

El Niu Cooperativa: Una proposta d'allotjament rural

Nom de l'estudiant: Paula Muro Mauri

Nom del tutor/a: Gonzalo Berger Mulattieri

Data d'entrega: 28 de juny de 2020

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 5è

Estudis: Doble Titulació en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació i Turisme
i Gestió del Lleure

A la Montse, mare i companya de vida preferida.

RESUM EXECUTIU

El present projecte consisteix en l'estudi de la viabilitat de la creació d'una cooperativa d'allotjament turístic rural a Vallbona de les Monges (l'Urgell, Lleida), mitjançant la realització d'un pla d'empresa.

L'objectiu d'aquest mateix és el de, gràcies a la prestació d'un servei turístic, generar un impacte positiu en la societat, facilitant la inserció laboral de dones víctimes de violència de gènere. Per tant, la finalitat del *Niu Cooperativa* és dotar d'una llar i una seguretat econòmica a les dones que hi treballen (qui són, al mateix temps, sòcies de la cooperativa).

Paraules clau: *cooperativa, sector turístic, allotjament rural, impacte social, inserció laboral, violència de gènere, viabilitat econòmica.*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en el estudio de la viabilidad de la creación de una cooperativa de alojamiento turístico rural en Vallbona de les Monges (Urgell, Lleida), mediante la realización de un plan de empresa.

El objetivo de este mismo es el de, a partir de la prestación de un servicio turístico, generar un impacto positivo en la sociedad, facilitando la inserción laboral de mujeres víctimas de violencia de género. Por tanto, la finalidad del *Niu Cooperativa* es dotar de un hogar y una seguridad económica a las mujeres trabajadoras (quienes son, al mismo tiempo, socias de la cooperativa).

Palabras clave: *cooperativa, sector turístico, alojamiento rural, impacto social, inserción laboral, violencia de género, viabilidad económica.*

EXECUTIVE SUMMARY

The present project consists on the study of the viability of the creation of a rural tourist accommodation cooperative in Vallbona de les Monges (Urgell, Lleida), by the realization of a business plan.

The aim of this is, while providing a tourism service, to generate a positive impact on the society, creating employment for women victims of gender-based violence. Therefore, the main purpose of *El Niu Cooperativa* is to provide a home and economic security for the women that work in there (who are, at the same time, members of the cooperative).

Keywords: *cooperative, tourism sector, rural accommodation, social impact, job placement, gender violence, economic viability.*

Índex

1. Característiques personals i motivacions de l'equip emprenedor	7
2. Descripció del model de negoci	8
2.1. Grau d'innovació i adequació de la idea de negoci	10
2.2. Proposta de Valor	12
2.2.1. Per què una cooperativa?	12
2.2.2. Per què una cooperativa de treball associat?	13
2.2.3. Impacte social	14
2.3. Missió, visió i valors de la cooperativa	15
2.4. Per què a Vallbona de les Monges?	15
3. Públic objectiu	16
3.1. Turista Rural	17
3.1.1. Dades demogràfiques	17
3.1.2. Dades geogràfiques	18
3.1.3. Dades psicogràfiques	18
3.2. Enoturista	18
3.2.1. Dades demogràfiques	18
3.2.2. Dades geogràfiques	19
3.2.3. Dades psicogràfiques	19
3.3. Turista sènior jubilat	20
3.3.1. Dades demogràfiques	20
3.3.2. Dades geogràfiques	20
3.3.3. Dades psicogràfiques	20
3.4. Evidències de contacte	21
3.4.1. Enquesta	21
3.4.2. Mapa d'empatia	21
4. Anàlisi de la competència	22
4.1. Competència directa	23
4.1.1. Competència directa vs. El Niu Cooperativa	25

4.2. Competència potencial	27
4.3. Cooperatives d'allotjament turístic d'àmbit nacional i internacional.....	27
4.4. Dimensionament del mercat i quota a assolir	29
4.5. Diferenciació i grau d'innovació	30
4.6. Intercooperació.....	30
5. Pla de màrqueting.....	32
5.1. Cartera de productes / serveis.....	32
5.2. Pla de comunicació	33
5.2.1. Comunicació pre-venda	34
5.2.2. Comunicació durant la venda.....	37
5.2.3. Comunicació post-venda.....	37
5.2.4. Pressupost del pla de comunicació	37
5.3. Canals de distribució	38
5.3.1. Canals directes	39
5.3.2. Canals indirectes	39
5.3.3 Pressupost del pla de distribució.....	40
5.4 Política de preu	40
5.4.1. Preu servei principal	40
5.4.2. Preus serveis secundaris	42
5.5. Previsió de vendes del primer any.....	45
5.6. De les 4 P's a les 4 C's.....	48
5.6.1. Del producte al consumidor	48
5.6.2. De la promoció a la comunicació	49
5.6.3. De la distribució a la conveniència	50
5.6.4. Del preu al cost.....	51
6. Pla d'Operacions	53
6.1. Mapa de Processos.....	53
6.2. Tecnologia a utilitzar i pressupost.....	57
6.3. Gestió d'estocs.....	58

6.4. Temporalització del procés de producció.....	59
6.5. Pla de contingències	60
6.6. Recursos clau.....	62
6.7. Pressupost de producció i unitat de venda	66
7. Pla d'organització i recursos humans.....	67
7.1. Llocs de treball: organigrama	67
7.2. Funcions, tasques, competències tècniques i personals dels llocs de treball ...	68
7.3. Política retributiva.....	74
8. Pla jurídic-fiscal.....	75
8.1. Forma jurídica	75
8.1.1. Normativa general a aplicar	76
8.1.2. Creació de la cooperativa de treball associat	77
8.2. Assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral	79
8.3. Pacte de sòcies	79
8.4. Normativa específica	80
8.5. Subvencions públiques.....	81
8.5.1. Subvencions públiques a entitats d'economia social.....	82
8.5.2. Subvencions per a promoure la igualtat efectiva entre dones i homes	82
9. Pla econòmic financer.....	84
9.1. Previsió d'inversions i finançament.....	84
9.1.1. Amortització de l'immobilitzat	84
9.1.2. Supòsit de finançament 1.....	85
9.1.3. Supòsit de finançament 2.....	88
9.2. Previsió d'ingressos i despeses.....	90
9.2.1. Escenari Optimista: Compte de resultats, VAN i TIR.....	93
9.2.2. Escenari Realista: Compte de resultats, VAN i TIR.....	96
9.2.3. Escenari Pessimista: Compte de resultats, VAN i TIR.....	99
9.3. Punt mort.....	102
9.4. Pla de Tresoreria.....	103

9.4.1. Escenari optimista.....	103
9.4.2. Escenari realista	104
9.4.3. Escenari pessimista	105
9.5. Balanç de situació final.....	106
9.6. Conclusions i viabilitat	107
10. Conclusions	109
11. Referències bibliogràfiques.....	110
12. Annexos.....	114
Annex 1: Enquesta.....	114
Annex 2: Característiques de la competència directa.....	117
Annex 3: Competència: Pensions i hotels comarca Urgell.....	118
Annex 4: Competència: Establiments allotjament rural Urgell.....	119
Annex 5: Cooperatives d'allotjament a Europa i al món.....	122

1. Característiques personals i motivacions de l'equip emprendedor

El meu nom és Paula Muro Mauri, tinc 22 anys i sóc, a més de l'autora d'aquest Treball de Final de Grau, una estudiant de l'últim curs de la Doble Titulació en Administració d'Empreses i Turisme.

Per començar, i pel que fa a l'experiència professional de la qual dispenso, vaig realitzar les pràctiques curriculars del sector empresarial a la Fundació ESADE, on vaig tenir l'oportunitat de participar del dia a dia d'un departament de vendes i formar-me com a comercial. Allà vaig aprendre a ser **proactiva i entusiasta** envers les tasques que havia de dur a terme.

D'altra banda, la meua experiència en el sector turístic és molt més àmplia, pel fet que he treballat durant quatre anys com a hostessa de congressos i com a hostessa de terra al Port de Barcelona, ajudant en la logística dels creuers. Allà he viscut experiències de tota classe amb tota mena de clients, però que m'han ensenyat a **anticipar-me als problemes** i a **consensuar solucions** creatives i beneficioses per a totes les parts.

Això últim, afegit a la realització de les pràctiques curriculars de Turisme en el departament de recepció de l'Hotel Majestic & Spa (5 estrelles Gran Luxe, Barcelona), m'han aportat eines per conèixer una petita part del gran ventall d'àmbits que existeixen dins del sector turístic, així com **tenir empatia amb els clients** i intentar sempre que se sentin com a casa seva.

Pel que fa a les aptituds personals, penso que des de l'inici dels estudis he tingut una **visió crítica** amb el que he après i sempre he pensat que hi ha altres formes de gestionar els negocis i d'entendre el sistema en què aquests funcionen. A més, destacaria el meu sentit de la **responsabilitat** i el **compromís** amb la societat i el medi ambient, així com la tenacitat i la perseverança en el treball.

Paral·lelament, les motivacions que han donat lloc a la realització d'aquest TFG són, en primer lloc, les inquietuds personals amb relació a l'economia social i com aquesta pot ser una alternativa a la tipologia d'empreses capitalistes tradicionals.

En segon lloc, la convicció que una cooperativa del sector turístic pot contribuir a la creació de llocs de treball amb condicions laborals dignes i estables així com amb un salari competitiu en el sector. Finalment, podria servir per afavorir la inclusió en el mercat laboral de persones en risc d'exclusió social, com són les dones que han patit violència de gènere.

Per concloure, la realització d'aquest TFG m'ajudarà a tenir una perspectiva del procés de creació d'una empresa des de zero i quines són les diferències en aquest procés entre una empresa de tipologia tradicional i una que pertany a l'economia social, en aquest cas, una cooperativa. De la mateixa manera, i centrant-me en qüestions merament personals, la seva realització em permetrà conèixer en profunditat una temàtica que és del meu interès.

Tanmateix, si hagués de destacar una característica a millorar de la meva persona, seria la desorganització respecte a la planificació del temps. Així doncs, aquest treball m'ha obligat a organitzar-me correctament per a realitzar la feina de forma equilibrada.

2. Descripció del model de negoci

En aquest punt explicarem la proposta de valor que aquest projecte aporta als clients i en quins aspectes es diferencia de la seva competència.

La cooperativa d'allotjament turístic rural El Niu Cooperativa està situada a la comarca de l'Urgell, en concret al municipi de Vallbona de les Monges.

Es tracta d'una casa de poble compartida, ja que es troba dins d'un nucli de població de menys de 1.000 habitants, l'habitatge és compartit amb el titular i està distribuït en règim d'habitacions. (Decret 313/2006, de 25 de juliol, que regula els establiments de turisme rural)

En referència a les característiques específiques de l'allotjament, destaquem que es tracta d'una casa de 637m², situada dins del terme municipal de Vallbona de les Monges, la qual va ser construïda abans de l'any 1950 com a pensió de retir espiritual. Pel que fa al nombre d'habitacions, estan distribuïdes de la següent manera:

- 5 habitacions dobles:
 - Habitació *Alfonsina Strada*, ciclista
 - Habitació *Brenda Chapman*, directora de cinema
 - Habitació *Claudia Ruggerini*, partisana
 - Habitació *Eufrosina Cri*, activista i política
 - Habitació *Grace Hopper*, informàtica

- 1 habitació triple:

- Habitació *Hipàtia*, matemàtica i filòsofa
- 4 habitacions individuals (per a les treballadores que requereixin allotjament):
 - Habitació *Kate Sheppard*, sufragista
 - Habitació *Barbara McClintock*, genetista
 - Habitació *Frances Wright*, activista
 - Habitació *Isabel de la Calle*, músic

Totes les habitacions estan dotades de bany privat. En relació amb els serveis complementaris, trobem els següents:

- Esmorzar, servit a una sala privada pels hostes
- Lloguer de bicicletes
- Visites guiades a les vinyes de la Cooperativa L'Olivera
- Visites guiades al monestir de Santa Maria de Vallbona de les Monges
- Sala per a grups i esdeveniments, amb un aforament màxim de 50 persones
- Terrassa exterior amb barbacoa
- Sala d'estar amb TV i jocs de taula
- Calefacció
- Places d'aparcament
- Recepció i vigilància 24h

A més, es tracta d'un establiment amb una categoria de *3 espigues verdes*¹. Les característiques que impliquen aquesta categoria, i que estan recollides a la Guia d'Establiments de Turisme Rural de l'Agència Catalana de Turisme, són (Agència Catalana de Turisme, 2012):

- *Aparcament proper a la casa*
- *Edificació i mobiliari de qualitat*
- *Pàgina web pròpia actualitzada*
- *Dotació òptima d'espais interiors i exteriors*
- *Servei d'acollida (detall de benvinguda o comiat)*
- *Oferta d'activitats*

¹ Sistema de categorització dels establiments de turisme rural. Es tracta d'una escala entre 1 espiga a 5, atorgada per la Direcció General de Turisme de Catalunya. El color verd fa referència als allotjaments rurals. (Agència Catalana de Turisme, 2019).

Per a poder mostrar l'establiment turístic com a marca, en primer lloc cal esmentar la raó i l'origen del seu nom. El nom comercial de la cooperativa és *El Niu Cooperativa*, ja que el *niu* fa referència a la funció de recollida, caliu i seguretat per als individus que s'hi troben dins, tant en la naturalesa com en el cas de l'establiment, en sentit figurat.

En segon lloc, és necessari un logotip per a identificar la marca, on s'identifiquen els colors negre i lila, fent referència la visió feminista de l'establiment. En aquest cas, el logotip es presenta a la Imatge 1.

Imatge 1: Logotip d'El Niu Cooperativa.



Font: Elaboració pròpia.

2.1. Grau d'innovació i adequació de la idea de negoci

El turisme rural comprèn tots aquells conceptes que poden estar relacionats amb l'activitat turística en un espai rural. Per exemple, hi trobem l'ecoturisme, l'agroturisme, el turisme de naturalesa, el turisme d'aventura, l'enoturisme, el turisme cultural, etc.

Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística, les pernoctacions en allotjaments de turisme rural durant el mes de juliol i agost de l'any 2018 van augmentar un 2,3% respecte a l'any anterior, en contrast amb la baixada de l'1,3% durant el mateix període de temps de les pernoctacions realitzades en allotjaments hotelers situats a destinacions de sol i platja (Palou, 2018 analitzant dades de l'INE 2018).

Així doncs, podem afirmar que durant els mesos d'estiu de l'any 2018, el turisme rural va suposar una alternativa a l'oferta de turisme massiu de sol i platja per part dels individus que van decidir visitar l'Estat Espanyol (Palou, 2018).

Més concretament, trobem una tendència a l'alça d'aquesta tipologia de turisme a Catalunya. Aquí, l'any 2018 va haver-hi 1.264.800 pernoctacions en allotjaments de turisme rural, el que va suposar un augment del 5,22% respecte a l'any anterior. D'aquests, el 78,56% van ser espanyols i el 21,44% estrangers (Idescat, 2018).

Tanmateix, segons un estudi elaborat per Mabrian Technologies, les preferències dels usuaris turístics van canviar de forma considerable entre l'any 2017 i l'any 2018. De fet, l'interès pels productes d'oci i de sol i platja va disminuir un -7% i un -10%, respectivament, en contraposició a l'augment de l'interès pels productes turístics alternatius, com el de natura (+9%) i el cultural (+28%) (Palou, 2018).

És en aquest context on té sentit la creació d'un producte turístic relacionat amb el turisme rural i la proposta del present treball n'és l'adequada. A més, en consonància amb la idea proposada per la Federació Andalusia d'Empreses Cooperatives de Treball (FAECTA), per tal d'oferir una alternativa sostenible, responsable, que fomenti la democràcia, l'equitat i el respecte pel territori, així com unes condicions de treball estables i de qualitat, s'ha decidit crear una cooperativa d'allotjament rural a Vallbona de les Monges, comarca de l'Urgell (FAECTA, 2014).

Tanmateix, tal com s'esmenta a l'estudi *El papel del cooperativismo en el turismo rural de la Comunidad Valenciana*, "si el turisme en zones rurals pot ser una bona eina de desenvolupament i si la cooperativa és una fórmula empresarial adequada per al desenvolupament local, llavors desenvolupar el turisme rural a través de cooperatives podria ser l'aconsellable" (Fernández Méndez, 2002).

Respecte al grau d'innovació, veiem que, segons dades del Ministeri de Treball i Seguretat Social, mentre que a Catalunya hi ha 4.410 cooperatives, només un 15% es troben al Camp de Tarragona i les Terres de l'Ebre. A més, només una cooperativa a tota Catalunya està dedicada exclusivament a l'allotjament turístic rural. Així doncs, es tracta d'un model de negoci innovador pel que fa a l'escassa oferta d'establiments amb les mateixes característiques a Catalunya.

Per tant, la innovació d'aquesta proposta de negoci recau en la sostenibilitat, tant per la implicació de les persones que hi treballen (ja que són al mateix temps sòcies i treballadores), com per l'arrelament de la cooperativa al territori i a la societat, degut l'impacte social que implica millorar la qualitat de vida d'un sector de la població desafavorit, en aquest cas, les dones víctimes de violència de gènere.

2.2. Proposta de Valor

En aquest apartat es posarà de manifest les raons per les quals s'ha escollit la realització d'un projecte empresarial d'una cooperativa de treball associat, així com l'impacte social que aquesta tindrà a la comunitat.

2.2.1. Per què una cooperativa?

Les cooperatives estan englobades dins de les empreses d'economia social. Aquestes són "entitats microeconòmiques de caràcter lliure, voluntari, participatiu i democràtic, creades des de la societat civil per satisfer i resoldre les necessitats dels individus, llars o famílies, o per donar cobertura a les seves empreses i organitzacions, abans que per retribuir inversors o empreses capitalistes" (Serrano, Crespo, Celma, i Martínez, 2016).

Les característiques que reuneixen les cooperatives i que, en essència, les diferencien de les empreses d'economia tradicional es troben desenvolupades en els principis formulats per l'Aliança Cooperativa Internacional (A.C.I.) l'any 1995.

1. Adhesió voluntària i oberta: Conjunt d'empreses privades organitzades formalment i amb llibertat d'adhesió, és a dir, sense cap mena de discriminació.

2. Gestió Democràtica: Els socis participen activament de la definició de les polítiques i en la presa de decisions.

3. Participació Econòmica dels Socis: La distribució dels beneficis o excedents entre els socis així com la presa de decisions no estan lligats directament amb el capital aportat per cada soci. A més, a cada soci li correspon un vot, independentment del capital aportat a la cooperativa.

4. Autonomia i Independència: Creades per satisfer les necessitats dels seus socis a través del mercat, produint béns i serveis, assegurant-los o finançant-los. Si s'estableixen acords amb altres organitzacions o es demana capital a fonts externes es realitzarà de forma que es mantingui en control democràtic, ja que l'objectiu prioritari és satisfer les necessitats de les persones (socis), abans que de retribuir als inversos capitalistes.

5. Educació, formació i informació: Destinació d'una part del benefici a la formació i educació dels socis, pel bon desenvolupament de la cooperativa. Tanmateix, la informació sobre els beneficis s'ofereix a tercers de forma transparent i clara.

6. Cooperació entre cooperatives: Les cooperatives treballen més efectivament pels seus socis i enforteixen el moviment cooperatiu, treballant conjuntament amb altres cooperatives d'àmbit local, nacional i internacional.

7. Interès per la comunitat: Destinació de la majoria dels excedents a la consecució d'objectius a favor del desenvolupament sostenible, de l'interès dels serveis als membres i de l'interès general (Alianza Cooperativa Internacional, 1995).

Existeixen tants tipus de cooperatives com necessitats hi ha en el mercat, però totes s'engloben en aquests grans grups: (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas)

Les societats cooperatives es poden classificar de la següent manera:

Cooperatives de treball associat.

Cooperatives de consumidors i usuaris.

Cooperatives d'habitatges.

Cooperatives agràries.

Cooperatives d'explotació comunitària de la terra.

Cooperatives de serveis.

Cooperatives de la mar.

Cooperatives de transportistes.

Cooperatives d'assegurances.

Cooperatives sanitàries.

Cooperatives d'ensenyament.

Cooperatives de crèdit.

2.2.2. Per què una cooperativa de treball associat?

La proposta és crear una cooperativa de treball associat:

Són cooperatives de treball associat les que tenen per objecte proporcionar als seus socis llocs de treball, mitjançant el seu esforç personal i directe, a temps

parcial o complet, a través de l'organització en comú de la producció de béns o serveis per a tercers. També podran comptar amb socis col·laboradors (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

La raó per la qual hem escollit aquesta tipologia d'empresa és perquè les persones que hi treballen (proveïdores del servei) són al mateix temps les propietàries de l'empresa (sòcies), "permetent, al contrari que en el conjunt d'empreses capitalistes, que els interessos dels proveïdors i/o consumidors de productes o serveis siguin considerats en els processos de decisió de naturalesa democràtica" (Belhouari, Buendía, Lapointe & Tremblay, 2005).

2.2.3. Impacte social

Tal com esmenta el setè principi cooperatiu definit per l'Aliança Cooperativa Internacional, la funció de les cooperatives és generar valor al seu entorn (tant als grups d'interès, a les persones treballadores o sòcies, als usuaris, a les administracions públiques o a la comunitat local). Dit d'una altra manera, són empreses que estan compromeses amb la comunitat de la qual hi formen part. (Cooperatives de Treball, 2019b)

En el cas del Niu Cooperativa, el nostre compromís social és el de **facilitar la reinserció laboral de dones que han estat víctimes de violència de gènere**. En aquest sentit, es treballa en coordinació amb la Fundació Privada Ared² i, en concret, en un dels seus projectes.³

L'objectiu d'aquest projecte és el d'oferir a les beneficiàries una formació ocupacional adaptada a les necessitats vigents del mercat.

Així doncs, un cop les dones siguin formades per part d'aquesta fundació, trobarien al Niu Cooperativa un lloc on desenvolupar-se professionalment i personalment, dotar-se d'una independència econòmica, així com un seguiment del procés d'inserció

² L'objectiu d'aquesta fundació és "aconseguir la integració social i laboral de persones en situació d'exclusió, majoritàriament dones procedents de centres penitenciaris i de serveis socials" (Fundació ARED, 2019).

³ El projecte està destinat a dones "que han patit o pateixen algun tipus de situacions tipificades com a violència masclista i/o familiar, i que es troben en risc d'exclusió social, tot prevenint en un futur aquests tipus de conductes" (Fundació ARED, 2014).

(mitjançant tutories) i l'ajuda psicològica i pedagògica necessària per fer front a la situació que, malauradament, els ha tocat viure.

Per donar veu a dones que han estat essencials en la història, tant del cinema, de l'esport, de la ciència i de la política, cada habitació tindrà el nom d'una d'elles. A més, a l'interior de cada habitació es donarà a conèixer la seva biografia i algunes curiositats de la seva vida.

2.3. Missió, visió i valors de la cooperativa

- **Missió:** Oferir una alternativa d'allotjament turístic rural sostenible a la comarca de l'Urgell. A més, formar un teixit cooperatiu que incentivi la bona praxi empresarial i la voluntat real de disminuir els impactes negatius que es generen tant en la societat, en l'economia o en el medi ambient.
- **Visió:** Ser una cooperativa de referència en el sector turístic, afavorint la reinserció social de les dones que han patit violència de gènere.
- **Valors:** Els valor pels quals es regeix aquesta cooperativa són els mateixos que fonamenten totes les empreses d'economia social: **“autoajuda, responsabilitat, democràcia, igualtat, equitat, solidaritat, honestedat, transparència, responsabilitat i vocació social”** (Cooperatives de Treball, 2019a).

2.4. Per què a Vallbona de les Monges?

Vallbona de les Monges és un municipi situat al sud de la comarca de l'Urgell, aproximadament a 25 km de Tàrrrega, a uns 50 km de Lleida i 130 km de Barcelona. Amb una població de 234 habitants i una superfície de 34,14km² (Idescat, 2018), està format també pels nuclis de Rocallaura i Montblanquet, localitzats a 7 km i 10 km del nucli urbà, respectivament.

El municipi es localitza a la Serra del Tallat, el que li atorga un factor paisatgístic de gran valor, on hi trobem oliveres, vinyes i ametllers.

En referència als atractius turístics, hi destaquem el Monestir medieval de Santa Maria de Vallbona de les Monges, fundat al segle XII i l'arquitectura del qual és una barreja d'estils romànic i gòtic. Aquest és l'únic monestir cistercenc femení de la Ruta del Cister, formada pels tres monestirs cistercencs més importants de Catalunya: Vallbona de les

Monges a l'Urgell, Poblet a la Conca de Barberà i Santes Creus a l'Alt Camp. Tots els monestirs de la ruta ofereixen visites guiades (La Ruta del Cister, 2019).

A més, subratllem la tradició cooperativa que existeix al poble. En primer lloc, hi trobem la Cooperativa L'Olivera la qual ofereix vins, caves i olis, tot afavorint la integració social de persones amb discapacitats psíquiques, oferint-los un servei de llar-residència durant tot l'any i teràpia ocupacional. Així mateix, concerten visites guiades al celler i a les vinyes, així com maridatges de vins i olis. Tots els vins que es produeixen estan emparats dins de la Denominació d'Origen Costers del Segre (L'Olivera Cooperativa, 2019).

En segon lloc, la Cooperativa del Camp és una associació de pagesos que produeix oli a partir de les collites de productors locals, el qual es pot adquirir en una botiga situada a l'interior del municipi (Cooperativa del Camp, 2019).

