasques de manteniment i renovació per oferir instal·lacions i serveis més moderns.

Els avantatges competitius que solen desenvolupar aquests hotels han de venir originats per elements diferenciadors de la competència (un exemple clar és l'hotel Riberies, els impulsors del qual van creure en oferir una oferta de nivell superior a un segment del mercat que buscava un servei amb una qualitat que fins ara a la comarca no existia) i també en funció de la localització (un hotel a Esterri d'Àneu té en un radi de



15 quilòmetres les estacions d'esquí de Baquèira – Beret i Espot, el Parc Nacional d'Aigüestortes, el Parc Natural de l'Alt Pirineu i els esports de riu; cosa que li dóna la possibilitat d'atraure a una gran varietat de segments del mercat).

Tot i així cal tenir en compte que hi ha una considerable oferta d'hotels al Pallars (les places representades pel sector del turisme rural tan sols representen encara no més del 20% de la oferta total) i per tant; existeix una major competència al sector per aconseguir una quota de mercat significant.

3.4 Quadre de comandament integral i pla d'acció

Amb el quadre de comandament integral i el pla d'acció consegüent pretenem completar l'anàlisi i la planificació de l'estratègia corporativa de l'empresa no sols en el curt termini, sinó amb un horitzó temporal més ampli. Tot aquest anàlisi també es podrà fer de forma més dinàmica gràcies a una sèrie d'indicadors i mesures realitzades a partir d'unes divisions en funció de quatre perspectives diferents sobre les que volem incidir: els clients, els processos interns, l'aprenentatge i el creixement.

Perspectiva financera

Els objectius a nivell financer, tal i com s'ha anat enunciant, passen bàsicament per l'autosuficiència a nivell de finançament del projecte i per la independència de socis externs. La intenció és la de créixer a poc a poc sense l'ajuda d'entitats financeres per a poder comptar amb tot el benefici per a reinvertir. A nivell específic els objectius de la perspectiva financera passen per la necessitat d'obtenir una rendibilitat neta major que el cost d'oportunitat, l'autofinançament del creixement i de les despeses inicials a partir del patrimoni familiar i la cobertura de costos estructurals en les temporades baixa i de promoció.

Perspectiva del client

Apartaments La Força també enfoca la seva activitat en funció de la percepció que tenen els clients del servei que se'ls ofereix. Creiem que aquesta perspectiva és bàsica a tenir en compte per a poder respondre i atendre les necessitats potencials i existents dels clients així com avaluar les nostres accions i poder crear valor afegit al nostre servei. Els objectius plantejats des d'aquesta perspectiva es centren en la importància de tenir una bona imatge al mercat i un posicionament basat en els atributs que volem destacar (autenticitat i qualitat), deixant a Apartaments La Força en un nínxol de mercat encara per explotar. Tot això implica la necessitat d'oferir als clients el que busquen i satisfer amb escreix les seves expectatives; mantenint l'exclusivitat del complex però amb una bona relació qualitat preu.

Perspectiva dels processos interns

Pel que fa als processos interns, a Apartaments La Força se li presenta un repte important per a poder donar un nivell de servei excel·lent i saber adaptar l'estructura organitzativa en funció de l'ocupació del complex. Pel que fa referència a les metes

específiques a aconseguir en aquest camp caldrà apostar per una organització compacta amb bona comunicació interna amb els diferents departaments en perfecta sintonia per poder administrar-la de forma eficient. També ficarem especial èmfasi en identificar i dirigir aquells processos que són font de valor pel client i que ens poden diferenciar de la competència.

Perspectiva d'aprenentatge i creixement

Incidirem en formar el personal per tots els processos que impliquin o requereixin d'unes habilitats o aptituds específiques ja que entre els objectius plantejats està el de millora contínua. En aquest camp buscarem aconseguir una relació avantatjosa amb els proveïdors de serveis de neteja i manteniment, així com amb les escoles d'hoteleria i restauració de la zona per poder comptar amb bons professionals així que ens sigui necessari per qüestions d'ocupació. També intentarem aplicar una metodologia de formació dels empleats que ens permeti tenir una plantilla flexible i polivalent en funcions però sense que se'n ressenti la eficàcia ni el bon servei.

Quadre de comandament integral per a Apartaments La Força, S.L.

Mapa estratègic	Quadre de comandament	Pla d'acció associat
<p><i>Focus Financer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Autosuficiència financera Rendibilitat superior al cost d'oportunitat 	<ul style="list-style-type: none"> Creixement endogen Reinversió de beneficis i increment de reserves voluntàries Facturació superior a 150.000€ a partir del cinquè exercici Aconseguir finançar part del projecte mitjançant subvencions del PDR 	<ul style="list-style-type: none"> Gestió i administració transparent de l'empresa Minimització de costos fixes i optimització dels recursos Recursos humans i operativitat "sota demanda" just in time Optimització de la productivitat Actualització i adaptació dels processos per als requeriments de les subvencions
<p><i>Focus Clients</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aconseguir un quota de mercat i fidelitzar els clients 	<ul style="list-style-type: none"> Imatge al mercat basada en els atributs d'autenticitat i qualitat Reduir l'estacionalitat de la demanda mitjançant accions comercials Identificar i fidelitzar els clients més rendibles Aconseguir una alta ocupació en temporada alta i suficient per cobrir càrregues fixes 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar el servei i la oferta a la demanda del client Realitzar enquestes i demanar feedback sobre la opinió del client Identificar els factors crítics d'èxit per a poder aconseguir el posicionament basat en els atributs desitjats Realitzar una àmplia acció de

<p><i>Focus Clients</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aconseguir un quota de mercat i fidelitzar els clients 		<p>publicitat i màrqueting del complex prèviament a la seva obertura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovació i modernització
<p><i>Focus Processos Interns</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualitat total en processos i Servei 	<ul style="list-style-type: none"> • Operar a plena capacitat a partir de finals del 2010 – inicis del 2011 • Autogestió del negoci a nivell administratiu, comercial i operatiu • Qualitat total en processos i Servei Identificar i optimitzar els processos que aportin valor afegit al client 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria dels processos clau i monitorització dels que siguin font d'avantatge competitiu o que identifiquin i diferenciïn la nostra oferta de la competència • Col·laboració interdepartamental i establiment de reunions periòdiques per a revisió d'objectius i rendiment, actualització i avaluació de processos i del personal.
<p><i>Focus Aprenentatge i Creixement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una organització compacta 	<ul style="list-style-type: none"> • Aliances estratègiques amb proveïdors de serveis i de recursos humans (empreses de neteja, manteniment i escoles universitàries i de formació professional) • Metodologia de formació encaminada cap a la polivalència de funcions dels empleats i el Servei al client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigació al mercat sobre proveïdors de serveis de neteja i manteniment que més s'adaptin a les necessitats de l'empresa • Presentació del projecte a escoles universitàries i de formació Professional per a captar professionals • Establir un protocol de formació per als treballadors incidint en la polivalència de funcions i en l'atenció al client.

3.4 Reacció possible de la competència a Apartaments La Força

El municipi d'Alins és el que compta amb una oferta major d'establiments de turisme rural a la Vallferrera i a la comarca del Pallars Sobirà (representa el 20% de la oferta total de turisme rural a la comarca) i en la comparativa entre hotels i turisme rural trobem que, al contrari que a la resta de la comarca, a la nostra vall el sector rural representa prop del 65% de l'oferta total de places d'allotjament. Aquest fenomen te com a raons principals la falta de segona residència a la zona, la falta d'hotels i la creixent demanda de turisme rural i convencional seguint el reclam del Parc Natural, la zona dels grans pics i la bellesa rural de la Vallferrera. Actualment s'estan habilitant

nous ARI als pobles d'Àreu i Alins responen a la demanda existent que creix a un ritme de dos dígit any darrera any.

Fins ara, el producte ofert pels diferents establiments és bastant homogeni i els empresaris del sector ho utilitzen com a una font d'ingressos complementària a la principal (molts d'ells treballen per compte propi o aliè a l'agricultura, ramaderia o el sector serveis; creixent també a la zona). Apartaments La Força té uns objectius força més ambiciosos i unes estratègies plantejades més agressives que les que ara s'observen i és que, a un termini no gaire llarg i en funció de la marxa del negoci, pretenem que es converteixi en la font principal d'ingressos en la unitat familiar (fent ampliacions posteriors, diversificant o complementant la oferta etc.)

Aquesta diferent estratègia que es vol dur a terme a Apartaments La Força no creiem que representi cap problema sempre i quan hi hagi "feina per tots". Si bé és cert que el mercat del turisme rural és creixent i que nosaltres volem dirigir-nos a uns segments del mercat molt determinats oferint un producte diferenciat, aquí tots els diferents establiments busquen aconseguir la seva quota de mercat i es podria crear un sentiment de recel cap a una nova empresa que ofereix quelcom que ells consideren que és superior al seu producte.

L'altre factor important és que al municipi d'Alins (integra els pobles d'Araós, Ainet de Besan, Norís, Tor i Àreu) hi viuen no gaire més de 200 persones. Aquest fet és important doncs tothom es coneix i els llaços d'amistat i parentius són molt grans entre les famílies de la zona. Els impulsors del projecte Apartaments La Força fa poc que s'hi ha instal·lat i cal ser conscient de que els passos legals que realitza cada individu aquí són vigilats i coneguts per tothom (sol·licitar permisos d'obra, llicències...), cosa que podria provocar que algú copiés el producte. Malgrat tot, hi ha moltes coses a nivell estratègic, tàctic i operatiu que requereixen d'experiència, formació i *know-how* que no poden ser imitades a curt termini.

4. Apartaments La força: el Pla de Màrqueting

4.1 Anàlisi DAFO del projecte i proposta d'estratègies a seguir

<p style="text-align: center;"><i>FORTALESES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Font de finançament pròpia - Experiència empresarial <ul style="list-style-type: none"> - Formació específica - Coneixement de la zona i del mercat - Concepte innovador i diferenciat - Desenvolupament per fases (contingència) <ul style="list-style-type: none"> - Negoci familiar - Pocs costos fixes i d'estructura - Creixement endogen (segur) 	<p style="text-align: center;"><i>DEBILITATS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manca d'experiència en el sector</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Poca estructura fixa</i> - <i>Obertura no fixa de la cafeteria – bar</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Creixement endogen (lent)</i> - <i>Entrada al mercat sense cap marca prèvia que recolzi el projecte</i> - <i>Organització de recent creació</i>
<p style="text-align: center;"><i>OPORTUNITATS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mercat en creixement important</i> - <i>Manca d'oferta comparable</i> - <i>Cost de construcció més econòmic (conjuntural)</i> - <i>Segments objectiu desatesos</i> - <i>Serveis i productes complementaris</i> - <i>Subvencions PDR i programa LEADER</i> - <i>Ampliació estacions d'esquí Port – Ainé i Baquèira – Beret</i> - <i>Projecte accés a estació andorrana Vallnord des del poble d'Alins</i> 	<p style="text-align: center;"><i>AMENACES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Futura saturació del mercat</i> - <i>Desacceleració econòmica</i> - <i>Canvi en les motivacions del viatger</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Imitació del projecte</i>

4.1.1 Fortaleses

- *Font de finançament pròpia:* És una important fortalesa a destacar, ja que molts dels projectes iniciats han d'anar recolzats del finançament per part d'entitats financeres o amb aportacions d'altres socis. El projecte

d'Apartaments La Força es finançarà amb fons propis dels socis de la família.

- *Experiència professional:* Els socis principals de la nova organització tenen entre 25 i 30 anys d'experiència directiva en empreses multinacionals de diversos sectors en les àrees financera, producció i de recursos humans
- *Formació específica:* Un dels socis està rebent formació específica en direcció i administració hotelera. Els tres socis principals són llicenciats universitaris de diversos camps científics i tenen cursos de postgrau en empresa.
- *Coneixement de la zona i el mercat:* Els impulsors del projecte viatgen a la zona des de fa més de 30 anys, tenen segona residència des de fa prop de deu anys i porten estudiant el mercat del turisme rural a la zona des del 2006.
- *Concepte innovador i diferenciat:* Apartaments La Força aposta per la qualitat màxima i el màxim confort per als visitants. Fins ara no existeix oferta comparable.

