

# Guest Experience

Nom de l'estudiant: Luis Sánchez Sardà

Nom del tutor/a: Màrian Buil Fabregà

19/06/2017

**MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU**

---

**Curs: 5è d'ADE i Turisme**

*“La inversión en tecnología es un elemento imprescindible para mejorar la gestión operativa y la competitividad hotelera de los establecimientos hoteleros españoles”*

**Instituto Tecnológico Hotelero  
(2015)**

## ÍNDEX

<b>RESUM</b> .....	<b>7</b>
<b>PRÒLEG</b> .....	<b>8</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓ</b> .....	<b>9</b>
De Tarragona a Mataró .....	9
Una actitud camí d'una motivació .....	9
El reflex d'un repte .....	10
<b>1 PÚBLIC OBJECTIU</b> .....	<b>11</b>
1.1 Target .....	11
1.1.1 <i>Hotel com client</i> .....	11
1.1.2 <i>Hoste com usuari</i> .....	11
1.1.3 <i>Primera aproximació al client i a l'usuari</i> .....	12
1.2 Evidències de contacte .....	13
1.3 Persones que intervenen en el procés de compra.....	14
1.4 Model de negoci .....	16
<b>2 PROPOSTA DE VALOR</b> .....	<b>17</b>
2.1 Característiques del producte .....	17
2.1.1 <i>Software check-in online</i> .....	17
2.1.2 <i>Quiosc d'autoservei</i> .....	19
2.2 Proposta definida .....	20
2.2.1 <i>Comparativa inicial amb la competència</i> .....	20
2.3 Exemples de testeig .....	21
2.4 Recerca client/usuari.....	22
<b>3 ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 Presa de contacte amb el sector.....	24
3.2 Principals competidors .....	24
3.3 Matriu de competència .....	30
3.3.1 <i>Similituds i diferències amb la competència</i> .....	30
3.4 Dimensionament del mercat.....	31
3.5 Blue Ocean Strategy .....	32
<b>4 GRAU D'INNOVACIÓ</b> .....	<b>35</b>

4.1 Elements diferenciadors .....	35
4.2 Tendències de futur .....	36
<b>5 PLA DE MÀRQUETING .....</b>	<b>38</b>
5.1 Portafoli de productes/serveis .....	38
5.1.1 Catàleg de Guest Experience .....	38
5.1.2 Guest Experience vs competència .....	40
5.2 Pla de comunicació .....	40
5.2.1 Comunicació pre venda .....	41
5.2.2 Comunicació durant la venda.....	43
5.2.3 Comunicació post venda.....	45
5.2.4 Pressupost de comunicació del primer any .....	47
5.3 Canals de distribució .....	49
5.3.1 Vies de distribució .....	49
5.3.2 Relació amb el client: el paper dels intermediaris.....	50
5.4 Política de preus.....	50
5.4.1 Estratègia de preus .....	50
5.4.2 Sistemes de fixació de preus .....	51
5.4.3 Especificació del preu .....	52
5.4.4 Possibles canvis en l'estratègia de preus .....	53
5.4.5 Previsió de vendes.....	53
5.4.6 Guest Experience; la millor inversió hotelera.....	56
5.5 Anàlisi 4P's i 4C's.....	57
5.5.1 Consumidor (que vol un Producte) .....	57
5.5.2 Comunicació amb el client (per fer la Promoció) .....	58
5.5.3 Conveniència (que determina la distribució/Place).....	59
5.5.4 Cost (que condiciona el Preu).....	59
<b>6 PLA D'OPERACIONS .....</b>	<b>61</b>
6.1 Procés de producció.....	61
6.1.1 De la captació a la fidelització.....	61
6.1.2 El paper del proveïdor en la confecció i la distribució.....	62
6.1.3 Pla tecnològic.....	65

6.1.4 Gestió d'estocs.....	68
6.1.5 Objectius i temporalització del procés de producció.....	68
6.2 Activitats clau del procés de producció.....	69
6.2.1 Les activitats clau i el seu Pla B.....	70
6.3 Recursos clau.....	73
6.4 Pressupost de producció.....	76
6.4.1 Pressupost total de producció.....	76
6.4.2 Dimensionament per unitat de venda.....	77
6.4.3 Identificació de costos i recursos fixes/variables.....	82
<b>7 PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS.....</b>	<b>84</b>
7.1 Organigrama.....	84
7.1.1 El concepte de "dependència jeràrquica".....	86
7.1.2 Comitè de seguiment/qualitat i cercle de la innovació.....	86
7.2 Funcions i tasques dels llocs de treball.....	86
7.2.1 Pla de formació.....	89
7.3 Política retributiva.....	89
7.4 Valoració econòmica.....	91
<b>8 PLA JURÍDIC-FISCAL.....</b>	<b>94</b>
8.1 Forma jurídica i constitució de l'empresa.....	94
8.1.1 Característiques de la Societat de Responsabilitat Limitada (S.L.).....	95
8.1.2 Assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral.....	97
8.1.3 Acord de socis.....	99
8.2 Normativa específica del negoci.....	101
8.2.1 Possibles canvis normatius.....	103
<b>9 PLA ECONÒMIC-FINANCIER.....</b>	<b>105</b>
9.1 Inversions i finançament.....	105
9.1.1 Escenari esperat d'inversió/finançament.....	105
9.1.2 Escenari alternatiu d'inversió/finançament.....	107
9.2 Previsió d'ingressos i despeses.....	109
9.2.1 Escenari esperat d'ingressos/despeses.....	109
9.2.2 Escenari pessimista d'ingressos/despeses.....	112

9.2.3 Escenari optimista d'ingressos/despeses .....	114
9.3 Pla de tresoreria .....	115
9.3.1 Escenari esperat de tresoreria .....	115
9.3.2 Escenari pessimista de tresoreria .....	118
9.3.3 Escenari optimista de tresoreria.....	120
9.4 Anàlisi de viabilitat del projecte .....	122
<b>CONCLUSIONS GENERALS.....</b>	<b>126</b>
<b>VALORACIÓ I AGRAÏMENTS.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</b>	<b>129</b>
Fonts electròniques .....	129
Material d'assignatures cursades .....	129
Fonts literàries .....	129
Articles d'investigació .....	130
<b>ANNEXOS.....</b>	<b>131</b>
Evidències de contacte: entrevistes .....	131
<i>Manuel Matutes Mestre.....</i>	<i>131</i>
<i>Tomás Rodicio García.....</i>	<i>132</i>
<i>Eduard Casajuana Foz.....</i>	<i>133</i>
<i>Jonathan Hernández Eades.....</i>	<i>135</i>
Exemples de testeig: enquestes .....	137
Cronograma d'accions previstes .....	142
<i>Moments clau.....</i>	<i>144</i>

## **RESUM**

Aquest és el document del Treball de Fi de Grau elaborat per en Luis Sánchez Sardà, titulat Guest Experience. És un projecte emprenedor que innova de la mà de la tecnologia per automatitzar el procés de registre en els hotels. Es basa en un quiosc d'autoservei amb un disseny modern i adaptable a la imatge de l'hotel, el qual ofereix la millor experiència d'usuari possible. Actualment, sorgeix un estil de recepció més proper on el recepcionista actua com anfitrió guiant simultàniament a varis hostes, completant una experiència única i innovadora.

## **RESUMEN**

Este es el documento del Trabajo de Fin de Grado elaborado por Luis Sánchez Sardà, titulado Guest Experience. Es un proyecto emprendedor que innova de la mano de la tecnología para automatizar el proceso de registro en los hoteles. Se basa en un quiosco de autoservicio con un diseño moderno y adaptable a la imagen del hotel, el cual ofrece la mejor experiencia de usuario posible. Actualmente, surge un estilo de recepción más cercano donde el recepcionista actúa como anfitrión guiando simultáneamente a varios huéspedes, completando una experiencia única e innovadora.

## **ABSTRACT**

This is the document that comes from the Final Degree Assignment prepared by Luis Sánchez Sardà, titled Guest Experience. It is an entrepreneurial project related to technology in order to automate the traditional check-in process in hotels. It consists in a self-service kiosk with a modern and customized design, which offers the best Guest Experience. Nowadays, appears a new reception style where the receptionist is able to manage many guests at the same time. It also allows to complete an unique and innovative experience.

## PRÒLEG

Avui en dia, la major part de les empreses treuen profit dels avenços de la tecnologia i l'ampli ventall de possibilitats que ofereix. El turisme, es considera com factor clau en l'economia tant nacional com internacional. Un sector en constant creixement el qual no és ni ha de ser mai una excepció en aquest reclam per adherir-se a la innovació tecnològica.

Companyies aèries com Vueling o fins i tot d'altres sectors com Zara, han innovat en quant al contacte directe amb el client es refereix; es du a terme, des de fa anys, el *check-in* d'un bitllet d'avió online<sup>1</sup> sense necessitat de moure's de casa i es pot realitzar el pagament d'una compra en una màquina<sup>2</sup>, deixant de banda les llargues cues que normalment s'ocasionen en els/les dependents/es, respectivament.

Prenent com a referència i font d'inspiració aquests dos exemples, neix el projecte innovador **Guest Experience** el qual es basa en automatitzar el procés de *check-in/out* en els hotels mitjançant dues innovacions, amb l'objectiu de reduir el temps d'espera per part dels hostes i d'incrementar l'eficiència en el treball. El client podrà dur a terme el *check-in* on i quan ell desitgi a través d'un **software** (facilitant les dades requerides) implantat a la pàgina web o APP oficial de l'hotel i, una vegada hi arribi, solament caldrà escanejar la reserva en una **màquina d'autoservei**, la qual li proporcionarà la targeta de l'habitació i presentarà moltes més funcionalitats.

Es presenta en la següent imatge el logotip del projecte, creació exclusiva per part d'un dissenyador gràfic, el qual presenta una tipografia simple, innovadora i moderna, acompanyada d'una tonalitat cromàticament elegant (blau i gris fosc), valors amb els quals s'identifica la marca:

Imatge 1. Logotip Guest Experience



Font: Creació exclusiva d'un dissenyador gràfic

---

<sup>1</sup> Font: Vueling. *Servicios Vueling, check-in online* [en línia]. Disponible a: <<http://www.vueling.com/es/servicios-vueling/check-in-online>>. [Consulta 21 de novembre de 2016].

<sup>2</sup> Font: LORENZO, Ana. *La Voz de Galicia. Portada, Economía* [en línia]. Disponible a: <[http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/2015/02/01/autoservicio-llega-zara/0003\\_201502G1P39992.htm](http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/2015/02/01/autoservicio-llega-zara/0003_201502G1P39992.htm)>. [Consulta 23 de novembre de 2016].



## CARTA DE PRESENTACIÓ

### De Tarragona a Mataró

Àries. Nascut un quatre d'abril de 1994 a Tarragona. Organitzat, responsable i ambiciós. Des de ben petit, apassionat per l'esport. Ex-futbolista del Club Gimnàstic de Tarragona, però amb sentiment del Club Atlético de Madrid; identificat amb la seva filosofia de lluitar i millorar dia a dia, que amb l'esforç tot es pot aconseguir i que mai s'ha de deixar de creure en el que un vol. Graduat del Batxillerat Socio-Econòmic l'any 2012, l'estima pel món de l'empresa i, sobretot, el turisme, hem traslladà a la ciutat de Mataró, el qual fou un punt d'inflexió a nivell de creixement personal.

Imatge 2. Lluís; esforç, ambició i empatia



Font: Fotògraf professional

Set són els estius de feina en el sector hotelier, començant com a grum (*botones/bellboy*) i ascendint fins a recepcionista, on des del primer d'ells les peticions d'inquietuds, de dubtes i de propostes als directius per fer millorar l'empresa han caracteritzat la meua comesa en el món laboral. Motiva la voluntat d'aprendre en un sector que t'apassiona, el marcar-se com a reptes voler millorar i créixer. És aquí on rau la idea del projecte. Desenes de problemes, centenars d'experiències, milers d'hostes...

### Una actitud camí d'una motivació

Una característica que marca la meua personalitat en tots els àmbits és la següent. Sempre que identifico alguna cosa que està funcionant malament, la qual té solució i que no es fa res al respecte, l'afany de millorar-ho i ser proactiu fa que mogui muntanyes. Així doncs, vaig identificar en l'hotel que any rere any es repetia el mateix problema, tot destacant una clara actitud d'empatia: els hostes perdien molt de temps d'espera en el *check-in*, la qual cosa provocava queixes, reclamacions i despeses innecessàries de l'hotel en reaccionar per tal de compensar-ho.

Diverses foren les propostes plantejades a la direcció al llarg dels anys, fins que l'estiu passat en dugueren a terme una d'elles: implantaren en el *software* de gestió hotelera l'opció de fer el *check-in* des de casa (*online*), amb l'objectiu de que el client arribés a l'hotel i solament hagués de recollir les claus a la recepció. Obtingué resultats notables. Però la idea no es quedava aquí. Aquest projecte emprenedor és el trampolí per a dur-la a terme.

## El reflex d'un repte

Les aptituds per les finances i la comptabilitat han marcat la trajectòria universitària molt positivament. Tot i així, s'esdevingué un punt clau que assignatures en el doble grau d'ADE i Turisme (com Creativitat i Innovació, i Operacions i Processos, per exemple) m'ajudaren a confeccionar un projecte de negoci amb perspectives de futur, en com plasmar les noves aplicacions tecnològiques en els processos turístics i en com innovar per diferenciar-se de la competència, respectivament. M'aportaren un coneixement acadèmic essencial per al desenvolupament del mateix. També cal destacar que aquesta primera matèria m'ajudà en gran mesura a treballar una de les meves debilitats; reaccionar a les adversitats i actuar de manera improvisada quan no tot està 100% organitzat.

D'aquesta manera, es pressuposa com a punt feble del projecte la realització de plans de contingències per a les activitats clau del Pla d'Operacions. No obstant, com a proposta de millora es planteja incorporar a l'equip humà algú amb capacitat de resolució, aptituds creatives i, sobretot, amb coneixements tecnològics (possible futur soci), és a dir, que hem complementi. El pla d'acció per tal de trobar-lo serà una recerca en comú en l'àmbit de la universitat, el sector turístic i el tecnològic, a través d'una publicació a la borsa de treball i posteriors reunions tant formals (per si encaixa en el perfil a nivell de formació i experiència laboral) com informals, ja que es pretén donar importància al *feeling* amb la persona i les seves motivacions al acotar la cerca.

Per últim, s'espera com a objectiu per part del grau d'ADE l'execució òptima i real de totes les fases d'un pla d'empresa amb el conseqüent anàlisi de la viabilitat econòmica. Quant al grau de **Turisme**, identificar les necessitats d'un sector a l'alça, tot innovant de la mà de la tecnologia per tal de fer més eficients els seus processos i aconseguir l'objectiu de la satisfacció del client mitjançant un servei de qualitat.

## 1 PÚBLIC OBJECTIU

En quant a la descripció del públic objectiu (*target*), cal en primer lloc diferenciar que l'empresa contempla i diferencia un tipus de client i usuari. Els següents subapartats inclouen detalladament una caracterització d'ambdós.

### 1.1 Target

#### 1.1.1 Hotel com client

En aquest cas, el client final no és una persona concreta, sinó un hotel, ja que és qui contractarà el producte. Així que es distingeix una primera observació de l'índole en comú:

- **Categoria:** 4\* (mínim)
- **Característiques:** Hotel modern (obert a noves tecnologies) de nova creació o reformat durant la última dècada
- **Nº de treballadors:** 30 (mínim)
- **Situació:** Barcelona ciutat
- **Facturació:** Indefinit, però amb un % del benefici elevat destinat a inversions (capacitat econòmica)
- **Problemes/interessos:** millorar l'eficiència en els seus processos i la satisfacció dels seus hostes

Per què a Barcelona? Per tal de marcar-se els objectius realistes i a curt termini (sobretot per la distribució), i degut a que la creació del projecte s'esdevé a Mataró. Tot seguit, es pot identificar un perfil d'hotel amb una **missió**, **visió** i **valors** lligats a l'essència de projecte innovador:

- **Missió:** Un hotel compromès amb la satisfacció dels seus hostes, amb un servei basat en la qualitat i l'excel·lència, tot oferint una experiència única.
- **Visió:** Posicionar-se com un hotel referent en la destinació de la mà de la innovació, la tecnologia i sempre orientant-se a les expectatives i necessitats de l'hoste.
- **Valors:** Qualitat per a crear valor afegit, orientat al client, eficiència en el treball, innovació i afany de millorar, responsabilitat, gust per la tecnologia i solidaritat en l'esperit emprenedor.

Malgrat la dificultat d'especificar els atributs d'un client que no és una persona física, sinó en aquest cas un hotel, (i de segmentar, doncs, el *target*) es diferenciarà en aquells que estiguin enfocats a **negoci** i d'altres a **oci/famílies**. Cal dir que tant les característiques d'ambdós tipus d'hotels com la seva missió, visió i valors, quant a la cerca del client es refereix, són comunes entre elles. No obstant, els seus usuaris són diferents i es poden distingir.

#### 1.1.2 Hoste com usuari

Ja s'han especificat els tipus de client (i el perfil que tenen mutu), el qual és de qui realment s'obtindran els ingressos. Tot i així, s'ha de tenir en compte i analitzar el seu perfil d'usuari, perquè finalment és de qui dependrà que l'hotel adquireixi o no el producte. S'ha comentat breument, que els establiments principals seran aquells que estiguin enfocats a turisme de negocis i d'oci (famílies). Per quins motius?

- ✓ “Un perfil d'hoste que s'allotja en un hotel per negocis busca, bàsicament, la comoditat i l'eficàcia (rapidesa) en els serveis que proporciona l'hotel, ja que hi va per feina”.
- ✓ “Les famílies que viatgen per oci, estan de vacances, sí. Tot i així, la majoria d'elles que van amb els seus fills, després d'un llarg viatge el que desitgen és arribar a l'habitació el més aviat possible”.

Per tant, degut a la importància de l'hoste com a usuari, s'estudia en ambdós perfils les seves dades demogràfiques, geogràfiques, psicogràfiques i d'estil de vida:

Taula 1. Descripció dels perfils d'usuari

	<b>NEGOCIS</b>	<b>OCI (FAMÍLIES)</b>
<b>Demogràficament</b>	<p><b>Edat:</b> 25 - 40</p> <p><b>Gènere:</b> Indefinit</p> <p><b>Nivell adquisitiu:</b> Mig-alt</p> <p><b>Nivell d'educació:</b> Grau universitari</p>	<p><b>Edat:</b> 30 – 45 (amb nens)</p> <p><b>Gènere:</b> Indefinit</p> <p><b>Nivell adquisitiu:</b> Mig</p> <p><b>Nivell d'educació:</b> Bàsic</p>
<b>Geogràficament</b>	<p><b>Àrea:</b> Mundial</p> <p><b>Densitat:</b> Urbà</p> <p><b>Localització:</b> Centre ciutat</p> <p><b>Clima:</b> Indefinit</p>	<p><b>Àrea:</b> Europa</p> <p><b>Densitat:</b> Urbà</p> <p><b>Localització:</b> Centre ciutat / Urbanitzacions</p> <p><b>Clima:</b> Indefinit</p>
<b>Psicogràficament</b>	<p><b>Self-Image:</b> Persona de negocis amb estima per la seva labor/feina</p> <p><b>Valors i aptituds:</b> Esforç, constància, ambició, transparència i capacitat de negociació</p>	<p><b>Self-Image:</b> Una família amb fills amb una estima recíproca entre ells i ganes de gaudir les vacances</p> <p><b>Valors i aptituds:</b> Sentit de pertinença, flexibilitat, curiositat i positivisme</p>
<b>Estil de vida</b>	<p><b>Interessos:</b> Formació en habilitats directives, laborals, capacitat de negociació i coneixements tecnològics</p> <p><b>Problemes:</b> Falta de temps per realitzar les tasques de la feina</p> <p><b>Com gasten el temps:</b> La major part del temps en el seu negoci i el poc temps lliure en oci/esport</p>	<p><b>Interessos:</b> Gaudir de les persones més estimades en un ambient de tranquil·litat</p> <p><b>Problemes:</b> Falta de temps i d'organització a la llar i amb la feina/família</p> <p><b>Com gasten el temps:</b> A la feina i amb les obligacions familiars; poc temps lliure (entreteniment amb <i>tablets</i>, PC, <i>smartphones</i>, etc.)</p>

Font: Elaboració pròpia

### 1.1.3 Primera aproximació al client i a l'usuari

Una vegada s'han especificat les característiques dels segments, tant de client com usuari, cal dir que el fet de concretar el *target* a la ciutat comtal ofereix un ampli ventall de possibilitats. En una primera aproximació, segons font d'Hosteltur, l'any 2015 a Barcelona hi ha un total de **430**

**hotels** (vegeu: apartat 2.4 Recerca client/usuari). Quant a potencials usuaris, segons l'Ajuntament de BCN, el 2015 es tancà amb una xifra total de **8.303.649 turistes** que s'allotjaren en hotels (vegeu: apartat 2.4 Recerca client/usuari).

## 1.2 Evidències de contacte

Es determinen, proporcionen i analitzen evidències de contacte, dades i resultats amb possibles clients mitjançant la metodologia qualitativa d'entrevistes semiestructurades (enlloc d'un *empathy map*, per exemple, ja que el nostre client és un hotel i no una persona física). S'han dut a terme a un total de quatre alts càrrecs de cadenes hoteleres i hotels d'Eivissa i Tarragona, a través d'un contacte directe via correu electrònic de manera breu. Els contactes són proporcionats, personalment, gràcies a familiars i companys de feina.

Taula 2. Evidències de contacte amb clients; alts càrrecs en el sector hotelier entrevistats

---

<b>Manuel Matutes Mestre</b> manuel.matutes@palladiumhotelgroup.com	Familiar directe d'Abel Matutes (empresari i ex Ministre d'Assumptes Exterior d'Espanya en la legislatura de l'expresident del govern José María Aznar)  Soci i membre del Consell d'Administració del "Grupo de Empresas Matutes"  Soci i membre del Consell d'Administració del Grup Hotelier "Palladium Hotel Group" (Cadena Hotelera amb hotels per tot el món, pionera en ús de noves tecnologies <sup>3</sup> )  Soci d'una Corporate Venture a Barcelona (inversió en <i>start-ups</i> )
<b>Tomás Rodicio García</b> tomas.rodicio@palladiumhotelgroup.com	CIO ( <i>Chief Information Officer</i> ) del Grup Hotelier "Palladium Hotel Group"
<b>Eduard Casajuana Foz</b> eduardcf@gmail.com	Director dels hotels del Grup Hotelier OH!TELS a L'ampolla i El Perelló (Cadena Hotelera especialitzada en oci familiar <sup>4</sup> )
<b>Jonathan Hernández Eades</b> jhernandezeades@gmail.com	Director de l'hotel de la Cadena Hotelera OH!TELS a Salou

Font: Elaboració pròpia

---

<sup>3</sup> Font: BERRUECOS, Pablo. MonchiTime. *Palladium Hotel Group reafirma su liderazgo tecnológico* [en línia]. Disponible a: <<http://monchitime.com/www/2014/10/palladium-hotel-group-reafirma-su-liderazgo-tecnologico-gracias-pulseras-inteligentes/>>. [Consulta 20 de desembre de 2016].

<sup>4</sup> Font: Ohtels. *Portada* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ohtels.es/>>. [Consulta 20 de desembre de 2016].

En un primer moment, el client potencial s'identifica a Barcelona. Els hotels entrevistats reuneixen les característiques comunes (vegeu: apartat 2.1 Hotel com a client) i entren dins dels requisits; s'englobarien dins del *target* a llarg termini quan l'empresa comenci a expandir-se. En els annexos s'hi troben les entrevistes al complet. En aquest apartat, s'hi fa un sintetitzat anàlisi, relacionant-ho amb el projecte (el que s'ha pogut observar sobre el producte en el pròleg, sense incidir al 100% encara en la proposta de valor), per veure el que pensen, esbrinar els seus **punts de vista** i tenir-los en compte en la confecció del pla d'empresa i en un futur:

Les dues primeres persones entrevistades són del mateix Grup Hoteler, "Palladium Hotel Group". Comparteixen opinió i, doncs, algunes de les seves respostes estan elaborades simultàniament i per igual. Consideren que tant els hotels com els hostes poden obtenir nombrosos beneficis de la tecnologia. Destaquen que en els seus hotels, l'ideal és que la duració del *check-in* no sobrepassi els 3 o 4 minuts.

Quant al *software pre check-in*, comenten que ja ho estan posant en pràctica en alguns dels seus hotels i que és una mesura d'èxit. En relació al quiosc d'autoservei ho veuen com a una opció de futur, tot i que a vegades es pugui perdre la màgia de l'atenció personalitzada, en el qual hi afegirien funcionalitats extres solament sobre l'hotel, segons Manuel Matutes. Seria una bona idea, doncs, per al sector de negoci, però no en les famílies, ja que solen voler fer qüestions relacionades amb els seus fills.

En Tomás Rodicio destaca, però, que un cop les màquines d'autoservei estiguin perfectament assimilades en els hotels es podria valorar afegir altres funcions que no fossin necessàriament sobre l'hotel.

L'Eduard Casajuana afirma que les noves tecnologies han canviat de forma considerable la manera de gestionar i promocionar l'hotel. En el *check-in*, a banda de les dades obligatòries que demana el PMS, cada hotel en necessita unes de concretes segones les accions comercials que dugui a terme.

Coincideix amb els dos primers entrevistes, quant al segment al qual s'hauria de dirigir el producte; de negocis, ja que el d'oci està de vacances i no sol tenir tanta pressa. Tot i que, a on està el límit d'espera? Potser no tothom està disposat a malgastar el seu temps. En referència al quiosc d'autoservei, considera que s'identifica més amb hotels *low cost* sense gaires serveis més enllà de l'allotjament i que el més important és que tingui facilitat d'ús.

Per últim, en Jonathan Hernández té una opinió molt positiva sobre la idea. Un petit matís a tenir present és que el fet d'automatitzar aquest procés podria afectar a la fidelització i el tracte al client, ja que al final els hotels proporcionen serveis. Pensa que és una bona idea pel segment de negoci i el d'oci, ja que a absolutament ningú li agrada perdre el temps amb esperes innecessàries.

Referent a la màquina d'autoservei, creu interessant que pogués oferir aquelles tasques relacionades amb la recepció, com reserva de serveis de l'hotel, consulta d'informació, etc. Conclou amb un feedback molt positiu: "*Me parece una idea genial el poder darle agilidad al check in y check out*".

### 1.3 Persones que intervenen en el procés de compra

En aquest subapartat es pretén donar una breu idea general dels RRHH i les operacions del projecte, donant peu a detallar totes les persones que, a priori, intervenen en el procés de compra.

#### - Recursos humans

L'únic membre momentani de l'equip humà, personalment, és el CEO i creador del projecte innovador (Luis Sánchez Sardà). Les funcions bàsiques seran la direcció de l'empresa i la gestió de la comptabilitat/finances.

Tot i així, com bé s'ha dit a l'apartat de motivacions, es pretén incorporar un nou membre a l'equip emprenedor (amb capacitat de resolució, aptituds creatives i coneixements tecnològics bàsics) el qual s'esdevingui com a segon soci de l'empresa. En un principi, s'encarregarà del màrqueting de l'empresa, les operacions i de prototipar el disseny del software i la màquina d'autoservei en funció del que sol·liciti cada client.

No es descarta, però, contractar una tercera persona sense cap accionariat, especialitzada en el sector de la tecnologia (del món de la enginyeria i amb habilitat per programar), per tal d'investigar les noves aplicacions tecnològiques del mercat i com aplicar-les al producte propi.

## - Operacions

Com captarem al client? Principalment es promocionarà en fires de turisme com B-Travel, on s'exposen les innovacions en el sector hotelier més modernes. S'ha concretat com a potencials clients un perfil d'hotel a Barcelona, amb la qual cosa s'assistirà a congressos i fires a la ciutat comtal durant el primer any; a llarg termini també es farà a nivell nacional/internacional (Fitur, Fira Internacional de Turisme de Viena...). És la carta de presentació ideal i el moment perfecte per donar-se a conèixer en el mercat i començar la recerca de clients.

Imatge 3. Fira B-Travel BCN 2016



Font: Google Imatges

D'altra banda, es desenvoluparà una pàgina web on s'especificaran detalladament les característiques dels productes, els serveis de manteniment i actualitzacions, exemples d'hotels que ho hagin implantat... i una àrea de client per poder contactar i fer un pressupost, entre d'altres. A més a més, és d'importància ressaltar que s'alquilarà un local per tal de poder mostrar el producte, rebre al clients que estiguin interessats en el mateix (durant el **procés de compra**) i treballar-hi internament com una oficina. Es situarà al TecnoCampus, ja que disposa d'un viver d'empreses i està situat relativament a prop del *target* (BCN).

Tot el procés d'ideació del producte va a càrrec de l'equip humà de **Guest Experience**. Quant a proveïdors, degut a l'obstacle econòmic, inicialment, de tenir una pròpia fàbrica que construeixi productes tecnològics, es contactarà amb empreses especialitzades per a que elaborin els quioscos d'autoservei.

Referent a la gestió de la qualitat, s'establiran polítiques d'RSC relacionades amb la gestió mediambiental; es detallarà un tipus de producte el més respectuós amb el medi ambient possible en la construcció de les màquines.

## 1.4 Model de negoci

Com s'obtenen els ingressos? Aquesta és la pregunta clau que tot inversor té en ment i en aquest punt s'hi pretén donar resposta. **Guest Experience** és un projecte innovador que s'engloba dins els sectors del turisme i, més concretament, a nivell hotelier. Tot i així, es promou amb l'afany d'establir-se com una empresa independent a un establiment en concret.

Es pren com a objecte principal el disseny d'un **software** i una **màquina d'autoservei** amb una patent definida. A partir d'aquí, els hotels interessats en ser més eficients i millorar el seu rendiment en el procés de *check-in/out* poden aplicar aquest model innovador. S'adapta a cada establiment segons les seves necessitats i/o característiques particulars. S'obtindran els ingressos, bàsicament, a través del pagament del dret d'ús d'aquest sistema i la seva implantació, entre d'altres. S'especifica a continuació:

- Dret d'ús temporal (segons contracte) del sistema **Guest Experience**
- Implantació del **software** a la pàgina web o APP oficial de l'hotel
- Enllaç amb al sistema de gestió de reserves
- Instal·lació de la (o les) **màquina d'autoservei** a la recepció
- Manteniment de la mateixa
- Curs d'aprenentatge inicial
- Cursos temporals segons actualitzacions
- Personalització de les funcionalitats segons preferències de l'establiment
- Customització d'ambdues eines segons la identitat corporativa de l'hotel

Es pot dir que es un model de negoci que combina tant la **venta** (o cessió) d'un producte/servei i la **subscripció** al mateix. Per què? Tal i com s'ha exposat al detall en aquest últims punts, l'hotel no solament pagarà per el dret d'ús i la seva implementació, ja que a posteriori hi ha un seguit de prestacions a cometre. Així doncs, es pagarà un import inicial en concepte de venda del dret d'ús/implementació i, any rere any (segons el tipus de contracte, les funcionalitats i la temporalitat acordades), es pagarà una quota de manteniment/supervisió inferior a la inicial. Degut a la complexitat del producte, quant a tecnologia, s'especificarà més endavant el PVP per a cada client i altres conceptes com el marge, CMV, etc.



## 2 PROPOSTA DE VALOR

Fins aquí s'han analitzat tots els punts sobre el públic objectiu. Ara bé, què se li ofereix a l'hotel com a client? I a l'usuari? Gràcies a la breu introducció inicial i a la presentació del projecte contemplats en els primers apartats, es pot fer a la idea, en termes generals, sobre el seu propòsit i en què consisteix.

Què és exactament **Guest Experience**? Quin valor proporciona? Quina necessitat/problema cobreix? L'objectiu principal és **millorar l'eficiència en el treball, reduir despeses operatives** (i de personal com en atenció al client), **incrementar el rendiment en el *check-in/out*** i, sobretot, **acréixer la satisfacció de l'hoste** al fer-li estalviar cues innecessàries. Es basa, doncs, en dos processos clau interconnectats entre ells.

### 2.1 Característiques del producte

#### 2.1.1 Software check-in online

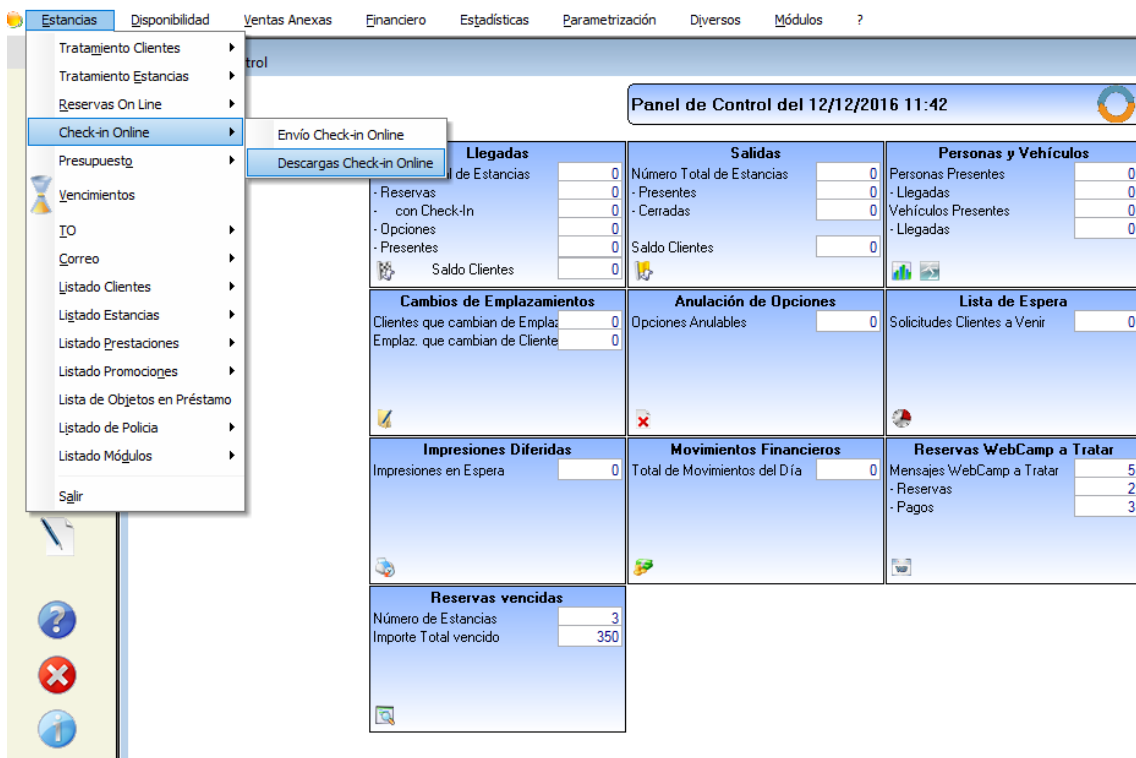
En primer lloc, el desenvolupament d'un **software** a partir del qual el client, un cop hagi fet la reserva, pugui realitzar el *check-in* on i quan desitgi, adaptat a *tablets*, *smartphones* i PC. Aquest s'implantarà a la pàgina web o APP oficial de l'hotel com a una opció/servei extra, tot integrant-se en el programa de gestió hotelera propi. Solament haurà d'introduir les dades personals del titular i els acompanyants que l'hotel necessita (moltes d'elles requerides per la policia), essent les mateixes que es sol·licitarien a l'arribada. Alhora, es farà el pagament de l'import total, tot facilitant un número de targeta de dèbit/crèdit, que s'esdevindrà en concepte de fiança. Llavors, una vegada tot validat es proporcionarà un codi QR i un número de reserva.

A més a més, disposarà d'altres prestacions:

- Descripció detallada de cadascuna de les habitacions
- Multi-idioma
- La possibilitat d'assignar l'habitació lliure a gust de l'hoste
- Especificar l'hora d'arribada i de sortida
- Sol·licitar les exigències que l'hoste requereixi (en quant a característiques de l'habitació es refereix)
- Demanda d'altres peticions via missatgeria instantània
- Control abans i durant l'estada dels productes/serveis contractats pel client

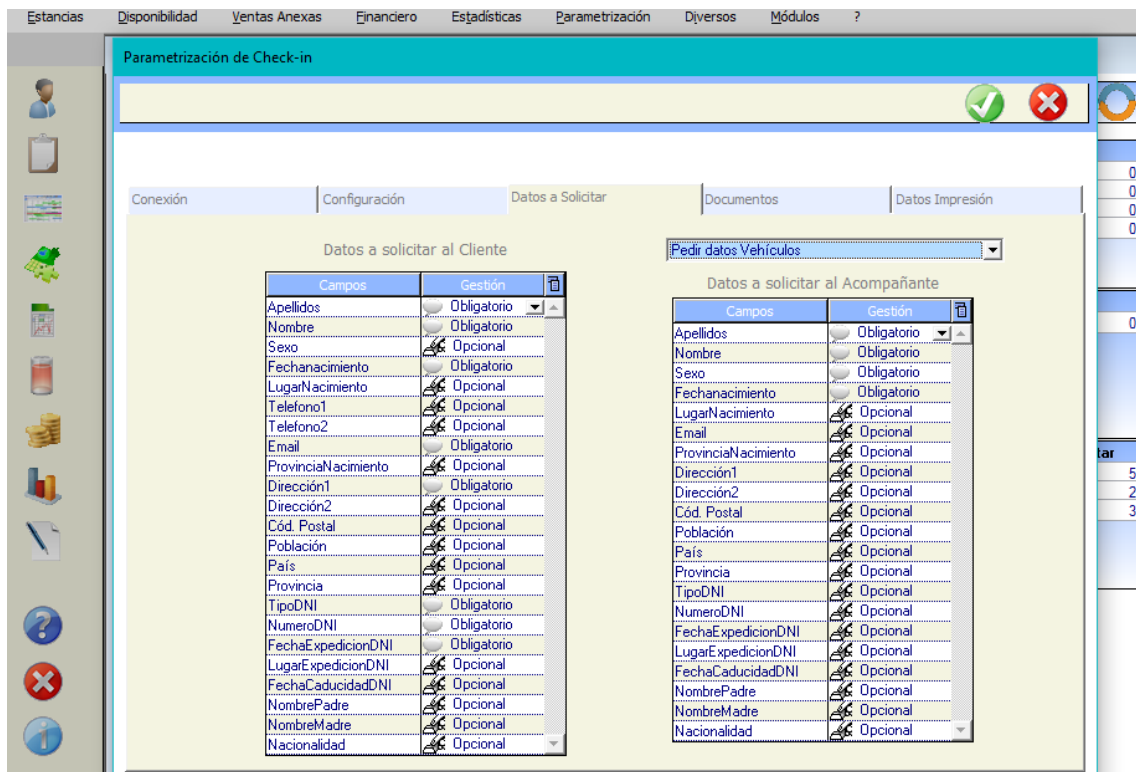
Aquest procés o eina concorda amb les motivacions exposades anteriorment. A nivell personal, durant l'etapa com a recepcionista s'implantà aquest mateix mètode, fruit de l'èmfasi i l'ambició per millorar, tot afegint-ho com una eina extra al sistema de gestió hotelera. Es mostra en les següents imatges i seria una indicació sobre com aplicar-se en el futur **software** del projecte **Guest Experience**:

Imatge 4. Screenshot del check-in online des del programa de gestió hotelera



Font: Programa de gestió hotelera UniCamp

Imatge 5. Screenshot del check-in online des del programa de gestió hotelera



Font: Programa de gestió hotelera UniCamp

### 2.1.2 Quiosc d'autoservei

D'altra banda, l'element principal és la creació d'una **màquina d'autoservei**, situada a la recepció, a on l'hoste hi acudirà directament a l'arribada a l'hotel, amb l'objectiu d'evitar-se cues innecessàries d'altres clients que facin el *check-in* amb els recepcionistes enlloc d'optar per aquest senzill i pràctic mètode innovador. Així doncs, s'escanejarà el codi QR proporcionat gràcies a un lector especialitzat (o s'introduirà el número de reserva manualment) i apareixerà en la pròpia pantalla una *slide* amb el resum de la mateixa. Per termes legals, disposarà d'una ranura a través de la qual s'introduiran els passaports o cartes d'identitat del titular i els acompanyants per confirmar la seva presència. Tot seguit, sempre que tot concordi i estigui correcte, es validarà i es proporcionarà la *keycard* de l'habitació. Cal afegir que en tot moment hi pot haver personal d'atenció al client de l'hotel per assessorar en cas de dubtes en el funcionament i per tothom que necessiti un contacte directe amb el treballador.

Tanmateix, també s'evitaran les llargues esperes a la recepció en el moment del *check-out*, ja que els propis clients que hagin optat per utilitzar aquesta eina podran retornar la targeta de la habitació instantàniament a la mateixa màquina. A continuació es mostra una imatge d'un prototip de màquina i el seu funcionament:

Imatge 6. Funcionament d'un quiosc d'autoservei



Font: Google Imatges

Altrament, constarà de més funcionalitats tal com:

- Assistent personal digitalitzat d'assessorament quan l'hoste ho necessiti
- Multi-idioma
- Informació sobre l'hotel (normativa, etc.), l'habitació/serveis contractats i funcionament
- Informació rellevant d'interès sobre la destinació
- Reserva de serveis de l'hotel (SPA, restaurant, *room service*, sala de reunions, etc.)
- Compra d'entrades i paquets turístics externs
- Pagament amb targeta de crèdit/dèbit, efectiu i *paytouch* (empremta digital) de despeses pendents com el minibar, en el moment del *check-out*, i altres productes o serveis
- Interacció directe amb les XXSS de l'hotel; fer publicacions des del perfil personal amb etiquetes/*hashtags* del propi establiment
- Possibilitat d'obtenir la targeta de l'habitació en format digital en l'*smartphone*, sempre que l'hotel estigui adaptat tecnològicament
- Opció de valorar l'estança a l'hotel mitjançant una enquesta (en el moment del *check-out*)

En resum, no solament consisteix en automatitzar el procés de *check-in/out*, sinó que també es planteja per tal de **substituir al/a la recepcionista** tot podent dur a terme totes les seves labors d'atenció al client, *guest service*, etc.

## 2.2 Proposta definida

És d'importància ressaltar que el **software** i la **màquina d'autoservei** estaran interconnectats entre ells i que, alhora, el client podrà seguir connectant-se en temps real des de la seva *tablet*, *smartphone* o PC al programa per poder controlar, adquirir o modificar els productes/serveis que desitgi i fer servir totes les funcionalitats que ofereix el quiosc (com per exemple, obrir la porta de l'habitació gràcies al format digital de la *keycard*). Disposaria, altrament, de contacte directe on i quan vulgui via missatgeria instantània amb una persona d'atenció al client, per informació diversa, dubtes que tingui, tràmit de queixes, sol·licitud de canvis de serveis, etc.

