



Projecte emprenedor: FENRIR



Treball de final de grau - Entrega Final

Juny del 2021

Nom dels estudiants: Pol Moratalla Canals i Joan Pibernat Maldonado

Nom del tutor: Ismael Hernández

Estudis: Administració d'Empreses i Turisme i Gestió de l'Oci



Índex

| | |
|--|----|
| 1. Introducció | 4 |
| 1.1. Missió | 5 |
| 1.2. Visió..... | 5 |
| 1.3. Valors | 5 |
| 1.4. Equip Emprenedor..... | 5 |
| 2. Entorn | 7 |
| 2.1. Anàlisi PESTEL..... | 7 |
| 2.2. Anàlisi de l'entorn específic..... | 11 |
| 3. Segmentació de clients..... | 13 |
| 3.1. Business model | 15 |
| 4. Proposta de valor..... | 16 |
| 4.1. MVP..... | 18 |
| 4.2. Mida de mercat i quota a aconseguir | 19 |
| 5. Competència..... | 19 |
| 5.1. Xarxes socials..... | 20 |
| 5.2. Plataformes d'ús turístic..... | 21 |
| 6. Pla de màrqueting..... | 22 |
| 6.1. Cartera de productes | 22 |
| 6.2. Pla de comunicació..... | 24 |
| 6.3. Canals de distribució..... | 27 |
| 6.4. Relació amb l'usuari..... | 28 |
| 6.5. Pressupost de distribució | 29 |
| 6.6. Política de preus i previsió de vendes | 29 |
| 6.7. De les 4P a les 4C | 32 |
| 7. Pla d'operacions | 34 |
| 7.1. Procés de producció | 34 |
| 7.2. Activitats clau del procés de producció | 36 |
| 7.3. Recursos clau del procés de producció..... | 38 |
| 7.4. Pressupost de producció..... | 39 |
| 8. Recursos humans | 41 |
| 8.1. Organigrama empresarial | 41 |
| 8.2. Llocs de treball..... | 42 |
| 8.3. Política retributiva | 46 |
| 8.4. Pressupost de personal | 47 |



| | | |
|-------|---|----|
| 8.5. | Responsabilitat social empresarial..... | 48 |
| 9. | Pla jurídic-fiscal..... | 49 |
| 9.1. | Forma jurídica..... | 49 |
| 9.2. | Proveïdors jurídics i fiscals..... | 49 |
| 9.3. | Acord de socis | 50 |
| 9.4. | Requeriments normatius | 51 |
| 10. | Pla econòmic-financer | 52 |
| 10.1. | Inversions..... | 52 |
| 10.2. | Finançament | 53 |
| 10.3. | Previsió d'ingressos i despeses..... | 54 |
| 10.4. | Pla de tresoreria | 58 |
| 10.5. | Viabilitat del projecte | 59 |
| 11. | Conclusions..... | 63 |
| 12. | Bibliografia | 64 |
| 13. | Annexes | 66 |
| 13.1. | Annexes 1: Pla de tresoreria | 66 |
| 13.2. | Annexes 2: Publicacions en xarxes socials | 69 |



1. Introducció

Segons dades de l'Organització Mundial del Turisme (OMT), el 2019 es va registrar un flux de desplaçament internacional de 1.400 milions de persones. Això equival a una cinquena part de la població mundial, una dada (Emprendedores, 2021) que per sí sola evidencia la importància d'aquest sector. Un gran nombre de països, actualment, deuen un percentatge rellevant del seu producte interior brut (PIB) al turisme (OECD, 2020). A més, és una de les indústries que té un major efecte multiplicador en l'economia d'un país, per tant, generant un alt grau de dependència per part d'un gruix substancial de la població.

El tercer sector és un gegant dins de l'economia dels països "més desenvolupats", però el sector turístic, és un sector que ajuda a redistribuir la riquesa en zones menys avançades. Aquest genera riquesa, llocs de treball, intercanvi cultura i fomenta la inversió i la conservació del patrimoni cultural. Però com aquest sector aporta tantes coses positives a un país i a la seva societat, també genera unes conseqüències negatives que les administracions pertinents han de regular per poder disminuir-les.

Fenrir sorgeix després d'escoltar repetidament tant dins de la universitat com en mitjans de comunicació, com en el nostre dia a dia, la continuada problemàtica generada pel turisme en les grans urbs i el continuat descontent de la ciutadania local amb les externalitats que aquest provoca. Externalitats com la massificació a grans ciutats, barris destinats al turisme, pujada del preu per metre quadrat, especulacions, degradació del medi ambient i pèrdua d'identitat cultural entre altres, són les causes que més preocupen a la població i a les administracions públiques. Per tant, se li podria donar un ús a les noves tecnologies, per poder disminuir aquestes externalitats del sector turístic i fer que tant el turista com el resident local guanyin en qualitat de vida.

El plantejament inicial es centrava en la possibilitat d'aconseguir descongestionar i atreure a diferents punts de la ciutat el turisme, evitant les grans aglomeracions, redistribuint la despesa del turista i ajudant a relaxar les zones tenses. La nostra idea ha acabat derivant en un producte que podria col·laborar a solucionar el problema. La creació d'una APP molt intuïtiva i interactiva, la qual permet tant desmassificar els llocs turístics més carregats, com promocionar indrets desconeguts, locals, espais culturals, etc. L'aplicació es convertiria en una xarxa social turística, on la gent podria compartir totes aquestes ubicacions mentre va descobrint la ciutat i desbloquejant en el seu propi mapa interactiu aquests llocs per on passa, fomentant tots els punts anteriorment esmentats i aportant una nova manera de fer turisme a la ciutadania.

Com ha apartat extra, s'ha definit un pla de responsabilitat social empresarial de cara a promoure activitats conscienciades amb el seu entorn.



1.1. Missió

Fenrir té com a missió promoure un turisme enfocat en la preservació de la destinació, una gestió responsable del medi ambient i el foment del comerç local, mentre contribueix en l'eliminació d'externalitats negatives ocasionades per el turisme de masses.

1.2. Visió

Posicionar-nos com un software de referència en l'àmbit del turisme internacional, accessible a qualsevol tipologia de viatger, i aconseguir marcar una nova tendència en la creació de productes turístics sans i de qualitat.

1.3. Valors

Els valors que representen a Fenrir són:

- Sostenibilitat
- Qualitat
- Connexió turista-resident
- Modernitat
- Innovació

1.4. Equip Emprenedor

Som dos estudiants del doble grau en ADE i Turisme, amb gran interès en l'àmbit empresarial, la innovació i la creativitat. Com a joves estudiants a Catalunya, ens preocupen certs aspectes relacionats amb les conseqüències derivades d'una explotació descontrolada del sector turístic en ciutats com Barcelona. D'aquesta problemàtica sorgeix Fenrir, una plataforma ideada per reduir les externalitats produïdes pel sector.

Característiques personals

Els dos estudiants que formem part del projecte tenim característiques i aptituds similars. Ens agrada l'esport, la música, viatjar i estar informats de l'actualitat econòmica i internacional. Tot i compartir moltes aficions i característiques, també ens diferenciem en certs aspectes que fa que generem bones sinergies.



Per una banda, en Joan Pibernat és un aficionat a l'economia internacional, la història i la filosofia. Li agrada llegir sobre temàtiques reflexives i té bones aptituds per debatre, explicar i redactar sobre temes vinculats a les seves aficions. Disposa d'un coneixement tecnològic rellevant que ajuda a desenvolupar el projecte amb una bona visió pràctica.

Per altre banda, a en Pol Moratalla li agrada mantenir-se informat de l'actualitat del seu entorn polític, econòmic, esportiu i social. És una persona creativa, innovadora i emprenedora que vol desenvolupar el seu propi projecte. Les seves habilitats per analitzar el mercat i els seus "stakeholders" ajudaran a definir bé l'estratègia de màrqueting i posicionament de la plataforma.

Motivacions

La principal motivació a partir de la qual s'engega el projecte és que gràcies a una idea nostre, puguem observar una disminució de les externalitats negatives quan es realitzen activitats turístiques a destinacions amb historials problemàtics vinculats al sector, i que comporten una resposta de turismofòbia per part de la societat local. Fer canviar la percepció de molta gent i que observin el benefici econòmic i social que genera el turisme, i a la vegada es generi una experiència enriquidora pel turista/usuari. Aquesta motivació és la que ha desencadenat el projecte, la possibilitat d'observar un canvi real en la societat. També caldria destacar la vinculació dels integrants del grup amb el món del turisme, havent-hi treballat en diferents àmbits.



2. Entorn

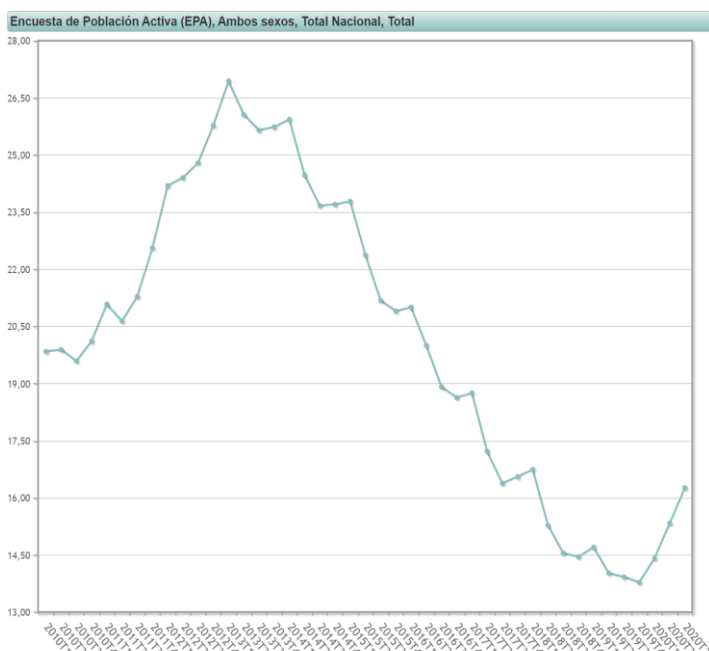
2.1. Anàlisi PESTEL

Político-Legal

El factor polític té un paper força rellevant dins desenvolupament de nous negocis. L'administració pública i les seves polítiques, segons la ideologia que el govern tingui, poden anar enfocades cap a un sistema com el que vol promoure la nostra aplicació o no compartir els nostres valors. Depenent d'aquest factor ens podem veure beneficiats tant dins de l'apartat impositiu, com en la facilitat per obtenir ajudes o subvencions per iniciar el projecte o amb una legislació més adaptada a (Europ Assistance, 2018) la nostra tipologia de servei.

Amb la situació política actual en el nostra país, tant si els governants són d'un partit o d'un altre, la necessitat d'invertir en noves tecnologies, startups i projectes turístics és d'una importància bastant homogeneïtzada. Els apartats amb més possibilitats de presentar variacions són els percentatges impositius, com podria ser en l'impost de societats, o les ajudes pel desenvolupament de noves empreses segons la ideologia prominent en el govern. Legalment ens trobem amb factors com la propietat intel·lectual, les lleis de protecció al consumidor, legislacions vinculades als drets laborals.

Econòmic



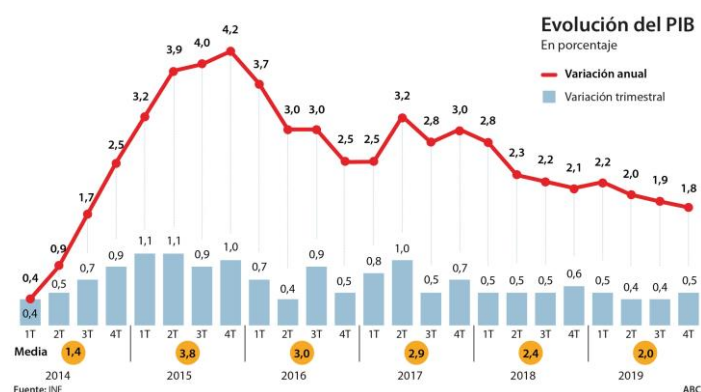
Il·lustració 1 - Enquesta de població activa 2019-20

Font: INE

El sector turístic és una indústria que no es veu del tot afectada per recessions degudes a factors econòmics. La gent aprofita, quan pot, per realitzar un o més viatges a l'any, tot i que la despesa realitzada durant aquests es pot veure reduïda o directament es poden plantejar destinacions més econòmiques. Aquest fet és degut a la democratització i cada vegada més extensa necessitat vital de viatjar, col·locant el sector del turisme com una despesa bàsica en cada vegada més llars del món (Europ Assistance, 2018).



L'any 2020 ha sigut un any difícil pel sector turístic i tot allò que deriva d'ell. La pandèmia de la COVID-19, ha impedit el desplaçament i el desenvolupament d'activitats econòmiques dedicades a l'oci i al lleure. Tot i així, fins a dia d'avui i des dels inicis del turisme durant la dècada dels 50, aquesta ha estat la única vegada que s'ha vist reduït el turisme de manera generalitzada en tot el món, per tant, podem tractar aquesta situació com un fet extraordinari, però com un avís del que pot passar en el sector quan es restringeix la mobilitat de manera forçada.



Il·lustració 2 - Evolució del PIB Espanyol

Font: INE

L'estudi de les variables macroeconòmiques és fonamental al tenir una influència directa en el sector. En primer lloc, el PIB espanyol, un indicador important al valorar l'afluència de turistes nacionals dins la ciutat de Barcelona, els quals, representen un 17% del total (INE, 2020), observant les fonts oficials, el PIB ha gaudit durant l'últim lustre d'una variació anual sempre

positiva, fet que destaca el creixement gradual del país, per tant, assegurant fins l'aparició de la COVID-19 aquest turisme local (INE, 2019).

En un país com Espanya, la taxa d'atur ha estat una xifra molt rellevant durant l'última dècada degut al greu augment que es va patir durant la crisi del 2008. Gràcies a les polítiques que s'han anat seguint, les quals van començar a fer efecte

durant el 2013, aquesta taxa ha disminuït d'un 26% a un 13,5%, repuntant degut a la COVID-19, identificant una clara millora de la salut del mercat laboral Espanyol. Aquestes dades van de la mà amb un augment de l'empleabilitat del sector turístic, que ha acabat representant un 12,6% del llocs de feina a Espanya (TURESPAÑA, 2019)

Un altre element rellevant és la depreciació o apreciació de la moneda en el mercat de turisme internacional, gràcies a l'ús de l'euro, tenim un flux corrent de turisme Europeu cap a Espanya que no es veu afectat per aquest factor, però des de altres zones fora del continent, on la moneda es menys valuosa, un augment del valor de l'Euro podria causar descens en el nombre de turistes.



Social

Cada vegada més, la societat, fa un ús més freqüent de les noves tecnologies al llarg del seu dia a dia. Les tendències d'aquesta tipologia d'hàbits de consum s'han de tenir en compte quan es planteja portar a la pràctica una idea de negoci.

La major part de la població, viatja d'una forma molt estandarditzada, amb un producte molt conegut i homogeneïtzat. Per tant, la idea de Fenrir és trencar la manera de viatjar respecte les rutes i visites convencionals.

Dins de la societat, estem vivint un moment d'expansió i creixement global no només dels països anomenats del "primer món". El nivell educatiu està augmentant, fet que comporta també un major interès en la cultura mundial, alimentant de retruc el turisme.

Un factor molt important, sobretot en el segment més jove, és la necessitat instaurada de compartir tot allò que fem, fotografies, opinions, llocs visitats... per això, Fenrir, dona importància a la funció de xarxa social que vol implementar.

Per últim, cal remarcar les tendències nòmades i independents que cada vegada més s'observen en la població. La capacitat de treballar des de qualsevol punt del món, la necessitat de sentir-se més lliure i amb un servei més personalitzat s'estan tornant un factor molt recurrent en els turistes d'avui dia, per tant, la creació de producte ha de tenir en compte aquestes noves corrents.

Tecnològic

L'avanç tecnològic és un factor que influeix en la nostre manera de relacionar-nos amb l'entorn, la forma de treballar, etc. La indústria turística, tampoc es queda enrere en aquest aspecte, i també se li ha observat una adaptació per tal d'innovar i aproximar-se a les per tal de fer gaudir al client final d'una experiència més completa.

Avui en dia, moltes ciutats estan adaptant les seves infraestructures amb aquest avanç tecnològic, les anomenades "Smart cities", aquestes tenen la intenció de millorar la qualitat de vida dels seus ciutadans i aconseguir una eficiència dels seus recursos per tal de ser més sostenibles (Vallés, 2019).

La tecnologia més utilitzada i més important en l'àmbit més personal és la tecnologia mòbil. El mòbil s'ha convertit en una peça fonamental, ja que amb ell pots reservar vols d'avió, hotels, restaurants, tota tipologia d'activitats d'oci i fins i tot, que et faci de guia turístic (De Jorge, 2018). Cada vegada més, les companyies aèries i intermediaris de reserves, observen un



increment de les vendes a través de canals online (aplicacions i pàgines web). Dit això, el futur en el sector turístic ha de passar perquè es pugui realitzar tot amb el mòbil.

El Big Data, tota la informació que s'obté de dades, actualment s'està aprofitant perquè les empreses venguin els seus productes en el seu target específic. El conèixer la nacionalitat, despesa, motivacions... ajuda a adquirir informació per on i com promocionar-se.

El internet de les coses, és una nova tendència amb cada vegada més ús en el nostre dia a dia. La implementació de la tecnologia 5G, fa que hi hagi connectivitat entre dispositius intel·ligents, oferint un ampli ventall de possibilitats dins del sector turístic.

La realitat augmentada, també és una tipologia de tecnologia a tenir en compte. Recórrer una ruta virtual amb tota la informació de que vulguis disposar, amb personatges històrics i fins i tot transportar-te a èpoques anteriors de la pròpia destinació.

Aquests exemples de tecnologia aplicada al turisme, s'ha de tenir en compte a l'hora de crear nou producte, ja que ajuden a viure experiències i a visitar llocs d'una forma més apassionant i de qualitat. Incorporant aquestes tecnologies el que s'aconsegueix també, és aportar més valor al sector, un sector que tradicionalment s'ha identificat amb activitats de poc valor afegit, i arrossegar relacions amb l'àmbit de les noves tecnologies.

Medi ambient

La basant mediambiental i les externalitats negatives dels serveis o productes que consumim, cada vegada es veuen més controlats i criticats pel públic general. Si el producte que comercies o el servei que ofertes no té en compte el que produeix en la societat, sense tenir una responsabilitat social corporativa, els mercats tenen més reticència a acceptar-los. Com assenyala Booking (2020), més del 54% dels viatgers volen ser proactius en la reducció del turisme de masses i fins a un 51% estaria disposat a modificar el seu destí si això col·labores en la reducció del seu impacte mediambiental.