- *Desenvolupament per fases:* El fet d'organitzar el projecte en tres fases no té altra intenció que la de veure com funciona el negoci per parts i poder aplicar mesures correctives o canviar el concepte en funció del que s'observi.

- *Negoci Familiar:* La inexistència de socis externs i la filosofia de negoci familiar amb la que es comença aquesta aventura treu pressions que podrien néixer si calgués pagar dividends a accionistes o presentar rendibilitats altes a mig termini i que hipotecarien el futur del negoci, pensat per a un creixement lent però segur.

- *Pocs costos fixes i d'estructura:* El fet de no haver de recórrer a finançament extern (en gairebé la totalitat del projecte) i la idea de contractar estructura *just in time* en funció de les temporades (manteniment externalitzat, becaris d'hoteleria, cuina i bar en pràctiques a l'estiu...) redueix al mínim els costos fixes i treu apalancament al projecte.

- *Creixement endogen:* La política familiar no inclou la possibilitat d'incorporar socis externs per al creixement del negoci, almenys a llarg termini. Això fa

que el creixement sigui lent i en base a la reinversió dels beneficis aconseguits.

4.1.2 Debilitats

- *Manca d'experiència en el sector:* Només un dels socis impulsors coneix el món de l'hoteleria després d'haver-hi treballat durant un any, però no el sector del turisme rural en particular.
- *Poca estructura fixa:* El contractar *just in time* pot portar problemes operatius en cas d'haver de fer front a una demanda i ocupació inesperada (fora de les temporades altes, ponts o vacances)
- *Obertura no fixa de la cafeteria – bar:* Els clients que visitin el complex en temporada baixa hauran de demanar expressament la obertura de la instal·lació i això pot fer perdre certs ingressos a l'organització
- *Creixement endogen:* El no comptar amb altres socis capitalistes, si bé treu pressió de resultats, impedeix incrementar la capacitat i oferir nous serveis de forma ràpida per la menor velocitat de generació de capital per a invertir en el negoci.
- *Entrar al mercat sense marca que recolzi el projecte:* Hom sap que és força diferent obrir un nou hotel *Hilton* en una ciutat que començar absolutament de zero. No hi ha imatge de marca, no hi ha clients fidels d'un inici...
- *Organització de recent creació:* Els impulsors del negoci no tenen experiència treballant plegats i els manca rodatge

4.1.3 Oportunitats

- *Mercat en creixement important:* El sector del turisme rural presenta taxes de creixement de fins al 17% en els darrers exercicis i no es preveu una desacceleració important a mig termini.
- *Manca d'oferta comparable:* Apartaments La Força presenta un projecte incomparable amb la oferta que existeix actualment a la Vallferrera en qualitat, capacitat i modernitat.
- *Baixada dels costos de la construcció:* Arrel de la crisi del sector, hi ha molta oferta i han disminuït els preus; el client té més poder de negociació que cinc anys endarrere.
- *Segments objectiu desatesos:* Ens trobem amb uns certs segments del mercat que no veuen del tot complertes les seves necessitats amb l'oferta

actual i viatgen a altres destins (Andorra, Cerdanya, Val d'Aran...) en busca de qualitat i confort.

- *Serveis i productes complementaris*: En aquest sector ens trobem amb diversos productes complementaris que poden ampliar l'oferta (turisme actiu, restauració...) i que s'estudiarà oferir en un futur per ampliar les fonts d'ingressos de l'organització
- *Subvencions PDR i programa LEADER*: Els darrers pressupostos europeus 2007-2013 i les noves directius de la PAC (Política Agrària Comunitària) subvencionen la reconversió de les zones rurals i els negocis alternatius a l'agricultura però que mantinguin l'entorn i el patrimoni.
- *Ampliació estacions esquí Baquèira i Port Ainé*: Aproximaran les estacions a escassos 30 km del poble d'Àreu.
- *Accés a Andorra i a l'estació d'esquí de Vallnord des d'Alins*: És un projecte conegut per tothom però al qual s'hi ha posat frens perquè són espais protegits i per la propietat mancomunada de la muntanya de Tor.

4.1.4 Amenaces

- *Futura saturació del mercat?*: Ara per ara és tan sols una hipòtesi, però la teoria econòmica postula que els sectors rendibles a llarg termini deixen de ser-ho per l'augment de l'oferta.
- *Desacceleració econòmica*: Es tracta d'un fet que pot incidir sobre la confiança del consumidor i el seu consum global de béns prescindibles
- *Canvi en les motivacions del viatger*: El mercat és dinàmic i cada vegada els cicles de vida dels productes són més curts. Els viatgers, com a consumidors, són molt exigents i de difícil satisfer.
- *Imitació del projecte*: Caldrà veure durant quant temps durarà la exclusivitat de l'oferta d'Apartaments La Força a la Vallferrera i a la comarca.

Un cop fet l'anàlisi DAFO del projecte, a continuació es defineixen estratègies globals en funció dels factors analitzats:

<p style="text-align: center;"><i>Estratègies CLAU</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir un posicionament clau basat en els atributs diferenciadors del projecte i aplicar-ho - Aplicar experiència directiva prèvia i els coneixements teòrics de direcció hotelera al nou projecte - Establir un protocol familiar per definir els límits i les implicacions dels membres de la família a l'empresa - Definir una política de reinversió de beneficis a mig termini especificant les àrees on hi haurà un interès potencial en invertir - Invertir en un sistema CRM per adaptar al màxim l'oferta a les necessitats reals i latents dels clients dels segments objectius i donar un tracte personalitzat al mateix. 	<p style="text-align: center;"><i>Estratègies CONSERVADORES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar i programar les necessitats de personal en funció de les temporades i l'ocupació del complex. - Aconseguir convenis de pràctiques amb instituts de formació professional d'hoteleria (Escola Joviat de la Seu d'Urgell, Escola hoteleria de Les...) - Fer una bona definició de les responsabilitats de cadascun dels integrants de l'organització i dels objectius per cada àrea - Mantenir estructura justa i costos fixes reduïts
<p style="text-align: center;"><i>Estratègies CONSTRUCTIVES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dissenyar un pla de comunicació que destaquï els atributs diferenciadors de la oferta d'Apartaments la Força - Enfocament i direccionament de l'acció de promoció i comercial als segments objectiu - Sol·licitar subvencions per a les tres fases del projecte per aconseguir ingressos extraordinaris - Vendre l'entorn amb actes de RRPP (publicitar les possibilitats d' esport, gastronomia, cultura, patrimoni, natura...de forma efectiva participant en fires, exposicions etc. 	<p style="text-align: center;"><i>Estratègies DEFENSIVES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboració d'un pla de contingència en previsió de possibles canvis en el mercat - Realitzar estudis de mercat i elaborar una base de dades CRM per conèixer les motivacions dels nostres clients i preveure possibles canvis

4.2 El producte Apartaments La Força i les seves opcions estratègiques: algunes preguntes

- *Quin és el producte que ven Apartaments La Força?*

A Apartaments La Força venem un producte d'allotjament rural de qualitat, confort i modernitat *inexistent* a la comarca i que presenta bastants aspectes essencials que el *diferencien* de l'oferta actual, posicionant-se en un nivell superior en quant a prestacions ofertes; però sense perdre l'autenticitat del concepte rural i el contacte amb la natura.

- *Quin tipus d'estratègia corporativa es pretén seguir? Perquè?*

El projecte Apartaments La Força està ideat sobre el concepte d'allotjament rural però *diferenciant-lo* de la resta de l'oferta actual. Donat que el sector del turisme rural està en creixement però ja té una trajectòria i l'oferta és important a la comarca; ens hem decantat per seguir una estratègia de *diferenciació* de la competència (amb un producte força homogeni) i de *concentració* en determinats segments del mercat

- *Quin és l'avantatge competitiu sostenible que es pensa desenvolupar?*

El projecte Apartaments La Força és un *negoci familiar* ideat en base al creixement endogen i a la *independència de fonts de finançament externes*. Això, junt amb la filosofia de la contractació de personal *just in time* ens posiciona amb un avantatge competitiu relacionat amb uns *costos d'estructura reduïts*. L'altre avantatge competitiu que pretenem desenvolupar és el que té a veure amb els *atributs de qualitat i de serveis complementaris* que ens permetran diferenciar-nos de la competència en el sector.

- *La idea del projecte respon a alguna oportunitat observada al mercat?*

Sí. Apartaments La Força es presenta com a l'única alternativa d'alt nivell a la Vallferrera i una de les úniques a la comarca per aquells viatgers que cerquen quelcom més que un simple allotjament rural restaurat en les seves escapades de turisme rural. Hem comprovat que existeix una demanda latent per aquest segment de mercat i per tant, hi ha oportunitat per al nostre projecte.

4.3 Objectius d'Apartaments La Força

L'objectiu principal del projecte Apartaments La Força és fer-se un lloc al mercat del turisme rural al Pallars Sobirà en base a oferir un producte diferenciat del que fins ara existeix i servir les necessitats d'uns segments del mercat determinat.

4.3.1 Objectius qualitatis primaris

- Fer-nos un lloc al mercat i posicionar-nos respecte als atributs que volem destacar.
- Fer un bon *approach* als segments de mercat específics als que ens dirigim.
- Aconseguir una quota significativa del mercat objectiu i fidelitzar els clients.
- Definir responsabilitats i objectius de les àrees específiques, assignar-hi responsables i un *timing*.

4.3.2 Objectius qualitatis específics

Variable SERVEI

- Complir amb l'objectiu d'oferir un servei nou, professional, de qualitat i atractiu pel públic objectiu.
- Oferir un servei de qualitat i competitiu és important; *comunicar-ho* i fer-ho saber als interessats ho és encara més
- Mantenir la vista alçada i sol·licitar *feedback* als clients per valorar suggeriments, idees o fer *benchmarking* de la competència. Es tracta de ser al capdavant en quant a qualitat i modernitat; així com adaptació del servei al que vol el client.
- Estudiar la possibilitat d'organitzar estades temàtiques subcontractant serveis a altres empreses (paquets multi aventura, descoberta...)
- Fidelitzar els clients més rendibles

Variable PREU

- Tarifar el producte d'una forma competitiva i adaptada al nivell del servei que oferim; volem entrar al mercat però no a qualsevol preu.
- Estudiar, des d'un punt de vista comercial, l'oferta i demanda i adaptar els preus en funció de les característiques de l'allotjament, la durada, serveis complementaris...