En la proposta de valor s'ha donat èmfasi al fet de diferenciar-se en base a la gran quantitat de funcionalitats que ofereixen tant el **software** com la **màquina d'autoservei**. No obstant, hi ha un altre element innovador a ressaltar: la personalització. Referint-se tant per al client (hotel) com a l'usuari (hoste). Ja s'ha pogut veure, però, com moltes de les funcionalitats ja descrites tenen relació amb aquest segon atribut.

Ambdues eines estaran customitzades segons la identitat corporativa de l'hotel, l'espai de la recepció i les preferències que desitgi, ja sigui a nivell de disseny, estètica, característiques físiques o prestacions del programa. Quant a l'hoste, una amenaça pot ser l'anhel pel tracte personal al arribar a l'hotel; la màquina, en totes les seves opcions es dirigirà tant digital com acústicament a l'hoste pel seu nom i el dels seus acompanyants, coneixerà els seus gustos (segons els serveis que hagi contractat a través del *software*, per exemple), etc. A més a més, podrà registrar la seva empremta digital per accedir-hi amb més rapidesa o pagar còmodament. En definitiva, l'objectiu igualment de vendre-ho com a una **experiència única i innovadora** des de l'instant després de la reserva fins al *check-out*.

### 2.2.1 Comparativa inicial amb la competència

Una vegada s'ha especificat al detall les característiques del projecte i posteriorment definida la **proposta de valor**, es planteja un escenari inicial per tal de comparar-la breument amb la competència. Tot i que hi ha un apartat més endavant destinat a la mateixa, s'esdevé com un petit avenç del quins són els actors principals i amb quina proposta s'identifiquen:

Taula 3. Comparativa inicial amb la competència

	PRODUCTE		ATRIBUTS		
	Software	Quiosc	Funcionalitats	Personalització	Comunicació multicanal
Guest Experience	✓	✓	✓	✓	✓
Roommatik	✗	✓	✓	✗	✗
Point of Kiosk	✗	✓	✗	✓	✗

Domotel	✗	✓	✗	✗	✗
Innovahotel	✗	✓	✓	✗	✗
Ariane	✓	✓	✓	✓	✗
Clock-software	✓	✓	✓	✗	✓

Font: Elaboració pròpia

### 2.3 Exemples de testeig

Com avaluar la proposta de valor? S'ofereixen exemples reals de testeig per saber si la estratègia empresarial va per bon camí i compleix garanties. Es realitza mitjançant un primer procés d'enquestació, iniciat el dia 28 de novembre de 2016, via Google Formularios als 2 tipus d'usuari: **negoci** i **oci/famílies** (un total de 95 persones).

L'enquesta és la mateixa per als dos perfils, ja que el propòsit no és acreditar un producte específic per a cadascun d'ells, sinó validar una proposta de valor clara i única com a element innovador. Tant la redacció de les qüestions com els resultats detallats en gràfics s'incorporen directament als annexos. En aquest apartat es comenten de manera breu els resultats i unes conclusions en termes general:

En primer lloc, més de la meitat de la mostra afirma allotjar-se en hotels entre 1 o 2 vegades a l'any. Tanmateix, Gairebé un 90% considera important la primera presa de contacte amb el/la recepcionista. En aquest sentit, la meitat constata fer varis minuts de cua a l'arribada; d'entre 5' i 10' majoritàriament.

Quant a la durada del *check-in*, el mateix nombre de persones ha respòs que sol tardar entre 2 i 5 minuts, i entre 5 i 10 (un 43,2% i un 44,2% respectivament). Així doncs, a quasi tots els hi agradaria estalviar-se tant el temps de cua com el de la realització del *check-in* tot podent-ho fer a casa amb l'aplicació de l'hotel. El mateix percentatge aproximat que l'anterior (al voltant del 80%), també estaria disposat a recollir les claus de l'habitació en una màquina d'autoservei i un 94,4% ho faria duria a terme aquest mètode en el *check-out*.

D'altra banda, al no haver-hi contacte directe amb el/la recepcionista, la majoria dels enquestats considera important que aquest quiosc presenti altres funcionalitats com assistent personal, informació de l'hotel i la destinació, reserva de serveis interns i externs a l'hotel possibilitat de pagament de despeses i plataforma per fer publicacions directes en les xarxes socials.

Com a conclusió general, es pot dir els resultats del procés d'enquestació són un clar suport que avalen aquesta proposta de valor per diverses raons:

- ✓ S'identifica la necessitat de l'hoste quant a la voluntat de no perdre temps tant en l'espera per a que els atenguin com en la durada del *check-in*, i el motiu principal de **Guest Experience**, des d'un principi, és posar-hi solució.
- ✓ S'observa que hi ha una predisposició per part del client a utilitzar nous processos tecnològics per tal de satisfer les seves peticions, i la proposta de valor rau en innovar de la mà de la tecnologia quant a l'automatització del procés de *check-in/out*.

- ✓ S'apercep l'interès de l'hoste en aprofitar el quiosc per a altres funcionalitats més enllà del procés d'entrada o sortida de l'hotel; en aquest aspecte, el projecte emprenedor busca diferenciar-se tot oferint multitud de funcionalitats relacionades amb el *guest service* per tal de substituir al/la recepcionista.

## 2.4 Recerca client/usuari

Per tal de poder justificar el nombre de clients del mercat i definir la quota a assolir, el següent pas és realitzar una investigació quantitativa tant del client com l'usuari.

Quant a la recerca dels segments d'hotel, no es pot distingir al 100% en negoci o oci, ja que no s'ha trobat que existeixi un llistat oficial que els numeri separatament. Solament metacercadors com Trivago o Booking, entre d'altres, donen l'opció de buscar hotels segons segment de negoci o oci, però no sempre coincideixen. Per aquest motiu, es busca el nombre total d'hotels situats a la capital catalana. Tot seguit, també s'explorà el volum de turistes (usuaris; negocis i oci-famílies) que s'allotgen en aquests hotels a la ciutat comtal.

Taula 4. Evolució del nombre d'hotels a Barcelona

Evolución del número de hoteles en Barcelona						
	1990	2011	2012	2013	2014	>2014 (*)
<b>H5*</b>	9	23	24	26	27	41
<b>H4*</b>	30	137	142	153	158	180
<b>H3*</b>	45	113	119	116	115	121
<b>H2*</b>	14	34	34	36	37	40
<b>H1*</b>	20	32	33	34	36	39
<b>A determinar</b>	-	-	-	-	-	9
<b>Total hoteles</b>	<b>118</b>	<b>339</b>	<b>352</b>	<b>365</b>	<b>373</b>	<b>430</b>

Font: Hosteltur (2015)

Gràcies a l'[Informe del Mercat d'Hotels a Barcelona](#) elaborat per Hosteltur, tenint en compte que s'inclouen en la descripció del *target* aquells hotels a partir de 4\*, el nombre total de clients potencials ascendeix a **221**.

Taula 5. Nombre de turistes en allotjaments

	1990	2000	2010	2014	2015
<b>Hotels</b>					
Hoteles	1.732.902	3.141.162	7.133.524	7.874.941	8.303.649
Hotels	nd	4.634.520	8.789.927	9.827.967	10.087.292
<b>Pensions i hostals</b>					
Pensiones y hostales	nd	nd	392.527	371.651	474.798
Guesthouses and inns	nd	951.732	657.443	525.025	643.322
<b>Apartaments turístics</b>					
Apartamentos turísticos	nd	nd	91.531	198.060	209.591
Tourist apartments	nd	nd	nd	nd	nd
<b>Càmpings</b>					
Campings	0	0	0	0	0
Campsites	nd	nd	642.452	614.472	643.338
<b>Turisme rural</b>					
Turismo rural	0	0	0	0	0
Rural accommodation	nd	nd	85.248	86.909	100.506

■ Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city

■ Destinació Barcelona / Destino Barcelona / Barcelona Destination

Font: Ajuntament de BCN, Diputació de BCN i BCN Turisme (2015)

Taula 6. Turistes segons motiu de viatge (%)

	1990	2013	2014	2015
<b>Vacances-Oci</b>	22,7	50,6	52,5	55,8
Vacacional -Ocio	nd	nd	62,3	64,8
Vacation-Leisure	nd	82,0	73,7	66,3
<b>Professional</b>	69,1	40,9	39,6	35,7
Profesional	nd	nd	24,1	22,2
Professional	nd	9,2	15,9	23,4
<b>Personal i altres</b>	8,2	8,5	7,9	8,5
Personal y otros	nd	nd	13,6	13,0
Personal and others	nd	9,0	10,4	10,3

■ Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city (Hotels / hoteles / hotels)

■ Barcelona ciutat / Barcelona ciudad / Barcelona city (Tot tipus d'allotjament / todo tipo de alojamiento / all kind of accommodation)

■ Entorn de Barcelona / Entorno de Barcelona / Barcelona's surroundings (Tot tipus d'allotjament / todo tipo de alojamiento / all kind of accommodation)

Font: Ajuntament de BCN, Diputació de BCN i BCN Turisme (2015)

Les dues taules formen part de l'estudi estadístic de turisme de 2015 anomenat Barcelona: ciutat i entorn. En la primera d'elles, s'ha de fixar-se en el nombre de turistes que s'allotgen en hotels. Conseqüentment, en la següent es pot desglossar en professional (negoci) i oci (famílies), tal i com s'adequa la descripció dels perfils d'usuari. Cal dir que sempre es tindrà en compte el valor numèric que segons les llegendes faci referència a BCN ciutat.

Així doncs, es corresponen a usuaris de negoci el 35,7% de 8.303.649, és a dir, un total de **2.964.403** turistes. En quant a usuaris d'oci (famílies), es calcula el 55,8% de 8.303.649, tot computant-se **4.633.436** turistes.

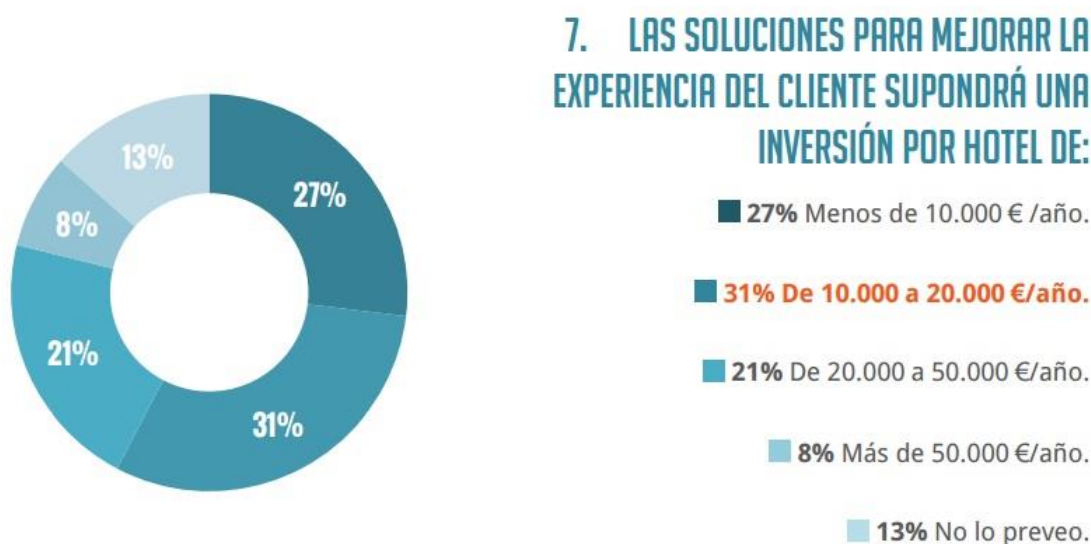
### 3 ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA

#### 3.1 Presa de contacte amb el sector

L'anàlisi de la competència és un punt clau de tot pla d'empresa o projecte emprenedor. Avui dia en el sector hotelier, tot i que la predisposició en adaptar-se a innovar tecnològicament en els seus establiments està a l'alça<sup>5</sup>, segueixen essent relativament pocs els hotels que ofereixen un servei com el que Guest Experience proposa. Tot i així, la tendència en l'ús d'un sistema d'auto Check-In comença a créixer<sup>6</sup>.

Cal remarcar que segons un estudi de l'Institut Tecnològic Hotelier<sup>7</sup>, des del punt de vista econòmic s'espera que el 87% dels hotels inverteixin en tecnologia per tal de millorar l'experiència del client i, en conseqüència, l'optimització dels seus processos. És un fet positiu a tenir en compte. Es mostra en el següent gràfic.

Gràfic 1. Inversió tecnològica hotelera en millorar l'experiència del client



Font: Instituto Tecnológico Hotelero

En conseqüència, la majoria d'aquests desenvolupen el seu propi programa/màquina d'autoservei, és a dir, no el contracten a una companyia especialitzada. Així doncs, hi ha poques empreses que es dediquin específica i exclusivament a un producte com aquest, essent creades durant la última dècada. No obstant, es realitza un concís estudi en el present apartat dels principals competidors i els aspectes a tenir en compte.

#### 3.2 Principals competidors

Després d'una acotada cerca, s'han identificat els competidors més destacats que desenvolupen principalment màquines innovadores d'autoservei pel *check-in* dels hotels (i a poder ser també el *software* per al *check-in online*). En la següent taula s'exposen, tant a nivell

<sup>5</sup> Font: La Vanguardia (Instituto Tecnológico Hotelero). *Economía/Turismo: la inversión en tecnología, imprescindible para la competitividad hotelera española* [en línia]. Disponible a: <<http://www.lavanguardia.com/vida/20160209/302021699430/economia-turismo-la-inversion-en-tecnologia-imprescindible-para-la-competitividad-hotelera-espanola-segun-el-ith.html>>. [Consulta 4 de desembre de 2016].

<sup>6</sup> Font: Reportur. *Hoteles* [en línia]. Disponible a: <<http://www.reportur.com/mexico/2015/04/04/crece-auto-check-in-en-hoteles-con-cajeros-en-lugar-de-recepcionistas/>>. [Consulta 5 de desembre de 2016].

<sup>7</sup> Font: Instituto Tecnológico Hotelero. *Las empresas hoteleras priorizarán la inversión en tecnología para optimizar la gestión operativa* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ithotelero.com/noticias/las-cadenas-hoteleras-priorizaran-la-inversiones-en-tecnologia-para-optimizar-la-gestion-operativa/>>. [Consulta 9 de desembre de 2016].



nacional com internacional, els principals actors a prendre en consideració. Tot seguit es descriuran les seves característiques principals en relació als atributs de **Guest Experience** (proporcionades a través de les pàgines web oficials amb les corresponents fonts citades directament en l'apartat de referències bibliogràfiques).

Taula 7. Principals competidors en l'àmbit nacional i internacional

NACIONAL	INTERNACIONAL
 	
 	

Font: Elaboració pròpia (logotips: Google Imatges)

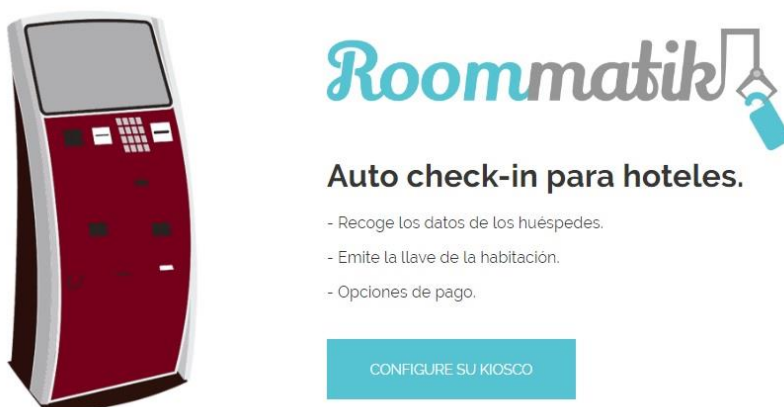
#### - Roommatik

Empresa especialitzada en la fabricació de quioscs auto *check-in* per a hotels. Es poden configurar a la seva mesura. Posseeix totes les prestacions necessàries per a la realització del procés, juntament amb prestacions diverses com pagament en efectiu o targeta de crèdit, aplicació de *check-out*, enquesta de satisfacció i mostrador de publicitat de negocis de la destinació. Possibilita l'elecció de 2 tipus de disseny en funció de l'estètica de l'hotel.

El seu model de negoci es basa en la venda del quiosc d'autoservei com a producte clau. S'identifiquen varis dels seus clients a través de publicacions al perfil oficial de Facebook<sup>8</sup>. Distribueixen a Espanya, França, Polònia, Turquia, Itàlia i Portugal (Hotel Portofino – Matosinhos).

**Altres dades d'interès:** Seu central a Vigo (Espanya), blog *wordpress*, perfil de Facebook (342 seguidors), perfil de Twitter (0 seguidors) i perfil de Google+ (1 seguidor).

Imatge 7. Portada de Roommatik



Font: Pàgina web oficial de Roommatik

<sup>8</sup> Font: Facebook. *Perfil de Roommatik* [en línia]. Disponible a: < <https://www.facebook.com/roommatik>>. [Consulta 11 de desembre de 2016].

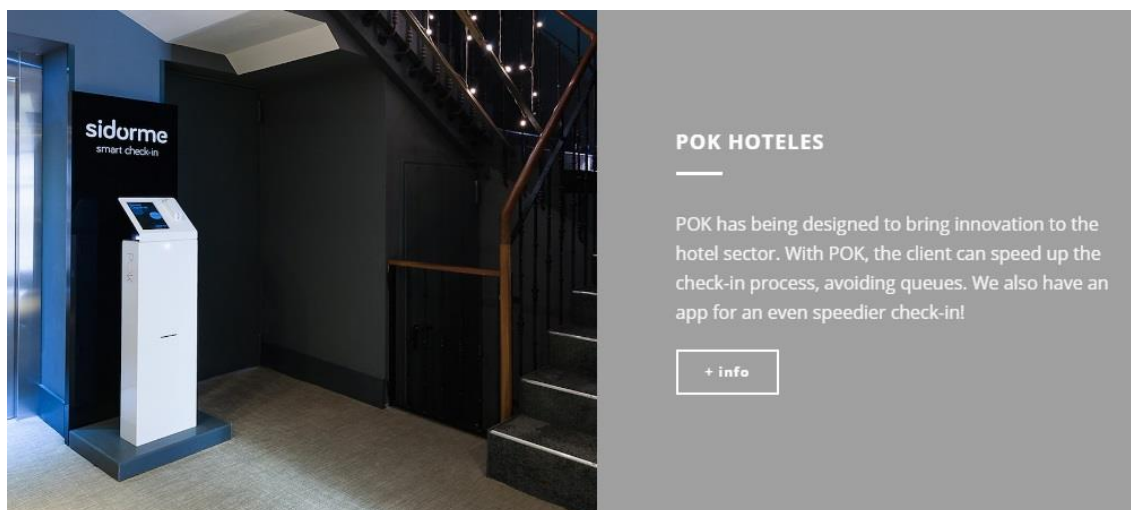
## - Point of Kiosk

POK és un quiosc d'autoservei que es fabrica amb l'afany d'optimitzar els processos, innovar, augmentar vendes i reduir costos operatius a través d'un disseny modern. Ofereix la millor experiència possible a l'usuari. Treballa per a tot tipus de companyies, com lloguer de cotxes, aeroports, supermercats, hospitals, restaurants o hotels, entre d'altres. Presenta un conjunt de funcionalitats senzilles, però destaca per l'elevat nivell de personalització que ofereix.

El seu model de negoci es caracteritza per la venda del quiosc als diferents tipus d'empreses que s'ha especificat. En la seva pàgina web s'hi pot veure com la cadena hotelera Sidorme fa servir el producte en els seus tres hotels a Madrid i en el nou que obrirà a San Sebastián<sup>9</sup>.

**Altres dades d'interès:** Seu central a Las Palmas de Gran Canaria (Espanya), constitució el 09/08/2013, blog POK, perfil de LinkedIn (84 seguidors, empresa d'11 a 50 treballadors), perfil de Vimeo (0 seguidors) i perfil de Youtube (3 seguidors).

Imatge 8. Adaptació de POK a *Sidorme Hotels*



Font: Pàgina web oficial de Point of Kiosk

## - Domotel

Especialistes en tecnologia i gestió hotelera, la seva labor és l'adaptació d'un hotel en construcció i/o un hotel construït. A través de la domòtica, implanten un sistema tecnològic que permet el control de tot l'edifici. Un dels seus productes és el quiosc de *check-in/out*: una màquina d'autoservei bàsica amb l'objectiu d'ésser el complement perfecte per a qualsevol recepció.

Model de negoci basat en la venda de productes tecnològics a hotels i la seva quota de subscripció per al manteniment de la domòtica.

**Altres dades d'interès:** Seu central a Pontevedra (Espanya).

---

<sup>9</sup> Font: Point of Kiosk. *Blog POK* [en línia]. Disponible a: <<http://pointofkiosk.com/pok/lean-hotel-system-hoteles-sidorme/>>. [Consulta 11 de desembre de 2016].

Imatge 9. Prototip del quiosc Domotel



Font: Pàgina web oficial de Domotel

## - Innovahotel

Pioners en obertura amb mòbil i codi QR, l'empresa té l'objectiu de proporcionar solucions de gestió integral, basades en les últimes tecnologies, a hotels i establiments turístics de modalitats diverses. Alhora és una consultoria que s'encarrega d'analitzar les necessitats tecnològiques. Els seus productes/serveis clau són: *fast check-in*, control d'accessos, comunicació IP, *software* de gestió integral, equipaments i *e-màrqueting*. La màquina d'autoservei que ofereix, possibilita el procés complet de registre i sortida dels hostes mitjançant les prestacions tecnològiques més modernes (firma digital, connexió *channel manager*, càmera de seguretat...) i un disseny elegant.

Com a model de negoci s'atribueix la venda dels seus productes tecnològics i el pagament temporal (subscripció) com a consultoria. El número total de clients ascendeix a 105, la gran part a Espanya. La majoria són hotels, però també hi figuren alguns *hostels*, residències, complexes d'agroturisme, albergs, pensions i apartaments<sup>10</sup>.

**Altres dades d'interès:** Seu central a San Sebastián (Espanya), constitució el 19/09/2005, perfil de Facebook (1.245 seguidors), perfil de Twitter (783 seguidors), perfil de Pinterest (272 seguidors) i perfil d'Instagram (240 seguidors).

Imatge 10. Prototip i funcionalitats del quiosc *fast check-in*



Font: Pàgina web oficial de Innovahotel

<sup>10</sup> Font: Innovahotel. *Portfolio* [en línia]. Disponible a: <<http://innovahotel.com/clientes/innovahotel-clientes.html>>. [Consulta 12 de desembre de 2016].

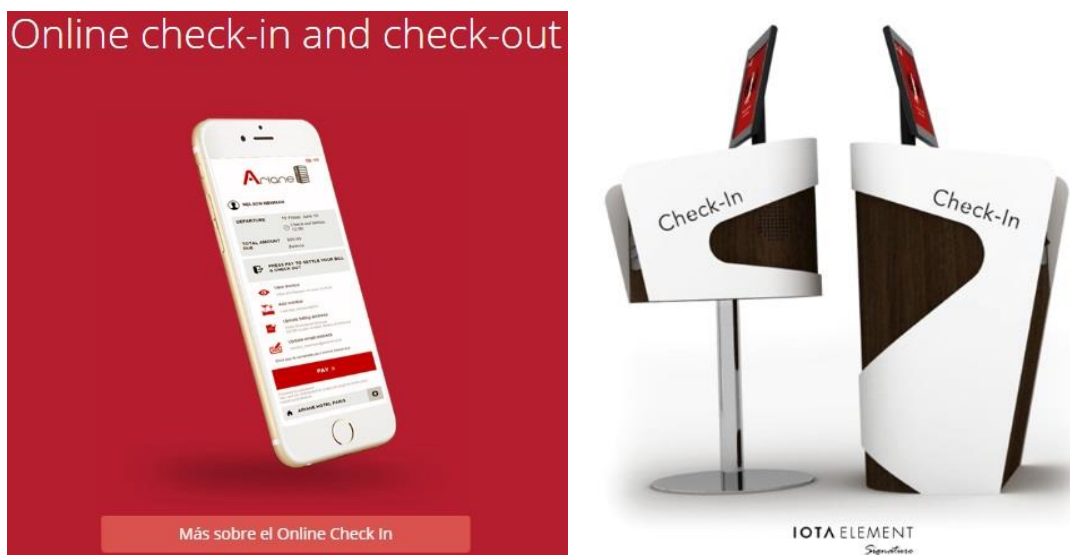
## - Ariane

Ofereix un sistema de registre en línia *pre check-in* (adaptat a PC, Mac, *tablets* i *smartphones*), equips d'autoservei, integracions en el sistema de gestió hotelera i un sistema de gestió informàtic d'alt rendiment en la gestió de dades. Es basa en proporcionar una experiència òptima a l'hoste mitjançant un servei 100% automàtic i versàtil. Posseeix un total de 4 tipus de quioscos, tots ells amb gran quantitat de funcionalitats en el *check-in&out* innovadores com per exemple l'obertura de portes amb el sistema RFID (*Radio Frequency IDentification*). Disposa d'una interfície gràfica d'usuari totalment personalitzada per tal de millorar la imatge de marca.

Model de negoci que inclou tant la venda dels productes com la subscripció dels mateixos per al manteniment i actualitzacions dels *softwares*. És líder mundial en solucions d'autoregiste en el mercat de la hoteleria i distribueix a un total de 20 països d'arreu del món, concretament a 2.500 centres<sup>11</sup>.

**Altres dades d'interès:** Seu central a França, constitució l'01/01/2002, perfil de Facebook (362 seguidors), perfil de Twitter (160 seguidors), perfil de LinkedIn (405 seguidors, empresa de 51 a 200 treballadors), perfil de Pinterest (9 seguidors) i perfil de Youtube (17 seguidors).

Imatge 11. *Software pre check-in* adaptat a *smartphone* i quiosc d'autoservei



Font: Pàgina web oficial d' Ariane

## - Clock-software

La clau del seu èxit rau en la re-invenió dels *softwares* en el sector hotelier, des de la gestió de les habitacions cap al compromís amb l'hoste. En base a un PMS (*Property Management System*), s'integren el sistema de gestió hotelera en el núvol (*cloud*), sistemes de distribució i aplicacions per a la interacció amb el client. Ofereix un innovador motor de reserves, una *hotel self-service APP* per a fer el *check-in online*, un sistema *restaurant POS (Point of Sale)* i de gestió d'esdeveniments integrat amb el sistema de gestió hotelera i un quiosc de *check-in*. Tots els productes estan integrats en el PMS i interconnectats entre ells, amb un ampli ventall de prestacions. Cal destacar que el pressupost s'elabora en funció de les dimensions de cada hotel (nº d'habitacions). No es poden contractar els productes per separat.

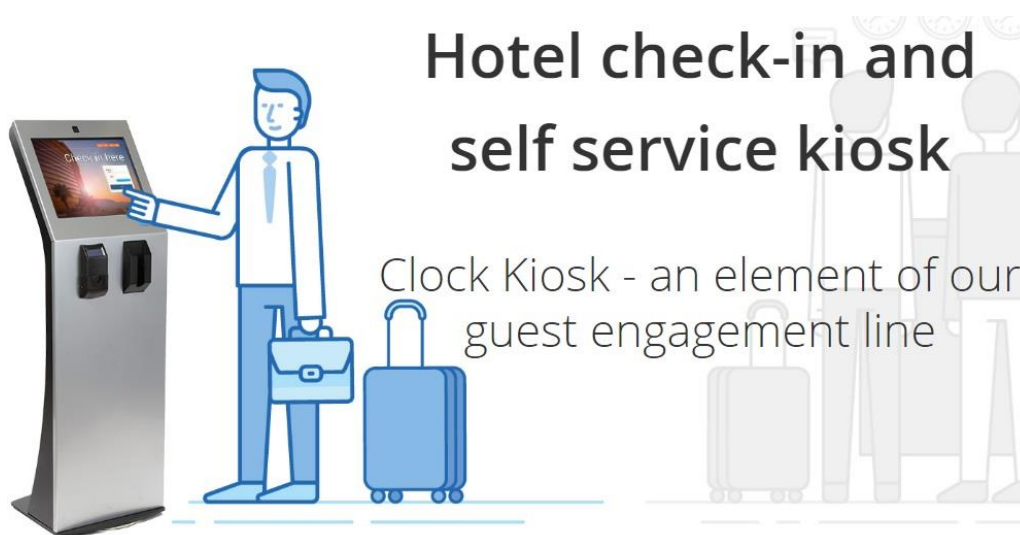
---

<sup>11</sup> Font: Ariane. *Distribuidores* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ariane.com/index.php/es/quienes-somos/oficinas-y-distribuidores>>. [Consulta 13 de desembre de 2016].

És l'única empresa on s'han pogut trobar preus. El seu model de negoci combina la venda dels productes més la subscripció; per a un hotel de 100 habitacions, per exemple, la quota mensual (segons el servei contractat) seria de 175€. S'implanta en gran quantitat d'hotels en més de 47 països d'arreu del món<sup>12</sup>.

**Altres dades d'interès:** Seu central al Regne Unit, constitució al 1996, perfil de Facebook (1.119 seguidors), perfil de Twitter (970 seguidors), perfil de Google+ (82 seguidors), perfil de Youtube (94 seguidors) i perfil de LinkedIn (189 seguidors, empresa d'11 a 50 treballadors).

Imatge 12. Quiosc *self-service* de l'empresa Clock



Font: Pàgina web oficial de Clock software

Concloent de manera breu, s'ha realitzat una investigació de les empreses competidores, els seus atributs essencials i les seves característiques. Cal remarcar la dificultat en la recerca de dades reals sobre la seva facturació, el seu volum de vendes, nº de clients exactes, marge operatiu, etc. En relació al PVP s'observa el següent: tant els *softwares* com les màquines d'autoservei no tenen un PVP fixe, ja que depenent de l'hotel que ho contracti el preu pot variar en gran mesura.

Tanmateix, per tal de sol·licitar un pressupost cal ser un hotel real que contacti amb ells i demani uns serveis/funcionalitats concrets. En qualsevol cas, donada la importància d'aquestes dades per a qualsevol projecte emprendedor (en el pla de vendes o pla financer), més endavant s'indagarà fins arribar a establir un PVP, un CMV i altres dades d'interès econòmic en particular per a **Guest Experience**.

---

<sup>12</sup> Font: Clock-software. *Customers* [en línia]. Disponible a: <<https://www.clock-software.com/company-aboutus/our-clients.html>>. [Consulta 14 de desembre de 2016].

### 3.3 Matriu de competència

Gràfic 2. Matriu de competència en base a dos atributs



Font: Elaboració pròpia

El següent pas en l'apartat d'anàlisi dels competidors és l'elaboració d'un eix de coordenades anomenat matriu de competència. Es du a terme en base als dos atributs més importants en el projecte que com bé s'ha explicat en la proposta de valor són el grau de personalització (eix "Y") i funcionalitats (eix "X"), tant del *software* com de la màquina d'autoservei; es comparará amb cada una de les empreses, tot buscant-hi les similituds, diferències, punts febles i atributs positius a tenir en compte.

#### 3.3.1 Similituds i diferències amb la competència

**Guest Experience** es situa en el punt àlgid de la matriu; es proposen gran quantitat de funcionalitats, tantes com duria a terme un mateix recepcionista, amb un servei de personalització al detall amb l'objectiu d'oferir una experiència única (exposat detalladament en la proposta de valor).

Com a competència directa, s'hi troba l'empresa Ariane. Alhora serveix de referent al qual mirar, inspirar-se i aprendre. Hi ha un punt en comú clau; basa la seva oferta principalment en un *software* adaptat a qualsevol tipus de dispositiu i en una màquina d'autoservei amb un nombre elevat de funcionalitats innovadores (a prendre-hi nota). A més a més, es proposa

també com una experiència gràcies a la seva versatilitat i capacitat de personalització tant pel client (adaptant el quiosc a la seva identitat corporativa) com l'hoste.

Les altres 5 empreses s'engloben dins el marc de competència indirecta i s'estudien tot seguit ordenades de major a menor grau d'importància. L'empresa Clock re-inventa el sector dels *softwares* de gestió hotelera integrant-ho en el *cloud*, com a punt fort i diferenciador. Destaca per el conjunt de prestacions que posseeix el seu quiosc de *check-in* i el total de productes que té (com el programa per al *check-in online* com a APP). De tota manera, una debilitat es que no els pot vendre per separat, com interessaria només el paquet de *software* per al *check-in online* més màquina d'autoservei, per exemple, i la falta d'èmfasi en la personalització.

Fins aquí, són les úniques dues empreses que ofereixen els dos productes els quals **Guest Experience** basa la seva proposta de valor. D'altra banda, Point of Kiosk aposta totalment per la personalització de la màquina d'autoservei, fins al punt de ser "l'experiència" per a l'usuari (fet a tenir en compte). També és una fortalesa l'elegància, sotilesa i modernitat en el disseny. Per contra, no s'especialitza solament en hotels i a nivell de funcionalitats no permet molt marge de maniobra.

Roommatik i Innovahotel es troben aproximadament en la mateixa posició. És un punt fort que ambdues desenvolupen una màquina d'autoservei especialitzada en hotels i amb multitud de funcionalitats innovadores que van més enllà de solament complir amb els requisits del *check-in*. Cal dir que la primera d'elles està un punt més endavant en aquest sentit, ja que aposta, per exemple, per un donar informació i publicitat sobre la destinació, al igual que Guest Experience, i ofereix com a únic producte el quiosc (en Innovahotel hi ha altres productes i, per tant, no li dóna tant protagonisme). La debilitat en ambdues és el poc grau de personalització ja que ofereixen; Innovahotel solament té un prototip de màquina i Roommatik dos, i és per aquest motiu que es troba lleugerament amunt en l'eix vertical.

Finalment, Domotel queda en un darrer pla i s'allunya de la competència, ja que basa la seva oferta en el control de l'hotel a través de la domòtica i fabrica una màquina d'autoservei molt bàsica que únicament satisfà les els requeriments de la realització del *check-in*.

### 3.4 Dimensionament del mercat

Una vegada dut a terme l'anàlisi del perfil de client i usuari, amb les corresponents característiques de cadascun d'ells, s'ha concretat un nombre de potencials hotels que podrien adquirir tal producte i estudiat el sector i exhaustivament la competència, és el moment per especificar quina seria la seva quota de mercat de la manera més aproximada a la realitat possible. Per tal de calcular-ho, es tenen en compte diverses dades ja especificades i referenciades anteriorment en el document:

- ✓ El número total de **clients potencials**, investigat segons un perfil d'hotel concret a Barcelona, ascendeix a **221** (vegeu: apartat 2.4 Recerca client/usuari).
- ✓ El **87% dels hotels**, segons l'ITH, invertiran en tecnologia per tal de millorar l'experiència del client (vegeu: apartat 3.1 Presa de contacte amb el sector).
- ✓ Hi ha un total de **6 empreses competidores** les quals desenvolupen un producte de semblants característiques; unes innoven més que altres i presenten una oferta més atractiva. En la seva descripció, s'identifica quin és el volum aproximat de clients de cadascuna d'elles i altres dades importants a prendre en consideració (vegeu: apartat 3.2 Principals competidors).

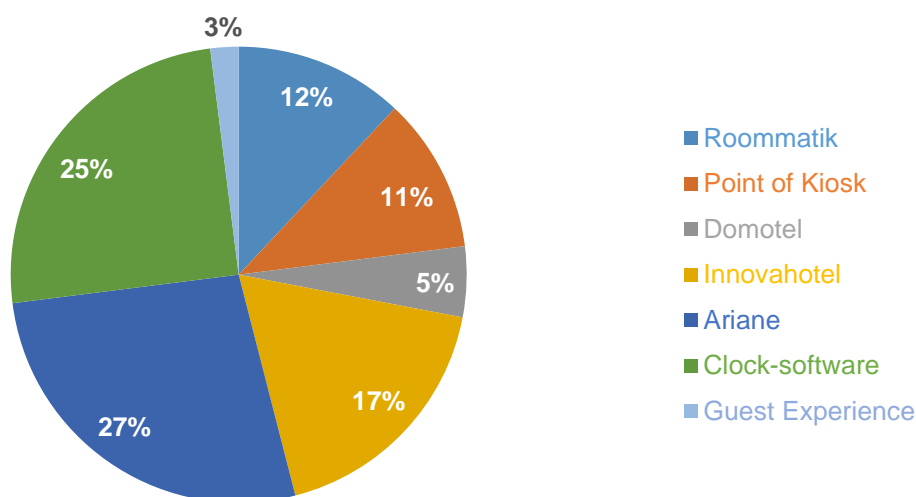
Gràcies a l'estudi de l'Institut Tecnològic Hotelier, es pot acotar aquesta quantificació del *target*, si es trasllada la dada d'aquest 87% d'hotels que invertiran en tecnologia al nº de clients potencials a Barcelona, es pot acotar aquesta cerca amb l'objectiu de fer una aproximació quasi mil·limètrica i veritable. Es precisa un total de **192 hotels** (arrodonit el 87% de 221).

Els 6 actors entesos com a competència pressuposen una quota de mercat lluny, en un primer moment, de **Guest Experience**, degut a la quantitat de recursos que ja disposen per al disseny, producció... a la seva labor i també a l'experiència que els avalen en el sector.

De tal manera, la dificultat d'immergir-se en el mercat i l'obstacle d'una elevada inversió econòmica per al desenvolupament d'un producte tecnològic com aquest, són indicis suficients per assignar-se una **quota de mercat** no superior a un **3%** el primer any. Tot i això, a llarg termini aquests trets negatius es poden transformar en una oportunitat degut a la tendència a l'alça d'un sector com l'hoteler que dia rere dia reclama innovar tecnològicament (referenciat en l'apartat 3.1 Presa de contacte amb el sector, vegeu: nota a peu de pàgina nº 3).

Aquesta dada es transforma en un total de **6 hotels** (arrodonit el 3% de 192) els quals correspondrien al repartiment del mercat assignat a **Guest Experience**. És una xifra a priori considerable que s'aproxima a la realitat; més endavant en les següents parts del pla d'empresa s'analitzarà si és o no suficient.

Gràfic 3. Dimensionament del mercat



Font: Elaboració pròpia

Mentrestant, tal i com es veu en el gràfic, les altres 6 empreses es reparteixen una quota de mercat diferent, com ja s'ha dit, segons les dades analitzades anteriorment (quant al volum de clients, característiques i altres dades d'interès) i tenint en compte que el mercat en qüestió seria Barcelona. Cal tenir present, doncs, que tot i que dues d'elles (la competència internacional) siguin referents a nivell mundial, és més fàcil que els hotels de la ciutat comtal contactin amb proveïdors nacionals.

### 3.5 Blue Ocean Strategy

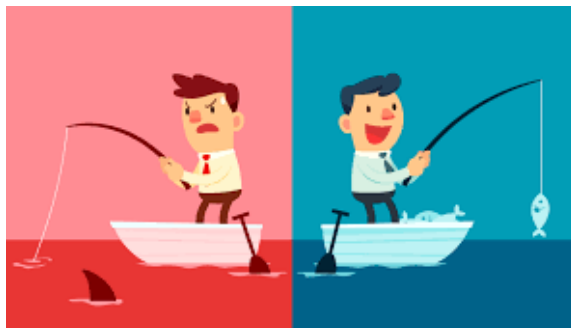
Ja analitzades les empreses competidores, realitzada la matriu de competència i l'estudi comparatiu de cadascuna d'elles amb el projecte emprenedor, l'últim pas és identificar aquells trets característics o atributs que el mercat no ofereix i que, per tant, s'han d'explorar i explotar amb el propòsit de diferenciar-se de la mà de la innovació. L'anomenada estratègia de l'**oceà blau**.

En el marc de la competència, les companyies busquen un creixement rendible sostingut; van creixent i desenvolupant els seus productes "cara a cara" (una lluita constant; oceà vermell), és



a dir, buscant el que duen a terme els demés per intentar fer-ho millor enlloc de mirar cap a altres indrets per tal de cercar nous oceans on actuar.

Imatge 13. Metàfora oceà blau vs. oceà vermell

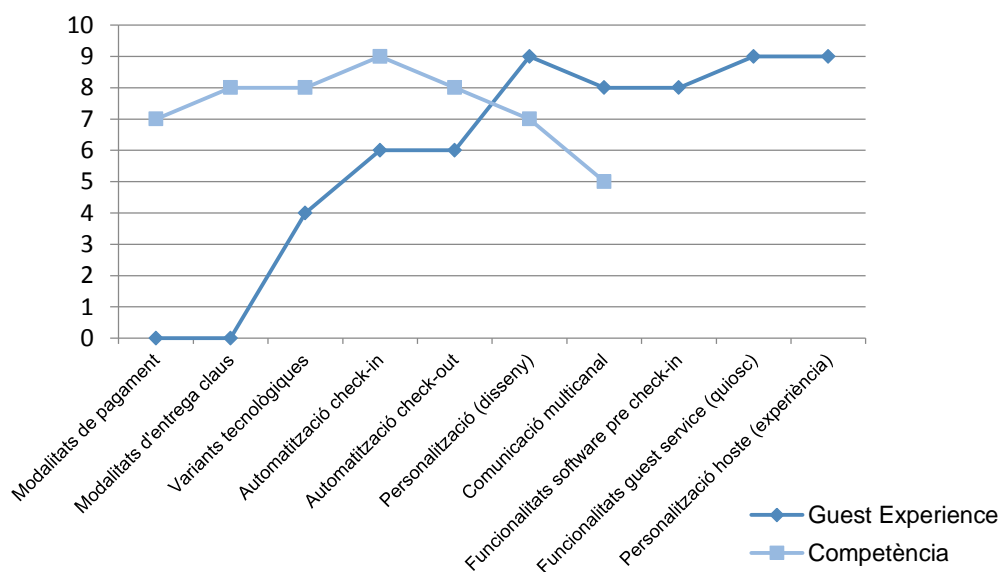


Font: Google Imatges

S'ha d'intentar "pescar" en un oceà blau on encara ningú s'hi ha introduït, enlloc de seguir en una rivalitat persistent d'un oceà vermell. En aquest aspecte, s'ha pogut constatar quins són aquells objectius que **Guest Experience** ha de tenir en ment per tal de desmarcar-se de la competència, els quals els demés no ofereixen:

- ✓ Enlloc de desenvolupar multituds de variants tecnològiques (en el quiosc d'autoservei) per a l'automatització del *check-in*, enfocar-ho a funcionalitats que vagin més enllà; marcar-se el propòsit de substituir el càrrec de recepcionista i, per tant, oferir també totes les tasques que correspondrien a l'atenció al client i *guest service*.
- ✓ Una personalització no solament enfocada a l'hotel (quant a disseny), sinó també a l'hoste. Orientar els processos per tal d'oferir una **experiència única** des del moment del *pre check-in* fins al *check-out*.
- ✓ Concepte de comunicació digital multicanal (interconnexió) entre els productes contractats (*software*, quiosc...) i els dispositius de l'usuari, amb la finalitat de proporcionar-li un contacte i control (on i quan vulgui) en la seva atenció i els demés serveis.