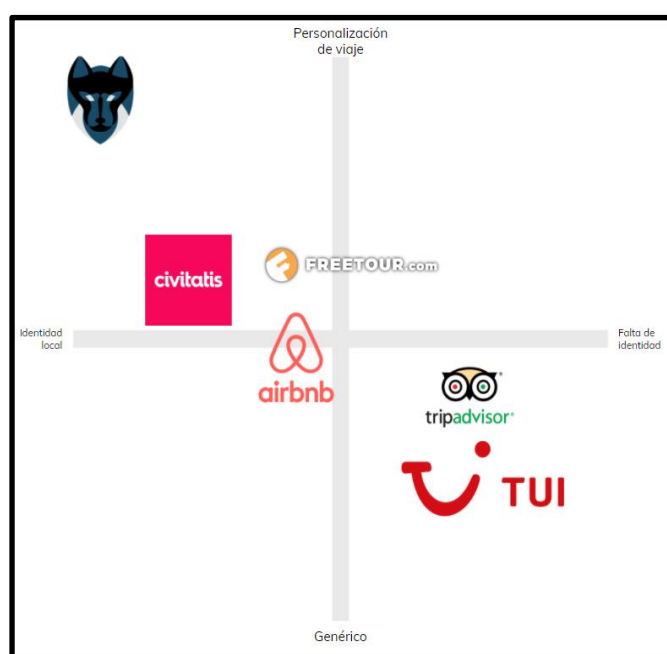
Avui dia és una obligació tant moral com social ser respectuós amb el medi, per tant, el turisme ha de caminar en aquesta direcció. Fets coneguts com la contaminació acústica o de l'aire, la generació de residus o l'afectació i destrucció d'espais naturals han estat una de les tares del turisme al llarg dels anys. Mitjançant l'ajuda de les noves tecnologies i el Big Data és important reduir les externalitats més negatives d'aquestes i construir un model de turisme més enfocat en la preservació d'allò que promociona.



2.2. Anàlisi de l'entorn específic

Competència

Dins el mercat (juntament amb els competidors anteriors) Fenrir té una posició molt definida. Destaca per ser una proposta que promou i es preocupa per la preservació i la promoció de la imatge i la identitat local, juntament amb un alt grau de personalització, el nostre principal competidor és "Civitatis", ja que ofereix un producte similar a el nostre però de forma diferent, sense el grau de personalització i llibertat que nosaltres aportem a client. Cap dels productes actuals seria capaç d'arribar al nostre grau de llibertat i personalització de viatge que seria la principal distinció del producte. La "Secret Weapon" de que disposaria Fenrir seria oferir la possibilitat als guies turístics de guanyar diners sense haver d'estar de manera presencial fent els Tours, gràcies a les audioguies. Això és una característica fàcilment replicable, però a causa del fet que pujar una audioguia a la plataforma i que la propietat sigui compartida entre el creador i Fenrir, aquesta no podrà ser reproduïda en altres llocs. Pel que la "Secret Weapon" que disposarà l'app serà tot el catàleg d'audioguies no replicables aconseguides a l'accedir els primers a el mercat.



II-Iustració 3 – Mapa de competència

Font: Elaboració pròpia



Un altre competidor important és el sector de les xarxes socials. Tot i que hi ha poca competència en referència a una xarxa social enfocada en l'ús turístic, sí que hi ha altres dins del mercat, com podria ser Instagram, que se li podria donar un ús semblant pel fet de penjar fotos dels teus viatges.

Clients

Al vendre producte turístic i d'oci els clients principals als qual hem d'arribar i aconseguir per a que interactuïn d'una manera activa en l'aplicació, són els turistes, totes aquelles persones que es desplacin a altres ciutats o vulguin conèixer casa seva més a fons. A més a més, tots aquells grups de persones que no només estiguin realitzant un viatge, sinó que vulguin compartir els que ja han fet i recomanar localitzacions o comerços, també són clients BTC (*Business To Consumer*) de l'empresa. Aquesta tipologia de clientela, sempre i que es puguin realitzar viatges i turisme de manera normalitzada, ha seguit una tendència creixent quasi de manera indefinida. Els nous fluxos turístics des de zones d'Àsia i Sud Amèrica juntament amb l'establishment Europeu i Nord Americà són grans quantitats de persones en augment continuat. Es tracta de clientela cada vegada més exigent i amb un nivell cultural elevat amb la necessitat imperant de donar la seva opinió.

En canvi, en l'apartat de B2B ens trobem amb diferents col·lectius:

- Els guies turístics, com a professionals del sector, podran crear rutes temàtiques amb audioguies i demés extres, tot aquest contingut correrà a càrrec seu, i la plataforma simplement farà la pròpia funció de plataforma on ells es puguin publicitar i donar a conèixer el seu contingut. El producte que volem oferir serà de qualitat, per tant, és important la comprovació i validació d'estàndards dels material carregat a l'aplicació. A més a més creiem que els hi pot generar una font d'ingressos estable i que no dependrà de la seva presencialitat.
- L'administració pública, com a propietària de museus i sobretot com a part que necessita i vol incentivar productes com el que ofereix Fenrir per ajudar en l'eliminació d'externalitats turístiques és un segment amb el qual s'haurà de col·laborar de manera activa per tal d'aconseguir facilitats i sinèrgies a l'hora de desplegar el negoci.
- Fenrir, com a aplicació que promou responsabilitat social, econòmica i mediambiental, idearà estàndards juntament amb l'administració pública dels comerços i negocis que es podran publicitar dins de l'app. Es buscarà la promoció de comerç local i històric arrelat a la localització. S'espera, que al tractar-se d'un sector afectat per les grans



marques hi hagi un alt grau de participació i col·laboració per tal de dur a terme el projecte.

Proveïdors

El proveïdor més important per iniciar el projecte de Fenrir serà un programador, que dissenyi i creï l'aplicació. A partir d'aquí, serveis de manteniment perquè no hi hagi problemes de funcionament. El preu d'una app depèn de molts factors, de les funcionalitats i característiques que necessites.

També, per les campanyes de màrqueting, hi haurà contractació de serveis externs. Com per exemple a través de xarxes socials, mailing o fins i tot influenciadors que pengin contingut de viatges.

La publicitat a les xarxes socials té un cost menor que altres mitjans més convencionals. A més, és un lloc on hi ha el nostre públic potencial més jove. Plataformes com "Instagram", "Facebook" o "YouTube" són bones per segmentar per edat, per localització etc.

Un altre punt important, el proveïdor que crearà el contingut de l'aplicació, ja sigui rutes turístiques o audioguies, seran els propis professionals locals de cada destinació que pujaran el contingut, posteriorment serà avaluat pel departament de qualitat de Fenrir.

Fenrir estudiarà molt profundament els seus proveïdors i totes les opcions que hi ha al mercat, ja que és un factor clau per oferir un servei de qualitat.

3. Segmentació de clients

Fenrir té més d'una tipologia de client dins del mercat. Per tant, es definirà segments i subgrups de persones o institucions que tinguin característiques i interessos semblants, i que en definitiva, utilitzin l'aplicació d'una certa manera o una altre. A partir d'aquí, es podrà seguir una estratègia de màrqueting per cada un d'aquests segments.

Joves entre 18 i 30 anys

Joves de 18-30 anys, estudiants o que recentment han iniciat la seva vida laboral. Aquest és un segment potencial de Fenrir. Els joves es caracteritzen per fer ús a les noves tecnologies ja sigui realitzant compres, serveis, recerques, etc. Per tant, és important atraure aquest segment potencial amb la proposta de valor que ofereix l'aplicació.

Aquestes són persones amb un alt nivell cultural, que els hi interessa, a l'hora de viatjar, visitar profundament la destinació, conèixer les seves tradicions, gastronomia i idiosincràsia (Condé Nast Traveller, 2017). També volen compartir totes les experiències viscudes durant el viatge,



ja sigui mitjançant fotografies, vídeos, opinions, o tot aquell material que ells considerin de valor.

Un altre punt important és que es tracta d'un segment conscienciat amb els efectes negatius que provoca el turisme i en el moment de viatjar, són conscients del seu impacte en la destinació (UNICEF, 2021).

Els hi agrada tenir informació prèvia, planificar el viatge per tenir els dies ben racionalitzats, però si un cop a la destinació sorgeix un pla que li interessa, no dubta en fer-lo.

Per últim, no es tanca a conèixer gent nova durant el viatge. Compartir experiències amb persones que tenen els teus mateixos gustos i amb qui pots gaudir contrastant opinions és una manera d'ampliar el cercle d'amistats en xarxa.

Aquest segment serà l'usuari que es descarregarà l'aplicació. Descarregar-se l'aplicació i crear-se un perfil és gratuït. Però sí que s'ofereix la possibilitat de subcontractar serveis de pagament, per tal d'eliminar anuncis o aconseguir paquets personalitzables pels perfils. També, gràcies a aquest usuari, l'aplicació guanya interès de cara a que les empreses vulguin començar a publicitar-hi els seus negocis. Per tant, ajuden a finançar el projecte indirectament.

Ajuntaments i altres administracions públiques

Aquest segment són les administracions públiques de grans ciutats com Barcelona, París, Venècia, des de les quals, denoten un deteriorament de la ciutat i de la qualitat de vida dels seus residents degut a les externalitats negatives del turisme, i ja han començat a legislació per tal de regular-les i reduir-les. La idea inicial seria desenvolupar el projecte pilot a la ciutat Comtal.

Ajuntaments compromesos amb realitzar un canvi real en els objectius turístics de la destinació, tenint en compte tots aquells factors que envolten el turisme i no només el volum de persones, on existeixi la intenció de preservar la destinació i tot allò que la fa singular com són els barris, el comerç local i les tradicions pròpies. Per exemple, l'Ajuntament de Barcelona ha destinat 4,2 milions d'euros a projectes per descentralitzar el turisme (Via Empresa, 2020).

Per aquest segment es podrien obtenir ingressos directes en el cas d'aconseguir accedir a programes com el prèviament esmentat, els quals, busquen promoure projectes com Fenrir, centrats en la millora de la vida ciutadana i de la convivència entre residents i turistes. A més a més, també aportarà promoció del producte, facilitats pel seu desplegament i col·laboració per la creació de productes sobre béns públics (museus, parcs o arquitectura).



Comerços i negocis de tradició local

La idea principal de la plataforma és ser un software publicitari per aquells establiments amb característiques especials i que generen un atractiu per les destinacions. Aquests apareixeran dins del mapa de Fenrir. La intenció és que l'usuari conegui els establiments més típics i tradicionals de la zona que vol visitar, independentment de l'indret, i que li permeti viure l'experiència d'un resident. Aquests establiments inclouen el que són restaurants, vermuteries i bars emblemàtics de la ciutat, amb una certa antiguitat i qualitat de servei. També botigues amb producte artesanal i tradicionalitat, cinemes, teatres i altres llocs d'interès per l'usuari. D'acord amb estudis previs, el 71% dels turistes consideren important consumir producte local durant la seva estada en la destinació (Booking, 2020). Perquè els locals apareguin dins de l'aplicació hauran de complir amb un protocol de bona praxi i qualitat, fet que garantirà els estàndards marcats. Aportant un valor al fet de promocionar-se a través de la plataforma. Els establiments es veuran motivats a aparèixer dins de l'aplicació si aconseguim traslladar un quantió flux dels usuaris en els seus comerços, generant uns ingressos suficientment representatius com per justificar l'ús de la plataforma.

Matrimonis amb independència per viatjar

Per últim, un segment més difícil d'aconseguir, però que a través del boca-orella dels joves a els pares, la promoció a través de xarxes, i altres mètodes tradicionalistes, podem arribar a accedir-hi. Es tracta de parelles d'entre 40 i 65 anys, que disposen de treball fix i certa estabilitat econòmica. Amb fills ja adults, i que per tant, disposen de més llibertat per a viatjar. Necessiten una planificació de les activitats a realitzar segons els seus interessos. Els agraden els llocs exclusius i amb un bon tracte humà, però eviten zones altament massificades. Es tracta de viatgers conservadors i sense espontaneïtat però d'un alt nivell. Els interessa visitar els llocs més representatius de la ciutat però no volen perdre molt de temps fent cues, és a dir, si per a accedir a un lloc han de perdre molt de temps, consideraran no visitar-lo.

Aquest segment ens proveirà d'ingressos de la mateixa manera que ho realitzaven el segment dels joves, ja que són usuaris que seguiran el mateix procés dins de l'aplicació.

3.1. Business model

El model de negoci de l'aplicació es basarà, principalment, en un sistema de cobrament mensual (subscripció) per part d'aquells negocis que es promocionin a través de l'aplicació, generant un flux constant d'ingressos en el moment en que estigui establerta l'aplicació.



A més a més, existiran altres mètodes per tal d'obtenir ingressos, com són els anuncis que apareguin en serveis com les audioguies o el feed, l'ús del big data aconseguit a través de les geolocalitzacions i preferències dels nostres usuaris, o una subscripció mensual pels clients per tal d'eliminar, precisament, la primera font secundària d'ingressos i atorgar-los un servei Premium amb el que desbloquegin noves funcionalitats.

Amb aquests diferenciats mètodes l'aplicació disposarà de diversitat en els seus ingressos, evitant problemàtiques si alguna d'elles es veu reduïda per algun factor extern.

4. Proposta de valor

Fenrir es planteja com un projecte innovador i tecnològic, enfocat a oferir al turisme unes eines per tal de que aquest aconsegueixi respectar i proveir a les destinacions amb efectes positius que dignifiquin la convivència entre residents i visitants, tot aportant una millora econòmica a la zona, un producte responsable amb el medi i una preservació i promoció de la identitat local positiva pel territori.

- **Promoció del comerç**

Com aplicació turística, Fenrir, vol aportar una eina que ajudi als negocis locals tradicionals o amb valors socials i mediambientals a promocionar-se per damunt dels grans grups comercials i a destacar la seva qualitat i idiosincràsia de cara al públic. Tots aquells negocis que compleixin els estàndards acordats entre l'aplicació i les administracions públiques podran ser subjectes de promoció, assegurant així un conglomerat de negocis identitaris de la població que aconsegueixi atraure l'atenció del visitant. En aquest àmbit, les webs i aplicacions turístiques estan molt desenvolupades i generen un alt grau de competència, però no destaquen al no diferenciar-se per aquests valors promocionals en que es vol incidir. Ofereixen un servei on es promociona qualsevol tipologia de comerç, independentment del valor que aquest porti a la destinació, cosa que a Fenrir vol evitar per tal de millorar la distribució econòmica i el teixit comercial local.

- **Rutes temàtiques virtuals**

Avui en dia, la necessitat de la presencialitat en els processos és cada vegada menys predominant. En el sector terciari es valora molt el factor humà i el tracte entre



persones, però amb l'auge actual de les noves tecnologies, Fenrir, planteja un nou sistema on la gent no depengui de la contractació d'un guia turístic per tal de realitzar una visita guiada. Tenir la capacitat de moure's i adquirir coneixement sense dependre de ningú és un punt a explotar de la pròpia aplicació, observant el buit de mercat que existeix dins d'aquest àmbit. L'augment en l'ús de serveis d'àudio integrats en les aplicacions mòbils (música i podcasts) crea un precedent beneficiós i important per un servei d'audioguies com Fenrir.

A més a més, la possibilitat d'afegir característiques com vídeos explicatius, realitat augmentada o qüestionaris aporta un ampli ventall per tal de dinamitzar l'explicació del tema tractat.

Les aplicacions turístiques locals o d'altres com "Tripadvisor", "Foursquare" o "Triposo" aporten una tipologia de servei més estàndard, molt centrat en opinions, rutes en mapes o reserves per a activitats vinculades a la presencialitat d'un professional, activitats de les quals, Fenrir aconsegueix diferenciar-se

- **Gamificació**

La implementació d'incentius, mecàniques de jocs i factors competitiu també vol aportar un valor diferenciador a l'aplicació. Amb un sistema de puntuació, desbloquejables i "geotracking" volem apropar l'experiència turística al que va ser capaç de realitzar "Pokemon Go" el 2016. La interfície disposarà de "rankings" segons diferents factors (rutes realitzades, ciutats visitades, puntuacions pròpies de cada ciutat i d'altres), es crearan trofeus per les rutes i destinacions que al desbloquejar-se oferiran personalitzables pel perfil d'usuari i descomptes en negocis o centres culturals, factor que fomentarà el desenvolupament i la compra en els comerços locals. Totes aquestes característiques aportaran un objectiu dins de l'aplicació apart del propi coneixement i la visita turística, que vol aconseguir atreure i entretenir a un ventall més ampli de clients que realitzin un turisme més sa per la destinació.

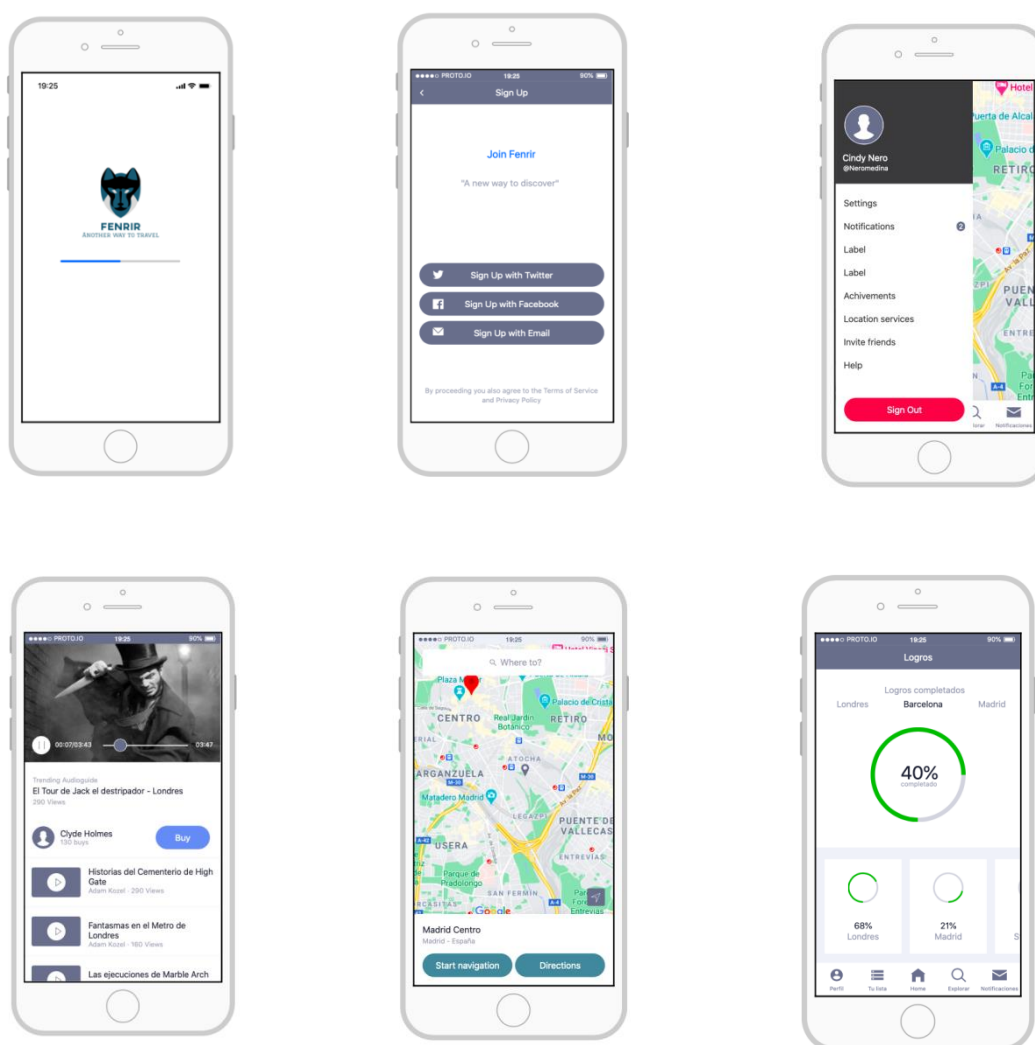
- **Novetat en el mercat**

Fenrir aporta un grau de diferenciació rellevant respecte la seva competència. Té com a objectiu oferir una plataforma de connexió entre els turistes i la xarxa comercial de les destinacions, beneficiant tant el públic local com l'extern, fomentant un turisme responsable i eliminant externalitats. En canvi, la resta de plataformes turístiques aporten un servei més generalista, on la tendència és que els grans pols d'atracció turística de les ciutats acaparin les visites.