Variable COMUNICACIÓ

- Aconseguir captar l'atenció i atraure els segments del mercat als que ens dirigim
- Forjar una imatge basada en els atributs que volem destacar i fer que es conegui Apartaments La Força segons els mateixos.
- Posicionar Apartaments La Força com una de les millors alternatives existents al Pallars per als segments als que ens dirigim

4.3.3 Objectius quantitius generals

- Aconseguir una quota de mercat del 10% sobre el total d'allotjament rural a la Vallferrera a 5 anys (quan es funcioni a plena capacitat).
- Aconseguir una ocupació del 90% en temporada alta (ponts, vacances estiu, Setmana Santa i Nadal) i del 40-50% en temporada baixa (caps de setmana normals) a 5 anys (plena capacitat)
- Captar una quota de mercat del 20% del segment empreses a la Vall seguint l'exemple d'establiments existents a la comarca com l'Hotel Riberies o l'Hotel Comptes de Pallars a 5 anys
- *Rendibilitat neta > 6% (major que el cost d'oportunitat) des del primer any operatiu*
- *Facturació de 150.000€ anuals a partir del 5è any*
- *Aconseguir subvencions per finançar el 20% del cost de l'obra (programa LEADER de la Comunitat Europea i Pla de Desenvolupament Rural de la Generalitat de Catalunya)*

4.4 Estratègies globals

4.4.1 Estratègia de SEGMENTACIÓ

Tal i com es deia en epígrafs anteriors, el projecte Apartaments La Força es basa en una idea estratègica de concentració en uns segments del mercat. Els segments escollits són els següents:

- Famílies de nivell adquisitiu mig – alt
- Grups (joves, adults, homes i dones indistintament...) en busca de turisme actiu
- Grups d'empresa

Els segments s'han escollit segons uns *criteris de segmentació* basats en les *motivacions / frens dels consumidors, el nivell d'expectatives i el nivell adquisitiu.*

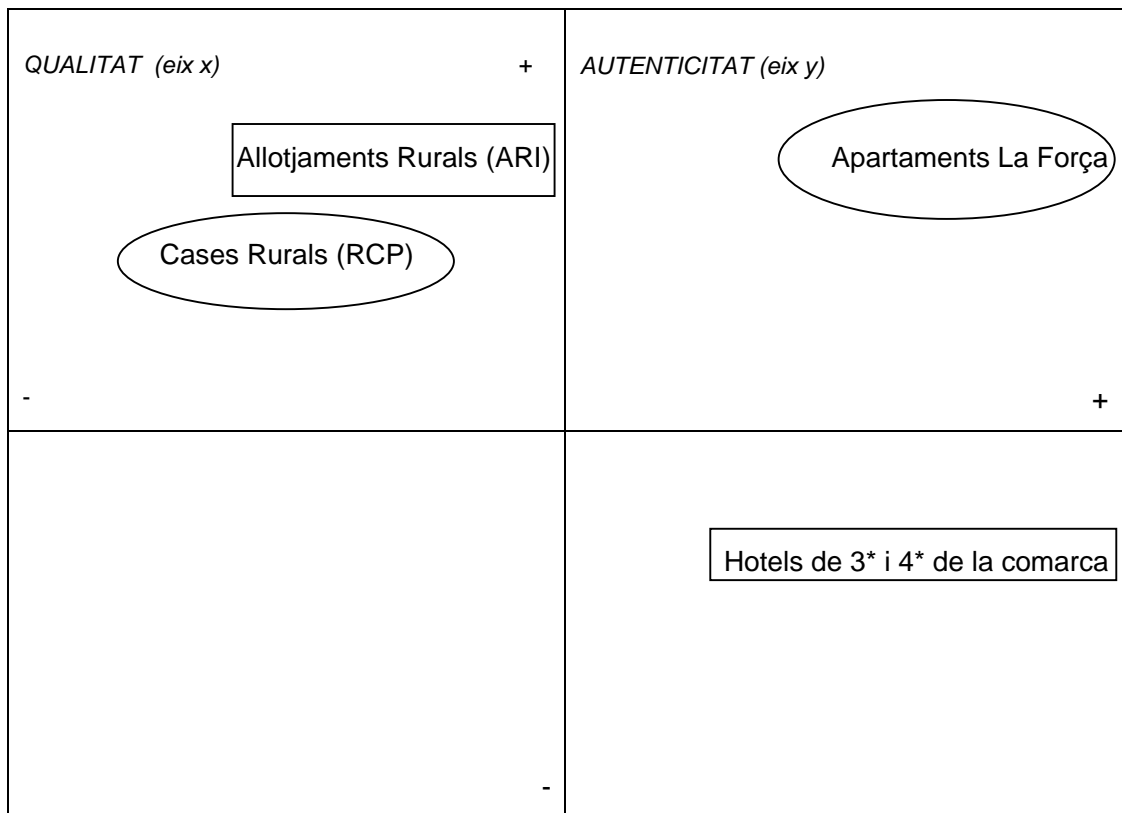
Pel que fa a les característiques dels diferents segments, no cal afegir res que no s'hagi especificat en els epígrafs anteriors, però sí podem establir certes variables i factors que s'observen en el comú dels segments:

- Homes i dones majors d'edat
- Nivell adquisitiu mig – alt
- Interès per la natura i l'entorn, així com les possibilitats que aquest ofereix (esports, cultura, gastronomia...)
- Resideixen en ciutats o nuclis allunyats dels Pirineus i surten els caps de setmana, ponts i vacances en recerca de quelcom diferent i més autèntic
- Malgrat que els agrada el turisme rural, són exigents i tenen un nivell d'expectatives força alt; busquen un producte de qualitat i una bona atenció per part de l'hostaler.

4.4.2 Estratègia de POSICIONAMENT

Apartaments La Força és un projecte que vol posicionar-se segons els atributs de *qualitat i autenticitat.* Volem oferir un producte de la màxima qualitat, comoditat i modernitat però sense perdre el factor de l'autenticitat rural del lloc on es construeix el complex. Per a fer tot això, i com a conseqüència d'aquesta planificació estratègica aconseguirem una imatge de marca. L'objectiu de l'estratègia de posicionament és el de forjar la imatge de marca basada en els atributs que volem destacar. Caldrà doncs sortir de l'anonimat amb una bona manera d'oferir el servei i realitzant les accions de comunicació pertinents per a aconseguir la *notorietat, presència i imatge del mercat.*

El procés pel qual el client configura la seva percepció de l'organització és a partir de l'experiència pròpia, que si és satisfactòria i superior a les expectatives genera un afecte positiu, confiança i una imatge determinada en relació amb els atributs que més valora. El que pretenem és tenir un tipus de clients que valorin els atributs que a Apartaments La Força ens esforçarem per destacar (*qualitat i autenticitat*). Gràcies a això esperem poder oferir un valor afegit pel client i el que és més important, que els clients dels segments als quals ens dirigim valorin el servei que oferim i el posicionament al que ens dirigim.



El mapa de posicionament ens mostra com es troben els competidors d'Apartaments La Força en funció dels atributs que volem destacar en el nostre posicionament estratègic. L'objectiu de posicionament nostre ens obliga a situar-nos al quadrant primer per poder crear el valor afegit pel client i desenvolupar els nostres avantatges competitiu.

4.5 Estratègies del Marketing Mix

Pel que fa a les línies estratègiques que el projecte Apartaments La Força ha de seguir, hem tingut en compte els aspectes més importants en què cal fer una planificació específica.

Tenint en compte que el negoci principal és de l'allotjament de persones, que és un tipus de servei però que en el nostre projecte venem com un producte exclusiu donat que li atribuïm característiques típiques d'un ens físic; hem cregut convenient especificar línies estratègiques tractant els següents temes:

- Variable producte / servei
- Variable preu

- Variable comunicació
- Variable atenció al client

A continuació especificuem quines seran les línies directores del projecte en les diferents àrees d'estudi en funció dels objectius plantejats i de la filosofia i el posicionament que volem donar a Apartaments La Força.

4.5.1 Estratègies de PRODUCTE / SERVEI

El servei o producte que ven Apartaments La Força al seu públic objectiu és la possibilitat d'allotjar-se en els apartaments d'un complex de turisme rural construït als peus del Parc Natural de l'Alt Pirineu; en un entorn incomparable. Els allotjaments oferts, amb equipament complet i un nivell d'acabats incomparable; queden complementats amb la zona d'ús comú que dona la possibilitat d'utilitzar de forma exclusiva pels hostes la zona d'aigües i *spa*, la sala Monteixo on trobaran tot tipus de diaris, revistes, connexió a *internet* sense fils i televisió, prendre quelcom a la terrassa de la cafeteria o simplement relaxar-se a la zona enjardinada que envolta els apartaments.

En la pròpia definició del producte s'intueix la filosofia i el posicionament que se li vol donar al projecte; basat en l'*autenticitat* i la *qualitat*; per al gaudi i la satisfacció màxima dels hostes, un dels principals objectius i raó de ser del complex Apartaments La Força.

El producte Apartaments La Força es presenta doncs, en un principi, en un *únic format* (el propi allotjament i l'ús de la zona comuna inclòs en el preu). Tenim previst de cara a un futur immediat demanar opinió als clients sobre com valorarien la opció d'incorporar un servei de restaurant obert tot l'any, però per això caldrà esperar a veure com reacciona la demanda i fer un posterior estudi de viabilitat del projecte.

Respecte als *costos d'oferta del servei*, tal i com ja hem dit en previs epígrafs, caldrà comptar amb els costos de construcció i equipament dels apartaments del complex, els costos d'enjardinament, els costos de subministraments bàsics i del servei de neteja. La relació concreta de les quantitats pressupostades es pot consultar a l'epígraf on es redacta el pla financer del projecte.

En qualsevol cas, Apartaments La Força es presenta com un projecte familiar que pretén cuidar els seus clients amb l'objectiu de fidelitzar-los. Hem plantejat doncs cuidar

molt les relacions amb els nostres clients i el nostre mode de comunicar-nos amb ells. Això pretenem fer-ho duent a terme les següents accions:

- *Disseny d'una pàgina web* amb continguts bàsics actualitzats periòdicament sobre l' accés al complex, característiques de l'entorn (documentades amb un vídeo promocional, fotografies i una *webcam*), activitats a realitzar, tipus d'allotjaments (amb fotografies) i tarifes; així com un espai de reserva *on – line* per mitjà de correu electrònic.
- *Crear una base de dades de clients* i enviar informacions puntuals sobre promocions, ofertes especials, paquets d'activitats etc.
- *Crear un telèfon d'atenció al client* operatiu en horari d'oficina per gestionar reserves, suggeriments, peticions especials (subcontractació activitats) o gestió de relacions amb empreses.

I esperem que gràcies a aquestes accions aconseguim situar-nos al mercat en base al posicionament que desitgem, aconseguir presència i notorietat i sobretot, una important taxa de retorn dels clients (fidelització) per la creació de valor afegit per ells. Pensem que la suma d'oferir un bon producte i un bon servei post – venda i de comunicació i atenció amb el client és la clau per captar i retenir clients en un sector com el del turisme rural i en unes condicions de mercat en les que hi ha una forta competitivitat i cal diferenciar-se dels altres.

En referència a la marca entesa com a element del producte / servei, estem en procés de disseny d'un logotip coherent i identificatiu del que volem vendre (una combinació de la imatge d'un element natural i el nom del complex). Creiem que és important tenir una bona imatge corporativa, atractiva i que es diferenciï del que s'ha vist fins ara; ja que Apartaments La Força és un projecte nou i que pretén trencar amb el que s'ha vist fins ara.

4.5.2 Estratègies de PREU

El preu és un element determinant alhora de configurar les estratègies de màrqueting d'un producte o servei i introduir-lo al mercat d'una forma competitiva. En el cas d'Apartaments La Força tenim plantejat fer una barreja d'estratègies de preu oscil·lant entre una *estratègia de preus de prestigi* i una *de mercat*. Tenint en compte el públic objectiu al que ens dirigim i el nivell i la qualitat del producte que volem oferir (apart de

les seves característiques específiques) hem de confeccionar unes tarifes que siguin *similars a les de la competència en un principi* per poder fer-nos un lloc al mercat (i que el client percebi un valor afegit en la nostra oferta respecte la competència) i posteriorment *evolucionar cap a uns preus superiors* (sense excedir-nos per no caure en l'error de quedar fora de mercat) a mida que anem oferint serveis complementaris.

En el cas d'Apartaments La Força tenim diversos *factors que condicionen els preus* a fixar. A *nivell extern* ens trobem la *competència* (els preus que fixen els establiments de turisme rural de la zona), les *característiques del públic objectiu* (cal recordar que busquem individus amb un nivell adquisitiu mig – alt), les seves *motivacions i frens* de cara al consum de turisme rural i altres *factors de conjuntura* (desacceleració econòmica, disminució de la confiança i el consum dels individus). Internament hem de considerar la *política de preus del servei* (han de garantir unes característiques de públic objectiu per mitjà de la discriminació), l'*estructura de costos operatius que caldrà cobrir* i la *rendibilitat i objectius de facturació a complir a mig termini*; tots tres decisius en el moment de fixar preus també.