Gràfic 4. Corba de valor



Font: Elaboració pròpia

Per a la seva constatació, s'ha realitzat el gràfic de la corba de valor llistant les característiques del producte ofert en relació a la competència. Quines d'aquestes es pretén eliminar, reduir, augmentar i crear?

En primer lloc, s'**eliminen** les multitud d'opcions/modalitats de pagament i entrega de claus, ja que a la llarga la tendència raurà únicament en els sistemes *paytouch* i *keycard* en l'*smarphone*. Es vol **reduir** l'excés de variants tecnològiques (pot causar confusió en l'hoste) i les funcionalitats d'automatització de *check-in/out*, ja que l'objectiu és fer-lo el més senzill possible per a l'usuari. **Augmentar** la personalització en el disseny del quiosc i el concepte multicanal. Per últim, **crear** funcionalitats diverses, tant el *software pre check-in* com en la màquina per assimilar-se al *guest service*, i prestacions de personalització cap a l'hoste per tal d'oferir una experiència única.

## 4 GRAU D'INNOVACIÓ

### 4.1 Elements diferenciadors

Quins són els elements innovadors claus del projecte emprenedor? Quins són els factors pels quals la idea de negoci és diferent al que ja existeix en el mercat? Gràcies a la definició de la proposta de valor, la identificació del target i l'anàlisi de la competència s'ha pogut determinar aquell oceà blau el qual queda per investigar i **Guest Experience** ha de marcar-se com a objectiu.

Així doncs, la resposta a aquestes qüestions rau en detallar aquells trets característics els quals el projecte emprenedor ofereix i ja concorden, d'avantmà, amb la *Blue Ocean Strategy* explicada anteriorment.

En primer lloc, quant al desenvolupament de funcionalitats en el quiosc d'autoservei més enllà de l'automatització del *check-in/out*, s'ofereixen múltiples possibilitats com atenció sobre la normativa de l'hotel, informació de la destinació, reserva de serveis del propi establiment (SPA, restaurant, *room service*, etc.), compra d'entrades o paquets turístics externs, entre d'altres.

Referent a la personalització enfocada a l'hoste per proporcionar-li una **experiència única**, el *software* permet a l'usuari, ja en la fase de *pre check-in*, seleccionar l'habitació lliure que més desitgi, especificar l'hora d'arribada o sol·licitar les exigències que requereixi. Quant a la màquina, es dirigeix tant acústica com digitalment a l'hoste pel seu nom i ofereix serveis acord amb els seus gustos (segons que el hagi reservat anteriorment).

Altrament, possibilita el pagament via *paytouch* i la interacció directe amb les XXSS de l'hotel possibilitant l'opció de fer publicacions des del perfil personal amb etiquetes/*hashtags* del propi establiment. La següent imatge s'esdevé com a font d'inspiració a tenir en compte:

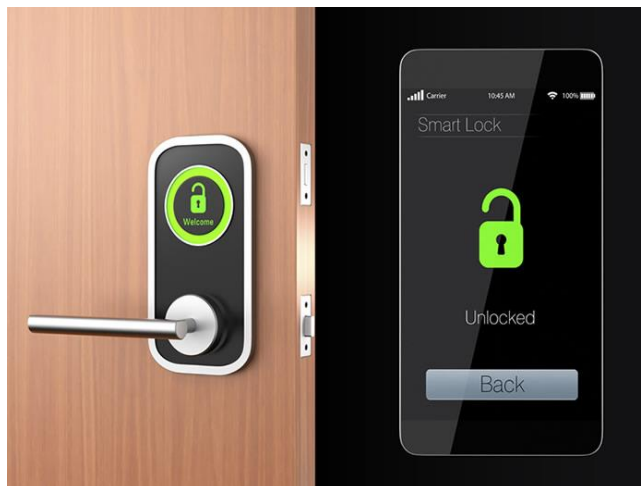
Imatge 14. Quiosc enllaçat amb Facebook i pagament paytouch (Hotel Ushuaïa Ibiza)



Font: Google Imatges

Per últim, és un element diferenciador la polivalència del sistema quant a la interconnexió entre el *software*, la màquina i el dispositiu de l'hoste, que com ja s'ha explicat abans permet un control en temps real, on i quan es desitgi, dels serveis contractats. A més a més, s'hi destaca la possibilitat d'obrir la porta de l'habitació mitjançant una *keycard* en format digital i un suport de contacte directe on i quan desitgi via missatgeria instantània per dubtes, tràmits de queixes, sol·licituds de canvis de serveis, etc.

Imatge 15. Keycard digital a l'*smartphone*



Font: Google Imatges

## 4.2 Tendències de futur

Per tal de plantejar la idea de negoci, cal analitzar i tenir en compte les tendències de futur generals dels mercats i específicament quant al sector de l'hoteleria. Es descriuen a continuació les més destacades, les quals tinguin relació amb el projecte, i la seva aplicació:

### - Millennials

És una tendència mundial. La generació dels Millennials<sup>13</sup> fa referència a tota la gent jove nascuda entre el 1981 i 1995 (20-35 anys), entesa com la futura generació de consumidors i usuaris. S'esdevé, doncs, un nou mercat amb noves demandes i necessitats que les empreses han tenir presents. Són nadius digitals, utilitzen múltiples canals i dispositius, disposen de perfils socials com a part íntegra de la seva vida, són crítics i exigeixen comoditat i personalització.

Encaixen perfectament amb una de les filosofies d'aquest projecte, el "fes-ho tu mateix". Sense esperes, directe i concís; al gra. Hi juguen un paper molt important en relació a **Guest Experience**, ja que dominen les tecnologies i assumeixen tasques com aquestes sense cap tipus de complex.

### - Automatització dels processos

L'automatització dels processos en la indústria hotelera és un fet. En els últims anys ha crescut el nombre d'empreses tecnològiques que han invertit en el desenvolupament d'innovacions per tal de proveir als hotels i ajudar-los quant a la millora en l'atenció a l'hoste, l'increment de la rendibilitat i l'eficiència en el treball, i la reducció de les despeses operatives. A tot això, s'uneix

---

<sup>13</sup> Font: GUTIÉRREZ, Antoni. Forbes. *6 rasgos clave de los Millennials* [en línia]. Disponible a: <<http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.Wn9nKxs>>. [Consulta 18 de desembre de 2016].

la creixent demanda en l'ús de dispositius mòbils i oferta de tecnologies d'autoservei en la vida quotidiana<sup>14</sup>.

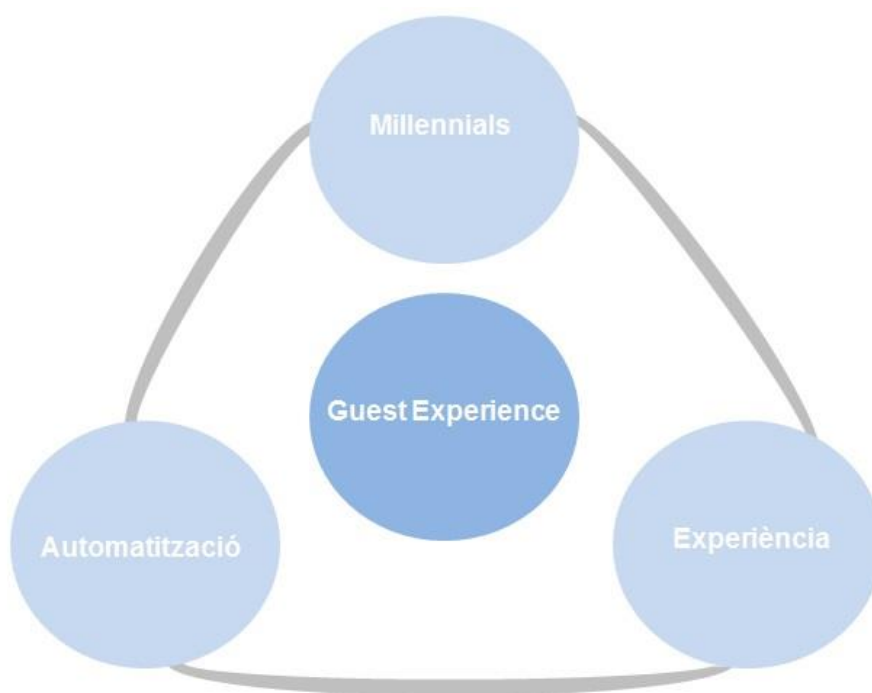
Com no, s'ha esmentat des del primer moment que la base d'aquest projecte rau en l'automatització del procés de *check-in*, motiu pel qual aquesta tendència hi concorda a la perfecció. Tanmateix, el fet de diferenciar-se de la competència tot oferint multitud de funcionalitats que puguin arribar a substituir la labor d'un recepcionista, fa que s'identifiqui més amb tal concepte.

#### - Experiència del client

Des de fa temps que es remarca la importància d'oferir a l'usuari una experiència única en la seva estada a l'hotel. No obstant, avui en dia la tendència està en fer-ho no solament quant a allotjament o restauració es refereix, sinó en els detalls; cadascun dels serveis dels que consta l'hotel mitjançant la personalització. En l'última edició del Fiturtech (principal fòrum d'innovació i tecnologia organitzat per l'ITH, dins la Fira Internacional de Turisme) es mostrà aquest concepte en productes com quioscos d'autoservei totalment customitzables per tal de proporcionar una experiència des del primer moment. A més a més, es presentà l'hotel del futur, el qual es centrà en aquesta tendència a través d'un espai on el client estarà immers en els 5 sentits<sup>15</sup>.

En relació a **Guest Experience**, ja s'ha detallat que un dels components diferenciadors és transformar l'automatització d'un procés en una experiència única. Com? Enfocant les múltiples funcionalitats tant del *software* com del quiosc d'autoservei cap a la personalització al detall a l'hoste.

Imatge 16. Representació gràfica del projecte entorn les tendències actuals



Font: Elaboració pròpia

---

<sup>14</sup> Font: TravelPartners. *Blog* [en línia]. Disponible a: <<http://travelpartners.es/newweb/la-automatizacion-de-los-procesos-en-los-hoteles/>>. [Consulta 19 de desembre de 2016].

<sup>15</sup> Font: Instituto Tecnológico Hotelero. *Firutech 2016* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ithotelero.com/noticias/fiturtech-2016-asi-sera-el-hotel-del-futuro/>>. [Consulta 19 de desembre de 2016].

## 5 PLA DE MÀRQUETING

### 5.1 Portafoli de productes/serveis

Com bé s'ha concretat anteriorment, l'anàlisi dut a terme sobre el model de negoci de **Guest Experience** engloba tant la venda/cessió d'un producte/servei com la subscripció al mateix. Fou un breu avanç (juntament amb la proposta de valor), doncs, de quin seria el seu portafoli. Què s'ofereix exactament? Quins són els aspectes claus respecte la competència? Amb quin tipus de client s'especifica? Respondre a tals qüestions de manera detallada és fonamental per tal d'elaborar un bon portafoli de productes/serveis.

#### 5.1.1 Catàleg de Guest Experience

La cartera de l'empresa es compon principalment per un paquet en el qual s'ofereix el *software pre check-in*, el quiosc d'autoservei i una subscripció anual. A partir d'una base, en la que les **funcionalitats** i la **personalització** són elements transcendents, cadascun d'ells tindrà unes prestacions determinades segons el perfil de client al qual s'identifiqui (negoci o oci/famílies). En aquest cas, les característiques giren entorn els gustos i les necessitats de l'hotel (com a client) i, sobretot, els seus usuaris, amb l'objectiu de generar un major impacte.

Es tracta d'un paquet homogeni per a tot tipus d'hotel validat dins del *target* descrit en els primers passos d'aquest projecte (vegeu: apartat 1.1 Target). No obstant, en cadascun d'ells es personalitzaran les seves funcionalitats segons les preferències que tinguin i el tipus d'usuari, ja sigui d'oci o negoci. Tal customització destaca sobretot en les opcions del quiosc d'autoservei. Com bé s'exposà anteriorment en la matriu de competència, l'alt nivell de personalització i la gran quantitat d'opcions quant a funcionalitats destaquen en una oferta única i innovadora en el mercat. És aquí on rau la clau de l'èxit i aquells aspectes més atractius per a la clientela, ja que s'esdevé com una **experiència** inigualable.




Tots els productes/serveis d'aquest catàleg tenen un seguit de característiques bàsiques per al seu funcionament i, a més a més, diverses característiques avançades com a elements diferenciadors. Què s'hi destaca? Tots ells es poden personalitzar tant física com digitalment segons la identitat corporativa de l'hotel. En aquesta línia, en el *software* l'usuari disposarà d'un servei de missatgeria instantània per a qualsevol tipus de dubte i la possibilitat de seleccionar l'habitació que desitgi i fer una pre-reserva de serveis (i sol·licitar preferències).

Respecte al quiosc d'autoservei, les eines tecnològiques hi juguen un paper molt important, com són el sistema de pagament *paytouch*, la firma digital o la clau d'habitació digital (sempre que l'hotel disposi la infraestructura adequada). Tanmateix, es pot adaptar per a hotels de negoci o d'oci (famílies) amb nombroses opcions per tal de fer més fàcil l'estança a l'hoste. Com a elements de personalització, l'assistent personal digital (amb webcam), el sistema d'altaveus per a dirigir-se acústicament al client i l'opció "PhotoFun", tot podent penjar *selfies* instantanis a les XXSS de l'hotel. El propòsit és també el de proporcionar tots aquells serveis que un/a recepcionista du a terme (assistència a l'hoste i *guest service*).

Per últim, s'hi disposa un manteniment essencial per a un funcionament òptim tant del *software* com del quiosc (inclòs en la garantia del hardware de 3 anys). En la subscripció anual es realitzaran les actualitzacions del sistema corresponents, es duran a terme cursos per al personal i, fins i tot, es proporcionaran indicadors de rendiment, entre d'altres.

Respecte al pressupost, cal dir que s'especificarà per a cada hotel en concret; no hi ha un preu estàndard, sinó que s'adjudicarà en funció de la capacitat, la duració del contracte (cessió)... Tot això es recollirà més endavant en la política de preus. La següent imatge mostra el catàleg exclusiu de l'empresa descrit al detall:

Taula 8. Portafoli de Guest Experience

Portafoli <b>Guest Experience</b>		
Producte / Servei	Característiques bàsiques	Característiques avançades
<p><b>Software Check-In Online</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantació Web i APP hotel</li> <li>✓ Responsive Design</li> <li>✓ Multi-idioma</li> <li>✓ Passbook i QR Code</li> <li>✓ Sistema de pagament</li> <li>✓ Recollida dades client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecció habitació</li> <li>✓ Pre-reserva serveis</li> <li>✓ Especificació de l'hora d'arribada/sortida</li> <li>✓ Sol·licitar preferències</li> <li>✓ Missatgeria instantània</li> <li>✓ Personalització segons id. corporativa</li> </ul>
<p><b>Quiosc d'autoservei</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lector Passbook/QR i DNI/Passaport</li> <li>✓ Multi-idioma i personalització (id. corp.)</li> <li>✓ Assistent personal digital i Webcam</li> <li>✓ Pagament targeta, efectiu i paytouch</li> <li>✓ Entrega clau física, targeta i digital</li> <li>✓ Sistema d'altaveus i firma digital</li> <li>✓ Check-Out i enquesta de satisfacció</li> </ul>	<p>Per a hotels de negoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informació destinació (ex: conferències)</li> <li>✓ Reserva serveis hotel (ex: sala reunions)</li> <li>✓ Reserva serveis externs (ex: transport)</li> </ul> <p>Per a hotels d'oci (famílies):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Informació turística sobre destinació</li> <li>✓ Reserva/compra serveis hotel i externs</li> <li>✓ "PhotoFun" (selfie per a les XXSS hotel)</li> </ul>
<p><b>Subscripció anual</b></p> 	<p>***Garantia de 3 anys; servei tècnic inclòs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enllaç sistema de reserves</li> <li>✓ Transport quioscos</li> <li>✓ Instal·lació quioscos</li> <li>✓ Manteniment tècnic</li> <li>✓ Actualitzacions del software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personalització física del quiosc</li> <li>✓ Personalització digital del software</li> <li>✓ Estudis i indicadors de rendiment</li> <li>✓ Curs inicial d'aprenentatge</li> <li>✓ Cursos temporals d'actualitzacions</li> </ul>

\*S'especifica un pressupost personalitzat en funció de cada hotel en concret.

Font: Elaboració pròpia

### 5.1.2 Guest Experience vs competència

Una vegada detallat el portafoli de productes/serveis, tot explicant quins són aquells aspectes més rellevants per al client, només cal fer una última i concisa comparació amb la competència, amb l'objectiu de fer veure que es tracta d'una proposta única i innovadora i, alhora, donar més valor al que **Guest Experience** ofereix.

Cal avançar, però, que solament les empreses Ariane i Clock (del total de 6 competidors) presenten en la seva oferta un *software pre check-in*. Respecte a la subscripció anual, totes elles en tenen però no s'hi especifiquen les seves característiques; es pressuposa un servei bàsic que respongui a les necessitats de l'hotel en tot moment. Tot seguit es mostra una per una les empreses competidores, per ordre d'importància/similitud, amb una breu comparança dels seus trets característics més destacats (informació extreta gràcies a les pàgines webs oficials anotades a la webgrafia):

- **Ariane:** Disposa d'un *software* que també es pot integrar a les APP i web dels hotels, amb un servei bàsic que solament possibilita el registre de dades per a realitzar el *check-in*. Ofereix 4 modalitats de quioscos, amb multitud d'eines tecnològiques innovadores i gran capacitat de personalització del producte, tot i que no el diferencia en els segments de client que l'hotel pugui tenir.
- **Clock-software:** En aquest cas el *software* no s'integra a l'APP o web, sinó que es tracta d'una APP a banda, per tal de dur a terme un registre de dades genèric. No disposa de gaire marge de maniobra per personalitzar els seus quioscos, tot i que presenta gran quantitat d'opcions per a l'hoste no solament en el *check-in/out*, sinó també en la reserva de serveis de l'hotel. Destaca en la re-invençió d'un sistema de gestió hotelera integrat en el *cloud*.
- **Point of Kiosk:** Alt grau de personalització, disseny i elegància en els seus quioscos que esdevenen una gran experiència per a l'usuari. És aquest l'element diferenciador en la seva proposta. Tot i això, el fet de no especialitzar-se en hotels demostra carències en les seves funcionalitats (són molt pobres).
- **Roommatik:** Protagonisme en els 2 models de quiosc d'autoservei moderns amb bastantes funcionalitats de que disposa. Una màquina força útil per a l'usuari, perquè li permet consultar informació sobre la destinació en qüestió (*guest service* similar al de **Guest Experience**).
- **Innovahotel:** No posa èmfasi en el seu únic tipus de quiosc que ofereix, ja que es tracta d'una empresa especialitzada en la consultoria tecnològica hotelera. A pesar d'això, el quiosc té bastantes funcionalitats tecnològiques com la firma digital, càmera de seguretat o lector de documents.
- **Domotel:** Com bé s'ha vist anteriorment, aquesta empresa queda lluny de totes les demés ja que la seva proposta es basa en la domòtica de l'hotel; la màquina d'autoservei que fabrica és molt bàsica i solament permet dur a terme el *check-in/out*.

Després d'aquesta comparativa, es pot veure com hi han empreses en el mercat que presenten una oferta innovadora i atractiva tant tecnològica com físicament, però, una cosa queda en evidència. Ninguna d'elles ofereix uns atributs diferenciadors tant potents com **Guest Experience**, qui ho proposa com una **experiència única i innovadora** tant per al client (hotel) com per a l'usuari (hoste), gràcies a la gran quantitat de funcionalitats que ofereix i l'alt grau de personalització, fent que vagi més enllà de l'automatització del *check-in/out* i proporcionant serveis de *guest service* o assistència a l'hoste, entre d'altres.

### 5.2 Pla de comunicació

Una vegada s'ha descrit detalladament el portafoli de productes/serveis, el següent pas és establir un **pla de comunicació del primer any** per tal de que **Guest Experience** arribi al seu *target*. S'explicarà doncs, no solament el procés pre-venda, sinó també el durant i el post; se li atribueix el mateix grau d'importància a tots tres processos per a una òptima execució del pla. Quins són els canals escollits? Per què? I les accions? No solament es durà a terme la seva



descripció, ja que el primer pas és justificar-ho. Per últim, es determinarà un pressupost detallat amb totes les accions i campanyes concretes necessàries per al pla de comunicació.

Cal apuntar el següent: gran part dels **canals de comunicació** seleccionats i, en conseqüència, les seves **accions** disposen d'un caràcter **bidireccional**. El motiu? Es pretén rebre en la comunicació pre, durant i post venda informació de retorn del nostre *target* i, posteriorment client real, per a que proporcioni *feedback* i s'estableixi una via de contacte tant Guest Experience -> client potencial/real com client potencial/real -> Guest Experience.

### 5.2.1 Comunicació pre venda

El pla de comunicació pre venda és sinònim de **captació del client**. En aquest cas, fer que els hotels dins del *target* coneguin **Guest Experience** i tinguin la possibilitat de contactar-hi. Així doncs, en primer terme s'han d'establir els canals a través dels quals es captarà al client. Cal ressaltar que les fires i els congressos són els escenaris ideals, ja que és un punt de trobada transcendental en el sector hotelier; s'escullen els més importants de BCN (en el primer any), ja que el *target* especificat en el projecte es situa a la ciutat comtal. Es seleccionen i justifiquen els següents canals:

- **Fira B-Travel**<sup>16</sup>: Barcelona, del 21 al 23 d'abril de 2017 al recinte Montjuïc. Imprescindible, ja que es dona a conèixer com "el saló del turisme". És l'esdeveniment per excel·lència per al turisme experimental, per la qual cosa les seves accions s'enfoquen més al segment d'hotel d'oci (famílies).
- **Fira IBTM**<sup>17</sup>: Barcelona, del 28 al 30 de novembre de 2017 al recinte Fira de Barcelona. És el lloc idoni per exposar-se, ja que aquesta s'esdevé com a punt clau per als responsables turístics (hotelers, AAVV, etc.) del sector d'incentius, esdeveniments i reunions. En aquesta línia, la promoció es dirigirà al segment d'hotels de negoci.
- **Congrés Talent for Tourism**<sup>18</sup>: Barcelona, el 2 de març de 2017 a l'hotel NH Collection Constanza 4\*. És un esdeveniment molt important ja que s'hi disposa el talent i la innovació aplicats a la indústria turística. Es donen cita les empreses turístiques i hoteleres més importants del moment amb l'objectiu de captar tendències.
- **Congrés Barcelona Tourist Summit**<sup>19</sup>: Barcelona, el 21 d'abril de 2017 al recinte CaixaFòrum de Barcelona. L'espai i el moment ideal per la trobada tant d'experts del turisme com professionals del sector en qüestió. S'hi genera un *hub* d'innovació i coneixement per tal de conèixer els futurs líders i les tendències de la indústria.
- **Pàgina web**: És essencial tenir-la ben posicionada (posicionament SEO i SEM) respecte la competència per a que l'hotel ho pugui trobar als diversos buscadors d'internet. Alhora, s'ha de dissenyar-la a la perfecció segons les seves necessitats i donar-li opció a que pugui contactar o sol·licitar un pressupost.
- **Pàgina de Facebook**: Com a xarxes socials, es tria Facebook en la creació d'un perfil, ja que permet tant penjar fotografies, vídeos com fer entrades amb descripcions extenses. Tanmateix, disposa d'una creació de perfil per al tipus empresa en la qual posa facilitats per a contactar-hi.

En cadascun dels canals s'hi duen a terme diferents accions, les quals es concreten en la següent taula-resum del pla de comunicació pre venda:

---



<sup>16</sup> Font: B-Travel. [en línia]. Disponible a: <<http://www.b-travel.com/>>. [Consulta 11 de febrer de 2017]

<sup>17</sup> Font: IBTM. [en línia]. Disponible a: <<http://www.ibtmworld.com/>>. [Consulta 11 de febrer de 2017]

<sup>18</sup> Font: Talent for Tourism. [en línia]. Disponible a: <<http://www.talentfortourism.com/>>. [Consulta 12 de febrer de 2017]

<sup>19</sup> Font: Barcelona Tourist Summit. [en línia]. Disponible a: <<http://barcelonatourismsummit.com/>>. [Consulta 12 de febrer de 2017]

Taula 9. Pla de comunicació pre venda

Fires		Congressos			
B-Travel	IBTM	Talent for Tourism	Barcelona Tourist Summit		
<i>Hotel d'oci (famílies)</i>	<i>Hotel de negoci</i>	<i>Hotel d'oci (famílies) i negoci</i>			
<p><b>Corner Guest Experience:</b></p> <p>Vídeo promocional d'1 minut amb l'experiència d'un usuari d'oci (família)</p> <p>Testeig/simulació del software i el quiosc</p> <p>Tablet per valorar l'experiència</p> <p>Entrega de 200 carpetes amb portafoli, avantatges, condicions i dades de contacte adaptat a l'hotel d'oci (famílies)</p>	<p><b>Corner Guest Experience:</b></p> <p>Vídeo promocional d'1 minut amb l'experiència d'un usuari de negoci</p> <p>Testeig/simulació del software i quiosc</p> <p>Tablet per valorar l'experiència</p> <p>Entrega de 200 carpetes amb portafoli, avantatges, condicions i dades de contacte adaptat a l'hotel de negoci</p>	<p><b>Stand Guest Experience:</b></p> <p>Entrega de 300 fulletons (mida A5) promocionals amb informació de l'empresa i dades de contacte</p> <p>Vídeo promocional d'1 minut i mig explicant les avantatges per a l'hotel i l'usuari</p>	<p>Expositor de 4m a l'entrada del CaixaFòrum</p> <p>4 pòsters d'1,4x2m dins del recinte</p> <p><b>Stand bàsic Guest Experience:</b></p> <p>Entrega de 200 fulletons (mida A5) promocionals amb informació de l'empresa i dades de contacte</p>	<p>Entrada quinzenal al bloc de notícies i opinió de turisme/tecnologia</p> <p>Posicionament SEO i SEM (*detallat al pressupost)</p> <p>Descripció dels productes/servis de manera interactiva (vídeos de simulació)</p> <p>Disseny d'un espai de contacte especial per a sol·licitar un pressupost personalitzat orientatiu (segons capacitat de l'hotel, nº d'habitacions, etc.)</p>	<p>1 entrada setmanal sobre tendències en la innovació turística dels hotels</p> <p>Penjar una fotografia cada vegada que un hotel contracti el producte/servei</p> <p>2 publicacions setmanals sobre les característiques del producte/servei</p> <p>Campanya de publicitat Facebook Ads</p>

Font: Elaboració pròpia

### 5.2.2 Comunicació durant la venda

La **comunicació durant la venda** és un element transcendental dins del pla de comunicació. S'esdevé com una consecució de les accions dutes a terme per a captar el client; un cop ha conegut el producte/servei i mostra interès en ell, s'han d'establir canals i accions per tal d'acompanyar-lo en tot moment fins que acabi optant per adquirir-lo i formar part de **Guest Experience**. Així doncs, totes les accions han d'enfocar-se des de la perspectiva de l'assessorament; el propòsit és que el client ho entengui tot i se li faci fàcil el procés de compra.

Quins mitjans? Per què? Tot seguit es mostren els canals seleccionats i l'explicació del motiu en cadascun d'ells:

- **Assessorament personal a l'hotel:** Quan el client mostra el seu interès en el producte i contacta amb **Guest Experience**, s'ha d'anar físicament a l'hotel en qüestió per explicar-li com s'implantaria el producte en la recepció, la distribució, les característiques del software segons la capacitat i el nº d'habitacions, etc. Conèixer el seu recinte en primera persona és clau per assessorar-lo. A més a més, s'ha de tenir en compte que valorarà positivament el fet de tal desplaçament.
- **Oficina:** És on s'hi mostrarà el producte, es podrà testejar i hi hauran els catàlegs i material divers a exposar. Tanmateix, el procés de compra és llarg i inclou la formalització d'un contracte amb clàusules a tenir en compte per les dues parts. Hi ha d'haver un lloc on es pugui donar un tracte personalitzat i atent en tot moment.
- **Mail:** Imprescindible per contactar amb el client; resoldre-li dubtes, aconsellar-lo, exposar-li les característiques/avantatges del producte i proporcionar-li un pressupost, entre d'altres.
- **Telèfon:** A priori es pressuposa com un element més de contacte. Tot i així, es un mitja indispensable en el qual es duen a terme accions del mateix caire que en el *mail*, però per mostrar un nivell més de proximitat.

Ja exposats els mitjans de comunicació amb el client durant la venda del producte/servei de **Guest Experience**, solament falta especificar les accions concretes corresponents a cada canal. Es mostra a continuació:

Taula 10. Pla de comunicació durant la venda

<p><b>Assessorament personal a l'hotel</b></p>	<p><b>Oficina "Guest Experience"</b></p>		
<p><i>Hotel d'oci (famílies) i negoci</i></p>			
<p>Presentació cordial a nivell personal i d'empresa (entrega targeta de contacte)</p> <p><b>Coneixement de l'hotel:</b> visita als pisos/habitacions i a la recepció</p> <p>Fer fotografies de les instal·lacions</p> <p>Proposta de distribució dels quioscos a la recepció</p> <p>Atenció de qualsevol dubte/proposició que tingui l'hotel</p> <p>Entrega d'un formulari per apuntar les característiques que el software necessita segons cada tipus d'hotel</p>	<p>Presentació cordial a nivell personal i d'empresa (ensenyar les instal·lacions del local)</p> <p>Mostrar una prova pilot tant del software com el quiosc</p> <p>Proposar un pressupost segons les característiques de l'hotel</p> <p>Exposició de les clàusules del contracte a tenir en compte</p> <p>Entrega d'un portafoli personalitzat amb les condicions prèviament acordades</p>	<p>Respondre tots els mails rebuts de dubtes en un màxim de 12 hores</p> <p>Enviar les propostes de pressupost en un màxim de 24 hores</p> <p>Enviar les propostes de disseny del software i el quiosc en un màxim de 48 hores</p>	<p>Respondre totes les trucades entrants en un màxim de 30"</p> <p>Trucar al client que prèviament s'ha interessat en el producte tant físicament com via mail (i requereixi atenció personalitzada) en un màxim de 24 hores</p>

Font: Elaboració pròpia

### 5.2.3 Comunicació post venda

En últim lloc es troba la **comunicació post venda**. Seguint en la mateixa línia, la transcendència d'aquesta política és igual que en ambdues anteriors. No solament s'han de centrar els esforços fins que el client acabi adquirint el producte/servei (pla de comunicació pre i durant la venda), sinó que fidelitzar-lo és clau per dues raons.

En primer lloc, quant a visió de futur: per a que segueixi a llarg termini amb **Guest Experience**. D'altra banda, per tal d'ampliar la xarxa de contactes, ja que les relacions dins del sector hoteler són molt estretes. En resum, l'objectiu primordial és fer que els hotels formin part d'aquesta **experiència** més enllà d'adquirir un producte. De tal manera, els canals escollits per a la seva execució són:

- **Assessorament personal a l'hotel:** És important que el client vegi que hi ha compromís i es senti part de **Guest Experience**. Així doncs, anar a l'hotel tant de manera assídua com quan ho necessiti és vital, per comprovar que tot funciona a la perfecció i resoldre dubtes o problemes puntuals. La relació humana amb els directius de l'hotel hi juga un paper transcendental: per a que gaudeixin de la experiència i mostrin confiança.
- **Pàgina web:** Doble funció. L'aparador de noves millores en el sistema i actualitzacions del producte. D'altra banda, com a assistent virtual per a poder resoldre dubtes de manera instantània.
- **Pàgina de Facebook:** En la comunicació pre venda s'exposa el motiu per el qual es tria Facebook i no una altre xarxa social per a comunicar el producte. Quant a comunicació post venda, es pretén fer sentir orgullós al client que ha contractat el paquet Guest Experience mitjançant publicacions de fires i congressos on s'hagi assistit.
- **Mail:** Com a via de contacte formal per a resoldre qüestions o respondre a peticions puntuals de l'hotel i enviar informes de rendiment.

Com ja s'ha procedit en els subapartats anteriors, tot seguit es descriu de manera detallada cadascun dels canals amb les respectives accions a cometre:

Taula 11. Pla de comunicació post venda

<p><b>Assessorament personal a l'hotel</b></p>			
<p><i>Hotel d'oci (famílies) i negoci</i></p>			
<p>Assistència mensual de “cordialitat” a l'hotel per parlar amb els directius sobre el funcionament del software i el quiosc (feedback)</p> <p>“Exàmens de control” sorpresa cada 2 mesos per obtenir <b>indicadors de rendiment</b></p> <p>Assistència en un màxim de 24 hores cada cop que l'hotel tinguin un error en el funcionament</p> <p>Actualitzacions físiques/digitals del software i el quiosc quan requereixi</p> <p>Curs d'aprenentatge inicial i cursos temporals segons actualitzacions</p>	<p>Creació d'un assistent virtual com a mitja de comunicació de missatgeria instantània (compte d'usuari privat/client)</p> <p>Publicació mensual a l'apartat de notícies de la web sobre millores i actualitzacions previstes de <b>Guest Experience</b></p> <p>Revisió trimestral del disseny i els continguts de la pàgina web</p>	<p>Publicar 5 fotografies i 1 vídeo de cada fira i congrés al que <b>Guest Experience</b> ha assistit</p> <p>Fer 1 entrada de cada fira/congrés explicant el positivisme de l'experiència viscuda</p> <p>Compartir les publicacions que l'hotel faci en relació a <b>Guest Experience</b></p>	<p>Respondre els dubtes/problemes tècnics que l'hotel ens fa saber via mail en un màxim de 12 hores</p> <p>Enviar mensualment els indicadors de rendiments analitzats en els “exàmens de control”</p>

Font: Elaboració pròpia

### 5.2.4 Pressupost de comunicació del primer any

Taula 12. Pressupost de comunicació del primer any

CAMPANYA / ACCIÓ	DESCRIPCIÓ	PREU	FONT
<b>Fires / Congressos</b>			
<b>B-Travel</b>	<i>Expositor "Growing" (16m²)</i>	<b>1.681€</b>	<a href="http://www.b-travel.com/modalidades-de-participacion">http://www.b-travel.com/modalidades-de-participacion</a>
<b>IBTM</b>	<i>Expositor "Economy Pack" (16m²)</i>	<b>2.490€</b>	<a href="http://www.firabarcelona.com/contenidos/uploads/portal/resources/files/BEA%20Repository/desktop/efiraSalones/S027009/FiraDestacat/general/packs%20sonimagfoto%202011.pdf">http://www.firabarcelona.com/contenidos/uploads/portal/resources/files/BEA%20Repository/desktop/efiraSalones/S027009/FiraDestacat/general/packs%20sonimagfoto%202011.pdf</a>
<b>Talent for Tourism</b>	<i>Stand d'exposició (6m²)</i>	<b>2.995€</b>	<a href="http://www.turijobs.com/campaigns/T4T/Descubre_t4t_Marzo_2017.pdf">http://www.turijobs.com/campaigns/T4T/Descubre_t4t_Marzo_2017.pdf</a>
<b>Barcelona Tourist Summit</b>	<i>Stand bàsic PLV automontable</i>	Cost estimat de <b>950€</b>	<a href="http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/montar-un-stand-de-feria">http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/montar-un-stand-de-feria</a>
<b>Pàgina Web</b>			
<b>Programació</b>	<i>Web/disseny a mida, menys de 50 productes, sense pagament ni enllaç amb APP, registre d'usuari, multi-idioma, directori i estratègia</i>	Cost estimat de <b>546€</b>	<a href="http://www.cuantocuestamiweb.com/">http://www.cuantocuestamiweb.com/</a>

	<i>posicionament SEO</i>		
<b>Posicionament SEM</b>	<i>Pack "SEM II" Google AdWords: Anàlisi client, objectius, paraules clau, anuncis, seguiment, adaptació campanyes i creació de claims</i>	49€/mes x 12 mesos = <b>588€</b>	<a href="http://www.semalcuadrado.es/precio/">http://www.semalcuadrado.es/precio/</a>
<b>Merchandising</b>			
<b>Accions Pre Venda</b>	<i>Expositor de 4m, 400 carpetes/portafoli, 500 fulletons A5 i 4 pòsters d'1,4x2m i 3 expositors Roll Up 0,85x2m fires/congressos</i>	149€/expositor + 236€/carpetes + 95€/fulletons + 204€/pòsters + 149,85€/expositors = <b>833,85€</b>	<a href="https://copytop.es/">https://copytop.es/</a>
<b>Altres</b>			
<b>Màrqueting informal</b>	<i>Costos assignats a reunions i networking</i>	Cost estimat de <b>600€</b>	-
<b>TOTAL = 10.683,85€</b>			

Font: Elaboració pròpia



### 5.3 Canals de distribució

Ja definit el portafoli de productes/serveis i previst el pla de comunicació del primer any, el tercer pas en el pla de màrqueting és la descripció dels canals de distribució. De quina manera és farà arribar el paquet **Guest Experience** a l'hotel (com a client final)? Es durà a terme directament o a través d'intermediaris? En tot cas, quin paper tindran?

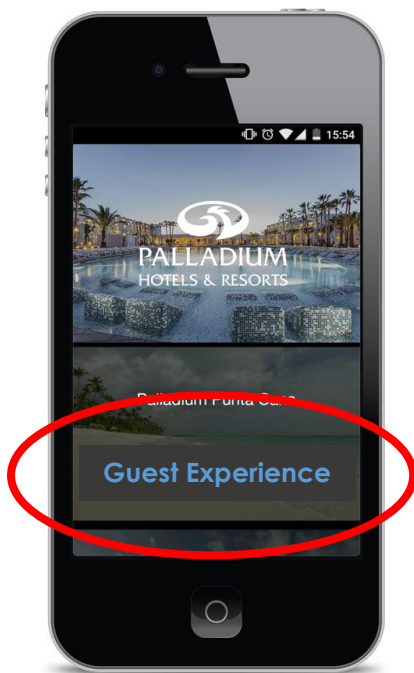
La gestió general de distribució s'organitzarà principalment des de l'**oficina de l'equip emprenedor**, ja que el client (hotel) comprarà el producte directament amb Guest Experience (físicament). El principal canal de distribució serà el soci tecnològic AMI Projects (s'explicarà posteriorment) el qual compta amb una marca anomenada Guestin, especialitzada en proveir software/hardware a hotels.

Cal apuntar el següent: es tindran pocs clients, ja que no es tracta d'un producte/servei que es ven ràpid i en grans quantitats, sinó d'un **procés** llarg i personalitzat, amb la qual cosa la seva distribució ha de tenir en compte la tecnologia i la maquinària, entre d'altres. D'aquesta manera, aquest pressupost es contemplarà dins el Pla d'Operacions.

#### 5.3.1 Vies de distribució

Com bé s'ha especificat, en termes generals el canal de distribució principal és el soci tecnològic Ami Projects. Tot i això, és necessari especificar el procés a través del qual el proveïdor distribuirà els productes. La distribució del *software* té una doble vessant: **física** (en persona a l'hotel) i **online**. Per què? D'una banda, els tècnics encarregats de la tecnologia adaptaran els equips informàtics de l'hotel (dins el propi establiment) per a la seva posada en marxa. Posteriorment, de manera *online* es distribuirà/s'implantarà el software a la web/APP de l'hotel, es customitzarà el contingut (i amb la identitat corporativa) i es lligarà amb el CRM del mateix.

Imatge 17. Exemple del software a la APP de Palladium Hotels



Font: Google Imatges (elaboració pròpia)

Respecte al quiosc d'autoservei, la seva distribució serà totalment de caràcter **físic**. A través del mitjà de transport que la empresa proveïdora de tecnologia consideri apropiat, es traslladarà la màquina a l'hotel (ja personalitzada des de fàbrica). Allà mateix, els mateixos tècnics la instal·laran i comprovaran el seu correcte funcionament mitjançant proves pilot.

Quant a la subscripció anual, també s'haurà de contemplar la distribució **física** i **online** (directament relacionada amb el *software* i el quiosc). Física referent a la instal·lació d'ambdós productes, comentada en aquest mateix punt, al servei tècnic i als cursos d'aprenentatge. Ara bé, la segona via té més pes, ja que la personalització del programa, les actualitzacions i els estudis d'indicadors de rendiment es faran de manera *online*.

### 5.3.2 Relació amb el client: el paper dels intermediaris

La relació amb l'hotel serà directe, exclusiva i personalitzada en tot moment per part de **Guest Experience**. Tot i així, s'ha de contemplar l'existència de dos tipus d'intermediaris. En primer lloc, l'empresa proveïdora tecnològica (els seus tècnics especialitzats): el seu rol serà la instal·lació física dels productes i l'adaptació dels mateixos a través del programa.

D'altra banda, serà el propi hotel qui també tindrà el paper d'intermediari. Com? Es duran a terme cursos inicials d'aprenentatge i temporals (segons actualitzacions) als caps de departament, escollits pel propi establiment, per tal de conèixer el seu funcionament. Seran ells mateixos els intermediaris encarregats d'ensenyar als demés treballadors el seu ús i controlar el programa en cas d'errors.

Tanmateix, **Guest Experience** promou que l'ensenyament referent al *software* s'imparteixi als caps de l'àrea de *back office* (reserves) i, quant al quiosc, als encarregats del departament de *front desk/office*. Per què? És coherent, ja que el *software* està relacionat amb la gestió de les reserves de manera interna i, per contra, el quiosc amb el contacte directe amb l'hoste quan arriba a l'hotel (s'aconsella que hi hagi personal de recepció en cas que l'hoste tingui dubte amb la màquina).

## 5.4 Política de preus

Tal i com s'avança en el portafoli de productes, el preu s'especificarà de manera personalitzada segons cada tipus d'hotel. És aquí, doncs, on es pretén analitzar i determinar l'**estratègia de preus** adequada per tal d'introduir el producte/servei al mercat. Quins factors s'estableixen per **fixar els preus**? Segons els costos, la demanda, la competència?

Tanmateix, s'ha d'**especificar el preu** i prendre en consideració els possibles **canvis en variables** que puguin afectar a l'estratègia. Per últim, el resultat de tota aquesta política conclourà amb la determinació de la **previsió de vendes** del primer any.

### 5.4.1 Estratègia de preus

Definir l'estratègia de preus és el primer pas per tenir en compte. Existeixen varies estratègies i, dins de cadascuna d'elles, tipologies de preus corresponents<sup>20</sup>. S'especifiquen, a continuació, aquelles que s'adapten a la idea de **Guest Experience**.

#### - Estratègia de preus diferencials:

S'identifica un tipus de preu anomenat *variable* o *negociat*. El preu del *pack Guest Experience* es modifica en funció del comprador. En aquest cas és l'hotel i, com bé s'ha esmentat durant el pla de màrqueting, s'establirà un pressupost personalitzat per cadascun dels clients segons les seves necessitats, característiques i variables que s'exposaran més endavant.