Segons les dades que recull *l'Anuari Estadístic del Turisme i de l'Oci de Lleida* (2017-2018), la comarca de l'Urgell, junt amb les comarques de la Segarra, el Segrià, la Noguera, les Garrigues i el Pla d'Urgell, està englobada dins de la marca turística de les Terres de Lleida. Del total de places d'establiments d'allotjament turístic que hi ha a Lleida (3.867), un total de 640 es troben dins d'aquesta marca turística, en concret 94 a la comarca de l'Urgell i en concret 33 cases rurals (amb un total de 282 places) (García, 2017).

Pel que fa al potencial turístic de la zona, observem que, tenint en consideració la densitat turística, aquesta és notablement menor a les Terres de Lleida (2 places /km²), en comparació a la mitjana de la província de Lleida (5,7 places /km²) i la mitjana de 33,6 places/km² corresponents a Catalunya. Aquest factor indica que no hi ha saturació de serveis turístics a la zona (García, 2017).

3. Públic objectiu

En relació amb l'anàlisi del públic objectiu, en primer lloc realitzarem una descripció demogràfica, geogràfica i psicogràfica de cada segment de client al qual aquest projecte va dirigit. En concret, a degut al fet que la cooperativa es troba en un entorn rural i dins d'una zona de vinyes i cellers, trobem dos segments: el turista rural i l'enoturista.

Tanmateix, amb l'objectiu de desestacionalitzar l'activitat turística a l'establiment i poder obtenir ingressos durant la temporada baixa (en el nostre cas, evitar que l'ocupació de l'establiment entre setmana sigui molt baixa), es realitzaran esforços per a atraure el nínxol de mercat que suposa el turisme sènior jubilat.

Un cop feta la descripció del públic objectiu, es testejarà el projecte amb persones reals que es troben dins d'aquesta descripció, mitjançant una enquesta i un mapa d'empatia.

3.1. Turista Rural

Les dades sobre aquest segment de mercat han estat extretes del X Baròmetre de Turisme Rural a Espanya, realitzat al 1r semestre del 2019 per Clubrural.com, el portal web amb més allotjaments rurals d'Espanya, conjuntament amb el Departament de Turisme de la Universitat de Nebrija (Club Rural, Universidad Nebrija, 2019). La mostra utilitzada és la recollida al nombre de reserves registrades al portal.

3.1.1. Dades demogràfiques

- Edat:

S'obté una mitjana d'edat d'aquest segment **d'entre 31 i 50 anys** (86,89% del total dels enquestats). El 40,47% tenen entre 41 i 50 anys, el 24,81% entre 51 i 60 anys i el 21,61% entre 31 i 40 anys. Els perfils més minoritaris són els joves (tan sols un 6,96% del total) i les persones de tercera edat (6,15%).

- Gènere:

Dels enquestats, destaquem una presència majoritàriament **femenina** (75,15%) pel que fa a les persones que realitzen les reserves, en contraposició a la masculina (24,85%).

- Nivell adquisitiu:

Tenint en compte que un 58,73% estaria disposat a gastar-se, de mitjana, entre 20 i 30 euros per persona i nit en un allotjament rural i tan sols un 26,42% estaria disposat a gastar-se'n més de 30 euros, podem afirmar que es tracta d'un segment amb un **poder adquisitiu mig**. Destaquem, també, que només un 14,86% estaria disposat a pagar menys de 20 euros.

3.1.2. Dades geogràfiques

El públic objectiu que consumeix aquest servei a l'Estat Espanyol, prové, en la seva majoria, de **grans metròpolis**, on existeix molta contaminació i on manquen els espais naturals. En concret, Madrid (28%), València (12,45%) i Barcelona (12,25%).

3.1.3. Dades psicogràfiques

- Quan viatgen?

La majoria es desplacen i pernocten durant el **cap de setmana** (53,86%), seguits dels festius i ponts (19,91%) i les vacances de nadal (12,70%). Addicionalment, realitzen aquestes escapades entre 2 i 3 cops l'any (54,43%). Pel que fa a la distància la qual es desplacen, en un 40,77% dels enquestats és entre 2 i 3 hores.

- Amb qui?

Un 41,75% realitza viatges en família, seguits d'un 35,44% en parella.

- Elecció

El 73,33% escullen l'allotjament rural en referència a **l'entorn natural** en el qual està situat, així com les opinions que altres usuaris han realitzat sobre aquest (22%). El principal motiu pel qual els viatgers rurals es desplacen és per **desconnectar de la rutina** (41%) i gaudir de la natura (37%).

3.2. Enoturista

Les dades sobre el segment d'enoturista han estat extretes de l'informe *Análisis de la Demanda Turística Rutas del Vino de España*, elaborat per *Rutas del Vino de España* durant el segon semestre de l'any 2018 i primer de l'any 2019, mitjançant un total de 2.213 enquestes en línia als participants de la ruta (Rutas del Vino de España, 2018).

3.2.1. Dades demogràfiques

- Edat:

Segons l'informe, la majoria dels enoturistes enquestats, en concret un 27,8%, tenen **entre 36 i 46 anys**, seguits de la franja d'edat entre 46 i 65 anys (26,4%). El perfil més

minoritari són els joves: el segment situat entre 26 i 35 anys i entre 18 i 25 anys representen un 21% i un 9,3%, respectivament.

- Gènere:

Dels enquestats, destaquem un cert equilibri de sexes, amb una presència **femenina** del 52,3% i masculina del 47,7%.

- Nivell adquisitiu:

La despesa mitjana diària dels enquestats va ser de 160,21 euros al dia, dedicant 36,19 euros a l'allotjament. Cal destacar que aquestes dades són més altes que les del turista general estranger, la qual és de 146 euros diaris (INE, EGATUR, 2018) i la del turista general nacional: 47,70 euros al dia (FAMILITUR, 2018).

Així doncs, afirmem que es tracta d'un segment amb un **poder adquisitiu mitjà-alt**.

3.2.2. Dades geogràfiques

En referència a la procedència dels enoturistes, destaquem que l'any 2016 va ser, en una àmplia majoria nacional (98%), destacant la Comunitat Valenciana (17,1%), la Comunitat de Múrcia (13,8%) i la Comunitat de Madrid (13%) (Villanueva, 2016).

3.2.3. Dades psicogràfiques

- Amb quina freqüència i com viatgen?

Un 60,48% dels enquestats pernocten a la destinació i l'estada mitjana d'aquests és de 2,4 dies. La tipologia d'allotjament preferida és la **d'allotjament rural**, implicant un 23%, seguit dels establiments hotelers de 4 estrelles (18%).

El mitjà de transport més utilitzat és el cotxe, concretament en un 85,5% dels casos.

- Amb qui?

Un 44% realitza viatges en **parella**, seguits d'un 29% amb amics. Els viatges familiars queden en un segon pla, sent un 12,6% el total.

- Elecció i activitats que es realitzen a la destinació:

El 40,6% escullen la destinació per les recomanacions d'amics o de familiars o per l'interès dels vins de la zona (24%).

Un 84,4% realitzen visites a bodegues i visites a pobles (63,5%).

- Perfil psicològic:

La majoria dels enquestats es defineixen com a “aficionats” del vi (29,3%), els quals coneixen certes característiques del producte i gaudeixen visitant bodegues i territoris vitivinícoles. Els segueixen els “principiants” (23,4%), pels quals l'enoturisme és una oportunitat per apropar-se d'una forma lúdica al món del vi. Finalment, trobem als “apassionats” (21,5%), que troben una veritable passió en la realització d'aquesta activitat.

En tots els casos, es tracta d'un segment de client que durant el seu temps lliure és consumidor habitual de vi, visita botigues especialitzades, pot ser soci de clubs o associacions relacionades, acudeix fires especialitzades i, en general, està disposat a pagar un preu alt a canvi d'una experiència enriquidora.

3.3. Turista sènior jubilat

Les dades sobre aquest segment provenen d'un estudi realitzat per l'Observatori de Turisme Rural l'any 2018.

3.3.1. Dades demogràfiques

- Edat:

Aquest perfil de turista està definit per individus amb més de 60 anys.

- Nivell adquisitiu:

Es tracta d'un segment amb un nivell adquisitiu mig-alt, amb una despesa mitjana de 39,5€ persona/dia.

3.3.2. Dades geogràfiques

Pel que fa a la procedència d'aquest segment de mercat, són els nuclis més poblats de l'Estat Espanyol, com Catalunya, Madrid, Comunitat Valenciana i Andalusia.

3.3.3. Dades psicogràfiques

Aquest grup de turistes disposa de temps per a viatjar entre setmana, i tendeix a escapar-se amb la parella o família més pròxima. A més a més, valoren molt el tracte personalitzat que ofereix al turisme rural.

Un 86,4% dels enquestats es desplaça entre una i tres escapades a l'any, i la ubicació de l'establiment rural és un dels aspectes més importants pel viatger sènior jubilat (52%).

Finalment, un 46% dels enquestats de l'estudi realitza la reserva a través de canals en línia, un 35% per via telefònica i, per últim, un 20% per correu electrònic.

3.4. Evidències de contacte

3.4.1. Enquesta

Per tal de justificar la proposta de valor amb les necessitats del mercat i, en concret, del públic objectiu descrit al punt 3.1 i 3.2, es realitza una enquesta als usuaris dels principals portals d'allotjament rural de l'Estat Espanyol: Escapada Rural, Club Rural i Turisme Rural (veure Annex 1).

A dia 1/04/2020, el nombre de total de respostes rebudes és de 107 individus, dels quals el 65,4% eren dones i el 34,6% homes, la majoria entre 46 i 65 anys (62,6%). Destaquem que el 58,9% viatja amb la seva parella i que el 60% dels individus prefereix el turisme cultural per a fer una escapada de cap de setmana, seguit del turisme rural (55%). Tanmateix, valoren positivament la presència de recursos enològics (vinyes, cellers, etc.) i culturals (museus, monestirs, etc.) a la destinació.

En la mateixa línia, en la majoria de casos la qualitat que més tenen en compte a l'hora de triar una destinació per a realitzar un viatge és que aquesta estigui poc massificada (49%), seguit de la quantitat d'atraccions turístiques de la destinació (42%).

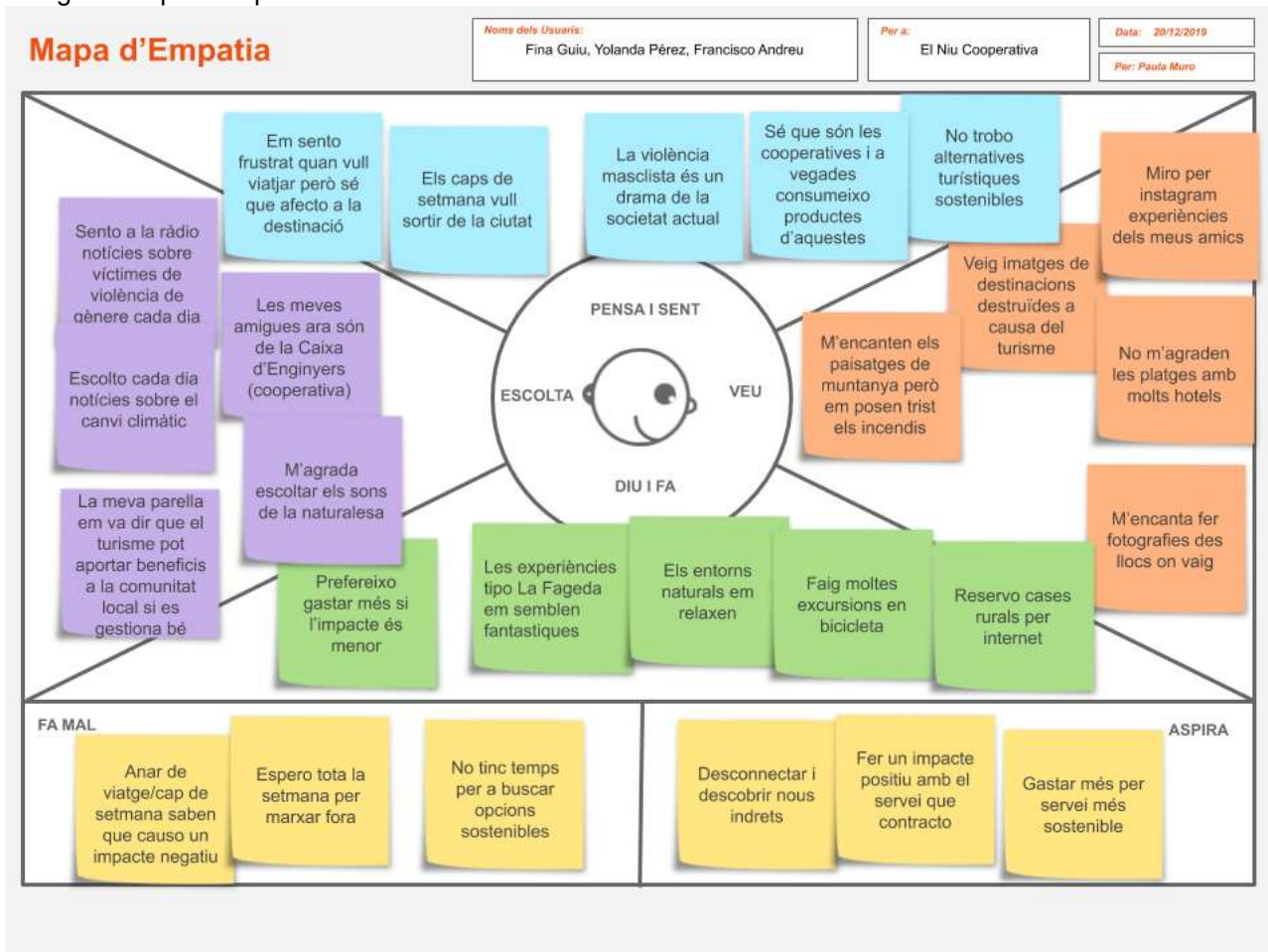
Finalment, concloem que el 73,8% dels enquestats estaria disposat a pagar més per un servei sostenible que facilités la inclusió social de col·lectius socialment vulnerables, on el 46,7% estaria disposat a pagar entre 30€ i 40€ per persona i nit, seguit del 28% que estaria disposat a pagar-ne més de 40€.

3.4.2. Mapa d'empatia

Amb l'objectiu de testejar el comportament de persones que formen part del públic objectiu de l'establiment, es realitza un mapa d'empatia observant com interactuen un grup de 3 individus al tractar-se temes com el turisme rural, la sostenibilitat i la violència de gènere (Imatge 2).

Podem concloure que es tracta d'individus conscients pels impactes que té el turisme en l'entorn natural i en les comunitats locals. A més, tenen coneixements sobre el moviment cooperatiu en altres àmbits de consum.

Imatge 2: Mapa d'empatia.



Font: Elaboració pròpia.

4. Anàlisi de la competència

Segons el Decret 313/2006, de 25 de juliol, els allotjaments de turisme rural es classifiquen en masies, masoveries, cases de poble compartides i cases de poble independents. A la taula 1 es resumeixen les característiques i les diferències de cadascuna.

Taula 1: Classificació dels establiments d'allotjament rural.

		Masia	Masoveria	Casa de poble compartida	Casa de poble independent
Situació establiment	Fora nucli població	X	X		
	Dins nucli població			X	X
Relació amb el titular	Habitatge compartit amb el titular	X		X	
	Habitatge no compartit amb el titular		X		X
Tipus allotjament	Règim d'habitacions	X		X	
	Règim d'habitatge		X		X
Règim alimentari	Esmorzar	X		X	
	Sense servei		X		X

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de: <http://www.agro90.com/establiments-de-turisme-rural-2/>

4.1. Competència directa

En primer lloc analitzarem els establiments que considerem competència directa, que en aquest cas seran els establiments categoritzats amb 3 espigues, per oferir serveis similars als del Niu Cooperativa. L'anàlisi estarà delimitat geogràficament per la comarca de l'Urgell, degut al fet que és la localitat on es troba la cooperativa.

- **Ca la Pascola** (<http://www.calapascola.com/>): Casa de poble independent, situada al poble medieval de Guimerà, datada de l'any 1910. Té 4 habitacions, 2

banys i capacitat per a 9 persones. S'hi admeten gossos i animals domèstics, té llar de foc i barbacoa.

- **Cal Bovera** (<http://calbovera.com/es/#1>): Casa de poble independent situada a Guimerà des de l'any 1932. Té 6 habitacions i 6 banys, animals de granja, llar de foc i barbacoa. Es pot reservar per a 9 persones o per a 15.

- **Cal Caminer** (<https://www.calcaminer.com/>): Casa de poble independent situada a Guimerà, amb un compromís cap a la sostenibilitat ambiental, ja que té plaques solars i sistemes d'estalvi d'aigua, de llum i de reciclatge. És per aquesta raó que l'any 2007 va obtenir el Certificat de Qualitat Ambiental de la Generalitat de Catalunya i el 2013 l'*Ecolabel*, de la Unió Europea. Especialitzat en turisme de motocicletes, amb aparcament cobert i possibilitat de rentar la roba i la motocicleta, compta amb 4 habitacions i 3 banys i una capacitat de 9 persones, així com llar de foc, barbacoa i piscina exterior.

- **Casa Arrufat** (<https://www.quimera.info/web/casaarrufat/index.htm>): Casa pairal independent construïda sobre les ruïnes d'un antic assentament dels templers l'any 1779 al poble de Nalec, té una capacitat per a 12 persones, distribuïdes en 5 habitacions i 3 banys. S'hi admeten animals domèstics, es lloguen bicicletes i conté un parc infantil, llar de foc i barbacoa. A més, ofereix una degustació dels productes de la seva bodega així com una visita a les seves vinyes.

- **La Torre d'en Codina** (<http://www.latorredelcodina.com/es/>): Masoveria ubicada en un edifici del s. XVII situat a Tàrrega, compta amb un centre d'interpretació de la vida rural de l'època i de les energies renovables, ja que és independent energèticament. Té 6 habitacions, 7 banys i una capacitat per a 15 individus.

- **Cal Modest 1 i 2** (<https://agroturismecalmodest.com/>): Masoveria situada al poble de Tornabous, pot reservar-se per a 9 i 6 persones o de forma completa (15 persones), distribuïts en 7 habitacions i 4 banys. S'hi admeten animals domèstics, es lloguen bicicletes i compta amb piscina exterior, jacuzzi i gimnàs.

A més, també considerarem competidors directes aquells establiments d'allotjament rural presents a les comarques de l'Alt Camp i la Conca de Barberà categoritzats amb 3

espigues, degut al fet que és on es troben els altres dos monestirs que pertanyen a la Ruta del Cister (el Monestir de Santes Creus i el Monestir de Poblet, respectivament).

Tanmateix, inclourem a la descripció de competidors directes aquells establiments de turisme rural ubicats a les comarques de la Ruta del Vi de Lleida: Noguera, Pallars Jussà, Pla d'Urgell, Segrià i Garrigues.

Les característiques de la competència directa queden reflectides a tall de resum a la Taula 2 (veure Annex 2). D'aquesta taula podem concloure que existeixen un total de 29 establiments categoritzats amb 3 espigues a la comarca de l'Urgell, l'Alt Camp, la Noguera, el Pallars Jussà, el Pla d'Urgell i les Garrigues, amb 127 habitacions i 264 places. A més, observem que la majoria (83%) estan catalogats com cases de poble independents i masoveries, o el que és el mateix, establiments que es lloguen en règim d'habitatge íntegre.

4.1.1. Competència directa vs. El Niu Cooperativa

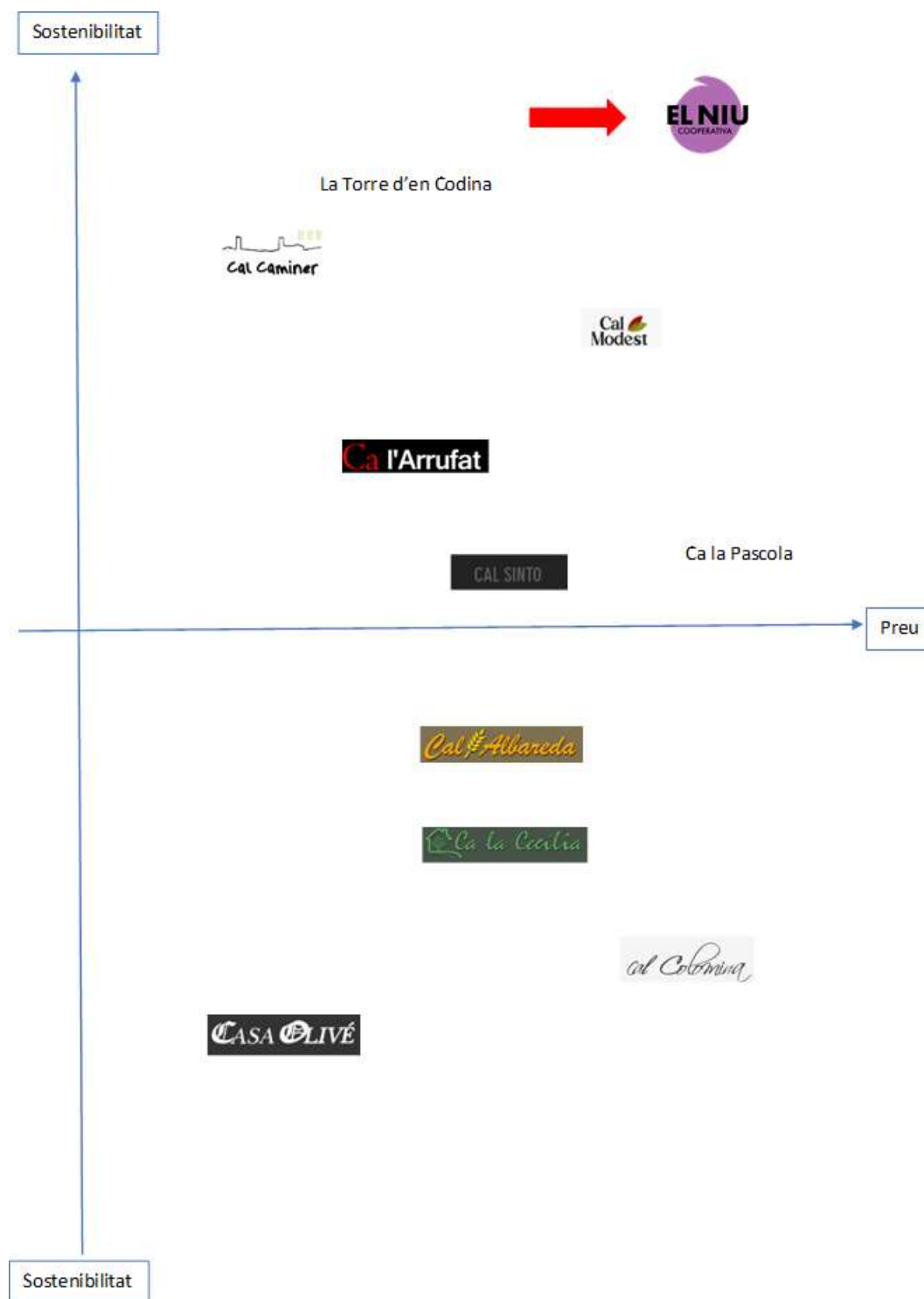
Per fer un anàlisi més exhaustiu dels serveis de la competència directa amb els del Niu Cooperativa, es seleccionaran els 10 establiments amb la major puntuació i el major nombre de comentaris al portal web escapadarural.com i, seguidament, es realitzarà una matriu de comparació, segons els criteris de sostenibilitat (tant mediambiental, socioeconòmica com sociocultural) i el preu per persona i nit (plasmats a la Taula 2, annex 2). Els establiments escollits per fer-la estan recollits a la Taula 3 i la matriu esmentada a la Imatge 3.

Taula 3: Competència directa amb la millor puntuació i major nombre de comentaris.

Rànquing	Nom Establiment	Estrelles	Comentaris
1	Cal Sinto	5/5	23
2	Cal Caminer	5/5	14
3	Cal Albareda	5/5	13
4	Ca la Cecília	5/5	12
5	Casa Olivé	5/5	9
6	Cal Modest 1 i 2	5/5	5
7	Cal Colomina	5/5	3
8	La Torre d'en Codina	5/5	3
9	Ca la Pascola	5/5	2
10	Casa Arrufat	5/5	2

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de: escapadarural.com

Imatge 3: Matriu de competència segons criteris de sostenibilitat i preu.



Font: Elaboració pròpia.

4.2. Competència potencial

Considerarem competència potencial els altres tipus d'allotjament que trobem a la comarca de l'Urgell. En aquesta categorització hem inclòs:

- Pensions i hotels d'1 a 5 estrelles
- Establiments d'allotjament rural d'1 a 2 espigues o sense categoritzar

S'han exclòs els càmpings a causa del fet que no en trobem a la comarca de l'Urgell.

En aquest cas s'ha construït la Taula 4 (veure Annex 3) i la Taula 5 (veure Annex 4) com a forma de resum, on es detalla el nom dels establiments, així com el tipus, la categoria, el nombre total de places oferides, el nombre d'habitacions que disposa l'establiment i els serveis i les instal·lacions que té, segons dades de la Guia Oficial d'Establiments Turístics. Finalment, també s'indica el preu orientatiu per persona i nit.

Concloem que existeixen un total d'una pensió i 7 establiments hotelers a la comarca de l'Urgell, d'1 a 4 estrelles, i que la majoria d'ells tenen sala de convencions però en menor nombre piscina. El preu de l'habitació doble amb bany es mou en un rang entre els 40 i els 60 euros en els establiments d'1 a 3 estrelles i es dispara fins a 210 euros a l'establiment de 4 estrelles.