4.1. MVP

Per tal de realitzar una aproximació al mercat i obtenir un simplificat del que seria el producte final, realitzarem un MVP que es basarà en un “MockUp” de la pròpia aplicació. Mitjançant Proto.io es dissenyarà un exemple de les diferents pantalles principals que conformaran l’aplicació. Aquestes imatges es repartiran a través d’una enquesta per preguntar sobre les característiques ofertes, opinions i propostes des del punt de vista dels clients. A més a més, també s’utilitzaran en possibles presentacions de cara al clients com l’administració pública per tal de vendre el producte. En un futur també es dissenyarà una “landing page” on els usuaris arribaran per tal de subscriure's i on obtindrem nous “leads”.



Il·lustració 4 - MockUp Fenrir

Font: Elaboració pròpia

- Feed d’activitats.
- Mapa de la ciutat.



- Perfil de l'usuari.
- Llistat audioguies.
- Pàgina de trofeus i descomptes.

4.2. Mida de mercat i quota a aconseguir

El sector de les aplicacions i dels softwares és un àmbit fàcilment accessible pels usuaris i, en l'actualitat, disposa d'un mercat molt ampli. Segons el model Top-Down del TAM-SAM-SOM:

- **TAM:** Segons l'informe Hootsuite "Digital 2020" existeixen un total de 5.190.000.000 usuaris únics de telefonia mòbil arreu del món. Tenint en compte la xifra de 1.400.000.000 de turistes i suposant que si una persona té el poder adquisitiu suficient per realitzar turisme també pot disposar d'un aparell intel·ligent, el TAM acaba esdevenint el global de turistes.
- **SAM:** Durant l'any 2019 Barcelona va rebre un total de 12 milions de turistes.
- **SOM:** Si concretem dins de tot aquest flux turístic de la ciutat de Barcelona, tenint en compte les dades ofertes per la nostra competència (Civitatís), 160.000 turistes (1'3%) van contractar visites dins de la ciutat mitjançant la seva aplicació. Suposant que en promig la gran majoria es tractaria de grups, o parelles, la xifra podria arribar més enllà de les 400.000 persones però no afectaria al següent càlcul. Assumint que al oferir un servei més flexible, personalitzable i barat, poguéssim adquirir un 3%:

$$12.000.000 * 0,03 = 360.000.$$

Per tant, la quota a aconseguir de turistes que visitin Barcelona és de 360.000 usuaris, partint dels resultats de la nostra competència més directe. Les dades obtingudes mitjançant aquest model són molt positives de cara a l'inici de l'aplicació,

ja que si s'extrapolen i es té en compte l'expansió territorial fora de Barcelona, parlariem d'alts fluxos d'usuaris.

5. Competència

Al tractar-se d'una aplicació enfocada en el sector turístic, ens trobem amb una bona part de competidors, ja siguin directes o indirectes.



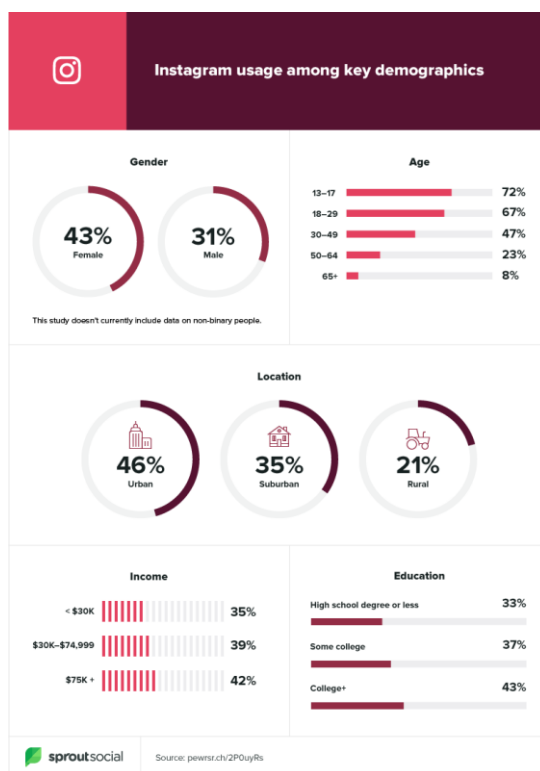
Principalment hi ha dos tipologies de competidors:

- El sector de xarxes socials, turístiques o no.
- Plataformes destinades a la creació d'experiències turístiques i de reserves.

5.1. Xarxes socials

Fenrir es basa en la funcionalitat de poder compartir les experiències del viatge, amb amics i familiars, i crear un perfil de viatger. Això fa que, altres xarxes socials siguin competidors directes.

Instagram: Aplicació amb més de 1.000 milions d'usuaris (Sprout Social, 2020) que consisteix en compartir fotografies i vídeos amb els teus seguidors i amics (actualment ha afegit una secció d'"ecommerce"). Es centra en un públic jove i molt actiu en xarxes, actualment molt fidel amb la plataforma.

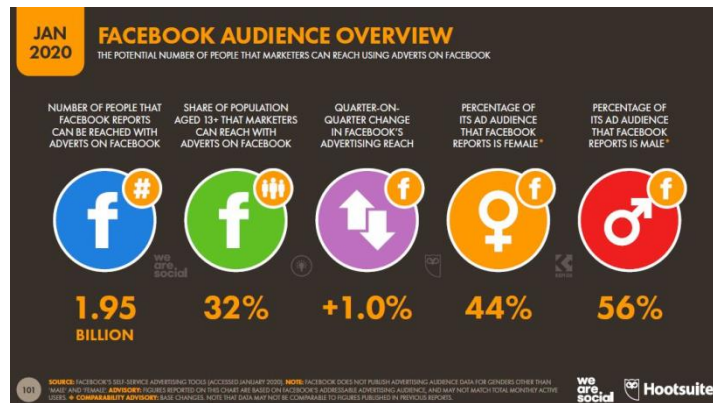


Il·lustració 5 – Dades demogràfiques de Instagram

Font: SproutSocial



Facebook: En el cas de Facebook, parlem de la xarxa social més gran del món, amb l'abast i el nombre real d'usuaris més elevat en tot el mercat. En l'actualitat un gran gruix dels seus usuaris són empreses i persones adultes d'edat més avançada (majors de 30 anys).



Il·lustració 6 – Dades demogràfiques de Instagram

Font: Hootsuite

5.2. Plataformes d'ús turístic

L'aplicació vol crear bones experiències als usuaris mentre practiquen turisme. A través de rutes i recomanacions de llocs fa gaudir el turista i redueix efectes negatius del turisme. Amb productes diferents però pel mateix segment hi ha una sèrie de competidors.

Exemples de Plataformes destinades a ús turístic i oci:

- Civitatis: Plataforma centrada en oferir activitats d'oci i turístiques als visitants d'una destinació. Es tracta d'una aplicació completament online, a través de la qual es promocionen les diferents ofertes del sector. Actualment compta amb 3,6M d'usuaris. Ofereix serveis turístics similars a l'oferta de Fenrir, però que acaben comportant la contractació d'aquests a canvi d'un preu i amb el factor presencialitat per part d'un professional.
- TripAdvisor: És una eina per tal de trobar serveis relacionats amb la restauració, l'hoteleria i d'altres, pròxims a la teva ubicació zona, mitjançant un sistema de recomanacions i opinions dels usuaris. És una aplicació amb una gran participació per part dels usuaris, acumulant 702 milions d'opinions aportades (2018) pels 32 milions d'usuaris actualment registrats.
- Airbnb: Aquesta web és coneguda pel lloguer d'apartaments turístics i l'oferta d'activitats d'oci o lúdiques. Actualment consta d'uns 500 milions d'usuaris (Airbnb, 2019) i està establerta com la principal competència del sector hotelier.



Totes aquestes plataformes tenen certes similituds amb Fenrir, ofereixen un producte amb unes característiques semblants però de manera diferent. En cap cas un competidor amb el nivell de personalització i una proposta de valor tan vinculada amb la responsabilitat social com la que ofereix Fenrir.

6. Pla de màrqueting

El pla de màrqueting de Fenrir té com a principal objectiu captar clients i usuaris que facin créixer l'aplicació, i d'aquesta manera poder ajudar a les destinacions a que desenvolupin un turisme més sostenible. Fenrir posarà en valor la qualitat del producte, la innovació i la connexió entre clients i usuaris.

L'empresa té totes les característiques de startup, pensa en les necessitats que té el client, proposa solucions viables però a la vegada innovadores, i la tecnologia té un protagonisme preponderant en el desenvolupament de la seva activitat.

6.1. Cartera de productes

La plataforma de Fenrir divideix el seu dossier en diferents apartats que englobarien les diferents branques de producte existents dins de l'aplicació i que suposen el model de negoci plantejat per la marca.

Xarxa social

La basant de xarxa social aportarà interconnexió entre usuaris i els propis clients. La gent podrà compartir material multimèdia amb tots els seus seguidors, però no només amb ells, sinó que també amb les pròpies institucions, establiments i professionals, els quals, podran donar-hi retroacció d'una forma més pròxima. Aquest concepte de vincle amb els comerços i indrets visitats difereix de la resta de software turístic, on els usuaris publiquen un anàlisi o opinió de manera testimonial i per oferir el seu punt de vista sobre l'experiència però sense buscar cap altre tipus d'interacció. Els usuaris podran competir entre ells a través de classificacions dins de la xarxa o a través de competicions organitzades pels propis establiments. També es podran adquirir medalles i trofeus pel fet de recórrer més quilòmetres que els teus amics per una destinació, visitar molts locals o completar certes activitats organitzades pels comerços. Amb els propis perfils d'usuari es podrà competir dins de classificacions i sorteigs que premiaran la persona que hagi recorregut més km dins d'una ciutat, qui hagi completat més rutes o qui hagi visitat un nombre més elevat de negocis. D'aquesta manera es buscarà promoure un turisme i un comerç més responsable, local i



social, que ajudi a reduir externalitats del turisme de masses. Totes aquestes activitats i publicacions crearan un perfil viatger de cada usuari, que podran personalitzar de múltiples formes, com podria ser seleccionant el seu restaurant preferit, recomanant una llibreria de barri, destacant un trofeu aconseguit o la millor ruta arquitectònica de la zona.

Productes turístics

L'àmbit més rellevant, i en el que es centra Fenrir és en la promoció i creació de producte turístic a partir d'una base de creadors de contingut professionals (clients):

- Les audioguies seran una de les múltiples opcions de que disposaran. A través del dispositiu mòbil, els clients disposen d'infinitat de possibilitats a l'hora de realitzar turisme, i amb l'ús de la plataforma podran accedir a audioguies creades pels nostres clients, les quals, podran anar dirigides tant a explicar la història d'un edifici, com a narrar esdeveniments d'èpoques passades o desentranyar tots els secrets d'un museu. Aquesta prestació aportarà als turistes la possibilitat d'observar i aprendre al seu propi ritme, obtenint independència i centrant-se en els aspectes que més els hi interessin de l'explicació mentre són capaços de compartir-la a través de la xarxa social. Una tipologia de producte que permet connectar amb el seu creador, donar feedback, obtenir trofeus, consultar per informació extra o simplement felicitar a la persona rere aquell àudio.
- Les audioguies prèviament comentades, també poden anar acompanyades de mapes interactius, noves tecnologies 3D o altres tipus d'arxius multimèdia. Tot aquest conjunt de prestacions pot conformar un producte molt complet i didàctic que ajudi a aproximar informació i coneixement a l'usuari.

Productes professionals

Dins de productes professionals inclouríem tots aquells que com a "target" tinguin el teixit comercial d'una destinació.

- Per tal de fomentar la promoció i l'atracció de turistes de qualitat a negocis o locals, existirà un sistema en que les reserves que es realitzin a través de l'aplicació i les compres que es vinculin al codi QR propi dels usuaris, atorgaran premis, trofeus o descomptes per altres locals. Amb aquest sistema es pretindrà atraure un flux de clientela de qualitat, que col·labori en l'economia de la zona i que porti promoció al negoci visitat.



- Dins de la pròpia xarxa social i dels productes turístics també existirà la possibilitat de promocionar-se mitjançant anuncis poc intrusius. A més a més, es podrà vincular el teu negoci a la teva pàgina personal i els usuaris podran destacar que l'han visitat.
- Per últim també existirà la possibilitat de treballar entre institucions públiques i privades, per tal d'oferir producte vinculat al sector públic. Gestors de patrimoni o museus podran vendre les seves entrades i el seu material turístic a través de l'aplicació, facilitant tot el procés del visitant. Aquesta col·laboració també podrà anar acompanyada de sinergies com l'aplicació del sistema de trofeus i premis en la institució, o l'elaboració de material de molt alta qualitat aprofitant les característiques de l'aplicació.

6.2. Pla de comunicació

Pre, durant i postvenda

Com ja hem esmentat anteriorment, Fenrir té definits més d'un segment de mercat, i per tant, es realitzarà una política de comunicació acord amb el seu públic objectiu. Dins del procés de comunicació, primer de tot ens trobem en la "prevenda". Fenrir definirà un missatge i un canal de comunicació segons el públic objectiu concret a qui es dirigeixi. Al oferir productes diferenciats, aquests canals i informacions seran específics en cada cas.

El principal mitjà de comunicació seran les xarxes socials. Essencialment a través de l'ús d'imatges, escrits i vídeos enfocats a la promoció del teixit local i a la preservació de la identitat de la pròpia destinació. També s'explicaran els possibles beneficis aportats per la plataforma a la societat, i es demostrarà, mitjançant experiències reals, que no es perd qualitat de viatge al utilitzar aquest tipus de software.

- Per el segment de parelles de més de 65 anys, el missatge anirà més encarat a la realització d'un turisme sostenible, cultural, sense aglomeracions i amb la possibilitat de conèixer més la destinació a un ritme més pausat.
- S'intentarà arribar als joves d'entre 18-25 anys amb un missatge centrat en la possibilitat de crear-se un perfil del viatjant i de compartir totes aquelles experiències realitzades. Es promocionarà també la faceta competitiva, buscant el boca a boca i la motivació del propi públic.
- Per tal d'atraure administracions i comerços, s'explicaran els beneficis que poden obtenir per la ciutat i la seva economia mitjançant l'ús de la plataforma, buscant una



reacció enfocada en la millora de la societat i un sentiment de proteccionisme envers la seva pròpia marca.

En segon lloc, durant la realització d'una activitat turística amb Fenrir, existirà la possibilitat de contactar tant amb el seu creador, com amb el propi servei d'atenció a l'usuari de la plataforma per tal de notificar qualsevol tipologia d'incidència o problemàtica. A més a més es farà molta incidència en la positivitats i en els beneficis aportats per aquest model de turisme, la pròpia plataforma i el seu sistema d'anuncis.

Finalment, durant la postvenda, la comunicació anirà orientada a fomentar la promoció per xarxes de l'activitat realitzada, a que l'usuari interactuï amb el creador del producte i que també l'usuari completi el seu perfil amb les activitats realitzades i els llocs visitats. A través d'una petita enquesta també es sol·licitarà l'opinió sobre el producte, i si aquest s'ha adequat a les necessitats i ha complert amb les expectatives generades.

Mitjans i accions publicitàries

La publicitat i la promoció de la plataforma es realitzarà principalment a través de xarxes socials. La creació de contingut per a xarxes socials, la pàgina web, la destinació de recursos a la publicació d'anuncis a pàgines web i la contractació d'influenciadors per a campanyes de màrqueting seran els eixos centrals de la publicitat de la marca. La intenció és obtenir una aproximació molt ràpida al públic objectiu i que el nom de la plataforma sigui conegut entre aquests col·lectius. Avui en dia les empreses tecnològiques destinen gran part del seu pressupost de publicitat a les xarxes socials, ja que és la forma més eficient d'obtenir bons resultats i promocionar-se entre els seus col·lectius, gràcies a l'alta taxa de connexió a internet i l'elevat nombre d'usuaris en aquestes plataformes.

El contingut compartit en xarxes socials i la pàgina web serà propi, gratuït i formarà part de la nostre comunicació corporativa. Però Fenrir també comptarà amb canals de comunicació de pagament com són:

- Campanyes de posicionament online (ASO i SEO)
- Publicitat online ("Google Adwords", Instagram, Facebook i TikTok).
- Contingut generat per influenciadors.
- Estands a fires enfocades al turisme (FITUR).
- Campanyes de mailing.

Veure a Annexes la taula 35 (publicacions en xarxa)



Aquesta tipologia de comunicació ajudarà a créixer l'App i ajudarà a posicionar-se enfront de la competència. Les campanyes de posicionament, les xarxes socials i els influenciadors són una eina eficaç que connectaran el públic objectiu amb la pròpia plataforma. El servei de mailing servirà per compartir novetats informatives amb clients i usuaris ja registrats, i que puguin estar interessats en aquest contingut. Finalment l'estand a fires com FITUR servirà per generar sinèrgies amb possibles socis, difondre la idea de negoci, internacionalitzar el projecte i contactar cara a cara amb administracions interessades.

Per tal de transformar el públic objectiu en usuaris es realitzaran descomptes per les primeres activitats reservades i s'oferiran desbloquejables limitats.

Una altre acció que Fenrir durà a terme en la vessant de màrqueting, per tal d'augmentar la descarrega de l'aplicació, serà a través dels usuaris ja registrats en ella. Com fan altres aplicacions com Verse, s'ofereix una quantitat de diners si convides a que es baixi l'app un amic o familiar. Fenrir també ho farà mitjançant punts dins de l'aplicació, que l'usuari podrà acumular, per després obtenir descomptes. El boca a boca entre usuaris o possibles usuaris, és una eina de màrqueting important perquè es descarregui l'app més massivament. També es cuidarà i revisarà els feedbacks i opinions que es troben en els canals de distribució de Google Play i Apple Store.