---

<sup>20</sup> Font: Marketing Directo. *Cómo diseñar una estrategia de precios* [en línia]. Disponible a: <<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/como-disenar-una-estrategia-de-precios-1>>. [Consulta 25 de febrer de 2017]

- **Estratègia de preus psicològics:**

Es parla de preus d'imatge o prestigi. Per què? Serà un preu a priori bastant alt, ja que l'objectiu és **crear marca** i establir una relació òptima entre la qualitat i el preu. De la mateixa manera, es pot dir que l'estratègia s'adapta al preu segons el valor percebut, ja que s'assigna en funció del grau d'utilitat/satisfacció de l'hotel; està disposat a pagar el que sigui ja que és una necessitat o voluntat de millorar els seus processos.

- **Estratègia de preus en nous productes:**

És l'última de les estratègies seleccionades. S'hi tracten els preus de descremació o selectius. Es llançarà al mercat un producte/servei totalment innovador com és el de **Guest Experience**, a un preu elevat, no solament per tal de donar sensació de qualitat, sinó per obtenir marges importants, ja que es tindran pocs clients al principi. A més a més, per tal de rendibilitzar paulatinament la gran inversió tecnològica des del principi.

#### 5.4.2 Sistemes de fixació de preus

Per determinar els sistemes de fixació de preus es precisa informació sobre costos, demanda i competència:

- **Costos:**

En primer lloc, cal dir que el conjunt de costos (tecnologia, processos, mà d'obra...) es descriuran i detallaran numèricament en l'apartat corresponent dins del pla d'operacions. Ara bé, s'ha d'analitzar el factor "cost" com a política de fixació del preu.

La creació d'un programa (referent al *software* del *check-in online* i del quiosc) és el punt més important a tenir en compte, ja que el seu desenvolupament requereix una gran inversió inicial. Com repercutir aquest cost en els clients? Seria just carregar-ho tot en els primers hotels? El cost de creació del *software* s'ha d'amortitzar d'alguna manera, amb la qual cosa **entre els pocs clients del primer any s'atribuirà a parts iguals el 20% del total de la inversió**.

D'altra banda, els costos a tenir en compte per cada venda seran l'adaptació del producte a cadascun dels hotels, la despesa de fàbrica de la màquina d'autoservei i la mà d'obra del manteniment.

- **Demanda:**

Quina informació es té en compte quant a demanda? Primerament, les entrevistes dutes a terme a diversos directors d'hotel, com a evidències de contacte, mostren una actitud positiva a rebre l'automatització dels processos, l'adaptació de la tecnologia i, per tant, a adaptar un producte com **Guest Experience** en els seus establiments (vegeu: apartat 1.2 Evidències de contacte).

Tanmateix, els exemples de testeig realitzats a través d'enquestes a usuaris d'hotels (negoci i oci/famílies) exemplifiquen una demanda cada cop més real. No solament l'hotel com a client, sinó que també els seus hostes, al voltant d'un 80%, estarien disposats a utilitzar aquest producte/servei pel seu benefici, tant el *check-in online* com el quiosc d'autoservei (vegeu: 2.3 Exemples de testeig).

Finalment, en Lluç Colomo Majuelos (Co-Founder a DirCom Marketing SL; *lluc@dircommarketing.com*) apuntà en una reunió que es va fer personalment per parlar del projecte **Guest Experience** durant el mes de febrer al TecnoCampus, que aquest producte/servei és una gran idea ja que els hotels ho demanen a crits com una necessitat, la qual a curt o llarg termini acabaran implantant. Prova d'aquest fet és que, actualment, ell està

immers en el tema de la tecnologia en els hotels, ja que està duent a terme un projecte anomenat Guestin, de tecnologia multicanal per al sector hoteler.<sup>21</sup>

- **Competència:**

Tal i com s'explicà en l'anàlisi dels competidors, el pressupost es determina de manera personalitzada segons cadascun dels hotels. Tot i així, es contactà amb cadascuna de les empreses competidores de **Guest Experience**, com són Roommatik, Point of Kiosk, Domotel, Innovahotel, Ariane i Clock, per tal de prendre consciència del preu aproximat del producte. Alguns d'ells contestaren via telefònica (Roommatik, Domotel i Innovahotel) i respongueren que el preu del quiosc (sense tenir en compte el software per al *pre check-in online*) varia segons les funcionalitats, peticions i necessitats de l'hotel, però que s'estaria parlant a *grosso modo* d'entre **6.000€ i 10.000€**. Respecte als demés, no s'ha pogut esbrinar el seu preu mig, ja que no pogueren contestar i solament disposaven d'un formulari de contacte/sol·licitud de pressupost especialitzat per a hotels.


D'altra banda, per tal de fer-se una idea del preu de la subscripció anual, l'empresa Guestin, liderada per en Lluç Colomo Majuelos, té un preu de **1.000€** aprox. anuals (informació proporcionada en persona gràcies a la reunió que anteriorment s'ha explicat).

### 5.4.3 Especificació del preu

Prenent en consideració l'estratègia de preus i els sistemes de fixació del mateix (sobretot els costos, els quals tal i com s'ha dit es detallaran en el pla d'operacions), **Guest Experience especifica el preu del seu paquet mitjançant una variable clau** respecte a l'hotel en qüestió: **capacitat/nº d'habitacions**.

A partir d'aquí, s'estableix un pressupost orientatiu diferenciat, ja que com més habitacions, més quioscos d'autoservei es necessiten (l'adaptació del software i el quiosc tant per a hotels d'oci com negoci té el mateix preu; solament varia segons la capacitat de mateix). Queda resumit en la següent taula:

Taula 13. Preu del pack Guest Experience

Guest Experience	PREU BASE
<i>Pagament inicial: <b>Software Check-In Online + Quiosc d'autoservei</b></i>	
	<p><b>9.500€</b></p> <p>(1 quiosc cada 50 habitacions aprox.)</p>
<i>Subscripció anual</i>	

<sup>21</sup> Font: TecnoCampus. *Alumni* [en línia]. Disponible a: <<http://www.alumni.tecnocampus.cat/noticies/noticia/5321>>. [Consulta 26 de febrer de 2017]



Font: Elaboració pròpia

#### 5.4.4 Possibles canvis en l'estratègia de preus

En els darrers subapartats de la política de vendes, s'ha arribat de manera conseqüent a la determinació d'un preu per al paquet **Guest Experience**. No obstant, s'ha de tenir present l'existència de diverses variables que puguin fer variar l'estratègia de preus i la seva concreció. Concretament se'n analitzen tres:

- **Costos:**

D'una banda, referent al proveïdor tecnològic. Caldrà contemplar els canvis en el preu del hardware (quioscos). Per altre part, la mà d'obra. Analitzar variacions en els preus per hora mitjans (sous) de feina del sector de la tecnologia, concretament quant a programadors i dissenyadors gràfic.

- **Competència:**

L'aparició de nous competidors en el mercat que utilitzin estratègies de penetració amb marges excessivament baixos pot influir de manera considerable la fixació de preus de **Guest Experience**, ja que la seva essència en la política de preus és donar sensació de qualitat (preus d'imatge o prestigi com a estratègia clau).

- **Demanda:**

Degut a que el primer any el *target* es centra a Barcelona, com bé s'ha anat explicant durant el projecte, l'increment d'hotels a la ciutat comtal farà augmentar la quota de mercat i, per tant, el numero de possibles hotels interessats en el producte/servei (+ demanda). Actualment, però, l'ajuntament de BCN liderat per Ada Colau ha imposat un pla urbanístic que prohibeix l'apertura de nous hotels al centre de la ciutat<sup>22</sup>, amb l'objectiu de limitar i reduir la oferta hotelera i el turisme de masses.

#### 5.4.5 Previsió de vendes

La **previsió de vendes** del primer any és un aspecte clau de qualsevol pla d'empresa, ja que és un primer pronòstic del nº d'ingressos que el projecte emprendedor espera obtenir. Com determinar-ho? Pas a pas. Cal tenir en compte els següents matisos:

- La **quota de mercat** establerta per a Guest Experience és d'un 3%, és a dir, un total de **6 hotels** dels 221 considerats com a *target* (vegeu: apartat 3.4 Dimensionament del mercat). Es pretén establir un nº de clients baix per tal d'ésser el més realista possible.
- El **PVP** s'especifica de manera personalitzada per cada hotel i varia segons la capacitat de cadascun d'ells. Cal establir un nombre mitjà d'habitacions per tal d'adjudicar un PVP representatiu. Com? En el mateix Informe del Mercat d'Hotel a Barcelona elaborat per Hosteltur s'hi detallen tant el nombre d'hotels (vegeu: apartat 2.4 Recerca client/usuari) com el d'habitacions corresponents. D'aquesta manera, es pot fer la

---

<sup>22</sup> Font: La Razón. *Catalunya* [en línia]. Disponible a: <<http://www.larazon.es/local/cataluna/colau-aprueba-el-plan-para-reducir-los-alojamientos-turisticos-con-el-apoyo-de-erc-KP14395249>>. [Consulta 27 de febrer de 2017]

divisió amb el propòsit d'obtenir el nº mitjà d'habitacions del *target* (a partir de 4\*, vegeu: apartat 1.1.1 Hotel com a client): (20.182 habitacions 4\* + 6.436 habitacions 5\*) / 221 hotels 4\* i 5\* = 120,44, arrodonit a un total de **120 habitacions com a capacitat mitjà**. Informació extreta gràcies a taula que es mostra tot seguit.

Taula 14. Evolució del nº d'habitacions a Barcelona

Evolución del número de habitaciones en Barcelona						
	1990	2011	2012	2013	2014	>2014 (*)
<b>H5*</b>	2.094	4.749	4.461	4.651	4.695	6.436
<b>H4*</b>	2.961	16.600	17.238	18.110	18.627	20.182
<b>H3*</b>	3.492	8.063	8.522	8.353	8.095	8.343
<b>H2*</b>	853	1.879	1.908	2.040	1.917	2.082
<b>H1*</b>	865	1.156	1.233	1.299	1.355	1.484
<b>A determinar</b>	-	-	-	-	-	1.143
<b>Total habitaciones</b>	<b>10.265</b>	<b>32.447</b>	<b>33.362</b>	<b>34.453</b>	<b>34.689</b>	<b>39.670</b>

Font: Hosteltur (2015)

- Amb aquest nº mitjà de 120 habitacions, quin **PVP** s'obté? Es considera que la subscripció es paga anualment i contempla tant el servei tècnic com els drets d'ús i cessió del programa. És de **1.000€**.
- Així doncs, es correspon un PVP mitjà de **20.000€** per a cada hotel, ja que tal i com es veu en la taula de preus del subapartat anterior, el preu base de 9.500€ es orientatiu a un hotel de fins a 50 habitacions (per cada 50 de més es suma un altre quiosc i, doncs, la mitjana en seran 2 per hotel). També s'imputa el preu la subscripció anual.
- La previsió de vendes del primer any es distribueix, lògicament, en els 12 mesos del mateix. Quan computar les vendes? Tot i que a Barcelona no hi ha gaire estacionalitat, es durien a terme en els primers i els últims mesos de l'any, ja que la temporada més alta s'estableix a l'estiu. Serà, doncs, quan els hotels tinguin temps en planificar les seves inversions. No obstant, les vendes correspondrien a finals del primer any (menys les 3 primeres coincidint amb els mesos de fires i congressos com són març i abril), ja que a principis d'aquest és quan començaria la captació de clients, el contacte amb el proveïdor, desenvolupament del *software*, etc. (objectius i temporalització del pla d'operacions).
- Per acabar, es podria constatar un total de **vendes equitatives tant per a hotels d'oci com negoci**, ja que la primera fira està adreçada al segment d'oci, la segona al de negoci i els dos congressos restants per ambdós segments.

Com a conclusió de la política de preus de **Guest Experience**, tot seguit es mostra la taula de la previsió de vendes del primer any elaborada segons els aspectes exposats en el darrer subapartat:

Taula 15. Previsió de vendes del primer any

PREVISIÓ DE VENDES (primer any)											
<i>Pack Guest Experience: preu mig per hotel de 20.000€ (2 quioscos -&gt; 9.500€ i subscripció anual -&gt; 1.000€)</i>											
Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre
-	-	-	-	1 <i>(Hotel de negoci)</i>	2 <i>(Hotel d'oci i de negoci)</i>	-	-	-	-	2 <i>(Hotel d'oci i de negoci)</i>	1 <i>(Hotel d'oci)</i>
<i>Número total de vendes: 6 packs (2 hotels d'oci/famílies i 2 de negoci)</i>											
<b>TOTAL INGRESSOS (20.000€ x 6 packs) = 120.000€</b>											

Font: Elaboració pròpia

#### 5.4.6 Guest Experience; la millor inversió hotelera

Fer veure als hotels que **Guest Experience** és la millor inversió que un hotel pot dur a terme és un aspecte clau. Fins aquí s'han anat comentant tots els aspectes positius que els hi suposaria. L'objectiu d'aquest subapartat és detallar els beneficis que l'hotel tindria:

- ✓ Millorar l'eficiència en el treball
- ✓ Reduir despeses operatives (i de personal com en atenció al client)
- ✓ Incrementar el rendiment en el Check-In/Out
- ✓ Augmentar la satisfacció de l'hoste
- ✓ Reduir les despeses puntuals en compensacions als hostes per llargues cues

Tot i això, l'hotel, com qualsevol empresa que es decideix a invertir, vol conèixer realment quina seria tal rendibilitat. Cal tenir en compte diversos punts:

- S'ha establert un preu mig de venda de **Guest Experience** de 20.000€
- El marge net mig de venda per habitació dels hotels <4\* és de 13,3€<sup>23</sup>
- S'ha analitzat en la previsió de vendes que la mitjana d'habitacions del *target* és de 120
- El mercat hotelier a BCN va registrar un 77% d'ocupació mitjana al 2016 en el còmput de 365 dies anuals<sup>24</sup>

Amb aquestes dades es pot argumentar el següent. El target de **Guest Experience** té aproximadament un benefici mig total anual de 448.555,8€ (13,3€ \* 120 hab. \* 365 dies \* 0,77% ocupació). Així doncs, mentre una petita part es destina a recuperar tal inversió, d'entre un 2% i un 5%, aquesta es consideraria amortitzada al segon any o inclús al primer, tot depenent de cada hotel. A més a més, segons un estudi de l'Institut Tecnològic Hotelero, els hotels invertiran entre 10.000€ i 20.000€ en tecnologia que millori els processos i l'experiència de l'usuari<sup>25</sup>, justament coincidint amb el PVP mig de venda de Guest Experience (de 20.000€).

Imatge 18. Radiografia de la inversió tecnològica hotelera espanyola



Font: Instituto Tecnológico Hotelero

<sup>23</sup> Font: Indicadores económicos de la industria hotelera española [en línia]. Disponible a: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Indicadores\\_de\\_la\\_Industria\\_Hotelera\\_Espan%CC%83a\\_2013/\\$FILE/EY-Indicadores-Industria-Hotelera-Spain-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Indicadores_de_la_Industria_Hotelera_Espan%CC%83a_2013/$FILE/EY-Indicadores-Industria-Hotelera-Spain-2013.pdf)>. [Consulta 28 de febrer de 2017]

<sup>24</sup> Font: El Mundo. *Ocupación hotelera* [en línia]. Disponible a: <<http://www.elmundo.es/cataluna/2017/02/15/58a439d922601d564d8b465d.html>>. [Consulta 28 de febrer de 2017]

<sup>25</sup> Font: Instituto Tecnológico Hotelero. *HotelTech Into 2015* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ithotelero.com/noticias/las-cadenas-hoteleras-priorizaran-la-inversiones-en-tecnologia-para-optimizar-la-gestion-operativa/>>. [Consulta 28 de febrer de 2017]



En definitiva, **Guest Experience** es contempla com una inversió amb grans beneficis per als hotels, tant a nivell d'organització interna com econòmicament, essent totalment rendible des del moment zero.

## 5.5 Anàlisi 4P's i 4C's

L'última parada del pla de màrqueting conclou amb l'**anàlisi de les 4Ps i 4C's**. Fins aquí s'ha descrit el Producte, la Promoció, la Distribució i el Preu, el que es coneix com l'estratègia de les 4P's del màrqueting. Avui dia, però, aquesta tendència ha evolucionat paulatinament perquè enlloc de basar-se en la oferta, la clau rau en centrar les accions en la demanada: Consumidor, Comunicació, Conveniència i Cost (4C's), respectivament.

Gràcies a aquesta nova estratègia, es pretén establir un diàleg bidireccional amb el client objectiu, ja que no solament busca un bon producte; s'han d'esbrinar les necessitats que té i orientar el conjunt d'accions de màrqueting per tal de satisfer-se-les. Pensem. El client vol un producte en sí o els beneficis que aquest pugui generar-li? Segons William J. Stanton (professor emèrit de màrqueting de la Universitat de Colorado), "*un consumidor no compra una broca d' 1/2 polsades, compra un forat d' 1/2 polsades de diàmetre*".<sup>26</sup>

S'explica, en cadascun dels àmbits corresponents, la complementació de les 4P's del màrqueting orientades a la nova dinàmica de les 4C's, des de la perspectiva del client.

### 5.5.1 Consumidor (que vol un Producte)

La visió del **Producte** passa a la visió del **Consumidor**. Es converteix en l'eix principal a través del qual s'analitzen les seves necessitats per tal d'oferir-li un servei de major impacte. El portafoli s'orienta des d'un primer moment a les necessitats del client (hotel d'oci i negoci) i els seus usuaris (hostes). Per partida doble.

D'una banda, quant als hotels, el pack **Guest Experience** s'esdevé per millorar l'eficiència en el treball, reduir despeses operatives (i de personal com en atenció al client), incrementar el rendiment en el procés de *check-in/out* i adaptar-se tecnològicament amb perspectives de futur.

Respecte als usuaris (hostes), tant el *software* com el quiosc es dissenyen amb el propòsit de reduir temps d'espera en cues innecessàries, acréixer la seva satisfacció (mitjançant una atenció tecnològica personalitzada) i augmentar la seva comoditat tot podent sol·licitar tot tipus de servei (tant per al segment d'oci com negoci) des d'un mateix terminal de manera automatitzada.

Taula 16. Consumidor (que vol un Producte)

Del portafoli a l'hotel i l'hoste	
HOTEL	HOSTE
❖ ↑ eficiència en el treball	❖ ↓ temps d'espera (cues) ❖ ↑ satisfacció (atenció personalitzada)

<sup>26</sup> Font: Blog de la Agencia de Publicidad Pixel Creativo. [en línia]. Disponible a: <<http://pixel-creativo.blogspot.com.es/2011/10/las-4-c-del-marketing.html>>. [Consulta 1 de març de 2017]

❖ ↓ despeses operatives	❖ ↑ comoditat (sol·licitació de serveis d'oci i negoci)
❖ ↑ rendiment procés <i>Check-In/Out</i>	
❖ Adaptar-se tecnològicament (futur)	

Font: Elaboració pròpia

### 5.5.2 Comunicació amb el client (per fer la Promoció)

La **Promoció** canvia a **Comunicació**. Abans es parlava d'una comunicació unidireccional, ja que solament es pretenia promocionar el producte/servei al client sense escoltar-lo. Ara passa a ser bidireccional; es parla de tu a tu amb el consumidor i es basa el pla de comunicació a partir de la retroalimentació obtinguda. En la comunicació pre, durant i post venda de **Guest Experience** s'estableixen **canals de comunicació bidireccionals** (juntament amb les seves accions corresponents), ja que es pretén rebre en tot moment retroacció dels hotels i, conseqüentment, establir una via de contacte directe.

Tot i que en les fires i congressos la principal inversió és la promoció del producte/servei, s'ha de destinar una part de les accions a rebre la valoració del consumidor (el testeig de la experiència i el que pensa a primera vista). En la pàgina web, intentar focalitzar-se en publicar entrades de qualitat al blog tot responnent els comentaris i analitzar-los mitjançant indicadors. Tanmateix, respondre en tot moment les peticions i dubtes dels hotels a través de l'assistent virtual de missatgeria instantània.

Encara que les xarxes socials no siguin el mitjà més important per un producte/servei com aquest, no s'han de deixar de banda, perquè és important tant l'opinió dels hotels (des dels seus perfils oficials) com la dels usuaris: respondre dubtes, crítiques, valorar les opinions i analitzar indicadors com *likes* o *shares* (i fer-los). És un element bàsic de creació de marca.

S'esdevé un canal de caràcter bidireccional transcendent al l'assessorament presencial tant a l'hotel com a l'oficina, ja que és quan es du a terme l'escolta del client (Què sent? Està content? Quins problemes té?), es testeja el producte (durant la venda) i s'analitza el seu rendiment (post venda).

Per últim, altres vies de contacte com el *mail* o el telèfon han de servir per donar resposta immediata al consumidor i estudiar les seves propostes per optimitzar les accions dels canals de comunicació principals.

Taula 17. Comunicació amb el client (per fer la Promoció)

Comunicació basada en l'hotel i l'hoste	
Fires i congressos	Valoració del testeig de la experiència i <i>feeling</i> a primera vista
Pàgina Web	Resposta als comentaris del blog i l'assistent virtual, i anàlisi mitjançant indicadors
Facebook	Resposta de dubtes i crítiques, i anàlisi de valoració d'opinions (indicadors <i>likes/shares</i> )

Assessorament presencial	Escolta activa de l'hotel (impressions), testeig producte (durant) i anàlisi rendiment (post)
Mail i telèfon	Resposta immediata i estudi de propostes per optimitzar accions dels canals de comunicació

Font: Elaboració pròpia

### 5.5.3 Conveniència (que determina la distribució/Place)

Avui dia, enlloc de portar el consumidor a la distribució, s'ha de portar la distribució al consumidor. És el que s'anomena **conveniència**. L'objectiu és disminuir-li la variable cost analitzada des de la perspectiva de **temps, esforç i diners**. Aquesta estratègia va de la mà del canvi del preu al cost, com bé s'exposarà en el següent subapartat.

La distribució de **Guest Experience** es dissenya des d'un primer instant amb l'objectiu de fer arribar el producte/servei a l'hotel de la manera més convenient possible. Com? Pel que fa al *software*, és el propi equip de tècnics qui l'adapten físicament a l'hotel. Tanmateix, de manera *online* s'implanta a la web/APP oficial, es personalitza i es lliga amb el CRM. Respecte al quiosc, la distribució és totalment física i el trasllat corre a compte de la empresa proveïdora de tecnologia. Per últim, el suport es du a terme al propi hotel (quan convingui) i també es gestiona online per fer les actualitzacions i estudis d'indicadors de rendiment, entre d'altres.

D'aquesta manera, la distribució ve determinada per la conveniència d'estalviar-li a l'hotel el cost monetari, d'esforç i de temps al obtenir el pack **Guest Experience**.

Taula 18. Conveniència (que determina la distribució/Place)

Conveniència per a l'hotel	
<i>Disminuir el cost en temps, esforç i diners</i>	
<b>SOFTWARE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adaptació física al hardware de l'hotel</li> <li>❖ Implantació online a la web/APP, CRM i personalització</li> </ul>
<b>QUIOSC D'AUTOSERVEI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Trasllet físic a l'hotel (empresa proveïdora tecnològica)</li> </ul>
<b>SUBSCRIPCIÓ ANUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Suport físic puntual a l'hotel</li> <li>❖ Gestió online d'actualitzacions i estudi d'indicadors</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

### 5.5.4 Cost (que condiciona el Preu)

La visió del **Preu** passa a la del **Cost**, entenent-se com l'adquisició del producte/servei a nivell **monetari**, de **temps** i d'**esforç**. Com ja s'ha dit, va lligat amb la conveniència. El cost que li suposa a l'hotel en adquirir el pack **Guest Experience** és el condicionant segons el qual s'adapta la política de preus.

En primera instància, com bé es sap, el *target* engloba hotels moderns (oberts a noves tecnologies) d'una categoria mínima de 4\*, en els quals es suposa un % del benefici elevat destinat a inversions, és a dir, amb capacitat econòmica per innovar. A partir d'aquí, tot sabent el possible afany que li suposaria satisfer el cost d'adquisició al client, s'estableix una política de preus diferencials (negociat), psicològic (prestigi) i de nous productes (selectiu). En termes generals, s'adapta el PVP de manera personalitzada a l'hotel, el qual a priori es contempla com a elevat, ja que es tracta d'una gran inversió que ha de donar sensació de qualitat.

El procés de compra és llarg, ja que no es un producte/servei que es vengui en grans quantitats (com s'ha pogut observar en el pla de vendes); requereix un contracte previ i diverses condicions/possibilitats a contemplar. No obstant, s'ofereix un servei personalitzat durant la compra mitjançant l'assessorament presencial tant al propi hotel com des de l'oficina de Guest Experience: es realitza un estudi del mateix i s'hi fa una proposta. L'objectiu és reduir al màxim l'esforç/temps (en el desplaçament) de la compra i adaptar-se a les necessitats i comoditats de l'hotel.

Taula 19. Cost (que condiciona el Preu)

Cost de l'hotel com a condicionant del Preu	
↓ MONETARI	Hotels moderns, 4*, % elevat benefici per inversions (capacitat econòmica per innovar) ↓ <b>Condiciona Política de Preus</b> ↓ PVP personalitzat, elevat (sensació de qualitat) però assequible per a l'hotel (dins del límit)
↓ TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Servei personalitzat durant la compra</li> <li>❖ Assessorament presencial a l'hotel i des de l'oficina de <b>Guest Experience</b></li> <li>❖ Adaptat a les necessitats i comoditats de l'hotel</li> </ul>
↓ ESFORÇ	

Font: Elaboració pròpia

## 6 PLA D'OPERACIONS

### 6.1 Procés de producció

El primer pas del pla d'operacions és donar una visió general mitjançant la identificació dels passos a seguir del **procés de producció** del producte/servei, la gestió d'estocs i la determinació d'objectius/temporalització del mateix. Com a conclusió, establir un pressupost de caire tecnològic per al procés de producció.

#### 6.1.1 De la captació a la fidelització

Quins són els passos a seguir en aquest procés? S'exposa, a continuació, el recorregut que faria el client (hotel) des de la seva captació fins a la fidelització. Cal apuntar que tal procés va en consonància el conjunt d'accions del **pla de màrqueting** (especialment amb el pla de comunicació):

La **captació de l'hotel** es du a terme a través de fires (B-Travel i IBTM), congressos (Talent for Tourism i Barcelona Tourist Summit), la pàgina web (SEO i SEM) i Facebook (publicacions i Ads). Així doncs, una vegada ens hagin conegut podran passar a disposició del **catàleg detallat de la pàgina web**, sempre actualitzat amb el seu manteniment. Si estan interessats en el paquet **Guest Experience**, es concertarà una **reunió en la pròpia oficina del projecte emprenedor** (situada al viver d'empreses del TecnoCampus), on es rebrà un assessorament totalment personalitzat i es podrà testejar el producte.

S'**assistirà presencialment a l'hotel** per tal de tindre un coneixement de primera mà del mateix, quant a instal·lacions, personal, etc. L'objectiu és fer un estudi del mateix per elaborar posteriorment un portafoli personalitzat (**proposta Guest Experience**) amb el pressupost, la distribució i el disseny del *software/hardware*. Cal dir que, durant tot el procés d'assessorament durant la venda des de la primera reunió fins a la recepció del portafoli, l'hotel podrà rebre una **atenció personalitzada** des de l'oficina, via mail o telèfon, en cas de dubtes o altres tipus de peticions.

Sempre que no estigui d'acord amb algun apartat del portafoli, s'adaptarà a les seves necessitats segons el feedback donat. Així doncs, l'hotel confirmarà i es procedirà a l'**elaboració del contracte**, establint principalment condicions de pagament i temporalització del mateix. Així doncs, l'**alta de la comanda** es donarà quan es rebi via transferència bancària una **paga i senyal** del 20% del total.

A partir d'aquí s'inicia la confecció del producte. Cal fer un petit incís. Tal i com es comentà en la política de preus, es requereix una gran inversió inicial en el desenvolupament d'un software, el qual s'adaptarà a cadascun dels hotels. D'aquesta manera, el procés continua amb la **customització dels continguts** que l'hotel desitja tenir en el *software* i el disseny segons la seva identitat corporativa (dut a terme per l'equip humà de **Guest Experience**).

Ara es quan es **prepara la comanda per contactar amb el proveïdor: AMI Projects**<sup>27</sup>, una empresa de software/hardware amb seu a Terrassa (s'explicarà al detall més endavant). Quan hagi finalitzat el disseny del producte i la instal·lació a l'hotel, aquest haurà d'abonar l'import restant; **cobrament final**. El procés no acaba aquí, ja que la post-venda és un factor transcendental amb la **subscripció anual**. Aquest començarà amb un **assessorament personal a l'hotel**, mitjançant un curs inicial d'aprenentatge, als treballadors de l'hotel, per par de l'equip de Guest Experience.

S'establiran dos mitjans de contacte en cas de dubtes, problemes de funcionament, etc. com són l'assistent virtual de la pàgina web (compte privat client) i el mail. Tanmateix, l'equip de Guest Experience duran a terme controls sorpresa per tal d'avaluar el rendiment (mitjançant

---

<sup>27</sup> Font: AMI Projects. *Proveïdor software/hardware* [en línia]. Disponible a: <<http://www.amiprojects.com/>>. [Consulta 6 de març de 2017]

l'establiment d'indicadors) i realitzarà cursos temporals a l'hotel segons actualitzacions del *software*.

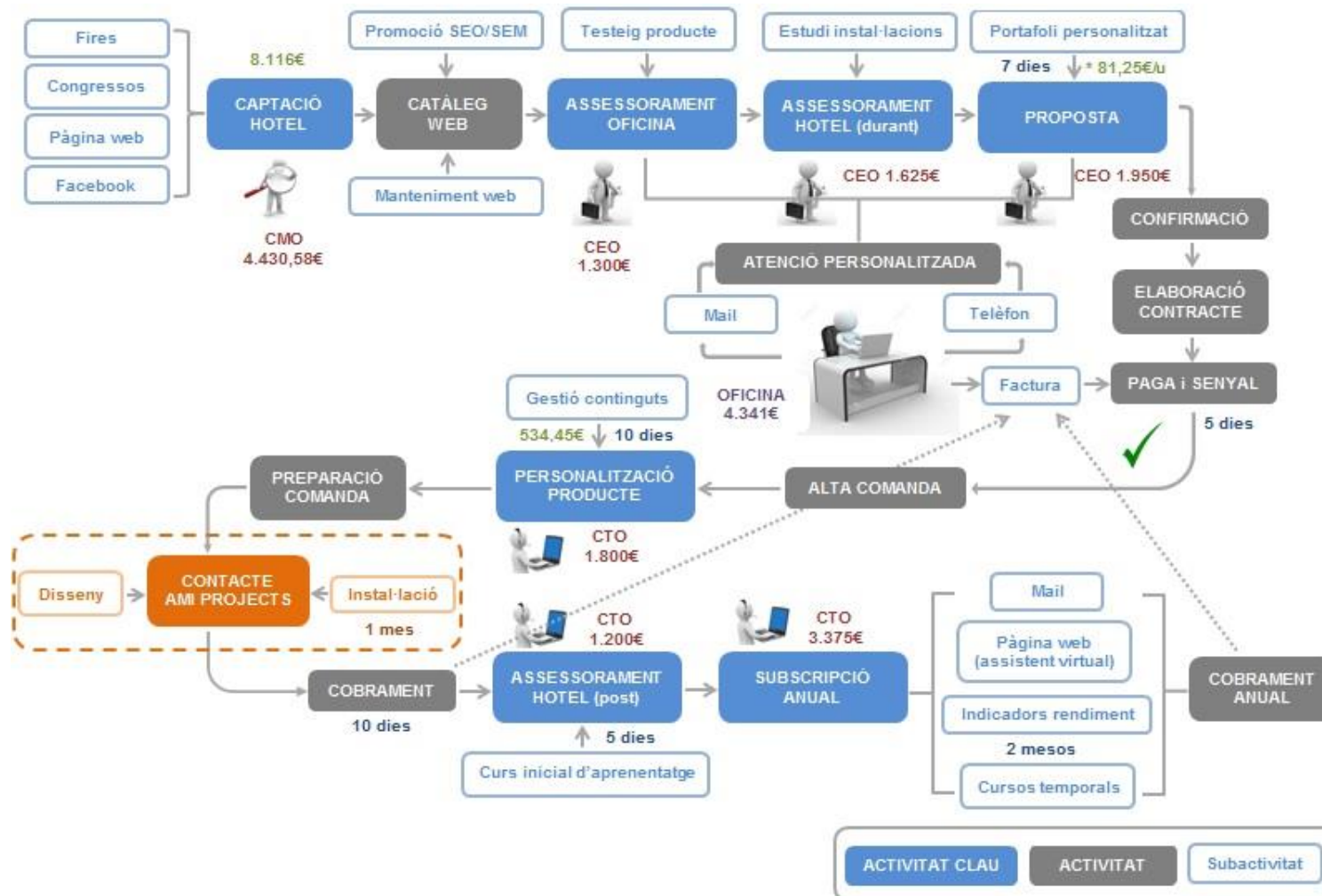
Finalment, es **cobrarà la quota anual** per al servei esmentat, la qual inclou també els drets d'ús i cessió.

### 6.1.2 El paper del proveïdor en la confecció i la distribució

Entre el procés de la **preparació de la comanda** i el **cobrament final** s'hi troba el **contacte amb el proveïdor, AMI Projects**. Rebrà la comanda i analitzarà el disseny dels continguts que el software requereix, enviat per **Guest Experience**. Tot seguit, contactarà amb **Punt Xarxa** (es detallarà en els següents apartats; s'avança que és la marca que s'encarregaria del *hardware*) per sol·licitar el nº de quioscos acordats. Ara és quan entra el paper del **dissenyador gràfic**, el qual adaptarà el software.

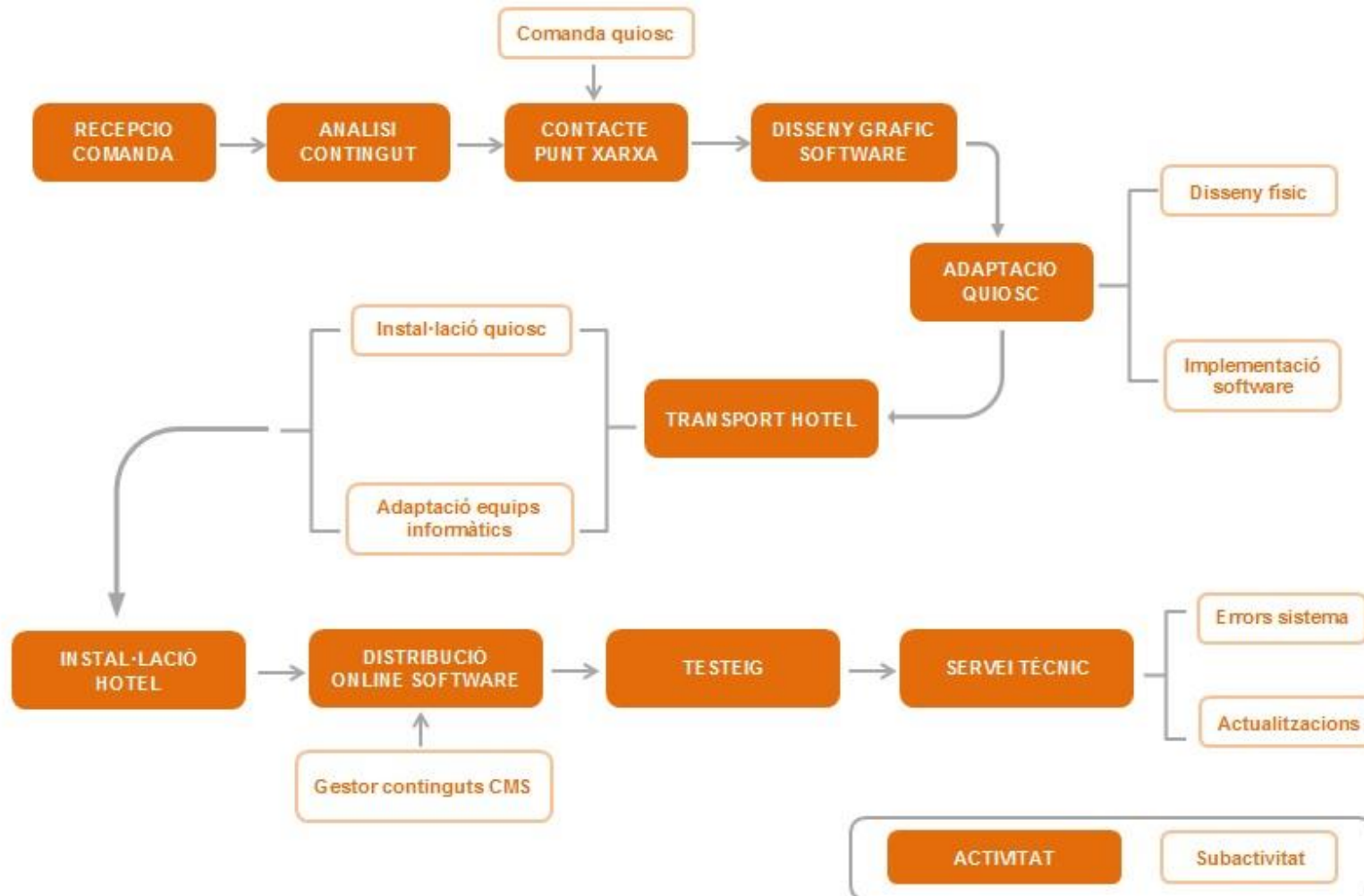
Quan estigui llest, **s'adaptaran els quioscos** a nivell físic segons la identitat corporativa de l'hotel (mitjançant un tècnic especialitzat) i es configurarà el software. Es **transportaran a l'hotel** i s'hi durà a terme la seva instal·lació i l'adaptació dels equips informàtics (a través d'un petit ordinador). Així doncs, es **distribuirà el software** de manera online a l'APP/Web i el CRM des d'un dispositiu que tingui accés al gestor de continguts (CMS). Una vegada acabat, es comprovarà el seu correcte funcionament mitjançant **proves pilot de testeig**. Finalment, AMI Projects tindrà un paper dins el servei de manteniment, ja que s'encarregarà del **servei tècnic** (errors en el sistema i actualitzacions).

Imatge 19. Procés de producció Guest Experience



Font: Elaboració pròpia

Imatge 20. Procés de producció AMI Projects



Font: Elaboració pròpia



### 6.1.3 Pla tecnològic

El pla tecnològic és clau en **Guest Experience**, donat que l'essència del projecte rau utilitzar els beneficis de la tecnologia per automatitzar processos en els hotels. Al llarg del treball (sobretot proposta de valor i portafoli) s'ha anat explicant què és el que s'ofereix exactament. Tot i així, és en aquest subapartat on es precisarà el producte i els requeriments tecnològics.

S'ha contactat amb **AMI Projects** via telefònica per explicar el projecte de manera detallada, tot exposant el portafoli de productes/serveis. Així doncs, explicaren com s'estructuraria el desenvolupament de la tecnologia i el del pack **Guest Experience** (lligat amb el procés de confecció i producció que s'ha explicat en el subapartat anterior).

En primer lloc, es requereix d'una gran inversió inicial en el desenvolupament d'un únic software que englobi les prestacions i característiques especificades en el portafoli, tant les del *pre check-in online* com les del quiosc d'autoservei. Ho desenvoluparia un programador i posteriorment un dissenyador gràfic, per tal de millorar l'experiència de l'usuari. Aquest software es podria instal·lar a la pàgina web i APP de l'hotel mitjançant un *plug-in* especial (programa informàtic) i, alhora, en el quiosc d'autoservei (*hardware*). En ambdós casos el que es faria seria llegir la informació des d'un mateix *back-end* (lector de llenguatges de programació).

Referent al quiosc d'autoservei, ells mateixos disposen d'una marca anomenada **PuntXarxa**<sup>28</sup>, la qual disposa d'aquest tipus de hardware. Tot i així, a partir de la seva base, es desenvoluparia de manera personalitzada segons les funcionalitats especificades en el portafoli.

Per cada hotel que **Guest Experience** obtingui com a client, tal i com s'ha dit, s'hauria d'enviar el disseny dels continguts personalitzat per tal que AMI Projects pugui ho adaptar al *software* i el *hardware*, segons les especificacions de l'hotel i la seva identitat corporativa. Per últim, tal i com s'ha detallat anteriorment en els passos a seguir del procés de producció, s'encarreguen de la instal·lació/distribució a l'hotel i també del servei tècnic i les actualitzacions del sistema.

A continuació, es mostra una taula amb el pressupost tecnològic dividit en dues parts, la inversió necessària per al desenvolupament del software (pressupost proporcionat via telefònica per AMI Projects) i l'equipament tecnològic de **Guest Experience**:

---

<sup>28</sup> Font: Punt Xarxa. *Noves tecnologies* [en línia]. Disponible a: [http://www.puntxarxa.org/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52&Itemid=46&lang=es](http://www.puntxarxa.org/web/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=46&lang=es). [Consulta 8 de març de 2017]

Taula 20. Pressupost tecnològic

EINA TECNOLÒGICA	DESCRIPCIÓ	PREU	FONT
<b>Inversió inicial (AMI Projects)</b>			
<b>Software</b>	<i>Software únic aplicable per al check-in online i el quiosc d'autoservei</i>	Programador: 3 mesos, 40h/setmana, 30€/hora. Dissenyador gràfic: 2 mesos, 40h/setmana, 25€/hora. TOTAL = <b>22.400€</b>	Contacte personal amb <b>AMI Projects</b>
<b>Quiosc d'autoservei</b>	<i>Una unitat d'estoc per tal de fer proves pilot i mostrar un testeig a l'hotel a l'oficina i les fires</i>	Cost de producció i distribució = <b>3.000€</b>	Contacte personal amb <b>AMI Projects</b>
<b>Equipament tecnològic Guest Experience</b>			
<b>Ordinadors</b>	<i>MacBook Air 13", processador 1,6 GHz i 256 GB d'emmagatzemament i portàtil Samsung bàsic</i>	1.349€ + 2 unitats x 419€ = <b>2.187€</b>	<a href="http://www.apple.com/es/shop/buy-mac/macbook-air">http://www.apple.com/es/shop/buy-mac/macbook-air</a> <a href="http://www.mediamarkt.es/">http://www.mediamarkt.es/</a>
<b>Impressora</b>	<i>Impressora multitasca làser HP Color Laserjet Pro MFP amb impressió mòbil i</i>	<b>58,63€</b>	<a href="http://www.mediamarkt.es/">http://www.mediamarkt.es/</a>

	<i>escàner (ús a l'oficina)</i>		
<b>Software comptabilitat</b>	<i>Sage ContaPlus Professional</i>	<b>192,39€/anuals</b>	<a href="https://tienda.sage.es/contabilidad/379-sage-contaplug-profesional-flex-soporte-base.html">https://tienda.sage.es/contabilidad/379-sage-contaplug-profesional-flex-soporte-base.html</a>
<b>Programa informàtic</b>	<i>Office 2016 Mac Empresa</i>	<b>279€</b>	<a href="https://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/cat/Office-para-Mac/categoryID.69943800">https://www.microsoftstore.com/store/mseea/es_ES/cat/Office-para-Mac/categoryID.69943800</a>
<b>Editor gràfics</b>	<i>Adobe Illustrator CC Empresa (ús del CTO per fer l'esborrany del disseny gràfic del software per cada hotel, el qual s'enviarà a AMI Projects)</i>	36,29€/mes x 12 mesos = <b>435,45€</b>	<a href="http://www.adobe.com/es/products/illustrator.html">http://www.adobe.com/es/products/illustrator.html</a>
<b>Gestor de continguts (CMS)</b>	<i>WordPress Premium (ús del CTO per fer l'esborrany de la plantilla del software i les slides, el qual s'enviarà a AMI Projects)</i>	8,25€/mes x 12 mesos = <b>99€</b>	<a href="https://es.wordpress.com/pricing/">https://es.wordpress.com/pricing/</a>
<b>TOTAL = 28.651,47€</b>			

Font: Elaboració pròpia

#### 6.1.4 Gestió d'estocs

La gestió d'estocs és un aspecte important en qualsevol empresa. S'entén com l'organització, control i planificació del global d'estocs, ja que és el procés que regula el flux entre l'entrada i la sortida de les existències. Ara bé, aquesta gestió pren transcendència sobretot en empreses especialitzades en venda de productes de manera regular.