Pel que fa als establiments d'allotjament rural a la mateixa comarca, trobem un total de 170 places sense categoritzar o d'1 a 2 espigues, la majoria d'ells amb més de 3 serveis complementaris i un rang de preus entre 20 i 50 euros per persona i per nit.

4.3. Cooperatives d'allotjament turístic d'àmbit nacional i internacional

Els Caus Cooperativa (àmbit català), *Città so.la.re* (àmbit europeu, Itàlia) i *Renmark Hotel* (àmbit internacional, en concret Austràlia), suposen exemples de casos d'èxit pel que fa a cooperatives d'allotjament turístic arreu del món.

- Els Caus Cooperativa (Alberg):

Situat a l'antic casal del poble de Mura (comarca del Bages, província de Barcelona), trobem l'Alberg Els Caus Cooperativa. A només 50 kilòmetres de Barcelona, gestionat per 3 socis; la Rosa, l'Agnès i el Ferran, compta amb un restaurant on es serveix menjar de muntanya, casolà i amb ingredients locals i de temporada. Treballen amb proveïdors del poble i de la comarca i són membres de la Xarxa d'Economia Solidària. L'alberg es troba al costat del Parc Natural de Sant Llorenç de Munt i l'Obac.

Per tal de reduir l'impacte mediambiental que la seva activitat genera, disposen d'una caldera de biomassa, consumeixen productes ecològics, són socis de Som Energia⁴, i reutilitzen els residus que generen (Els Caus de Mura, 2019).

- Città so.la.re (Società Coperativa Sociale):

Città so.la.re és una cooperativa situada a Itàlia i formada per 4 hostals, *Casa Colori* (Pàdua), *Casa Valentini Terrani* (Pàdua), *Casa a Colori* (Dolo, Venècia), *Ostello a Colori* (Mira). En total, sumen més de 220 llits i donen feina a més de 20 persones.

L'oferta d'allotjament no només és econòmicament assequible, sinó que ofereixen feina a col·lectius vulnerables i allotjament temporal a persones socialment marginades. N'és un exemple el fet que l'abril del 2014 van allotjar a 50 refugiats provinents de Síria, Nigèria, Mali, Eritrea i Etiòpia.

La missió d'aquesta cooperativa és la de desenvolupar un model turístic sostenible que garanteixi els drets i les oportunitats de tothom, incloent-hi els individus més febles de la societat (Città Solare, 2019).

- Renmark Hotel:

Als peus del Riu Murray, a *South Australia* (Austràlia), L'Hotel Renmark es va establir com el primer Hotel Cooperatiu de l'Imperi britànic l'any 1897. Aquest retorna els seus beneficis a la comunitat, en forma de donacions o patrocinis. Les donacions realitzades per aquesta cooperativa van ser clau en construir i establir l'Institut Renmark, l'Hospital Renmark, una estació de bombers, lavabos públics, parcs i jardins. A més, també es beneficien els Scouts, les noies guies, el club de carreres de cavalls, les escoles i el club de futbol.

L'any 1957, l'Hotel va obrir també un bar el qual, aprofitant que es troba al districte productor de vi més gran d'Austràlia, conté una carta de vins molt àmplia (Renmark Hotel, 2019).

Per tal de dur a terme l'anàlisi dels serveis complementaris que ofereixen aquests tres establiments, hem realitzat la Taula 6 (veure Annex 5), on apareixen el servei o serveis complementaris que s'ofereixen, la capacitat, el preu i el públic als quals van dirigits.

⁴ Som Energia: Cooperativa de consum d'energia verda sense ànim de lucre (Som Energia, 2019).

En resum, s'observa que en tots els casos s'ofereix més d'un servei complementari i, en la majoria d'ells, es tracta de lloguer de material o de sales de conferències o reunions. A més, es percep una voluntat per cooperar amb altres cooperatives.

4.4. Dimensionament del mercat i quota a assolir

Amb l'objectiu de realitzar un dimensionament del mercat i un càlcul de la quota d'aquest, es farà un anàlisi de les variables *Total Available Market (TAM)*, *Segmented Available Market (SAM)* i *Share Of Market (SOM)*.

- **Total Available Market (TAM):** Implica el mercat total que podem assolir. En aquest cas seria el nombre total de turistes que arriben a la província de Lleida, el qual segons dades de l'INE de l'any 2018 va suposar un total de **917.554** viatgers, dels quals 169,414 van ser estrangers i 748,140 residents espanyols (INE, 2018).
- **Segmented Available Market (SAM):** És la proporció del mercat que s'ajusta amb la proposta de valor del model de negoci. En el nostre cas, implicaria el nombre total de turistes que visiten la província de Lleida amb l'interès de consumir serveis rurals i enològics.

Concretament, i pel que fa al segment de turisme rural, segons dades de l'enquesta d'ocupació de turisme rural de l'any 2018, el total de viatgers de turisme rural que van arribar a la marca turística de Terres de Lleida va ser de 28.000 individus (INE, 2018).

Seguidament, i esmentant el turisme enològic, destaquem els visitants a la Ruta del Vi de Lleida, on trobem cellers ubicats a Vallbona de les Monges. En aquest cas, les visites el 2018 van ser de 50.596 individus, de les quals 46.800 eren nacionals i 3.796 internacionals (Ruta del Vi de Lleida, 2018).

Així doncs, el mercat segmentat assolible (SAM) és d'aproximadament **78.600** individus.

- **Share of Market (SOM):** És el percentatge de mercat que podem assolir amb la proposta de negoci, tenint en compte dades reals de la competència directa.

En primer lloc, coneixem que el total de places de la competència directa, és a dir, en establiments de turisme rural categoritzats amb 3 espigues a la comarca de l'Urgell i a les comarques de la Ruta del Cister i la Ruta del Vi de Lleida, és de 277, tenint en compte les 13 del Niu Cooperativa. Això vol dir que les places de la cooperativa comporten un 4,7% del total de places de la competència.

En segon lloc, apliquem aquest percentatge al mercat segmentat calculat anteriorment (78.600 individus), el qual ens proporciona una quota de mercat de **3.694 individus l'any i 307 mensuals.**

4.5. Diferenciació i grau d'innovació

El factor de diferenciació que aporta la creació del Niu Cooperativa és la qualitat en el servei que s'ofereix. A més, va en consonància amb el que s'anomena "emprenedoria social", és a dir, l'activitat econòmica que persegueix la millora de les condicions socials de les persones i la constitució d'una societat més justa mitjançant la venda de productes o la prestació de serveis. Això vol dir que en aquesta cooperativa es valora la manera "com" s'assoleixen els objectius i "com" s'obtenen els beneficis.

4.6. Intercooperació

La cooperativa s'incorporarà a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, la qual és l'entitat que dóna suport a aquesta tipologia d'empreses, així com col·laborarà amb les cooperatives que seran les seves proveïdores de serveis i productes, tal com es mostra a la Taula 7.

Taula 7: Cooperatives col·laboradores per prestació de productes i serveis.

Cooperativa	Producte / Servei
Biciclot	Bicicletes
Cooperativa Gramagraf	Fulletons informatius
Som Mobilitat	Furgoneta elèctrica
Cooperativa l'Olivera	Visites guiades
Abacus	Material equip de recepció
Coopdevs	Programari lliure
Caixa d'Enginyers	Datàfon
Som Connexió	Internet i telèfon
Cooperativa Arç	Assegurança
Colectic	Pàgina web
Col·lectiu Ronda, IACTA, Coopdemà	Assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral
Coop57	Finançament bancari
Som Energia	Electricitat

Font: Elaboració pròpia.

5. Pla de màrqueting

En aquest apartat es fa referència a la cartera de productes/serveis de la cooperativa, el pla de comunicació, de distribució, la política de preu, així com la previsió de vendes del primer any, tant de la temporada alta com de la baixa.

5.1. Cartera de productes / serveis

- Servei principal

El servei principal que s'ofereix és el de *pernoctació en un allotjament turístic rural*, en concret a una casa de poble compartida categoritzada amb 3 espigues, amb un total de 13 places, classificades de la següent manera:

- 5 habitacions dobles:
 - o Habitació Alfonsina Strada, ciclista
 - o Habitació Brenda Chapman, directora de cinema
 - o Habitació Claudia Ruggerini, partisana
 - o Habitació Eufrosina Cri, activista i política
 - o Habitació Grace Hopper, informàtica
- 1 habitació triple:
 - o Habitació Hipàtia, matemàtica i filòsofa

La tipologia de client al qual va dirigit és el turista rural, l'enoturista i el turista sènior jubilat, tots descrits al punt 3.1, 3.2 i 3.3, respectivament.

- Serveis secundaris

En aquest punt hi trobem el servei d'esmorzar, el lloguer de bicicletes, les visites guiades a la cooperativa de l'Olivera (així com a les seves vinyes), visites al Monestir de Santa Maria i una sala polivalent.

o Servei d'esmorzar

El servei d'esmorzar està dirigit exclusivament als hostes. Es tracta d'un esmorzar de forquilla on es serveixen productes de la zona. Un exemple de menú seria el següent:

- Torrades
- Tomàquet i embotit
- Oli de la Cooperativa del Camp de Vallbona de les Monges

- Llet
- Cafè
- Suc de taronja
- Mantega i melmelada

El públic al qual va dirigit aquest servei és, en efecte, el mateix que l'allotjament, és a dir, els turistes rurals, els enoturistes i els turistes sèniors jubilats.

- o Lloguer de bicicletes

Es podran llogar bicicletes al mateix establiment. Es tracta de 7 bicicletes de muntanya provinents de la cooperativa *Biciclot*, ubicada al barri del Clot de Barcelona i la qual es dedica a recollir bicicletes usades, reparar-les i posar-les de nou en circulació en el mercat de segona mà, mitjançant la inserció sociolaboral de joves i adults (Biciclot, 2018).

El servei de lloguer de bicicletes està dirigit tant a hostes com a visitants del poble que desitgin realitzar una activitat esportiva.

- o Visites guiades a la cooperativa L'Olivera i al Monestir de Santa Maria

Possibilitat de concertar visites guiades amb personal del Niu Cooperativa, qui s'encarregarà de donar-li una visió feminista a la visita cultural. Aquestes estan dirigides als hostes de l'establiment.

- o Sala polivalent per a grups

La sala té 100m² i una capacitat màxima de 50 persones, on s'hi poden organitzar tota mena d'activitats. Està dirigit tant a grups d'amics com famílies.

5.2. Pla de comunicació

Durant tota l'execució del pla de comunicació, el missatge que caldrà destacar és que El Niu Cooperativa és l'única cooperativa d'allotjament turístic rural a la província de Lleida i que ofereix un servei responsable tant per a l'entorn com per la societat en què hi conviu. També serà cabdal donar a conèixer els valors que es troben darrere de

l'organització i que formen part de la cultura empresarial. Amb tot, dividirem el pla de comunicació en pre-venda, durant i post-venda. La comunicació es durà a terme en català, castellà, anglès i francès.

5.2.1. Comunicació pre-venda

- Mitjans digitals:

En primer lloc, crearem una **pàgina web** i obrirem perfils a les xarxes socials més utilitzades pel nostre públic objectiu, les quals són **Instagram** i **Facebook**. A més, en la primera xarxa social tindrem l'oportunitat de compartir imatges atractives i experiències amb els usuaris i en la segona la possibilitat de fer campanyes segmentades per edat, sexe i interessos, per tal d'assolir un major abast de les nostres publicacions.

Per tal d'augmentar el flux de visites a la pàgina web, es realitzarà una estratègia *Search Engine Optimization* (SEO) i *Search Engine Marketing* (SEM) amb l'objectiu d'aparèixer als primers resultats de cerques del meta buscador *Google*, mitjançant *Google Adwords* i un ús òptim dels *keywords*.

Per fer créixer la notorietat de l'establiment a les xarxes socials, augmentant els seguidors en aquestes, es duran a terme 2 concursos de dues nits per a dues persones durant els dos mesos previs a l'obertura de l'establiment, tant a Instagram com a Facebook. A la Taula 8 i 9 es mostren dos exemples de publicacions.

Taula 8: Exemple de publicació a Facebook.

Canal: Facebook	Exemple de post
Tipologia: Concurs	
<p>Descripció:</p> <p>Queden només 2 mesos per a la inauguració!! Estem tan contentes que volem regalar-vos un cap de setmana per a dues persones al Niu! Vine i gaudeix de l'entorn i de la casa amb qui vulguis 😊 😊 😊.</p> <p>Per a participar en el concurs hauràs de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir a @elniucoop 2. Donar-li like al post 3. Mencionar a la persona amb qui 	

<p>vulguis compartir l'experiència (pots mencionar tantes com vulguis, com més mencions, més oportunitats de guanyar) El sorteig acaba el 14 d'abril, molta sort a totxs!!!!</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>#elniucoop #rural #cooperativa</p>	
<p>Objectius generals: Augmentar el nombre de seguidors i d'usuaris de l'establiment</p>	
<p>Públic objectiu: Enoturistes, turistes rurals i turistes sèniors jubilats</p>	

Font: Elaboració pròpia.

Taula 9: Exemple de publicació a Instagram.

<p>Canal: Instagram</p>	<p>Exemple de post:</p> 
<p>Tipologia: Publicació diària</p>	
<p>Descripció: Habitació Alfonsina Strada.</p> <p>(1891-1959, Itàlia) va ser la primera dona a competir en curses masculines de ciclisme com el Giro d'Itàlia.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>#elniucoop #turisme #rural</p>	
<p>Objectius generals: Donar a conèixer als seguidors i usuaris la vida de les dones que donen nom a les habitacions de l'establiment</p>	
<p>Públic objectiu: Enoturistes, turistes rurals i turistes sèniors jubilats</p>	

Font: Elaboració pròpia.

Tanmateix, l'establiment apareixerà als principals intermediaris de turisme rural a l'Estat Espanyol:

- **Escapada Rural:** Amb més de 735.000 pre-reserves a l'any i més d'1.400.000 viatgers registrats, és el portal web de reserves d'aquest segment amb més tràfic d'usuaris.
- **Club Rural:** Compten amb més de 15 milions de visites a l'any i s'ofereixen 28.000 establiments rurals amb més de 200.000 reserves anuals.
- **Turisme Rural:** Buscador de cases rurals a Catalunya (un total de 153 allotjaments).
- **Ruta del Vi de Lleida:** Aquesta associació és un organisme autònom encarregat de promocionar el turisme enològic sostenible, on apareixerà també el nostre establiment.

-Mitjans impresos:

- Creació de **fulletons informatius**, per repartir-los a les cooperatives del poble, als cellers de la Ruta del Vi de Lleida i als monestirs de la Ruta del Cister. N'és un exemple la Imatge 4.

Imatge 4: Exemple de fulletó informatiu.



Contacte i reserves:
Correu electrònic: elniucoop@gmail.com
Telèfon: 68119360
Pàgina web: elniu.coop



Categoritzada amb
3 espigues

*Amb el compromís social de facilitar la
reinserció laboral de
dones que han estat víctimes de violència
de gènere*

**TARIFES TEMPORADA
ALTA**

Allotjament: 40€ / persona / nit

Servei d'esmorzar: 8,5 € / persona

Lloguer de bicicletes: 5€ / dia

Sala per a grups: 150€ / dia

T'hi esperem!



Font: Elaboració pròpia.

- Publicitat a revistes especialitzades tant de turisme rural com de cooperatives: *Nexe, Cooperació Catalana, Turismo Rural.*

-Promoció vendes: Per tal d'augmentar l'ocupació en temporada baixa, es realitzaran les següents accions:

- 15% de descompte en les pernотacions de temporada baixa
- Obsequis per a clients repetidors

-Festa d'inauguració: Un dia abans de l'obertura de l'establiment, en concret el dia 5 de gener de 2021, es celebrarà una festa d'inauguració on es convidarà a veïns, proveïdors, i col·laboradors d'altres cooperatives del poble. Aquesta tindrà un cost de **200€**.

5.2.2. Comunicació durant la venda

A la pàgina web hi haurà informació sobre la història de la cooperativa, les dones que hi treballen, fotografies de les instal·lacions, informació sobre els serveis complementaris, el menú del restaurant, així com opinions i ressenyes d'altres usuaris.

Per tal d'establir un canal de comunicació bidireccional amb el futur client, la pàgina web inclourà un formulari de contacte així com facilitarà dades de contacte, com la nostra adreça de correu electrònic i el telèfon.

Un cop els clients realitzin la reserva, ens proporcionin l'adreça de correu electrònic i realitzin el pagament de la quantitat avançada de la reserva, la captació haurà finalitzat. En aquest punt, se'ls hi enviarà un correu electrònic, on constarà la confirmació de la reserva, els serveis complementaris que s'ofereixen i les dades de contacte.

5.2.3. Comunicació post-venda

Per tal d'obtenir *feedback* per part dels usuaris, s'habilitarà un espai a la pàgina web on aquests podran puntuar la seva experiència i aportar una petita ressenya. A més, a l'hora de realitzar el *check-out*, se'ls animarà a compartir a les seves xarxes socials fotografies de la seva estança amb el *hashtag* #elniucoop. Entre els participants, cada mes es sortejarà una nit a l'establiment, per a compartir amb qui ells desitgin.

5.2.4. Pressupost del pla de comunicació

Havent esmentat tot l'anterior, el pressupost del pla de comunicació es resumeix a la Taula 10.

Taula 10: Pressupost pla de comunicació.

Acció	Cost Mensual	Cost anual
Estratègia SEO i SEM	20,8€	250€
Concursos	13,3€	160€
Escapada Rural	0€	0€
Club Rural	0€	0€
Turisme Rural	8,3€	100€
Ruta del Vi de Lleida	0€	0€
Fulletons informatius (5.000 unitats A5)	4€	50€
Revistes Especialitzades	83,3€	1.000€
Festa Inauguració	16,6€	200€
TOTAL PRESSUPOST COMUNICACIÓ	147€	1.760€

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes dels portals web de Global SEO, Escapada Rural, Club Rural, Turisme Rural i Cooperativa Gramagraf.

Pel que fa a l'estratègia SEO i SEM, ens basem en els preus de Global SEO (Global SEO, 2020), sent 250€ el cost fixe per any d'aquest servei. El cost dels concursos, en concret 2, serà el cost d'oportunitat de deixar de guanyar 160€ (40€ per persona i per nit), tal com s'esmenta al punt 5.4.

Amb relació als portals web de reserves, tots són gratuïts exceptuant la quota anual de 100€ a Turisme Rural.

Les 5.000 unitats (A5) de fulletons informatius seran impresos a la Cooperativa Gramagraf i tindran un cost de 50€. Pel que fa a la promoció a revistes especialitzades estimarem un cost anual de 1.000€.

Amb tot, el pressupost total del pla de comunicació pel primer any és de **1.760€**.

5.3. Canals de distribució

Pel que fa al servei principal, és a dir, l'allotjament, es realitzarà un pla de distribució que combina tant canals directes, és a dir, sense intermediaris, com indirectes.

5.3.1. Canals directes

A través de la pàgina web pròpia de l'establiment es podran dur a terme les reserves de l'allotjament. L'usuari, un cop indiqui el nombre de persones i la data de la reserva, podrà visualitzar la disponibilitat i el preu per nit de les habitacions. El següent pas serà introduir les dades personals i, seguidament, completar la plataforma de pagament per formalitzar la reserva.

Aquest procés es realitzarà gràcies al motor de reserves de *Cloudbeds*, el qual és un PMS (Property Management System) que ens facilitarà el control total de les reserves que rebem pels diferents canals. El motor en qüestió s'instal·la directament a la pàgina web i permet als hostes realitzar la reserva, confirmar-la i pagar-la.

Tanmateix, la plataforma anteriorment esmentada, permet donar d'alta les reserves telefòniques o "walk-in", assignant les reserves de la forma més rendible per maximitzar l'ocupació.

5.3.2. Canals indirectes

Pel que fa als canals indirectes, hem escollit els intermediaris especialitzats en turisme rural més importants de l'Estat Espanyol.

- **EscapadaRural:** Els usuaris poden reservar habitacions i deixar la seva opinió.
- **Clubrural:** En aquest portal també es poden realitzar reserves i els usuaris deixen les seves valoracions.
- **Turisme Rural:** Amb l'opció que els usuaris puguin reservar i donar la seva opinió.

En tots 3 canals, les reserves apareixeran al PMS de l'establiment, fent que els canals estiguin sincronitzats en tot moment.

Tant pel que fa als canals directes com indirectes, l'establiment exigirà als clients que efectuin a la seva reserva un avançament del preu (a compte de l'import total del servei) que, segons l'Agència Catalana del Consum, serà de:

- *Reserva per a menys de 7 dies: 25% de l'import total de l'estada.*
- *Reserva per a més de 7 dies: 50% de l'import total de l'estada.*

Pel que fa a la política d'anul·lació i al consegüent retorn de la quantitat lliurada a compte, aquesta serà:

- *Dins dels 15 dies abans de l'ocupació: es quedarà a disposició de l'establiment.*
- *Abans dels 15 dies: es retornarà al client.*

En relació amb els serveis secundaris, la distribució d'aquests serà la següent:

- **Servei d'esmorzar:** es podrà reservar en el moment de fer la reserva o en el mateix establiment.
- **Lloguer de bicicletes:** Es llogaran al mateix establiment.
- **Visites guiades a la cooperativa L'Olivera i al Monestir de Santa Maria:** Es concertaran al mateix establiment.
- **Sala polivalent per a grups:** S'haurà d'enviar un correu electrònic a l'establiment.

5.3.3 Pressupost del pla de distribució

En aquest punt considerarem costos de distribució el cost de la plataforma de pagament de la pàgina web, en aquest cas, *Securion Pay*. Aquesta plataforma aplica un cost variable del **2,95%** de comissió per cada transacció, amb un cost fix de **0,25€**. Aquest preu inclou la configuració de la plataforma i la creació del perfil. A més, processa pagaments de targetes de crèdit i dèbit (Visa, Visa Classic, MasterCard, Maestro, Diners, JCB, Discover, American Express i Union Pay).

Així doncs, en un escenari (temporada alta) on la meitat de les reserves mensuals (una mitjana de 150 reserves) es realitzen a través de la pàgina web de l'establiment, llavors El Niu Cooperativa ingressaria 6.000€ (150 hostes x 40€/persona/nit). Així doncs, el cost total de la distribució seria de **1.770 + 37,5 = 1.807€** ($2,95\% \times 6.000 + 0,25 \times 150$).

5.4 Política de preu

5.4.1. Preu servei principal

La política de preu del servei d'allotjament ve determinada per la competència i pel client. En aquest cas, tal com observem a la Taula 3 el preu mitjà dels establiments d'allotjament rural categoritzats amb 3 espigues i que formen part de la competència directa és de 32,24€/persona/nit, on el mínim són 18€ i el màxim, 50€.

Vist això, com ja s'ha comentat a l'apartat 3.3.1, els clients potencials estarien disposats a pagar entre 30€ i 40€ per aquest servei. A més, com l'estratègia de diferenciació és la de qualitat i sostenibilitat en el servei, optem per fixar el preu a la forquilla superior, concretament a 40€ per persona i per nit.

Tot i això, tal com hem esmentat a l'apartat 5.2.1, el preu a temporada baixa serà un 15% inferior, és a dir, 34€ per persona i per nit.

Així doncs, el preu per persona i nit tant a l'habitació doble amb bany com a la triple amb bany estarà condicionat per la temporada alta i baixa. Degut al fet que el públic objectiu farà ús majoritàriament del nostre servei en dies festius i caps de setmana (de divendres a diumenge), hem distribuït les temporades tal com s'argumenta a la Taula 11.

Taula 11: Preu segons temporada any 2021.

Temporada Alta	Temporada Baixa
40€ / persona / nit	34€ / persona / nit
<ul style="list-style-type: none"> - Reis: 5,6,7 de gener - Setmana Santa de l'1 a l'11 d'abril. - Pont de Maig: del 30 d'abril al 2 de maig. - Sant Joan del 23 al 27 de juny. - Estiu: del 28 de juny al 12 de setembre. - Pont de la Hispanitat: del 8 al 13 d'octubre. - Tots Sants: del 29 d'octubre al 2 de novembre. - Pont de Desembre del 3 al 9 de desembre. - Nadal: del 23 al 29 de desembre - Cap d'any: 30,31 de desembre i 1 de gener 	<ul style="list-style-type: none"> - De dilluns a dijous no inclosos en festivitats de temporada alta

- Caps de setmana: Els que no s'inclouen a les festivitats	
---	--

Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta forma, obtenim un total de **221 dies de temporada alta l'any 2021 i 140 de temporada baixa l'any 2021**, tenint en compte que l'activitat començarà en temporada de reis, tal com s'explica a l'apartat 5.4.

5.4.2. Preus serveis secundaris

- **Esmorzar**

El sistema de fixació de preus de l'esmorzar serà el del cost. Així doncs, a la Taula 12 elaborem un escandall del menú de l'esmorzar, fixant el preu en **8,5€ per persona**. El preu s'ha calculat tenint en compte les quantitats necessàries per a 5 persones, ja que d'aquesta manera es poden calcular la mesura d'unitats petites com són la sal i l'oli.

Taula 12: Escandall menú esmorzar amb el preu de venda al públic.