Canals de comunicació bidireccionals

Amb els clients captats gràcies a les accions publicitàries, la comunicació i el tracte amb ells es torna la prioritat. Es crearan diferents canals depenent del col·lectiu i segons les seves necessitats:

- Pels usuaris existirà un xat pel qual podran parlar amb l'equip d'atenció a l'usuari i amb els creadors d'activitats turístiques, tenint la possibilitat de formar grups i debatre o exposar problemes, idees i d'altres. A través d'aquest xat es voldrà promocionar una imatge propera des de l'equip de Fenrir, que arrel i fidelitzi als usuaris.
- En el cas dels comerços i dels creadors de contingut existirà un correu específic pel qual podran exposar mancances trobades en l'aplicació o plantejar possibles projectes que necessitin d'una major col·laboració entre les parts. També disposaran d'un bloc on podran compartir idees i plantejar col·laboracions entre ells, fomentant les sinèrgies que puguin arribar a sorgir.

Pressupost del pla de comunicació

Totes les campanyes i mitjans de comunicació plantejats amb anterioritat tindran un cost definit en la següent taula:



- Google Adwords: Una mitjana de 150€ mensuals per a que es gestioni la campanya de Google Ads (Xplora, 2020).
- Mailing: Pressupost per l'empresa Mailchimp d'uns 50€ mensuals (MailChimp, 2020).
- Estand Fitur: Lloguer d'estand per 4000€. Despesa en el mes de febrer que és quan es realitza la fira a Madrid (Fituronline, 2021).
- Influenciadors: Mitjana de 300€ per publicació a "influencers" d'uns 30.000 a 60.000 seguidors. Despesa que es realitza en els mesos d'estiu (Cronoshare, 2018).
- Xarxes socials: Mitjana de 0,7€-0,8€ per click a les històries de "Instagram". Destinar una mitjana de 100€ mensual a les xarxes socials (Hootsuite, 2020).
- Pàgina web: Contractació d'un freelance per tal de dissenyar i crear la pàgina web.

De forma agregada, al llarg de l'any les despeses són les que es recullen a la taula 1:

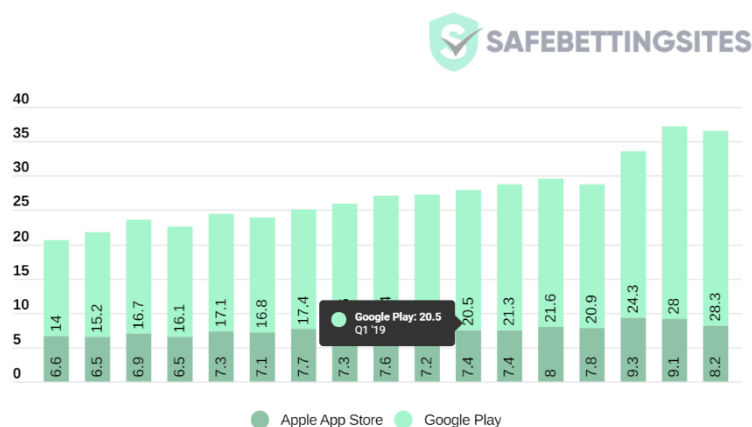
| Màrqueting | Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Setembre | Octubre | Novembre | Desembre | TOTAL |
|----------------------|--------|--------|------|-------|------|------|--------|-------|----------|---------|----------|----------|--------|
| Google Adwords | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 150€ | 1800€ |
| Mailing (Mailchimp) | | | | | 50€ | 50€ | 50€ | 50€ | 50€ | 50€ | 50€ | 50€ | 500€ |
| Estand Fitur | | 4000€ | | | | | | | | | | | 4000€ |
| Influenciadors | | | | | | 300€ | 300€ | 300€ | 300€ | | | | 1.200€ |
| Pàgina web | 1.500€ | | | | | | | | | | | | 1.500€ |
| Xarxes socials (PPC) | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 100€ | 1200€ |

Taula 1 - Pressupost del pla de comunicació

Font: Elaboració pròpia

6.3. Canals de distribució

Al tractar-se de tecnologia online es podrà accedir a Fenrir des dels telèfons personals,



tauletes intel·ligents i ordinadors. La plataforma es distribuirà mitjançant els canals existents (ja preinstalats en els dispositius) dins dels diferents sistemes operatius de telefonia mòbil, com són l' "Apple Store" i

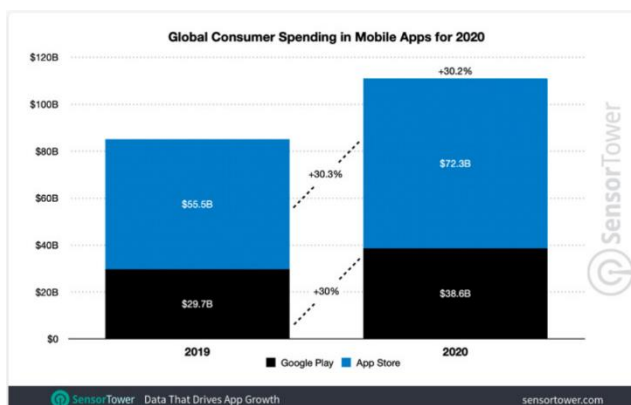
Il·lustració 7 – Nombre de descàrregues d'aplicacions segons plataforma

Font: Sensor Tower



el “Google Play”, al tractar-se de la úniques opcions que ens permeten arribar al global dels usuaris i amb el màxim potencial de mercat. Les dades mostren una tendència creixent del mercat “Android” i un parc molt estable de productes “Apple”, destacant una despesa més elevada dins de les aplicacions de l’Apple Store, per tant, es pot esperar obtenir més ingressos dels usuaris que pertanyin al segon grup.

Al ja tenir descarregada l’aplicació, els usuaris tant creadors de producte com no, podran accedir a la plataforma a través de la creació d’un compte. Una vegada realitzat el procés ja podran accedir a les diferents prestacions ofertes per Fenrir.



Il·lustració 8 – Despesa dels consumidors segons plataforma

Font: Sensor Tower

6.4. Relació amb l’usuari

Des del punt de vista de la relació amb l’usuari, la comunicació per tal de fer arribar els nous productes/serveis oferts i les actualitzacions realitzades es farà a través de diferents mecanismes en xarxa:

- Notificacions push: Són una eina que l’usuari podrà activar o desactivar, amb la qual informarem de les novetats existents en les localitzacions prèviament seleccionades com a preferides. A més a més, també informaran de novetats dins l’aplicació i avisaran d’actualitzacions necessàries pel correcte funcionament del software.
- “Newsletter”: Mitjançant el correu vinculat al compte d’usuari, farem arribar informació ampliada sobre els productes més recents, noves funcionalitats i possibles calendaris o esdeveniments rellevants fàcilment agregables al calendari del telèfon.

Aquestes eines serviran per mantenir a l’usuari al dia i connectat permanentment amb l’aplicació, ampliant la relació a no únicament un servei puntual en el moment de la realització d’activitats turístiques.

De cara a la relació amb els clients (comerços, centres culturals o creadors de contingut), també es farà ús de les “Newsletter” per tal de mantenir-los actualitzats sobre totes les funcionalitats que poden utilitzar, les seves tarifes i possibles recomanacions pels seus comptes. Tindran habilitat un canal obert per tal de contactar amb la plataforma en cas de qualsevol dubte o sol·licitud.



6.5. Pressupost de distribució

Com s'ha pogut observar en l'apartat de distribució, els processos en el cas de productes o serveis digitals es veuen altament simplificats, i en conseqüència es redueix el preu. Fenrir hauria de fer front a les següents despeses de distribució:

| | |
|-------------|---------------------------|
| | Alta com a desenvolupador |
| Google Play | 25€ |
| Apple Store | 99€ (anuals) |

Taula 2 - Pressupost de distribució

Font: Elaboració pròpia

6.6. Política de preus i previsió de vendes

Fenrir es podrà descarregar de forma gratuïta, com la resta de xarxes socials, per "App Store" o "Play Store". Però l'aplicació sí que tindrà pagaments en el seu interior. Un exemple són les comissions per fer d'intermediari en la reserva d'activitats d'oci com podrien ser restaurants, entrades a museus, o fins i tot a botigues tradicionals de la ciutat. En aquestes últimes, via codi QR, l'usuari disposarà de avantatges a l'hora de comprar-hi, com poden ser descomptes o desbloquejables i trofeus. Del total de compres i reserves, Fenrir, se'n portarà una comissió depenent de la tipologia de negoci, sempre previ acceptació de contracte per part del client. Una altre font d'ingressos són els anuncis que apareixen a l'aplicació i la quota de subscripció "Premium". Un pagament mensual per obtenir tal d'eliminar anuncis, donar suport als creadors de contingut i obtenir desbloquejables.

L'objectiu de Fenrir és crear una aplicació transversal dins la població, on tothom hi tingui cabuda i les experiències siguin molt positives per la localitat.

Si s'analitza la competència (aplicacions com "TripAdvisor", "Airbnb" o altres enfocades al sector turístic), trobem que totes són d'ús gratuït i que obtenen ingressos a través de publicitat i comissions pel seu servei d'intermediaris.

Principalment, determinarem preus en funció del volum de vendes i el nombre de clics. Com més elevat siguin aquests nombres, més valor tindrà operar amb la nostre aplicació, per tant, el preu de la publicitat anirà variant amb l'èxit de la pròpia plataforma. Per tal de que els clients es mantinguin contents amb el servei i continuïn utilitzant Fenrir, s'ha d'assegurar un flux



turístic que aconsegueixi repercutir positivament en el teixit comercial. Els clients han d'observar i obtenir un benefici notable gràcies a la nostre aplicació perquè continuïn confiant i consumint el nostre servei. Observaran aquest benefici d'estar amb nosaltres quan obtinguin reserves a través de la nostre aplicació i quan hagin d'aplicar descomptes amb el codi que ofereix Fenrir.

Els preus definits per a la cartera de productes de la plataforma són:

| Producte/Servei | Preu |
|------------------------------------|------------------------|
| Xarxa social | Gratuït |
| Audioguies | Recomanable 0€ - 3€ |
| Guia turística | Recomanable 0€ - 3€ |
| Reserves a través de l'aplicació | Via comissions del 5 % |
| Quota inicial per locals i negocis | 30€ |
| Quota Premium | 2'99€/mes |
| Publicitar-se | 0,4 per clic |

Taula 3 - Preus dels productes de la plataforma

Font: Elaboració pròpia

Per fixar els preus s'han tingut en compte diversos factors:

- Mida de l'empresa: El nombre de vistes, registrats i usuaris inicials serà reduït però incrementarà amb el temps.
- Negoci local: Al tractar-se de clients amb comerços locals, la seva capacitat econòmica no tendeix a ser molt elevada.
- Època de l'any: El preu dels anuncis podrà variar depenent de l'època i les temporades turístiques.
- Destinació turística: Temes legislatius, impositius o externs poden fer variar els preus i l'estratègia per tal d'optimitzar els ingressos.



Previsió de vendes

Hem plantejat tres escenaris per a la previsió de vendes: El neutral, el més pessimista i l'optimista, tot tenint en compte el número de turistes que visiten la ciutat, els establiments que trobem i la nostra proposta de valor. El primer any serà el més complicat degut a que els esforços aniran enfocats a la promoció i a l'atracció d'una base de clients i usuaris important.

Neutral

| Producte / servei | Preu de venda | % IVA | Vendes | | | TOTAL INGRESSOS | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|--------|--------|--------|-----------------|----------------|----------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Premium | 2,99€ | 21% | 500 | 1.040 | 1.440 | 1495 | 3109 | 4305,6 |
| Quota negocis | 30€ | 21% | 150 | 260 | 335 | 4500 | 7800 | 10050 |
| Publicitat | 0,4€ | 21% | 24.100 | 45.500 | 60.000 | 9640 | 18200 | 24000 |
| Comissions bar/restaurant | 1,5€ | 10% | 11.250 | 52.500 | 78.000 | 16.875 | 78750 | 117000 |
| Comissions museus | 0,5€ | 10% | 2.250 | 4.750 | 7.150 | 1.125 | 2375 | 3575 |
| Comissions botigues | 0,75€ | 21% | 4.500 | 8.100 | 11.300 | 3.375 | 6075 | 8475 |
| Comissions activitats turístiques | 1,25€ | 21% | 4.500 | 12.300 | 20.550 | 5.625 | 15375 | 25687,5 |
| TOTAL | | | | | | 42.635 | 134.318 | 200.894 |

Taula 4 – Previsió de vendes (escenari neutral)

Font: Elaboració pròpia

Pessimista

| Producte / servei | Preu de venda | % IVA | Vendes | | | TOTAL INGRESSOS | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|--------|--------|--------|-----------------|----------------|----------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Premium | 2,99€ | 21% | 375 | 780 | 1.080 | 1121 | 2332 | 3229 |
| Quota negocis | 30€ | 21% | 113 | 195 | 251 | 3390 | 5850 | 7530 |
| Publicitat | 0,4€ | 21% | 18.075 | 34.125 | 45.000 | 7230 | 13650 | 18000 |
| Comissions bar/restaurant | 1,5€ | 10% | 8.438 | 39.375 | 58.500 | 12657 | 59062 | 87750 |
| Comissions museus | 0,5€ | 10% | 1.688 | 3.563 | 5.363 | 844 | 1781 | 2681 |
| Comissions botigues | 0,75€ | 21% | 3.375 | 6.075 | 8.475 | 2531 | 4556 | 6356 |
| Comissions activitats turístiques | 1,25€ | 21% | 3.375 | 9.225 | 15.413 | 4218 | 11531 | 19266 |
| TOTAL | | | | | | 31.976 | 100.739 | 150.671 |

Taula 5 – Previsió de vendes (escenari pessimista)

Font: Elaboració pròpia



Optimista

| Producte / servei | Preu de venda | % IVA | Vendes | | | TOTAL INGRESSOS | | |
|-----------------------------------|---------------|-------|--------|--------|--------|-----------------|----------------|----------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Premium | 2,99€ | 21% | 625 | 1.300 | 1.800 | 1.869 | 3.887 | 5.382 |
| Quota negocis | 30€ | 21% | 188 | 325 | 419 | 5.625 | 9.750 | 12.563 |
| Publicitat | 0,4€ | 21% | 30.125 | 56.875 | 75.000 | 12.050 | 22.750 | 30.000 |
| Comissions bar/restaurant | 1,5€ | 10% | 14.063 | 65.625 | 97.500 | 21.094 | 98.438 | 146.250 |
| Comissions museus | 0,5€ | 10% | 2.813 | 5.938 | 8.938 | 1.406 | 2.969 | 4.469 |
| Comissions botigues | 0,75€ | 21% | 5.625 | 10.125 | 14.125 | 4.219 | 7.594 | 10.594 |
| Comissions activitats turístiques | 1,25€ | 21% | 5.625 | 15.375 | 25.688 | 7.031 | 19.219 | 32.109 |
| TOTAL | | | | | | 53.294 | 167.898 | 251.118 |

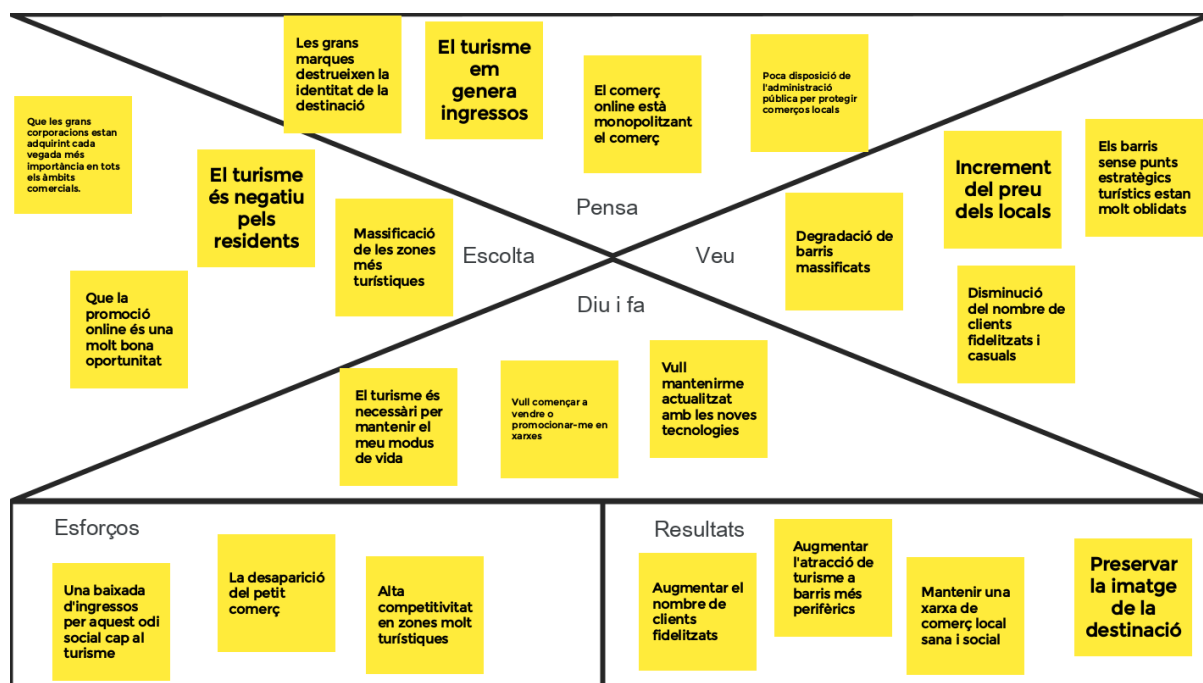
Taula 6 – Previsió de vendes (escenari optimista)

Font: Elaboració pròpia

6.7. De les 4P a les 4C

De producte a consumidor

Fenrir ofereix un servei de connexió entre comerços, guies turístics i espais culturals amb el consumidor final. Una plataforma on aquests diferents grups es troben per tal d'oferir i rebre serveis, comunicar-se i compartir experiències. Des del punt de vista del client, existeix la necessitat d'accedir al mercat online per tal de competir amb les grans marques, actualitzant la imatge dels comerços i oferint facilitats als clients. Fenrir vol servir per unificar marques sota una proposta responsable amb la destinació, promocionant el comerç local i de qualitat, la cultura i un turisme sa i positiu per la destinació. L'objectiu és crear un sentiment de marca que pugui fer progressar i millorar el teixit econòmic i turístic de les localitats, tot generant una retroacció positiva amb els residents.



Il·lustració 9 – “Empathy Map” dels clients

Font: Elaboració pròpia

De promoció a comunicació

La imatge de marca serà clau per tal de mantenir l'“engagement” amb els clients. Els valors que es volen transmetre, els objectius i la visió van acord amb les necessitats dels consumidors per tal de que es facin seva la marca hi també hi confiïn. Per tal de beneficiar i aconseguir aquesta connexió amb els clients, la comunicació entre les dos parts ha de ser molt pròxima. Mantenir unes postures comunicatives personalitzades, àgils i amb un caire proper facilitarà que l'opinió del client respecte Fenrir sigui positiva i es farà seva la marca de manera més ràpida i efectiva. Per aquests motius s'habilitaran canals interns de comunicació entre els clients i Fenrir, evitant l'ús d'intermediaris o llargs temps d'espera. També es farà ús de les xarxes socials per tal de fomentar aquest vincles, promocionant per xarxes comerços o esdeveniments i responent dubtes o interactuant amb les publicacions que usuaris i clients puguin realitzar quan fan activitats amb l'aplicació.