No és el cas de **Guest Experience**. Per què? Dues raons ho justifiquen:

- El primer motiu és que el projecte contempla un procés llarg de compra, ja que s'està parlant d'una gran inversió per part de l'hotel, amb la qual cosa es tindrà un nº de clients molt reduït.
- A més a més, tant el *software* com el *hardware* s'han de personalitzar (per a cada hotel) des de l'empresa proveïdora i requereix un cert temps de disseny y producció.

No obstant, cal especificar que una vegada desenvolupat el *software*, aquest passa a ser propietat de **Guest Experience**. Així doncs, es requereix d'un quiosc d'autoservei (entès com a estoc) a la pròpia oficina, amb l'objectiu de dur a terme proves pilot i mostrar el seu funcionament (testeig) als hotels interessats. També serviria per realitzar el testeig als clients potencials a les fires (accions pre-venda).

#### 6.1.5 Objectius i temporalització del procés de producció

Els objectius i la temporalització del procés de producció dependents de **Guest Experience** s'identifiquen a partir de la previsió de vendes. Com fer-ho? Tal i com es va assenyalant durant el pla de màrqueting i el pla d'operacions, sempre s'ha de tenir present l'**abans**, el **durant** i el **després** de la **venda**.

Prèviament cal apuntar les següents **accions necessàries per iniciar el procés de producció**, les quals es duran a terme des del mes de novembre de 2017:

- Cerca d'un soci, el qual serà el futur CTO (Chief Technology Officer) i constitució de l'empresa.
- Contractació d'un treballador encarregat de l'àmbit marquetinià (CMO: Chief Marketing Officer).
- Firmar el contracte de l'oficina i adquirir tot l'equipament tecnològic necessari.
- Contacte amb AMI Projects per la inversió inicial en el desenvolupament del *software*.
- Iniciar les accions de comunicació com serien la configuració de la pàgina web (posicionament SEO/SEM) i d'un perfil de Facebook (publicitat Ads.).

En primer lloc, les vendes s'estableixen en els mesos de març, d'abril, setembre i octubre. Un total de 6 hotels en el primer any. Es concreten aquests períodes, ja que tal i com s'exposà en el subapartat destinat a la previsió de vendes, coincideixen amb les 2 fires i els 2 congressos en els quals es destinen les accions de comunicació pre-venda (el mateix mes o el posterior, aproximadament). Tampoc coincideixen amb la temporada més alta dels hotels. Així doncs, s'estableixen 2 objectius:

- **Captació de clients:** corresponent amb les fires i els congressos els mesos de març (Talent for Tourism), abril (B-Travel i Barcelona Tourist Summit) i novembre (IBTM).
- **Contacte previ amb AMI Projects:** comunicar un mes abans de cada venda la previsió establerta perquè el proveïdor tecnològic s'organitzi de manera òptima i no els enxampi per sorpresa.

En segon lloc, una vegada l'hotel ha conegut i s'ha interessat en **Guest Experience**, tal i com està explicat en el primer subapartat (procés), es dona lloc a un assessorament presencial (a l'oficina i a l'hotel), s'elabora una proposta (i, sempre que no es correspongui amb les expectatives/necessitats del client, es reelabora), posteriorment el contracte, es realitza la paga

i senyal i es personalitzen els continguts del producte (que l'hotel desitja) des de l'oficina, els quals s'enviaran al proveïdor. D'aquesta manera, es temporalitzen les següents metes:

- **Elaboració del portafoli personalitzat a l'hotel:** temps màxim d'una setmana des de que s'ha realitzat l'assessorament personal a les seves instal·lacions.
- **Paga i senyal:** l'hotel disposarà d'un límit de 5 dies per confirmar la venda tot realitzant el primer pagament del 20% de l'import total.
- **Personalització del producte:** la tasca de disseny gràfic del software i fabricació/customització del hardware depèn d'AMI Projects (unes 4 setmanes; s'especificarà en l'apartat del pressupost de producció), però la personalització prèvia del contingut és cosa de **Guest Experience**. Aquesta tasca s'ha de dur a terme en un termini de 10 dies (màxim) a partir de la paga i senyal.

Finalment, un cop AMI Projects ha elaborat el producte i l'ha instal·lat a l'hotel, el procés post-venda s'inicia amb el cobrament de l'import restant, l'assessorament inicial a l'hotel, la subscripció anual i acaba amb el cobrament anual del mateix. Per tant, com a objectius s'inclouen:

- **Cobrament final:** posterior a la conclusió de la distribució tant del software com del hardware (i el testeig que requereix) en un període de 10 dies.
- **Assessorament personal a l'hotel:** curs inicial d'aprenentatge als treballadors en qüestió de l'hotel (vegeu: apartat 6.3.2 Relació amb el client: el paper dels intermediaris) en 5 dies després de rebre el pagament final.
- **Subscripció anual:** s'engloben varies accions com el contacte via mail, assistent virtual i cursos temporals segons actualitzacions (la seva temporalitat no es pot concretar). No obstant, s'establiran exàmens de control de rendiment mitjançant indicadors, cada 2 mesos.
- **Cobrament anual:** del servei anterior cada any, abans de la finalització de l'exercici comptable (temporalització segons disposició de cada client; Guest Experience s'adapta a les seves necessitats).

## 6.2 Activitats clau del procés de producció

Del **procés de producció del producte/servei de Guest Experience** (pre, durant i post venda), quines són aquelles **activitats clau**? S'han de determinar i explicar, donada la seva importància, s'ha de concretar una via alternativa com a pla de contingències. Primerament, s'especifiquen en la següent taula per tal d'analitzar-les pas a pas; tot i que encara no s'ha definit el pla de recursos humans, es pressuposen els membres de l'equip de **Guest Experience** (un total de 3 qui s'encarregaran de totes les activitats clau) i el sou aproximat.

Cal puntualitzar que, com bé s'ha anat exposant durant el pla d'operacions, no s'ha de confondre amb el procés de confecció del software/hardware, ja que tot aquest procés és paper exclusiu d'AMI Projects.

Taula 21. Activitats clau del procés de producció

Activitats clau Guest Experience		
Quina activitat?	Qui ho realitza?	Quin cost té?
<b>Captació de l'hotel</b>	<b>CMO</b> (Chief Marketing Officer)	Accions pre venda (font: pressupost de comunicació) = <b>8.116€</b>

		60% sou (1.476,86€) * 5 mesos (3 de fires/congressos i 2 d'altres accions) = <b>4.430,58€</b>
<b>Assessorament a l'oficina</b>	<b>CEO</b> (Chief Executive Officer)	20% sou (1.625€) * 4 mesos (segons la previsió de vendes) = <b>1.300€</b>
<b>Assessorament a l'hotel (durant)</b>	<b>CEO</b>	25% sou (1.625€) * 4 mesos = <b>1.625€</b>
<b>Proposta (portafoli)</b>	<b>CEO</b>	30% sou (1.300€) * 4 mesos = <b>1.950€</b>  ***160h/mes = 10,16€/h 8h/disseny i consultoria = 81,25€ cost/unitat (PVP "si no confirmen" = 120€)
<b>Personalització producte</b>	<b>CTO</b> (Chief Technology Officer)	Adobe Illustrator CC i WordPress Premium = <b>534,45€</b>  30% sou (1.500€) * 4 mesos = <b>1.800 €</b>
<b>Assessorament a l'hotel (post)</b>	<b>CTO</b>	20% sou (1.500€) * 4 mesos = <b>1.200€</b>
<b>Subscripció anual (suport)</b>	<b>CTO</b>	25% sou (1.500€) * 9 mesos (des de la 1a venda al març) = <b>3.375€</b>
<b>TOTAL = 24.331,03€</b>		

Font: Elaboració pròpia

### 6.2.1 Les activitats clau i el seu Pla B

Una vegada concretades les activitats clau, el seu cost (traslladat a temps i diners) i la persona encarregada d'executar-les, el següent pas és explicar-les al detall i descriure un pla de contingències per cadascuna d'elles. Per què? Aquest és un procés que funciona de manera iterativa; es necessiten tots els seus components clau al 100% per arribar a una òptima execució, amb la qual cosa, si un d'ells falla s'ha de contemplar una via alternativa que ho reemplaci. Es detalla a continuació:

### ➤ Captació de l'hotel

Com bé s'ha exposat anteriorment en el pla de comunicació, la captació de l'hotel es durà a terme principalment mitjançant les accions esmentades en fires (B-Travel a l'abril i IBTM al novembre), congressos (Talent for Tourism al març i Barcelona Tourist Summit a l'abril) i, també, en la pàgina web oficial de **Guest Experience** i Facebook com a única xarxa social (vegeu: apartat 6.2.1 Comunicació pre venda). El CMO de l'empresa serà l'encarregat de tals accions de comunicació durant aproximadament 5 mesos, les quals corresponen al 60% del global de labors, entenent-se les tasques de planificació i execució. Tanmateix, s'haurà de computar el cost monetari (identificat en la taula anterior i font del pressupost de comunicació) de l'exposició en les fires i congressos, el posicionament SEO/SEM, la publicitat Facebook Ads. i les accions pre venda de merchandising.

**Pla de contingència:** Els principals canals de comunicació per a **Guest Experience** són les fires i els congressos. Considerant que els primers són de gran transcendència internacional i es duen a terme any rere any, els congressos són més estacionals. Així doncs, si falla un d'ells (no es realitza o l'impacte no és l'esperat), es farà promoció al Fòrum Turístic<sup>29</sup> (Edifici Imagina de Barcelona, 19 i 20 d'abril de 2017), un congrés sobre l'aplicació de les TIC al sector turístic el qual s'engloba dins el *target*.

### ➤ Assessorament a l'oficina

És la segona activitat clau del procés. Quan l'hotel contacta amb **Guest Experience** ja interessat amb el producte es concerta una reunió a l'oficina. L'objectiu? Realitzar un testeig del funcionament del *check-in online* i el quiosc d'autoservei; dur a terme una simulació real en la qual l'hotel passaria a ser l'hoste i duria a terme tot el procés. S'explicaria pas a pas la metodologia d'acció i el seguiment. Tanmateix, les característiques del producte i els beneficis que li generaria tant a l'hotel com als seus hostes. El responsable és el CEO, tot representant-n'hi el 20% del total de les tasques en el seu sou (s'ha especificat que es faria durant 4 mesos, tot atenent-se als mateixos de la previsió de vendes).

**Pla de contingència:** En l'assessorament a l'oficina, el principal baluard és el testeig/simulació que se li mostra a l'hotel. D'aquesta manera, l'equipament informàtic (tant els ordinadors com el *hardware*) s'esdevenen com a recurs crucial. En cas que algun d'ells falli i, per tant, impedeixi la simulació al complet, es mostrarà un vídeo on es mostri tot el procés de funcionament, exemplificat amb una gravació feta (prèviament) en un hotel. Així doncs, serà el substitut perfecte per tal de que l'hotel conegui el procediment del paquet **Guest Experience**.

### ➤ Assessorament a l'hotel (durant)

És la conseqüència de l'acció anterior. Un vegada l'hotel confirma el seu interès real en el producte, després d'haver assistit a l'oficina, ara és quan **Guest Experience** es trasllada a les seves instal·lacions. Amb quin propòsit? Dur a terme un estudi de les instal·lacions, principalment pisos (habitacions), recepció i oficina (*back office*), i l'equip humà de treball (*front office*), per tal d'assessorar a l'hotel, conèixer l' en primera persona i prendre consciència de la seva infraestructura per una futura instal·lació. Durant la sessió, es parlarà amb els seus directius, es prendran notes (nº habitacions i dimensions de la recepció, entre d'altres) i es faran fotografies de les pròpies instal·lacions. Responsabilitat del CEO representant un 25% del total de labors (durant els 4 mesos aproximats de la previsió de vendes). La càmera és exclusiva per aquesta acció, així que també s'assigna el seu cost.

**Pla de contingència:** Aquest assessorament es basa principalment en estudiar la infraestructura de l'hotel per tal de poder concretar la proposta del producte (nº quioscos, distribució en la recepció...). Es pot donar el cas en el que no es puguin observar/analitzar les

---

<sup>29</sup> Font: Fòrum Turístic. *Aplicació de les TIC al sector turístic* [en línia]. Disponible a: <<http://www.forumturistic.com/el-congreso/>>. [Consulta 12 de març de 2017]

instal·lacions en aquell precís moment, degut a l'afluència d'hostes o per reformes en les mateixes. En cas de no poder donar-se tal assessorament al propi hotel, se li sol·licitarien via mail un seguit de característiques com les dimensions de la recepció, el nº de pisos, nº i tipus d'habitacions i tipus d'equipament informàtic (back office).

### ➤ Proposta (portafoli)

Ja realitzat l'estudi de l'hotel, s'ha d'elaborar un portafoli personalitzat i enviar-li una proposta ferma. En aquest portafoli s'especifica el pressupost final, el nº de quioscos i la seva distribució en l'hotel, les característiques i funcionalitats customitzades del *software* i els terminis de fabricació, instal·lació i distribució. Quan s'ha finalitzat, s'envia via mail al client i s'espera resposta de confirmació. Tasca clau del CEO, donada la importància d'establir la proposta i el pressupost; correspon al 30% aproximat del global de funcions i, com bé es ve assenyalant, durant els 4 mesos de la previsió de vendes.

**Pla de contingència:** Quin problema hi pot haver? Què és el que pot ocórrer? No és una qüestió tècnica d'elaborar un portafoli personalitzat per a l'hotel. En aquest cas s'ha de contemplar l'opció en la que el client no estigui d'acord o no comparteixi algun dels criteris (referent a característiques/prestacions en la personalització del producte). Prenent en consideració la gran inversió que ha de cometre i la importància de que cada hotel estigui content i orgullós de **Guest Experience**, es reelaborarà la proposta segons el *feedback* donat en un termini de 2 dies.

### ➤ Personalització del producte

S'esdevé un cop es rep la confirmació del client en la proposta enviada. S'elabora el contracte, es cobra la paga i senyal i es dona d'alta la comanda. Ara entra en joc la personalització del producte a nivell tècnic. Correspon al 30% de les funcions del CTO. En primer lloc, mitjançant el gestor de continguts (CMS) Wordpress, es gestiona l'estructura dels continguts (pàgines) que el *software* requereix segons les necessitats/especificacions de l'hotel. Posteriorment, s'utilitzarà l'editor de gràfics Adobe Illustrator per tal de plasmar el disseny de la seva identitat corporativa. Tots dos "esborranys" són crucials, ja que s'enviaran al proveïdor i a partir d'aquesta bas dissenyarà el *software* i el *hardware*.

**Pla de contingència:** En cas d'errors en el sistema en ambdós programes, es tindrà preparada (anteriorment) una base prèvia de Wordpress d'estructuració dels continguts comú per a tots els hotels. D'aquesta manera, solament faltaria el disseny de la identitat corporativa en el *software* i *hardware*, que es faria en un esborrany a mà i s'escanejaria. Per últim, s'enviaria de la mateixa manera via mail a AMI Projects.

Imatge 21. Exemple plantilla WordPress check-in online (Palladium Hotel)



Font: Google Imatges (elaboració pròpia)



### ➤ **Assessorament a l'hotel (post)**

Es diferencia l'assessorament a l'hotel durant i post venda. Aquest darrer es fa quan ja s'ha instal·lat el *software* i el *hardware*, s'han realitzat proves pilot de funcionament i el client ha efectuat el pagament final. En què consisteix? En un curs inicial d'aprenentatge del funcionament del *check-in online* i el quiosc d'autoservei. Per què s'esdevé una activitat clau? Tal i com s'ha dit en el pla de distribució (vegeu: apartat 6.3.2 Relació amb el client: el paper dels intermediaris), el paper de l'hotel és transcendental com a propi intermediari en la distribució. El curs es du a terme als caps de l'àrea de *back office* (reserves) i als encarregats del departament de *front desk*. És el CTO l'encarregat d'aquesta labor i representa un 20% del global de les seves tasques.

**Pla de contingència (a):** En cas d'errors tècnics en el propi *software/hardware* (no detectats en el testeig), es contactaria amb el servei tècnic de AMI Projects perquè solucionessin el problema el més ràpid possible. Així doncs, es podria realitzar el curs d'aprenentatge a l'oficina de **Guest Experience** (si els hi urgeix) el mateix dia o assistir a l'hotel un altre cop quan s'hagi reconfigurat.

**Pla de contingència (b):** Si tots els caps departamentals en qüestió no poden assistir aquell mateix dia, se'ls hi entregarà un dossier (prèviament elaborat) on s'explica pas a pas el funcionament del sistema tant del *software* com del quiosc.

### ➤ **Subscripció anual (suport)**

La subscripció anual és una part fonamental del portafoli de Guest Experience i alhora activitat clau en el seu procés de producció (des de la captació fins a la fidelització). Com bé s'ha dit anteriorment, no s'ha de confondre amb el servei tècnic (aquest corre a càrrec d'AMI Projects). Aleshores, aquest servei consta d'una via de contacte, en cas de dubtes, problemes... formada per el mail i la pàgina web (a través d'un assistent virtual dins el compte privat d'usuari que l'hotel tindrà). Ara bé, el més important seran els controls sorpresa (tant del propi sistema com del coneixement del personal de *front office* en el suport que han de fer als hostes) per tal d'avaluar el rendiment mitjançant l'establiment d'indicadors. Tanmateix, els cursos temporals que es faran segons les actualitzacions del sistema. Com no, és també funció del CTO (25% del total de funcions) durant aproximadament 9 mesos, ja que es computa la 1a venda al mes de març.

**Pla de contingència (escenari):** Referent als controls sorpresa de rendiment, una vegada analitzats a l'oficina de **Guest Experience**, pot succeir que els indicadors donin un escenari negatiu. Com? Referents a errors del sistema (fallo tècnic, lentitud al passar d'*slide*, etc.) o detecció d'escassetat de coneixement, per part del personal de l'hotel, en el funcionament del *check-in online* i/o el quiosc d'autoservei.

**Pla de contingència (a):** Referent al primer, es trucarà al servei tècnic d'AMI Projects per a que facin un exhaustiu anàlisi a nivell tècnic del rendiment del sistema (en un termini màxim de 24 hores).

**Pla de contingència (b):** Quant al segon, es formarà de nou de manera presencial a l'hotel a tots aquells membres del personal que tinguin problemes en el coneixement d'ús del mateix.

## **6.3 Recursos clau**

Arribats a aquest punt del pla d'operacions, ja s'ha descrit el procés de producció del producte/servei de **Guest Experience** des de la captació de l'hotel fins a la fidelització (així com el procés de confecció del *software* i el *hardware* del proveïdor tecnològic AMI Projects), les activitats clau del mateix amb l'assignació de responsables i el cost que representa i els respectius plans de contingència. Ara bé, quins recursos són els que es necessiten per tal de poder realitzar tals activitats? Es contempla en aquest apartat els recursos clau tant materials com immaterials per tal de poder dur a terme el projecte:

## Guest Experience

És l'essència. És la base. És la clau. És el "tot". L'esperit del projecte es fonamenta gràcies a l'equip humà de **Guest Experience**. És un projecte emprenedor fruit de l'entusiasme per millorar dia a dia en una passió: el turisme. Recurs a través del qual es té com a propòsit aconseguir la satisfacció de l'hotel i, consegüentment, la dels seus hostes.

Jo mateix, en Luis Sánchez Sardà, com a CEO (Chief Executive Officer) de la empresa responsable del global d'activitats i, sobretot, de les finances i la comptabilitat. Un futur soci s'esdevindrà el CTO (Chief Technology Officer) encarregat de tot tema tecnològic i de contacte amb el proveïdor AMI Projects, segons les necessitats de cada hotel. Per últim es contractarà un CMO (Chief Marketing Officer) que dugui a terme totes les labors comercials, relacions públiques i accions de promoció.

Aquest és un petit avanç de l'organització dels recursos humans del projecte, des d'on s'idearà tota proposta de valor, es captaran els hotels, es realitzaran estratègies, etc. En definitiva, es pot dir que s'està parlant del recurs més important.

## AMI Projects

És transcendental l'elecció d'un proveïdor tecnològic. L'empresa **AMI Projects**, la qual es ve parlant durant tot el pla d'operacions. Qui són? Per què?

- És una empresa proveïdora de *software/hardware* que ofereix solucions tecnològiques amb l'objectiu de fer més fàcil la vida als usuaris, és a dir, millorar l'experiència a través de la capacitat d'innovació i l'aplicació de coneixement. Positiu per a l'usuari, però també per al client (en aquest cas **Guest Experience**), ja que s'ofereixen gran quantitat de serveis i fidelització per tal d'incrementar beneficis.
- Ofereix: consultoria, desenvolupament de software, creació de hardware (si no existeix, ells ho creen), desenvolupament de continguts, anàlisis de resultats i millora continua des de la instal·lació.
- És el soci tecnològic recomanat per l'empresa Guestin (vegeu: apartat 6.4.2 Sistemes de fixació de preus), els quals també opten per aplicar la tecnologia per millorar els processos dins el sector hotelier.
- Seu central a Terrassa. Molt important per dues raons. El contacte presencial amb ells és fàcil ja que la seu de **Guest Experience** està a Mataró. Tanmateix, el *target* és concreta durant el primer any en la ciutat de Barcelona i la distribució serà més senzilla.

Imatge 22. Solucions del proveïdor tecnològic AMI Projects



Font: AMI Projects. *Proveïdor software/hardware* [en línia]. Disponible a: <<http://www.amiprojects.com/>>. [Consulta 14 de març de 2017]

S'esdevenen un recurs molt important, ja que gràcies a ells s'aconseguirà plasmar tot el que l'equip humà de Guest Experience idea. En primer lloc, tant la inversió inicial en el desenvolupament del *software*, com el quiosc d'autoservei i el disseny específic per a cadascun dels hotels. A més a més, tal i com s'ha comentat prèviament, ja disposen d'una marca encarregada de confeccionar aquest tipus de *hardware* (Punt Xarxa), el qual es podria desenvolupar de manera personalitzada segons les característiques tecnològiques i funcionalitats concretades.

De tal manera, s'hi establirà una **relació** molt propera, de **"tu a tu"**, basada en un **contacte directe** en el qual l'objectiu principal és la satisfacció de l'hotel. Tal contacte serà presencial a les oficines d'AMI Projects (reunions temporals) i via mail/telèfon, respecte a les peticions de disseny dels hotels i al servei tècnic. Es podria catalogar també com una relació de caràcter **win to win** en la que ambdós parts pretenen establir un acord mutu amb beneficis econòmics i no econòmics (posicionament de marca).

Cal dir que en el primer instant en el que es contactà via telefònica amb AMI Projects (gràcies al contacte proporcionat per en Lluç Colomo i la seva empresa Guestin, com bé es va dir), es mostraren molt amables i interessats en el projecte, proporcionant tot tipus d'informació necessària per al seu desenvolupament; aquest fet servei com a base per anunciar que es tractaria d'una **relació personal, directe i molt positiva**.

### **Oficina Guest Experience**

S'alquilarà una oficina al Parc Empresarial del TecnoCampus (Mataró), concretament en el viver d'empreses del que disposen. Són espais d'oficines de 23m, 30m i 55m (amb capacitat entre 2 i 10 persones) dissenyats amb un concepte plug and play d'alta tecnologia, amb l'objectiu de fer més senzilla l'arribada de les empreses de base TIC o innovadores al parc.

Com a mínim durant el primer any s'esdevé el centre neuràlgic d'operacions de **Guest Experience** per les següents raons:

- L'empresa neix en la pròpia universitat TecnoCampus com a Projecte de Fi de Grau de la Doble Titulació d'ADE/turisme, amb la qual cosa els fonaments i inicis d'aquest s'han constituït en el mateix escenari, gràcies a la col·laboració del professorat i altres empreses similars del parc.
- Mataró, una ciutat amb bones connexions i a prop de Barcelona, on es situen els hotels identificats com a *target* durant el primer any. Tanmateix ho és de Terrassa, on el proveïdor tecnològic té la seva seu i es podrà assistir-hi amb relativa facilitat i freqüència.

Així doncs, l'oficina serà l'espai des d'on l'equip humà de **Guest Experience** elaborarà totes les seves estratègies, gestionarà totes les tasques essencials del procés i durà a terme proves pilot tant del *software* com del *hardware*. A més a més, és l'escenari on els hotels que ho desitgin podran assistir a testejar i fer una simulació del producte.

A nivell de característiques del local<sup>30</sup>:

- ✓ Edifici TCM2, planta tercera
- ✓ Preu de **361,79€ mensuals = 4.341,48€ anuals**
- ✓ S'inclou: servei de clau en mà, telefonia IP, climatització, instal·lacions elèctriques, sales d'ús comú (reunions, menjador i *vending*), centre de congressos, consergeria, seguretat i neteja d'espais comuns.

---

<sup>30</sup> Font: TecnoCampus. *Lloguer d'espais* [en línia]. Disponible a : [http://www.tecnocampus.cat/upload/files/Empresa/Cataleg\\_castella.pdf](http://www.tecnocampus.cat/upload/files/Empresa/Cataleg_castella.pdf). [Consulta 18 de març de 2017]

Imatge 23. Oficina de lloguer al parc empresarial TecnoCampus



Font: TecnoCampus. *Lloguer d'oficines* [en línia]. Disponible a: < <http://www.tecnocampus.cat/es/empresa/alquiler-oficinas>>. [Consulta 18 de març de 2017]

### Pla tecnològic

Com a últim punt dels recursos clau s'hi troba el **pla tecnològic**. Aquest ja s'ha descrit anteriorment (vegeu: apartat 7.1.3 Pla tecnològic) tot computant-se el seu pressupost corresponent. Tot i això, es fa èmfasi en aquest apartat de la transcendència que aquest comporta en el projecte.

En primer lloc, el desenvolupament inicial del *software* és el més important, ja que es constitueix com la base del producte **Guest Experience**, a partir del qual es dissenyarà específicament per a cadascun dels hotels. Tanmateix, el quiosc d'autoservei que es tindrà en la oficina serà clau, ja que es duran a terme constantment proves pilot per veure quins continguts es poden millorar de cara al futur (també servirà per fer un testeig als clients interessats).

D'altra banda, referent a tot l'equipament tecnològic: ordinadors, *tablets*, telèfon d'empresa (línia inclosa), impressora, càmera, *software* de comptabilitat, CRM, *pack office*, editor de gràfics i CMS. Tots aquests elements materials són clau en l'organització interna de la empresa, el contacte amb entre l'equip de Guest Experience – clients – proveïdor tecnològic, la gestió dels continguts i el disseny dels mateixos.

## 6.4 Pressupost de producció

S'arriba ja al final del pla d'operacions. En aquest apartat es detallarà el **pressupost de producció total** (segons la previsió de vendes) i es **dimensionarà** el mateix segons el cost dels recursos necessaris per **unitat de producció/venda**. Tanmateix, s'identifiquen aquells recursos que depenen de les vendes i els costos fixos (amb perspectiva de creixement) i els variables.

### 6.4.1 Pressupost total de producció

En el contacte personal que es tingué amb el proveïdor tecnològic **AMI Projects**, constatà els costos necessaris per a la confecció i adaptació de cada unitat de venda als hotels, així com el procediment requerit (vegeu: apartat 7.1.2 El paper del proveïdor en la confecció i distribució).

Cal tenir present que el total anirà acord amb la previsió de vendes. S'especifica en la següent taula (**font exclusiva d'AMI Projects**):

Taula 22. Pressupost fabricació/confecció vendes Guest Experience

Pressupost de fabricació/confecció		
Previsió de vendes: 6 hotels (2 quioscos en cadascun)		
<b>Hardware</b>	<i>Fabricació del quiosc d'autoservei segons les característiques i funcionalitats especificades en el portafoli (marca encarregada: Punt Xarxa). Personalització física segons l'hotel.</i>	3.000€/unitat x 12 quioscos = <b>36.000€</b>
<b>Adaptació</b>	<i>Adaptació gràfica del software per l'hotel, tasca d'un dissenyador gràfic</i>	Dissenyador gràfic: 40h x 25€/h = 1.000€ (preu d'adaptació per l'hotel, no per unitat de venda/quiosc)  1.000€ x 6 hotels = <b>6.000€</b>
<b>Distribució</b>	<i>Física: transport + instal·lació + adaptació equips informàtics de l'hotel</i>  <i>Online: implantació software (APP/web i CRM)</i>	200€ x 6 hotels = <b>1.200€</b> (preu per hotel, no per unitat de venda/quiosc)
<b>TOTAL = 43.200€</b>		

Font: Elaboració pròpia

#### 6.4.2 Dimensionament per unitat de venda

A continuació es mostra una taula amb el total de costos dimensionats per unitat de venda, font dels pressupostos de comunicació, tecnològic, sous i salaris repercutits en el pla d'operacions, oficina i confecció del producte anteriorment descrits. Es pren en consideració que en el pla de vendes s'hi computen **6 hotels** i un total de **12 quioscos d'autoservei** (2 per hotel), i el **preu mig de venda unitari és de 10.000€** (PVP mig hotel 20.000€ x 6 hotels = 120.000€ i aquests dividits per 12 quioscos d'autoservei = 10.000€):

Taula 23. Pressupost dimensionat per unitat de venda

EINA / ACCIÓ	DESCRIPCIÓ	COST 1er any	COST / 12 quioscos
<b>Pressupost de fabricació (AMI Projects) = 43.200€ -&gt; 3.600€</b>			
<b>Quiosc d'autoservei</b>	<i>Fabricació, confecció i personalització física (Punt Xarxa)</i>	36.000€	<b>3.000€</b>
<b>Adaptació</b>	<i>Adaptació gràfica segons l'hotel, tasca d'un dissenyador gràfic</i>	6.000€	<b>500€</b>
<b>Distribució</b>	<i>Física (transport, instal·lació i adaptació equips hotel) i online (implantació software)</i>	1.200€	<b>100€</b>
<b>Inversió tecnològica inicial = 25.400€ -&gt; 498,33€</b>			
<b>Software</b>	<i>S'imputa el 20% el 1er any a repartir a parts iguals entre els 6 hotels (22.400€)</i>	4.480€	<b>373,33€</b>
<b>Quiosc de prova/estoc</b>	<i>Ús aproximat de 2 anys (3.000€)</i>	1.500€	<b>125€</b>
<b>Sous i salaris imputats (Guest Experience) = 15.680,58€ -&gt; 1.306,72€</b>			
<b>CEO</b>	<i>Assessorament a l'oficina, a l'hotel (durant)</i>	4.875€	<b>406,25€</b>

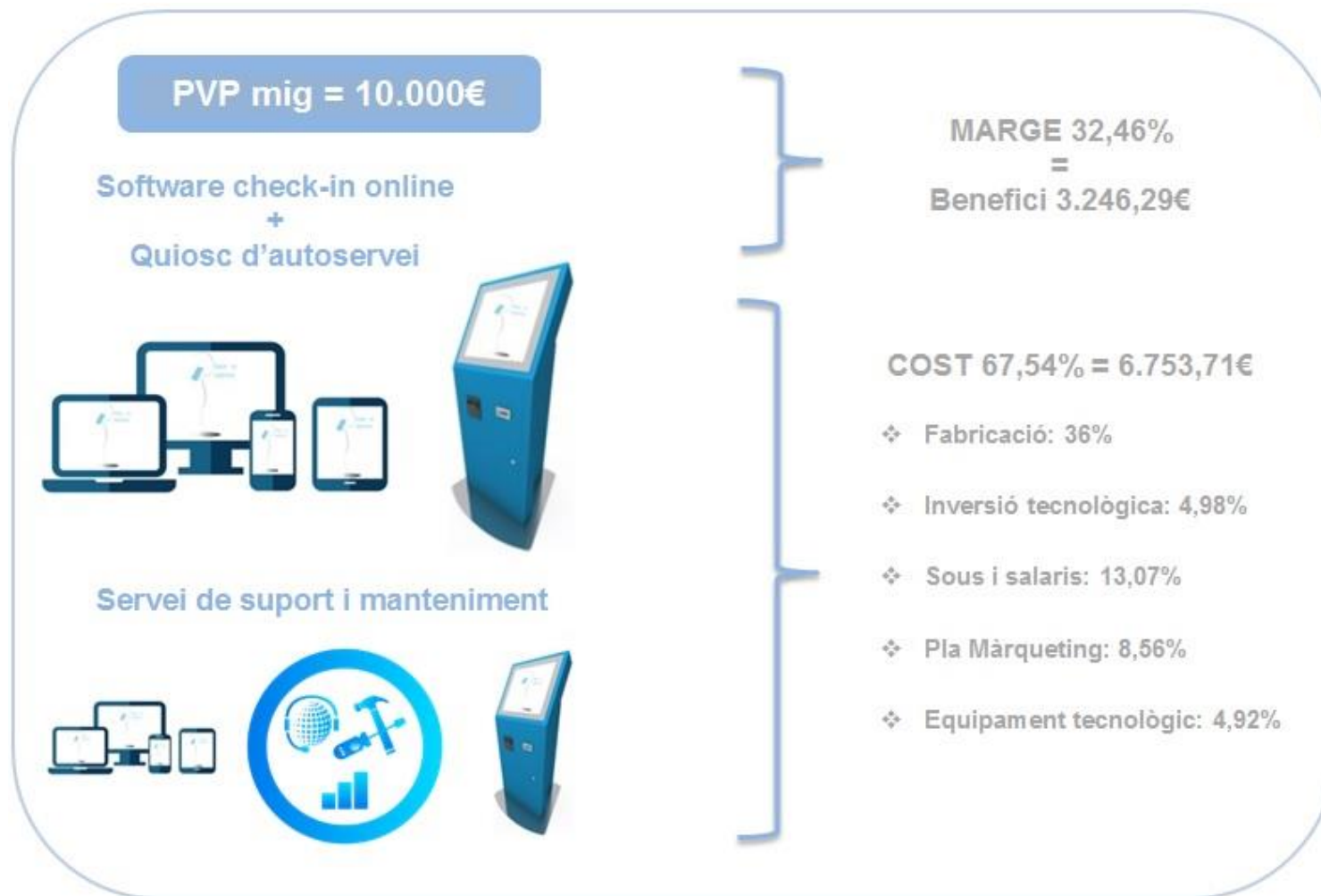
	<i>i proposta personalitzada</i>		
<b>CTO</b>	<i>Personalització de continguts, assessorament a l'hotel (post) i subscripció anual</i>	6.375€	<b>531,25€</b>
<b>CMO</b>	<i>Accions comercials i de captació de l'hotel</i>	4.430,58€	<b>369,22€</b>
<b>Pla de màrqueting (comunicació) = 10.683,86€ -&gt; 856,2€</b>			
<b>Fires i congressos</b>	<i>B-Travel, IBTM, Talent for Tourism i Barcelona Tourist Summit.</i>	8.116€	<b>676,33€</b>
<b>Pàgina web</b>	<i>El desenvolupament (546€) és una inversió elevada i no és un dels canals clau de captació. A més a més, la inversió de la web durarà fins aproximadament 4 anys.</i>	136,5€	<b>11,38€</b>
<b>Accions anuals</b>	<i>Manteniment web, posicionament SEM, merchandising pre venda i màrqueting informal</i>	2.021.86€	<b>168,48€</b>
<b>Pla tecnològic (equipament Guest Experience) = 7.592,59,11€ -&gt; 492,46€</b>			
<b>Anual</b>	<i>ContaPlus, Adobe Illustrator CC i WordPress</i>	726,48€	<b>60,54€</b>

<b>Fix</b>	<i>Ordinadors, impressora i pack office (2.524,63€). La inversió repercuteix durant aprox. els 3 primers anys (temps d'ús).</i>	841,54€	<b>70,13€</b>
<b>Oficina</b>	<i>Oficina de Guest Experience</i>	4.341,48€	<b>361,79€</b>
<b>PVP mig unitari = 10.000€ -&gt; Cost unitari total (67,54%) = 6.753,71€ i Marge (32,46%) = 3.246,29€</b>			

Font: Elaboració pròpia



Imatge 24. Pressupost dimensionat per unitat de venda



Font: Elaboració pròpia

Tal i com es pot comprovar, **Guest Experience** es troba amb un marge concret del 32,46% per unitat de venda en el primer any. S'esdevé un marge definit per dos adjectius: real i optimista. En tot moment s'ha parlat d'una adequació, tant estratègica com monetària, del projecte el més pròxima possible a la realitat. Tanmateix, és en el primer exercici on es contempen grans inversions en màrqueting i operacions (entre d'altres), la cosa fa que el benefici per unitat de venda no sigui molt més elevat. També cal considerar la necessitat de desenvolupar el producte mitjançant la cooperació amb un proveïdor, fet que incrementa considerablement el cost.

S'està al davant d'un **punt d'inflexió** en el projecte. Per què? Tot el treball realitzat fins al moment (des de la identificació del client, la proposta de valor, la competència, el pla de màrqueting i el d'operacions) es conclou positivament amb un marge que dona lloc a l'optimisme. Tot i ser el primer any, ja es contempla un benefici per unitat de venda important. Així doncs, de cara al futur es pressuposarà una previsió de vendes més elevada, una reducció dels costos unitaris i conseqüentment un increment en el marge, fent que es dipositi esperances de creixement de l'empresa en el mercat.

#### 6.4.3 Identificació de costos i recursos fixes/variables

L'últim pas del pla d'operacions. Arribats a aquest punt, s'han pogut determinar els recursos clau, costos, pressupost de producció i dimensionament d'aquest per unitat de venda. Ara és quan s'han d'identificar i analitzar tots aquells costos i recursos tant fixes com variables dependents de les vendes.

La previsió de vendes del primer any és totalment realista, ja que, en primer lloc, s'identifica com a *target* els hotels de la ciutat de Barcelona i aquests en són un total de 4. Els inicis són durs per a qualsevol projecte i s'ha de contemplar un escenari pessimista. Tot i així, **la perspectiva de futur és positiva**, i s'espera que els pròxims anys Guest Experience es faci un lloc en el mercat i pugui abordar nous objectius: ampliar el *target* a capitals turístiques com Madrid i, conseqüentment, el nº de vendes. Aquesta situació es reflecteix tot seguit:

##### ➤ Costos

**Cost de fabricació/confecció (variable):** És evident que augmentaria el cost total de fabricació/confecció, ja que depèn del nº de vendes. Tanmateix, AMI Projects comunicà que el cost per unitat es reduiria lleugerament, degut a l'augment de producció. No obstant, si s'amplia el *target* a ciutats com Madrid, el cost de transport incrementaria.

**Cost de Màrqueting/Comunicació (fix i variable):** Ambdues? Per què? Fix, ja que s'ha contemplat que la despesa inicial del primer any en promoció a fires i congressos és molt elevada, i s'aprofitaria per captar clients durant el 2on any. I variable perquè si a llarg termini s'espera vendre a altres ciutats turístiques (Madrid), s'haurà de donar-se a conèixer en fires com Fitur.

**Cost d'inversió inicial (fix):** Referent a la elevada inversió en el desenvolupament del *software*. Tot i que augmentin les vendes, aquesta despesa no es veurà afectada ja que s'esdevé la base del projecte i a partir d'aquest es pot vendre a tots els hotels que es desitgi.

**Cost de sous i salaris (variable):** Com més augmentin les vendes, més incrementaran els ingressos i els beneficis. D'aquesta manera s'intentaran pujar lleugerament els sous any rere any de l'equip de **Guest Experience**.

**Cost de l'equipament tecnològic (fix):** Tenint present l'increment de vendes, amb la inversió inicial d'equipament tecnològic s'espera poder continuar treballant durant els pròxims 4 anys, tal i com s'ha explicat en el dimensionament del pressupost de producció.

**Cost de la oficina (fix):** És i serà un cost fix tot i que augmentin les vendes, ja que es requereix d'una sola oficina i el preu del local és independent.

➤ **Recursos**

**Equip humà de Guest Experience (variable):** És variable a llarg termini, perquè a mesura que incrementin les vendes i, sobretot, s'ampliï el *target* a Madrid, es requerirà més personal: una persona amb tasques administratives i un comercial, respectivament.

**Proveïdor tecnològic AMI Projects (fix):** És i ho serà. S'està molt agraït del seu tracte, suport i col·laboració en aquesta primera fase del projecte. Transmet molta confiança i es coneix de primera mà que és un producte fiable i de qualitat. Són experts en la matèria i tenen com a propòsit millorar l'experiència de l'usuari. Per aquests i molts altres motius, en principi, s'optarà per seguir col·laborant amb AMI Projects.

**Oficina Guest Experience (variable):** Pot arribar un punt en el qual l'augment de clients a Barcelona faci optar per traslladar l'oficina al centre de la capital comtal. D'altra banda, es consideraria també la opció d'obrir una segona oficina a Madrid (quan s'hi ampliï el *target*).

**Pla tecnològic (fix i variable):** Fix principalment per la inversió inicial del *software*, com bé s'ha dit. Tot i que, és cert que si s'amplia el personal i s'obre una nova oficina, s'haurà de comprar més quantitat d'equipament tecnològic (ordinadors, tablets, etc.).

## 7 PLA D'ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS

En aquest vuitè pas del projecte empenedor es dissenya el pla d'organització i de recursos humans amb el propòsit d'analitzar i controlar els recursos humans de **Guest Experience** com a empresa. Com? Mitjançant l'elaboració d'un organigrama, definint les funcions i tasques de cada lloc de treball, establint una política retributiva i fent una valoració econòmica final.

### 7.1 Organigrama

En primer lloc, per tal de posar en marxa el projecte cal identificar els principals llocs de treball i les seves funcions bàsiques del primer any. A nivell general, s'esquematzaria a través d'un organigrama circular, on el client s'esdevé com la raó de "ser" i motiu principal gràcies al qual **Guest Experience** existeix.