Pel que fa als objectius específics que pretenem complir amb l'estratègia de preus que volem seguir tenim els següents:

- Tenir un determinat públic allotjat al complex
- Posicionar l'organització al mercat
- Mantenir l'estructura i finançar els costos generals derivats de la pròpia operativa
- Aconseguir la rendibilitat i la facturació esperada a mig termini

4.5.2.1 Proposta d'estructura de preus: Tarificació dels serveis

A Apartaments La Força hem dissenyat unes tarifes dels serveis en funció de variables tals com les *diferents temporades* (alta, mitja, baixa i promoció), la ocupació en número de persones dels apartaments etc. A continuació queden detallades:

Preu apartaments / Temporada	Promoció	Baixa	Mitja	Alta
Lloguer apartament 4pax / dia	80€	90€	100€	120€
Lloguer apartament 6pax / dia	100€	110€	120€	140€

Plaça pàrquing (diari)	10€	10€	10€	10€
------------------------	-----	-----	-----	-----

Temporada BAIXA: Caps de setmana desembre, gener, febrer, març, juny, setembre i octubre (excepte ponts i Setmana Santa)

Temporada MITJA: Caps de setmana, dissabte de rams – dijous sant, 27-30 desembre, 20 de juny – 31 de juliol (excepte pont de Sant Joan) i darrera setmana d'agost

Temporada ALTA: Nadal, Setmana Santa, Ponts i de l'1 – 22 agost

Temporada PROMOCIÓ: Caps de setmana mesos abril, maig i novembre (excepte Setmana Santa i ponts) i entre setmana durant tot l'any

PROMOCIONS ESPECIALS

- *3X2 nits en temporada Promoció*
- *10% descompte sobre tarifa en estades de més de 3 dies (excepte temporada alta)*
- *Targeta "Client Fidel" : S'entregarà a tots els clients que visitin el complex un mínim de tres cops a l'any i es beneficiaran d'ofertes especials, promocions en els paquets multiactivitats, obsequis de productes de la zona etc.*

Les tarifes a dalt detallades inclouen el lloguer de l'apartament amb el seu equipament interior, l'accés a la zona enjardinada i l'ús de la zona comú (piscina, zona spa, musculació i la sala Monteixo).

Pel que fa als serveis complementaris:

Servei / Temporada	Promoció	Baixa	Mitja	Alta
Lloguer sala Monteixo (1/2 dia / dia sencer)	45€-70€	55€- 80€	70€- 95€	90€-120 €
Coffee Breaks (per encàrrec)	7€/ pax.			12,5€/pax.
Paquets Multiactivitat (per encàrrec) (ràfting, esquí, descoberta del romànic, rutes pels Parcs...)	Preus a consultar segons temporada (els serveis són realitzats per empreses subcontractades)			

En referència a la *cafeteria*, aquesta restarà oberta sota demanda expressa dels clients excepte en temporada alta i durant el període 15 de juny – 30 d'agost. S'hi serviran begudes, entrepans (freds i calents), aperitius i *snacks*. En un futur ens plantejarem la opció de fer menús i plats combinats en funció de la demanda dels clients i de l'evolució del mercat.

4.5.2.2 Mètodes de cobrament i cancel·lacions

Pel que fa als mètodes de pagament que s'acceptaran a Apartaments La Força hem considerat els següents:

- Pagament en efectiu
- Pagament amb targeta
- Pagament per mitjà de transferència bancària
- Pagament per xec nominatiu o al portador

També serà obligatori abonar una fiança de 200 € per estances de més d'una setmana a l'apartament i es faran inspeccions per comprovar l'estat dels allotjaments a la marxa dels hostes (independentment de la durada de la seva estança). En el cas de reservar un apartament via telèfon o mail caldrà donar les dades personals i el número de compte; ja que en cas de *no-show* (no presentar-se) se'ls cobrarà la primera nit de l'estança.

4.5.3 Estratègies de COMUNICACIÓ

Al projecte Apartaments La Força s'ha tingut molt en compte aquesta important part del pla de màrqueting. Pensem que apart de fer les coses bé cal que la gent ho sàpiga i que tot el que es fa sigui comunicat a l'exterior, especialment ressaltant allò que interessa en pro d'aconseguir la imatge corporativa que volem i que ens associïn als atributs del posicionament que volem destacar al projecte per tal de que la diferenciació de la competència sigui percebuda no només des de dins la organització, sinó també a nivell del públic objectiu; que és a la fi qui té la darrera paraula.

És per això doncs, que el mix de comunicació té una importància cabdal en el nostre projecte; comencem de zero i volem que el que fem i oferim arribi al nostre públic objectiu pel major nombre de canals que pugui ser possible atenint-nos al pressupost de que disposem per aquesta part del projecte. Caldrà cuidar molt tots els elements de

comunicació de nivell 1 (tots els elements de comunicació del dia a dia de la organització i que incideixen en el producte / servei) ja que aquests seran bàsicament els que més impactaran en la percepció dels clients. Pel que fa a les accions de comunicació de nivell 2 (que es duen a terme de forma esporàdica o recurrent, que requereixen d'un pla i un pressupost específic i persegueixen objectius concrets) hem de dir que tenint en compte el tipus de producte / servei que oferim, pensem que seran molt més espaciades en el temps i menys importants.

4.5.3.1 Elements de comunicació de nivell 1

Són elements molt importants ja que estan en el dia a dia de l'empresa i no requereixen d'inversions específiques però sí que tenen un impacte molt important en el consumidor / client potencial i més en el tipus de sector en el que ens estem movent.

- *Suport físic de la organització:* El complex Apartaments La Força està situat en un terreny enlairat del nucli de la Força d'Àreu. Els edificis estaran construïts seguint els patrons dels preexistents i amb una zona enjardinada que els envoltarà. L'accés es farà des de un trencall de la carretera, senyalitzat amb un cartell fet de forma artesanal (fusta tallada o ferro forjat) i a l'entrada hi haurà un gran cartell amb el logotip del complex i la imatge corporativa. Els edificis tindran un cartell amb el seu nom (Casa Esculié, Casa Salter...) i tot estarà integrat dins el paisatge del poble.
- *El personal de contacte:* Els hostes o possibles clients s'hauran de dirigir a les oficines (a la 2^a planta de la zona comú) i serà allà on hi haurà la recepció i se'ls gestionaran les entregues de claus, procés de facturació etc. El personal de contacte seran els diferents membres de la família, el personal del servei de neteja / manteniment i el *barman* de la cafeteria. Hi haurà un protocol d'atenció al client i tracte per garantir la màxima amabilitat i cordialitat en el moment de gestionar qualsevol tipus de comunicació amb ells. Cal esser conscients de que el personal de contacte és l'intermediari entre la organització i el client i que juguen un paper molt important en el sector del turisme rural (el client ho valora molt positivament). Farem especial atenció en procurar que el personal de contacte siguin persones amb bona presència, atentes, amb do de gents, implicades i coneixedores del complex / negoci perquè puguin resoldre qualsevol dubte dels clients in situ.

- *L'atenció al client:* Ho tractem apart perquè en aquest aspecte fem menció especial a la importància de que hi hagi sempre algú disponible per a contestar el telèfon, com a mínim (donada la reduïda estructura), de les 8h del matí a les 22h de la nit. És vital que la persona que atingui el telèfon sigui comunicativa i resolutiva; sàpiga resoldre dubtes dels hostes i pugui gestionar reserves. Aquesta serà una de les vies per les quals es contactarà amb els clients potencials i les aptituds d'aquesta persona també caldrà que siguin les d'un professional del perfil comercial. Recordem també que l'atenció al client també és un factor molt valorat i un element que ajuda a formar la imatge corporativa.

- *La pàgina web:* Avui dia la xarxa és l'eina de comunicació i obertura al món més important i imprescindible per tot aquell que té un negoci a donar a conèixer i vendre. Apartaments La Força és un projecte actual i entenem que una bona pàgina pot causar una bona impressió en el client potencial i ajudar-lo a decidir-se en el procés de compra; per això caldrà que compleixi els següents requisits:
 - *Atractiva i original*
 - *Fàcil de navegar; senzilla (accessible, direcció URL fàcil de recordar)*
 - *Inclou elements visuals (webcam, galeria de fotos, arxius de vídeo..)*
 - *Útil al navegant (característiques apartaments, tarifes, reserves, accés al complex, contacte)*
 - *Actualitzada periòdicament*
 - *Continguts interessants (activitats per la zona, distàncies, telèfons, links)*
 - *Configurada gràficament d'acord amb la idea i la naturalesa del projecte*
 Donat que entenem que és un element vital de la comunicació del projecte amb el públic objectiu i que cap dels integrants en l'estructura inicial té habilitats específiques de disseny de pàgines web, optarem per subcontractar el disseny i gestió de la pàgina web (l'actualització de continguts la farem els membres de l'organització).

4.5.3.2 Elements de comunicació de nivell 2

Són les accions de comunicació que persegueixen objectius específics a nivell del mix de comunicació de l'empresa. Solen ser objectius típics el crear o modificar una certa imatge que els clients puguin tenir del negoci, informar del llançament de nous productes, guanyar presència al mercat, destacar-se per sobre de la competència etc. En qualsevol cas, en el projecte Apartaments La Força no tenim previst fer importants inversions en aquest camp (com a mínim a mig termini) ja que l'impacte que

s'aconsegueix en el públic objectiu és petit i les despeses no són gens despreciables. Tot i així, no volem passar sense fer certes accions que ens poden ajudar a destacar la nostra presència en el mercat en la fase de implantació del projecte i atraure una possible demanda latent. Per aquest objectiu tenim previstes les següents idees:

- *Publicitat directa sobre el complex*: Els avantatges d'utilitzar aquest mètode justifiquen completament la inversió. Gràcies a aquest tipus de publicitat s'aconsegueix presència al mercat, impactar el públic objectiu (sempre i quan es triï bé on fer-la) i crear una imatge. Les accions que farem seran les següents:
 - *Disseny tríplic publicitari (els continguts serien els de la pàgina web però abreujats, especificant de forma especial telèfons de contacte, imatges i característiques dels allotjaments i el complex, activitats...)*
 - *Anuncis en la revista gratuïta La Borrufa i Turismedia (són publicacions gratuïtes que es distribueixen a les oficines de turisme, restaurants, botigues, economats etc. De la comarca i tenen un impacte important en el públic objectiu perquè bàsicament els seus lectors són els turistes)*
 - *Presència a les Guies de Turisme Rural (Turisme Rural a les terres de Lleida, Turisme rural al Pallars Sobirà, Guia d'establiments de turisme rural de Catalunya...)*

- *PLV (Publicitat lloc de venda) en fires de turisme rural i turisme actiu*: En el procés d'implantació del projecte volem ser presents en fires a nivell comarcal, provincial i regional (en funció del cost) per a informar del complex Apartaments La Força. El motiu és que aquestes són fires amb molt poca presència de professionals i molta de públic objectiu, la qual cosa és de molt interès per a nosaltres. Tenim previstes les següents cites:
 - *Fira Agrotur (Cornellà); fira anual de turisme rural d'àmbit nacional.*
 - *SITC Barcelona (Saló Internacional del Turisme de Catalunya, Fira de Barcelona); fira anual de turisme d'àmbit internacional. 17^a edició al maig del 2008*
 - *Expotural (IFEMA, Madrid); fira de turisme rural i esports d'hivern i de muntanya. Centrada en la contractació i reserves.*

- *Actes de Relacions Públiques RRPP*: Aquest és un element en el que pensem invertir de forma molt esporàdica degut a l'alt cost que té i a la necessitat de destinar personal exclusivament a l'efecte. En un primer pla tenim previst

col·laborar amb els organitzadors de la cursa alpina "Cuita el Sol". Aquesta cursa està dins del calendari de la lliga catalana de curses de muntanya i del circuit nacional Trail. Aquesta cursa ha arribat el 2008 a la seva cinquena edició i hi van participar 620 persones (que junt amb els acompanyants, mitjans de comunicació presents, organització i turistes van mobilitzar més de 2.000 persones al poble d'Àreu el primer cap de setmana de juny). Creiem que seria molt bo figurar entre els col·laboradors per donar-nos a conèixer i captar clients potencials. També pretenem fer visites a empreses per a poder presentar-los la nostra oferta de cara a captar públic d'aquest segment particular.