De distribució a conveniència

Activitats turístiques com la contractació de guies, la compra de llibres sobre destinacions i d'altres, comporten despeses cada vegada més evitables. Amb l'aplicació de Fenrir s'aconsegueix aproximar el producte directament al telèfon de l'usuari, evitant intermediaris i facilitant l'accés a aquest dins de dispositius personals presents en tota la societat. A més a



més, les funcionalitats guanyades, en comparació amb el producte físic, busquen millorar l'experiència d'usuari en el seu conjunt, afavorint una connexió global i oberta a tots els col·lectius.

De preu a cost

L'experiència global de Fenrir no es limita simplement al pagament d'un producte. Fer ús de l'aplicació suposa una posada en marxa inicial per part de l'usuari, sumat a una selecció de preferències i a l'elecció d'una activitat a realitzar per tal de començar a interactuar amb l'aplicació, per tant, té un cost temporal que Fenrir vol que sigui lo màxim suportable possible, evitant la pèrdua d'usuaris o clients per culpa de dificultats en els passos inicials. Gràcies a les noves tecnologies, aquest procés serà ràpid i senzill, reduint el cost global de l'usuari a pràcticament només el preu del premium o els anuncis que visualitzi. Des de la plataforma es fomentarà un disseny cada vegada més integrat i entenedor que comporti que l'elecció de la plataforma no es vegi condicionada per factors d'accessibilitat o pèrdua de temps.

7. Pla d'operacions

7.1. Procés de producció

Per elaborar el servei de Fenrir, primer de tot, l'aplicació haurà de comptar amb recomanacions, rutes turístiques i activitats de diverses destinacions. Aquest contingut serà creat per professionals turístics i l'administració pública de cada destinació, per tal de fomentar un turisme sostenible i que aquests professionals puguin obtenir un rèdit econòmic. Els guies i experts del turisme podran publicar el seu contingut a Fenrir, però aquest serà revisat per altres usuaris (d'experiència comprovada) i confirmat a través de un segell de qualitat. A més a més, per tal d'obtenir locals que es vulguin crear un perfil i promocionar a través de la pròpia aplicació es realitzaran campanyes que expliquin les característiques de la plataforma i quines avantatges aporta.

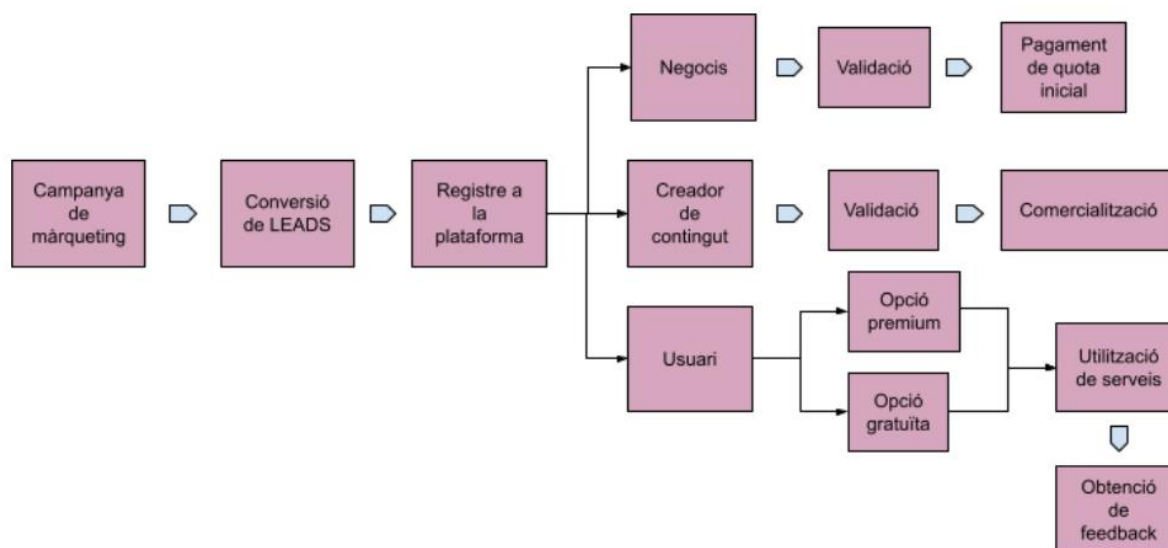
Per obtenir els usuaris creadors de contingut i els negocis locals haurem d'aplicar les tècniques de promoció esmentades anteriorment.

- Creació de la pàgina web.
- Ús i anuncis en xarxes socials.
- Mailing pels registrats.
- Campanyes d'Adwords a Google i SEO pel posicionament.



Els usuaris que vulguin pujar contingut hauran de registrar-se com usuaris creadors dins la pàgina web, i en el cas dels negocis es comprovarà que compleixen les característiques designades com a socials i d'identitat local.

Per fomentar el registre d'usuaris, hi haurà promocions perquè els usuaris ja registrats convidin als seus amics i familiars. Finalment, aquests realitzaran les activitats que seleccionin per posteriorment respondre enquestes de satisfacció per tal d'obtenir un feedback i donar retroacció als creadors de contingut.



Il·lustració 10 – Diagrama de processos

Font: Elaboració pròpia

Tecnologia i el seu pressupost

La pròpia aplicació ja està relacionada directament amb la tecnologia, ja que per accedir-hi és necessari fer ús d'un telèfon intel·ligent o una tauleta.

L'aplicació contarà amb un sistema de gestió de reserves, contingut multimèdia d'àmbit turístic (publicacions, audioguies o articles) i oferirà la possibilitat de compartir dades sobre l'aforament en temps real de les diferents localitzacions. Aquest sistema permetrà controlar la massificació en espais molt transitats i aportarà informació extra valuosa pels negocis.

El sistema de valoracions i enquestes de satisfacció també serà un factor tecnològic important per tal de valorar les opinions dels usuaris i crear estadístiques enfocades a la millora del projecte.



| Concepte | Valor |
|----------------------|---------|
| Aplicació mòbil | 25.000€ |
| “Branding digital” | 1600€ |
| Software de mailing | 50€/mes |
| Hardware | 2.500€ |
| Manteniment de l'app | 400€ |

Taula 7 - Pressupost de tecnologia

Font: Elaboració pròpia

Justificació del pressupost:

- Aplicació mòbil: Pressupost aproximat en relació a les característiques que vol tenir Fenrir.
- Branding digital: És la suma del cost del registre de patents (1000€) més el disseny d'un dissenyador gràfic per tal que desenvolupi la imatge de la marca (600€).
- Software de mailing: Pressupost per l'empresa Mailchimp d'uns 50€ mensuals.
- Hardware: Preu de 2 ordinadors portàtils.

Gestió d'estocs

L'empresa no té estocs físics al tractar-se de tecnologia mòbil, però sí que compta amb un gran ventall de contingut turístic i comercial de diferents tipologies, guies turístiques, informació de localitzacions, aforament dels locals, etc. També el servei d'audioguies que els usuaris poden utilitzar dins de l'aplicació. Aquestes audioguies, i en general tot el contingut de l'aplicació, s'ha d'anar revisant i actualitzant amb el temps, perquè el producte no quedi obsolet, per tant, és bàsic crear una xarxa de clients especialistes en turisme disposats a realitzar aquesta tasca obtenint part del benefici generat pel producte.

7.2. Activitats clau del procés de producció

Com ja hem definit prèviament, el procés productiu de Fenrir es basa en la gestió de la pròpia plataforma per tal de que els creadors de contingut puguin pujar material per compartir amb els usuaris, per tant, podem considerar que sense els clients (professionals del turisme i



comerços) aquest procés productiu no existiria. Això comporta que el propi producte sigui produït per persones externes a Fenrir. Dins de tot aquest circuit digital els punts claus són:

- **Capacitat d'atraure usuaris:** Quan parlem d'una xarxa social o d'una app publicitària, s'ha de fer referència a les persones que l'utilitzaran. Sense un gran flux d'usuaris, les plataformes no són capaces de subsistir. Atraure i registrar nous usuaris és el procés primari pel qual la companyia esdevindrà un èxit. Tenir la capacitat de promocionar-nos gràcies a les pròpies dades del nostre aplicatiu és la millor manera de convèncer a establiments de que s'adhereixin, i aporta credibilitat financera. Aquesta activitat s'aconseguirà mitjançant les campanyes publicitàries en xarxa, i la col·laboració amb els ajuntaments disposats a col·laborar amb el projecte.
- **Obtenció de clients:** Al tractar-se d'una plataforma on professionals ofereixen els seus serveis i fan promoció dels seus comerços, Fenrir, necessita partir amb una base rellevant de clients que ofereixi i creï producte per l'usuari. Per tant, podem considerar primordial el màrqueting i els incentius que tenen com objectiu atreure aquests perfils. Aquest procés estarà gestionat pels integrants del projecte especialitzats en màrqueting i es centraran primerament en la promoció online de la plataforma a través de mitjans com xarxes socials, blogs de viatges i webs turístiques, en el cas dels professionals turístics, i també xarxes socials, revistes d'àmbit comercial i canals gestionats per l'administració, de cara a captar els comerços locals. Aquesta promoció anirà centrada en destacar la possibilitat d'aconseguir un turisme més sostenible i responsable dins de la destinació, en mostrar la possibilitat d'arribar a un públic més gros gràcies a les noves tecnologies i a la necessitat de crear una marca que es distingeixi pels seus valors i la seva identitat en front de les grans multinacionals.
- **Manteniment i disseny de l'aplicació:** Aquest procés clau de Fenrir estarà subcontractat a una empresa especialista en la creació i disseny d' "Apps". Es tracta de l'empresa "Vanadis", seleccionada per a crear l'aplicació, i s'encarregarà de solucionar qualsevol problemàtica apareguda, realitzar actualitzacions amb els nous continguts que es vagin afegint a Fenrir i també ajudarà a definir el disseny de l'aplicació per fer-la d'allò més accessible. Es tracta d'una empresa amb una feina comprovada i una trajectòria potent en el desenvolupament d'aplicacions mòbils. Serà de vital importància treballar de manera coordinada amb l'equip per tal de deixar clares les necessitats i característiques de Fenrir. En cas de sorgir problemes en la gestió de l'aplicació i que els usuaris no estiguessin conformes amb el funcionament de Fenrir, també es podria optar per contractar un equip intern que, amb coneixement previ de



la marca, pogués estar treballant d'una manera més pròxima amb el conjunt de treballadors i oferir un servei més òptim a clients i usuaris.

- **La creació de producte (guies turístics i comerços):** Les audioguies, les guies amb mapes i explicacions, les recomanacions, el contingut multimèdia, tots aquests productes seran creats pels nostres clients, d'aquí sorgeix la necessitat imperant d'atraure professionals. Tot aquest material sorgirà de la capacitat de cadascun dels clients de producte propi. No hauran de seguir directrius i cadascun podrà crear més o menys i de major o pitjor qualitat fomentant la competitivitat. Els guies podran elaborar "podcasts", audioguies o rutes guiades amb recomanacions i explicacions redactades. Els comerços també podran crear contingut sobre el seu local, generar ofertes i d'altres que serveixin per atraure clientela.

7.3. Recursos clau del procés de producció

Dins de tot aquest procés productiu de la plataforma, els recursos que destaquen pel fet de tenir una rellevància clau dins de la pròpia startup de Fenrir, degut a la seva importància per tal d'oferir un servei de qualitat, són:

- El recurs clau que Fenrir haurà d'externalitzar, com a mínim durant el primer any del projecte, és el manteniment i actualització de l'aplicació. Si el procés productiu de la plataforma es basa en interconnectar als professionals amb els usuaris, aquesta ha de tenir un nivell d'accessibilitat i de mínim error que es vagi millorant de manera continuada. Per aquest motiu es decideix contractar a una empresa amb experiència provada i un tracte molt personalitzat amb els seus clients com és "Vanadis", amb qui els directors de l'aplicació estaran en constant contacte per tal transmetre les necessitats i les problemàtiques que puguin sorgir. A més a més també se'ls hi demanarà que una persona vagi periòdicament a observar la feina dels treballadors de Fenrir per tal de que conegui el funcionament i objectius de l'empresa.
- Els recursos humans tindran un paper prominent a l'hora de donar un servei de qualitat a clients i usuaris. Inicialment en el moment de promocionar l'aplicació, la feina de gestió de les xarxes i de la publicitat online serà essencial per tal d'aconseguir una aproximació al mercat amb garanties d'èxit. A més a més l'atenció als dubtes o preguntes que puguin tenir els nostres consumidors a través de l'atenció al client haurà de ser molt personalitzada i propera per tal de mantenir una bona relació, entre les



diferents parts, que derivi en un major ús de la plataforma. Es tractarà principalment de gent jove amb habilitats per l'ús de les noves tecnologies. En un inici i degut a les dificultats de posar en marxa un projecte, la plantilla serà reduïda i amb certs aspectes com el manteniment externalitzats, però la previsió de creixement comportarà un augment en la contractació de personal.

- La col·laboració amb els comerços i els creadors de contingut les considera un recurs clau dins del procés productiu de la plataforma. Sense aconseguir atraure aquests professionals i els seus negocis, l'aplicació no funcionaria, per tant, es troben al centre de tot el sistema. Aquesta relació bilateral haurà de ser continuada i cultivada per tal d'explotar al màxim les capacitats tant de l'aplicació com tot allò que pugui oferir un creador de contingut. S'haurà de sobreviure a la gran oferta d'aplicacions turístiques mitjançant aquesta col·laboració, i aconseguint crear una marca que englobi a tot el teixit comercial i turístic, fent atractiva l'adhesió a la plataforma. Per tant, l'atenció al client dins del seu procés de creació de producte és bàsic i primordial dins del sistema productiu.
- La imatge de marca que Fenrir vol desplegar és una que el públic relacioni amb el comerç local, el turisme sostenible i la responsabilitat mediambiental. La creació i desenvolupament d'una marca d'aquestes característiques té com a objectiu normalitzar i destensar la relació actual entre residents i turistes, oferint una redistribució més eficaç dels recursos econòmics en les zones menys transitades, reduint la saturació en nuclis turístics i eliminant externalitats nocives (contaminació acústica o per CO₂). Aquesta imatge de producte atraurà tant a clients com a usuaris i ajudarà a tenir el favor de l'administració pública, per tant, l'equip destinat a realitzar-la i confeccionar-la per tal d'aconseguir vendre el producte haurà de treballar de manera transversal, coneixent el conjunt de l'empresa i el seu enfocament envers la societat.

7.4. Pressupost de producció

- Serveis professionals independents, amb una despesa total de 11.464 € el primer any, seran destinats al manteniment de la nostra aplicació informàtica. Es realitzarà mitjançant el pagament de quotes mensuals de 400 €.



- En l'apartat de recursos humans s'optarà per contractar les persones necessàries en cada moment per tal de no incórrer en costos innecessaris. Els promotors del projecte començarem a cobrar a partir del segon exercici un salari net de 1.500 € com a autònoms. Durant el primer any es contractarà, en el mes de Març, una persona que s'encarregui de controlar la qualitat de les audioguies penjades per tal d'assegurar un bon producte a l'inici del projecte. Abans de l'estiu també s'incorporarà un "Community Manager", feina que prèviament hauran estat realitzant els promotors, per tal de fer front a la campanya estiuenca. Ja de cara al segon any, s'incorporarà 1 assalariat més, i s'encarregarà d'ajudar amb l'augment esperat d'usuaris a la plataforma.
- Durant el primer exercici no existiran despeses de lloguer, ja que s'intentarà treballar des de casa o mitjançant punts gratuïts de coworking, però en el segon any si que s'inclourà una despesa dedicada al lloguer d'un espai per a la companyia.

| Concepte | ANY 1 | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|----------|-----------|
| | Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Setembre | Octubre | Novembre | Desembre | TOTAL |
| Manteniment de l'app | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 4.800€ |
| Lloguer | | | | | | | | | | | | | 0€ |
| Salaris | | | | | | | | | | | | | 0€ |
| 2 socis (autònoms) | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 572€ | 6.864€ |
| Control de qualitat | | | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 1.750 € | 17.500€ |
| Community manager | | | | | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 12.000 € |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | 41.164€ |
| Concepte | ANY 2 | | | | | | | | | | | | |
| | Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Setembre | Octubre | Novembre | Desembre | TOTAL |
| Manteniment de l'app | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 400€ | 4.800€ |
| Lloguer | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 880€ | 10.560€ |
| Salaris | | | | | | | | | | | | | 0€ |
| 2 socis (autònoms) | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000 € | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 3.000€ | 36.000€ |
| 2 Control de qualitat | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 3.500 € | 42.000€ |
| 1 Community manager | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500 € | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 1.500€ | 18.00€ |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | 111.360 € |

Taula 8 – Pressupost de producció

Font: Elaboració pròpia



El tractar-se d'una plataforma online no és possible quantificar el cost d'una venda unitària, per tant, des d'un punt de vista de les despeses globals, tindríem que dins de la producció hi ha serveis de professionals independents (manteniment de l'aplicació) i els sous i salaris dels treballadors.

8. Recursos humans

8.1. Organigrama empresarial

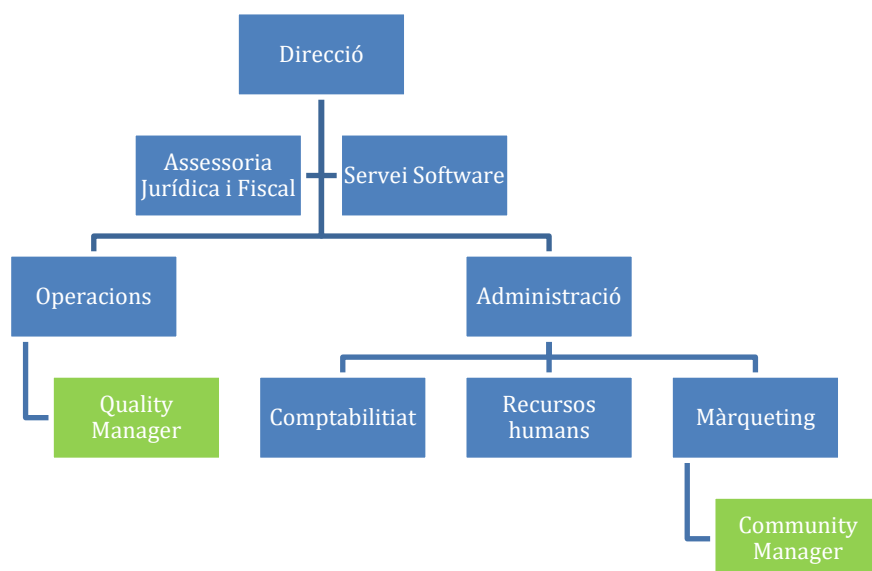
Durant tota la fase inicial del projecte, Fenrir presentarà un organigrama i una estructura organitzativa d'una mida bastant reduïda, amb un estrats dividits entre direcció, serveis externs, departaments i subdepartaments. En un principi, gran part de les funcions administratives les realitzaran com a autònoms els dos socis (comptabilitat i recursos humans).