A més a més, es trenca amb el concepte tradicional de dependència jeràrquica al que s'està acostumat en els organigrames verticals/horizontals, tot mostrant una clara tendència a la interconnexió departamental en la qual tots ells cooperen entre sí, s'ajuden i mantenen un contacte proper. L'organigrama circular s'estructura en tres nivells generals i les seves respectives funcions bàsiques (destacant que comptaria amb tres principals llocs de treball; un CEO i un CTO com a socis principals, i un CMO, ja que el soci tecnològic ja compta amb una àmplia plantilla de personal):

- ❖ **Hotel com client i hoste com usuari:** Són el pilar clau. Es situen al centre i passen a ser l'actor principal de l'empresa. El disseny del producte/servei i les diferents estratègies es duent a terme en funció a les necessitats de l'hotel i a l'hoste, amb l'objectiu de proporcionar-li la major satisfacció i benefici possible.
- ❖ **Equip empenedor de Guest Experience:** Dividit en 3 llocs de treball.
  - **CEO (Chief Executive Officer):** En aquest cas, jo, Luis Sánchez Sardà, com a CEO del projecte. Encarregat de la direcció general de l'empresa, el control financer i el contacte amb els hotels.
  - **CTO (Chief Technology Officer):** Tal i com s'explica en les motivacions del projecte, es buscarà una persona encarregada de l'organització del producte/servei en l'àmbit tecnològic, amb coneixements bàsics a nivell de disseny de software, el qual serà un dels dos socis que conformin l'equip empenedor de **Guest Experience**, juntament amb el CEO.
  - **CMO (Chief Marketing Officer):** L'únic lloc de treball amb contracte com a empleat. La seva funció principal seria el disseny de l'estratègia de màrqueting, promoció, comercialització i control de la pàgina web i xarxes socials.
- ❖ **Ami Projects:** Soci tecnològic. Com a tal, cal identificar-lo en l'organigrama ja que s'hi tindrà un contacte directe dia a dia. Juntament amb el client i l'usuari, és l'altre pilar clau del projecte, possiblement entès com el "padri" de **Guest Experience**. Desenvoluparà el software que es té en ment (explicat que la proposta de valor i el portafoli) i plasmarà totes les idees a la realitat, ja que es una empresa especialitzada en el disseny i desenvolupament de software i hardware en millorar l'experiència dels usuaris. La seva tasca principal serà la fabricació (i instal·lació) del quiosc d'autoservei per cada hotel i la seva personalització, tal i com es descrigué en el pla d'operacions.

A continuació es pot observar l'esquematzació de l'organigrama circular amb els tres principals llocs de treball com són el CEO, CTO i CMO, juntament amb els el client, usuari i soci tecnològic:

Imatge 25. Organigrama de Guest Experience



Font: Elaboració pròpia

### 7.1.1 El concepte de “dependència jeràrquica”

Tal i com s’ha comentat i s’observa en l’organigrama, **s’elimina qualsevol tipus de dependència jeràrquica tradicional**. S’hi estableix en l’empresa, doncs, un nucli de treball basat en una constant i fluïda comunicació, suport mutu i retroalimentació com a ingredients clau d’èxit en el treball diari. Tots els components de l’equip humà tenen la mateixa importància en el projecte i disposen de plena llibertat en la presa de decisions i aportacions. Un símil d’esperit proactiu i emprenedor.

No obstant, dins de l’empresa és el CEO qui s’encarrega d’un control i organització més general de tots els àmbits de la mateixa. Així doncs, es podria dir que pren el **rol de líder** dins l’equip en organitzar les tasques i en la gestió de les relacions humanes i les emocions. Tanmateix, el CTO, com a soci mutu juntament amb el CEO dins de **Guest Experience**, complementa la tasca de líder donat el seu grau d’involucració i transcendència en el projecte.

D’altra banda, cal tenir present que el soci tecnològic hi juga un paper transcendental. En aquest sentit, **Guest Experience** depèn d’Ami Projects, amb la qual cosa s’hi esdevindria una relació de **continua cooperació** on les directrius i decisions d’aquest conformen un rang superior en l’organigrama, les quals s’han de prendre sempre en consideració.

En definitiva, es pretén establir un lideratge dins l’empresa caracteritzat per el “laissez-faire” (deixar fer), evolucionant dels conceptes de director i empleats a líder i equip, respectivament.

### 7.1.2 Comitè de seguiment/qualitat i cercle de la innovació

Una vegada s’ha definit l’organigrama, amb els llocs de treball i les principals funcions de cadascun d’ells, cal complementar l’organització de l’equip humà per tenir un control i una visió externa com a suport. En aquesta línia, **Guest Experience** comptarà amb un comitè de seguiment/qualitat i un cercle de la innovació. Es descriuen tot seguit:

#### - Comitè de seguiment/qualitat

Format per el programador de software i el dissenyador gràfic d’Ami Projects i el **CTO** de **Guest Experience**. L’objectiu d’aquest comitè de seguiment és la realització d’un control bimensual a nivell de qualitat del rendiment tant del hardware/software als hotels, la temporalització del procés de producció, l’acompliment d’objectius i una reunió mensual. En aquesta reunió es tractaran aspectes com la previsió de vendes, per tal de gestionar de manera òptima el procés de fabricació futur, o el funcionament del servei tècnic, amb el propòsit de introduir millores al producte, entre d’altres.

#### - Cercle de la innovació

El conformen el CEO de **Guest Experience** i els caps del de departament de màrqueting i customer experience d’Ami Projects. Què és un cercle d’innovació? Per què es forma? És una unitat encarregada de liderar el procés d’innovació de l’equip. El principal objectiu és la recerca continua de noves oportunitats en el mercat tecnològic dels quioscos d’autoservei, la detecció de possible amenaces per poder contrarestar-les a temps, un anàlisi benchmarking a nivell d’organització interna i l’establiment de dinàmiques de treball i nous processos de cara al futur.

## 7.2 Funcions i tasques dels llocs de treball

Fins aquí s’han identificat els llocs de treball i la seva principal funció. Ara bé, es descriuen les tasques clau i competències tècniques i personals de cadascun d’ells en la següent taula. També es realitza un dimensionament temporal (hores), durant el període temporal al qual fa referència el pla de negoci, i s’identifica la persona que l’assumirà:

Taula 24. Funcions i tasques dels llocs de treball

Lloc de treball	Tasques clau	Competències tècniques	Competències personals	Temps / personal
CEO	<p><b>Direcció general:</b> establiment d'objectius i tasques, lideratge/cohesió de grup (gestió RRHH) i disseny d'operacions i processos.</p> <p><b>Control financer:</b> operacions comptables en pagament a proveïdors, gestió de cobraments, distribució de beneficis, pagament de nòmines, etc.</p> <p><b>Contacte amb hotels:</b> assessorament a l'oficina, al propi hotel i disseny d'un portafoli personalitzat (consultoria).</p> <p><b>Altres:</b> suport en la gestió comercial/promoció en fires i congressos.</p>	<p>Grau en Administració d'Empreses i/o Grau en Turisme (especialització en finances/comptabilitat).</p> <p>Domini avançat en Pack Office.</p> <p>Competències lingüístiques d'anglès nivell B2.</p> <p>Experiència laboral (pràctiques universitat) en l'àmbit administratiu d'una empresa.</p>	<p><b>Habilitats interpersonals:</b> respecte, integritat, comunicació, carisma, empatia i treball en equip per tal de dirigir i motivar a les persones.</p> <p><b>Capacitats/virtuts:</b> presa de decisions, ambició, positivisme, lideratge i resolució de problemes davant les adversitats.</p>	<p><b>Jornada:</b> 50 hores setmanals aprox.</p> <p>*** + 12 hores diàries durant les 8 jornades de fires/congressos.</p> <p><b>Autònom societari:</b> Soci i membre de l'equip emprenedor, jo, Luis Sánchez Sardà.</p>
CTO	<p><b>Personalització del producte/servei:</b> anàlisi i disseny del contingut requerit per l'hotel, edició gràfica de la seva identitat corporativa i estructuració/paginació del gestor de continguts per al software.</p> <p><b>Subscripció anual dels hotels:</b> curs d'aprenentatge, cursos temporals segons actualitzacions, controls sorpresa de</p>	<p>Grau en Programació Informàtica (especialització en disseny de software bàsic en l'experiència de l'usuari).</p> <p>Experiència laboral mínima de 2 anys com a programador.</p> <p>Domini avançat de</p>	<p><b>Habilitats interpersonals:</b> comunicació, autocontrol, determinació i empatia per complementar la funció de lideratge del grup i la integració de l'equip.</p> <p><b>Capacitats/virtuts:</b> templança, organització, paciència i constància en</p>	<p><b>Jornada:</b> 50 hores setmanals aprox.</p> <p>*** + 12 hores diàries durant les 8 jornades de fires/congressos.</p> <p><b>Autònom societari:</b> Soci i membre de l'equip emprenedor.</p>

<b>CMO</b>	<p>rendiment i avaluació d'indicadors.</p> <p><b>Contacte amb Ami Projects:</b> enviament del disseny del contingut de cada hotel al soci tecnològic i contacte presencial/telefònic per controlar el procés de producció (OOPP).</p> <p><b>Altres:</b> suport en la gestió comercial/promoció en fires i congressos.</p>	<p>WordPress (CMS) i Adobe Illustrator.</p> <p>Competències bàsiques en llenguatge de programació: JavaScript (ECMAScript).</p>	<p>una mateixa labor que requereix esforç diari.</p>	<p>Jordi Avellaneda (recerca d'àmbit universitari).</p>
	<p><b>General:</b> disseny d'un pla de màrqueting i implementació a l'organització, definició/revisió temporal d'estratègies per cada producte/servei personalitzat i planificació del pressupost de manera eficient.</p> <p><b>Fires i congressos:</b> negociació i reserva d'espais per l'estand, promoció/RRPP amb hotels, disseny de la simulació del quiosc de prova, elaboració vídeo promocional i disseny del merchandising corporatiu.</p> <p><b>Online:</b> Control mensual de la pàgina web i gestió setmanal de Facebook (community manager).</p> <p><b>Altres:</b> màrqueting informal (RRPP, reunions i <i>networking</i>).</p>	<p>Grau en Publicitat, Màrqueting i/o Relacions Públiques.</p> <p>Domini avançat en Pack Office.</p> <p>Competències lingüístiques d'anglès nivell B2.</p> <p>Experiència laboral mínima de 2 anys com a comercial/RRPP.</p>	<p><b>Habilitats interpersonals:</b> autodisciplina, empatia, comunicació i resiliència en el tracte directe amb l'equip de treball i el client.</p> <p><b>Capacitats/virtuts:</b> "do de gents", amabilitat, bona presència i simpatia en el contacte amb els clients potencials.</p>	<p><b>Jornada completa:</b> 40 hores setmanals -&gt; 1.772 hores anuals.</p> <p>*** + 4 hores diàries extra durant les 8 jornades de fires/congressos -&gt; 32 hores extraordinàries.</p> <p><b>Contracte indefinit (Conveni Col·lectiu d'Oficines i Despatxos de Catalunya; Grup Professional 2):</b> Treballador assalariat extern (recerca d'àmbit universitari).</p>

Font: Elaboració pròpia



### 7.2.1 Pla de formació

Durant el primer any és durà a terme un pla de formació per a cadascun dels tres membres de l'equip humà de **Guest Experience**. Per quin motiu? Per tal de millorar a curt i llarg termini el rendiment de l'organització gràcies a l'aportació de nous coneixements, fet que facilitarà la cerca de noves oportunitats i tindrà efectes positius tant en la definició d'objectius i processos de treball com en el clima laboral i d'equip.

Tanmateix, es realitzaran dinàmiques de grup de manera temporal com **role playing** per fomentar l'empatia i plantejar-se noves metes. En definitiva, es tracta d'una inversió de futur entesa com valor afegit, amb l'objectiu de ser més eficients i competitiu:

#### CEO

Donat que és l'encarregat de l'àmbit financer a l'empresa, realitzarà un **curs especialitzat en el software de comptabilitat ContaPlus**, programa el qual s'ha especificat com a despesa anual en el pla tecnològic. El propòsit és aprendre el seu ús mitjançant supòsits pràctics dels diferents menús i opcions, ja que no es té coneixement ni experiència inicial en el mateix. D'aquesta manera es tindrà un control financer i comptable el més fiable possible.

**Informació d'interès:** Preu de 325,49€, duració de 50 hores.<sup>31</sup>

#### CTO

El soci tecnològic, dissenya/desenvolupa el *software* i l'adapta a cadascun dels hotels de manera personalitzada. Tot i això, el CTO farà un **curs avançat de programació Java** a la **Universitat Autònoma de Barcelona**, ja que és important que vagi adquirint coneixements tècnics (llenguatge de programació de *software*) a llarg termini per tal de poder introduir-se en aquesta labor. A més a més, tindre un contacte directe i cooperar mútuament per traslladar el contingut que **Guest Experience** dissenyi (segons les preferències dels hotels) a Ami Projects.

**Informació d'interès:** Preu de 400€, 20 hores lectives.<sup>32</sup>

#### CMO

La tasca principal del CMO es centra en dissenyar una estratègia de màrqueting del producte/servei. Aquest, tal i com s'ha establert en el pla de comunicació del primer any, es promocionarà bàsicament pels canals de fires i congressos. Així doncs, el pla de formació serà un **curs online especialitzat de venda en estands de fires** proporcionat per **EUPI Consultors Comercials**. L'objectiu és adquirir *know-how* en potenciar la imatge de marca, diferenciar-se de la competència i establir/captar clients potencials.

**Informació d'interès:** Preu de 617€, 16 hores lectives.<sup>33</sup>

## 7.3 Política retributiva

El següent pas és la definició d'una **política retributiva** amb  **criteris generals** que englobin a tots els llocs de treball i, d'altra banda,  **criteris particulars** per a cadascun d'ells. Es considera un dels temes més delicats de la gestió dels RRHH, ja que la relació entre retribució-motivació és summament important. En aquesta línia, **Guest Experience** utilitza la política retributiva amb

---

<sup>31</sup> Font: Sage. *Curso ContaPlus* [en línia]. Disponible a : <<https://tienda.sage.es/cursos/187-curso-sage-contaplus-oficial.html>>. [Consulta 4 de maig de 2017]

<sup>32</sup> Font: UAB. *Curs de programació Java* [en línia]. Disponible a : <<http://pagines.uab.cat/cursouseui/content/programaci%C3%B3-en-java>>. [Consulta 4 de maig de 2017]

<sup>33</sup> Font: EUPI Consultores Comerciales. *Curso de ventas para stand de ferias* [en línia]. Disponible a : <<http://www.consultorescomerciales.com/index.php/formacion-comercial/cursos-para-comerciales/cursos-ventas-stand-ferias#precio>>. [Consulta 4 de maig de 2017]

la finalitat principal de compensar a l'equip per les seves tasques realitzades mitjançant aportacions monetàries i no monetàries, és a dir, en espècies.

#### - Criteris generals

**Salari base:** Entès com la retribució fixada per cada unitat de temps (mensual). Justifica l'execució del conjunt de tasques clau determinades per cada lloc de treball.

**Hores extraordinàries:** Són les hores de treball que l'equip realitzi de forma voluntària o per exigències de la feina. Cal tenir en compte que aquestes es realitzaran sobretot en els dies de promoció en fires i congressos.

**Pagues extraordinàries:** Tots els treballadors rebran dues pagues extraordinàries anuals. S'abonaran a l'època de Nadal i a la d'estiu.

**Salari en espècie:** Correspon a les aportacions no monetàries. **Guest Experience** pretén tenir a l'equip motivat, tot reconeixent que moltes de les tasques es realitzen sota pressió i en ocasions suposa un cost d'oportunitat. Es retribuirà a cada lloc de treball amb:

- 2 bons anuals de 120 hores de pàrquing al TecnoCampus (preu de **30,58€/bo**), situat al mateix parc empresarial on es té la oficina.<sup>34</sup>
- 4 bons anuals d'accés d'un dia al Gimnàs & SPA Paradise (preu de **11€/entrada**), situat just davant del TecnoCampus.<sup>35</sup>
- 3 partides al Laser Quest Mataró (preu de **8€/partida**), per tal de d'incentivar i fomentar l'esperit i cohesió del grup.<sup>36</sup>
- En concepte de dietes i desplaçaments de caràcter corporatiu, un total aproximat de **240€** anuals (variable).
- Ajudes de caràcter social (assegurança mèdica) per valor de **150€** anuals.

#### - Criteris particulars

S'estableixen en funció de dos aspectes. En primer lloc, considerant que el CEO i el CTO, com a socis de **Guest Experience**, estaran donats d'alta com **autònoms societaris**<sup>37</sup> amb nòmina (s'explica amb detall en el [pla jurídic-fiscal](#)).

D'altra banda, el CMO figurarà com a empleat amb **contracte indefinit** adherit al **conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya**. S'identifica amb el **Grup Professional 2** del mateix conveni<sup>38</sup> (font de tota la informació corresponent presentada a continuació).

#### Salari base:

- S'estableix una política retributiva d'**1.625€/mes** per al CEO i **1.500€/mes** per al CTO (ambdós salari brut), com **autònoms societaris**.
- Per al CMO, segons el **conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya**, s'estipula un salari d'**1.476,86€/mes** bruts.

---

<sup>34</sup> Font: Tecnocampus. *Aparcament* [en línia]. Disponible a: <<https://www.tecnocampus.cat/ca/empresa/aparcament>>. [Consulta 6 de maig de 2017]

<sup>35</sup> Font: Gimnàs Paradise Mataró [en línia]. Disponible a: <<http://www.paradisesport.com/inicio.asp#>>. [Consulta 6 de maig de 2017]

<sup>36</sup> Font: Laser Quest Mataró [en línia]. Disponible a: <<http://www.laser-quest.es/>>. [Consulta 6 de maig de 2017]

<sup>37</sup> Font: InfoAutònoms. *Autònom sociari* [en línia]. Disponible a: <<http://infoautonomos.economista.es/tipos-de-sociedades/autonomo-sociario/>>. [Consulta 6 de maig de 2017]

<sup>38</sup> Font: Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. *Conveni col·lectiu d'oficines i despatxos* [en línia]. Disponible a: <<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/7212/1533328.pdf>> i <<http://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/6432/1312810.pdf>>. [Consulta 6 de maig de 2017]

#### Hores extraordinàries:

- El CEO i el CTO no disposaran de retribució econòmica per realitzar hores extraordinàries, al tractar-se d'una *startup* el primer any i essent **autònoms societaris**. Tampoc tindran un límit de realització de les mateixes.
- Per al CMO, segons el **conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya**, es compensaran amb una retribució econòmica del valor de l'hora ordinària incrementada en un 50%. Suposa, doncs, **13,85€** el valor de la hora extraordinària (9,23€/hora \* 1,5). Es poden realitzar un total de 80 hores extraordinàries anuals.

#### Pagues extraordinàries:

- El CEO i el CTO, com **autònoms societaris**, rebran una paga extraordinària de **1.625€** i **1.500€**, respectivament, a principis de juliol i una a principis de desembre.
- El CMO, segons el **conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya**, té dret a rebre una paga extraordinària de **1.476,86€** al juliol (data límit 10/07) i una al desembre (data límit 15/12).

#### Salari en espècie:

- El CEO i el CTO no disposaran de salaris en espècie particulars, ni com a compensació per objectius ni per hores extraordinàries, donat que es tracta d'una *startup* el primer any i essent **autònoms societaris**.
- El CMO, segons el **conveni col·lectiu d'oficines i despatxos de Catalunya**, tindrà dret a l'atorgament de temps lliure retribuït com a compensació d'hores extraordinàries, sempre en un termini de tres mesos a la seva realització. Altrament, aquest també podrà ser atorgat per acompliment d'objectius comercials en cadascuna de les fires/congressos, segons política de **Guest Experience**.

## 7.4 Valoració econòmica

Com punt final del pla d'organització i de recursos humans, es du a terme una valoració econòmica. Segons la política retributiva anteriorment descrita, s'assigna una retribució a cada lloc de treball i en base a aquesta i a les necessitats al llarg del període d'anàlisi del pla de negoci (primer any), es quantifica el **pressupost de la partida de RRHH**. Es prenen en consideració les partides de despesa fixa, variable i d'altres que no són retribució econòmica per a l'equip (però sí són una despesa). Queda recollit en la darrera taula:

Taula 25. Valoració econòmica RRHH del primer any

Lloc de treball	Salari base mensual (fix)	Hores extraordinàries (variable)	Pagues extraordinàries (fix)	Salaris en espècie (fix/variable)	Pla de formació (fix)	TOTAL
<b>CEO</b>	1.625€ * 12 mesos = <b>19.500€</b>	<i>Sense retribució econòmica (vegeu: Política retributiva, criteris particulars)</i>	1.650€ * 2 pagues extra = <b>3.300€</b>	2 bons pàrquing de 30,58€ = <b>61,16€</b> 4 bons gimnàs/SPA d'11€ = <b>44€</b> 3 partides laser quest de 8€ = <b>24€</b> Dietes i desplaçaments corporatius = <b>240€</b> Ajudes de caràcter social (assegurances mèdiques) = <b>150€</b>	Curs especialitzat en el software de comptabilitat ContaPlus = <b>325,49€</b>	<b>23.583,49€</b>
<b>CTO</b>	1.500€ * 12 mesos = <b>18.000€</b>	<i>Sense retribució econòmica (vegeu: Política retributiva, criteris particulars)</i>	1.650€ * 2 pagues extra = <b>3.150€</b>	2 bons pàrquing de 30,58€ = <b>61,16€</b> 4 bons gimnàs/SPA d'11€ = <b>44€</b> 3 partides laser quest de 8€ = <b>24€</b>	Curs avançat de programació Java = <b>400€</b>	<b>22.069,16€</b>

<b>CMO</b>				Dietes i desplaçaments corporatius = <b>240€</b>  Ajudes de caràcter social (assegurances mèdiques) = <b>150€</b>		
	1.476,86€ * 12 mesos = <b>17.722,32€</b>	32 hores extra (fires/congressos) * 13,85€/hora extra = <b>443,2€</b>	1.650€ * 2 pagues extra = <b>2.953,72€</b>	2 bons pàrquing de 30,58€ = <b>61,16€</b>  4 bons gimnàs/SPA d'11€ = <b>44€</b>  3 partides laser quest de 8€ = <b>24€</b>  Dietes i desplaçaments corporatius = <b>240€</b>  Ajudes de caràcter social (assegurances mèdiques) = <b>150€</b>	Curs online especialitzat en venda en estands de fires = <b>617€</b>	<b>22.255,4€</b>
<b>PRESSUPOST TOTAL RRHH 1er ANY = 67.908,05€</b>						

Font: Elaboració pròpia

## 8 PLA JURÍDIC-FISCAL

Es desenvolupa el pla jurídic-fiscal de **Guest Experience** per tal de determinar la forma jurídica i els requeriments generals de constitució de l'empresa i, d'altra banda, preveure la normativa específica del negoci.

### 8.1 Forma jurídica i constitució de l'empresa

Quina és la forma jurídica que adoptarà **Guest Experience**? Per què és la més adequada per al projecte emprenedor? El primer pas és realitzar un breu anàlisi comparatiu dels tipus de societats existents. Es mostren en la següent taula:

Taula 26. Comparativa de formes jurídiques

Forma jurídica	Núm. socis mínim	Capital mínim	Responsabilitat	Fiscalitat directa
Societat Cooperativa (Cooperativa)	3	3.000 €	En funció del que es determini als Estatuts	Impost de Societats tributant al 20%
Societat Limitada Laboral (SL Laboral)	3	3.000,00 €	Limitada	Impost de Societats
Societat Anònima Laboral (SA Laboral)	3	60.000,00 €	Limitada	Impost de Societats
Treball Autònom (T.Autònom)	1	-	Il·limitada	IRPF
Societat Civil Particular (SCP)	2 mínim	No hi ha capital mínim establert	Il·limitada	IRPF
Societat Limitada (SL)	1 mínim	3.000,00 €	Limitada	Impost de Societats
Societat Limitada Nova Empresa (SLNE)	1 mínim	3.000 € mínim   120.000 € màxim	Limitada	Impost de Societats
Societat Anònima (SA)	1 mínim	60.000,00 €	Limitada	Impost de Societats
Comunitat de Béns (C.Béns)	mínim 2	No hi ha capital mínim establert (Bé comú)	Il·limitada	IRPF

Font: Generalitat de Catalunya. *Formes jurídiques* [en línia]. Disponible a: [http://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/cat/guia\\_tramits/index44001.jsp](http://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp). [Consulta 10 de maig de 2017]

Observant la present informació es pot fer una primera aproximació. A priori, les tipologies de forma jurídica que encaixarien amb el projecte serien la SL, SLNE i SA. No obstant, aquesta última es podria descartar ja que normalment s'utilitza per a grans empreses amb un gran nombre d'accionistes. Així doncs, s'han d'anitzar les característiques principals tant de la SL com de la SLNE.

Tot i que sembla ser que **Guest Experience** podria constituir-se com a SLNE, ja que aquesta forma jurídica està pensada per projectes emprenedors, existeix un **factor determinant** a prendre en consideració. Com bé s'explicarà detalladament en el següents subapartats del pla jurídic-fiscal (acord de socis), l'empresa **Ami Projects s'esdevé com proveïdor tecnològic en qualitat de soci**.

Un dels requeriments de la SLNE és que tots els socis han de ser persones físiques, mentre que en la SL els socis poden ser persones físiques o jurídiques.<sup>39</sup> Així doncs, donat que Ami Projects és un dels socis i que com a empresa es contempla com a persona jurídica, **Guest Experience es constitueix com a Societat de Responsabilitat Limitada (S.L.)**. Però, què és realment una SL? Quines característiques i avantatges té? Es presenta tot seguit.

### 8.1.1 Característiques de la Societat de Responsabilitat Limitada (S.L.)

La següent informació del present subapartat està extreta directament del **Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya**<sup>40</sup>:

#### ➤ Definició

*“És una associació voluntària de persones físiques o jurídiques, que aporten capital per explotar conjuntament una activitat empresarial o professional. Les SL tenen personalitat jurídica pròpia, diferent de la dels socis i sòcies que la integren.”*

#### ➤ Característiques

- Per crear la SL és necessari dipositar un capital social mínim de 3.000 €. Aquest capital es dividirà en participacions que són iguals, indivisibles i acumulables. Les aportacions dels socis/es al capital social podran ser en metàl·lic, béns o drets. Només es podran aportar béns o drets susceptibles de valoració econòmica.

- Les persones que s'associen no responen de forma personal dels deutes socials, i per tant la seva responsabilitat es limita al capital aportat a la societat.

- Les participacions són nominals i no es poden transmetre lliurement, ja que hi ha un dret d'adquisició preferent per part de les persones associades. La transmissió ha de constar en document públic.

- Adquireix personalitat jurídica amb la seva inscripció al Registre Mercantil, encara que es pot actuar en nom de la societat des de l'atorgament de l'escriptura pública de constitució (adquireix la personalitat retroactivament).

- La SL pot tenir una persona administradora única o diverses persones que actuïn conjuntament o solidàriament, o bé un consell d'administració, format per un mínim de 3 i un màxim de 12 consellers/es. o Administració Mancomunada: els/les administradors/es han d'actuar conjuntament per a realitzar qualsevol acte. o Administració Solidària: els/les administradors/es poden actuar independentment per a realitzar qualsevol acte.

- Respecte al nombre de socis i sòcies, no hi ha fixat cap màxim ni mínim i pot tenir caràcter unipersonal (en el moment de la constitució o posteriorment), en aquest cas s'ha de fer constar la unipersonalitat a tota la documentació.

---

<sup>39</sup> Font: Generalitat de Catalunya. *Formes jurídiques* [en línia]. Disponible a : <[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)>. [Consulta 10 de maig de 2017]

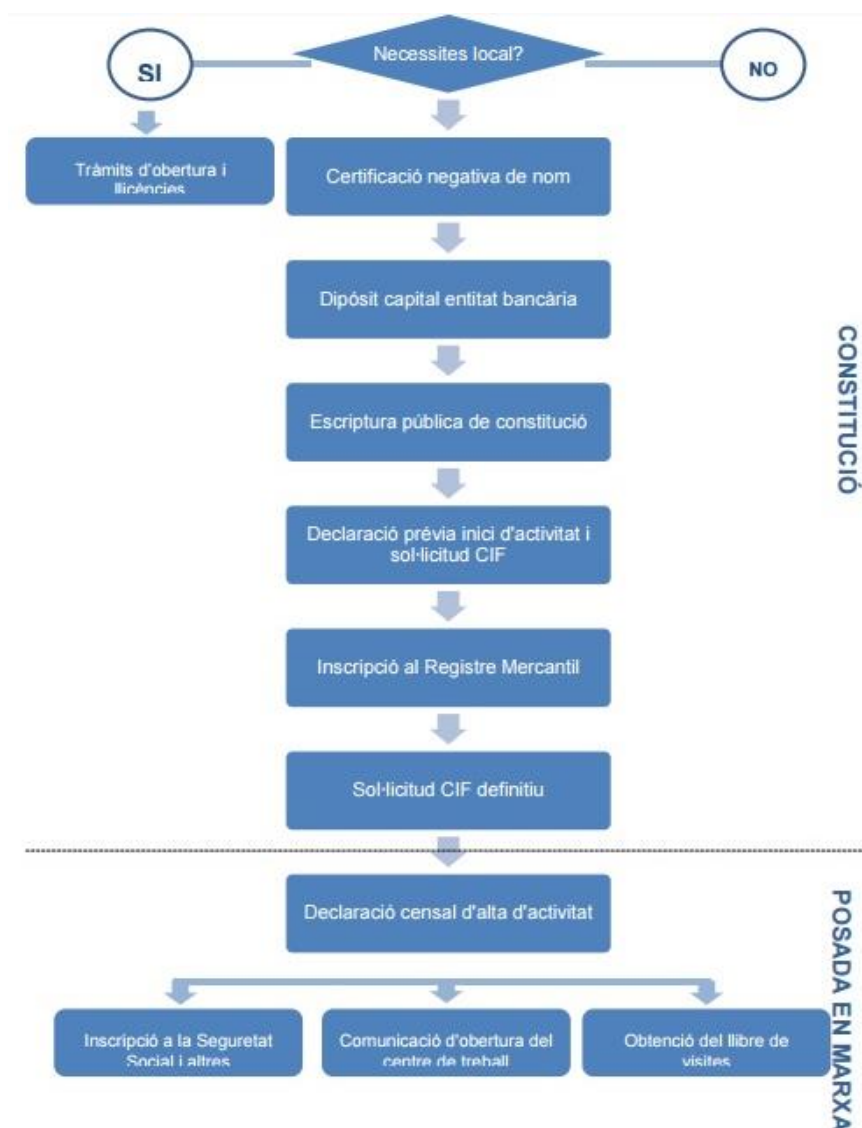
<sup>40</sup> Font: Generalitat de Catalunya. *Formes jurídiques* [en línia]. Disponible a : <[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)>. [Consulta 10 de maig de 2017]

➤ **Trets Diferencials**

- La responsabilitat limitada implica que les persones associades només hagin de respondre dels diners que han aportat a la societat.
- Les persones associades controlen la nova entrada de socis i sòcies, donat que les participacions són nominals i la seva transmissió no és lliure (dret d'adquisició preferent).
- No necessiten, a diferència de la SA, l'informe d'una persona experta independent per a la valoració de les aportacions no dineràries.
- Requereix d'una escriptura pública així com la posterior inscripció en el Registre Mercantil de la província del domicili social.
- No s'admet com a possible participació l'aportació de treball.

➤ **Tràmits a seguir**

Gràfic 5. Tràmits a seguir S.L.



Font: Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya



El cost total exacte dels tràmits a seguir de constitució de la SL és de **498,19€**<sup>41</sup> (taxes, notaria, registre mercantil, etc.), tenint en compte que constarà d'una administració mancomunada entre dos dels socis tal i com s'exposarà en l'acord de socis.

### 8.1.2 Assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral

L'assessorament jurídic, fiscal i comptable-laboral, és a dir, l'àmbit legal, és determinant per a qualsevol empresa. S'identifiquen, doncs, tres possibles assessories candidates a proveir aquest servei mensual i de constitució de la societat; des d'una online que s'ajusta al pressupost d'una *startup*, fins a una tradicional. S'analitzen els seus trets característics així com el cost que suposaria. En conseqüència, es justificarà l'elecció d'una d'elles per a **Guest Experience**.

#### - Ayuda-T Pymes<sup>42</sup>

Es l'assessoria online líder a Espanya de pimes i autònoms, ja que disposen més de 5.500 clients. S'especialitzen en la gestoria per a *startups* i emprenedors, concretament per a empreses tecnològiques.

Imatge 26. Assessoria Ayuda-T Pymes



Font: Pàgina web oficial d' Ayuda-T Pymes

Es tracta d'una empresa jove que s'adapta a l'idioma i esperit emprenedor. A més a més, són una empresa tecnològica que canvia radicalment amb el concepte d'assessoria/gestoria tradicional; gestoria online *low cost*. Tenen a l'abast del client una eina de facturació i comptabilitat online anomenada *selfconta*, a través de la qual es pot gestionar de manera personalitzada el negoci, dur a terme factures al núvol, pressupostos, realitzar un control de cobraments i pagaments, etc.

Té un cost de **50€/mes** en el que s'inclou tot tipus de gestió laboral, fiscal y comptable, inclòs l'impost de societats i comptes anuals, un assessor personal i altres eines de gestió. Altrament, s'hauria d'assumir un cost aproximat de **500€** inicials en concepte de tràmits i despeses de constitució de la societat.

#### - Economis<sup>43</sup>

Es una assessoria integral amb seu a Barcelona des de l'any 1991. Actualment, treballen també com gestoria online *low cost*. Pertany a la companyia Gestió Consulting Group,

---

<sup>41</sup> Font: Generalitat de Catalunya. *Costos i tràmits de constitució* [en línia]. Disponible a: <[http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa\\_CAT\\_tcm124-49570\\_tcm124-49570.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Costos%20i%20Tramits%20de%20muntar%20una%20empresa_CAT_tcm124-49570_tcm124-49570.pdf)>. [Consulta 12 de maig de 2017]

<sup>42</sup> Font: Ayuda-T Pymes [en línia]. Disponible a : <<http://www.ayudatpymes.com/>>. [Consulta 12 de maig de 2017]

<sup>43</sup> Font: Economis [en línia]. Disponible a : <<https://www.economis.es/>>. [Consulta 12 de maig de 2017]

plenament posicionada, la qual durant el 2016 obtingueren un total de 3.000 clients arreu d'Espanya. Disposen de les eines tecnològiques més solvents i desenvolupades que actualment existeixen en el mercat per al tractament de dades.

Imatge 27. Assessoria Economis



Font: Pàgina web oficial d'Economis

Especialitzada en oferir una assessoria a la carta per a projectes emprenedors i *startups* tecnològiques. Tenen un paquet Micro-Pimes de **52€/mes** el qual inclou assessorament administratiu, elaboració d'assentaments comptables, declaració d'IVA, Impost de Societats, IRPF a empleats i tot tipus d'assessorament en matèria fiscal i mercantil. D'altra banda, cal contemplar que la tramitació per constituir la societat (notaria, registre mercantil...) té un cost de aproximadament de **500€**.

- **Confialia**<sup>44</sup>

Confialia és una assessoria d'empreses tradicional que compta amb 22 anys d'experiència en el sector i més de 1.200 clients. Disposa d'un equip multidisciplinari format per 25 professionals experts en les àrees fiscal-tributaries, laboral, comptable-financera i legal que ajuden a que els negocis siguin rendibles i sostenibles. Es guien per la experiència, la transparència i el compromís amb el client, entenent que es requereix innovar enfront dels canvis socials, econòmics i legals.

Imatge 28. Assessoria Confialia



Font: Pàgina web oficial de Confialia

S'especialitzen en empreses del sector turístic. Entre els seus clients destaquen cadenes hoteleres de renom com Palladium Hotel Group. També impulsen *startups* quant a la gestió legal es refereix. S'ha demanat un pressupost personalitzat via telefònica, el qual ascendeix a **340€/mes** (dividit en 280€ àrea comptable-fiscal i 60 l'àrea laboral). A més a més, s'hauria de suportar un cost d'entrada aproximadament de **600€** en concepte de tràmits legals en la constitució de la societat.

---

<sup>44</sup> Font: Confialia [en línia]. Disponible a: <<http://www.confialia.com/presentacion/>>. [Consulta 12 de maig de 2017]

Una vegada analitzades les tres assessories d'empresa, cal seleccionar una d'elles com proveïdor de **Guest Experience**. En primera instància, donat que és un projecte emprenedor amb pocs recursos econòmics durant el primer any, es descarta Confialia, ja que és una assessoria tradicional amb un cost bastant elevat. No obstant, gràcies al seu contacte s'han pogut realitzar les entrevistes a Manuel Matutes Mestre (soci i membre del consell d'administració de Palladium Hotel Group) i a Tomás Rodicio García (CIO de Palladium Hotel Group) en els primers passos de la memòria, com a evidències de contacte. S'ha de valorar en un futur, ja que poden ser un canal clau en arribar a hotels i expandir-se.

Així doncs, la millor opció és una assessoria online *lowcost* especialitzada en startups. Però, quina de les dues? Ayuda-T Pymes o **Economis**? Tot i que tenen un pressupost i una cartera de serveis molt semblant, l'elecció recau en la segona, ja que té la seu central a Barcelona i en cas de necessitar un assessorament presencial, **el factor geogràfic s'esdevé clau en la confiança dipositada**.

### 8.1.3 Acord de socis

Tot i que l'acord de socis s'ha de realitzar solament en el cas d'equip emprenedor (dues persones), donada la importància que comporta en **Guest Experience** juntament amb l'ambició contínuament plasmada en el projecte, s'estableixen uns estàndards breument resumits en el present subapartat. Abans, però, es plasma en la següent taula la informació general en termes jurídics.

Taula 27. Informació general acord de socis Guest Experience

<b>Forma jurídica</b>	Societat de Responsabilitat Limitada
<b>Raó social</b>	Guest Experience S.L.
<b>Nom comercial</b>	Guest Experience
<b>Domicili social</b>	Av. Ernest Lluch, 32. Parc TecnoCampus. 08302, Mataró, Barcelona
<b>Objecte social</b>	Activitat principal: 6209 Altres serveis relacionats amb les tecnologies de la informació i la informàtica
<b>CNAE</b>	6209 Altres serveis relacionats amb les tecnologies de la informació i la informàtica
<b>SIC</b>	7379 Serveis relacionats amb la computació SC

Font: Elaboració pròpia

Ara bé, l'acord de socis de **Guest Experience S.L.** presenta uns criteris particulars a considerar. Es mostren a continuació:

#### ❖ **Naturalesa**

Es basa en el **principi de la autonomia de la voluntat**, en el qual totes les parts poden acordar el que creguin convenient. La seva eficàcia es limita a les parts que ho firmin, les quals resten obligades entre sí a utilitzar determinades accions legals en cas d'incompliment.

#### ❖ **Capital social**

La composició del capital social (3.006€) de **Guest Experience S.L.** es distribueix de la següent manera:

- **Persona jurídica:** Ami Projects (raó social: Aplicacions multimèdia interactives S.L.), 35% de les accions -> 1.052,1€
- **Persona física:** Luis Sánchez Sardà (CEO), 35% de les accions -> 1.052,1€
- **Persona física:** Jordi Avellaneda (CTO), 30% de les accions -> 901,8€

#### ❖ **Funcions de cada soci**

D'una banda, **Ami Projects** és el proveïdor tecnològic i a la vegada soci de **Guest Experience S.L.**, donat que el CORE del projecte recau en la tecnologia. La seva funció principal és el desenvolupament d'un *software* únic i la fabricació del *hardware* (quiosc d'autoservei) i personalització d'ambdós per a cada hotel.

Altrament, jo, Luis Sánchez Sardà com a **CEO** del projecte, juntament amb el **CTO**, són els "inventors" de la proposta de valor de la empresa, els quals tenen com a funció principal la comercialització del producte.

#### ❖ **Retribució econòmica**

El soci tecnològic **Ami Projects** rebrà una retribució econòmica fixa en qualitat de benefici directe de la fabricació i personalització de cada quiosc d'autoservei.

Per contra, el **CEO** i el **CTO**, estaran donats d'alta com **autònoms societaris** amb nòmina mensual (1.650€/mes bruts i 1.575€/mes bruts, respectivament, durant el primer any) variable anualment. S'estableixen com a autònoms societaris donat que cadascun d'ells disposa >25% de les accions i exerceixen funcions directives dins la societat.<sup>45</sup>

#### ❖ **Repartició de dividends**

No s'estableix una política fixa. Dependrà de l'anàlisi anual del compte de resultats i en nº de beneficis obtinguts. No obstant, sempre es repartiran amb la mateixa proporció esmentada en la composició del capital social.

#### ❖ **Administració de la societat**

**Administració mancomunada.** Ami Projects (persona jurídica) i Luis Sánchez Sardà (persona física) actuaran conformaran una administració mancomunada en la qual ambdues parts han de firmar per realitzar qualsevol acte. No rebran retribució econòmica per la funció d'administradors.

---

<sup>45</sup> Font: InfoAutónomos. *Autónomo societario* [en línia]. Disponible a: <<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/autonomo-societario/>>. [Consulta 14 de maig de 2017]

### ❖ Protecció del producte

En primer lloc, es firmarà un **contracte de confidencialitat** entre els socis de l'empresa, tant el proveïdor Ami Projects com el CEO i el CTO. El cost de l'assessoria legal del contracte recau en el soci Ami Projects.

Tanmateix, amb l'objectiu de protegir la invenció del producte, es durà a terme el procés de **protecció de la propietat intel·lectual**, la **protecció de la interfície/disseny** i el **registre del nom del software com a marca**. En total ascendeix a **1.200€** aproximadament<sup>46</sup> (l'import exacte dependrà dels tràmits, sol·licituds, certificacions, renovació, exàmens, etc. que hagi de passar segons criteri de l'Oficina Espanyola de Patents i Marques) dels quals el 50% recau a Ami Projects i l'altre 50% al CEO i el CTO de manera conjunta.

### ❖ Altres condicions

**Entrada de socis.** Podran adherir-se noves persones físiques o jurídiques al pacte de socis sempre que hi hagi la voluntat de tots ells. Podrà ser en concepte d'ampliació de capital, fusió o compravenda.

**Sortida de socis**<sup>47</sup>. S'estableix un període de carència (*Lock Up Period*) de 3 anys des del moment de la firma del pacte de socis present, en el qual no es poden transmetre les accions a tercers. També es pacten clàusules de sortida en sí (*Good Leaver* o *Bad Leaver*), en les que depenent del tipus d'aquesta, ja sigui pacífica o conflictiva, les accions adquirides tindran un valor diferent; el mateix % o reduït en un 20%, respectivament.