4.5.4 Estratègies d'ATENCIÓ AL CLIENT i CRM

Avui dia els clients són conscients de que tenen més poder que mai. La informació que tenen és quasi il·limitada i els proveïdors de serveis turístics i allotjament es trenquen el cap per veure com poden aconseguir unes taxes d'ocupació dels seus establiments que els garanteixin cobrir costos d'estructura i obtenir una rendibilitat acceptable dels diners invertits. En el sector del turisme rural la competitivitat no ha arribat fins a aquest punt, si bé és cert que un dels factors que més positivament valoren els clients és el tracte i l'atenció rebuda per part del propietari del negoci / personal atenció al client. A Apartaments La Força, d'acord amb la línia de coherència que volem adoptar en la nostra operativa, hem planificat un protocol de gestió de les relacions amb els clients basat en el coneixement del client i el tracte familiar i específic a cada un dels nostres hostes.

Aquesta ambiciosa idea és factible degut a la forma en que hem plantejat el projecte. Creiem que al complex hi vindrà un tipus de públic determinat que per les seves característiques específiques sol repetir estades allà on es troba a gust. L'objectiu del nostre particular programa CRM és doncs, aconseguir la fidelització del client per mèrits propis en la gestió de les relacions amb el mateix. Les línies generals on volem fer especial èmfasi són les següents:

- Bases de dades
 - *Emmagatzematge de dades personals dels clients*
 - *Enquestes sobre motivacions per l'ús del turisme rural*
 - *Enquestes sobre grau de satisfacció amb les instal·lacions (preus, confort, equipament, personal, entorn...)*

- Preguntes i suggeriments; feedback client - empresa
 - *Enquesta sobre la conveniència d'oferir nous serveis (restaurant, excursions, activitats lúdiques per la zona)*

- Comercial
 - *Mailings periòdics (Nadal, Setmana Santa, Estiu, Aniversaris) oferint ofertes personalitzades i promocions*
 - *Gestió de reserves i consultes sobre disponibilitat via e-mail*

Per a la gestió de les relacions amb els clients tenim previst contractar l'ús de llicència d'un software *CRM*, la gestió i funcionament del qual serà coneguda per tots els membres de l'empresa de l'àrea financera, operativa i comercial.

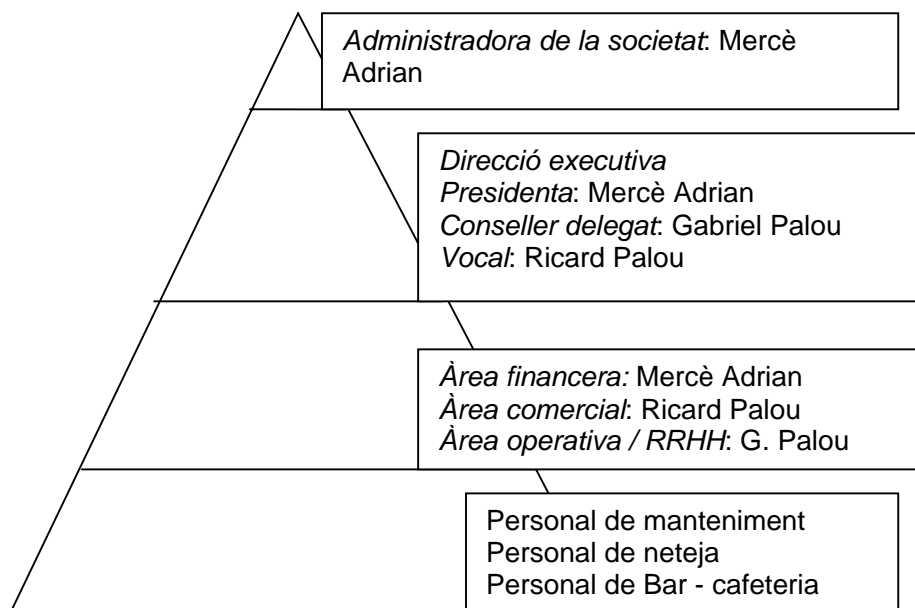
5. L'estructura organitzativa i de Recursos Humans

Apartaments La Força, S.L. neix com una petita empresa familiar amb una filosofia basada en el creixement endogen i l'estructura justa i necessària per mantenir l'operativitat del complex tal i com està ideada. És per això que volem començar aquesta aventura amb un equip reduït i cohesionat de treballadors il·lusionats amb el projecte i disposats a invertir-hi les hores que siguin necessàries sense demanar augmentos de sou etc. Això, desgraciadament, en un inici redueix l'estructura a la pròpia unitat familiar; ajudats per el personal de neteja i manteniment (subcontractat) i de bar – cafeteria (estudiants en pràctiques). El que importa en els primers anys és que tothom conegui les seves responsabilitats a l'empresa i que es tinguin clars els objectius comuns i les polítiques d'actuació. Amb aquesta filosofia d'actuació esperem transmetre als nostres clients una imatge de serietat i professionalitat, molt important en un negoci que està en fase d'implantació i al que li cal aconseguir la confiança dels seus clients objectiu.

En el futur, tenint en compte possibles ampliacions del complex en capacitat, serveis, incorporació d'un restaurant obert tot l'any etc. És evident que caldrà tenir una estructura de recursos humans més solida i nombrosa; però cal incidir en el fet de que Apartaments La Força, S.L. és una empresa familiar que vol controlar el seu creixement de forma interna i en base a la reinversió de beneficis; és per això que en aquest pla de negoci no té sentit hipotetitzar sobre futures possibles ampliacions del

negoci, avui dia subjectes a un cúmul de factors interns i externs (evolució del mercat, gestió de l'empresa, rendibilitat del sector, economia general...) que no podem preveure.

5.1 L'estructura de Recursos Humans



En la figura s'observa l'estructuració organitzativa inicial de la societat Apartaments La Força, S.L. Es pot veure com molts dels càrrecs són posseïts pels propis integrants de la unitat familiar. El repartiment de les participacions de la companyia es divideix en parts iguals entre l'administradora i el conseller delegat. Els càrrecs directius seran revisades i renovades de forma anual en funció de l'avaluació de l'activitat i la consecució dels objectius.

Les responsabilitats dels diferents càrrecs dels diferents nivells seran les següents:

- *Administradora:* Relació de l'empresa amb Hisenda, presentació dels llibres i comptes anuals de la companyia així com la confecció dels impostos etc. Representant de la societat amb l'exterior en matèria legal i financera.
- *Direcció executiva:* Direccionament i planificació estratègica de l'activitat de la companyia. Avaluació de resultats i assignació de responsabilitats i definició d'objectius.

- *Direcció:* Coordinació, assignació i programació de les activitats de cada àrea funcional de la companyia en funció dels objectius plantejats per la direcció executiva.
- *Personal de base:* Subcontractat a altres empreses o en convenis de pràctiques amb centres de formació en hoteleria i restauració. Les responsabilitats i tasques els seran assignades en funció de les necessitats objectives a cada moment.

5.2 Política laboral i remunerativa

Creiem que les empreses familiars en el moment del seu naixement han de basar-se en dues coses: treball dur i il·lusió per la bona marxa del negoci. En el cas d'Apartaments La Força ens trobem amb una organització que serà portada pels integrants d'una família bàsicament. Hi ha tasques que s'haurà de subcontractar per poder donar abast i donar el tipus i la qualitat de servei que pretenem, però des del nucli familiar basarem la nostra actuació i exigirem als nostres treballadors els següents aspectes:

- Professionalitat, motivació, respecte, esperit d'equip i competitivitat en la feina.
- Tots els treballadors han d'estar en tot moment disponibles a canviar de funció per donar suport allà on faci falta a cada moment (imprescindible en una organització amb una estructura mínima com Apartaments La Força).
- Orientarem les nostres tasques a resultats, el servei al client i la qualitat integral.

Pel que fa a la política de remuneració, s'han previst els següents principis:

- Els treballadors fixes de la companyia percebran el salari mínim interprofessional mentre que els resultats de la companyia no permetin un increment en les retribucions.
- Els treballadors fixes de la companyia obtindran bonificacions especials en funció dels objectius aconseguits en cada àrea sempre i quan els resultats de la companyia ho permetin.
- Els col·laboradors i altres treballadors subcontractats percebran les remuneracions en funció dels preus de mercat / tarifes aplicades pels proveïdors del personal i el servei.
- Els becaris o estudiants en pràctiques contractats per les temporades d'estiu o puntes percebran una gratificació per serveis en funció dels convenis establerts amb els seus centres de formació.

La premissa bàsica en quant a remuneració és que tots els treballadors hem de tenir clar que per aixecar una empresa, al principi i mentre els comptes no surtin sanejats, l'últim de que cal preocupar-se és del sou que percebrem.

5.3 Previsió de recursos humans

Durant els primers anys, tal i com hem explicat anteriorment, volem que l'empresa creixi amb pas lent però segur. Això passa per mantenir una estructura de personal el més reduïda possible i donada l'estacionalitat inherent en el sector del turisme rural, *just in time*. Per això plantejem la marxa de l'empresa amb entre dos i tres treballadors fixes vinculats contractualment amb l'empresa. Els demés treballadors seran subcontractats a empreses proveïdores de serveis de neteja i manteniment en funció de les necessitats (es contractaran un cert nombre d'hores anual per tal de mantenir els apartaments, jardins i instal·lacions en perfecte estat) perquè és lògic que en temporades baixes i de promoció ens carregàrem de despeses fixes si tinguéssim tots aquests serveis realitzats per treballadors fixes de la companyia.

Respecta a la col·laboració d'estudiants de pràctiques o becaris, volem apostar fermament per aquest recurs d'accés a personal qualificat. A les rodalies del complex Apartaments La Força hi ha l'Escola Joviat de la Seu D'Urgell i l'Escola d'Hoteleria de Les (Val d'Aran). En aquests centres es formen cambrers, cuiners i demés personal del sector. Des de l'empresa creiem que aquesta opció és molt bona ja que, d' aconseguir els convenis amb els centres citats, tindrem accés a treballadors joves, motivats i formats segons les darreres tendències en el sector a un cost molt econòmic. Aquest recurs també ens pot ajudar a crear imatge corporativa i tenir presència en el sector a nivell regional.

6. Pla d'establiment del negoci

En aquest epígraf s'explicaran quines seran les diferents fases del projecte en ordre cronològic i s'especificaran les tasques a realitzar durant cadascuna d'aquestes fases. També es mostren els pressupostos d'establiment, tenint en compte les despeses d'establiment, el pressupost de posada en funcionament del negoci i els pressupostos de les inversions que s'hauran de fer (construccions, mobiliari, equips informàtics etc.).

6.1 Les fases del projecte

El projecte Apartaments La Força consta de quatre fases emplaçades en sis anys naturals (2007 – 2012). Aquestes quatre fases comprenen la constitució de la societat, l'enderroc i construcció del complex i tota l'acció comercial i operativa necessària per a la posada en funcionament del negoci. Cal ressaltar el fet de que el complex es posarà en funcionament el mes de gener de l'any 2010, un cop hagi finalitzat la fase 1 del projecte, amb quatre apartaments que donaran capacitat per allotjar fins a 24 persones i l'edifici de serveis comuns. A partir d'aquí es procedirà a l'ampliació del complex (construcció dels edificis restants) i el condicionament dels espais exteriors comuns fins arribar a les mides definitives previstes del complex per l'any 2012; en el que Apartaments La Força tindrà capacitat per allotjar fins a 60 persones en els deu apartaments projectats.