L'organigrama està dividit en tres grans departaments:

- El primer és el departament operatiu, on queden emmarcats els tècnics de qualitat, que duran a terme la revisió del contingut i l'operativa de l'aplicació.
- En segon lloc es troba el departament administratiu, que serà on els dos socis tindran més protagonisme. Dins d'aquest departament s'hi troben les àrees de comptabilitat, recursos humans i màrqueting (on es situarà el community manager).

Per últim, Fenrir tindrà diferents tasques externalitzades com serien el desenvolupament i manteniment de l'app i l'assessoria jurídica i fiscal de l'empresa.

El primer any hi haurà dos persones assalariades com són el tècnic de qualitat i el "Community manager". La intenció de l'empresa seria que juntament amb el creixement de l'empresa, també s'incrementés la plantilla.



Il·lustració 11 – Organigrama empresarial

Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar en l'organigrama previ, la jerarquitització serà poc complexa degut a la baixa xifra de treballadors que s'espera tenir, únicament subdividint segons àmbit de treball, i reportant directament als socis. Aquest format ajudarà a generar sinergies i a crear un ambient de comunicació més àgil i directe. Al treballar des de casa durant el primer any, es faran reunions diàries cada matí per tal d'actualitzar i repassar les tasques a realitzar, i una vegada a la setmana es faran de manera presencial en espais gratuïts de treball.

8.2. Llocs de treball

| | |
|--------------------|---|
| Posició | Community manager |
| Departament | Administració |
| Requisits | <ul style="list-style-type: none"> • Grau universitari de Màrqueting o Administració d'Empreses. • Nivell d'anglès C1. • Coneixement de softwares com l'Adobe Photoshop i Hootsuite. • Valorable un curs específic pel lloc de treball. |



| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Interès per les xarxes socials. • Bona capacitat comunicativa. • Ser resolutiu, amb iniciativa, creatiu i constant. • Capacitat per treball en equip. • No serà necessària experiència prèvia. |
| Tasques | <ul style="list-style-type: none"> • Crear contingut de valor a les xarxes socials de l'empresa. • Disseny d'estratègies de màrqueting. • Gestionar la identitat de la marca. • Mantenir relacions amb els clients i proveïdors a través d'internet. • Atenció al client. • Anàlisis d'indicadors com l'abast o "engagement". |
| Remuneració | <ul style="list-style-type: none"> • 1500€ bruts. |
| Jornada | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada completa. |

Taula 8 – Fitxa de treball "community manager"

Font: Elaboració pròpia

| | |
|--------------------|---|
| Posició | Tècnic de qualitat |
| Departament | Operacions |
| Requisits | <ul style="list-style-type: none"> • Graduat en Turisme, Administració d'Empreses, Màrqueting o un grau superior equivalent. • Nivell C1 d'anglès. • Valorable altres idiomes. • Valorable coneixement en arxius multimèdia. • No serà necessària experiència prèvia. • Interès per un turisme sostenible mediambientalment i socialment. • Bona actitud. • Capacitat per treballar en equip. |
| Tasques | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el contingut publicat a l'aplicació, comprovant els estàndards i el propi material. • Controlar els processos de servei ofertes pels clients de la plataforma als usuaris. |



| | |
|--------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Contacte amb usuaris per comunicar problemes amb el contingut publicat. • Assessorament i supervisió en el procés de producció del servei. |
| Remuneració | <ul style="list-style-type: none"> • 1750€ bruts. |
| Jornada | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada completa. |

Taula 9 – Fitxa de treball “tècnica de qualitat”

Font: Elaboració pròpia

| | |
|--------------------|---|
| Posició | Comptable |
| Departament | Administratiu |
| Requisits | <ul style="list-style-type: none"> • Graduat en ADE. • Valorable màster o postgrau especialitzat en comptabilitat. • Nivell d’anglès B2. • Coneixements TICS. • Capacitat d’anàlisi de dades. |
| Tasques | <ul style="list-style-type: none"> • Registre d’ingressos i despeses. • Facturació. • Estratègia financera. • Anàlisi de resultats. • Declaracions fiscals. • Operacions comercials (Busca de proveïdors i comparació de pressupostos). |
| Remuneració | <ul style="list-style-type: none"> • Contractació de socis com autònoms (Primer any amb sou reduït) |
| Jornada | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada completa |

Taula 10 – Fitxa de treball “comptable”

Font: Elaboració pròpia



| | |
|--------------------|---|
| Posició | Recursos humans |
| Departament | Administratiu |
| Requisits | <ul style="list-style-type: none"> • Graduat en ADE. • Valorable màster o postgrau especialitzat en RRHH. • Nivell d'anglès B2. • Capacitat en comunicació i treball en equip. • Capacitat d'organització i control • Persona empàtica i agradable. • Actitud positiva • No necessària experiència prèvia |
| Tasques | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutament de personal per l'empresa. • Proposar i dissenyar polítiques de gestió RRHH. • Elaborar i controlar els contractes laborals. • Càlcul de nòmines. • Gestionar subvencions. • Crear bon ambient de treball • Planificació de formacions pels treballadors. |
| Remuneració | <ul style="list-style-type: none"> • Contractació de socis com autònoms (Primer any amb sou reduït) |
| Jornada | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada completa |

Taula 11 – Fitxa de treball “recursos humans”

Font: Elaboració pròpia

Pla de formació

- **Recursos humans:**

Per tal d'obtenir un major coneixement sobre el tracta i gestió de les nòmines i la pròpia seguretat social, els socis fundadors realitzaran un curs online gratuït, ofert per “Foment i Formació”, durant el primer mes del primer any d'inici de l'activitat. L'objectiu



serà adquirir la capacitat de gestionar contractacions de cara al futur de l'empresa, i millorar el coneixement sobre assegurances socials.

Es planteja com un curs de 30 hores, a realitzar al llarg d'un mes. Amb aquesta formació realitzada s'espera disposar de tota aquella informació necessària per dur a terme el paper de caps de recursos humans dins la companyia.

- **Community Manager:**

També amb l'objectiu d'ampliar els coneixements del community manager, es promourà la realització dels diferents cursos impartits per "Google Actívate", els quals, s'enfoquen a conceptes molt específics d'aquest àmbit del món de l'empresa.

Uns exemples podrien ser:

- Curs de desenvolupament web.
- Comerç electrònic.
- Ciberseguretat a la feina.

Es tracta de cursos de 40 hores online dividides en mòduls. Al finalitzar-los s'obté un certificat conforme s'ha realitzat i és totalment gratuït.

8.3. Política retributiva

Per tal de que el sou sigui un al·licient de cara al desenvolupament de la feina, la política retributiva esdevé un element clau. Al tractar-se d'una empresa de petites dimensions, tots els treballadors gaudiran de les mateixes condicions (no hi haurà privilegis particulars), per tal de no diferenciar dins d'un equip tant proper. Amb l'objectiu de mantenir un bon ambient de feina amb el conjunt de treballadors de la companyia, s'han configurat unes mesures que ajudaran a desenvolupar sentiment de pertinença i satisfacció:

- **Beneficis personals:** Al tractar-se d'una companyia totalment informatitzada, es treballarà des de casa, facilitant el compaginar-se les tasques domèstiques i el dia a dia laboral. També s'oferirà un horari flexible, permetent hores d'inici o finalització de feina més obertes (ometent les reunions de grup).
- **Sou fix:** Degut a les necessitats econòmiques que planteja l'empresa, en un inici no es tindrà en compte la incorporació de retribució variable, però en el cas d'obtenir bons resultats de cara al 2n i 3r exercici existirà la possibilitat d'incorporar tant augmentos



salaries com noves partides dins del mateix sou, vinculant els bons resultats empresarials amb l'èxit dels seus treballadors.

- **Responsabilitat:** Al tractar-se d'una empresa amb visió d'expansió i diversificació a diverses ciutats existeix la possibilitat de poder promocionar en el cas de que l'empresa i el seu servei sigui ben rebut durant el seu desplegament. Donat el cas, l'organigrama s'estendria i dividiria, augmentant les possibilitats d'obtenció de posicions més elevades dins del mateix.
- Per últim, també es valorarà molt positivament la voluntat d'obtenir i expandir coneixements, facilitant la realització de cursos i programes en combinació amb l'horari laboral.

8.4. Pressupost de personal

El pressupost en recursos humans dels tres primers anys del projecte de Fenrir surt reflectit en la següent taula:

| TREBALLADORS | PAGUES | RÈGIM | TIPUS | SALARI BRUT | SALARI NET | % | IRPF | BASE SS | % | SSE | % | SST | COST | INICI | FINAL |
|---------------------|--------|---------|-------|-------------|------------|-----|------|---------|--------|-----|-------|-----|----------|------------|-------|
| Community Manager 1 | 12 | General | Fixe | 1.500 | 1.250 | 12% | 180 | 1.500 | 23,60% | 354 | 4,70% | 71 | 1.854 Ok | 01/05/2015 | |
| Quality control 1 | 12 | General | Fixe | 1.750 | 1.458 | 12% | 210 | 1.750 | 23,60% | 413 | 4,70% | 82 | 2.163 Ok | 01/03/2015 | |
| Quality Control 2 | 12 | General | Fixe | 1.750 | 1.458 | 12% | 210 | 1.750 | 23,60% | 413 | 4,70% | 82 | 2.163 Ok | 01/01/2016 | |
| Quality Control 3 | 12 | General | Fixe | 1.750 | 1.458 | 12% | 210 | 1.750 | 23,60% | 413 | 4,70% | 82 | 2.163 Ok | 01/01/2017 | |

Taula 12 – Pressupost de personal

Font: Elaboració pròpia

Els dos promotors del projecte estaran sota el règim d'autònoms, i per tant, apareixeran dins la partida de serveis professionals independents. Durant el primer any, cada soci cobrarà 286€ per cobrir la quota d'autònoms mensual. En el següent any, cada soci rebrà un retribució de 1.300€ mensuals. El percentatge de IRPF que s'ha de pagar durant els tres primers anys d'autònom és del 7%.

Pel que fa els treballadors assalariats de Fenrir, primer de tot es contractarà un tècnic de qualitat (1.750€ de salari brut) en el tercer mes de l'inici del projecte. La següent contractació serà la d'un community manager (1.500€ de salari brut) amb la intenció de començar a professionalitzar en major mesura l'estratègia de màrqueting i incrementar la presència a les xarxes socials. La contractació es durà a terme l'1 de maig de 2022.

Al començament de l'any 2, es contractarà un altre tècnic de qualitat suposant que la previsió de vendes i volum de producció anirà augmentant.

Finalment, si tot va segons el previst, l'any 3 s'incorporarà un tercer tècnic de qualitat.



Totes aquestes contractacions són una previsió que van en relació amb el volum de feina vinculada a l'operativa de l'aplicació.

8.5. Responsabilitat social empresarial

Fenrir es centrarà en tenir una responsabilitat social corporativa forta, ja que tot el seu projecte es basa en que es desenvolupi un turisme sostenible, que aportï valor a la destinació mentre redueix les externalitats provocades per la pròpia acció turística.

Cuidar la relació amb els stakeholders de la companyia ajuda a obtenir avantatges competitius respecte altres empreses, ja que ofereixes un producte de qualitat, sostenible i ètic, que aporta un valor afegit més enllà del propi servei.

Fenrir durà a terme dues propostes en l'àmbit de la responsabilitat social perquè tots els usuaris puguin viure una experiència enriquidora i a l'hora s'ajudi a la destinació de manera directa.

- **Passejada per la Barceloneta:**

S'organitzarà una passejada guiada pel barri de la Barceloneta, que acabarà amb una recollida de deixalles a la platja del mateix nom. Serà dirigida pel president de l'associació de veïns i un guia turístic, es plantejarà com un activitat que durarà tot el matí i amb un circuit predefinit de punts a visitar. Al finalitzar la jornada es presentaran diferents punts recomanats on anar a fer l'aperitiu. S'espera establir aquesta activitat de forma anual, variant la ubicació i recorrent diferents zones de la ciutat.

- **Donacions a associacions locals:**

Dins de la pròpia aplicació, es podran arrodonir els pagaments que es realitzin, a números exactes. Aquest increment de preu anirà dirigit a associacions locals per la lluita contra la pobresa, la pobresa energètica i contra el canvi climàtic. Serà sempre un pagament opcional, però s'incentivarà fent aparèixer el requadre prèvia realització del pagament i promocionant les accions aconseguides amb els diners recaptats. Es tracta d'una mesura que pot col·laborar en molts àmbits diferenciats i adaptar-se a les necessitats del moment.



9. Pla jurídic-fiscal

9.1. Forma jurídica

La creació de la companyia Fenrir, es basa en la idea de dos socis entre els quals va sorgir un projecte que podria esdevenir en una Startup. En ocasions com aquestes i contant amb un Baix nombre de socis l'opció que es presenta de manera principal és la creació d'una Societat de Responsabilitat Limitada (SL) (Pascual, 2016).

- Requereix d'un capital inicial de 3.000€, molt inferior als 60.000€ d'una S.A.
- El preu de les pròpies gestions internes es redueix dràsticament enfront d'una S.A.
- En el cas de que el projecte no tirés endavant, els socis només haurien de fer front als deutes equivalents al seu capital aportat. Evitant problemàtiques amb els propis patrimonis personals.
- Per últim, en el cas de que arribes a ser necessari entrar a borsa, no existeix cap impediment per transformar una S.L.

9.2. Proveïdors jurídics i fiscals

Cambra de comerç de Barcelona

L'opció escollida per tal de ser el proveïdor jurídic de la companyia, és la Cambra de comerç de Barcelona, la qual, ofereix un servei gratuït de consultes a petites i mitjanes empreses, que posteriorment passa a ser de pagament, però que conjuntament amb el coneixement fiscal d'una de les parts sòcies de l'empresa, esperem que sigui suficient per a resoldre qualsevol problemàtica que pugui arribar a sorgir. S'especialitzen en:

- Assessoria tributaria i fiscal.
- Assessoria mercantil.
- Mobilitat internacional.

Delvy

Despatx especialista en assessorament legal, fiscal i financer de startups tecnològiques, amb seu al Passeig de Gràcia de Barcelona. Han treballat amb multitud d'empreses conegudes com Deliveroo, Exootica o Forcadell, i destaquen per un ampli equip professional d'un alt nivell en qualsevol dels apartats de que Fenrir pugui necessitar assessoria.



Urbe

Per últim, Urbe, despatx centrat en el dret empresarial i dels negocis, però amb una visió amplia i assessorament integral de startups i petites i mitjanes empreses. Es localitzen a la plaça Cardona de Barcelona, i també disposen de delegació a Madrid. Tenen un llarg bagatge professional que els acredita per tal de ser una opció ferma com a proveïdor jurídic.

9.3. Acord de socis

Per tal de promoure un treball en confiança i amb els factors clars des del primer moment, els socis de Fenrir elaboraran un pacte on deixaran en constància diferents punts necessaris per tal d'aconseguir aquesta bona praxi i entesa al llarg de l'aventura empresarial.

Com a punts principals volem reflectir:

- Repartiment de participacions i definició de les normes per tal de deixar accedir a un altre soci.
50% per a Joan Pibernat.
50% per a Pol Moratalla.
- **Confidencialitat i competència:** Restricció de l'ús d'informació de l'empresa en benefici de tercers i/o personal.
- **Tasques dels socis:** El document ajudarà a definir les tasques i feines que hauran de realitzar cadascun dels socis en el seu dia a dia, delimitant-les i deixant-ne constància.
- **Format de l'administració:** S'optarà per una administració mancomunada en que les decisions hagin de ser unànimes per part dels dos socis. En cas de gran desacord s'optarà per anar a un mediador empresarial.
- **Procés de sortida d'un soci:** Es definirà tot el procés i accions que s'hauran de realitzar en cas de que un dels socis decidís deixar l'empresa.
- **Dret d'arrossegament o acompanyament:** Aquestes clàusules s'encarregaran de protegir als socis en cas de que una de les parts rebi una oferta de venda pel conjunt de l'empresa i permetent la sortida en cas de pèrdua de control de la pròpia.



9.4. Requeriments normatius

Fenrir dona molta importància al compliment legal de la seva activitat, ja que errors a l'hora de dur a terme l'activitat, podrien generar problemes amb els clients, usuaris, l'administració i la justícia. L'app no tindrà un contacte directe i físic amb l'usuari o client final, però sí que ha de tenir en compte els següents aspectes legals quan ofereixi el seu servei:

- **Permisos, llicències i condicions d'ús:** S'hauran de demanar permisos per accedir al mòbil de l'usuari.
- **Drets propis i de tercers:** És obligatori disposar de llicències dels recursos que s'utilitzin.
- **Privacitat i geolocalització:** La recollida d'informació de l'usuari ha de ser la imprescindible pel funcionament de l'app i ha d'haver-hi la possibilitat de configurar la privacitat.
- **Informació i cookies:** És important que l'usuari accepti les cookies, mitjançant un avís informatiu amb la informació bàsica, i amb tots els aspectes exigits per llei.
- **Publicitat:** Ja que Fenrir monetitza a través de publicitat, aquesta s'ha d'identificar com a tal.

Normativa Europea i estatal

- Des del punt de vista de la Unió Europea, trobem el GDPR (Reglamento (UE) 2018/1725), que busca protegir la privacitat dels habitants de la Unió Europea i evitar la usurpació de les seves dades.
- En el cas de la normativa estatal, trobaríem la LOPD (Llei Orgànica 3/2018 de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals), la qual, té com a principal objectiu la protecció de les dades del client i obliga a registrar-les en la AEPD. En cas d'incompliment, la companyia podria rebre sancions de fins a 600.000.
- Un altre cas de normativa espanyola és la Llei 34/2002, en relació als serveis de la societat de la informació i del comerç electrònic, que incorpora la directiva 98/27 / CE, del Parlament Europeu i del Consell, relativa a les accions per protegir els consumidors i anar en contra de conductes que contravinguin el que defineix aquesta llei.



Possibles canvis normatius

Tota empresa es veu afectada pel seu entorn jurídic i fiscal segons a l'àrea geogràfica en la qual està situada la seu de l'empresa. Fenrir, en un principi, estarà ubicada a la ciutat de Barcelona, per tant, regulat sota el règim de l'estat espanyol i europeu.

L'empresa haurà d'estar al dia dels nous reglaments que entrin en vigor i modificar l'activitat que està duen a terme si s'escau.

També, un altre punt a tenir en compte, és la fiscalitat que hi hagi a una zona determinada. Si hi ha molta pressió fiscal, al tractar-se d'una empresa de base tecnològica, es podrà plantejar la possibilitat de col·locar la seu fiscal en algun país amb taxes impositives d'Iva, IS, IRPF... més atractives.