Ingredients	Preu Net	Unitat	Quantitat	Total
Torrades pa de pagès	0.90 €	kg	2	1.80 €
Tomàquet	1.50 €	kg	1	1.50 €
Formatge	9.00 €	kg	0.5	4.50 €
Llonganissa	9.00 €	Kg	0.8	7.20 €
Donja	7.00 €	kg	0.5	3.50 €
Botifarra Negra	3.80 €	Kg	0.6	2.28 €
Ous	1.62 €	dotzena	dotzena	1.62 €
Oli Arbequí	5.00 €	L	0.2	1.00 €
Sal	0.25 €	Kg	0.05	0.01 €
Llet	0.59 €	L	3	1.77 €
Cafè	10.00 €	Kg	0.2	2.00 €
Suc de taronja	1.28 €	kg	1	1.28 €
Mantega	9.80 €	kg	0.2	1.96 €
Melmelada	5.80 €	kg	0.2	1.16 €
COST TOTAL				31.58 €
COST UNITARI				6.32 €
MARGE (10%)				0.63 €
IVA				1.46 €
PVP				8.41 €

Font: Elaboració pròpia.

- **Lloguer de bicicletes**

El sistema de fixació de preus del lloguer de bicicletes serà el del cost, desglossat a la Taula 13. Tenint en compte que les 7 bicicletes de muntanya que obtindrem provenen del barri del Clot de Barcelona i que les haurem de traslladar en una furgoneta elèctrica, llogada amb la cooperativa Som Mobilitat, el preu fixat serà de **5€ cadascuna per dia**.

Aquest preu es fixa considerant un escenari en el qual el 50% dels hostes que visiten la cooperativa en un any faran ús de les bicicletes. Per tant segons la previsió realista de vendes esmentada a l'apartat 6.5 del present treball, aquest nombre és de:

- 58 hostes mensuals/2= 29 usuaris mensuals de bicicletes
- 29*12= **350 usuaris anuals de bicicletes**

Taula 13: Relació del cost i preu fixat per bicicleta i per dia.

Servei/Variables	Bicicleta	Furgoneta
Costos Fixes	180.00 €	47€/dia fins a 100km
Costos Variables	-	0.08€/km extra
Unitats	7	135 km
TOTAL COSTOS	1,260.00 €	49.80 €
Nombre usuaris	350	350
COST UNITARI	3.6 €	0.14 €
Marge benefici	10%	10%
TOTAL	3.96 €	0.16 €
IVA (21%)	0.83 €	0.03 €
TOTAL	4.79 €	0.19 €
PVP	5 €	

Font: Elaboració pròpia.

- **Visites guiades**

- o Cooperativa L'Olivera i Monestir de Vallbona de les Monges

Per una banda, l'entrada a la cooperativa de l'Olivera és gratuïta amb la condició de visitar la botiga de l'establiment per tal que els usuaris puguin consumir els seus productes (vins i olis). Tot i això, el preu serà de **6€** per persona per tal de pagar al guia del Niu Cooperativa que els acompanyarà.

Per altra banda, l'entrada al Monestir de Vallbona de les Monges és de 3€, així que la visita guiada serà de **6€**, per tal de finançar el cost de l'entrada i el cost del guia que acompanyarà als hostes.

- **Sala Polivalent**

En aquest cas, ens basarem en la competència. En concret, el preu serà de **150€** per dia.

A tall de resum, hem elaborat la Taula 14, on s'indiquen els preus per persona i per temporada de tots els serveis, així com el sistema de fixació de preu que hem emprat.

Degut a la casuística que el turisme no és una ciència exacta, aquesta estratègia pot veure's modificada per diversos factors que no són controlables. Per exemple, la climatologia i les cancel·lacions d'últim moment poden variar el preu de les habitacions.

El preu de tots els serveis que ofereix l'establiment estaran exposats en català, castellà i anglès a la recepció de l'establiment de forma visible i clara i es mostraran amb l'IVA inclòs.

Taula 14: Preu per persona i per temporada dels serveis que ofereix el Niu Cooperativa.

Servei		Preu (per persona)		Sistema de fixació de preu emprat
		Temporada Alta	Temporada Baixa	
Allotjament	Habitació Doble amb bany	40 / nit	34 / nit	Competència i Clients

	Habitació Triple amb bany	40 / nit	34 / nit	
Esmorzar		8,5	8,5	Cost
Lloguer Bicicletes		5	5	Cost
Visita Cooperativa l'Olivera		6	6	Cost
Visita Monestir Vallbona de les Monges		6	6	Cost
Sala polivalent		150	150	Competència

Font: Elaboració pròpia

5.5. Previsió de vendes del primer any

Per tal de calcular la previsió de les vendes del primer any (2021), hem de tenir present que el nombre de places màxim de l'establiment és de 13 per nit, o el que és el mateix, 364 usuaris al mes. També tindrem en compte els preus tant del servei principal com dels serveis secundaris esmentats a l'apartat 5.4 i dividirem aquest càlcul en temporada alta i temporada baixa.

- Temporada alta:

Com ja s'ha explicat al punt 5.4.1, considerarem que l'any 2021 tindrà un total de 221 dies de temporada alta.

Tanmateix, considerarem tres escenaris diferents: el pessimista, el realista i l'optimista.

Pel que fa a l'escenari realista, implica arribar a un 50% de la quota de mercat calculada a l'apartat 4.3, la qual és de 307 individus al mes. En el cas de l'escenari pessimista, aquest nombre es trobarà per sota, en concret en un 30% de la quota de mercat i, finalment, en l'optimista per sobre, concretament a un 70% de la quota de mercat.

A més a més, s'han tingut en compte els factors següents:

- El 90% de clients que visiten l'allotjament rural al mes faran ús del servei d'esmorzar.
- El 50% dels hostes que rebrem al mes lloguen bicicletes de muntanya.
- Pel que fa a les visites, calculem que el 70% dels hostes mensuals en consumiran.
- Amb relació a la sala polivalent, preveiem que els clients en faran ús 5 cops al mes en temporada alta.

Amb tot, a la Taula 15 es resumeix la previsió de vendes per servei en temporada alta d'El Niu Cooperativa.

Taula 15: Previsió de vendes per servei en temporada alta.

Servei	Pessimista	Realista	Optimista
	T. Alta	T. Alta	T. Alta
Allotjament	3,684.0 €	6,140.0 €	8,596.0 €
Esmorzar	704.6 €	1,174.3 €	1,644.0 €
Lloguer de bicicletes	230.3 €	383.8 €	537.3 €
Visita l'Olivera	386.8 €	644.7 €	902.6 €
Visita Monestir	386.8 €	644.7 €	902.6 €
Sala Polivalent	750.0 €	750.0 €	750.0 €
TOTAL MENSUAL	6,142.5 €	9,737.4 €	13,332.4 €
TOTAL ANUAL	45,110.19 €	71,511.65 €	97,913.11 €

Font: Elaboració pròpia.

- Temporada baixa:

Tal com s'ha esmentat al punt 5.4.1, considerarem que l'any 2021 hi haurà un total de 140 dies de temporada baixa, és a dir, entre setmana.

Tanmateix, considerarem tres escenaris diferents: el pessimista, el realista i l'optimista.

Pel que fa a l'escenari realista, implica arribar a un 20% de la quota de mercat calculada a l'apartat 4.3, la qual és de 307 individus al mes. En el cas de l'escenari pessimista, aquest nombre es trobarà per sota, en concret en un 8% de la quota de mercat i, finalment, en l'optimista per sobre, concretament a un 40% de la quota de mercat.

A més a més, s'han tingut en compte els mateixos factors pel que fa a serveis secundaris excepte el relacionat amb la sala polivalent, que en el cas de la temporada baixa els clients en faran ús 3 cops al mes.

Així doncs, a la Taula 16 es resumeix la previsió de vendes per servei en temporada baixa d'El Niu Cooperativa.

Taula 16: Previsió de vendes per servei en temporada alta.

Servei	Pessimista	Realista	Optimista
	T. Baixa	T. Baixa	T. Baixa
Allotjament	1,043.8 €	2,087.6 €	4,175.2 €
Esmorzar	234.9 €	469.7 €	939.4 €
Lloguer de bicicletes	76.8 €	153.5 €	307.0 €
Visita l'Olivera	128.9 €	257.9 €	515.8 €
Visita Monestir	128.9 €	257.9 €	515.8 €
Sala Polivalent	450.0 €	450.0 €	450.0 €
TOTAL MENSUAL	2,063.3 €	3,676.6 €	6,903.1 €
TOTAL ANUAL	9,606.65 €	17,118.11 €	32,141.02 €

Font: Elaboració pròpia.

Tal com es pot observar a la Taula 15 i 16, els ingressos per vendes dels escenaris pessimista i realista son relativament baixos. Cal esmentar, però, que en tractar-se d'una cooperativa l'objectiu empresarial no és obtenir beneficis monetaris sinó realitzar un benefici a les sòcies, aportant llocs de treball.

Paral·lelament, la previsió de vendes de la temporada baixa recalca la necessitat de realitzar esforços en atraure el públic entre setmana, degut al fet que si s'assolís l'escenari optimista, es podria fer front als costos fixos que impliquen que l'establiment es trobi obert al públic els 365 dies de l'any.

Tot i això, per tal d'assolir tots els costos pertinents respecte a l'activitat empresarial en qüestió, es podrà fer ús de subvencions i ajudes per part d'entitats públiques i privades.

5.6. De les 4 P's a les 4 C's

Un cop realitzat l'estudi de cadascun dels àmbits del pla de màrqueting, cal destacar que aquests s'estudien des de la perspectiva externa, és a dir, del client, establint aquest com a centre del pla.

5.6.1. Del producte al consumidor

El Niu Cooperativa ofereix diferents productes segons la tipologia de client al qual va dirigit, qui a més vol i està disposat a pagar per aquests serveis, tal com s'argumenta als resultats de l'enquesta realitzada a l'apartat 3.3.1. Aquests serveis diferenciats per a consumidors es troben desglossats a la Taula 17.

Taula 17: Cartera de serveis d'El Niu Cooperativa en relació a la tipologia de client.

Servei	Tipologia de client
Pernoctació en allotjament turístic rural	Turista rural, enoturista i turista sènior jubilat
Esmorzar	Turista rural, enoturista i turista sènior jubilat
Lloguer de bicicletes	Hostes i visitants del poble que vulguin realitzar una activitat esportiva
Visites guiades	Turista rural i enoturista i turista sènior jubilat
Sala Polivalent	Grups d'amics i famílies

Font: Elaboració pròpia.

5.6.2. De la promoció a la comunicació

De la mateixa manera que ho hem esmentat a l'apartat 5.2, la comunicació amb el públic objectiu en tot el procés de venda del servei és bidireccional. Això és així perquè creiem cabdal escoltar les necessitats del client i rebre la retroalimentació necessària per a millorar el servei. Així doncs, s'ha escollit el canal adequat de comunicació per a cada tipologia de client, tal com es resumeix a la Taula 18.

Taula 18: Canals de comunicació en funció de la tipologia de client i del servei.

Tipologia de client	Servei	Canal de Comunicació
Turista rural	Pernoctació en allotjament turístic rural	Pàgina Web, Instagram, Facebook, Escapada Rural, Club Rural, Turisme Rural, fulletons, revistes especialitzades
Enoturista	Pernoctació en allotjament turístic rural	Pàgina Web, Instagram, Facebook, Ruta del Vi de Lleida, fulletons, revistes especialitzades
Turista sènior jubilat	Pernoctació en allotjament turístic rural	Pàgina Web, Instagram, Facebook, Escapada Rural, Club Rural, Turisme Rural, Ruta del Vi de Lleida, fulletons, revistes especialitzades, telèfon i correu electrònic
Turista rural i enoturista	Esmorzar	Pàgina Web
Turista sènior jubilat	Esmorzar	Pàgina Web, telèfon i correu electrònic
Hostes i visitants del poble que vulguin realitzar una activitat esportiva	Lloguer de bicicletes	Pàgina Web i fulletons, telèfon i correu electrònic
Hostes	Visites guiades	Pàgina Web i fulletons, telèfon i correu electrònic
Grups d'amics i famílies	Sala Polivalent	Pàgina Web

Font: Elaboració pròpia.

5.6.3. De la distribució a la conveniència

Per a cada tipologia de client hem determinat a la Taula 19 la distribució més convenient, la qual implica el menor cost tan monetari, de temps i d'esforç.

Taula 19: Conveniència en funció de la tipologia de client i del servei.

Tipologia de client	Servei	Conveniència
Turista rural	Pernoctació en allotjament turístic rural	Distribució en línia
Enoturista	Pernoctació en allotjament turístic rural	
Turista sènior jubilat	Pernoctació en allotjament turístic rural	Distribució en línia, telèfon i correu electrònic
Turista rural, enoturista i turista sènior jubilat	Esmorzar	Recepció establiment
Hostes i visitants del poble que vulguin realitzar una activitat esportiva	Lloguer de bicicletes	
Hostes	Visites guiades	
Grups d'amics i famílies	Sala Polivalent	El client haurà de contactar via correu electrònic.

Font: Elaboració pròpia.

5.6.4. Del preu al cost

Per tal de millorar l'experiència del client, es pretén disminuir el cost d'adquisició que aquest s'enfronta a l'hora d'adquirir els serveis que oferim. Aquest cost es pot desglossar tant en cost monetari, cost temporal i cost d'esforç.

En referència als costos monetaris, es tracta de preu que l'usuari paga pels serveis i es troben desglossats a la Taula 14 de la política de preus del pla de màrqueting.

Pel que fa al cost en temps, aquest és el menor possible, ja que el servei principal s'adquireix en línia i al moment, fet que també redueix el cost en esforç, ja que el client no s'ha de desplaçar.

Per a analitzar aquests costos més detalladament, els dividirem en cost temporal en reservar els serveis (Taula 20) i en cost temporal a l'hora d'experimentar el servei (Taula 21), en funció de la tipologia de client i del servei.

Taula 20: Cost temporal en la reserva en funció de la tipologia de client i del servei.

Tipologia de client	Servei	Cost temporal en la reserva
Turista rural	Pernoctació en allotjament turístic rural	La reserva i pagament en línia és de màxim 5 minuts. Si, en cas de dubte, es contacta a l'establiment mitjançant correu electrònic o telèfon, se li hauria d'afegir 5 minuts més.
Enoturista	Pernoctació en allotjament turístic rural	
Turista sènior jubilat	Pernoctació en allotjament turístic rural	
Turista rural, enoturista i turista sènior jubilat	Esmorzar	Així doncs, el cost temporal és entre 5 i 10 minuts .
Hostes i visitants del poble que vulguin realitzar una activitat esportiva	Lloguer de bicicletes	La reserva i pagament a la recepció de l'establiment dependrà de les persones que requereixin el servei de la recepció. Tot i això, el cost temporal no serà més de 10 minuts .
Hostes	Visites guiades	

Grups d'amics i famílies	Sala Polivalent	La reserva es durà a terme mitjançant correu electrònic i tindrà un cost d'uns 5 minuts. El pagament es farà a la recepció de l'establiment i el cost dependrà de les persones que requereixin el servei de la recepció. Tot i això, el cost temporal no serà més de 15 minuts en total .
--------------------------	-----------------	--

Font: Elaboració pròpia.

Taula 21: Cost temporal de l'execució del servei en funció de la tipologia de client i del servei.

Tipologia de client	Servei	Cost temporal en l'execució del servei
Turista rural	Pernoctació en allotjament turístic rural	El cost temporal és de mínim 24h + trajecte des del punt de referència fins al Niu Cooperativa
Enoturista	Pernoctació en allotjament turístic rural	
Turista sènior jubilat	Pernoctació en allotjament turístic rural	
Turista rural, enoturista i turista sènior jubilat	Esmorzar	El cost temporal és de màxim 1,5h
Hostes i visitants del poble que vulguin realitzar una activitat esportiva	Lloguer de bicicletes	El cost temporal dependrà de cada persona
Hostes	Visites guiades	El cost temporal és de 2h que dura la visita + trajecte
Grups d'amics i famílies	Sala Polivalent	El cost temporal dependrà de cada grup i família

Font: Elaboració pròpia.

6. Pla d'Operacions

6.1. Mapa de Processos

En una primera etapa del mapa de processos, la qual podria anomenar-se pre-reserva, trobem la captació de clients, duta a terme pel departament de màrqueting a partir de les eines i campanyes descrites al punt 5.2, que són: ús de les xarxes socials, estratègies SEO i SEM, elaboració de concursos, comunicació als canals de reserves de turisme rural i de turisme enològic (Escapada Rural, Club Rural, Turisme Rural, Ruta del Vi de Lleida), elaboració de fulletons informatius i promoció de vendes en temporada baixa.

Un cop l'atenció dels clients ha estat captada, aquests són redirigits a la pàgina web de l'establiment, la qual serà dissenyada i mantinguda per una empresa externa. A la pàgina web s'oferirà el servei al client per part del departament de recepció del Niu Cooperativa, per a possibles dubtes i/o preguntes. Serà en aquest punt on obtindrem informació sobre el client (telèfon i correu electrònic) mitjançant un formulari de contacte.

En una segona etapa del mapa de processos, en la que el client efectua la reserva, diferenciem dos camins: els usuaris que reserven l'allotjament (turistes rurals, enoturistes i turistes sèniors jubilats) i els que reserven la sala polivalent (grups d'amics o famílies).

Pel que fa als turistes rurals, enoturistes i els turistes sèniors jubilats, un cop realitzen l'avançament del preu, la seva reserva ja està confirmada. El procés de gestió de reserves de tots els canals, tant directes com indirectes esmentats a l'apartat 5.3, així com la gestió de les reserves cancel·lades, serà dut a terme pel departament de recepció amb l'ajuda del *PMS* de l'establiment.

De la mateixa manera es realitzarà el check-in, amb el suport del *PMS* i del departament de recepció, on es registrarà a la base de dades el DNI i les necessitats de l'hoste. Seguidament, la porció de la informació turística desitjada per l'hoste, mitjançant mapes de la zona i fulletons informatius. El procés serà el mateix pel lloguer de bicicletes.

En relació a les visites guiades, aquestes seran realitzades per un guia de la cooperativa, qui s'encarregarà d'acompanyar als hostes tant a la Cooperativa de l'Olivera com al Monestir de Vallbona de les Monges i farà la visita guiada pertinent.

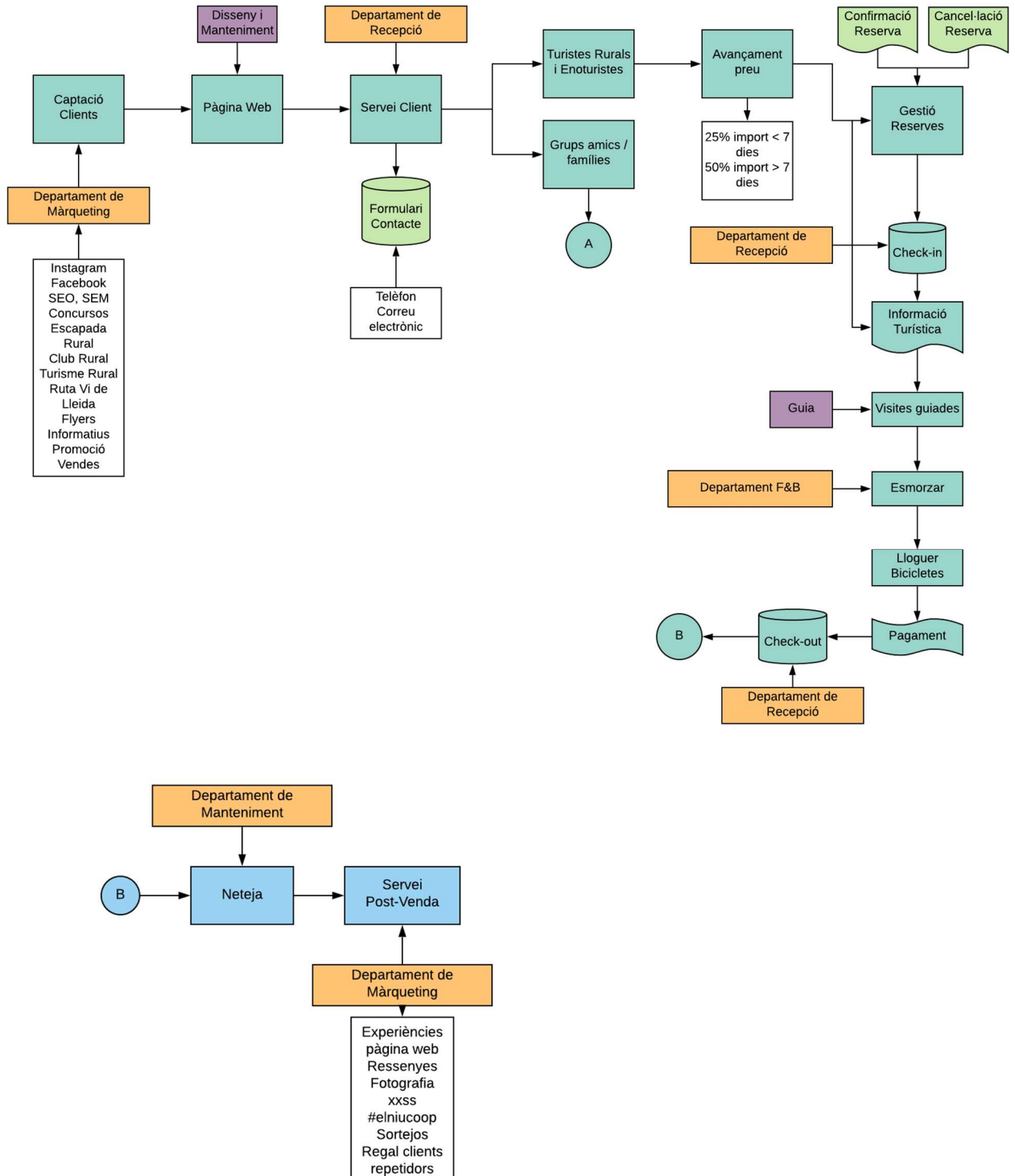
L'esmorzar el prepararà l'equip de *Food&Beverage*, qui s'encarregarà també d'adequar la sala als hostes i de netejar-la a l'acabar.

Un cop l'hoste realitzi el check-out, es comptabilitzaran totes les despeses i s'efectuarà el pagament del total de l'estada i de les activitats complementàries. Tot i això, la interacció amb l'hoste encara no finalitza, ja que les habitacions hauran de ser netejades pel departament de manteniment i neteja i aquest s'encarregarà de gestionar la bugaderia. Aquest és un servei externalitzat que el durà a terme l'empresa del municipi i tindrà un cost mensual de 100€.

A més, es realitzarà una comunicació post-venda per part del departament de màrqueting, on s'animarà al client a compartir la seva experiència a les xarxes socials amb el *hashtag* #elniucoop, així com a que puntuï i escrigui ressenyes als canals més importants i animar-lo a tornar, ja que els clients repetidors obtindran un obsequi.

El mapa de processos que defineix tot el descrit anteriorment es troba resumit al Diagrama 1.

Diagrama 1: Mapa de processos.

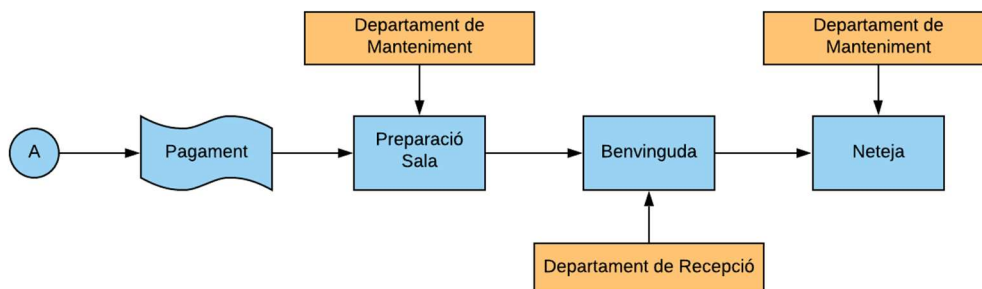


Font: Elaboració pròpia.

Respecte als grups d'amics i famílies, un cop realitzen el pagament íntegre del preu de la sala, la reserva es confirma. En aquest moment, el departament de manteniment s'encarrega de preparar i adequar la sala, amb les necessitats i exigències del client. Aquest departament també durà a terme la neteja de l'espai un cop estigui buit.

Aquest procediment es troba resumit al Diagrama 2.

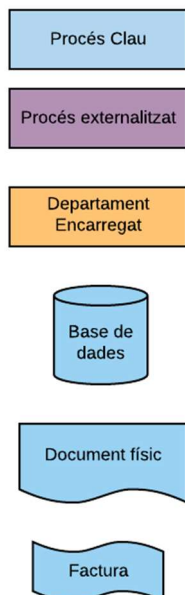
Diagrama 2: Mapa de processos.



Font: Elaboració pròpia.

La llegenda dels símbols que apareixen als mapes de processos es troba resumida al Diagrama 3.

Diagrama 3: Llegenda mapa de processos.



Font: Elaboració pròpia.

6.2. Tecnologia a utilitzar i pressupost

La tecnologia no suposa un factor clau pel qual El Niu Cooperativa es diferencia de la seva competència. No obstant això, la tecnologia sí que és vital per a dur a terme els processos esmentats anteriorment de forma correcta. A la Taula 22 es resumeix la tecnologia necessària, el seu pressupost anual i els proveïdors, que a la mesura possible es tracta d'altres cooperatives.

Taula 22: Pressupost tecnològic.