- *Fase 0 (anys 2007 – 2008)*
 - *Projectes arquitectònics de l'enderroc i construcció dels edificis*
 - *Contractació de l'obra*
 - *Sol·licitud de permisos d'enderroc i obra*
 - *Constitució i registre de la societat Apartaments La Força, S.L. (novembre 2007)*
 - *Adquisició llicències software de gestió (mitjan 2008)*

- *Fase 1 (any 2009)*
 - *Construcció edifici “Corrals d'Esculié” i edifici de serveis comuns*
 - *Posada en funcionament pàgina web www.apartamentslaforça.com*
 - *Disseny i impressió tríptics publicitaris*
 - *Adquisició llicències software CRM*
 - *Presència a la fira AGROTUR*
 - *Adhesió a les associacions de turisme rural comarcals i regionals*
 - *Sol·licitud subvencions PDR Generalitat de Catalunya i programa LEADER de la Unió Europea*
 - *Inauguració fase inicial del complex (desembre 2009)*

- *Fase 2 (anys 2010 – 2011)*
 - *Construcció edificis “Casa Esculié”, “Casa Jausàs” i “Casa Salter”*

- *Disseny i impressió 2^a versió tríptics publicitaris (incloent-hi les ampliacions efectuades)*
- *Presència a les fires AGROTUR, SITC i EXPOTURAL*
- *Posada en marxa del bar – cafeteria (inici 2010)*
- *Fase 3 (any 2012)*
 - *Enjardinament i adaptació espais exteriors dels apartaments (habilitació de l'hort, corrals i condicionament dels jardins).*
 - *Inauguració final estiu 2012*

6.2 Pla de llançament del producte Apartaments La Força

Amb el producte Apartaments La Força cal tenir una premissa de partida molt important; es tracta d'un projecte que comença amb una fase inicial a la que es van afegint nous edificis (més apartaments) i serveis complementaris. Per això cal tenir molta cura de les inversions en promoció i publicitat del complex. Tenim plantejat començar les accions de RRPP i promoció del complex l'estiu del 2009 (impressió de tríptics publicitaris, assistència a fires, inclusió del complex en les guies de turisme rural i inauguració de la fase inicial el mes d'agost), però no serà fins l'any 2012 que es durà a terme el pla de comunicació amb tots els seus components, ja que serà llavors quan el complex estarà funcionant a plena capacitat, amb tots els serveis complementaris operatius i les zones comuns enjardinades i condicionades. Serà llavors quan s'encarregaran els tríptics modificats, assistirem a les fires de turisme rural més importants d'Espanya i s'intentarà participar com a col·laboradors en esdeveniments de ressò a la comarca (com la cursa alpina "Cuita el Sol"). També serà l'any 2012, durant el mes d'Agost, quan s'inaugurarà el complex de forma oficial amb una jornada de portes obertes a tots aquells que vulguin veure el resultat final del projecte (creiem que és la millor manera per donar a conèixer Apartaments La Força davant molts integrants del seu públic objectiu, que al mes d'agost és quan la majoria opten per fer les seves vacances a la zona).

6.3 Despeses d'establiment, posta en funcionament i inversions

Com ja s'especificava a l'epígraf referent al resum executiu del negoci, la família Palou – Adrian, impulsora del projecte, espera fer una inversió de prop d'un milió d'euros amb aportacions de capital (dineràries i no dineràries) anuals d'entre 100.000€

i 200.000€ en el període 2007 – 2011 per a fer front a l'important cost de la construcció i condicionament del complex i reinversió dels beneficis obtinguts. L'important avantatge és la no necessitat de recórrer a fons de finançament externes; ja que de ser així durant els primers anys de funcionament del negoci els ingressos nets quedarien reduïts a res en el moment de calcular el benefici net degut a les enormes despeses financeres (tenint en compte la mida del projecte i la capacitat potencial de generar ingressos) a les que hauríem de fer front.

Pel que fa a les despeses de constitució de la societat, enregistrades l'any 2007 (la societat va ser enregistrada al Registre Mercantil de Lleida el mes de novembre), aquestes són conegudes i van ascendir a 9.530€, en aquesta suma s'hi inclou les despeses de gestió, assessoria, taxes i el component d'assegurances socials corresponent als dos mesos d'activitat de la societat aquell any.

Referint-nos a les quantitats pressupostades per a la posada en funcionament del negoci; hem tingut en compte les necessàries inversions a realitzar en actius materials (construccions, terrenys, mobiliari, equips, habilitació de la cafeteria) així com el diner líquid imprescindible per a poder fer front als pagaments del personal de neteja i manteniment subcontractat i a les retribucions dels becaris d'hoteleria; tenint en compte que els primers dos exercicis de funcionament de la societat (2008 i 2009) els ingressos obtinguts seran gairebé nuls.

Per a la confecció dels pressupostos, així com per al posterior anàlisi econòmic dels comptes de resultats, balanç de situació, fluxos de caixa i ràtios o punts clau de funcionament del negoci, hem plantejat tot un seguit d'hipòtesis de partida en l'àmbit financer, de l'operativa del negoci, de previsions de vendes i ocupació etc. Que tot seguit expliquem a continuació:

- *FINANCERES (Tipus Interès de referència, taxa d'inflació anual, tipus IVA i tipus impositiu de societats, increments salarials)* Hem previst un *tipus d'interès de referència* i unes *taxes d'inflació* mitjanes d'entre el 4% i el 5% entre els exercicis 2007 i 2012, per això també hem decidit aplicar *increments salarials* anuals del 4%. Pel que fa al *tipus de gravamen de l'impost de societats* per a PIMEs hem pres el tipus oficial del 25% fins als primers 120.202,41€ de BAI i del 30% a partir de les quantitats superiors. *L'impost sobre el valor afegit* en el projecte és, de forma general, el 7% ja que el servei que s'ofereix a Apartaments La Força es tracta d'un servei d'hoteleria i de restauració, tot i així,

hem optat per no incloure'l en les tarifes i per tant no hem tingut en compte ni al balanç ni al compte de pèrdues i guanys les partides d'Hisenda Pública creditora o deutora per IVA, ja que no aporta valor a l'anàlisi dels estats financers.

- *HIPÒTESIS DE NEGOCI / VENDES (Ocupació mitjana del complex segons temporades, proporció lloguers 4pax / 6pax, necessitats de personal i subcontractats)* Pel que fa a les hipòtesis de negoci hem hagut de realitzar previsions sobre la *capacitat* (quatre apartaments al 2009, set apartaments el 2010 i deu a partir de l'any 2011) *ocupació del complex* en funció de les diferents temporades (hem calculat entre el 0% per la temporada de promoció de l'any 2009 perquè el complex s'inaugura el desembre d'aquell mateix any i el 80% de les temporades altes de l'any 2012). També hem hagut de fer unes previsions de les *necessitats de personal subcontractat* en funció del nombre d'apartaments operatius i d'uns serveis (3h setmanals de servei de neteja per apartament a partir de desembre de 2009 i de 2h setmanals de manteniment i jardiner a partir de gener de 2010 i fins a 2011 i a partir d'aleshores 4h setmanals) per al *manteniment i neteja* de cada un dels apartaments, així com les tarifes màximes que estem disposats a pagar per aquest servei. Hem tingut en compte la contractació per conveni de practiques remunerades d' entre un i dos *becaris* que treballarien en temporades altes i mitjanes (aproximadament) a la cafeteria – bar del complex (i probablement també se'ls encarregaria altres funcions del tipus atenció al client, ajuda administrativa etc.).
- *HIPÒTESIS SOBRE COSTOS OPERATIUS (costos de personal d'estructura, materials, subministres, mercaderies de la cafeteria, publicitat i relacions públiques, disseny web i assegurances)* Hem fet una previsió de les despeses a cinc anys vista (2008 – 2012) en funció dels objectius plantejats al pla d'accions de màrqueting i tenint en compte tarifes actuals dels serveis que requerirem i dels productes d'hoteleria i demés mercaderies per a empresaris del sector. En referència als costos de personal fix (als que afegim els dels serveis subcontractats i els dels becaris) hem previst una retribució d'acord amb el salari mínim interprofessional, el 23,60% de cotització a la Seguretat Social a càrrec de l'empresa i les prestacions per atur i el fons de garantia social; arribant a un cost aproximat mensual de 850€ per treballador (dos treballadors fixes contractats a partir de l'exercici 2009).

7. Pla econòmic i financer

En aquest punt del pla de negoci analitzarem les previsions de funcionament del negoci en funció de totes les hipòtesis de partida que abans analitzàvem, requeriments legals i fiscals i farem una previsió dels resultats que esperem obtenir amb un horitzó de previsió de cinc exercicis (tenint en compte dades reals prèvies de l'exercici 2007 i fent prediccions fins l'any 2012). Entre els diferents anàlisis que hem realitzat tenim el compte d'explotació de la societat, l'anàlisi dels fluxos de caixa, el full de balanç i diverses ràtios i indicadors de funcionament del negoci; tots ells pressupostats a cinc anys i fent servir un criteri realista – pessimista i força conservador per a tractar de situar-nos en un escenari complex. Per si això semblés poc, hem previst unes accions de contingència per si els resultats econòmics fossin pitjors dels previstos i no veiéssim motiu per a continuar amb les ampliacions del negoci. Tot i així cal tenir en compte que aquests anàlisis es basen en hipòtesis i previsions, amb més o menys encert, però que difícilment coincidiran amb els que s'acabaran produint a la realitat el dia que el complex Apartaments La Força iniciï la seva activitat.

7.1 Finançament del projecte Apartaments La Força

El projecte Apartaments La Força, com s'ha anat enunciant prèviament, configura un dels seus avantatges competitius sostenibles més importants en el fet de que no requereix de fonts de finançament externes (entitats de crèdit, socis capitalistes...) per a la seva posta en funcionament i primeres ampliacions. Aquest fet és possible gràcies a la reinversió d'estalvis acumulats en el patrimoni familiar de la família Palou – Adrian, impulsors i únics accionistes de la societat. La quantia d'inversions que es farà en el període 2007 – 2012 ascendeix gairebé a 1.000.000€ entre aportacions de capital dineràries i no dineràries (800.000€ entre terrenys i construccions) i reinversió de tresoreria i beneficis obtinguts en l'explotació del negoci.

Aquests 1.000.000€ es fan servir per a sufragar el cost de les construccions, condicionament dels jardins, compra del mobiliari i electrodomèstics o les instal·lacions de la cafeteria, així com per poder pagar les despeses de personal i altres del tipus operatiu. En l'exercici 2007 la inversió inicial és de 100.000 en tresoreria per a poder fer front als pagaments inicials dels primers exercicis de la societat en que no tenim ingressos.

En anys posteriors els fluxos de caixa i les demés aportacions de capital permeten que no es produeixin pèrdues importants per culpa de les despeses financeres. Aquesta partida (despeses financeres) representen una càrrega important per aquelles persones que, sense disposar d'un patrimoni personal, decideixen recórrer a finançament extern per posar en marxa el seu negoci en el sector i com que les xifres netes de negoci no són gaire espectaculars; la rendibilitat de la seva inversió queda força reduïda. De cara a possibles ampliacions futures, tenim una política de reinversió dels beneficis i d'evitar recórrer a entitats de crèdit per pagar el nostre creixement. Apartaments La Força pretén ser un projecte autosuficient que s'alimenti a ell mateix en base a la resposta que el mercat doni al producte; creiem també que aquesta és una bona política perquè creixerem en funció de l'èxit que tinguem; si el client queda satisfet repetirà i anirà invertint indirectament en el creixement del nostre negoci.

7.1.1 Les subvencions del Pla de Desenvolupament Rural i el Programa Leader: una altre font de finançament a tenir en compte

Des de fa poc menys de dues dècades , la Unió Europea, conscient de la necessitat de reconvertir l'economia i donar nous usos a les terres explotades pel sector primari (un sector que a l'any 2006 no representava més d'un 5% del PIB UE15), va idear un programa d'acció local en el que l'Administració Central, la Generalitat (a Catalunya) i els ajuntaments tenen la potestat per decidir com s'administren els fons comunitaris que s'utilitzen per a finançar els projectes de conservació del medi rural amb nous usos (els fons FEADER, Leader i Plan Futures).

Les ajudes del programa Leader donaven ajut a 850 projectes de turisme rural a tota Europa l'any 2000, el 20% dels quals a Espanya. Aquesta ajuda implica que la UE finança el 50% del projecte d'inversió (l'altra meitat ho fa l'impulsor del negoci). El Pla Futures, encarrilat a la promoció de la competitivitat i la qualitat turística en el medi rural, finança fins un màxim del 7,5% de la inversió (fins a un màxim de 150.253, 03€).