**Clàusula de no competència.** Els socis es comprometen a no tenir ni directa ni indirectament interessos ni participacions en projecte que suposin una competència directe o indirecte de l'objecte social de **Guest Experience S.L.**

*Com a prova d'acceptació del present acord, les parts firmen aquest contracte en qualitat de membres societaris de Guest Experience S.L.,*

Imatge 29. Firma acord de socis

*Sr. Xavier Giralt*  
(Administrador Ami Projects)



*Luis Sánchez Sardà*  
CEO



*Jordi Avellaneda*  
CTO



Font: Elaboració pròpia

## 8.2 Normativa específica del negoci

En l'últim apartat del pla jurídic-fiscal es realitza una exhaustiva observació dels requeriments normatius a complir abans de l'inici de l'activitat, l'impacte que hi pot haver a nivell de normativa europea, estatal, autonòmica i municipal, i es preveu com podrien afectar a **Guest Experience**. A continuació, s'analitzen les diverses normatives cercades ordenades d'àmbit general a específic:

---

<sup>46</sup> Font: Gobierno de España. *Oficina Española de Patentes y Marcas* [en línia]. Disponible a: <<https://www.oepm.es/es/index.html>>. [Consulta 14 de maig de 2017]

<sup>47</sup> Font: InfoAutónomos. *Pacto de socios* [en línia]. Disponible a: <<http://infoautonomos.economista.es/tipos-de-sociedades/pacto-de-socios-que-es-y-como-se-hace/>>. [Consulta 14 de maig de 2017]

## - Guia legal per a *Startups*<sup>48</sup>

**Guest Experience** és en primer concepte una *startup*. Així doncs, cal tenir en compte diverses qüestions legals abans de començar a emprendre l'activitat com a tal. El punt número u seria el pacte de socis. És un pilar fonamental entès com un document de caràcter privat el qual determinarà la relació jurídica entre els socis. S'ha de regular els drets de venda conjunta, les clàusules de permanència, no competència, distribució de dividendes i clàusules d'incentiu per als treballadors.

En segon lloc, la protecció dels actius, la qual es refereix tant al registre del domini a internet, la protecció de la marca i la propietat intel·lectual. D'altra banda, fa èmfasi en la normativa concreta (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información) d'implementar textos legals en la pàgina web de l'empresa. S'ha d'informar als usuaris sempre que es regeixi amb una política de *cookies*.

En matèria de protecció de dades (LOPD), s'ha de procedir a una declaració de fitxer davant l'Agència Espanyola de Protecció de Dades i elaborar un escrit sobre la seguretat adequada i el tractament de dades que la *startup* faci servir, tot incloent les clàusules de confidencialitat amb els *partners* o proveïdors.

Per últim, caldrà tenir en compte les ordenances municipals sobre llicències d'activitat, lleis com la de Societats de Capital i normatives corresponents al tractament d'impostos com l'Impost de Societats o l'Impost sobre el Valor Afegit, entre d'altres.

## - Tributació d'empreses tecnològiques (UE)<sup>49</sup>

El present article tracta sobre la tributació de les empreses tecnològiques de hardware amb seu a diversos països de la Unió Europea. En molts dels casos, obtenen beneficis de les seves vendes directes a països com Espanya. No obstant, paguen els impostos a d'altres com Irlanda, donat que aquest és un % considerablement menor.

La Comissió Europea està tractant de regular aquests aspectes legals i posar pressió sobre les tàctiques fiscals d'aquests tipus de companyies. A priori solen ser grans empreses multinacionals. No obstant, **Guest Experience** haurà de tenir molt present aquesta política, (juntament amb els assessors fiscals contractats) si en un futur decideix vendre a altres països.

## - Conveni col·lectiu del sector d'empreses de serveis tecnològics (BOE)<sup>50</sup>

El 30 de desembre de 2016 es publicà al BOE (Boletín Oficial del Estado) una resolució de la Direcció General de Treball en la que es registra el conveni col·lectiu del sector d'empreses relacionades amb els serveis tecnològics.

El propòsit de tal conveni és regular les condicions laborals del sector i establir els drets i deures tant de l'empresa com dels empleats. En aquesta línia, aquest fet no repercuteix de manera directa a l'equip emprenedor de **Guest Experience** format per el CEO, CTO i CMO, però si indirectament al soci tecnològic Ami Projects, del qui es pressuposa la adhesió al conveni en qüestió.

## - Normativa d'establiments turístics (Catalunya)<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Font: SociosInversores. *Guia legal Startups* [en línia]. Disponible a: <<https://www.sociosinversores.com/Guia-legal-para-Startups>>. [Consulta 16 de maig de 2017]

<sup>49</sup> Font: Xataka. *Legislació i drets UE* [en línia]. Disponible a: <<https://www.xataka.com/legislacion-y-derechos/empresas-tecnologicas-beneficios-en-espana-pero-pagan-impuestos-en-irlanda>>. [Consulta 16 de maig de 2017]

<sup>50</sup> Font: BOE. *Conveni col·lectiu d'empreses de serveis tecnològics* [en línia]. Disponible a: <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-542](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-542)>. [Consulta 16 de maig de 2017]

<sup>51</sup> Font: Generalitat de Catalunya. *Portal jurídic* [en línia]. Disponible a: <[http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa?documentId=622795&action=fitxa](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa?documentId=622795&action=fitxa)>. [Consulta 16 de maig de 2017]

No s'han analitzar solament les diverses normatives relacionades amb el sector d'activitat d'empreses tecnològiques. Entrar en matèria turística és de vital importància perquè el projecte emprenedor basa les seves vendes a hotels.

Segons el Decret 159/2012 d'establiments d'allotjament turístic, concretament en la subsecció 4<sup>a</sup> article 29, totes les persones usuàries han de registrar les seves dades, les quals l'establiment enviarà a la Direcció General de la Policia. En el moment de dissenyar el *software*, **Guest Experience** contempla tota la informació que l'hoste ha d'adjuntar en el procés de *check-in*.

- **EBT (Empresa de Base Tecnològica)**<sup>52</sup>

El CORE o essència del projecte recau en l'àmbit tecnològic, d'una banda ideat per l'equip emprenedor i, per altra part, desenvolupat a la pràctica per Ami Projects. Així doncs, es podria considerar com a **EBT (Empresa de Base Tecnològica)**, ja que converteix el coneixement tecnològic en nous productes, processos o serveis.

Una EBT és una empresa i, com a tal, la legislació aplicada es la mateixa que qualsevol altres tipus d'organització empresarial. La forma jurídica més habitual seria la societat de responsabilitat limitada (S.L.). Caldria també prendre en consideració que una EBT pot sorgir d'una universitat o un organisme públic d'investigació, amb la qual cosa s'hauria de regir per la Ley Orgánica de Universidades.

- **Normativa de la propietat de software (Universitat Pompeu Fabra)**<sup>53</sup>

Tal i com s'exposà en el punt anterior, en aquest cas **Guest Experience** sorgeix d'una universitat en concepte d'EBT. Cal, doncs, regir-se segons la normativa de la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, concretament al Capítol II: Projectes de recerca desenvolupats conjuntament amb d'altres entitats. Això és degut a que el desenvolupament del software es du a terme amb l'empresa Ami Projects, tot i que la idea sorgeix de la universitat.

En termes reals, no s'ha realitzat una investigació en I+D com a tal, ja que el projecte és fruit d'un TFG d'àmbit socioeconòmic. No obstant, si s'hagués plasmat a la realitat amb l'ajuda de personal qualificat d'investigació, es tindria que adherir a la present normativa.

### 8.2.1 Possibles canvis normatius

Com últim pas del pla jurídic-fiscal, una vegada s'ha identificat i analitzat tots els requeriments normatius, cal preveure com podrien afectar al negoci diversos canvis o escenaris que podrien sorgir.

En primer lloc, en termes generals (com a *startup* constituïda Societat Limitada) **Guest Experience** ha d'estar al dia juntament amb l'assessor jurídic de tots els possibles canvis a nivell de normativa d'impostos en matèria fiscal. Això es deu a que un hipotètic augment de l'Impost de Societats o l'Impost sobre el Valor Afegit condicionaria l'execució del pla financer anual a la finalització de l'exercici comptable.

Seguidament, a nivell europeu, entra dins els plans de futur que a 3 o 4 anys vista l'empresa pugui vendre el producte/servei a hotels d'altres països pròxims com França, per exemple, sempre que anteriorment s'hagi consolidat a l'estat espanyol. **Guest Experience** haurà de pagar els impostos corresponents sobre beneficis al territori on realitzi les vendes. Per tal d'evitar possibles sancions de la Comissió Europea, caldrà tenir present tots els canvis legals que s'hi cometin.

---

<sup>52</sup> Font: CEVI Pyme. *EBT* [en línia]. Disponible a :

<[http://www.cevipyme.es/herramientas/documentacion/Guiaebt/cevipyme\\_miniguia2\\_EBT.pdf](http://www.cevipyme.es/herramientas/documentacion/Guiaebt/cevipyme_miniguia2_EBT.pdf)>. [Consulta 16 de maig de 2017]

<sup>53</sup> Font: UPF. *Normativa de la propietat de software* [en línia]. Disponible a : <<https://seuelectronica.upf.edu/es/normativa/upf/prop-ind/>>. [Consulta 16 de maig de 2017]

En tercer lloc, atendre a totes les modificacions de condicions laborals i mínims salarials any rere any del conveni col·lectiu d'empreses de serveis tecnològics. En aquest cas, repercuteix de manera directe a l'equip emprenedor, ja que la funció tecnològica com bé s'ha reafirmat recau en Ami Projects.

D'altra banda, en l'àmbit turístic s'ha analitzat que segons decret de la Generalitat de Catalunya, tots els hotels han de registrar als seus hostes i passar la informació a la Direcció General de la Policia. Què pot passar? Si el govern aprova que els hotels estan obligats a demanar més informació (més enllà del DNI/Passaport) als hostes en el procés de *check-in*, caldrà plasmar aquestes modificacions al software per tal que l'usuari introdueixi totes les dades requerides en el *check-in online*.

Per últim, donat el cas que **Guest Experience** desenvolupi el software de la mà d'Ami Projects conjuntament amb professionals tecnològics de la Universitat Pompeu Fabra, es consideraria una EBT (Empresa de Base Tecnològica) la qual hauria d'adherir-se als requeriments normatius de propietat intel·lectual i industrial de software, on també s'hi disposen aspectes relacionats amb la distribució de dividendes.



## 9 PLA ECONÒMIC-FINANCER

Arribats a aquest punt es pot confirmar que ja s'han analitzat i dissenyat tots els respectius apartats dels quals es compon el pla d'empresa, com són la conceptualització del negoci, el pla de màrqueting, el pla d'operacions, el pla de recursos humans i el pla jurídic-fiscal. A partir d'aquí, el darrer pas d'aquest llarg projecte emprenedor, com és el de **Guest Experience**, conclou amb el **pla econòmic-financer**.

S'està davant d'un moment clau, donat que en aquesta àrea es pretenen recollir totes les dades i informació de caràcter econòmic/financer referent al projecte, amb l'objectiu de determinar-ne la viabilitat, a partir l'anàlisi de la rendibilitat i solvència del mateix.

Així doncs, es procedeix a descriure en el present apartat un **estudi a 3 anys** de les **previsions d'inversió/finançament, ingressos/despeses, compte de resultats, pla de tresoreria** i, finalment, **un control dels ratis financers** més representatius. Cal apuntar que aquest estudi s'ha realitzat mitjançant l'elaboració d'un document Excel amb una plantilla predeterminada, el qual procedeix de l'Ajuntament de BCN (BCN Activa), proporcionat per la pròpia universitat TecnoCampus.

### 9.1 Inversions i finançament

En aquest primer subapartat del pla econòmic-financer s'identifiquen, quantifiquen i argumenten les partides d'inversió i fonts de finançament. Tanmateix, es dissenyen 2 escenaris d'inversió/finançament en base a determinats supòsits.

#### 9.1.1 Escenari esperat d'inversió/finançament

Es descriu tot seguit l'escenari d'inversió/finançament que s'espera obtenir una vegada s'iniciï el període empresarial emprenedor.

Taula 28. Inversió esperada

INVERSIONS INMATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Patents, llicències i marques	1.200	0	0
Aplicacions informàtiques	825	0	0
Altre immobilitzat intangible	22.400	2.200	2.200
<b>Immobilitzat intangible</b>	<b>24.425</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>
INVERSIONS MATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Equips per a processos informació	2.246	419	0
Altre immobilitzat material	3.000	0	0
<b>Inversions materials</b>	<b>5.246</b>	<b>419</b>	<b>0</b>
DESPESES DE CONSTITUCIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	498	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
STOCK INICIAL			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FINANCES I DIPÒSITS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Fiances a llarg termini	362	550	0
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>550</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONS</b>	<b>30.531</b>	<b>3.169</b>	<b>2.200</b>

Font: Elaboració pròpia

El primer any es compona per les inversions més importants del projecte. La constitució de la SL (**498,19€**; amb 2 administradors mancomunats) serà al mes de novembre de 2017. El desenvolupament d'un *software* únic de **22.400€**, dividit en els 3 primers mesos des de la constitució de l'empresa (7.467€ al novembre, desembre i gener), justament coincidint amb el període establert per el soci tecnològic. A més a més, la fabricació d'un quiosc d'autoservei (**3.000€**, al febrer) per tal de testejar el producte. Una vegada produït i testejat al mes de febrer, s'invertirà en la protecció intel·lectual, protecció de la interfície/disseny i la protecció del nom de marca del *software* (**1.200€**).

D'altra banda, durant el primer mes de s'invertiran **279€** en el programa Office per a empreses, **1.349€** en un ordinador portàtil MacBook de qualitat per al CTO (per poder fer els dissenys de les plantilles digitals dels hotels i enviar-ho al soci tecnològic), **419€** en un ordinador portàtil Samsung bàsic per al treball diari del CEO, **58,63€** en una impressora per a l'oficina i **362€** en concepte de fiança de la mateixa.

En conseqüència, quan al mes de febrer ja s'hagi produït, testejat i patentat el producte, s'invertiran **546€** en la programació d'una pàgina web i **419€** en un altre ordinador bàsic, aquest cop però, per al CMO, justament coincidint amb la seva incorporació a l'equip.

Per últim, en el mes de juliol del segon i tercer any s'invertiran **2.200€** en el sou d'un programador i un dissenyador gràfic del soci tecnològic amb el propòsit de realitzar millores, actualitzacions i manteniment del *software*. Es farà en aquest mes ja que coincideix amb la temporada alta dels hotels de BCN (juliol i agost); període en el que **Guest Experience** no tindrà vendes i podrà planificar-se, ja que es pressuposa que els hotels no tindran temps per planificar inversions.

Tanmateix, en el mes d'agost del segon any, l'equip es traslladarà a una nova oficina de Barcelona (fiança **550€**), ja que serà més fàcil el contacte i control de l'increment de clients previst. Per aquest mateix motiu, es s'incorporarà un quart membre a l'equip i, doncs, s'invertirà també en un altre ordinador portàtil de **419€**.

Taula 29. Finançament esperat

FINANÇAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Capital Social</b>	3.006	0	0
Luis Sánchez Sardà (CEO)	1.052	0	0
Ami Projects	1.052	0	0
Chief Technology Officer	902	0	0
<b>Prima d'emissió</b>	0	0	0
<b>Altres aportacions de socis</b>	35.900	0	0
Luis Sánchez Sardà (CEO)	6.000	0	0
Ami Projects	25.400	0	0
Chief Technology Officer	4.500	0	0
<b>Capitalització</b>	0	0	0
<b>PRÉSTECES</b>	15.000	0	0
<b>LEASINGS</b>	0	0	0
<b>SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ</b>	0	0	0
<b>TOTAL FINANÇAMENT</b>	<b>53.906</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROVISIÓ DE FONDS</b>	<b>23.376</b>	<b>-3.169</b>	<b>-2.200</b>

Font: Elaboració pròpia

Ara bé, quin serà el mètode òptim de finançament de les inversions? El primer any, en el moment de constitució de la societat al novembre de 2017 s'aportarà un total de **3.006€** repartits segons el % d'accions corresponent entre els 3 socis (CEO 35%, Ami Projects 35% i CTO 30%). La font de finançament més important serà a càrrec del soci tecnològic. Ami Projects desenvoluparà el *software* únic (juntament amb el quiosc de testeig) i suportarà el cost total de la inversió (**25.400€**, repartits entre els 4 primers mesos). Per què? Se li pagarà amb el 35% de participacions de la empresa en qualitat de soci tecnològic co-fundador industrial. Així doncs, els primers beneficis que obtingui **Guest Experience** es destinaran directament a Ami Projects fins que amortitzi la inversió inicial (tret de les inversions del segon i tercer any).

Seguidament, el CEO i el CTO (amb ajuda econòmica de persones de l'entorn de confiança, *Friends, Family and Fools*) podran aportar al novembre un capital màxim de **6.000€** i **4.500€**, respectivament. Al desembre del primer any es requerirà d'un préstec de l'Institut Català de Finances (cooperant amb el Banc Sabadell), el qual està enfocat per a *startups* catalanes. Aquest serà de **15.000€**, amb un interès del 5%, periodicitat mensual, amb 1 any de carència, 5 de retornament i una comissió d'obertura del 0,5%. Tot i que no sigui gaire positiu endeutar-se un cop s'inicia l'empresa, aquest préstec ajudarà a suportar les primeres despeses en recursos humans i màrqueting. Com a punt a favor, cal dir que tota estructurarà financera ha d'estar composta per una part de recursos aliens.

Es pot observar en l'anterior taula l'existència d'una provisió de fons de **23.376€** al primer any. És necessari que hi hagi aquesta diferència positiva de finançament respecte a les inversions? Sí, ja que el primer exercici sempre es pressuposa amb el més complicat i amb pèrdues, donat que no s'obtidran ingressos fins a les primeres vendes del mes de març i, com bé s'acaba d'explicar, hi ha grans costos en salaris i comunicació. S'ha d'apuntar que la provisió de fons del segon i tercer any és negativa perquè les respectives inversions es finançaran amb els beneficis i no amb aportacions de capital socis o tercers.

### 9.1.2 Escenari alternatiu d'inversió/finançament

Sempre que no es pugui obtenir el finançament esperat, es buscarà una via alternativa al mateix. D'igual manera, no es podran pressuposar totes les partides d'inversió que les descrites en l'escenari esperat. En aquest cas, es detallarà en primer lloc el finançament per poder justificar el canvi en les inversions.

Taula 30. Finançament alternatiu

FINANÇAMENT			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>Capital Social</b>	<b>3.006</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Luis Sánchez Sardà (CEO)	1.052	0	0
Ami Projects	1.052	0	0
Chief Technology Officer	902	0	0
<b>Prima d'emissió</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Altres aportacions de socis</b>	<b>49.900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Luis Sánchez Sardà (CEO)	8.000	0	0
Ami Projects	25.400	0	0
Chief Technology Officer	6.500	0	0
ESADE Business Angels	10.000	0	0
<b>Capitalització</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PRÉSTECES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>LEASINGS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SUBVENCIÓ PER INVERSIÓ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL FINANÇAMENT</b>	<b>52.906</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROVISIÓ DE FONS</b>	<b>23.913</b>	<b>-2.562</b>	<b>-2.200</b>

Font: Elaboració pròpia

Tot roman igual que en l'escenari esperat tret d'un punt significatiu. En aquest escenari alternatiu es contempla la no acceptació del préstec per part de l'Institut Català de Finances (i el Banc de Sabadell com a cooperador). D'aquesta manera, una vegada s'hagi desenvolupat i testejat el *software* i el *hardware* al mes de febrer de 2018, es requerirà d'una aportació de capital urgent, donat que començarà l'elevada despesa en màrqueting. És aquí on entra en joc ESADE Business Angels, qui invertirà un màxim de **10.000€** en el projecte mitjançant l'adquisició d'un 15% de les accions.

S'esdevé com un escenari necessari però negatiu, ja que aquesta inversió de capital significa perdre una part de les accions, les quals quedarien repartides de la següent manera: 29,75% CEO, 29,75% Ami Projects, 25,5% CTO i 15% ESADE BA. En cas que el soci tecnològic no hi estigui d'acord en perdre part de les seves accions, hauria de ser ell qui suporti la mateixa aportació de capital.

Taula 31. Inversió alternativa

INVERSIONS INMATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Patents, llicències i marques	1.200	0	0
Aplicacions informàtiques	546	0	0
Altres immobilitzats intangibles	22.400	2.200	2.200
<b>Immobilitzat intangible</b>	<b>24.146</b>	<b>2.200</b>	<b>2.200</b>
INVERSIONS MATERIALS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Equips per a processos d'informació	1.349	0	0
Altres immobilitzats materials	3.000	0	0
<b>Inversions materials</b>	<b>4.349</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
DESPESES DE CONSTITUCIÓ			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	498	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
STOCK INICIAL			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
FINANCES I DIPÒSITS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Fiances a llarg termini	0	362	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>362</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONS</b>			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
	<b>28.993</b>	<b>2.562</b>	<b>2.200</b>

Font: Elaboració pròpia

Respecte a les inversions s'han d'apuntar diversos canvis, ja que no s'ha pogut obtenir el finançament esperat i en el moment adequat. Així doncs, s'haurà de compensar de la següent manera, deixant d'invertir en:

- Programa Office; es descarregarà una versió gratuïta.
- Ordinadors per al CEO i el CMO; utilitzaran els seus PC personals.
- Impressora; s'aprofitarà la que disposa el TecnoCampus.
- Oficina; el primer any i mig es treballarà en la preincubadora d'empreses que disposa el TecnoCampus en el mateix edifici empresarial. A partir de l'agost de 2018, enlloc de traslladar-se a BCN, s'invertirà en la fiança d'una oficina a la pròpia universitat (362€).

En l'escenari esperat, s'inverteix en els 3 anys un total de 35.900€. En l'alternatiu, en el còmput de 3 anys s'aconsegueix retallar 2.145€, essent un total d'inversió de 33.755€. Aquest fet ve justificat per la necessitat de compensar la reducció de finançament d'un escenari a l'altre.

## 9.2 Previsió d'ingressos i despeses

Es quantifiquen les partides d'ingressos i despeses tot argumentant-ne la seva quantificació. A partir de l'escenari esperat d'inversió/finançament, es dissenya un escenari esperat, un pessimista i un d'optimista. També es mostra el compte de resultats dels 3 primers anys de cadascun d'ells.

### 9.2.1 Escenari esperat d'ingressos/despeses

En el present subapartat es procedeix a detallar l'escenari esperat d'ingressos i despeses:

Taula 32. Despeses esperades

ANY 1	TOTAL	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Lloguers	4.341	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	372	372											
Serveis Bancaris	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres serveis bancaris	0												
Marketing i Publicitat	7.351		0	0	933	3.094	2.730	99	99	99	99	99	99
Subministraments	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Altres Serveis	726	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>TOTAL SERVEIS EXTERIORS</b>	<b>13.045</b>	<b>809</b>	<b>512</b>	<b>437</b>	<b>1.370</b>	<b>3.531</b>	<b>3.167</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>536</b>

Font: Elaboració pròpia

En aquesta taula s'observen les despeses del primer any. Un lloguer mensual de l'oficina de **362€**, la prima d'assegurança de responsabilitat civil de l'empresa (**372€**), l'import de **75€** en concepte de comissió d'obertura del préstec sol·licitat al desembre i la despesa de subministraments (electricitat) de **15€** mensuals en la mateixa oficina del TecnoCampus. A més a més, com a altres serveis mensuals s'hauria de pagar el cost de **16€** del *software* de comptabilitat, **36,29€** de l'editor de gràfics i **8,25€** del CMS (gestor de continguts).

D'altra banda, el cost de Màrqueting contempla a partir del febrer (una vegada s'ha enllestit el *software* i el *hardware*) una despesa mensual de **49€** en posicionament SEO/SEM i manteniment de la pròpia pàgina web, més **50€** en concepte de màrqueting informal (reunions, *networking*...). Al febrer es tindrà una despesa de **833,85€** en merchandising corporatiu per a la promoció en fires i congressos. Al mes de març, **2.995€** en el congrés Talent for Tourism. Posteriorment, **1.681€** i **950€** a l'abril en la fira B-Travel i el congrés BCN Tourist Summit, respectivament.

En el segon any la despesa mensual en el lloguer canviarà a partir de l'agost de 362€ a **550€**, ja que com s'ha explicat anteriorment, es traslladarà a una oficina a BCN. Quant al màrqueting, es promocionarà al novembre a la fira IBTM (**2.490€**) i a l'abril, altre cop, a la fira B-Travel (**1.681€**). Al tercer any, solament s'invertirà en la promoció a la fira B-Travel (**1.681€**; a priori és la que té més repercussió mediàtica). En aquests dos últims anys també s'invertirà als mesos de març **208,46€** en merchandising corporatiu per a la promoció a les fires.

La despesa en màrqueting és considerablement menor en els darrers exercicis, donat que una vegada s'han captat els primers hotels i, tractant-se d'un model de negoci B2B, la millor promoció possible és la que fan els hotels entre sí de l'un a l'altre quan vegin les innovacions tecnològiques (i els positius resultats obtinguts) per les que uns hauran optat.

Taula 33. Sous i salaris esperats

PROMOTORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Luis Sánchez Sardà (CEO)	14	Autonom	Fixe	1.625	1.300	20%	325	1.153	0,00%	0	28,30%	326	1.625
Chief Technology Officer	14	Autonom	Fixe	1.500	1.200	20%	300	1.153	0,00%	0	28,30%	326	1.500
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0
				0			0		23,60%	0	4,70%	0	0

TREBALLADORS	PAGUES	RÈGIM	TIPUS	SALARI BRUT	SALARI NET	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COST
Chief Marketing Officer	14	General	Fixe	1.477	1.110	19%	286	1.723	23,60%	407	4,70%	81	1.883
Technology Officer	14	General	Fixe	1.108	864	17%	183	1.292	23,60%	305	4,70%	61	1.413
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0
					0		0	0	23,60%	0	4,70%	0	0

Font: Elaboració pròpia

La despesa en recursos humans es compon per els 2 promotors donats d'alta com autònoms societaris, els quals començaran des del moment de la constitució de la societat. D'altra banda, el CMO es contractarà a partir del mes de febrer de 2018, una vegada el *software* i el *hardware* estiguin confeccionats, amb el propòsit d'iniciar el disseny de l'estratègia de màrqueting.

Per últim, a partir de l'agost del segon any, quan es traslladi l'oficina a BCN, s'optarà per contractar un Technology Officer a jornada parcial de 30 hores, qui complementi i ajudi en les tasques del CTO, donat l'augment de clients que es preveu tenir (i tenint en compte que també s'haurà de seguir treballant amb els hotels que ja es tenien com a clients).

Taula 34. Operacions esperades

PRODUCTES / SERVEIS	TIPUS	COMPRES INICIALS	PC	PV	IPC	MARGE	IVA Compres	IVA Vendes	PAGUES	COBRES
Paga i senyal (20% quiosc)	Servei			1.900,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Quiosc d'autoservei (80%)	Producte	3.600,00		7.600,00	2%	52,63%	21,00%	21,00%	30 dies	30 dies
1ª Subscripció anual	Servei			1.000,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	60 dies
Subscripció anual	Servei			1.000,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat
Consultoria personalitzada	Servei			120,00	2%	100,00%	21,00%	21,00%	Comptat	Comptat

UNITATS

COMPRES	TIPUS	INICIALS	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Paga i senyal (20% quiosc)	Servei													
Quiosc d'autoservei (80%)	Producte	0		0	0	0	2	4	0	0	0	0	4	2
1ª Subscripció anual	Servei													
Subscripció anual	Servei													
Consultoria personalitzada	Servei													
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

VENDES	TIPUS	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Paga i senyal (20% quiosc)	Servei		0	0	0	2	4	0	0	0	0	4	2
Quiosc d'autoservei (80%)	Producte		0	0	0	2	4	0	0	0	0	4	2
1ª Subscripció anual	Servei		0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	1
Subscripció anual	Servei		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consultoria personalitzada	Servei		0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>6</b>

Font: Elaboració pròpia

El productes/serveis a través dels quals s'obtenen ingressos són:

- **Quiosc d'autoservei.** Es paga un 20% al comptat com a paga i senyal i el 80% al següent mes, una cop estigui fabricat i instal·lat a l'hotel. Quant a la compra, aquesta ve sota demanda (personalitzada segons la venda, amb la qual cosa no es genera estoc) i el cost de confecció és de 3.600€. Es paga al mateix moment que es cobra, ja que el proveïdor és el mateix soci tecnològic.
- **Subscripció anual.** És el servei que du a terme l'equip emprenedor (principalment el CTO), quant a la realització de controls sorpresa de funcionament, anàlisi d'indicadors i resultats i cursos d'aprenentatge segons actualitzacions. Cal diferenciar la 1ª subscripció anual i les posteriors, ja que aquesta primera es pagarà als 2 mesos de la venda i les altres al comptat cada any natural. No confondre amb el servei de manteniment per part d'Ami Projects (en cas de problemes tècnics), el qual no tindrà un cost durant els tres primers anys, ja que és la duració de la garantia del hardware.
- **Consultoria personalitzada.** Fa referència al portafoli personalitzat que el CEO farà als hotels interessats. Es cobrarà en cas que finalment no accedeixin a invertir en el quiosc d'autoservei, ja que requereix d'hores de treball i suposa un cost.

Els serveis de subscripció anual i consultoria personalitzada apareixen amb un marge del 100%, ja que el cost dels mateixos correspon al salari dels treballadors (per tal de no duplicar-se).

Taula 35. Compres/venes esperades

IMPORT	COMPRES			VENDES		
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Paga i senyal (20% quiosc)	0 €	0 €	0 €	22.800 €	27.132 €	35.582 €
Quiosc d'autoservei (80%)	43.200 €	55.080 €	74.909 €	91.200 €	116.280 €	158.141 €
1ª Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	6.000 €	7.140 €	9.364 €
Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	0 €	3.060 €	11.444 €
Consultoria personalitzada	0 €	0 €	0 €	480 €	734 €	999 €
<b>Total</b>	<b>43.200 €</b>	<b>55.080 €</b>	<b>74.909 €</b>	<b>120.480 €</b>	<b>154.346 €</b>	<b>215.529 €</b>

Font: Elaboració pròpia

Les vendes que es preveuen en aquest escenari esperat es mostren tot seguit:

- **Primer any.** 6 hotels (12 quioscos d'autoservei), 6 subscripcions anuals i 4 consultories personalitzades.
- **Segon any.** 7 hotels (14 quioscos d'autoservei + 1 de nou per a un dels hotels del primer any), 7 subscripcions anuals (més les 6 dels hotels del primer any) i 6 consultories personalitzades.
- **Tercer any.** 9 hotels (18 quioscos d'autoservei + 2 de nous per a dos dels hotels del segon any), 9 subscripcions anuals (més les 13 dels hotels dels dos primers anys) i 8 consultories personalitzades.

Cal especificar que les vendes es realitzaran durant els primers i últims mesos de l'any, ja que durant la temporada alta d'estiu (tot i que a BCN no hi ha gairebé estacionalitat) els hotels no estaran disposats a planificar importants inversions tecnològiques com **Guest Experience**.

El primer any, però, les vendes dels primers mesos seran solament al març i abril (justament coincidint amb les primeres fires i congressos) ja que s'estarà desenvolupant el software i testejant el hardware durant el novembre, desembre, gener i febrer.

Taula 36. Compte de resultats esperat

Pèrdues i Guanys	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020
Vendes	120.480	154.346	215.529
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(43.200)	(55.080)	(74.909)
Despeses de personal	(62.178)	(73.543)	(88.472)
Altres despeses d'explotació	(13.544)	(11.871)	(11.230)
Amortització de l'immobilitzat	(7.486)	(9.388)	(10.191)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
<b>A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>(5.928)</b>	<b>4.464</b>	<b>30.727</b>
Despeses financeres	(688)	(684)	(509)
<b>B) RESULTAT FINANCER</b>	<b>(688)</b>	<b>(684)</b>	<b>(509)</b>
<b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>	<b>(6.616)</b>	<b>3.780</b>	<b>30.218</b>
Impost sobre beneficis	992	(567)	(9.066)
<b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>(5.623)</b>	<b>3.213</b>	<b>21.153</b>

Font: Elaboració pròpia

Per últim, tota la descripció i l'anàlisi realitzat dels ingressos i despeses de l'escenari esperat conclou amb el compte de resultats (pèrdues i guanys). El primer any, tot i obtenir uns ingressos per vendes de **120.480€**, a causa de la gran despesa inicial en el projecte, es tanca l'exercici amb unes pèrdues de **5.928€**. Al principi, és normal que una *startup* contempli pèrdues i, a més a més, tractant-se d'una empresa de base tecnològica. No obstant, aquesta xifra no és gaire elevada, essent fàcil d'assumir amb un esforç en aportació de capital de l'equip emprenedor, per exemple.

Així doncs, dona lloc a l'optimisme i s'observa com a partir del segon any ja s'esperen uns beneficis de **3.213€** i el tercer de **21.153€**. Amb aquest anàlisi, s'esdevé un altre motiu per el qual es justifica el finançament del soci tecnològic en la inversió tecnològica inicial, ja que en 3 anys es pot dir que ja ho podria amortitzar.

### 9.2.2 Escenari pessimista d'ingressos/despeses

Es presenten les diferències principals de l'escenari pessimista d'ingressos/despeses respecte a les dades explicades anteriorment del realista:

Taula 37. Despeses pessimistes

ANY 1	TOTAL	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Lloguers	2.172	362	362	362	362	362	362	0	0	0	0	0	0
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	372	372											
Serveis Bancaris	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres serveis bancaris	0												
Marketing i Publicitat	7.351		0	0	933	3.094	2.730	99	99	99	99	99	99
Subministraments	90	15	15	15	15	15	15	0	0	0	0	0	0
Altres Serveis	726	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>TOTAL SERVEIS EXTERIORS</b>	<b>10.786</b>	<b>809</b>	<b>513</b>	<b>438</b>	<b>1.370</b>	<b>3.532</b>	<b>3.168</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>

Font: Elaboració pròpia



En el primer any, donada l'esperada baixada de vendes solament es podrà pagar l'oficina fins al mes d'abril. A partir de llavors, s'optarà per treballar a la preincubadora del TecnoCampus (gratuït), amb la qual cosa no hi hauran despeses de lloguer ni subministraments.

Quant al segon any, no es podrà assumir la despesa de promocionar-se en la fira IBTM del mes de novembre i, a partir de l'agost de 2018, enlloc de traslladar-se a una oficina de BCN, es tornarà a treballar a la oficina del TecnoCampus (com al principi) amb el cost de subministraments corresponent. El tercer any resta sense cap modificació, seguint la línia del segon.

Respecte a recursos humans, en primer lloc, s'haurà de retallar la jornada laboral del CMO a 30 hores setmanals i no es podrà contractar una quarta persona com Technology Officer com a l'abril de 2018 de l'escenari realista.

Taula 38. Compres/vendes pessimistes

IMPORT	COMPRES			VENDES		
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Paga i senyal (20% quiosc)	0 €	0 €	0 €	15.200 €	19.380 €	27.675 €
Quiosc d'autoservei (80%)	28.800 €	36.720 €	56.182 €	60.800 €	77.520 €	118.606 €
1ª Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	4.000 €	5.100 €	7.283 €
Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	0 €	2.040 €	7.283 €
Consultoria personalitzada	0 €	0 €	0 €	480 €	734 €	999 €
<b>Total</b>	<b>28.800 €</b>	<b>36.720 €</b>	<b>56.182 €</b>	<b>80.480 €</b>	<b>104.774 €</b>	<b>161.845 €</b>

Font: Elaboració pròpia

Els ingressos per vendes de l'escenari pessimista són els següents:

- **Primer any.** 4 hotels (8 quioscos d'autoservei), 4 subscripcions anuals i 4 consultories personalitzades. Un total de 80.480€.
- **Segon any.** 5 hotels (10 quioscos d'autoservei), 5 subscripcions anuals (més les 4 dels hotels del primer any) i 6 consultories personalitzades. Un total de 104.774€.
- **Tercer any.** 7 hotels (14 quioscos d'autoservei + 1 de nou per a un dels hotels del segon any), 7 subscripcions anuals (més les 9 dels hotels dels dos primers anys) i 8 consultories personalitzades. Un total de 161.845€.

Taula 39. Compte de resultats pessimista

Pèrdues i Guanys	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020
Vendes	80.480	104.774	161.845
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(28.800)	(36.720)	(56.182)
Despeses de personal	(57.571)	(62.917)	(62.917)
Altres despeses d'exploació	(11.284)	(5.343)	(8.868)
Amortització de l'immobilitzat	(7.486)	(9.388)	(10.191)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
<b>A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>(24.662)</b>	<b>(9.593)</b>	<b>23.687</b>
Despeses financeres	(688)	(684)	(509)
<b>B) RESULTAT FINANCER</b>	<b>(688)</b>	<b>(684)</b>	<b>(509)</b>
<b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>	<b>(25.349)</b>	<b>(10.278)</b>	<b>23.179</b>
Impost sobre beneficis	3.802	1.542	(6.954)
<b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>(21.547)</b>	<b>(8.736)</b>	<b>16.225</b>

Font: Elaboració pròpia

S'observa, doncs, un resultat negatiu el primer i el segon any difícilment assumible i recuperable a llarg termini, el qual justifica ser un escenari que corroboraria la inviabilitat del projecte emprenedor.

### 9.2.3 Escenari optimista d'ingressos/despeses

Com a últim subapartat referent als ingressos i les despeses, es presenten les diferències més destacades de l'escenari optimista respecta al realista:

Taula 40. Despeses optimistes

ANY 1	TOTAL	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
Lloguers	5.471	362	362	362	362	362	362	550	550	550	550	550	550
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparacions	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transports	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	372	372											
Serveis Bancaris	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	75	0	75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0												
Marketing i Publicitat	7.576		0	0	958	3.119	2.755	124	124	124	124	124	124
Subministraments	210	15	15	15	15	15	15	20	20	20	20	20	20
Altres Serveis	726	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>TOTAL SERVEIS EXTERIORS</b>	<b>14.430</b>	<b>809</b>	<b>512</b>	<b>437</b>	<b>1.395</b>	<b>3.556</b>	<b>3.192</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>755</b>	<b>755</b>

Font: Elaboració pròpia

En el primer any, a causa de l'augment inesperat de vendes gràcies al positiu impacte de la promoció en fires i congressos dels mesos de març i abril, es decideix avançar al maig el trasllat a l'oficina de BCN, amb la qual cosa en aquest mateix mes puja la despesa en lloguers i subministraments.

En relació al màrqueting, en conseqüència també de l'increment en clients reals i potencials, s'augmenta la despesa de màrqueting informal (reunions, *networking...*) a 75€ mensuals. El segon i tercer any segueixen la mateixa línia respecte els canvis del primer.

Quant a recursos humans, destacar que el Technology Officer s'incorporaria en el mateix mes de maig del primer any (coincidint amb el trasllat a BCN) i, tanmateix, ho faria a jornada completa de 40 hores setmanals.

Taula 41. Compres/vendes optimistes

IMPORT	COMPRES			VENDES		
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Paga i senyal (20% quiosc)	0 €	0 €	0 €	30.400 €	34.884 €	43.489 €
Quiosc d'autoservei (80%)	57.600 €	73.440 €	93.636 €	121.600 €	155.040 €	197.676 €
1ª Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	8.000 €	9.180 €	11.444 €
Subscripció anual	0 €	0 €	0 €	0 €	4.080 €	14.566 €
Consultoria personalitzada	0 €	0 €	0 €	480 €	734 €	999 €
<b>Total</b>	<b>57.600 €</b>	<b>73.440 €</b>	<b>93.636 €</b>	<b>160.480 €</b>	<b>203.918 €</b>	<b>268.174 €</b>

Font: Elaboració pròpia

Els ingressos per vendes de l'escenari optimista són els següents:

- **Primer any.** 8 hotels (16 quioscos d'autoservei), 8 subscripcions anuals i 4 consultories personalitzades. Un total de 160.480€.
- **Segon any.** 9 hotels (18 quioscos d'autoservei + 2 de nous per a dos dels hotels del primer any), 9 subscripcions anuals (més les 8 dels hotels del primer any) i 6 consultories personalitzades. Un total de 203.918€.
- **Tercer any.** 11 hotels (22 quioscos d'autoservei + 3 de nous per a tres dels hotels del segon any), 11 subscripcions anuals (més les 17 dels hotels dels dos primers anys) i 8 consultories personalitzades. Un total de 268.174€.

Taula 42. Compte de resultats optimista

Pèrdues i Guanys	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020
Vendes	160.480	203.918	268.174
Variació d'existències	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0
Aprovisionaments	(57.600)	(73.440)	(93.636)
Despeses de personal	(74.956)	(94.861)	(94.861)
Altres despeses d'explotació	(14.928)	(13.978)	(11.671)
Amortització de l'immobilitzat	(7.486)	(9.388)	(10.191)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0
<b>A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>5.510</b>	<b>12.252</b>	<b>57.815</b>
Despeses financeres	(688)	(684)	(509)
<b>B) RESULTAT FINANCER</b>	<b>(688)</b>	<b>(684)</b>	<b>(509)</b>
<b>C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)</b>	<b>4.822</b>	<b>11.567</b>	<b>57.306</b>
Impost sobre beneficis	(723)	(1.735)	(17.192)
<b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>4.099</b>	<b>9.832</b>	<b>40.114</b>

Font: Elaboració pròpia

A priori sembla ser l'escenari idíl·lic. Sí, és possible. Tot i això, no dona peu a gaire realisme, ja que el número de vendes el primer any sobrepassa les expectatives. A més a més, casi cap *startup* acaba amb un resultat positiu (benefici) al finalitzar el primer exercici comptable, la qual cosa confirma un alt grau de viabilitat del projecte empenedor excessivament senzill a simple vista.

### 9.3 Pla de tresoreria

Es realitza el pla de tresoreria tot argumentant-ne els criteris de distribució d'entrades i sortides de caixa. Es mostra per als 3 escenaris d'ingressos/despeses estudiats en l'apartat anterior i fets a partir de l'escenari esperat d'inversió/finançament.

Com tots els punts del pla financer i tots els seus diferents escenaris, el pla de tresoreria també s'ha realitzat a 3 anys. No obstant, es descriurà en els següents subapartats la previsió del primer, amb la qual cosa es podrà fer-ne una idea (gràcies també a les respectives previsions d'ingressos/despeses) de com quedaria en els exercicis següents.