Concepte	Material	Cost Unitari	Unitats	Cost Total	Proveïdor
Equip Recepció	PC portàtil	500€	2	1000€	Abacus
	Impressora / escàner	40€	1	40€	Abacus
	PMS	77€/ mes	12	924€/any	Cloudbeds
	Programari lliure	0€	-	0€	Coopdevs

	Caixa Registradora	100€	1	100€	Abacus
	Datàfon	70€	1	70€	Caixa d'Enginyers
	Telèfon	25€	1	25€	Som Connexió
Habitacions	Televisió	100€	6	600€	MediaMarkt
	Telèfon	25€	6	150€	Som Connexió
Cuina	Cuina industrial	500€	1	500€	Hosteleria-online
	Nevera	500€	1	500€	Hosteleria-online
	Espremedor	40€	1	40€	Hosteleria-online
TOTAL PRESSUPOST TECNOLÒGIC				3.949€	

Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a la recepció, comptarà amb 2 ordinadors, amb el *PMS* de l'establiment incorporat (descriu a l'apartat 5.3.1), així com el programari. Aquest últim serà dut a terme per *Coopdevs*, una cooperativa que es dedica a desenvolupar software lliure i de codi obert (*OpenSource*). A més, hi haurà una impressora amb escàner i un telèfon fix.

Per a dur a terme el pagament, la recepció disposarà d'una caixa registradora per l'efectiu i d'un datàfon per les transaccions amb targetes de crèdit.

A les 6 habitacions d'hostes hi haurà, també, una televisió i un telèfon fix.

Finalment, a la cuina hi haurà una cuina industrial amb forn, una nevera i un espremedor.

6.3. Gestió d'estocs

El Niu Cooperativa presta un servei, en aquest cas, allotjament, i no pas un producte. És per aquesta raó que no gestiona estocs. Tot i això, en realitzar-se també el servei d'esmorzar, cal tenir en compte que els hostes hauran d'informar al departament de

recepció la seva voluntat de consumir-ne abans de les 15h del dia anterior, per a poder organitzar el servei i comprar els ingredients necessaris.

6.4. Temporalització del procés de producció

La inauguració del Niu Cooperativa està prevista per la temporada de reis de l'any 2021. Abans però, s'haurà de formalitzar la cooperativa com a forma jurídica i procedir amb la compra de local. Fixem com a data màxima per aquests dos esdeveniments el 30 de juny i l'1 d'octubre del 2020, respectivament. S'aprofitarà, doncs, el mes de setembre del 2020 per a gestionar els tràmits i permisos pertinents. Un cop finalitzat el procediment de compra de l'immoble, es procedirà a l'inici de les obres de condicionament, previstes de l'1 d'octubre de l'any 2020 fins al 31 de novembre del 2021.

Paral·lelament, l'1 de desembre del 2020, aprofitant la temporada de nadal, s'iniciarà la campanya de màrqueting, incidint en la realització de 2 concursos de dues nits per a dues persones a mitjans de desembre del 2020. Tanmateix, en aquest mateix mes es realitzarà la formació del personal amb l'ajuda de la Fundació Ared.

Tanmateix, a principis de desembre es procedirà a muntar el mobiliari necessari per a prestar correctament el servei així com arribaran les bicicletes de muntanya.

Finalment, el dia 5 de gener es farà una festa d'inauguració amb els veïns i les veïnes del poble i aquella setmana es preveu l'arribada dels primers hostes.

Aquesta temporalització es mostra a manera de resum a la Taula 23.

Taula 23: Calendari del procés de producció.

Data	Acció
1 de juny al 15 de juny de 2020	Inscripció de la cooperativa com a forma jurídica
De l'1 al 30 de setembre de 2020	Tràmits i permisos

1 d'octubre de 2020	Compra de l'immoble
De l'1 d'octubre a 30 de novembre 2020	Obres de condicionament
1 de desembre de 2020	Inici campanya de màrqueting
1 de desembre de 2020 a 4 de gener de 2021	Muntar mobiliari
1 a 23 de desembre 2020	Formació del personal
15 de desembre de 2020	Concursos
5 de gener de 2021	Festa d'inauguració
Setmana del 5 de gener de 2021	Primers hostes

Font: Elaboració pròpia.

6.5. Pla de contingències

Com és el cas de totes les activitats empresarials, en un establiment d'allotjament turístic cal estar preparat per a qualsevol imprevist i, sobretot, tenir la seguretat (tant monetària com de recursos) per a poder-lo sobrevenir.

És per aquesta raó que l'establiment comptarà amb una assegurança a tot risc que cobreix els costos per incendi, robatori, inundació, avaries de maquinària o responsabilitat civil, per part de la cooperativa Arç, amb un **cost anual de 400€**.

A continuació es durà a terme un pla de contingències per a diferents escenaris

- Incidències

El personal de l'establiment estarà format per a respondre de forma ràpida i eficaç en cas d'incidències (tals com incendis, sismes, robatoris, etc.) i s'anomenarà un "responsable de seguretat" que coordinarà el pla de contingències quan sigui necessari.

En primer lloc, la recepció disposarà d'una llista de contactes d'emergència de policia, bombers, metges, ambulàncies i taxis perquè, quan convingui, es pugui avisar a l'autoritat corresponent. Cal destacar en aquest punt que la cuina comparà amb una alarma d'incendis i que tot l'establiment està vigilat amb una alarma de seguretat inclosa a l'assegurança.

En segon lloc, en totes les habitacions i estances del Niu Cooperativa hi haurà visible un mapa amb la ruta d'evacuació, a més de senyals d'emergència. El responsable de seguretat serà l'encarregat d'esperar a l'autoritat, així com d'assegurar-se que tothom segueix les ordres d'evacuació, si s'escau.

- Primers auxilis

En el cas que hi hagués algun accident o alguna malaltia entre els hostes i/o el personal, a la recepció hi haurà una farmaciola amb elements bàsics i, en el cas que fos necessari, s'avisaria a un metge o a una ambulància.

- Ocupació màxima

En el supòsit que el Niu Cooperativa es trobi amb una ocupació del 100% i arribi alguna persona requerint allotjament, es disposarà a la recepció d'una llista amb el contacte d'allotjaments propers per a oferir-li com a alternativa.

- Captació de clients

Com que el pla de comunicació per tal de captar clients té un cost significatiu, caldrà fer un seguiment de tots els canals descrits a l'apartat 5.2 a partir d'indicadors per a conèixer quins estan funcionant correctament i quins no. Aquells que no arribin als objectius marcats s'hauran, doncs, de canviar o de millorar. Un dels indicadors que s'emprarà serà el de comparar la quota de mercat que s'esperava aconseguir amb un canal i la quota finalment assolida.

6.6. Recursos clau

Pel que fa als recursos clau per a dur a terme la prestació del servei, en distingim: l'establiment, el mobiliari, la pàgina web i la mà d'obra.

- Establiment

L'elecció de l'establiment ha estat condicionada per trobar un local suficientment gran a la localitat de Vallbona de les Monges. El local en qüestió té una superfície habitable de 637m² i es troba en concret al número 3 de la LP-2335, tal com es mostra a la Imatge 5.

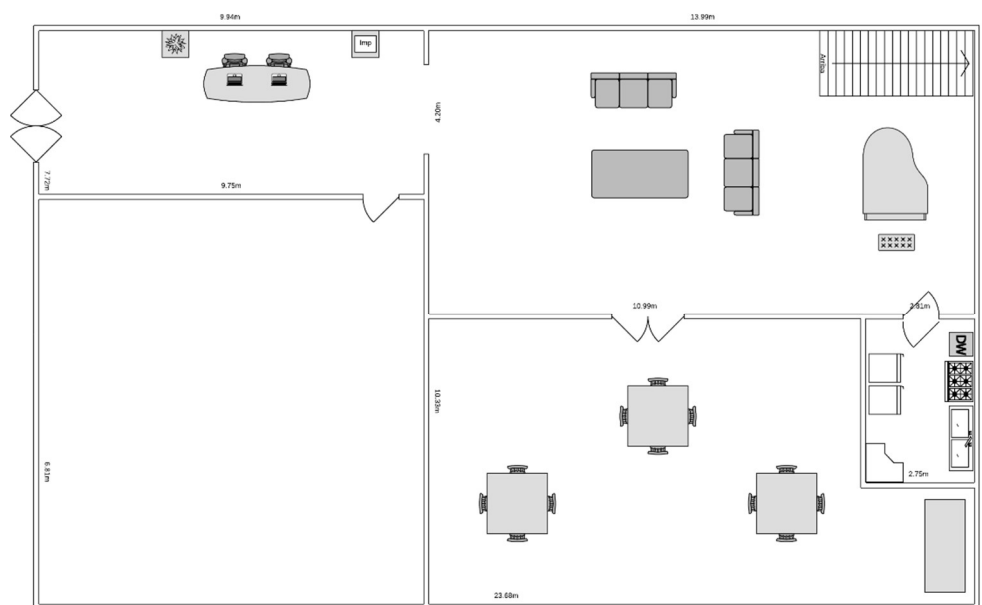
Imatge 5: Ubicació de l'establiment.



Font: Google Maps

El preu de l'establiment és de **150.000€**, disponible a *Habitaclic* i està distribuït com es mostra a la Imatge 6, 7 i 8. Per tal de poder adquirir l'establiment es llogarà amb una quota fixe mensual és de **983€ (11801,64€ anuals)**, firmant un contracte amb el propietari de mínim 10 anys i pagant una fiança de 2 mesos (1.966€).

Imatge 6: Planta baixa de l'establiment.



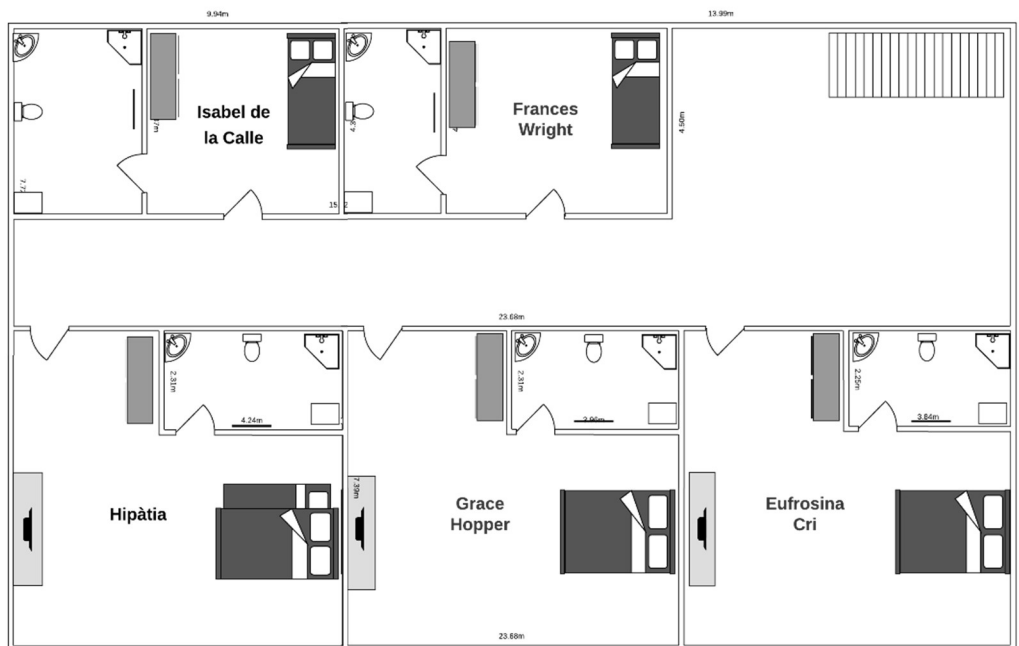
Font: Elaboració pròpia.

Imatge 7: Primera planta de l'establiment.



Font: Elaboració pròpia.

Imatge 8: Segona planta de l'establiment.



Font: Elaboració pròpia.

- Mobiliari

El mobiliari necessari per a la posada en marxa del Niu Cooperativa es troba desglossat a la Taula 24. Observem, doncs, que el cost total del mobiliari ascendeix a **16.300€**, segons preus consultats a *Muebles Hotel Contract*.

Taula 24: Pressupost del mobiliari.

Material	Cost Unitari	Unitats	Cost Total
Taula escriptori	150 €	3	450 €
Cadira escriptori	50 €	2	100 €
Tauleta de nit	50 €	11	550 €
Sofà	500 €	2	1,000 €
Taula menjador	400 €	3	1,200 €
Cadires menjador	50 €	12	600 €

Armari	500 €	10	5,000 €
Llit individual	500 €	5	2,500 €
Llit doble	700 €	6	4,200 €
Taula TV	50 €	6	300 €
Mirall	40 €	10	400 €
TOTAL	16.300€		

Font: Elaboració pròpia segons dades consultades a Muebles Hotel Contract.

- Pàgina web

La captació de clients és essencial en el procés previ a la prestació del servei i per a realitzar-ho és vital tenir una pàgina web atractiva i actualitzada. La tasca de dissenyar-la i mantenir-la estarà externalitzada amb el servei de la cooperativa de treball *Colectic*. El cost d'aquest servei l'establim segons el salari mitjà dels programadors web, el qual és de **26.200€** anuals, segons dades d'*SkyLab Coders*. Tot i això, la dedicació no serà completa, i calculem aproximadament 5h a la setmana. Així doncs, el cost anual de la persona encarregada de la pàgina web serà de **273€ mensuals i 3.275€ anuals**.

- Mà d'obra

En relació a la recepció, que durà a terme les tasques de check-in, check-out, informació turística, així com màrqueting, estarà formada per dues persones. El seu cost està calculat en base al salari mitjà dels recepcionistes a l'Estat Espanyol és d'aproximadament 15.000€ anuals, segons el portal de treball *Indeed*, però tenint en compte que aquestes persones faran ús de les instal·lacions per a dormir i menjar, el seu salari estarà reduït. Així doncs, aquest serà de **10.000€ anuals**.

Per altra banda, el salari del personal de manteniment i neteja (1 persona) i el de food&beverage, administració i finances (1 persona) és de mitjana de 18.000€ anuals, segons dades del mateix portal. Tot i això, aplicant l'anterior criteri, el seu salari quedarà reduït a **13.000€ anuals**.

Així doncs, el cost de la mà d'obra clau per a dur a terme el servei és de **46.000€ anuals (10.000€ x 2 persones + 13.000€ x 2 persones)**.

6.7. Pressupost de producció i unitat de venda

Amb l'objectiu d'establir el pressupost de producció, s'han tingut en compte aquells recursos que són necessaris per a la correcta prestació del servei, tant tangibles com intangibles:

- Establiment: 11.801€ anuals
- Mobiliari: 16.300€ anuals
- Pàgina web: 3.275€ anuals
- Mà d'obra: 46.000€ anuals
- **Total pressupost de producció: 77.373€ anuals**

Una vegada hem establert el pressupost de producció, procedim a calcular el cost de venda unitari per a una habitació doble (dues persones). Per a realitzar-ho, hem establert l'escenari de previsió de vendes realista, en el qual s'arriba a un 50% de la quota de mercat (153 usuaris al mes).

Així doncs, analitzarem el cost de venda unitari de la comunicació, la distribució, la tecnologia i la producció tenint en compte els pressupostos anuals establerts, calculant posteriorment el cost mensual (dividit entre 12) i el cost unitari (dividit entre 153). El resultat està plasmat a la Taula 25. En aquesta s'indica, doncs, que el cost de venda unitari per a una habitació doble (dues persones) és de **59,67€**. De la mateixa forma, i tenint en compte que ingresem 80€ per cada habitació (40€ x 2 persones), obtenim un marge de benefici de **20,33€ (25,4%)**.

Taula 25: Cost unitari de venda d'una habitació doble (dues persones).

Pressupost	Cost Anual	Cost Mensual	Cost Unitari (153 usuaris)
Comunicació	1,760.00 €	146.67 €	0.96 €
Distribució	1,807.00 €	150.58 €	0.98 €
Tecnologia	3,949.00 €	329.08 €	2.15 €
Producció	77,373.00 €	6,447.75 €	42.14 €
TOTAL			46.24 €
Ingrés (habitació doble)			80.00 €
Marge benefici (en €)			33.76 €
Marge benefici (en %)			42.2%

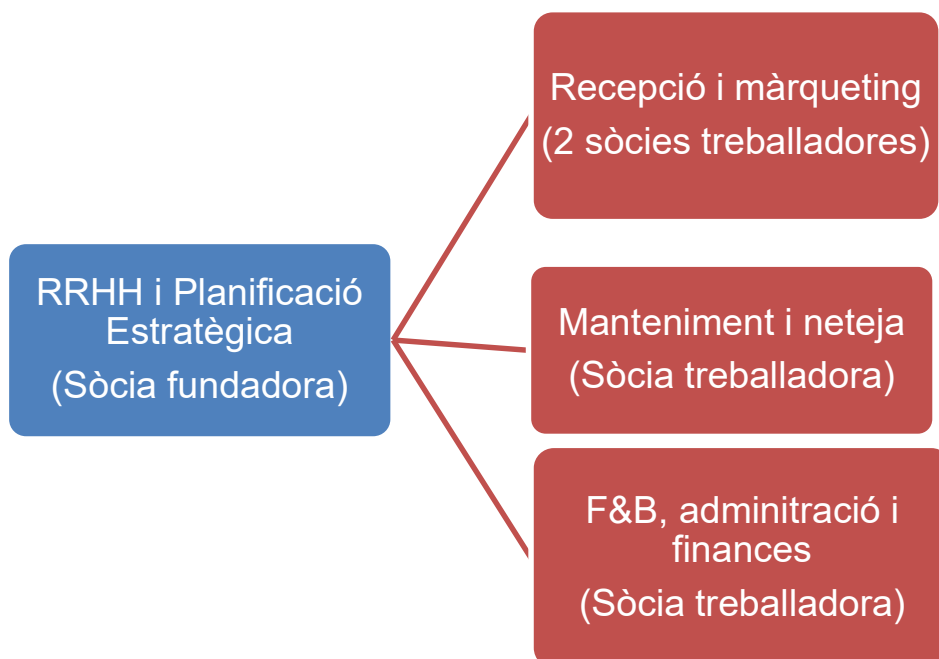
Font: Elaboració pròpia.

7. Pla d'organització i recursos humans

7.1. Llocs de treball: organigrama

Els llocs de treball bàsics per a poder posar en funcionament la cooperativa es troben desglossats en forma d'organigrama horitzontal, com es mostra al Diagrama 4. En aquest es detalla, també, les persones que ho duran a terme.

Diagrama 4: Organigrama dels llocs de treball del Niu Cooperativa.



Font: Elaboració pròpia.

En relació amb la **governança** de la cooperativa, es durà a terme el següent:

- Una Assemblea General un cop l'any, on hi participaran totes les sòcies (tant la fundadora com les treballadores) i on s'aprovaran els estatuts, els comptes anuals i altres temes que tinguin la importància necessària. En aquesta assemblea, tal com s'esmenta als principis cooperatius, totes les sòcies tenen el mateix poder, independentment del capital aportat per cada una. És a dir, cada persona obtindrà un vot.
- Assemblees de Seguiment Setmanals: Hi participaran també totes les sòcies en règim d'un vot per persona i serà el lloc on aquestes tractaran temes quotidians rellevants, revisaran el treball realitzat i, en el cas que sigui necessari, debatran una possible sanció per incompliment de tasques i funcions.

- **Consell Rector:** Es tracta de l'òrgan d'administració de la cooperativa i te la funció de representar i governar-la, actuant sempre d'acord amb els estatuts de la cooperativa i la política general fixada per l'assemblea general. Les persones que formen aquest consell són les 4 sòcies treballadores i la sòcia fundadora, i cap d'elles obtindrà remuneració per les tasques que es derivin.

Pel que fa a la **dependència jeràrquica**, en tractar-se d'una cooperativa, no existeix una jerarquia de presa de decisions cabdals, ja que totes les decisions es prenen a l'assemblea, on tots els vots tenen el mateix pes, independentment del capital aportat per cada sòcia. Tot i això, la sòcia fundadora (al ser al mateix temps la responsable dels recursos humans) té els següents poders respecte a les altres, els quals es troben recollits als estatuts cooperatius:

- **Poder de nomenament:** Designa les funcions de cada treballadora segons la seva experiència, coneixement, etcètera.
- **Poder de vigilància:** Supervisa el treball de les sòcies treballadores i el compliment de les funcions atorgades a cada una.

7.2. Funcions, tasques, competències tècniques i personals dels llocs de treball

A la Taula 26 es detallen les funcions i les tasques clau que pertocuen a cada departament, on també incloem aquelles tasques que es realitzen per personal extern al Niu Cooperativa.

Taula 26: Funcions i tasques clau de cada departament.

Departament	Funcions i tasques clau
Recursos Humans	<ul style="list-style-type: none"> - Processos administratius-laborals (contractes, nòmines, assegurances socials, altes i baixes a la Seguretat Social, etc). - Processos administratius-legals (incidències, faltes i sancions, extinció de contractes, etc). - Disseny llocs de treball, reclutament personal i acollida.

	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicació interna i motivació del personal.
Planificació Estratègica	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny i implantació del pla d'empresa. - Direcció i supervisió de projectes. - Coordinació inter-departamental. - Seguiment i anàlisi dels resultats en línia amb els objectius. - Pla de millores.
Recepció	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check-in.</i> - <i>Check-out.</i> - Informació turística - Gestió del lloguer de bicicletes. - Gestió reserves (tant d'habitacions com de la sala per a grups). - Gestió dels canals de distribució. - Consergeria.
Màrqueting	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió dels perfils a les xarxes socials. - Realització de les promocions, fulletons i publicitat en línia i <i>offline.</i>
<i>Food & Beverage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar amb els proveïdors - Gestionar l'estoc - Preparar l'esmorzar - Netejar el menjador - Gestionar els residus
Manteniment	<ul style="list-style-type: none"> - Reparacions d'instal·lacions. - Millora d'instal·lacions. - Recanvis. - Jardineria interior i exterior. - Complir amb les normes de seguretat de l'establiment.

Neteja	<ul style="list-style-type: none"> - Neteja i bona presentació de les habitacions, instal·lacions i sales de l'establiment. - Controlar l'estoc de productes de neteja. - Organitzar el servei de bugaderia.
Administració i finances	<ul style="list-style-type: none"> - Comptabilitat. - Control i recerca de fons de finançament.
Pàgina Web	<ul style="list-style-type: none"> - Dissenyar, programar i mantenir la pàgina web.

Font: Elaboració pròpia.

A la Taula 27 es defineixen les competències tècniques i personals clau per a dur a terme de forma correcta els llocs de treball de cada departament.

Taula 27: Competències tècniques i personals clau de cada departament.

Departament	Competències tècniques	Competències personals
Recursos Humans	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements administració d'empreses. - Comptabilitat. - Orientació cap a les persones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lideratge - Maduresa. - Comprensió interpersonal. - Suport a les companyes. - Empatia.
Planificació Estratègica	<ul style="list-style-type: none"> - Visió estratègica. - Capacitat per gestionar equips de persones. - Gestió d'empreses d'economia social. - Català, castellà, anglès i francès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilitat i organització. - Capacitat de delegar. - Resiliència. - Assertivitat.

Recepció	<ul style="list-style-type: none"> - Programari ofimàtica bàsica i <i>PMS Cloudbeds</i> - Cultura i informació turística de la zona. - Català, castellà, anglès i francès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia. - Resolució de problemes. - Comunicació - Organització del lloc de treball. - Intel·ligència emocional. - Presa de decisions. - Bona presència.
Màrqueting	<ul style="list-style-type: none"> - Màrqueting digital. - Xarxes socials. - Orientació al client. - Disseny gràfic. - Català, castellà, anglès i francès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creativitat. - Creació de contingut. - Negociació. - Compromís. - Iniciativa i pro activitat.
<i>Food & Beverage</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements culinaris bàsics. - Català, castellà i anglès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pulcritud. - Detallista. - Actitud. - Actiu. - Entusiasme.
Manteniment	<ul style="list-style-type: none"> - Electricitat, fontaneria, jardineria. - Català, castellà i anglès. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilitat. - Creativitat. - Autonomia. -
Neteja	<ul style="list-style-type: none"> - Formació professional relacionada amb les tasques a realitzar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pulcritud. - Detallista. - Actitud. - Actiu. - Entusiasme.

	- Català, castellà i anglès.	
Administració i finances	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements d'administració i direcció d'empreses d'economia social - Català, castellà i anglès 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilitat i organització. - Resiliència. - Assertivitat. - Capacitat analítica.
Pàgina Web	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixements de llenguatge de programació (HTML, <i>Python</i>). - Habilitat per a la programació. - Redacció d'informes. - Disseny gràfic. - Català, castellà i anglès i francès 	<ul style="list-style-type: none"> - Resolució de problemes. - Observació i paciència. - Autocrítica. - Organització.

Font: Elaboració pròpia.

La **formació** inicial del personal anirà lligada amb la Fundació Ared, tot i que la cooperativa subvencionarà la formació en aspectes relacionats amb els valors cooperatius a través de cursos organitzats per a Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya o organitzacions similars així com en aspectes que es consideren cabdals per a la prestació de serveis, com s'observa a la Taula 28.

Taula 28: Pla de formació de cada departament.

Departament	Programa de formació	Duració	Pressupost	Beneficiària
Recepció	<i>Cloudbeds</i>	20h	Gratuït	Recepció
Recursos Humans	Atenció al conflicte	2h	Gratuït	Recursos Humans
Recursos Humans	Treball en equip a la cooperativa	5h	Gratuït	Tot l'equip
Administració i finances	Gestió econòmica i financera,	30h	550€	Administració i finances

	emprenedoria i innovació social			
--	---------------------------------	--	--	--

Font: Elaboració pròpia.

Per a les treballadores futures, sigui en forma de sòcies o no, es realitzarà un procés d'**acollida** d'aquestes per tal de disminuir les pors i el temps d'integració al Niu Cooperativa. Aquest procés consistirà en l'entrega d'un manual de benvinguda, una definició dels objectius del seu lloc de treball i del departament que forma part i un seguiment per tal de valorar amb la persona i l'equip com es desenvolupa. Aquesta tasca la realitzarà la responsable de recursos humans, qui també s'encarregarà de preparar les activitats de cohesió de l'equip.