10. Pla econòmic-financer

10.1. Inversions

Amb l'objectiu d'atorgar viabilitat al projecte, s'ha començat amb la realització d'un anàlisi de les inversions necessàries per tal de posar en marxa la companyia.

Si observem el cas particular de Fenrir, es tracta d'una marca tecnològica amb poca despesa material. La principal inversió a realitzar és la pròpia aplicació, la qual, serà la base del servei ofert i donarà valor a l'empresa.

| Inversió | Any 1 | Any 2 | Any 3 |
|--------------------------------------|---------|-------|--------|
| Patents, llicències i marques | 600€ | | |
| Aplicacions informàtiques | 25.000€ | | 5.000€ |
| Equips per a processos de informació | 2.500€ | | |

Taula 12 – Pla d'inversions

Font: Elaboració pròpia

Les principals inversions del primer any són les tres següents:

- El disseny del logo i el “branding” de Fenrir, per un valor de 600€ i realitzat per un professional extern.



- La inversió principal és l'aplicació mòbil amb un valor de 25.000€, pagats a l'empresa "Vanadis", la qual s'encarregarà de desenvolupar el projecte.
- La compra de dos ordinadors per valor de 2.500€ perquè cada soci pugui desenvolupar les seves tasques.

Durant el segon any no es contemplen inversions necessàries, i no és fins el tercer que Fenrir decideix invertir 5.000€ en una millora del propi software per tal d'actualitzar i mantenir al dia l'aplicació.

10.2. Finançament

Per tal de començar a treballar amb l'aplicació i fer possibles les inversions plantejades, s'han definit dos mètodes d'obtenció de finançament que cobriren les necessitats de l'empresa i permetrien fer front a les despeses inicials.

D'aquestes dos opcions s'ha decidit escollir la primera, la qual, permet mantenir el control de l'empresa per part dels dos socis, sense subeditar-se a un 3r que aporti un major capital. Independentment d'aquest factor, els dos formats de finançament serien vàlids a l'hora de dur a terme les inversions.

Préstec ICO i subvenció

| Font de finançament | Quantia | Cost |
|--------------------------------------|---------|---------------------------------|
| Capital social | 6.000€ | 0% |
| Préstec ICO | 10.000€ | 4,097% + 2% comissió d'obertura |
| Subvenció per Startups tecnològiques | 70.000€ | 0% |

Taula 13 – Mètode 1 de finançament

Font: Elaboració pròpia

- Primer de tot, cada soci farà una aportació de 3.000€, que suposaran els 6.000€ del total del capital social. El cost de finançament d'aquest últim serà 0, i servirà per afrontar les primeres operacions de l'empresa. La següent font de finançament serà un préstec ICO de 10.000€ a pagar en 3 anys,



amb un interès anual 4,097% i una comissió d'obertura del 2% que es pagarà el gener de l'any 2022.

- L'última font de finançament és la subvenció de la Generalitat de Catalunya per startups tecnològiques de nova creació. "Startup Capital" és un ajut per portar a terme les fases inicials del negoci i desenvolupar el producte perquè arribi al mercat. S'ha suposat que la quantia de la subvenció serà de 70.000€ i amb un cost 0 per l'empresa, ja que és en concurrència pública a fons perdut i no necessita garanties. Les condicions de la subvenció són principalment:
 - No haver rebut un finançament superior a 250.000€.
 - Que sigui una empresa amb menys de 18 mesos de vida.
 - S'atorga una quantitat màxima de 74.000€.
 - Les empreses candidates han de disposar de certificat digital.

Business Angel

| Font de finançament | Quantia | Cost |
|---------------------|---------|------|
| Capital social | 86.000€ | 0% |

Taula 13 – Mètode 2 de finançament

Font: Elaboració pròpia

- Els dos socis emprenedors farien una aportació de 3000€ cadascun, sumat a una de 80.000€ per part d'un tercer soci inversor.
- Aquest segon mètode de finançament ens permetria no haver de buscar diners en entitats privades o públiques i ens aportaria el Know How i els contactes del inversionista en qüestió, ajudant a desenvolupar el projecte de manera més professionalitzada i eficient. La problemàtica que trobaríem seria la pèrdua de capacitat decisòria per part dels socis inicials, el quals, no tindrien majoria dins de l'empresa.

10.3. Previsió d'ingressos i despeses

Fenrir ha plantejat tres possibles escenaris en el compte de pèrdues i guanys dels primers tres anys, el neutral, el pessimista i l'optimista. En tots aquests escenaris es preveu que els primers ingressos s'aconseguiran durant el mes d'abril, ja que els primers tres mesos serviran per preparar el funcionament de l'aplicació i contactar amb els "stakeholders".



Segons les vendes que hi hagin i els usuaris aconseguits, es duran a terme unes decisions o unes altres amb rigor per tal d'evitar entrar en un augment del deute.

Neutral

A l'escenari neutral es pot observar que el primer any s'aconsegueixen unes vendes de 42.635€, i que gràcies a la subvenció de 70.000€, el resultat d'explotació i el resultat després de despeses financeres i impostos és positiu.

Les despeses de personal són de 36.462€ per la contractació d'un community manager i d'un tècnic de qualitat.

A altres despeses d'explotació s'hi imputen despeses com:

- Els 400€ mensuals que es paguen a l'empresa externa pel manteniment de l'app.
- Serveis professionals independents:
 - La retribució mensual dels dos socis de l'empresa. El primer any serà de 572€ entre els dos socis (fer front a la quota d'autònoms).
 - Les despeses i tràmits pel registre de patents i constitució de l'empresa.
- Despeses en màrqueting:
 - Pàgina web amb un cost de 1500€.
 - Campanyes de Google Adwords i a les xarxes socials amb 150€ i 100€ al mes respectivament.
 - Durant el mes de febrer es té en compte la despesa per realitzar el stand a la fira de FITUR per valor de 4.000€.
 - A partir del mes de maig del primer any es comença a pagar el servei de "Mailchimp", ja que es preveu que es superin els usuaris per deixar de tenir l'opció gratuïta.
 - Durant els mesos d'estiu es realitzarà la contractació d'algun influencer d'Instagram o Tik Tok vinculat a l'àmbit turístic perquè realitzi diverses publicacions publicitant Fenrir.
- Altres serveis com el pagament de "Google Play" (25€) i "Apple Store" (99€) que seran els canals de distribució de Fenrir.

Gràcies a les campanyes de màrqueting que es duran a terme el primer any, el segon any s'incrementen les vendes i usuaris registrats. Però tant el resultat d'explotació com el de l'exercici és negatiu, ja que el segon any no es rep una subvenció i també s'augmenten costos, la contractació d'un altre tècnic de qualitat, l'augment de la retribució dels socis, l'augment de despesa en "Google Adwords" i les xarxes socials i en el lloguer d'un espai coworking que serveixi d'oficines.



| Pèrdues i Guanys | 31/12/2015 | 31/12/2016 | 31/12/2017 |
|--|---------------|----------------|---------------|
| Vendes | 42.635 | 134.318 | 200.894 |
| Variació d'existències | 0 | 0 | 0 |
| Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D) | 0 | 0 | 0 |
| Aprovisionaments | 0 | 0 | 0 |
| Despeses de personal | (36.462) | (74.160) | (100.116) |
| Altres despeses d'explotació | (22.478) | (58.859) | (59.714) |
| Amortització de l'immobilitzat | (8.072) | (9.033) | (10.561) |
| Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres | 70.000 | 0 | 0 |
| A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ | 45.623 | (7.734) | 30.503 |
| Despeses financeres | (410) | (410) | (209) |
| B) RESULTAT FINANCER | (410) | (410) | (209) |
| C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B) | 45.213 | (8.144) | 30.294 |
| Impost sobre beneficis | (6.782) | 1.222 | (9.088) |
| D) RESULTAT DE L'EXERCICI | 38.431 | (6.922) | 21.206 |

Taula 14 – Resultat d'explotació “neutral”

Font: Elaboració pròpia

Per últim, la previsió del tercer any també es veu afectada positivament pel que fa a les vendes, i s'incrementen respecte el primer i segon any. Gràcies a la despesa destinada en campanyes de màrqueting i en la operativitat en noves ciutats s'han pogut incrementar aquests ingressos. Les despeses del segon al tercer any incrementen en personal i ocasiona un resultat d'explotació i de l'exercici positiu, amb una quantia prevista de 21.206€.

Pessimista

A l'escenari pessimista s'ha previst, a cada any, un 25% menys de vendes respecte l'escenari neutral. A partir d'aquí, s'han pres unes decisions per disminuir costos.

El primer any s'obtenen uns ingressos de 31.976€ i els costos són els mateixos que a l'escenari neutral, però al disminuir vendes el resultat és menor, i gràcies a la subvenció podem obtenir uns beneficis de 16.621€.

El següent any es redueix el 25% de vendes i per tant, es decideix disminuir costos com són: l'eliminació dels lloguers de les oficines de coworking i la no contractació del segon tècnic de qualitat, que no es contracte fins el tercer any. El resultat de l'exercici és 4.426€ negatiu.

Finalment, el tercer any també hi ha la disminució del 25% de vendes, es contracta el segon tècnic de qualitat i es mantenen els altres costos iguals que els darrers anys. El resultat de l'exercici després d'impostos és 11.758€ positiu.



| Pèrdues i Guanys | 31/12/2015 | 31/12/2016 | 31/12/2017 |
|--|---------------|----------------|---------------|
| Vendes | 31.976 | 100.739 | 150.671 |
| Variació d'existències | 0 | 0 | 0 |
| Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D) | 0 | 0 | 0 |
| Aprovisionaments | 0 | 0 | 0 |
| Despeses de personal | (36.462) | (48.204) | (74.160) |
| Altres despeses d'explotació | (22.478) | (48.299) | (48.943) |
| Amortització de l'immobilitzat | (8.072) | (9.033) | (10.561) |
| Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres | 70.000 | 0 | 0 |
| A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ | 34.964 | (4.798) | 17.006 |
| Despeses financeres | (410) | (410) | (209) |
| B) RESULTAT FINANCER | (410) | (410) | (209) |
| C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B) | 34.554 | (5.207) | 16.797 |
| Impost sobre beneficis | (5.183) | 781 | (5.039) |
| D) RESULTAT DE L'EXERCICI | 29.371 | (4.426) | 11.758 |

Taula 15 – Resultat d'explotació “pessimista”

Font: Elaboració pròpia

Optimista

A l'escenari optimista es preveu un 25% més de vendes a cada un dels tres anys. El primer any es mantenen costos respecte l'escenari neutral i s'obté un benefici de 34.741€. El segon any s'incrementa també un 25% les vendes respecte l'escenari neutral i genera un resultat positiu de 20.515€. En aquest any s'augmenten els costos en publicitat i màrqueting per tal de que la marca de Fenrir creixi.

Finalment en el tercer any, s'augmenta el 25% de vendes respecte el tercer any de l'escenari neutral, ja que es preveu l'activitat a més ciutats i per tant, la captació de més negocis, més comissions i més usuaris Premium. També es continua augmentant costos en publicitat i màrqueting. El resultat del tercer any és de 54,262€.

| Pèrdues i Guanys | 31/12/2015 | 31/12/2016 | 31/12/2017 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Vendes | 53.294 | 167.898 | 251.118 |
| Variació d'existències | 0 | 0 | 0 |
| Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D) | 0 | 0 | 0 |
| Aprovisionaments | 0 | 0 | 0 |
| Despeses de personal | (36.462) | (74.160) | (100.116) |
| Altres despeses d'explotació | (22.478) | (60.159) | (62.714) |
| Amortització de l'immobilitzat | (8.072) | (9.033) | (10.561) |
| Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres | 70.000 | 0 | 0 |
| A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ | 56.282 | 24.546 | 77.726 |
| Despeses financeres | (410) | (410) | (209) |
| B) RESULTAT FINANCER | (410) | (410) | (209) |
| C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B) | 55.872 | 24.136 | 77.517 |
| Impost sobre beneficis | (8.381) | (3.620) | (23.255) |
| D) RESULTAT DE L'EXERCICI | 47.491 | 20.515 | 54.262 |

Taula 16 – Resultat d'explotació “optimista”

Font: Elaboració pròpia



10.4. Pla de tresoreria

A partir dels tres escenaris que s'han previst, s'ha creat el pressupost de tresoreria per a cada un d'ells. Això ajudarà a controlar les entrades i sortides de diners, i per tant, a poder preveure qualsevol insuficiència de liquiditat en qualsevol mes. L'empresa en els tres escenaris, neutral, pessimista i optimista, té una tresoreria positiva ja que en els tres té grans fonts de finançament que permeten les inversions de l'empresa i cobrir les despeses dels primers mesos, al qual no s'ingressa res.

Neutral

El primer any, del pressupost de tresoreria, es veu afectat per les inversions i les entrades de capital gràcies a les fonts de finançament. A partir del mes d'abril, es comencen a obtenir els primers ingressos per l'activitat de Fenrir. Tots els mesos els seus saldos són positius, i no hi ha risc de liquiditat en cap moment.

Durant el transcurs del segon any tampoc hi ha un saldo negatiu de tresoreria però sí que es pot destacar mesos molt inferiors a altres, ja que s'ha previst que els mesos de temporada alta d'estiu o de nadal hi haurà una entrada molt major de diners.

En el tercer any tampoc hi ha un saldo negatiu, i es pot observar un increment de liquiditat gràcies a l'augment de vendes d'aquest any.

Pessimista

L'escenari pessimista no presenta problemes de liquiditat en cap dels 3 cursos. Finalitza el primer any amb un positiu de 14.544€ i l'últim amb 45.873€, presentant un resultat financers òptims.

Optimista

L'escenari optimista no presenta cap problema de liquiditat en cap dels tres anys. Per exemple, acaba el primer any amb un saldo de 33.711€ i evoluciona cap el tercer any amb un saldo positiu de 134.160€.

Veure taules de la 17-25 a annexes



10.5. Viabilitat del projecte

Per analitzar la viabilitat del projecte s'ha estudiat el punt d'equilibri, el fons de maniobra i la ràtio d'endeutament dels tres primers anys i dels tres possibles escenaris.

Neutral

El fons de maniobra serveix per saber si l'empresa és solvent a curt termini. Un fons de maniobra positiu, com el que trobem amb Fenrir en els tres primers anys, significa que pot fer front les obligacions que té a curt termini amb el seu actiu corrent, i el resultat és l'excedent. Per tant la situació que té Fenrir analitzant el fons de maniobra és òptima.

El ser una empresa de serveis que no ha de fer front a grans despeses en proveïdors, permet a l'empresa tenir una gran liquiditat a curt termini.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|---------|---------|
| Fons de maniobra | 29.368€ | 25.157€ | 53.281€ |

Taula 26 – Fons de maniobra (neutral)

Font: Elaboració pròpia

El següent indicatiu és el punt d'equilibri, que ens indica la quantitat d'ingressos que l'empresa ha d'arribar per cobrir les despeses. En el primer any és de -2.578€, gràcies a la subvenció inicial que rep la companyia. El segon any pugen les despeses fixes, i això provoca que el punt d'equilibri o punt mort sigui més elevat en relació el primer any, més concretament de 142.462€. En el tercer any hi ha la mateixa situació que el darrer any, pugen les despeses i provoca que es necessitin més ingressos per cobrir els costos d'explotació.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|----------|----------|
| Punt d'equilibri | -2.578€ | 142.462€ | 170.600€ |

Taula 27 – Punt d'equilibri (neutral)

Font: Elaboració pròpia

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| Rati d'endeutament | 32,21% | 35,47% | 26,91% |

Taula 28 – Rati d'endeutament (neutral)

Font: Elaboració pròpia



Finalment, la ràtio d'endeutament servirà per saber com està la salut financera del projecte. El primer any és d'un 32,21%, per tant, els deutes de l'empresa suposen el 32,21% dels recursos propis. Els dos primers anys tenen uns resultats equilibrats. El tercer any, es pot observar que el valor del rati està per sota del 30%, per tant significa que l'empresa té recursos ociosos, poca rendibilitat dels recursos.

Pessimista

L'escenari pessimista continua havent-hi els tres primers anys el fons de maniobra positiu. Al ser una empresa que ofereix serveis.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|---------|---------|
| Fons de maniobra | 20.340€ | 19.066€ | 37.270€ |

Taula 29 – Fons de maniobra (pessimista)

Font: Elaboració pròpia

El punt d'equilibri del primer any és de -2.578€ i augmenta fins a 133.873€ el tercer any.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|----------|----------|
| Punt d'equilibri | -2.578€ | 105.946€ | 133.873€ |

Taula 30 – Punt d'equilibri (pessimista)

Font: Elaboració pròpia

La rati d'endeutament es troba en valors òptims els 3 anys, ja que són percentatges que no suposen un alt grau d'endeutament amb recursos aliens, ni una gran quantitat de recursos ociosos per l'empresa. El percentatge del primer any i del segon està al voltant del 40%, que disminueix fins el 25,55% en el tercer any.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| Rati d'endeutament | 38,89% | 35,33% | 25,55% |

Taula 31 – Rati d'endeutament (pessimista)

Font: Elaboració pròpia



Optimista

L'escenari optimista obté el primer any un fons de maniobra de 38.396€ que ascendeix al tercer any fins a 122.835€.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|---------|----------|
| Fons de maniobra | 38.396€ | 62.772€ | 122.835€ |

Taula 32 – Fons de maniobra (optimista)

Font: Elaboració pròpia

El punt d'equilibri es troba a la mateixa situació que els dos darrers escenaris. A mesura que pugen les despeses anuals puja el punt d'equilibri. El primer any és de -2.578€ i el tercer any hi ha un augment notable amb la quantia de 173.600€.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|---------|----------|----------|
| Punt d'equilibri | -2.578€ | 143.762€ | 173.600€ |

Taula 33 – Punt d'equilibri (optimista)

Font: Elaboració pròpia

Per últim, la ràtio d'endeutament dels tres primers anys a l'escenari optimista és baix, per tant significa que gran part dels actius de l'empresa són finançats per recursos propis. La rati del primer any és del 27,79% i disminueix el segon i tercer any amb valor del 21,06%.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------|--------|--------|--------|
| Rati d'endeutament | 27,79% | 19,66% | 21,06% |

Taula 34 – Rati d'endeutament (optimista)

Font: Elaboració pròpia

Conclusions de la viabilitat

Després d'analitzar els comptes dels tres primers anys i en tres escenaris possibles, podem concloure que és un projecte viable.

El fet d'aportar capital propi i rebre una subvenció, sense cost per l'empresa, per poder iniciar el projecte, ens permet no haver de finançar-nos amb grans quantitats de diners amb préstecs



bancaris o altres inversors externs que continguin taxes d'interès elevades o es quedin part del poder de l'empresa. Això, i el fet de no endeutar-nos amb proveïdors per poder dur a terme la nostre activitat, provoca que Fenrir tingui una bona salut financera.

També, hi ha bastant marge de decisió respecte els costos de l'empresa, ja que al ser una empresa tecnològica es pot realitzar la feina de manera telemàtica, reduint costos, i contractar segons la demanda que tinguem en el nostre dia a dia.