De tota manera, les ajudes més quantioses són les que dona la Generalitat de Catalunya a través de les administracions locals pel PDR (Pla de Desenvolupament Rural) del període 2007 - 2013. Aquest és un Pla supranacional que aplica 21 mesures i 3 eixos d'actuació sobre el sector rural. La nova versió del Pla, que va ser aprovada el 15 de febrer d'aquest any, s'estructura de la següent forma:

- El nou PDR es finança amb fons FEADER (fons europeus agrícoles per al desenvolupament rural), fons de l'Estat i de la Generalitat de Catalunya. i el gestiona el Departament d'Agricultura Ramaderia i Pesca. L'execució de l'antic PDR (període 2000-2006) va representar la subvenció de 904 milions d'euros a Catalunya, 404 dels quals provinents dels fons europeus.
- Nom de la Subvenció a sol·licitar: *Ajut per a la millora dels processos de transformació i comercialització de productes agraris* (publicada al DOGC núm. 5178 de 22/07/2008 per ORDRE AAR/354/2008 de 16 de juliol).
- Quantia: *35% del pressupost total subvencionat per Inversions productives (50% per inversions no productives o d'entitats sense ànim de lucre) i no més de 100.000€ en tres anys consecutius*
- Beneficiaris: *Microempreses i PiMEs que hagin de suportar la càrrega financera de les inversions, de les quals es pugui demostrar la viabilitat econòmica, que compleixin les normes mínimes establertes en matèria de medi ambient, seguretat laboral, higiene i, si escau, benestar dels animals.*
- Què cal presentar: *Formulari de sol·licitud I4378, memòria de les inversions previstes, pressupost aproximat, desglossat per partides i conceptes (si és major de 30.000€ en obres i 12.000€ en projectes de consultoria caldrà adjuntar pressupostos de 3 proveïdors diferents) i els plànols amb la ubicació de les inversions, així com la data d'inici de les inversions*
- On: *A l'oficina comarcal del Pallars Sobirà del DARP, a Sort.*

A Apartaments La Força tenim previst presentar la sol·licitud d'aquesta subvenció de cara a les convocatòries de 2009, ja que tenim previst fer inversions de més de 200.000€ anuals en el projecte en el període (2009 - 2011). Creiem que és força probable que aconseguim que ens concedeixin part de l'ajuda per al finançament de les obres i les inversions en posta en funcionament i ampliació del complex, però hem pressupostat una dotació total d'ingressos per subvencions de 60.000€ distribuïts en tres dotacions de 20.000€ per cada un dels exercicis. És molt important complir amb els requisits perquè són aportacions a fons perdut, cosa que és força interessant.

7.2 Anàlisi Estats Financers Apartaments La Força, S.L.

7.2.1 El compte de Resultats (2008 – 2012)

	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
INGRESSOS					
Lloguer apartaments 4pax	0	1.935	70.150	87.357	107.953
Lloguer apartaments 6pax	0	1.539	30.882	72.911	102.194
Total	0 €	3.474 €	101.032 €	160.267 €	210.147 €
% Creixement	-	-	2808%	59%	31%
Ingressos /apt.	0 €	869 €	14.433 €	16.027 €	21.015 €
Lloguer Pàrquing	0	109	1.329	2.763	2.874
Lloguer sala Monteixo	0	0	2.230	2.319	2.412
Usos Cafeteria	0	0	3.000	3.750	4.688
Total	0 €	109 €	6.559 €	8.833 €	9.974 €
% Creixement		-	5945%	35%	13%
Subvenció PDR	0 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €	0 €
TOTAL INGRESSOS	0 €	23.583 €	127.591 €	189.100 €	220.121 €
% Creixement		-	441%	48%	16%
COSTOS					
Costos operatius (Total)	430	7.022	15.313	16.706	19.552
Costos de personal (Total)	2.894	21.013	38.874	47.022	48.902
Total costos	-3.324 €	-28.035 €	-54.187 €	-63.727 €	-68.454 €
%Creixement		743%	93%	18%	7%
TOTAL COSTOS	-3.324 €	-28.035 €	-54.187 €	-63.727 €	-68.454 €
costos / apartament		-7.009	-7.741	-6.373	-6.845
EBITDA / Marge Brut					
Ingressos - Costos	-3.324 €	-4.453 €	73.404 €	125.373 €	151.667 €
%Creixement		-34%	1749%	71%	21%
Amortització Inmo. Mat.	-875	-11.175	-18.775	-25.775	-28.275
EBITDA - Amortitzacions	-4.199 €	-15.628 €	54.629 €	99.598 €	123.392 €
% Creix.		-272%	450%	82%	24%
Bases negatives ex. Ant.	-9.530	-15.549 €	-32.989 €	0 €	0 €
Impost de societats	0	0	-5.410	-24.900	-30.461
BAI					
Bº Net (BAI – IS)	-4.199 €	-15.628 €	49.219 €	74.699 €	92.930 €
% Creix.		-272%	415%	52%	24%
ROS: Return On Sales	-	-66%	39%	40%	42%

Comentaris sobre el compte de resultats

- **INGRESSOS** : Com es pot apreciar en el compte, els ingressos d'exploració del complex Apartaments La Força neixen l'any 2009 amb la posta en funcionament del complex el mes de desembre i la subvenció del PDR. Tot i així no serà fins el 2010 que els ingressos per lloguer d'apartaments es fan la partida d'entrades més important, complementada pels serveis complementaris (cafeteria, pàrquing i lloguer de la sala Monteixo) i per les aportacions en forma de subvenció. El creixement dels ingressos totals el 2011 és del 59% sobre la xifra del 2010 perquè la capacitat passa de 4 apartaments a 10. L'any 2012, aquesta xifra creix el 30% sobre la de l'any precedent perquè creiem que les taxes d'ocupació respondran a les accions de màrqueting i de comunicació que tenim previstes.
- **COSTOS**: És la suma dels operatius i de personal. Aquestes dues partides van al 25% i 75% en proporció. La raó és que malgrat que el projecte es planteja amb poca estructura, els serveis subcontractats i els treballadors fixes són una font de costos contínua, mentre que molts dels operatius són variables en funció de requeriments puntuals i tampoc es tracta d'un negoci, tal i com està conceputat, en que calgui una gran logística de compres. En global, els costos creixen els anys 2011 i 2012 a un ritme mig del 12,5%, molt per sota de la taxa amb que ho fan els ingressos.
- **Comparativa INGRESSOS / COSTOS per apartament**: Aquest indicador ens dóna una idea del marge brut o rendiment d'exploració que traiem per cada apartament, prorratejant-li les subvencions i ingressos per serveis complementaris. S'observa que el 2010 aquesta xifra és de +6.692€ / apt i de cara a l'any 2012 es duplica fins els +14.170€ / apt.
- **EBITDA / Marge Brut**: Trobem que aquesta xifra indica la salut del negoci a partir del tercer exercici d'activitat (2010, any en que s'obtenen beneficis per primera vegada) i puja per sobre dels 70.000€. La quantia es doblarà de cara al cinquè exercici (2012) gràcies al increment de capacitat i a l'execució de les accions de màrqueting fins a sobrepassar els 150.000€ de marge brut.
- **BENEFICI NET**: Les dades que hem pressupostat ens mostren que la societat Apartaments La Força, S.L. presenta en els seus primers dos anys

d'activitat pèrdues lleugeres en el resultat d'explotació (menors a 15.000€) degut a la no-activitat, però a partir del tercer exercici (2010) el marge brut puja als 70.000€ i després de compensar bases negatives en l' impost de societats dels anteriors exercicis, ens trobem amb un benefici net de prop de 50.000€. El increment del benefici net en el període 2010 – 2012 es realitza a una taxa mitjana del 38%, però en el bienni 2011-2012 (quan s'opera a plena capacitat) l'augment del benefici net és del 24% (una xifra molt bona però que caldria veure com evoluciona de cara a analitzar la rendibilitat del projecte).

7.2.2 L'anàlisi dels fluxos de caixa

	PREVISIONS					
	2007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Cash-Flow inicial període	0	90.470	87.146	7.694	39.687	104.251
B.A.I.	-9.530	-4.199	-15.628	49.219	74.699	92.930
Amortitzacions	0	875	11.175	18.775	25.775	28.275
Inversió Actius Materials	0	-100.000	-275.000	-236.000	-230.500	-105.000
Aportacions de Capital	100.000	100.000	200.000	200.000	200.000	0
Impost Societats	0	0	0	0	-5.410	-24.900
Superàvit/Dèficit	90.470€	87.146€	7.694€	39.687€	104.251€	95.557€
Excedent	90.470	87.146	7.694	39.687	104.251	95.557
Prestecs / Endeutament		0	0	0	0	0
Cash-Flow final període	90.470	87.146	7.694	39.687	104.251	95.557

Comentaris sobre els fluxos de caixa

- **INVERSIÓ ACTIUS / APORTACIONS DE CAPITAL I TRESORERIA:** En el detall de l'anàlisi dels moviments que es produeixen a la caixa en el període 2007 – 2012 hi ha força aspectes a comentar. Primer, partim del 2007, any en que es fa una aportació monetària de capital de 100.000€ per a pagar despeses de constitució d'aquest mateix exercici i les que es produiran el 2008 i 2009, anys en que els ingressos d'explotació seran nuls o gairebé. A partir del 2008 i fins al 2011, els socis fan aportacions de capital esglaonades fins a sumar 800.000 al compte 100. Però veiem que les inversions en actius materials realitzades en el període 2008 – 2012 superen aquesta xifra (946.500€ en total);

la diferència (146.500€) serà finançada amb els diners obtinguts en el benefici d'exploació; tal i com indica la política de reinversió de l'empresa.

- SUPERÀVIT/DÈFICIT: Veiem com tots els exercicis tenim una caixa positiva, per això no cal recórrer a deute bancari per finançar el funcionament de l'empresa (d'aquí el sentit de l'aportació dinerària de 100.000€ el 2007), tot i que en l'exercici 2009 s'inverteix molt i el resultat de caixa previst per final d'exercici és força proper a 0.

7.2.3 Anàlisi del full de balanç de situació

	PREVISIONS				
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
Inmov. Material	100.000	375.000	611.000	841.500	946.500
Amort. Acum. I. Mat.	-875	-12.050	-30.825	-56.600	-84.875
Inmov. Material Net	99.125	362.950	580.175	784.900	861.625
Caixa/Tresoreria	87.146	7.694	39.687	104.251	95.557
Total Act. Circulant	87.146	7.694	39.687	104.251	95.557
Total Assets / Actiu	186.271 €	370.644 €	619.862 €	889.151 €	957.182 €
Capital	200.000	400.000	600.000	800.000	800.000
Reserves	-9.530	-13.729	-29.356	19.862	89.151
Resultats	-4.199	-15.628	49.219	74.699	92.930
Total Patrimoni	186.271	370.644	619.862	894.561	982.081
HP creditora IS	0	0	0	-5.410	-24.900
Total Passiu	186.271 €	370.644 €	619.862 €	889.151 €	957.182 €

Comentaris sobre el balanç de situació

- ANÀLISI PROPORCIONS DE L'ACTIU: El full de balanç de la societat Apartaments La Força, S.L. és força curiós ja que es pot observar la inexistència d'actiu immaterial. Això és degut a que no es tracta d'una empresa productora que tingui patents i amb el nou PGC les despeses d'establiment no s'immobilitzen, sinó que passen a despesa de l'exercici directament. Tret d'això, observem com l'actiu fix net és força important (ja que bàsicament s'inverteix en

construcció, mobiliari, instal·lacions...) i més o menys representa el 80 – 85% del global de l'actiu; la resta correspon a la tresoreria (les xifres volten els 100.000€ excepte el tercer exercici degut als bons resultats previstos i garanteixen un nodrit fons de maniobra). En el cas previst no hem tingut en compte possibles impagats o saldos deutors a tancament d'any perquè exigirem el pagament per avançat o en el moment de deixar l'apartament independentment del tipus de client i el segment al que pertanyi.

- FONS PROPIS (Capital, Reserves, Resultats): A nivell experimental, el cas d'Apartaments La Força és força avorrit. El suc que se'n pot treure a nivell financer és petit i caldria pensar més en formes de reinversió dels beneficis, aportacions dels accionistes mitjançant préstecs a llarg termini (per així pagar interessos pels mateixos i reduir els beneficis per pagar menys IS). En qualsevol cas, si ens cenyim al projecte, hem de ser conscients de el gran avantatge que representa no tenir al passiu circulant cap tipus de préstec ni haver de parlar d'apalancament financer del projecte, de ROE's etc. El projecte Apartaments La Força es basa en això, aportar capital en la mesura en que calgui per invertir i poc a poc reduir les proporcions de capital aportat i augmentar les de reserves i resultats que pugui ésser reinvertits. Serà llavors quan la rendibilitat del projecte començarà a aparèixer.