En referència als torns de treball, cada sòcia treballarà un total de 40h setmanals amb 2 dies de descans, tal com es mostra a la Taula 29.

Taula 29: Torns de treball de les sòcies treballadores.

RRHH, planificació i estratègia	Recepció i màrqueting (1)	Recepció i màrqueting (2)	Manteniment i neteja	F&B, administració i finances
40	40	40	40	40

Horari	Dilluns	Dimarts	Dimecres	Dijous	Divendres	Dissabte	Diumenge
8h - 9h	8	8	8	8	8	8	8
9h - 10h	8	8	8	8	8	8	8
10h - 11h	0	0	0	0	0	0	0
11h - 12h	0	0	0	0	0	0	0
12h - 13h	2	2	2	2	2	2	2
13h - 14h	8	8	8	8	8	8	8
14h - 15h	8	8	8	8	8	8	8
15h - 16h	8	8	8	8	8	8	8
16h - 17h	8	8	8	8	8	8	8
17h - 18h	8	8	8	8	8	8	8
18h - 19h	8	8	8	8	8	8	8
19 - 20h	8	8	8	8	8	8	8
20h - 21h	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL HORES DIA	8 8 0 0 2	8 8 0 0 2	8 0 8 8 4	8 0 8 8 8	8 8 8 8 8	0 8 8 8 8	0 8 8 8 8

Font: Elaboració pròpia.

7.3. Política retributiva

La política retributiva del Niu Cooperativa estarà configurada de la manera que s'observa a la Taula 30. Cal destacar que el sou de les 4 sòcies treballadores i de la persona encarregada del programari web estan basats en el sou base dels sectors corresponents i de la respectiva reducció, com s'esmenta a l'apartat 6.6. El sou de la sòcia fundadora, en canvi, serà de 2.000€ mensuals.

Tots els salaris s'han establert segons el que esmenta el Conveni Col·lectiu Interprovincial del sector de la Indústria de l'Hosteleria i Turisme de Catalunya.

Taula 30: Temps de dedicació i retribució de cada departament.

Departament	Dedicació	Retribució	Encarregat/da
Recursos humans i planificació estratègica (1)	Jornada completa (40h setmanals)	12,5€/h	Sòcia fundadora
Recepció i màrqueting (2)	Jornada completa (40h setmanals)	5,2€/h	Sòcia treballadora
Manteniment i neteja (1)	Jornada completa (40h setmanals)	6,7€/h	Sòcia treballadora
F&B, administració i finances	Jornada completa (40h setmanals)	6,7€/h	Sòcia treballadora
Pàgina web (1)	5h setmanals	13,6€/h	Col·laborador/a extern/a (<i>Colectic Cooperativa</i>)

Font: Elaboració pròpia.

Paral·lelament a la retribució merament monetària, cal mencionar també les ajudes socials que implica proporcionar d'allotjament a les 4 sòcies treballadores.

Tenint en compte l'anterior, el pressupost de retribució econòmica es troba resumit a la Taula 31.

Taula 31: Pressupost de retribució econòmica.

Departament	Cost Mensual	Cost Anual
Recursos Humans i Planificació Estratègica (1)	2.000€	24.000€
Recepció i màrqueting (2)	832€ * 2 = 1664€	20.000€
Manteniment i neteja (1)	1.072€	13.000€
F&B, administració i finances	1.072€	13.000€
Pàgina web (1)	272€	3.264€
COST TOTAL	6.080€	73.264€

Font: Elaboració pròpia.

Així doncs, el pressupost total de la partida anual de recursos humans serà de **73.814€** (dels quals **73.264€**, en termes de retribució, **550€** en termes de formació).

8. Pla jurídic-fiscal

8.1. Forma jurídica

La forma jurídica que s'ha escollit per aquest projecte és la denominada cooperativa de treball associat d'interès social. Les característiques de les cooperatives de treball associat es troben recollides a l'apartat 2.2.2.

A més, cal destacar que les cooperatives d'interès social són aquelles que tenen com a *finalitat la promoció i plena integració sociolaboral de determinats sectors de la ciutadania* (Llei 12/2015, del 9 de juliol, de Cooperatives). L'activitat d'aquestes societats està constituïda per la prestació de serveis relacionats amb la promoció de l'autonomia personal i l'atenció a les persones en situació de dependència, que en aquest cas es tracta de dones víctimes de violència de gènere.

De la mateixa manera, es tracta d'una cooperativa sense ànim de lucre, el que implica que els excedents econòmics, un cop ateses les dotacions als fons obligatoris, no es distribuïran entre els socis, sinó que mitjançant una reserva que no es podrà repartir i es destinaran a les activitats pròpies de la cooperativa. A més, cal recalcar que els membres del consell rector no seran retribuïts.

Les cooperatives de treball associat han d'estar integrades per, com a mínim, 2 persones sòcies tot i que en el termini de 5 anys des de la seva constitució, cal incorporar un tercer soci o sòcia. El capital mínim que s'haurà de desemborsar per a constituir-la estarà establert als estatuts i serà de 3.000€ (Cooperatives de Treball de Catalunya, 2000).

En coherència amb el primer principi cooperatiu d'adhesió voluntària i oberta, qualsevol persona que vulgui participar de l'activitat cooperativista ha de poder ser sòcia de cooperativa, sempre que compleixi amb els requisits i els objectius i subscrigui l'aportació al capital social i en desemborsi almenys el 25%.

Constituir una cooperativa, paral·lelament dels avantatges que aporta a les persones treballadores i a l'entorn en el que es desenvolupa, també aporta beneficis fiscals.

Per tractar-se d'una cooperativa de treball associat i complir amb el que estableixen els articles 2,7,8 i 34 de la Llei 20/1990, de règim fiscal de cooperatives, El Niu Cooperativa està especialment protegida, i tributa al 20% de l'impost de societats pels resultats cooperatius i pels extracooperatius es redueix aquest impost en el 50% (Generalitat de Catalunya, 2020).

8.1.1. Normativa general a aplicar

Les cooperatives de treball associat es regeixen per les normatives següents:

- Llei 20/1990, del 19 de desembre, sobre el règim fiscal de les cooperatives. <https://www.boe.es/eli/es/l/1990/12/19/20>
- Decret 203/2003, de l'1 d'agost, sobre l'estructura i el funcionament del Registre general de cooperatives de Catalunya. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2003/08/01/203>
- Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2015/07/09/12>

- ORDRE EMO/316/2015, de 6 d'octubre, per la qual s'aproven els models d'estatuts socials que estableix l'article 20 de la Llei 12/2015, de 9 de juliol, de cooperatives per inscriure-les pel procediment exprés.
<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/o/2015/10/06/emo316>
- Llei 5/2017, del 28 de març, de mesures fiscals, administratives, financeres i del sector públic i de creació i regulació dels impostos sobre grans establiments comercials, sobre estades en establiments turístics, sobre elements radiotòxics, sobre begudes ensucrades envasades i sobre emissions de diòxid de carboni.
<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2017/03/28/5>
- Llei 7/2017, del 2 de juny, del règim de les seccions de crèdit de les cooperatives.
<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2017/06/02/7>

8.1.2. Creació de la cooperativa de treball associat

A la Taula 32 desglossem totes les accions necessàries per a crear la cooperativa, així com les entitats responsables i el cost de cada una.

Taula 32: Accions necessàries per a crear la cooperativa.

Acció	Entitat responsable	Cost
Sol·licitud del nom de la cooperativa (afegint SCCL) ⁵	Canal empresa Generalitat de Catalunya	-
Certificació negativa de denominació social	Registre Central de Cooperatives de la Direcció General de l'Economia Social, el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Autoempresa	15,25€
Redacció dels Estatuts Socials	Redactat per les persones sòcies	-
Celebració de l'assemblea constituent (signatura acta constitució, aprovació estatus, nominació del	Conjunt de sòcies fundadores	-

⁵ Societat Cooperativa Catalana Limitada.

primer consell rector i atorgament de poders)		
Obertura compte bancari	Conjunt de sòcies fundadores	-
Escriptura pública de constitució	Notari	Entre 500€
Sol·licitud del CIF provisional	Agència Tributària	-
Autoliquidació de l'ITP-AJD ⁶	Direcció General de Tributs del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya	-
Inscripció de la societat al Registre de Cooperatives de Catalunya	Registre de Cooperatives de Catalunya	66€
Sol·licitud CIF definitiu	Agència Tributària	-
Documentació Social (llibre registre de sòcies, llibre d'actes, llibre d'inventaris i balanços, llibre diari)	Registre de Cooperatives de Catalunya	-
Declaració Censal	Agència Tributària	-
Alta de les treballadores al règim general de la Seguretat Social	Tresoreria de la Seguretat Social	-
Permís municipal d'obertura d'establiment	Municipi Vallbona de les Monges	-
Comunicació d'obertura del centre de treball	Departament de Treball, Afers Socials i Família	-
COST TOTAL		581,25€

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de (Aracoop, 2016).

⁶ Impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats.

8.2. Assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral

Hem identificat 3 possibles cooperatives per a produir aquest servei:

- Col·lectiu Ronda: Es tracta d'una cooperativa d'advocats i advocades que es dediquen a l'assessoria jurídica, laboral, fiscal, econòmica i social des de fa més de 45 anys. Amb set despatxos a tot Catalunya (Barcelona, Cerdanyola del Vallès, Mollet del Vallès, Granollers, Tarragona, Mataró i Rubí), aporten també serveis d'assessoria per a la constitució de cooperatives. La seva filosofia empresarial inclou la promoció de l'economia social i solidària com a manera d'entendre les relacions econòmiques (Col·lectiu Ronda, 2020).
- IACTA: Cooperativa situada al centre de Barcelona, ofereixen els serveis d'assessorament jurídic en termes laborals i fiscals, basat en comportaments ètics, actuant amb la màxima honestat, equitat i transparència (IACTA, 2020).
- Coopdemà: Cooperativa que opera com a consultoria d'economia social i assessora en termes jurídics, fiscals i laborals. Compta amb un despatx a l'Hospitalet de Llobregat integrat per 12 persones, les quals treballen amb el principi d'intercooperació en els serveis que ofereixen (Coopdemà, 2020).

8.3. Pacte de sòcies

El pacte de sòcies forma part dels estatuts socials redactats per elles mateixes i aprovat a l'Assemblea Constituent. Aquests estatuts hauran de tenir, com a mínim, els següents punts:

- Denominació social
- Domicili
- Objecte Social
- Àmbit territorial
- Règim de responsabilitat social
- Persones sòcies
- Tipus de persones sòcies
- Requisits d'admissió com a persona sòcia
- Requisits de baixa de les persones sòcies
- Conseqüències econòmiques de la baixa

- Drets i obligacions de les persones sòcies
- Tipicació de faltes i sancions
- Òrgans Socials
- Capital Social Mínim
- Aportacions obligatòries
- Aportacions voluntàries
- Reemborsament
- Criteris de distribució dels resultats
- Règim laboral i règim de la Seguretat Social
- Intercooperació i promoció del cooperativisme
- Firmes

8.4. Normativa específica

1. Local

Pel que fa a l'establiment en si, segons el Decret 313/2006, de 25 de juliol, **les cases de poble compartides** han de disposar de:

- *Serveis higiènics, que disposaran com a mínim de:*
 - *Una cambra de bany completa a cada habitació.*
 - *Un endoll al costat de cada rentamans.*
 - *Un petit armari o prestatge per poder desar els estris de neteja personal.*
 - *Tots els elements sanitaris disposaran d'aigua freda i calenta.*
- *Telèfon, llevat de situacions excepcionals en què es podrà eximir el compliment d'aquest requisit.*
- *Menjador per a ús exclusiu dels hostes, amb capacitat màxima coincident amb el nombre de places autoritzat. La superfície útil de la sala d'estar serà de 18 m² fins a 6 places i s'incrementarà 1 m² més per cada plaça, i comptarà amb seients confortables d'acord amb la capacitat de l'allotjament.*

A més, caldrà tenir l'autorització del Departament de Turisme de la Generalitat de Catalunya i la inscripció en el Registre de Turisme de Catalunya., així com anar en consonància amb la normativa d'incendis i d'accessibilitat.

Tot l'anterior, així com el seu cost, es resumeix a la Taula 33.

Taula 33: Cost normativa específica.

Concepte	Cost
Projecte tècnic i permís d'obres	500€
Llicència d'obres Ajuntament de Vallbona de les Monges	50€
Reforma de l'establiment	20.000€
Inscripció al Registre de Turisme de Catalunya	0€
COST TOTAL	20.550€

Font: Elaboració pròpia.

2. Pàgina web

La pàgina web del Niu Cooperativa ha de complir amb el que s'indica a la Llei 34/2002 de Serveis de la Societat de la Informació i de Comerç electrònic així com a la normativa de Protecció a Consumidors i Usuaris, ja que també realitza vendes en línia.

Així doncs, les dades d'informació general que ha de complir la pàgina web són:

- Nom o raó social, domicili i correu electrònic
- Residència o domicili de l'establiment
- Altres dades per establir comunicació directa (formulari de contacte, telèfon)
- Dades d'inscripció al Registre de Cooperatives

8.5. Subvencions públiques

Tenint en compte que El Niu Cooperativa és una cooperativa de treball associat amb una finalitat social molt clara, podem optar a rebre subvencions per part d'entitats públiques que ajudin a reduir el cost de les inversions necessàries per tal de posar en marxa el projecte.

8.5.1. Subvencions públiques a entitats d'economia social

1. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. *Subvencions per a projectes singulars, la Xarxa d'Ateneus Cooperatius i projectes Aracoop, per al foment de l'economia social i del cooperativisme.*

En aquest cas el projecte podria ser beneficiari d'aquesta subvenció perquè compleix els següents requisits: és un projecte singular de creació de cooperatives i societats laborals, de reactivació territorial i generador d'ocupació en l'economia social dins del territori català.

La quantia màxima de la subvenció per a cada projecte és de **60.000,00€** i és compatible amb altres subvencions.

2. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies. *Subvencions a l'Economia Social.*

El Niu Cooperativa pot ser beneficiari d'aquesta subvenció degut al fet que compleix el següent requisit imprescindible: ser una societat cooperativa catalana inscrita al Registre administratiu de societats laborals de la Direcció General d'Economia Cooperativa i Creació d'Empreses del departament de Treball.

La quantia màxima de la subvenció és de **100.000€** i és incompatible amb altres subvencions.

8.5.2. Subvencions per a promoure la igualtat efectiva entre dones i homes

1. Institut Català de la Dona. Departament de Presidència. Generalitat de Catalunya. *Subvencions per a promoure l'apoderament personal, familiar, laboral, social, cultural i polític de les dones.*

En referència a aquesta subvenció, el projecte compleix els següents requisits per a poder-ne ser beneficiari:

- És un projecte que impulsa, planifica i executa accions d'inserció laboral de dones; i posa a l'abast de les dones suport en l'àmbit professional amb l'objectiu de promoure l'emprenedoria, la creativitat i la innovació.
- Es tracta d'una cooperativa sense ànim de lucre legalment constituïda i amb establiment operatiu a Catalunya.

La quantia de la subvenció seran els **salaris** de les persones subjectes a una relació laboral directament associada al desenvolupament del projecte. La subvenció serà, llavors, de les nòmines **de les 4 sòcies treballadores** i les corresponents despeses d'assegurança social (sense tenir en compte l'IRPF). Aquesta subvenció és també compatible amb altres ajuts.

9. Pla econòmic financer

9.1. Previsió d'inversions i finançament

En referència a les inversions del primer any en trobem les següents:

- Despeses de constitució (taxes, notaris, etc.): **581,25€**
- Llicència d'obertura i reformes (instal·lacions): **20.550€**
- Equips processos d'informació (ordinadors portàtils, impressora): **1.040€**
- Aplicacions informàtiques (Property Management System): **924€**
- Altre immobilitzat material (caixa registradora, datàfon, telèfon, televisió): **945€**
- Mobiliari (cuina industrial, nevera, espremedor i resta de mobiliari): **17.340€**
- Elements de transport (bicicletes): **1.310€**
- Dipòsits i fiances per lloguer de l'establiment: **1.966€**

Cal destacar que les inversions es comptabilitzaran sense IVA.

9.1.1. Amortització de l'immobilitzat

L'immobilitzat que forma part de les inversions patirà una amortització que ha de constar tant al compte de pèrdues i guanys (com a despesa) i al balanç (com a amortització acumulada per disminuir el valor de l'immobilitzat).

Així doncs, els períodes màxims d'amortització determinats per l'Agència Tributària per a les inversions del Niu Cooperativa, així com les quotes d'amortització són els que s'exposen a la Taula 34. Es farà servir en tots els casos el mètode d'amortització lineal.

Taula 34: Amortització de l'immobilitzat.

Immobilitzat Immaterial	Valor	Vida útil	Quota Amortització Anual
Programes informàtics	924€	6	154€
Immobilitzat Material			
Equips processos d'informació	1.040€	8	130€
Instal·lacions	20.550€	20	1027,5€
Mobiliari	17.340€	20	867€

Transport	1.310€	20	65,5€
Altres Immobilitzats	945€	20	47,25

Font: Elaboració pròpia.

Amb l'objectiu de finançar aquestes inversions, es plantegen 2 supòsits diferents:

9.1.2. Supòsit de finançament 1

- Aportació dels socis de **30.000€**, distribuït de la següent manera:
 - o Sòcia fundadora: 20.000€
 - o Sòcia treballadora B: 2.500€
 - o Sòcia treballadora C: 2.500€
 - o Sòcia treballadora D: 2.500€
 - o Sòcia treballadora E: 2.500€
- Fons social⁷ de **5.000€**, aportant cada sòcia 1.000€.
- Subvenció Institut Català de la Dona: Serà l'equivalent als salaris de les 4 sòcies treballadores, i les despeses de la seguretat social (menys l'IRPF). La quantia de la subvenció serà de **56.580€ anuals**.
- Préstec bancari de la cooperativa Coop57, d'una quantia de **30.000€** per a poder finançar l'actiu no corrent, a retornar en 10 anys, sense comissions ni altres despeses, amb una TAE del 4,9% i 1 any de carència. La quota anual dels tres primers anys és la que es mostra a la taula 1. Els interessos suposaran una despesa per a l'exercici i l'amortització del préstec una sortida de capital, tal com es mostra a la Taula 35.

Taula 35: Quotes préstec supòsit 1.

	QUOTA ANUAL	QUOTA INTERESSOS	QUOTA AMORTITZACIÓ
1	3,800.79 €	1,416.94 €	2,383.85 €
2	3,800.79 €	1,297.47 €	2,503.32 €
3	3,800.79 €	1,263.82 €	2,536.96 €

Font: Elaboració pròpia.

⁷ Fons social és el terme que s'utilitza en les societats cooperatives per a denominar el Capital social.

Amb tot, el balanç de situació a l'inici de l'activitat és el que es mostra a la Taula 36, on apareixen les inversions i el finançament del supòsit 1. Podem observar com la partida de "Bancs" és el líquid que tenim disponible un cop realitzades totes les inversions, i que s'utilitzarà per a fer front dels pagaments corrents de l'any 1.

Tanmateix, observem dues partides al passiu, les quals són característiques de la comptabilitat cooperativa:

- Fons de Reserva Obligatori: Constitueix un fons que es destina a la consolidació, desenvolupament i garantia de la societat cooperativa.
Es constitueix amb un 20% del resultat de l'exercici. Com que El Niu Cooperativa és una cooperativa sense ànim de lucre, aquest fons no es reparteix entre les sòcies i es destinarà a les activitats pròpies de la cooperativa.
- Fons d'Educació i Promoció Educativa: Destinat a la promoció d'activitats culturals, professionals i assistencials per als socis de la cooperativa, els seus treballadors, l'entorn local i la comunitat en general, i també la difusió del cooperativisme. S'hi destina un 10% del resultat de l'exercici.
- Fons de Reserva Voluntari: S'hi destinen els excedents de l'activitat, si n'hi ha. Tampoc és repartible entre les sòcies.

Taula 36: Balanç inicial segons supòsit de finançament 1.

ACTIU		
Actiu No corrent		IMPORT
	Despeses d'obertura de l'establiment	480.37 €
Immovilitzat Immaterial		763.64 €
	Propietat Industrial	0.00 €
	Drets de Traspàs	0.00 €
	Fons de comerç	0.00 €
	Aplicacions informàtiques (Amortització Acumulada)	763.64 €
Immovilitzat Material		34,037.19 €
	* Edificis, locals i terrenys	0.00 €
	Construccions	0.00 €
	Instal·lacions	16,983.47 €
	Maquinaria	0.00 €
	Utillatge	0.00 €
	Mobiliari	14,330.58 €
	Elements de transport	1,082.64 €
	Equips informàtics	859.50 €
	Altres immobilitzat material	780.99 €
Immovilitzat financer		1,624.79 €
	Dipòsit per arrendament de local	1,624.79 €
	Inversions financeres a llarg termini	
TOTAL ACTIU NO CORRENT		36,905.99 €
Actiu Corrent		IMPORT
	Existències	0.00 €
Deutors		7,750.26 €
	Clients	0.00 €
	Administracions públiques per subvencions	
	Hisenda pública per IVA suportat inicial	7,750.26 €
Tresoreria		76,923.75 €
	Caixa	0.00 €
	Bancs	76,923.75 €
Inversions a curt termini		0.00 €
TOTAL ACTIU CORRENT		84,674.01 €
TOTAL ACTIU		121,580.00 €

PASSIU			
Patrimoni Net			35,000.00 €
	Fons Propis		35,000.00 €
	Fons Social		5,000.00 €
	Pèrdues i Guanyys		0.00 €
	Aportacions dels Socis Cooperativistes		30,000.00 €
	Reserves		0.00 €
	Fons Reserva Obligatori		0.00 €
	Fons Reserva Voluntari		0.00 €
	Provisions		0.00 €
Passiu No Corrent			30,000.00 €
	Deutes amb entitats de crèdit a llarg termini		30,000.00 €
	Altres creditors a llarg termini		0.00 €
	Fons d'Educació i Promoció Cooperativa		0.00 €
Passiu Corrent			56,580.00 €
	Deutes amb entitats de crèdit a curt termini		0.00 €
	Altres Creditors		0.00 €
	Proveïdors		0.00 €
	Hisenda Pública Creditora		0.00 €
	Seguretat Social Creditora		0.00 €
	Subvencions de Capital		56,580.00 €
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU			121,580.00 €

Font: Elaboració pròpia.

9.1.3. Supòsit de finançament 2

- Aportació dels socis de **13.000€**, distribuït de la següent manera:
 - o Sòcia fundadora: 5.000€
 - o Sòcia treballadora B: 2.000€
 - o Sòcia treballadora C: 2.000€
 - o Sòcia treballadora D: 2.000€
 - o Sòcia treballadora E: 2.000€

- Fons social de **5.000€**, aportant cada sòcia 1.000€.

- Subvenció Institut Català de la Dona: Serà l'equivalent als salaris de les 4 sòcies treballadores, i les despeses de la seguretat social (menys l'IRPF). La quantia de la subvenció serà de **56.580€ anuals**.

- Préstec bancari de la cooperativa Coop57, d'una quantia de **47.000€**, a retornar en 10 anys, sense comissions ni altres despeses, amb una TAE del 4,9% i 1 any de carència. La quota anual dels tres primers anys és la que es mostra a la taula 2. Els interessos suposaran una despesa per a l'exercici i l'amortització del préstec una sortida de capital, com s'observa a la Taula 37.

Taula 37: Quotes préstec supòsit 2.

	QUOTA ANUAL	QUOTA INTERESSOS	QUOTA AMORTITZACIÓ
1	5,954.57 €	2,219.87 €	3,734.70 €
2	5,954.57 €	2,032.70 €	3,921.87 €
3	5,954.57 €	1,979.99 €	3,974.58 €

Font: Elaboració pròpia.

Amb tot l'esmentat anteriorment, el balanç de situació a l'inici de l'activitat és el que es mostra a la Taula 38, on apareix només el finançament del supòsit 2, ja que les inversions són les mateixes que al supòsit 1.

Taula 38: Balanç inicial segons supòsit de finançament 2.

PASSIU		
Patrimoni Net		18,000.00 €
Fons Propis		18,000.00 €
Fons Social		5,000.00 €
Pèrdues i Guanys		0.00 €
Aportacions dels Socis Cooperativistes		13,000.00 €
Reserves		0.00 €
Fons Reserva Obligatori		0.00 €
Fons Reserva Voluntari		0.00 €
Provisions		0.00 €
Passiu No Corrent		47,000.00 €
Deutes amb entitats de crèdit a llarg termini		47,000.00 €
Altres creditors a llarg termini		0.00 €
Fons d'Educació i Promoció Cooperativa		0.00 €
Passiu Corrent		56,580.00 €
Deutes amb entitats de crèdit a curt termini		0.00 €
Altres Creditors		0.00 €
Proveïdors		0.00 €
Hisenda Pública Creditora		0.00 €
Seguretat Social Creditora		0.00 €
Subvencions de capital		56,580.00 €
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU		121,580.00 €

Font: Elaboració pròpia.