En cap dels mesos, de tots els escenaris, hi ha problemes de caixa ni liquiditat, però sí que s'ha de tenir en compte que per l'activitat turística que oferim, poden haver-hi desajustos algun mes per culpa de l'estacionalitat del turisme, en aquest cas, es contractaria una línia de crèdit. També, en gairebé totes les previsions, es supera el punt d'equilibri, menys en els segons anys de l'escenari pessimista i en el neutral, cosa que trobem dins del normal en una aplicació mòbil que està en fase de creixement i que aspira a obtenir molts més usuaris i clients d'arreu del món.

Els preus de l'aplicació, els trobem adients per tots els serveis que s'arriben a oferir, i a mesura que vagi creixent el valor d'aquesta, es podrà ingressar més diners per publicitat.

Per acabar la conclusió, creiem que perquè funcioni correctament el projecte s'haurà d'anar invertint despesa en màrqueting, ja que és una app que parteix de 0, i s'haurà explicar molt escrupolosament a les administracions i als clients/usuaris la nostre proposta de valor.



11. Conclusions

Després de llargues hores de plantejaments, excels i debat, hem pogut extreure una visió global de tots aquells aspectes que rodejarien i conformarien una startup, en aquest cas Fenrir.

Avui en dia, l'entorn empresarial no és només altament competitiu, sinó que se li afegeixen dos característiques extra, la tecnificació i la digitalització. Bases sobre la que creix una economia cada vegada més específica i al detall, que no deixa dades a l'atzar i que aprofita tota aquella informació de que disposa.

Iniciar un projecte en aquestes condicions suposa haver de dedicar el 150% de cadascú i independentment, hi ha moltes probabilitats de que fracassi. Per aquest motiu veiem tant necessari una imatge de marca potent i que arribi a tocar als usuaris.

El marketing i l'operativa s'han tornat igual d'importants, i si no ets capaç d'arribar al públic, per molt que els marges esperats siguin bons en la teoria, mai seràs capaç de generar benefici. Tots aquests factors ens condueixen a pensar que sense una gran planificació de marca el projecte no serà capaç de generar el retorn esperat.

Per altre costat, creiem que si aquest factor es compleix, la idea de negoci i la pròpia empresa poden ser realment rendibles, i que acabin aportant un benefici real al conjunt de la població i a la imatge que genera el turisme avui en dia, sobretot en punts de relació tensa.

En aquest projecte hi hem dipositat moltes ganes i entusiasme, i sempre hem cregut que podria tirar endavant. En aquests moments, després d'acabar-lo i haver-lo analitzat minuciosament ho seguim creient. Opinem que és una gran oportunitat de negoci per establiments i locals que cada vegada es veuen més sobrepassats per les grans marques, i per professionals del sector turístic que veuen com la seva feina es cada vegada més difícil de monetitzar.

Pel que fa a les conclusions personals, el projecte ens ha ajudat a aprendre a com desenvolupar una idea empresarial des de zero. A haver de comptar amb tot petit detall i investigar i prendre decisions del que és més adient a les diferents àrees de l'empresa. Tot això ha col·laborat en la nostra formació, aportant-nos experiència en el món empresarial i oferint-nos la possibilitat d'accedir-hi a través de l'elaboració d'aquest pla de negoci.



12. Bibliografia

- Airbnb. (28 / 03 / 2019). *Airbnb suma unos 500 millones de arribos de huéspedes desde su inicio*. Recollit de Airbnb: <https://news.airbnb.com/ea/airbnb-suma-unos-500-millones-de-arribos-de-huespedes-desde-su-inicio/>
- Archanco, E. (30 / Desembre / 2020). *AppEsfera*. Recollit de <https://www.appesfera.com/servicios-apple/app-store-duplica-ingresos-google-play-store-dia-navidad-datos-sensor-tower>
- Arroyo, C. (03 / Setembre / 2018). *Cronoshare*. Recollit de <https://www.cronoshare.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-influencer/>
- Booking. (2020). *Travel Predictions 2020*. Recollit de <https://travelpredictions2020.com/>
- Condé Nast Traveler. (25 / Maig / 2017). *Condé Nast Traveler*. Recollit de <https://www.traveler.es/experiencias/articulos/costumbres-de-viaje-de-los-millennials-espanoles/10675>
- Cronoshare. (03 / Setembre / 2018). *Cronoshare*. Recollit de <https://www.cronoshare.com/blog/cuanto-cuesta-contratar-influencer/>
- De Jorge, R. (08 / Abril / 2018). Así usa el Smartphone el viajero. *Hosteltur*.
- Emprendedores. (13 / 05 / 2021). *Emprendedores*. Recollit de <https://www.emprendedores.es/gestion/requisitos-legales-app-lanzar-aplicacion/>
- Europ Assistance. (2018). *Los planes vacacionales de los europeos, americanos y asiáticos*.
- Fituronline. (2021). *Fituronline*. Recollit de <http://www.guiaexp.fituronline.com/?p=2109&lang=es>
- Foment i formació. (2021). *Nòmines i seguretat social*. Recollit de <https://www.fomentformacio.com/ca/course/nomines-i-seguretat-social-nivell-i-online/?edicion=15552>
- Generalitat de Catalunya. (2021). *Acció Gencat*. Recollit de <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/startups-i-innovacio-disruptiva/startup-capital/>
- Generalitat de Catalunya. (2021). *Acció Gencat*. Recollit de https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/cercador-ajuts-empresa/ajutsiserveis/21127_enisa_joves_emprenedors
- Generalitat de Catalunya. (2021). *Canal Empresa*. Recollit de https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/02_comencar_un_negoci/crear-empresa-constitucio-tramits/
- Gobierno de España. (07 / 2002). *Boletín Oficial del Estado*. Recollit de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>
- Gobierno de España. (2021). *IPYME*. Recollit de <http://www.ipyme.org/es-ES/Normativa/Paginas/Normativa.aspx>
- Google. (2021). *Cursos digitales*. Recollit de <https://learndigital.withgoogle.com/activate/courses?certification=free>
- Hootsuite. (03 / Juny / 2020). *Hootsuite*. Recollit de <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/#cost>
- INE. (2019). *España en cifras*. España: INE.
- INE. (30 / 01 / 2020). *Turistas segons procedència 2019*. Recollit de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2038&L=0>



- Kranjec, J. (13 / Octubre / 2020). *SafeBettingSites*. Recollit de <https://www.safebettingsites.com/2020/10/13/google-play-hit-28-3bn-downloads-in-q3-2020-3x-more-than-app-store/>
- Letona, E. A. (2018). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. *Revista de estudios de juventud*, 47-61.
- MailChimp. (2020). *MailChimp*. Recollit de <https://mailchimp.com/es/pricing/>
- Marketing 4 Ecommerce. (13 / Octubre / 2018). *Marketing 4 Ecommerce*. Recollit de <https://marketing4ecommerce.net/asi-es-el-nuevo-tripadvisor-el-lider-en-viajes-online-se-transforma-en-red-social/>
- OECD . (2020). *OECD Tourism Trends and Policies*. París.
- Pascual, S. M. (06 / 10 / 2016). *BlogThinkBig*. Recollit de <https://blogthinkbig.com/buscando-la-mejor-forma-juridica-para-montar-una-startup>
- Sprout Social. (04 / 08 / 2020). *Social media demographics to inform your brand's strategy in 2020*. Recollit de Sprout Social: <https://sproutsocial.com/insights/new-social-media-demographics/#IG-demos>
- TURESPAÑA. (2019). *Memoria 2019*. TURESPAÑA.
- UNICEF. (2021). *La juventud en favor de la acción climática*. Recollit de <https://www.unicef.org/es/medio-ambiente-cambio-climatico/juventud-accion>
- Usuarios de Internet en el Mundo en 2020*. (01 / 01 / 2020). Recollit de MC Social Media: <https://mcsocialmedia.com/estadisticas-redes-sociales-usuarios-activos-facebook-instagram-youtube-twitter-linkedin-otras/>
- Vallés, R. (17 / Juny / 2019). ¿Cómo será vivir en las ciudades del futuro? *La Vanguardia*.
- Via Empresa. (20 / Gener / 2020). Els esforços de Barcelona contra la massificació turística. *Via Empresa*.
- Xplora. (Abril / 2020). *Xplora*. Recollit de Google Ads; ¿Qué precio, tarifas y cuánto cuesta la gestión de publicidad?: <https://www.xplora.eu/precio-google-ads/>
- Yepply. (Juny / 2019). *Yepply*. Recollit de <https://www.yepply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/>



13. Annexes

13.1. Annexes 1: Pla de tresoreria

| | 1/22 | 2/22 | 3/22 | 4/22 | 5/22 | 6/22 | 7/22 | 8/22 | 9/22 | 10/22 | 11/22 | 12/22 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 86.000 | 0 | 0 | 9.174 | 3.022 | 5.018 | 8.595 | 8.423 | 6.548 | 4.246 | 4.706 | 7.163 |
| Sortides de capital | 36.645 | 5.835 | 2.452 | 5.947 | 4.742 | 8.191 | 6.663 | 5.529 | 5.529 | 12.097 | 5.166 | 6.319 |
| Saldo inicial | 0 | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.294 | 42.574 | 39.401 | 41.333 | 44.227 | 45.245 | 37.394 | 36.934 |
| Saldo Final | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.294 | 42.574 | 39.401 | 41.333 | 44.227 | 45.245 | 37.394 | 36.934 | 23.922 |

Taula 17 – Tresoreria de l'any 1 (neutral)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/23 | 2/23 | 3/23 | 4/23 | 5/23 | 6/23 | 7/23 | 8/23 | 9/23 | 10/23 | 11/23 | 12/23 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 5.679 | 6.949 | 8.491 | 12.991 | 10.830 | 16.153 | 19.389 | 18.446 | 14.282 | 12.259 | 12.289 | 16.573 |
| Sortides de capital | 18.525 | 15.962 | 11.001 | 12.801 | 11.001 | 11.001 | 15.126 | 11.364 | 11.364 | 16.324 | 11.001 | 11.001 |
| Saldo inicial | 37.778 | 24.931 | 15.919 | 13.409 | 13.600 | 13.429 | 18.581 | 22.845 | 29.927 | 32.845 | 28.779 | 17.172 |
| Saldo Final | 24.931 | 15.919 | 13.409 | 13.600 | 13.429 | 18.581 | 22.845 | 29.927 | 32.845 | 28.779 | 30.068 | 22.745 |

Taula 18 – Tresoreria de l'any 2 (neutral)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/24 | 2/24 | 3/24 | 4/24 | 5/24 | 6/24 | 7/24 | 8/24 | 9/24 | 10/24 | 11/24 | 12/24 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 12.545 | 11.530 | 14.112 | 17.672 | 14.990 | 20.774 | 26.578 | 26.559 | 22.749 | 19.351 | 19.194 | 23.366 |
| Sortides de capital | 28.002 | 17.890 | 13.050 | 16.752 | 13.050 | 13.050 | 19.584 | 13.413 | 13.413 | 23.913 | 13.050 | 13.710 |
| Saldo inicial | 35.640 | 20.184 | 13.823 | 14.885 | 15.804 | 17.744 | 25.468 | 32.462 | 45.608 | 54.944 | 50.383 | 43.377 |
| Saldo Final | 20.184 | 13.823 | 14.885 | 15.804 | 17.744 | 25.468 | 32.462 | 45.608 | 54.944 | 50.383 | 56.526 | 66.206 |

Taula 19 – Tresoreria de l'any 3 (neutral)



Font: Elaboració pròpia

| | 1/22 | 2/22 | 3/22 | 4/22 | 5/22 | 6/22 | 7/22 | 8/22 | 9/22 | 10/22 | 11/22 | 12/22 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 86.000 | 0 | 0 | 8.702 | 2.266 | 3.763 | 6.667 | 6.317 | 4.911 | 3.184 | 3.529 | 5.372 |
| Sortides de capital | 36.645 | 5.835 | 2.452 | 5.404 | 4.742 | 8.191 | 6.519 | 5.529 | 5.529 | 10.458 | 5.166 | 6.047 |
| Saldo inicial | 0 | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.365 | 41.890 | 37.462 | 37.611 | 38.398 | 37.780 | 30.506 | 28.869 |
| Saldo Final | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.365 | 41.890 | 37.462 | 37.611 | 38.398 | 37.780 | 30.506 | 28.869 | 14.544 |

Taula 20 – Tresoreria de l'any 1 (pessimista)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/23 | 2/23 | 3/23 | 4/23 | 5/23 | 6/23 | 7/23 | 8/23 | 9/23 | 10/23 | 11/23 | 12/23 |
|---------------------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 4.259 | 5.212 | 6.368 | 10.115 | 8.123 | 12.115 | 14.542 | 13.834 | 10.711 | 9.194 | 9.217 | 12.430 |
| Sortides de capital | 15.447 | 12.944 | 7.983 | 9.153 | 7.983 | 7.983 | 10.836 | 8.346 | 8.346 | 11.597 | 7.983 | 7.983 |
| Saldo inicial | 28.194 | 17.006 | 9.274 | 7.660 | 8.622 | 8.762 | 12.893 | 16.599 | 22.087 | 24.452 | 22.050 | 23.284 |
| Saldo Final | 17.006 | 9.274 | 7.660 | 8.622 | 8.762 | 12.893 | 16.599 | 22.087 | 24.452 | 22.050 | 23.284 | 27.730 |

Taula 21 – Tresoreria de l'any 2 (pessimista)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/24 | 2/24 | 3/24 | 4/24 | 5/24 | 6/24 | 7/24 | 8/24 | 9/24 | 10/24 | 11/24 | 12/24 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 9.409 | 8.647 | 10.584 | 13.884 | 11.243 | 15.581 | 19.933 | 19.919 | 17.062 | 14.513 | 14.395 | 17.525 |
| Sortides de capital | 23.639 | 14.851 | 10.011 | 12.517 | 10.011 | 10.011 | 14.827 | 10.374 | 10.374 | 17.562 | 10.011 | 10.364 |
| Saldo inicial | 27.730 | 13.500 | 7.296 | 7.869 | 9.237 | 10.468 | 16.038 | 21.144 | 30.689 | 37.377 | 34.328 | 38.712 |
| Saldo Final | 13.500 | 7.296 | 7.869 | 9.237 | 10.468 | 16.038 | 21.144 | 30.689 | 37.377 | 34.328 | 38.712 | 45.873 |

Taula 22 – Tresoreria de l'any 3 (pessimista)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/22 | 2/22 | 3/22 | 4/22 | 5/22 | 6/22 | 7/22 | 8/22 | 9/22 | 10/22 | 11/22 | 12/22 |
|---------------------|--------|------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| Entrades de capital | 86.000 | 0 | 0 | 9.646 | 3.777 | 6.272 | 10.744 | 10.528 | 8.184 | 5.307 | 5.882 | 8.954 |



| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Sortides de capital | 36.645 | 5.835 | 2.452 | 6.491 | 4.742 | 8.191 | 7.028 | 5.529 | 5.529 | 13.735 | 5.166 | 6.591 |
| Saldo inicial | 0 | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.223 | 43.258 | 41.339 | 45.056 | 50.055 | 52.710 | 44.282 | 44.998 |
| Saldo Final | 49.355 | 43.520 | 41.068 | 44.223 | 43.258 | 41.339 | 45.056 | 50.055 | 52.710 | 44.282 | 44.998 | 47.361 |

Taula 23 – Tresoreria de l'any 1 (optimista)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/23 | 2/23 | 3/23 | 4/23 | 5/23 | 6/23 | 7/23 | 8/23 | 9/23 | 10/23 | 11/23 | 12/23 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Entrades de capital | 7.098 | 8.687 | 10.614 | 15.345 | 13.538 | 20.191 | 24.236 | 23.057 | 17.852 | 15.323 | 15.362 | 20.716 |
| Sortides de capital | 19.141 | 16.022 | 11.061 | 14.092 | 11.061 | 11.061 | 16.593 | 11.666 | 11.666 | 19.707 | 11.061 | 11.798 |
| Saldo inicial | 47.361 | 35.319 | 27.983 | 27.535 | 28.788 | 31.265 | 40.394 | 48.038 | 59.429 | 65.615 | 61.231 | 65.532 |
| Saldo Final | 35.319 | 27.983 | 27.535 | 28.788 | 31.265 | 40.394 | 48.038 | 59.429 | 65.615 | 61.231 | 65.532 | 74.450 |

Taula 24 – Tresoreria de l'any 2 (optimista)

Font: Elaboració pròpia

| | 1/24 | 2/24 | 3/24 | 4/24 | 5/24 | 6/24 | 7/24 | 8/24 | 9/24 | 10/24 | 11/24 | 12/24 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Entrades de capital | 15.682 | 14.412 | 17.640 | 21.918 | 18.738 | 25.968 | 33.222 | 33.199 | 28.437 | 24.189 | 23.992 | 29.208 |
| Sortides de capital | 29.378 | 18.072 | 13.232 | 19.847 | 13.232 | 13.353 | 21.788 | 13.958 | 13.958 | 29.161 | 13.232 | 14.980 |
| Saldo inicial | 74.450 | 60.754 | 57.094 | 61.502 | 63.573 | 69.079 | 81.694 | 93.129 | 112.370 | 126.849 | 121.877 | 132.637 |
| Saldo Final | 60.754 | 57.094 | 61.502 | 63.573 | 69.079 | 81.694 | 93.129 | 112.370 | 126.849 | 121.877 | 132.637 | 146.865 |

Taula 25 – Tresoreria de l'any 3 (optimista)

Font: Elaboració pròpia



13.2. Annexes 2: Publicacions en xarxes socials

| Xarxa social | Contingut | Freqüència de publicació |
|---------------------|---|--|
| Facebook | <ul style="list-style-type: none"> • Publicació de novetats de l'aplicació. • Imatges de destinacions. • Promoció de comerços destacats. | <ul style="list-style-type: none"> • Cada cop que hi hagi una actualització. • Una cada tres dies. • Una cada dos dies. |
| Tik Tok | <ul style="list-style-type: none"> • Vídeos per la conscienciació sobre el medi ambient. • Imatges de racons desconeguts de les destinacions. | <ul style="list-style-type: none"> • Un cop cada mes. • Un a la setmana. |
| Instagram | <ul style="list-style-type: none"> • Publicació de novetats de l'aplicació. • Imatges de destinacions. • Experiències reals d'usuaris. • Promoció de comerços destacats. | <ul style="list-style-type: none"> • Cada cop que hi hagi una actualització. • Una cada tres dies. • Una cada dos setmanes. • Una cada dos dies. |
| You Tube | <ul style="list-style-type: none"> • Vídeos per la conscienciació sobre el medi ambient. • Imatges de racons desconeguts de les destinacions. • Vídeos d'exemple de rutes turístiques i altres activitats. | <ul style="list-style-type: none"> • Un cada mes. • Una cada dos setmanes. • Un cada mes. |

Taula 35 – Publicacions en les xarxes socials

Font: Elaboració pròpia