7.2.4 Anàlisi de ràtios i indicadors de funcionament. Rendibilitat del projecte

	PREVISIONS				
	2008	2009	2010	2011	2012
FINANCERS					
Rendibilitat Vendes (EBITDA/Vendes)	-	-19%	58%	66%	69%
Rendibilitat Inversió ROA (EBIT/ATN)	-2%	-4%	9%	11%	13%
Fons de Maniobra / Liquidesa	87.146	7.694	39.687	98.841	70.657
Taxa de creixement Benefici Net	0,00%	-272,18%	414,95%	51,77%	24,41%
EVOLUCIÓ DEL NEGOCI					
Evolució Ingressos totals	-	-	441,04%	48,21%	16,40%
Evolució Costos operatius	-	743,44%	93,28%	17,61%	7,42%
Evolució ocupació mitjana	-	17,12%	27,12%	33,84%	41,37%
Marge brut /apartament	-	-6.140 €	6.692 €	9.654 €	14.170 €
RENDIBILITAT DEL PROJECTE					
Payback aproximat	10 - 15 anys				

Comentaris sobre les ràtios i els indicadors de funcionament

- **RÀTIOS FINANCERES:** Poc interessants a nivell de tenir en compte finançament extern, però tenim dades molt interessants com la rendibilitat de les vendes, que volta el 65% degut als reduïts costos variables. També és força bo veure el fons de maniobra folgat que presenta la societat, així com la taxa de creixement del benefici net (a partir de 2010) i la rendibilitat de la inversió sobre els actius ROA; que a partir del tercer any (2010) passa del 9% al 13% del cinquè exercici. Aquesta xifra de rendibilitat calculada a nivell interanual és la que demostra que el projecte, malgrat no ser equiparable a les publicacions o patents del sector farmacèutic, té una bona rendibilitat sobre la inversió efectuada i d'acord amb la del sector o inclús un pocs punts percentuals més alta. En qualsevol cas, caldria fer prediccions a més llarg termini per veure com evoluciona.
- **RÀTIOS D'EVOLUCIÓ DEL NEGOCI:** És evident que les previsions realistes, en el nostre cas ens condueixen a uns resultats força satisfactoris. Aïllant el fet de l'ampliació de capacitat el 2010 i 2011; s'observa una pujada dels ingressos totals així com una escalada del marge brut (tot això, entre altres coses, gràcies a l'augment de la taxa d'ocupació del complex) per apartament mentre que per altra banda els costos totals tendeixen a disminuir la taxa de creixement també d'una forma força sensible. Amb aquest escenari, fent prediccions amb un horitzó temporal més gran i *ceteris paribus*, els beneficis anuals seguirien creixent a una taxa elevada que escurçaria el període de recuperació de la inversió.
- **RENDIBILITAT DEL NEGOCI:** Justificar la inversió amb les prediccions dels estats financers d'una societat com Apartaments La Força fetes a cinc anys és pràcticament impossible. La inversió inicial és molt forta (prop del milió d'euros) i per fer créixer les reserves de la companyia fins al punt d'haver recuperat la inversió inicial, segurament caldrien entre vuit i deu exercicis més amb una evolució de les xifres de negoci i benefici similar. És per això que no es poden donar dades fiables de VAN, TIR ni *Payback*; ja que no es coneixen els fluxos futurs del negoci. Tot i així, recordem el fet de que Apartaments La Força, S.L. és una empresa familiar que neix amb la idea de tenir un llarg recorregut en mans de la família; no hi ha accionistes externs que reclamin retribució per la seva aportació al negoci, ni tampoc entitats financeres sagnant els comptes

amb despeses financeres. D'aquesta manera, poc a poc, en un termini d'entre deu i quinze anys de la seva constitució, esperem que haurem recuperat la inversió inicial i no serà per retirar els diners; sinó per seguir reinvertint en el creixement d'aquest projecte en funció del que "digui" el mercat.

7.3 Accions de Contingència

A vegades els negocis no van tal i com es plantegen en les planificacions dels seus impulsors. Això pot ser per errors d'aquests darrers o per causa de l'entorn canviant en el que vivim. Amb l'elaboració d'aquest pla de negoci sobre Apartaments La Força hem intentat preveure i estudiar tots els factors interns que podien afectar a la marxa de l'empresa i alguns dels externs, però òbviament no estem a la ment del consumidor i el que avui triomfa; demà pot fracassar estrepitosament.

Per aquest motiu, entre d'altres, és que hem estructurat el projecte en diverses fases. Parlem de la construcció inicial de quatre apartaments i una zona comuna, a la que en un període posterior de dos anys es van afegint més apartaments i serveis complementaris (inversió al cap i a la fi). També estem parlant d'un negoci familiar en què es subcontractaran els serveis de neteja, manteniment i personal de bar en funció de les necessitats i en que els únics vinculats a l'empresa per contracte seran integrants del propi nucli familiar; persones que tenen ingressos d'altres fonts que els permeten viure sense haver de dependre del negoci que aquí s'estudia. Per altra banda, tenim que en el fons, es tracta d'una família que compra un terreny degradat i ho reconstrueix a l'estil d'una petita urbanització d'alt nivell; la única diferència amb el que podria fer una promotora immobiliària és que en el nostre cas el que volem explotar és un negoci de turisme rural.

De tota manera, hi ha múltiples opcions de sortida pels possibles casos en què el negoci no anés bé, hi hagués alguna malaltia que incapacités algun dels impulsors etc. Aquestes opcions passen per aturar l'obra al fi de la fase que acaba el desembre de 2009 (quatre apartaments i zona comuna) i quedar-nos amb menys capacitat o vendre-ho; acabar el projecte i esperar a un millor moment del mercat immobiliari per vendre-ho com si fóssim una promotora / constructora; permutar el negoci...hi ha, com es pot apreciar, diverses alternatives al negoci que plantegem inicialment que permetrien una recuperació de la inversió de forma ràpida, la obtenció d'unes rendes periòdiques o el funcionament del complex amb un dimensionament més reduït. Tot dependrà de la marxa del negoci; l'important és no enganxar-se els dits.

Bibliografia i fonts documentals consultades

A) Pàgines web consultades a Internet

- Instituts oficials i privats

www.ine.es Pàgina del 'Institut Nacional d'Estadística

<http://www.iet.tourspain.es/paginas/EOTR.aspx?seleccion=tablas&periodo=mensual&idioma=es-ES&option=otr&option2=EOTR> Pàgina del 'Institut Espanyol del Turisme on estan publicades estadístiques ocupació hotelera turisme rural

<http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/familitur/Anuales/Cataluna2006.pdf> Pàgina del Institut Espanyol del Turisme on està publicat el informe sobre turisme nacional a Catalunya de l'any 2006

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162ipapt&file=inebase&L> Pàgina del INE on està publicat un estudi sobre preus mitjans del turisme rural a espanta

<http://www.iet.tourspain.es/informes/Documentacion/TurEspCifras2006.pdf> Pàgina del Institut Espanyol del Turisme on està publicat el informe sobre el turisme espanyol en xifres de l'any 2006

www.exceltur.com Pàgina on estan publicats diversos estudis del sector turisme a nivell nacional i regional

<http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/Cataluña2.pdf> Informe sobre perspectives del turisme a Catalunya per l'any 2008

- Associacions

www.turismeruralpallarssobira.com Pàgina web de l'associació de residències cases de pagès del Pallars Sobirà

www.ecoturismorural.com Pàgina web de l'Associació del turisme rural espanyola (ASETUR)

- Administracions i demés entitats

http://www.lleidatur.com/cat/notes_prensa/nota150_print.html Pàgina del departament de turisme de la Diputació de Lleida sobre la capacitat hotelera i les activitats turístiques al Pallars

<http://www.pallarssobira.cat> Pàgina del Consell Comarcal del Pallars Sobirà

www.otpallarssobira.wordpress.com Bloc de la Oficina de turisme del Pallars Sobirà, on s'hi poden trobar estadístiques sobre diferents aspectes del turisme a la comarca, motivacions dels usuaris etc.

www.cidem.com Pàgina web del Centre Innovació i Desenvolupament Empresarial de Catalunya

- Fires i Exposicions

www.agrotur.com Pàgina web de la fira Agrotur

www.expotural.com Pàgina web de la fira Expotural de Madrid

www.saloturisme.com Pàgina web del Saló Internacional del Turisme de Catalunya

- Publicacions i articles a la xarxa

www.toprural.com Portal del turisme rural a Espanya. Enquesta sobre usos del turisme rural a Espanya i radiografia del turista rural (2007)

www.hosteltur.com Revista i portal sobre turisme a Espanya

http://www.revistarural.com/Usuarios/D90EDA/archivos/REV/Rural_num23.pdf Número 23 de la revista "Revista rural" on-line sobre desenvolupament del medi rural a Catalunya i amb un estudi de les actuacions del PDR 2000-2006 a Catalunya. Es distribueix en format paper juntament amb diaris regionals de diverses comarques del territori català. Publicació mensual. Novembre de 2006

- DOGC de la Generalitat de Catalunya i altres documents oficials

http://www10.gencat.net/ptop/binaris/04_Sistema4_tcm32-34046.pdf Memòria del Pla director d'estacions de muntanya específic del Pallars Sobirà. Any 2004

http://www.gencat.net/diari_c/5178/08197106.htm pàgina del DOGC núm. 5178 del 22/07/2008 on s'especifica el tipus d'ajudes del Pla de Desenvolupament Rural

http://www10.gencat.net/sac/AppJava/tramit_fitxa.jsp?codi=6679 fitxa de l'ajut del Pla de Desenvolupament Rural per a millora de processos rurals

B) Documentació bibliogràfica

- Guies i catàlegs

ASSOCIACIÓ PROFESSIONAL DE RESIDÈNCIES – CASES DE PAGÈS DEL PALLARS SOBIRÀ, *Guia 2008 d'establiments de turisme rural al Pallars Sobirà*. Sort. Desembre del 2007

CATALUNYA TURISME, SERVEI D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ TURÍSTICA, *Guia 2007 d'establiments de turisme rural*. Barcelona. Novembre de 2006

CATALUNYA TURISME, SERVEI D'INFORMACIÓ I DIFUSIÓ TURÍSTICA, *Guia 2007 d'empreses d'apartaments turístics*. Barcelona. Novembre de 2006

PATRONAT DE TURISME DE LA DIPUTACIÓ DE LLEIDA, FEDERACIÓ DE TURISME RURAL DE LES TERRES DE LLEIDA, *Turisme rural de les terres de Lleida*. Lleida. 2ª edició. Juliol de 2007

- Manuals de consulta legal (llengua castellana)

CASADO OLLERO, G. *Código Tributario 2008*. Cizur Menor. Thomson – Aranzadi. 2008

GARCÍA LUENGO, RAMÓN – BERNABÉ. *Código de Comercio y otras normas mercantiles*. Cizur Menor. Thomson – Aranzadi. 2008

C) Visites i Presència a esdeveniments

Fira Agrotur, fira de Cornellà, Cornellà, 9-11 Novembre de 2007

Feria Expotural, IFEMA, Madrid, 16-18 Novembre de 2007

Hotel 3 Riberies*, Llavorsí (Lleida). Espanya

Hotel 2 Vallferrera, Àreu (Lleida). Espanya*

Hotel 3 Banhs de Tredós, Salardú (Lleida). Espanya*

Casa Currona, ARI, Àreu (Lleida). Espanya

Cal Bosch, ARI, Soriguera (Lleida). Espanya

Cal Reus, RCP, Ger (Girona). Espanya

Consell Comarcal del Pallars Sobirà, Sort (Lleida). Espanya

Patronat de turisme del Pallars Sobirà, Sort (Lleida). Espanya



Quin lloc podria ser millor que aquest per construir un complex de turisme rural, sostenible ecològica i mediambientalment. Vista des de Casa Moliner. Àreu

Annexes

Gràfics operatius, financers i comercials