9.2. Previsió d'ingressos i despeses

Les **despeses (sense IVA)** en serveis exteriors del primer any del Niu Cooperativa es distribueixen de la següent manera:

- Esmorzar: Segons l'establert a l'apartat 5.4.2, el cost de l'esmorzar comporta un 25,9% dels ingressos d'aquest. Així doncs, dependrà de cada escenari de vendes.
- Lloguer de l'establiment: 9.748,76€ anuals.
- Assegurança a tot risc (Cooperativa Arc): 330,58€ anuals.
- Serveis de professionals independents (Pàgina web i bugaderia): 2.789,26€ anuals.
- Màrqueting i publicitat: 1.454,55€ anuals.
- Distribució: La Plataforma de pagament té un cost del 2.95% per cada transacció i dependrà dels ingressos de vendes. Suposarem que un 50% dels pagaments es realitzen a través de la pàgina web.
- Subministraments: El cost anual serà d'aproximadament 8.922,31€, dels quals:
 - o Internet i telèfon: 83€ mensuals, amb 1GB d'internet de fibra òptica, trucades il·limitades i 20GB de dades mòbils (Cooperativa de consum Som Connexió). Al mes de gener s'imputaran a més 100€ d'alta de sòcies.
 - o Gas: 200€ mensuals (Naturgy)
 - o Aigua: 300€ mensuals (Aigües de Lleida)
 - o Electricitat: 300€ mensuals (Cooperativa de consum Som Energia). Al mes de gener s'imputaran a més 100€ d'alta de sòcies.

Els costos es mantindran pel segon i tercer any. No obstant això, patiran una pujada del 2% respecte a l'any anterior a causa de l'IPC.

Els **costos dels serveis bancaris** dependran del supòsit de finançament. Així doncs, a la Taula 39 es veuen reflectides les despeses del supòsit 1 i a la Taula 40 les del supòsit 2.

Taula 39: Despeses segons supòsit de finançament 1.

Servei	Primer any	Segon any	Tercer any
Lloguers	9,748.76	9,943.74	10,142.61
Rentings	0.00	0.00	0.00
Reparacions	0.00	0.00	0.00
Serveis professionals independents (Pàgina web i bugaderia)	2,789.26	2,845.04	2,901.94
Transports	0.00	0.00	0.00
Primes d'assegurança	330.58	337.19	343.93
Serveis Bancaris	1,416.94	1,445.28	1,474.18
Despeses de finançament (supòsit 1)	1,416.94	1,297.47	1,263.82
Altres Serveis bancaris	0.00	0.00	0.00
Màrqueting i publicitat	1,454.55	1,483.64	1,513.31
Subministraments	8,922.31	9,100.76	9,282.78
Altres serveis	0.00	0.00	0.00
TOTAL	24,662.39	25,155.64	25,658.76

Font: Elaboració pròpia.

Taula 40: Despeses segons supòsit de finançament 2.

Servei	Primer any	Segon any	Tercer any
Lloguers	9,748.76	9,943.74	10,142.61
Rentings	0.00	0.00	0.00
Reparacions	0.00	0.00	0.00
Serveis professionals independents (Pàgina web i bugaderia)	2,789.26	2,845.04	2,901.94
Transports	0.00	0.00	0.00
Primes d'assegurança	330.58	337.19	343.93
Serveis Bancaris	2,219.87	2,264.27	2,309.55
Despeses de finançament (supòsit 2)	2,219.87	2,032.70	1,979.99
Altres Serveis bancaris	0.00	0.00	0.00
Màrqueting i publicitat	1,454.55	1,483.64	1,513.31
Subministraments	14,707.44	15,001.59	15,301.62
Altres serveis	0.00	0.00	0.00
TOTAL	31,250.45	31,875.46	32,512.97

Font: Elaboració pròpia.

Els costos dels **recursos humans** s'han calculat en base a l'esmentat a l'apartat 7.3. Així doncs, i tenint en compte que el cost per a l'empresa és el salari net + la formació + la quota de l'IRPF + la Seguretat Social a càrrec de l'empresa, el cost total i mensual és el que mostra la Taula 41.

Taula 41: Despeses en recursos humans.

Sòcia	Règim	Tipus	Salari Brut	Salari Net
Sòcia fundadora (RRHH, planificació estratègica)	General	Fixe 12 pagues	31,200.00	24,000
Sòcia treballadora (Recepció i màrqueting)	General	Fixe 12 pagues	13,000.00	10,000
Sòcia treballadora (Recepció i màrqueting)	General	Fixe 12 pagues	13,000.00	10,000
Sòcia treballadora (Manteniment i neteja)	General	Fixe 12 pagues	16,900.00	13,000
Sòcia treballadora (F&B, administració i finances)	General	Fixe 12 pagues	16,900.00	13,000
TOTAL	-	-	91,000.00	70,000.00

Ajudes socials	Pla de formació	IRPF i SS (30%)	Cost Total	Cost Total Mensual
0.00	Gratuït	7,200.00	31,200.00	2,600.00
1,044	Gratuït	3,000.00	14,044.00	1,170.33
1,044	Gratuït	3,000.00	14,044.00	1,170.33
1,044	Gratuït	3,900.00	17,944.00	1,495.33
1,044	550	3,900.00	18,494.00	1,541.17
4,176.00	550.00	21,000.00	95,726.00	7,977.17

Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa a les despeses per l'**impost sobre beneficis**, com es tracta d'una societat cooperativa especialment protegida, en ser una cooperativa de treball associat sense ànim de lucre aquest serà d'un 20% sobre els beneficis (els anys que s'imputin pèrdues aquest cost serà 0).

Per a realitzar el càlcul dels **ingressos**, es tindrà en compte la previsió de vendes de l'apartat 5.5, tant pel que fa referència a la temporada alta com a la baixa. Tot i això, els preus dels serveis que s'empraran per a realitzar el càlcul seran els de l'apartat 5.4 però sense incloure l'IVA, tal com es mostra a la Taula 42.

Taula 42: Preu dels serveis sense IVA.

PREUS (sense IVA)	Temporada Alta	Temporada Baixa
Allotjament	33.1	28.1
Esmorzar	7.02	7.02
Lloguer bicicletes	4.13	4.13
Visita l'Olivera	4.96	4.96
Visita Monestir	4.96	4.96
Sala Polivalent	123.97	123.97

Font: Elaboració pròpia.

A més dels ingressos per vendes, obtindrem uns ingressos financers provinents de la subvenció. Aquests ingressos, però, no s'obtindran fins al segon any, ja que l'aprovació de les subvencions té una durada de temps llarga.

9.2.1. Escenari Optimista: Compte de resultats, VAN i TIR

Per ambdós supòsits de finançament, s'ha determinat que els ingressos per vendes augmenten de la següent manera:

- Temporada alta: L'any 2 s'assolirà un 75% de la quota de mercat i es llogarà la sala polivalent 6 cops al mes. L'any 3 s'arribarà a un 80% de la quota i es farà ús de la sala polivalent 7 cops al mes.

- Temporada baixa: El segon any s'assoleix un 45% de la quota de mercat i la sala s'utilitzarà 4 cops al mes. El tercer, en canvi, s'arribarà al 50% de la quota i la sala es farà servir 5 cops al mes.

- **Supòsit de finançament 1**

En aquest cas s'observa que el resultat al primer any és negatiu però gràcies al fet que les vendes augmenten i, també a l'obtenció de la subvenció, el segon i tercer any s'assoleixen resultats positius.

Taula 43: Compte de pèrdues i guanys del supòsit de finançament 1 i de l'escenari de vendes optimista.

INGRESSOS	Primer any	Segon any	Tercer any
Vendes	107,542.21	117,592.75	127,643.30
Existències finals	0.00	0.00	0.00
Ingressos financers (per subvencions)	0.00	56,580.00	56,580.00
Incentius	0.00	0.00	0.00
TOTAL	107,542.21	174,172.75	184,223.30
Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
Distribució (plataforma de pagament)	1,586.25	1,734.49	1,882.74
Esmorzar	3,395.90	3,686.84	3,977.79
Despesa de personal	69,450.00	69,450.00	69,450.00
S.S. a cargo de la empresa	16,100.00	16,100.00	16,100.00
Formació treballadores	550.00	550.00	550.00
Publicitat i promoció	1,454.55	1,483.64	1,513.31
Tributs (IRPF)	4,900.00	4,900.00	4,900.00
Subministres (llum, aigua, telèfon, internet, etc.)	8,922.31	9,100.76	9,282.78
Lloguers	9,748.76	9,943.74	10,142.61
Primes d'assegurança	330.58	337.19	343.93
Manteniment i reparacions	0.00	0.00	0.00
Transports	0.00	0.00	0.00
Serveis exteriors (pàgina web i bugaderia)	2,789.26	2,845.04	2,901.94
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat material	2,137.25	2,137.25	2,137.25
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat immaterial	154.00	154.00	154.00
Provisions	0.00	0.00	0.00
TOTAL	119,932.60	120,688.45	121,453.61
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-12,390.40	53,484.30	62,769.69
Despeses financeres del préstec (interessos)	1,416.94	1,297.47	1,263.82
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	1,416.94	1,297.47	1,263.82
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-13,807.34	52,186.83	61,505.87
Impost sobre beneficis	0.00	10,437.37	12,301.17
Benefici Net	-13,807.34	41,749.46	49,204.70

Font: Elaboració pròpia.

Pel que fa referència al Valor Actual Net (VAN) de la inversió, veiem que amb una taxa d'actualització del 4% anual, aquest és positiu, el que indica que el projecte generarà riquesa més enllà del retorn del capital invertit al projecte.

En relació amb la Taxa Interna de Retor (TIR), és la taxa d'interès amb la qual el VAN és igual a 0. Com el valor d'aquesta és major a 0, podem afirmar que el projecte és

viable en un escenari de vendes optimista i en un supòsit de finançament 1, ja que obtindríem un retorn i una rendibilitat de la inversió inicial.

Taula 44: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 1 i l'escenari de vendes optimista.

VAN i TIR	INICIAL	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		107,542.21	174,172.75	184,223.30		
Despeses		121,349.54	121,985.92	122,717.43		
Fluxe de Caixa		-13,807.34	52,186.83	61,505.87		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-13,276.29	48,249.65	54,678.49		
VAN	15,452.84					
TIR	12.3%					

Font: Elaboració pròpia.

- **Supòsit de finançament 2**

Taula 45: Compte de pèrdues i guanys segons el supòsit de finançament 2 i un escenari de vendes optimista.

INGRESSOS	Primer any	Segon any	Tercer any
TOTAL	107,542.21	174,172.75	184,223.30
Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
TOTAL	119,932.60	120,688.45	121,453.61
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-12,390.40	53,484.30	62,769.69
Despeses financeres del préstec (interessos)	2,219.87	2,032.70	1,979.99
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	2,219.87	2,032.70	1,979.99
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-14,610.27	51,451.60	60,789.70
Impost sobre beneficis	0.00	10,290.32	12,157.94
Benefici Net	-14,610.27	41,161.28	48,631.76

Font: Elaboració pròpia.

En aquest supòsit, tornem a veure que fins al segon any no obtenim beneficis. Tot i això, pel fet que en aquest supòsit el finançament aliè és major, les despeses financeres són majors que al supòsit 1 i és per aquesta raó que el benefici net és menor en el segon i tercer any.

Taula 46: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 2 i un escenari de vendes optimista.

VAN i TIR	INICIAL	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		107,542.21	174,172.75	184,223.30		
Despeses		122,152.47	122,721.15	123,433.60		
Fluxe de Caixa		-14,610.27	51,451.60	60,789.70		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-14,048.33	47,569.89	54,041.82		
VAN	13,516.01					
TIR	11.3%					

Font: Elaboració pròpia.

El VAN i la TIR d'aquest supòsit de finançament i escenari de vendes optimistes són positius, fet que indica que el projecte seria viable. Tot i això, degut al fet que com a major TIR millor, escolliríem el supòsit de finançament 1, ja que suposa una major rendibilitat de la inversió inicial.

9.2.2. Escenari Realista: Compte de resultats, VAN i TIR

Per ambdós supòsits de finançament, s'ha determinat que els ingressos per vendes augmenten de la següent manera:

- Temporada alta: L'any 2 s'assolirà un 55% de la quota de mercat i es llogarà la sala polivalent 6 cops al mes. L'any 3 s'arribarà a un 60% de la quota i es farà ús de la sala polivalent 7 cops al mes.
- Temporada baixa: El segon any s'assoleix un 25% de la quota de mercat i la sala s'utilitzarà 4 cops al mes. El tercer, en canvi, s'arribarà al 30% de la quota i la sala es farà servir 5 cops al mes.

- **Supòsit de finançament 1**

Taula 47: Compte de pèrdues i guanys segons el supòsit de finançament 1 i un escenari de vendes realista.

INGRESSOS	Primer any	Segon any	Tercer any
Vendes	73,290.58	83,341.13	93,391.67
Existències finals	0.00	0.00	0.00
Ingressos financers (per subvencions)	0.00	56,580.00	56,580.00
Incentius	0.00	0.00	0.00
TOTAL	73,290.58	139,921.13	149,971.67
Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
Distribució (plataforma de pagament)	1,081.04	1,229.28	1,377.53
Esmorzar	2,232.12	2,523.07	2,814.01
Despesa de personal	69,450.00	69,450.00	69,450.00
S.S. a cargo de la empresa	16,100.00	16,100.00	16,100.00
Formació treballadores	550.00	550.00	550.00
Publicitat i promoció	1,454.55	1,483.64	1,513.31
Tributs (IRPF)	4,900.00	4,900.00	4,900.00
Subministres (llum, aigua, telèfon, internet, etc.)	8,922.31	9,100.76	9,282.78
Lloguers	9,748.76	9,943.74	10,142.61
Primes d'assegurança	330.58	337.19	343.93
Manteniment i reparacions	0.00	0.00	0.00
Transports	0.00	0.00	0.00
Serveis exteriors (pàgina web i bugaderia)	2,789.26	2,845.04	2,901.94
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat material	2,137.25	2,137.25	2,137.25
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat immaterial	154.00	154.00	154.00
Provisions	0.00	0.00	0.00
TOTAL	118,768.83	119,524.68	120,289.83
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-45,478.24	20,396.45	29,681.84
Despeses financeres del préstec (interessos)	1,416.94	1,297.47	1,263.82
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	1,416.94	1,297.47	1,263.82
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-46,895.18	19,098.98	28,418.02
Impost sobre beneficis	0.00	3,819.80	5,683.60
Benefici Net	-46,895.18	15,279.18	22,734.42

Font: Elaboració pròpia.

En un escenari de vendes realista, obtenim també beneficis a partir del segon any, quan obtenim la subvenció i augmenten les vendes de forma considerable. Tot i això, com que és un escenari de vendes menor, el resultat net és també més petit.

Amb relació al VAN i la TIR, en aquest cas els fluxos de caixa no són suficients per a obtenir un retorn de la inversió inicial, fet que causa que ambdós indicadors siguin menors a 0. Això fa preveure que en aquest escenari i supòsit de finançament, el projecte no seria viable econòmicament, com a mínim en un període de 3 anys.

Taula 48: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 1 i un escenari de vendes realista.

VAN i TIR	Inicial	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		73,290.58	139,921.13	149,971.67		
Despeses		120,185.77	120,822.15	121,553.65		
Fluxe de Caixa		-46,895.18	19,098.98	28,418.02		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-45,091.52	17,658.08	25,263.52		
VAN	-69,572.17					
TIR	-35.1%					

Font: Elaboració pròpia.

- **Supòsit de finançament 2**

Com al supòsit 1, obtenim beneficis només a partir del segon any. Aquests, però, són menors a causa d'unes majors despeses financeres. El VAN i la TIR en aquest cas també són negatius i indiquen una inviabilitat del projecte.

Taula 49: Compte de pèrdues i guanys segons el supòsit de finançament i un escenari de vendes realista.

Ingressos	Primer any	Segon any	Tercer any
TOTAL	73,290.58	139,921.13	149,971.67
Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
TOTAL	118,768.83	119,524.68	120,289.83
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-45,478.24	20,396.45	29,681.84
Despeses financeres del préstec (interessos)	2,219.87	2,032.70	1,979.99
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	2,219.87	2,032.70	1,979.99
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-47,698.11	18,363.75	27,701.85
Impost sobre beneficis	0.00	3,672.75	5,540.37
Benefici Net	-47,698.11	14,691.00	22,161.48

Font: Elaboració pròpia.

Taula 50: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 2 i un escenari de vendes realista.

VAN i TIR	INVERSIÓ INICIAL	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		73,290.58	139,921.13	149,971.67		
Despeses		120,988.70	121,557.38	122,269.82		
Fluxe de Caixa		-47,698.11	18,363.75	27,701.85		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-45,863.57	16,978.32	24,626.85		
VAN	-71,509.00					
TIR	-36%					

Font: Elaboració pròpia.

En ambdós supòsits, i per tal de millorar els resultats, es podrien pujar els preus dels serveis per tal d'obtenir uns majors ingressos per vendes i un retorn de la inversió major i que el projecte fos rendible.

9.2.3. Escenari Pessimista: Compte de resultats, VAN i TIR

Per ambdós supòsits de finançament, s'ha determinat que els ingressos per vendes augmenten de la següent manera:

- **Temporada alta:** L'any 2 s'assolirà un 35% de la quota de mercat i es llogarà la sala polivalent 6 cops al mes. L'any 3 s'arribarà a un 40% de la quota i es farà ús de la sala polivalent 7 cops al mes.
- **Temporada baixa:** El segon any s'assoleix un 15% de la quota de mercat i la sala s'utilitzarà 4 cops al mes. El tercer, en canvi, s'arribarà al 20% de la quota i la sala es farà servir 5 cops al mes.

- **Supòsit de finançament 1**

En aquest escenari de vendes no s'assoleixen beneficis fins a l'any 3, sent aquests molt baixos a causa de l'elevada inversió en despeses i les disminuïdes vendes. A més a més, el VAN i la TIR són ambdós negatius, pel que indica que el projecte no seria viable.

Taula 51: Compte de pèrdues i guanys segons el supòsit de finançament 1 i un escenari de vendes pessimista.

INGRESSOS	Primer any	Segon any	Tercer any
Vendes	45,246.38	55,296.93	65,347.47
Existències finals	0.00	0.00	0.00
Ingressos financers (per subvencions)	0.00	56,580.00	56,580.00
Incentius	0.00	0.00	0.00
TOTAL	45,246.38	111,876.93	121,927.47
Despeses	Primer any	Segon any	Tercer any
Distribució (plataforma de pagament)	667.38	815.63	963.88
Esmorzar	1,294.12	1,585.06	1,876.01
Despesa de personal	69,450.00	69,450.00	69,450.00
S.S. a cargo de la empresa	16,100.00	16,100.00	16,100.00
Formació treballadores	550.00	550.00	550.00
Publicitat i promoció	1,454.55	1,483.64	1,513.31
Tributs (IRPF)	4,900.00	4,900.00	4,900.00
Subministres (llum, aigua, telèfon, internet, etc.)	8,922.31	9,100.76	9,282.78
Lloguers	9,748.76	9,943.74	10,142.61
Primes d'assegurança	330.58	337.19	343.93
Manteniment i reparacions	0.00	0.00	0.00
Transports	0.00	0.00	0.00
Serveis exteriors (pàgina web i bugaderia)	2,789.26	2,845.04	2,901.94
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat material	2,137.25	2,137.25	2,137.25
Dotació a l'amortització de l'immobilitzat immaterial	154.00	154.00	154.00
Provisions	0.00	0.00	0.00
TOTAL	117,830.82	118,586.68	119,351.83
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-72,584.44	-6,709.75	2,575.65
Despeses financeres del préstec (interessos)	1,416.94	1,297.47	1,263.82
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	1,416.94	1,297.47	1,263.82
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-74,001.38	-8,007.22	1,311.83
Impost sobre beneficis	0.00	0.00	262.37
Benefici Net	-74,001.38	-8,007.22	1,049.46

Font: Elaboració pròpia.

Taula 52: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 1 i un escenari de vendes pessimista.

VAN	INVERSIÓ INICIAL	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		45,246.38	111,876.93	121,927.47		
Despeses		119,247.76	119,884.15	120,615.65		
Fluxe de Caixa		-74,001.38	-8,007.22	1,311.83		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-71,155.17	-7,403.12	1,166.21		
VAN	-139,226.28					
TIR	#¡NUM!					

Font: Elaboració pròpia.

- **Supòsit de finançament 2**

En aquest supòsit de finançament tampoc s'assoleixen beneficis fins a l'any 3, sent aquests més baixos que al supòsit 1. A més a més, el VAN i la TIR són ambdós negatius, pel que indica que el projecte no seria viable amb aquesta previsió de vendes.

Taula 53: Compte de pèrdues i guanys segons el supòsit de finançament 2 i un escenari de vendes pessimista.

Ingressos	Primer any	Segon any	Tercer any
TOTAL	45,246.38	111,876.93	121,927.47
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
TOTAL	117,830.82	118,586.68	119,351.83
RESULTADO DE EXPLOTACION	-72,584.44	-6,709.75	2,575.65
Despeses financeres del préstec (interessos)	2,219.87	2,032.70	1,979.99
Altres despeses financeres	0.00	0.00	0.00
RESULTAT FINANCER	2,219.87	2,032.70	1,979.99
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-74,804.31	-8,742.45	595.66
Impost sobre beneficis	0.00	0.00	119.13
Benefici Net	-74,804.31	-8,742.45	476.52

Font: Elaboració pròpia.

Taula 54: VAN i TIR segons el supòsit de finançament 2 i un escenari de vendes pessimista.

VAN	INVERSIÓ	Primer any	Segon any	Tercer any		
Període		1	2	3		
Ingressos		45,246.38	111,876.93	121,927.47		
Despeses		119,247.76	119,884.15	120,615.65		
Fluxe de Caixa		-74,001.38	-8,007.22	1,311.83		
Taxa d'actualització		4%	4%	4%		
Valor actualitzat	-65,000.00	-71,155.17	-7,403.12	1,166.21		
VAN	-139,226.28					
TIR	#¡NUM!					

Font: Elaboració pròpia.

9.3. Punt mort

El punt mort o punt d'equilibri és el nombre d'unitats de servei d'allotjament que s'han d'assolir per tal que els ingressos obtinguts puguin cobrir les despeses. En aquest punt, El niu Cooperativa no obtindria ni beneficis ni pèrdues.

Pel fet que les despeses són diferents al supòsit 1 i 2, es procedirà a calcular el punt mort en funció de cada supòsit de finançament.

Taula 55: Punt mort segons el supòsit 1.

	PUNT MORT (supòsit 1)	Any 1	Any 2	Any 3
ALLOTJAMENT	Preu de Venda Unitari Temporada Alta	40	40	40
	Despeses Variables Unitàries	1.18	1.18	1.18
	Despeses Fixes	117,953.64	118,299.08	118,739.64
	Punt Mort Anual Temporada Alta	1859.5	1865.0	1871.9
	Preu de Venda Unitari Temporada Baixa	34	34	34
	Despeses Variables Unitàries	1.003	1.003	1.003
	Despeses Fixes	117,953.64	118,299.08	118,739.64
	Punt Mort Anual Temporada Baixa	1387.0	1391.0	1396.2
	Punt Mort Anual Total	3246.5	3256.0	3268.2

Font: Elaboració pròpia.

En aquest supòsit, el punt mort anual seria de 3.247 unitats d'allotjament l'any 1, 3.256 l'any 2 i per últim, 3.268 habitacions l'any 3.

Al supòsit 2, en canvi, el punt mort del servei d'allotjament és de 3.269 unitats d'allotjament l'any 1, 3.276 l'any 2 i 3.288 habitacions l'any 3.

Taula 56: Punt mort segons el supòsit 2.

	PUNT MORT (supòsit 2)	Any 1	Any 2	Any 3
ALLOTJAMENT	Preu de Venda Unitari Temporada Alta	40	40	40
	Despeses Variables Unitàries	1.18	1.18	1.18
	Despeses Fixes	118,756.57	119,034.31	119,455.81
	Punt Mort Anual Temporada Alta	1872.2	1876.6	1883.2
	Preu de Venda Unitari Temporada Baixa	34	34	34
	Despeses Variables Unitàries	1	1	1
	Despeses Fixes	118,756.57	119,034.31	119,455.81
	Punt Mort Anual Temporada Baixa	1396.4	1399.7	1404.6
	Punt Mort Anual Total	3268.6	3276.3	3287.9

Font: Elaboració pròpia.

9.4. Pla de Tresoreria

Per a realitzar el pla de tresoreria es consideraran els tres escenaris: l'optimista, el realista i el pessimista. Tot i això, en aquest cas, s'analitzarà només el supòsit 1 de finançament, ja que és el que més rendibilitat aporta a la cooperativa.

Per tal de calcular la previsió de vendes mensual del primer any, considerarem els següents percentatges, tenint en compte la temporada alta i baixa: gener (1% del total de vendes anual), febrer (2%), març (3%), abril (10%), maig (5%), juny (12%), juliol (18%), agost (20%), setembre (15%), octubre (8%), novembre (3%) i, finalment, desembre (3%).

A més, cal destacar que el pagament de l'IVA (només d'aquells mesos en els quals l'impost repercutit és més gran que el suportat i l'import sigui positiu) es realitza trimestralment.

9.4.1. Escenari optimista

Al pla de tresoreria queden reflectides les entrades de líquid (cobraments) i sortides (pagaments), tenint en compte les operacions que es preveuen pel primer any d'activitat. Tal com s'observa a la Taula 57, al mes de gener l'entrada de capital és l'aportació dels socis, el fons social i el préstec que es demana i els ingressos per vendes. Podem veure que al mes de febrer, març, maig, novembre i desembre les entrades són menors que les sortides, pel que el saldo és negatiu.

De totes maneres, en cap cas s'assoleix una falta de líquid acumulat, pel que en aquest escenari es podrien dur a terme els pagaments de les activitats corrents durant tot l'any.

9.5. Balanç de situació final

En un escenari de vendes optimista i un supòsit de finançament 1, el balanç de situació final de l'any 3 seria el que es mostra a la Taula 60.

Taula 60: Balanç de situació l'any 3.

Actiu No corrent		IMPORT
	Despeses d'obertura de l'establiment	480.37 €
Immobilitzat Immaterial		301.64 €
	Propietat Industrial	0.00 €
	Drets de Traspàs	0.00 €
	Fons de comerç	0.00 €
	Aplicacions informàtiques	763.64 €
	(Amortització Acumulada)	-462.00 €
Immobilitzat Material		27,625.44 €
	* Edificis, locals i terrenys	0.00 €
	Construccions	0.00 €
	Instal·lacions	16,983.47 €
	Maquinària	0.00 €
	Utillatge	0.00 €
	Mobiliari	14,330.58 €
	Elements de transport	1,082.64 €
	Equips informàtics	859.50 €
	Altres immobilitzat material	780.99 €
	(Amortització Acumulada)	-6,411.75 €
Immobilitzat financer		1,624.79 €
	Dipòsit per arrendament de local	1,624.79 €
	Inversions financeres a llarg termini	
TOTAL ACTIU NO CORRENT		30,032.24 €
Actiu Corrent		IMPORT
	Existències	0.00 €
Deutors		7,750.26 €
	Clients	0.00 €
	Administracions públiques per subvencions	
	Hisenda pública per IVA suportat inicial	7,750.26 €
Tresoreria		160,944.32 €
	Caixa	0.00 €
	Bancs	160,944.32 €
Inversions a curt termini		0.00 €
TOTAL ACTIU CORRENT		168,694.58 €
TOTAL ACTIU		198,726.82 €

PASSIU		
Patrimoni Net		58,144.05 €
	Fons Propis	35,000.00 €
	Fons Social	5,000.00 €
	Pèrdues anys anteriors	0.00 €
	Aportacions dels Socis Cooperativistes	30,000.00 €
	Reserves	23,144.05 €
	Fons Reserva Obligatori	15,429.36 €
	Fons Reserva Voluntari	7,714.68 €
	Provisions	0.00 €
Passiu No Corrent		84,002.77 €
	Deutes amb entitats de crèdit a llarg termini	30,000.00 €
	Altres creditors a llarg termini	0.00 €
	Fons d'Educació i Promoció Cooperativa	54,002.77 €
Passiu Corrent		56,580.00 €
	Deutes amb entitats de crèdit a curt termini	0.00 €
	Altres Creditors	0.00 €
	Proveïdors	0.00 €
	Hisenda Pública Creditora	0.00 €
	Seguretat Social Creditora	0.00 €
	Subvencions de Capital	56,580.00 €
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU		198,726.82 €

Font: Elaboració pròpia.

Podem observar com tant l'actiu com el passiu augmenten considerablement, tenint en compte l'amortització acumulada dels tres anys i la imputació de les pèrdues del primer any i la dotació a les reserves (tant obligatòries com voluntàries) i al fons d'educació.

9.6. Conclusions i viabilitat

Una vegada analitzat el pla econòmic-financer, tenint en compte les despeses, les inversions, els dos supòsits de finançament i els tres escenaris d'ingressos, es poden extreure diverses conclusions en referència a la viabilitat del Niu Cooperativa:

- La inversió inicial que es requereix per posar en marxa el projecte és molt elevada, i per això cal enllestir les reformes i la posada en marxa per a poder assolir ingressos al gener de l'any 2021.
- Només a l'escenari de vendes optimista es recuperaria la inversió inicial, així que assolir un 70% de la quota de mercat l'any 1 en temporada alta i un 40% en temporada baixa el mateix any, hauria de ser l'objectiu a aconseguir.

- En el cas que no s'arribés a un escenari de vendes optimista, s'hauria de plantejar augmentar el preu de venda dels serveis, augmentar l'oferta de serveis secundaris així com buscar nous nínxols de mercat.
- La diferència principal entre els supòsits de finançament recau en el fet que en el primer la quantia del préstec és menor, així com les despeses bancàries que se'n deriven. Tot i que la diferència en les quotes a pagar mensualment no són massa grans, s'hauria d'optar per l'opció on la cooperativa depengués menys de finançament extern (supòsit 1).

Així doncs, si tenim en consideració l'escenari de vendes optimista d'ambdós supòsits, es demostra que el projecte té rendibilitat i es podria recuperar la inversió inicial, amb una taxa de rendibilitat que va des del 12,3% en el supòsit 1 a l'11,3% al supòsit 2.

10. Conclusions

El Niu Cooperativa, SCCL., és una de les poques cooperatives de treball associat sense ànim de lucre especialitzada en allotjament rural presents a Catalunya. Tot i això, creiem que és una bona proposta per a satisfer una necessitat real dels clients i, al mateix temps, contribuir a millorar les condicions de vida d'un dels sectors més desemparats de la societat: les dones víctimes de violència de gènere.

A més d'oferir el servei d'allotjament, El Niu Cooperativa dona la possibilitat als clients de consumir el servei d'esmorzar al mateix establiment (amb productes frescos, de temporada i de proximitat), així com visites guiades a la Cooperativa de l'Olivera i a les seves vinyes, visites al Monestir de Santa Maria i una sala polivalent de 100m² amb capacitat per a 50 persones.

Un cop analitzada la competència, s'ha observat que El Niu Cooperativa és l'únic establiment amb finalitat social (oferint un servei més sostenible) de la comarca de l'Urgell, així com de les comarques de la Ruta del Vi de Lleida i de la Ruta del Cister. Així doncs, el factor diferenciador serà el d'oferir un servei de qualitat i sostenible.

Pel que fa referència al públic objectiu, El Niu Cooperativa es dirigeix a diferents tipologies de clients: turistes rurals, enoturistes i, amb la finalitat de mantenir l'ocupació durant la temporada baixa, turistes sèniors jubilats. Per a cada un d'ells, s'ha establert un pla de comunicació i de distribució específic.

Amb l'objectiu de dissenyar tot el procediment de la prestació de serveis, des de la captació del client fins al servei post-venda, s'ha establert un pla d'operacions, així com el seu pressupost.

Per tal d'oferir un servei de qualitat, és necessària la implicació, en un primer moment, de 5 sòcies treballadores amb les següents funcions: recursos humans i planificació estratègica, recepció i màrqueting, manteniment i neteja, *food&beverage* i administració i finances.

Finalment, la valoració d'aquest projecte és positiva, tot considerant aquest una proposta viable: mercat suficientment gran, rendibilitat econòmica i reducció de les externalitats negatives del sector turístic a través del seu impacte social.

11. Referències bibliogràfiques

Agència Catalana de Turisme. (2012). *Guia d'establiments de Turisme Rural*.

Agència Catalana de Turisme. (2019). Turisme Rural. Retrieved December 16, 2019, from <http://act.gencat.cat/programes/turisme-rural/>

Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Identidad cooperativa: nuestros principios y valores*. Retrieved from <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

Aracoop. (2016). Guia pràctica del procés de constitució d'una empresa cooperativa. *Generalitat de Catalunya*. Retrieved from http://www.aracoop.coop/GuiaCreacio/wp-content/uploads/2016/02/guia_coop_2016_web.pdf%5Cn

Belhouari, A., Buendía Martínez, I., Lapointe, M.-J., & Tremblay, B. (2005). La Responsabilidad social de las Empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas? CIRIEC - España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 191–208.

Città Solare. (2019). *Chi siamo – Città Solare*. Retrieved December 10, 2019, from <http://www.cittasolare.org/chi-siamo>

Club Rural, Universidad Nebrija. (2019). *Del turismo rural en España*. Retrieved from <https://www.clubrural.com/barometro-turismo-rural/barometro-turismo-rural-1-semester-2019.pdf>

Col·lectiu Ronda. (2020). No Title. Retrieved May 31, 2020, from <https://www.cronda.coop/>

Coopdemà. (2020). No Title. Retrieved May 31, 2020, from <https://www.coopdema.cat/>

Cooperativa del Camp. (2019). Oli d'oliva verge extra | Cooperativa de Vallbona de les Monges. Retrieved December 19, 2019, from <http://www.coopvallbona.com/>

Cooperatives de Treball de Catalunya. (2000). *Eines per a la Formació d'una*

Cooperativa. 8, 116–120.

Cooperatives de Treball. (2019a). *Principis i valors del cooperativisme* | Cooperatives. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.cooperativest treball.coop/la-federacio/historia/principis-valors-del-cooperativisme>

Cooperatives de Treball. (2019b). *Què és una cooperativa?* | Cooperatives. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.cooperativest treball.coop/suport/crear-una-cooperativa/que-es-una-cooperativa>

Decret 203/2003, de l'1 d'agost, sobre l'estructura i el funcionament del Registre general de cooperatives de Catalunya. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/d/2003/08/01/203>

Els Caus de Mura. (2019). *ALBERG ELS CAUS DE MURA*. Retrieved December 12, 2019, from <http://elscausdemura.coop/>

FAECTA. (2014). *Turismo Andaluz Responsable, Turismo de otro modo / www.faecta.coop BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INTERCOOPERACIÓN MANUAL DE INTERCOOPERACIÓN TURÍSTICA COOPERATIVA BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INTERCOOPERACIÓN*. 1–26. Retrieved from www.faecta.coop

FAECTA. (2019). FAECTA: *¿Por qué una cooperativa de trabajo?* Retrieved December 10, 2019, from <https://www.faecta.coop/index.php?id=por-que-cooperativa-de-trabajo>

Fernández Méndez, M. (2002). El papel del cooperativismo en el turismo rural de la Comunidad Valenciana. *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (41), 183–212.

Fundació ARED. (2014). *“Integració sociolaboral de dones víctimes de violència masclista.”* Retrieved from <http://www.fundacioared.org>

Fundació ARED. (2019). *Què fem?* | Fundació ARED. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.fundacioared.org/ca/que-fem>

García, F. (2017). *Anuari Estadístic del Turisme i de l'Oci de Lleida 2017 - 2018*. 1–14.

Generalitat de Catalunya. (2019). *Guia oficial d'establiments turístics*. Retrieved December 19, 2019, from <http://establimentsturistics.gencat.cat/rtcwebquies/AppJava/index.jsp>

Generalitat de Catalunya. (2020). Fiscalitat de les Cooperatives. Retrieved May 31, 2020, from https://treball.gencat.cat/ca/ambits/economia_social/vols_crear_una_cooperativa_o_una_com_constituir_una_cooperativa_o_funcionament_d_una_cooperativa_i_funcionament_d_una_cooperativa/6_fiscalitat/

Global SEO. (2020). Presupuesto SEO -Tarifas, Precios y Cuotas Mensuales SEO / SEM. Retrieved March 4, 2020, from <https://www.global-seo.es/precios-posicionamiento-web-presupuesto-seo/>

Idescat. (2018). Idescat. *Novetats. Estadística de l'activitat en allotjaments de turisme rural. 2018. Dades definitives*. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.idescat.cat/novetats/?id=3377>

IACTA. (2020). No Title. Retrieved May 31, 2020, from <http://iacta.coop/#inici>

Llei 20/1990, del 19 de desembre, sobre el règim fiscal de les cooperatives. <https://www.boe.es/eli/es/l/1990/12/19/20>

L'Olivera Cooperativa. (2019). L'Olivera Cooperativa - Vins i olis. Retrieved December 19, 2019, from http://www.olivera.org/php/06_social.php

La Ruta del Cister. (2019). Què és La Ruta del Cister | La Ruta del Cister. Retrieved December 19, 2019, from <https://www.larutadelcister.info/stub-12>

Renmark Hotel. (2019). *Renmark Hotel - Riverland Accommodation Community Owned Since 1897*. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.renmarkhotel.com.au/>

Rutas del Vino de España. (2018). *Análisis Demanda Rutas del Vino de España*. Retrieved from <https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo994.pdf>

Serrano, E., Crespo, P., Celma, D., & Martínez, E. (2016). *Cooperatives i crisi econòmica ¿una relació causal? Evolució de les cooperatives catalanes creades des del 1970 fins el 2016*.

Som Energia. (2019). *Qui som?* | *Som Energia*. Retrieved December 10, 2019, from <https://www.somenergia.coop/ca/qui-som/>

12. Annexos

Annex 1: Enquesta

1. A l'hora de triar una destinació per fer un viatge, ordena els següents aspectes en ordre de preferència (1: Menys important, 5: Més important):

- a) Preu assequible
- b) Proximitat al lloc de residència
- c) Destinació poc massificada
- d) Destinació certificada com a destinació sostenible
- e) Quantitat atraccions turístiques de la destinació

2. A l'hora de triar una destinació per a una escapada d'un cap de setmana, quina tipologia prefereixes (1: Menys important, 5: Més important)

- a) Turisme de sol i platja
- b) Turisme rural
- c) Turisme urbà
- d) Turisme cultural
- e) Turisme actiu (Esportiu)

3. En la seva majoria, amb qui viatges a destinacions de turisme rural?

- a) Familiars
- b) Amics
- c) Parella
- d) Altres: ____

4. Freqüència de consum d'allotjaments de turisme rural (per exemple: masies, masoveries, cases de poble independents o compartides)

- a) Entre 1 i 2 cops a l'any
- b) Entre 3 i 4 cops a l'any

c) Entre 5 i 6 cops a l'any

c) Més de 6 cops a l'any

5. A l'hora d'escollir una destinació de turisme rural, quins són els factors més importants en la teva decisió (1: Menys important, 5: Més important)

a) Oferta gastronòmica de la zona

b) Recursos enològics de la zona (vinyes, cellers, etc.)

c) Recursos culturals de la zona (museus, restes arqueològiques, monestirs, etc.)

d) Recursos esportius

e) Distància a una ciutat

6. A l'hora de reservar una habitació a un establiment d'allotjament rural, ordena de l'1 al 7 els aspectes que tens més en compte (1 menys en compte, 7 més en compte):

a) Condicions laborals dels treballadors

b) Inserció laboral de persones amb risc d'exclusió social

c) Preu baix

d) Igualtat de gènere en el lloc de treball

e) Categoria

f) Comoditats

g) Serveis extres

7. A l'hora de reservar una habitació a un allotjament turístic rural, ordena de l'1 al 5 els aspectes que tens més en compte (1 menys en compte, 5 més en compte)

a) Contribució a la conservació de la identitat cultural de la destinació

b) Ubicació geogràfica

c) Oferta de productes locals

d) Pertinença a una cadena hotelera internacional

e) Petjada ecològica de l'establiment

8. Quant estaries disposat a pagar per una nit a una habitació d'un establiment d'allotjament rural categoritzat amb 3 espigues (preu per persona i per nit):

- a) Menys de 10 euros
- b) Entre 10 i 20 euros
- c) Entre 20 i 30 euros
- d) Entre 30 i 40 euros
- e) Més de 40 euros

9. Estaries disposat a pagar més per un servei sostenible, que facilités la inclusió social de col·lectius socialment vulnerables?

- a) Sí
- b) No
- c) Depèn

10. Quant estaries disposat a pagar per una nit en un establiment d'allotjament rural de 3 espigues que facilités la independència econòmica i la inclusió social de dones que han patit violència masclista?

- a) Menys de 10 euros
- b) Entre 10 i 20 euros
- c) Entre 20 i 30 euros
- d) Entre 30 i 40 euros
- e) Més de 40 euros

11. Gènere

- a) Masculí
- b) Femení
- c) No binari

12. Edat

- a) Menys de 18 anys
- b) Entre 18 i 25 anys
- c) Entre 26 i 35 anys
- d) Entre 36 i 45 anys
- e) Entre 46 i 65 anys
- f) Més de 65 anys

13. Lloc de residència (ciutat, poble): _____

Annex 2: Característiques de la competència directa

Taula 2: Característiques de la competència directa. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la Guia Oficial d'Establiments Turístics de la Generalitat de Catalunya.

Comarca	Nom Establiment	Ubicació	Tipus	Nº Habitacions	Capacitat	Preu persona/nit
URGELL	Ca la Pascola	Guimerà	C.P.I	4	9	45
	Cal Bovera	Guimerà	C.P.I	6	15	24
	Cal Caminer	Guimerà	C.P.I	4	9	22
	Casa Arrufat	Nalec	C.P.I	5	12	29
	La Torre del Codina	Tàrrega	Masoveria	6	15	26
	Cal Modest 1	Tornabous	Masoveria	4	7	29
	Cal Modest 2	Tornabous	Masoveria	3	5	39
ALT CAMP	Mas Corbella Graner	Alcover	Masoveria	4	10	42
	Mas Corbella Masoveria	Alcover	Masoveria	2	6	45
	Mas Corbella Pairal	Alcover	Masoveria	4	9	41
	Mas la Torre	Mont-Ral	Masia Aïllada	5	10	40
	Rural Jordà	Rodonyà	C.P.C	7	15	37
NOGUERA	Casa Selmo	Àger	C.P.I	2	4	35
	Cal Camats 1	Artesa de Segre	Masoveria	3	6	30
	Cal Colomina	Artesa de Segre	Masoveria	5	11	38
	Mas Serrallimpia	Baronia de Rialb	Masoveria	8	15	36
	Ca la Cecília	Oliola	C.P.I	5	10	31
	Cal Albareda	Oliola	C.P.I	7	9	31
	La Masuca d'en Monfà	Penelles	C.P.I	3	6	25
PALLARS JUSSÀ	Casa Jaumet 2	Gavet de la Conca	C.P.I	2	5	20
	Casa Roca	Gavet de la Conca	C.P.C	6	13	25
	Casa Ramona	Isona i Conca Dellà	C.P.C	4	9	24
	Casa Agulló	Torre de Cabdella	C.P.C	6	11	50
	Casa Teixidó	Torre de Cabdella	C.P.I	3	6	16
PLA D'URGELL	Cal Sinto	Barbens	Masoveria	4	8	30
	Casa Olivé	Castellnou de Seana	C.P.I	5	11	18
GARRIGUES	L'hort 1	Borges Blanques	Masoveria	3	4	32
	L'hort 2	Borges Blanques	Masoveria	3	5	27
	Lo Molí	Juneda	Masoveria	4	9	48

Annex 3: Competència: Pensions i hotels comarca Urgell

Taula 4: Pensions i hotels d'1 a 5 estrelles a la comarca de l'Urgell.

Nom establiment	Tipus	Categoria	Nº hab	Preu ⁸	Serveis	Instal·lacions
Antic Balneari de Rocallaura	Pensió	N/A	9	N/A	N/A	-Menjador -Aparcament Gratuït -Piscina
Blanc i Negre	Hotel	1 *	14	N/A	Animació Infantil / turística	- Menjador -Aparcament Gratuït -Sala convencions
Kipps	Hotel	2 **	25	43,50	Esmorzar	-Aparcament Gratuït -Bar -Sala convencions -Piscina
Stop	Hotel	1*	14	50	-Esmorzar -Animació Infantil / turística	-Menjador -Aparcament Gratuït -Bar -Jardí -Sala convencions
Hotel Ciutat de Tàrrega	Hotel	3***	18	N/A	-Esmorzar	-Menjador -Aparcament de pagament -Bar -Jardí -Sala convencions
Pintor Marsà	Hotel	3***	23	59,85	-Esmorzar -Accessible	-Menjador -Aparcament Gratuït -Bar -Jardí -Sala convencions
Del Carmen	Hotel	3***	31	59,85	-Esmorzar	-Menjador

⁸ En euros, preu orientatiu de l'habitació doble amb bany (Guia Oficial d'Establiments Turístics, 2019).

					-Accessible	-Aparcament de pagament -Bar -Jardí -Sala convencions
Balneari de Rocallaura	Hotel Balneari	4****	82	209	-Esmorzar	-Aparcament gratuït -Bar -Sala convencions -Spa

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la Guia Oficial d'Establiments Turístics de la Generalitat de Catalunya.

Annex 4: Competència: Establiments allotjament rural Urgell

Taula 5: Establiments d'allotjament rural d'1 a 2 espigues o sense categoritzar a la comarca de l'Urgell.

Nom establiment	Tipus	Cate-goria	Nº hab	Nº Places	Preu ⁹	Instal·lacions i Serveis
Cal Paris	C.P.I ¹⁰	No	5	10	50	-Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior
Can Ton	C.P.I	No	2	4	N/A	N/A
La Colomina	C.P.C ¹¹	No	5	15	N/A	N/A
Cal Menut	C.P.I	2	6	10	29	-Lloguer bicicletes -Parc infantil -Llar de foc -Barbacoa -Piscina Coberta
Pla del Bosc	Masoveria	No	4	10	21	-Lloguer bicicletes -Parc infantil -Llar de foc -Barbacoa -Piscina Coberta

⁹ En euros, preu orientatiu per persona i nit (Escapada Rural, 2019).

¹⁰ Casa de Poble Independent

¹¹ Casa de Poble Compartida

						-Piscina infantil
Cal Monic	Masoveria	No	4	8	26	-Barbacoa -Jardí -Piscina
Ca la Carmen	C.P.I	No	4	6	20	-Llar de foc -Barbacoa
Ca la Nina	C.P.I	No	3	6	N/A	-Lloguer Bicycletes
Ca l'Anxica	C.P.I	No	4	11	30	-Accessible -Lloguer de bicicletes -Parc infantil -Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior i coberta
Cal Sort II	C.P.I	No	3	6	22	-Lloguer de bicicletes -Llar de foc
Ca l'Oncle	C.P.I	No	3	4	N/A	N/A
Cal Castell	C.P.I	No	3	4	N/A	-Lloguer de bicicletes -Barbacoa
Cal Amorós	C.P.C	No	3	5	N/A	N/A
Abellerol	C.P.I	No	7	14	42	-Lloguer de bicicletes -Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior i coberta
Ca l'Emilia	C.P.I	No	4	9	27	-Lloguer de bicicletes -Barbacoa
Cal Domingo	C.P.I	No	3	7	30	-Lloguer de bicicletes -Parc infantil -Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior
Cal Farris	C.P.I	No	2	4	39	-Lloguer de bicicletes -Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior

Cal Finestres	C.P.I	No	3	7	28	-Barbacoa -Piscina exterior
Masia Cal Guim	Masia aïllada	No	4	11	36	-Pensió completa -Barbacoa
Cal Pepito	C.P.I	No	2	4	28	-Barbacoa
Cal Ball	C.P.I	No	7	15	40	-Gimnàs -Piscina i solàrium -Spa amb jacuzzi i sauna -Lloguer de bicicletes
Cal Quim	C.P.C	No	3	5	N/A	N/A
Cal Diego	C.P.I	No	2	4	N/A	N/A
Cal Faba	C.P.I	No	4	10	N/A	-Llar de foc -Barbacoa -Piscina exterior
Cal Valls	C.P.I	No	5	14	N/A	-Lloguer bicicletes -Parc infantil -Llar de foc -Barbacoa -Piscina Coberta

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de la Guia Oficial d'Establiments Turístics de la Generalitat de Catalunya

Annex 5: Cooperatives d'allotjament a Europa i al món

Taula 6: Anàlisi dels serveis complementaris de cooperatives d'allotjament a Europa i al món.

Nom Allotjament	Servei	Capacitat (pax)	Preu	Públic	Descripció
Els Caus de Mura	Casaments	Mínim 60 pax	De 28€ a 45€	Adults i Infants	Sala 100m2, totalment equipada
	loga i formacions	30 ioga 50 formacions	De 20€ a 50€	Adults	Sala 100m2
	Colònies	49	1 dia: 8€ 2 dies: 71€ 3 dies: 105€	Infants	Activitats 1 dia (olimpíada rural i geocaching) 2 i 3 dies: tematitzades, en cooperació amb Eina Cooperativa ¹²
Città so.la.re Casa a Colori (Pádova)	Allotjament	60	19€ aprox (habitació compartida) 39€ aprox (habitació individual)	Adults i joves	
	Lloguer bicicletes	-	12€/dia	Adults i joves	Cooperant amb Padova Bike Stop
	Casarotto Room	25	50€/dia	Grups d'adults	Meeting Room

¹² Eina Cooperativa: Cooperativa d'Inserció Laboral sense ànim de lucre que treballa per a la inclusió social i laboral de les persones en risc d'exclusió a través de l'Educació en el Lleure, des de 2007.

						totalment equipat
	Casa Lucia Valentini Terrani (Padova)	Allotjament	50	29€ aprox (hab. Compartida) 49€ aprox (hab. Doble)	Adults, joves, familiars hospitalitzats	Ofertes especials per a familiars de les persones hospitalitzades al <i>Padova Ospitale</i>
		Lloguer bicicletes	-	12€/ dia	Adults i joves	Cooperant amb Padova Bike Stop
	Casa a Colori (Venècia)	Allotjament	50	35€ (Hab individual) 57€ (Hab doble)	Adults i joves	
		Lloguer de bicicletes	-	12€/dia	Adults i joves	Cooperant amb Padova Bike Stop
		Meeting Room	40	De 80€ a 250€	Grups d'adults	Totalment equipat
	Renmark Hotel	Allotjament	134	100€ aprox (Hab doble)	Adults	67 habitacions dobles
		Nanya Bistro (Restaurant)	-	Mig-alt	Adults	Bistró, coffee shop, bai i Beer garden
		Function Room	300	93€	Adults	Sala totalment equipada amb bar privat
		Galery Room	200	93€	Adults	Sala totalment equipada amb bar privat
		First Floor Balcony Room	40	185€	Adults	Terrassa amb vistes al riu Murray

		Board Room	24	50€	Adults	Sala petita per fer reunions
--	--	---------------	----	-----	--------	---------------------------------

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes de (Els Caus de Mura, 2019), (Città Solare, 2019) i (Renmark Hotel, 2019).