#### 9.3.1 Escenari esperat de tresoreria

En primer lloc i de la mateixa manera que en l'apartat d'ingressos/despeses, s'estudia al detall l'escenari esperat del pla de tresoreria, justificant-ne totes les entrades i sortides de caixa:

Taula 43. Pla de tresoreria esperat

	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	mag-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
<b>Capital</b>	<b>20.973</b>	<b>7.467</b>	<b>7.467</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	17.967	7.467	7.467	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.920</b>	<b>22.920</b>	<b>31.400</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.720</b>	<b>34.320</b>
<b>IYA Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>823</b>	<b>4.813</b>	<b>6.594</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.621</b>	<b>7.207</b>
<b>IYA a cobrar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.762</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.061</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>20.973</b>	<b>22.467</b>	<b>11.229</b>	<b>3.000</b>	<b>4.743</b>	<b>28.794</b>	<b>37.994</b>	<b>2.420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.341</b>	<b>41.527</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Inversions</b>	<b>11.944</b>	<b>9.035</b>	<b>9.035</b>	<b>6.250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions immaterials	9.372	9.035	9.035	2.113	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	2.210	0	0	4.137	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg Termini	362	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.200</b>	<b>14.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.400</b>
<b>IYA Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.512</b>	<b>3.024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.024</b>
<b>Serveis exteriors</b>	<b>901</b>	<b>604</b>	<b>529</b>	<b>1.658</b>	<b>4.273</b>	<b>3.832</b>	<b>649</b>	<b>649</b>	<b>649</b>	<b>649</b>	<b>649</b>	<b>649</b>
<b>Despeses de personal</b>	<b>1.847</b>	<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	<b>3.610</b>	<b>4.098</b>	<b>6.544</b>	<b>4.098</b>	<b>7.789</b>	<b>7.740</b>	<b>4.098</b>	<b>4.098</b>	<b>6.830</b>
Salari NET	1.847	4.347	1.847	2.958	2.958	2.958	2.958	6.649	2.958	2.958	2.958	2.958
IRPF	0	0	0	0	0	2.446	0	0	3.642	0	0	2.732
SST	0	653	653	653	734	734	734	734	734	734	734	734
SSE	0	0	0	0	407	407	407	407	407	407	407	407
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>IYA a pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.511</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.063</b>
<b>Pag a compte IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IS Empreses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>15.191</b>	<b>14.701</b>	<b>12.126</b>	<b>11.580</b>	<b>8.433</b>	<b>19.151</b>	<b>22.233</b>	<b>8.501</b>	<b>12.963</b>	<b>4.809</b>	<b>4.809</b>	<b>30.029</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>5.782</b>	<b>13.547</b>	<b>12.650</b>	<b>4.070</b>	<b>380</b>	<b>10.022</b>	<b>25.783</b>	<b>19.702</b>	<b>6.740</b>	<b>1.930</b>	<b>6.462</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.782</b>	<b>13.547</b>	<b>12.650</b>	<b>4.070</b>	<b>380</b>	<b>10.022</b>	<b>25.783</b>	<b>19.702</b>	<b>6.740</b>	<b>1.930</b>	<b>6.462</b>	<b>17.961</b>

Font: Elaboració pròpia

A primera vista, es pot veure com tots els mesos del primer any, inclosos els inicials (període en el qual es desenvolupa el *software* i, per tant, no es tenen vendes) s'obté un saldo final positiu. Una de les polítiques que **Guest Experience** exigeix es evitar sempre a final de mes un saldo negatiu. D'aquesta manera, s'han planificat les fonts de finançament a l'inici del projecte per tal d'assolir aquest objectiu. Es detallen, tot seguit, els fluxos d'entrada i sortida de caixa mes a mes, tenint en compte que s'ha aplicat el corresponent IVA:

- **Novembre.** Els socis constitueixen la societat, assumint el cost de la SL (498€) i dipositant el capital social (3.006€). Ami Projects aporta 7.467€ per assumir la inversió del primer mes en el *software* i el CEO i el CTO aporten un total de 10.500€. També es contemplen les inversions en dos ordinadors, una impressora i el pack Office per a l'oficina (juntament amb la fiança corresponent). S'identifiquen les sortides de capital de serveis exteriors (lloguer, assegurança, subministraments i altres serveis) i de recursos humans.
- **Desembre.** Ami Projects aporta 7.467€ per assumir la inversió del *software* del segon mes (no coincideix amb els 9.035€ d'inversió immaterial, ja que se li aplica l'IVA). L'ICF accepta la sol·licitud i aporta el préstec de 15.000€ en un moment clau per no quedar-se en saldo positiu durant els pròxims mesos. En serveis exteriors s'inclouen els serveis bancaris per la comissió d'obertura del préstec. Com a despeses de personal, contemplar el pagament de la paga extra de Desembre.
- **Gener.** Per tercer mes consecutiu, el soci tecnològic aporta 7.467€ per assumir la inversió del *software*. Destacar l'IVA a cobrar de 3.762€ (a causa de les anteriors inversions).
- **Febrer.** Al quart mes, Ami Projects aporta 3.000€ per la inversió en el quiosc d'autoservei de testeig. Cal tenir en compte la incorporació a l'equip del CMO, la despesa en merchandising (serveis exteriors) i la inversió en un ordinador, en la pàgina web i en la protecció intel·lectual/disseny/marca del *software* (1.200€).
- **Març.** Comença la primera promoció en el congrés Talent for Tourism (2.995€ serveis exteriors), d'on s'obté la primera venda a un hotel i s'ingressa la paga i senyal dels 2 quioscos d'autoservei i un servei extra de consultoria a un altre client (total 3.920€). Es redueix considerablement el saldo final a causa de l'augment en personal del mes anterior i la despesa en promoció.
- **Abril.** Es cobren els dos quioscos d'autoservei del mes anterior i es ven a dos hotels més, obtenint els ingressos corresponents de 4 pagues i senyal de 4 quioscos (més un altre servei extern de consultoria). Total 22.920€. Es reflexa la despesa en la compra dels respectius quioscos (3.600€/u incloent la instal·lació). En serveis exteriors destacar la promoció en la fira B-Travel (1.681€) i el congrés BCN Tourist Summit (950€). Les despeses de personal augmenten a causa del pagament d'IRPF acumulat.
- **Maig.** Es cobra la subscripció anual de l'hotel del març i els 4 quioscos d'autoservei dels dos hotels de l'abril (31.400€). No s'obtenen noves vendes. S'assumeix, doncs, el cost de compra dels 4 quioscos d'autoservei (14.400€).
- **Juny.** Al mes de juny solament destacar l'ingrés de la subscripció anual dels dos hotels venuts a l'abril (2.000€) i el pagament de la segona paga extra d'estiu, el qual fa augmentar la despesa en personal.
- **Juliol.** Sense vendes. La despesa en personal augmenta, ja que toca pagar l'IRPF acumulat d'altres mesos. Tanmateix, es paga l'IVA de les vendes dels mesos anteriors (4.511€).
- **Agost.** Tampoc té vendes, ja que com bé s'ha dit al llarg del pla financer, als mesos d'estiu els hotels no estan disposats a planificar grans inversions tecnològiques. Es segueixen pagant els costos en lloguer, subministraments, altres serveis (programes informàtics) i despeses mensuals de màrqueting (reunions i posicionament SEO/SEM).
- **Setembre.** Comencen les primeres vendes de finals d'any. En concret, a dos hotels, els quals fan ingressar un total de 4 pagues i senyal dels quioscos d'autoservei, més un servei extra de consultoria venut a un altre hotel (7.720€).
- **Octubre.** S'ingressen els 4 quioscos d'autoservei venuts al mes anterior, juntament amb la paga i senyal de 2 quioscos més per la venda a l'octubre d'un hotel i un servei de consultoria (34.320€). Conseqüentment, s'assumeix el cost de compra dels quioscos (14.400€). Es paga un elevat import d'IVA de 5.063€ per les vendes anteriors.

Fins aquí, s'han pogut detallar totes les entrades i sortides de caixa del primer any. En definitiva, es pot assenyalar que els fluxos de saldo final varien en funció de l'estacionalitat de les vendes de **Guest Experience**, condicionat per la prèvia estacionalitat dels hotels a BCN. Al primer any, aquestes variacions es noten de manera considerable, ja que el saldo final solament es manté elevat durant els mesos de març, abril i maig, i, posteriorment al setembre i octubre. A partir del segon any ja s'aconsegueix obtenir un saldo final més regular, el qual, però, sempre es veurà perjudicat als mesos d'estiu.

### 9.3.2 Escenari pessimista de tresoreria

L'escenari pessimista del pla de tresoreria segueix la mateixa línia que l'escenari esperat, però amb la previsió negativa d'ingressos/despeses. Així doncs, s'especifiquen les principals diferències a tenir en compte respecte a l'escenari explicat en el subapartat anterior:

- **Febrer.** A partir d'aquest mes la despesa en recursos humans es menor (davant l'escenari esperat) per què el CMO s'incorpora a jornada parcial de 30 hores.
- **Març.** Solament s'aconsegueix vendre a un hotel, amb la qual cosa es redueixen els ingressos per vendes de paga i senyal a solament 2 quioscos d'autoservei, més el servei de consultoria (3.920€).
- **Abril.** S'ingressa l'import de la venda dels 2 quioscos d'autoservei del mes de març, la paga i senyal d'un hotel venut a l'abril i un servei de consultoria (19.120€). Es paga l'import de 7.200€ de la compra/instal·lació dels 2 quioscos.
- **Maig.** S'ingressa l'import de la venda dels 2 quioscos d'autoservei del mes d'abril i la subscripció anual de l'hotel venut al març (16.200€). D'igual manera, es paga l'import de 7.200€ de la compra dels 2 quioscos. D'altra banda, degut a la previsió negativa de vendes, es trasllada l'oficina a la preincubadora (gratuït); baixa la despesa de serveis exteriors considerablement a 193€.
- **Juny.** Solament s'ingressa la subscripció anual de l'hotel venut al mes d'abril (1.000€).
- **Setembre.** Es ven a un sol hotel i entra capital per la paga i senyal dels 2 quioscos d'autoservei i un servei extra de consultoria personalitzada a un hotel extern (3.920€).
- **Octubre.** Es ven a un altre hotel. S'ingressa la paga i senyal, els 2 quioscos d'autoservei del mes de setembre i un servei extra de consultoria (19.120€). Per contra, es satisfà el pagament de 7.200€ de la compra/instal·lació dels hardware.

En resum, tot i que es retalli en despeses mensuals com la jornada de treball del CMO o el lloguer de l'oficina, el fet de preveure una baixada en les vendes provoca un greu problema: tenir 3 mesos al descobert amb saldo negatiu (juliol, agost i setembre). Això corrobora la no acceptació d'aquesta escenari en el projecte, donada la no voluntat d'endeutar-se més i demanar un altre préstec o pòlissa de crèdit. Es mostra en la pàgina següent.

Taula 44. Pla de tresoreria pessimista

	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	mag-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
<b>Capital</b>	<b>20.973</b>	<b>7.467</b>	<b>7.467</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	17.967	7.467	7.467	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.920</b>	<b>19.120</b>	<b>16.200</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.920</b>	<b>19.120</b>
<b>IYA Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>823</b>	<b>4.015</b>	<b>3.402</b>	<b>210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>823</b>	<b>4.015</b>
<b>IYA a cobrar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.762</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.061</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>20.973</b>	<b>22.467</b>	<b>11.229</b>	<b>3.000</b>	<b>4.743</b>	<b>24.196</b>	<b>19.602</b>	<b>1.210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.743</b>	<b>23.135</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>498</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Inversions</b>	<b>11.944</b>	<b>9.035</b>	<b>9.035</b>	<b>6.250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions immaterials	9.372	9.035	9.035	2.113	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	2.210	0	0	4.137	0	0	0	0	0	0	0	0
Finances a llarg Termini	362	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.200</b>	<b>7.200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.200</b>
<b>IYA Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.512</b>	<b>1.512</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.512</b>
<b>Serveis exteriors</b>	<b>901</b>	<b>604</b>	<b>529</b>	<b>1.658</b>	<b>4.273</b>	<b>3.833</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>193</b>	<b>193</b>
<b>Despeses de personal</b>	<b>1.847</b>	<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	<b>3.364</b>	<b>3.730</b>	<b>5.971</b>	<b>3.730</b>	<b>7.154</b>	<b>6.962</b>	<b>3.730</b>	<b>3.730</b>	<b>6.154</b>
Salari NET	1.847	4.347	1.847	2.711	2.711	2.711	2.711	6.136	2.711	2.711	2.711	2.711
IRPF	0	0	0	0	0	2.241	0	0	3.232	0	0	2.424
SST	0	653	653	653	713	713	713	713	713	713	713	713
SSE	0	0	0	0	305	305	305	305	305	305	305	305
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>IYA a pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.981</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.613</b>
<b>Pag a compte IS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IS Empreses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>15.191</b>	<b>14.702</b>	<b>12.127</b>	<b>11.334</b>	<b>8.065</b>	<b>18.578</b>	<b>12.697</b>	<b>7.410</b>	<b>9.198</b>	<b>3.985</b>	<b>3.985</b>	<b>17.734</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>5.782</b>	<b>13.547</b>	<b>12.649</b>	<b>4.315</b>	<b>993</b>	<b>6.611</b>	<b>13.516</b>	<b>7.316</b>	<b>-1.882</b>	<b>-5.867</b>	<b>-5.109</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.782</b>	<b>13.547</b>	<b>12.649</b>	<b>4.315</b>	<b>993</b>	<b>6.611</b>	<b>13.516</b>	<b>7.316</b>	<b>-1.882</b>	<b>-5.867</b>	<b>-5.109</b>	<b>292</b>

Font: Elaboració pròpia

### 9.3.3 Escenari optimista de tresoreria

L'escenari optimista del pla de tresoreria segueix la mateixa línia que l'escenari esperat, però amb la previsió positiva d'ingressos/despeses. Així doncs, s'especifiquen les principals diferències a tenir en compte respecte a l'escenari explicat en el primer subapartat:

- **Febrer.** A partir d'aquest mes la despesa en serveis exteriors (màrqueting) s'incrementa, ja que es passa a comptabilitzar 75€ mensuals en concepte de màrqueting informal; reunions, *networking*, etc.
- **Març.** S'aconsegueix vendre a 2 hotels, ingressant 2 pagues i senyals de 4 quioscos d'autoservei, més un servei extra de consultoria (7.720€).
- **Abril.** S'ingressa l'import de la venda dels 4 quioscos d'autoservei del mes de març, la paga i senyal dels 2 hotels venuts a l'abril i un servei de consultoria (38.120€). Es paga l'import de 14.400€ de la compra/instal·lació dels 4 quioscos.
- **Maig.** S'ingressa l'import de la venda dels 4 quioscos d'autoservei del mes d'abril i les subscripcions anuals dels hotels venuts al març (32.400€). D'igual manera, es paga l'import de 14.400€ de la compra dels 4 quioscos. D'altra banda, degut a la previsió positiva de vendes, es trasllada l'oficina BCN, incrementant els serveis exteriors mensuals (respecte l'escenari esperat) a causa del lloguer i els subministraments (+ 570€). S'incorpora un Technology Officer a l'equip a jornada completa de 40 hores setmanals (es veu repercutit un augment considerable en despeses de personal a partir del juny).
- **Juny.** Solament s'ingressa la subscripció anual dels hotels venuts al mes d'abril (2.000€).
- **Setembre.** Es ven a 2 hotels i entra capital per la paga i senyal dels 4 quioscos d'autoservei i un servei extra de consultoria personalitzada a un hotel extern (7.720€).
- **Octubre.** Es ven a 2 hotels més. S'ingressa la paga i senyal, els 4 quioscos d'autoservei del mes de setembre i un servei extra de consultoria (38.120€). Per contra, es satisfà el pagament de 14.400€ de la compra/instal·lació dels hardware.

En definitiva, tot i l'augment en despeses mensuals com el lloguer de l'oficina de BCN o la incorporació d'un quart membre a l'equip de treball, la previsió optimista de vendes fa que en tot moment es tingui un saldo final positiu bastant elevat i sense cap previsió de risc. Com bé s'ha dit anteriorment en l'anàlisi de l'escenari optimista d'ingressos/despeses, a priori sembla ser l'escenari idíl·lic. Tot i això, no és molt realista ja que les vendes sobrepassen les expectatives i el saldo final mig del primer any és de 14.385,67€; gairebé inassolible. Es mostra en la pàgina següent:



Taula 45. Pla de tresoreria optimista

	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	mag-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
<b>Capital</b>	<b>20.973</b>	<b>7.467</b>	<b>7.467</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	3.006	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportacions de Socis	17.967	7.467	7.467	3.000	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.720</b>	<b>38.120</b>	<b>32.400</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.720</b>	<b>38.120</b>
<b>IVA Vendes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.621</b>	<b>8.005</b>	<b>6.804</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.621</b>	<b>8.005</b>
<b>IVA a cobrar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.762</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENTRADES DE CAPITAL</b>	<b>20.973</b>	<b>22.467</b>	<b>11.229</b>	<b>3.000</b>	<b>9.341</b>	<b>46.125</b>	<b>39.204</b>	<b>2.420</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.341</b>	<b>46.125</b>
<b>Despeses de constitució</b>	<b>498</b>											
<b>Inversions</b>	<b>11.944</b>	<b>9.035</b>	<b>9.035</b>	<b>6.250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversions immaterials	9.372	9.035	9.035	2.113	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions materials	2.210	0	0	4.137	0	0	0	0	0	0	0	0
Fiances a llarg Termini	362	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finançament</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstecs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.400</b>	<b>14.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.400</b>
<b>IVA Compres</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.024</b>	<b>3.024</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.024</b>
<b>Serveis exteriors</b>	<b>901</b>	<b>604</b>	<b>529</b>	<b>1.688</b>	<b>4.303</b>	<b>3.863</b>	<b>913</b>	<b>913</b>	<b>913</b>	<b>913</b>	<b>913</b>	<b>913</b>
<b>Despeses de personal</b>	<b>1.847</b>	<b>5.000</b>	<b>2.500</b>	<b>3.610</b>	<b>4.098</b>	<b>6.544</b>	<b>5.208</b>	<b>10.578</b>	<b>10.195</b>	<b>5.696</b>	<b>5.696</b>	<b>9.284</b>
Salari NET	1.847	4.347	1.847	2.958	2.958	2.958	4.068	8.950	4.068	4.068	4.068	4.068
IRPF	0	0	0	0	0	2.446	0	0	4.499	0	0	3.589
SST	0	653	653	653	734	734	734	815	815	815	815	815
SSE	0	0	0	0	407	407	407	813	813	813	813	813
<b>Despeses financeres</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
<b>IVA a pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.617</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.414</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.926</b>
<b>Pag a compte IS</b>	<b>0</b>	<b>123</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>246</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>369</b>
<b>IS Empreses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SORTIDES DE CAPITAL</b>	<b>15.191</b>	<b>14.824</b>	<b>12.126</b>	<b>11.611</b>	<b>8.464</b>	<b>29.756</b>	<b>23.608</b>	<b>11.554</b>	<b>15.584</b>	<b>6.671</b>	<b>6.671</b>	<b>32.979</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0</b>	<b>5.782</b>	<b>13.424</b>	<b>12.527</b>	<b>3.916</b>	<b>4.794</b>	<b>21.163</b>	<b>36.759</b>	<b>27.626</b>	<b>12.041</b>	<b>5.370</b>	<b>8.040</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.782</b>	<b>13.424</b>	<b>12.527</b>	<b>3.916</b>	<b>4.794</b>	<b>21.163</b>	<b>36.759</b>	<b>27.626</b>	<b>12.041</b>	<b>5.370</b>	<b>8.040</b>	<b>21.186</b>

Font: Elaboració pròpia

## 9.4 Anàlisi de viabilitat del projecte

L'últim pas del pla financer conclou amb l'anàlisi de la viabilitat del projecte. En aquest apartat, s'estudien els resultats i ratis financers obtinguts en base a l'escenari econòmic esperat a tres anys vista, amb l'objectiu de poder determinar la viabilitat o no de **Guest Experience**.

En primer lloc, com bé s'ha vist i explicat anteriorment, **el compte de resultats (pèrdues i guanys) presenta unes xifres que donen lloc a l'optimisme**. Solament s'obtenen pèrdues durant el primer exercici (-5.928€) i, aquestes, poden ser fàcilment assumibles per part de de l'accionariat amb un petit esforç econòmic. Tanmateix, és normal que totes les empreses de nova creació tinguin pèrdues durant els seus inicis. A partir del segon any, l'empresa ja obtindria uns beneficis de 3.213€ i, al tercer, s'incrementarien fins arribar als 21.153€. Per tant, es pot afirmar que la previsió de resultats anuals és realista i positiva a llarg termini.

En segona instància, tal i com també s'ha observat i comentat en l'apartat previ, **s'assoleix un dels principis comptables més importants: mantenir el saldo final del pla de tresoreria en positiu**. Des de la constitució de la societat al novembre tots els mesos aconseguixen tenir un flux de caixa positiu. Aquest fet és gràcies a la òptima planificació del finançament propi i aliè respecte a la previsió d'ingressos i despeses futures.

Taula 46. Balanç de situació

ACTIU	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020
<b>A) ACTIU NO CORRENT</b>	<b>23.539</b>	<b>17.331</b>	<b>8.336</b>
Immobilitzat intangible	17.730	11.605	4.746
Immobilitzat material	4.455	3.811	2.678
Fiances i Dipòsits	362	912	912
Impost de societats	992	1.004	0
<b>B) ACTIU CORRENT</b>	<b>41.608</b>	<b>48.632</b>	<b>79.661</b>
Deutors comercials i altres compt	23.647	22.924	23.383
Clients	22.022	21.228	21.653
Iva a cobrar	1.625	1.696	1.730
Efectiu i altres actius líquids equiv	17.961	25.707	56.278
<b>TOTAL ACTIU (A+B)</b>	<b>65.146</b>	<b>65.963</b>	<b>87.997</b>
PATRIMONI NET I PASSIU	31/10/2018	31/10/2019	31/10/2020
<b>A) PATRIMONI NET</b>	<b>33.283</b>	<b>36.496</b>	<b>57.649</b>
A-1) Fons propis	33.283	36.496	57.649
Capital Social	3.006	3.006	3.006
Reserves	0	0	0
Altres aportacions de socis	35.900	35.900	35.900
Resultats negatius d'exercicis	0	-5.623	-2.411
Resultat de l'exercici	-5.623	3.213	21.153
A-2) Subvencions, donacions i lleg	0	0	0
<b>B) PASSIU NO CORRENT</b>	<b>11.822</b>	<b>8.185</b>	<b>4.362</b>
Deutes a llarg termini	11.822	8.185	4.362
Préstecs	11.822	8.185	4.362
Leasings	0	0	0
<b>C) PASSIU CORRENT</b>	<b>20.041</b>	<b>21.282</b>	<b>25.985</b>
Deutes a curt termini	3.178	3.637	3.823
Préstecs	3.178	3.637	3.823
Creditors comercials i altres comp	16.863	17.645	22.163
Proveïdors	8.712	8.886	9.064
IVA a pagar	4.225	4.284	4.370
IRPF	2.786	2.969	2.969
Seguretat Social	1.140	1.506	1.506
Impost de societats	0	0	4.254
<b>TOTAL DE PATRIMONI NET I PAS</b>	<b>65.146</b>	<b>65.963</b>	<b>87.997</b>

Font: Elaboració pròpia

Seguidament, el **balanç de situació** mostra una estructura caracteritzada per l'increment en gran mesura del % d'actiu corrent respecte el total de l'actiu, arribant a representar fins a un 90,53% el tercer any. Aquest fet es deu a l'augment del líquid de tresoreria any rere any en contraposició de la no inversió en actiu no corrent. No és gaire usual i s'haurà de tenir en

compte de cara al futur, possiblement intentant destinar aquest líquid en noves inversions. D'altra banda, es redueix el passiu no corrent i creix el deute a curt termini. No obstant, el patrimoni net ve en augment gràcies a la previsió de beneficis futurs, fent que contraresti l'augment del passiu corrent. Així doncs, **Guest Experience** compta amb una situació de liquiditat positiva, tant que podria fins i tot autofinançar-se l'immobilitzat a partir dels recursos propis.

Taula 47. Fons de maniobra

FONS DE MANIOBRA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Actiu corrent	41.608	48.632	79.661
Passiu corrent	20.041	21.282	25.985
<b>FONS DE MANIOBRA</b>	<b>21.567</b>	<b>27.350</b>	<b>53.675</b>

Font: Elaboració pròpia

El **Fons de maniobra** positiu els 3 primers anys confirma la disponibilitat per finançar les NOF (Necessitats Operatives de Fons) un cop s'ha finançat l'immobilitzat. D'aquesta manera, com la tendència positiva va en increment, es pot dir que **es constitueix una estructura financera sòlida com a empresa**.

Taula 48. EBITDA

EBITDA			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>BAI</b>	<b>-6.616</b>	<b>3.780</b>	<b>30.218</b>
Intereses	688	684	509
<b>BAII</b>	<b>-5.928</b>	<b>4.464</b>	<b>30.727</b>
Amortitzacions	7.486	9.388	10.191
<b>EBITDA</b>	<b>1.558</b>	<b>13.852</b>	<b>40.918</b>

Font: Elaboració pròpia

Que l'**EBITDA** (Benefici Abans d'Interessos, Impostos, Depreciacions i Amortitzacions) sigui positiu el primer any és una dada molt important que ajuda a corroborar la viabilitat del projecte. Per què? Perquè tot i que el benefici final del primer any, com bé s'ha vist, és negatiu, **el benefici operatiu és positiu**; després de restar a les vendes el CMV (Cost de la Mercaderia Venuda) i les OPEX (salaris i despeses generals). És a dir, el rendiment de les vendes en les operacions ordinàries del primer any no dona pèrdues. Aquest fet dona lloc a l'optimisme.

Taula 49. Rendibilitat dels ingressos

RENTABILITAT DELS INGRESSOS			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	120.480	154.346	215.529
BAI	-6.616	3.780	30.218
<b>RENTABILITAT DELS INGRESSOS</b>	<b>-5,49%</b>	<b>2,45%</b>	<b>14,02%</b>

Font: Elaboració pròpia

Malgrat que la **rendibilitat dels ingressos** s'esdevingui negativa el primer exercici (cosa normal, ja que s'obtenen pèrdues), aquesta mostra una perspectiva de creixement fent que els ingressos per vendes donin una rendibilitat positiva respecte el BAI (Benefici Abans d'Impostos).

Taula 50. Valor Actual Net

VAN			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Any	1	2	3
Cash-flow	17.961	7.747	30.570
Taxa actualització	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualitzat	17.609	7.446	28.807
<b>VAN</b>	<b>140.146</b>	<b>122.537</b>	<b>115.091</b>

Font: Elaboració pròpia

El **VAN** (Valor Actual Net) d'un projecte d'inversió com és **Guest Experience** és un element transcendental, ja que mostra la equivalència financera en € a dia d'avui. En aquest cas, el valor que crea l'empresa el primer any és realment considerable, ascendint a un total de 140.146€.

Taula 51. Taxa Interna de Rendibilitat

TIR			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Inversió	30.531	3.169	2.200
Cash-flow	17.961	7.747	30.570
	-35.900	17.961	7.747
<b>TIR</b>	<b>56%</b>		

Font: Elaboració pròpia

La **TIR** (Taxa Interna de Rendibilitat) diu la rendibilitat anual del projecte dels diferents anys de forma conjunta. En el moment zero, es pot observar la inversió inicial anteriorment justificada de 35.900€. A priori, la TIR del 56% és una xifra molt elevada. Aquest fet es deu a que no es contempla un pla d'acció amb el líquid obtingut del flux de caixa i, conseqüentment, tampoc es produeix una inversió determinant en els posteriors anys. Si es tinguessin en compte aquestes dues aportacions, es seguiria contemplant una TIR positiva (superior a la rendibilitat mínima exigida el projecte), però no desmesuradament elevada.

Taula 52. Punt d'equilibri

PUNT D'EQUILIBRI			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Vendes	120.480	154.346	215.529
Despeses Fixes	83.896	95.487	110.402
Marge Brut	77.280	99.266	140.620
% MB	64,14%	64,31%	65,24%
<b>PUNT D'EQUILIBRI</b>	<b>130.794</b>	<b>148.470</b>	<b>169.213</b>
<b>PUNT D'EQUILIBRI MENSUAL</b>	<b>10.899</b>	<b>12.372</b>	<b>14.101</b>

Font: Elaboració pròpia

És important saber el **punt d'equilibri** a partir del qual l'empresa cobreix les despeses i pot començar a obtenir beneficis. En el primer exercici, ja sabent que **Guest Experience** contempla pèrdues, no s'arriba a assolir el nº d'ingressos necessari com a punt d'equilibri. Per contra, durant els dos següents anys es mostra una tendència a l'alça en la qual els ingressos per vendes fan que es cobreixin costos i cada cop s'obtinguin més beneficis a llarg termini.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Benefici Net}}{\text{Recursos Propis}} \quad \text{ROE any 2} = \frac{3.213}{36.496} = 8,81\% \quad \text{ROE any 3} = \frac{21.153}{57.649} = 36,7\%$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Actiu Net}} \quad \text{ROA any 2} = \frac{4.464}{74.285} = 6\% \quad \text{ROA any 3} = \frac{30.727}{131.607} = 23,35\%$$

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{Interessos}} \quad \text{any 2} = \frac{4.464}{684} = 6,53 \quad \text{any 3} = \frac{30.727}{509} = 60,37$$

Respecte a l'anàlisi de tres dels ratis del compte de resultats, cal dir que es tenen en compte a partir del segon any, ja que els respectius resultats del primer exercici no són representatius (a causa del resultat negatiu). Tant la Rendibilitat dels Recursos Propis (**ROE**; el valor que li dones a l'accionista) com la Rendibilitat dels Actius (**ROA**; si es finança amb RRPP) obtenen uns resultats positius al segon any, els quals es veuen considerablement incrementats a partir del tercer curs.

A més a més, s'analitza el rati **EBIT/Interessos**, amb el propòsit de veure "quantes vegades es pot pagar els interessos amb el Benefici abans d'Interessos i d'Impostos". El que es pretén és saber si el banc estaria disposat a finançar a través d'un préstec. Com s'interpreta? El resultat ha de ser > 2,5 per a que el banc ho accepti. En ambdós casos aquesta xifra és superior, amb la qual cosa es pressuposa correcta la validació del préstec per part de les entitats bancàries.

Taula 53. Payback

PAYBACK			
	ANY 1	ANY 2	ANY 3
			✓

Font: Elaboració pròpia

Per últim, l'estudi del **Payback** és un dels moments clau del projecte, ja que significa el temps de recuperació de l'empresa. És a dir, el període en el qual la inversió està recuperada. En el cas de **Guest Experience**, s'esdevé esperançador afirmar que la inversió empresarial estarà recuperada al tercer any.

Com a conclusió, una vegada estudiats i analitzats en el present apartat tots els aspectes més importants de l'estructura econòmic-financera del projecte (compte de resultats, pla de tresoreria, balanç de situació i situació de ratis financers), es pot afirmar que **Guest Experience s'esdevé un projecte empenedor viable i amb perspectives positives de creixement tant a curt com a llarg termini**.

## CONCLUSIONS GENERALS

Com a conclusions generals del projecte empenedor, es pretén presentar en aquest apartat un breu resum de les parts més importants desenvolupades del pla d'empresa amb el propòsit d'identificar diversos criteris més enllà de l'àmbit econòmic-financer, els quals contribueixin a confirmar la viabilitat de **Guest Experience**.

En primer lloc, cal destacar la importància de la **motivació personal del projecte**, en la qual aquest s'emprèn fruit de la darrera experiència laboral com a recepcionista, amb l'objectiu de millorar certs aspectes negatius en el treball mitjançant l'esperit proactiu i innovador. L'entusiasme i l'ambició personals són, de ben segur, els ingredients principals d'èxit futur del projecte empenedor.

Segonament, a nivell de **conceptualització i justificació del negoci**, s'identifica un públic objectiu concret, tenint en consideració les seves necessitats i les dels seus usuaris. Tanmateix, es defineix una proposta de valor diferenciadora en base a un anàlisi exhaustiu de la competència (i avalada per diversos professional del sector hotelier). Així doncs, es pot afirmar que **Guest Experience** és un projecte innovador per les següents raons:

- ✓ Canvia radicalment el procés tradicional de *check-in* en els hotels de la mà de la tecnologia.
- ✓ Respon a les tendències de futur com són els millennials, l'automatització dels processos i la millora de l'experiència de l'usuari.
- ✓ **Oceà blau**: ofereix un producte que disposa de funcionalitats més enllà del *check-in*, les quals substitueixen la funció de *guest service*.

Tot seguit, es desenvolupa un **pla de màrqueting** orientat la nova dinàmica de les 4C's, en la qual el negoci es centra en el consumidor. A més a més, es defineix un pla de comunicació ben definit a través de canals com són les fires i congressos de Barcelona.

Quant al **pla d'operacions**, destacar el següent. Donat que el CORE del projecte és l'àmbit tecnològic, s'ha contactat de primera mà amb un proveïdor el qual s'identifica com a soci tecnològic (Ami Projects). Serà l'encarregat de desenvolupar el *software* únic i produir i personalitzar el hardware per a cada hotel. Altrament, es dissenya un procés de producció ben detallat des de la captació del client fins a la fidelització i un altre del propi procés de fabricació del producte del proveïdor.

En cinquena instància, es disposa un **pla de recursos humans** estructurat de manera circular. És a dir, l'hotel i l'hoste, com client i usuari, es situen al centre de l'organigrama i a partir de les seves necessitats s'identifiquen les tasques i responsabilitats de cada membre de l'equip. Per afegiment, s'introdueix en l'organigrama el soci tecnològic, ja que s'hauran de tenir en compte les seves decisions a curt i llarg termini.

Respecte al **pla jurídic-fiscal**, destacar que **Guest Experience** es constitueix com una Societat Limitada amb una administració mancomunada per el CEO i el soci tecnològic. S'han estudiat tots els requisits i normatives legals a tenir en compte per tal de poder emprendre el projecte de manera adequada des d'un bon inici.

En afegiment, com bé s'ha detallat en l'apartat anterior, l'anàlisi del **pla econòmic-financer** reafirma la viabilitat del projecte (en termes econòmics) i les perspectives positives de creixement tant a curt com a llarg termini. D'igual manera, cal ressaltar la possibilitat real d'obtenir finançament, d'una banda, per part dels FFF (*Friends, Family and Fools*) del CEO i el CTO i, d'altra banda, per part del soci tecnològic. En aquesta línia, Ami Projects s'esdevé el padrí de **Guest Experience** ja que invertirà capital en el desenvolupament d'un *software* únic; es suporta el cost de la inversió pagant amb participacions de la empresa al soci tecnològic.

Per últim, és important apuntar diversos **aspectes de millora de cara al futur**. Sempre que el negoci doni el rendiment esperat a nivell de vendes, s'hauria de preveure a llarg termini ampliar les vendes geogràficament a grans ciutats turístiques d'àmbit estatal com per exemple Madrid. En la mateixa línia, obrir noves oficines a indrets estratègics per establir un millor contacte amb els hotels i incrementar els membres de l'equip de treball. Finalment, seguir mantenint una relació cordial i propera amb el soci tecnològic, ja que el CORE del projecte recau en la seva capacitat tecnològica per desenvolupar i millorar el producte.

## VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

Amb aquestes últimes paraules es posa punt i final a un llarg camí. Sacrifici, constància, disciplina, treball, treball i més treball... Més que compensats per la satisfacció i l'orgull d'haver desenvolupat des del principi un projecte empenedor cuidat fins al detall. Em permetrà l'estimat lector del present document continuar els darrers passos d'aquest discurs en l'expressió de la primera persona.

M'omple d'alegria i, alhora tristesa, acabar el Treball Final de Grau d'una etapa inoblidable de la meua vida. L'experiència del dia a dia m'ha fet madurar com a persona i aprendre que només cal un ingredient per a fer-ho tot possible: esforç. Aquest treball s'esdevé el reflex de la meua passió pel món del turisme, l'estima de l'esperit empenedor i la ferma voluntat de "demostrar tot el que valc".

Voldria agrair de tot cor, a totes les persones que m'han ajudat durant la realització del present projecte. Especialment, a la meua tutora Màrian Buil per la seva implicació demostrada i confiança dipositada en mi, i al meu entorn familiar i més proper pels consells donats i el suport constant incondicional. A més a més, agrair altrament a tots els professionals del sector amb els que he pogut contactar, els quals han contribuït a donar forma a un projecte que, ara sí, puc afirmar que ha sigut fins a dia d'avui un dels reptes, tant professional com personalment, més motivadors de la meua vida!



## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

En el present apartat del projecte es recullen totes les referències bibliogràfiques requerides per al desenvolupament del projecte emprenedor. Dividides per categories, s'esdevenen com a recurs i alhora font general (continuadament consultada) de procedència de molts dels continguts especificats al llarg del treball.

### Fonts electròniques

- Google. *Web, notícies e imàgenes* [en línia]. Disponible a: <<https://www.google.es/>>.
- Google scholar. *Académico* [en línia]. Disponible a: <<https://scholar.google.es/>>.
- Hosteltur. *Notícies de turismo* [en línia]. Disponible a: <<http://www.hosteltur.com/>>.
- Instituto Tecnológico Hotelero. *Innovación y tecnología para el sector hotelero* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ithotelero.com/>>.
- Instituto Nacional de Estadística. *Hostelería y turismo* [en línia]. Disponible a: <[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)>.
- Idescat. *Anuario estadístico de Cataluña; turismo* [en línia]. Disponible a: <<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=9&lang=es>>.
- Roommatik. *Auto check-in para hoteles* [en línia]. Disponible a: <<http://www.roommatik.com/index.php>>.
- Point of Kiosk. *Kiosko de autoservicio innovador* [en línia]. Disponible a: <<http://pointofkiosk.com/pok/#inicio>>.
- Domotel. *Especialistas en tecnología y gestión hotelera* [en línia]. Disponible a: <<http://www.domotel.net/>>.
- Innovahotel. *Soluciones integrales innovadoras* [en línia]. Disponible a: <<http://www.innovahotel.com/>>.
- Ariane. *Enabling guest check-in experiences* [en línia]. Disponible a: <<http://www.ariane.com/index.php/en/>>.
- Clock-software. *Hotel software re-invented* [en línia]. Disponible a: <<https://www.clock-software.com/>>.
- AMI Projects. *Proveïdor software/hardware* [en línia]. Disponible a: <<http://www.amiprojects.com/>>.

### Material d'assignatures cursades

- ARAUJO, Alex. *Sistemes d'Informació*, 2012. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- OLLER, Jordi. *Operacions i Processos*, 2013. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- CRESPO, Patricia. *Organització de l'Empresa Turística*, 2014. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- BERNADÓ, Ester. *Creativitat i Innovació*, 2015. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- LUIS, Carolina. *El Pla de Màrqueting*, 2015. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- SEDA, Gemma. *Noves tendències d'Administració Empresarial*, 2016. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- BUIL, Màrian. *Creació d'Empreses Innovadores de Base Tecnològica*, 2016. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.
- CELMA, M<sup>a</sup> Dolors; RAYA, Josep M<sup>a</sup> i TARANGO, Yolanda. *Elaboració de Projectes*, 2016. Doble Grau d'ADE i Turisme, TecnoCampus.

### Fonts literàries

- ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 6a ed. USA: PlanningShop University, 2015. ISBN 978-1-933895-46-8.

- JAIME, José. *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. 4a ed. Barcelona: ESIC Editorial, 2015. ISBN 9788415986980.
- ALCARAZ, Rafael. *El emprendedor de éxito*. 4a ed. México DF: Mc Graw Hill, 2011. ISBN 978-607-15-0611-5.
- BLANK, Steve i DORF, Bob. *The StartUp Owner's Manual*. 1a ed. California: K & S Ranch, 2012. ISBN 9780984999309.
- KOTLER, Philip i ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 11a ed. México: Pearson Education, 2013. ISBN 978-607-32-1722-4

### Articles d'investigació

- BRICCONSULTING. Hosteltur. *Informe del Mercado de Hoteles de Barcelona*, juliol de 2015, p. 10-12.
- AJUNTAMENT DE BCN; DIPUTACIÓ DE BCN; BCN TURISME. Barcelona: ciutat i entorn. *Estadístiques de turisme*, 2015, p. 8-16.
- INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO. ITH HotelTech INTO 2015. *Radiografía de la inversión tecnológica de las cadenas hoteleras españolas*, 2015, p 6-8.
- ERNST & YOUNG. *Indicadores económicos de la industria hotelera española*, 2013, p 19-24.
- BONILLA, Jorge. Nuevas tendencias del turismo y las tecnologías de la información y las comunicaciones. *Anuario Turismo y Sociedad*, 2013, vol. XIV, p. 33-45.

## ANNEXOS

### Evidències de contacte: entrevistes

*Manuel Matutes Mestre*

**1: Cree usted que el sector del turismo y en concreto los hoteles pueden sacar provecho de los beneficios que ofrece la tecnología hoy en día? En qué medida puede resultar positivo tanto para el hotel como para el huésped?**

Sin, sin duda. La tecnología en el ámbito hotelero proporciona muchos aspectos positivos a huéspedes y hoteleros que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Conocer mejor al cliente y sus necesidades
- Mejorar la experiencia del cliente y personalización
- Mercado transparente que permite a los huéspedes comprar precios, calidades y críticas antes de contratar.
- Optimizar las operaciones
- Aparición de nuevos modelos de negocio
- Optimizar la gestión de la capacidad y precios (Revenue Management)
- Variedad de canales de distribución
- Sostenibilidad y ecología

**2: Las primeras impresiones son siempre las que condicionan la experiencia de un usuario al contratar un bien o servicio y en los hoteles no es una excepción; en este caso es en el momento del *check-in*. Qué importancia se le da? Por qué?**

Se le da mucha importancia pues es el primer punto de contacto del cliente con el Hotel y es importante condicionar positivamente su experiencia desde el inicio. También destacar que permite conocer un poco mejor al cliente, recolectar más datos e incluso ofrecerle y promocionar servicios extra (late Check-outs, upgrades, etc..) que no tuviera contratados.

**3: En qué consiste exactamente el *check-in*? Qué se le pide al huésped? Cuánto tiempo se suele tardar?**

Depende del país. En España es obligatorio solicitar el documento de identidad. Además se le pide una tarjeta para cubrir los consumos que pueda realizar durante su estancia.

Lo ideal es que el check-in no sobrepase los 3 o 4 minutos salvo que el cliente desee más información de cualquier tipo.

**4: Considera buena idea que el propio cliente pueda hacer el *check-in* desde su casa a través de la página web del hotel o la APP, para no perder tiempo de espera? Qué prestaciones podría tener este servicio?**

Es una buena idea que ya estamos poniendo en práctica. Nos facilita la toma de datos y permite que el check-in físico sea una experiencia mucho más agradable ya que se elimina la parte administrativa.

**5: Una vez realizado el *check-in* desde casa, en la llegada al hotel solamente tendría que recoger las llaves. Ve interesante que, en lugar de esperar al recepcionista, haya una**

**máquina mediante la cual el cliente pueda recoger la tarjeta de la habitación (y a la vez dejarla en el *check-out*)? Qué pros y contras podría tener?**

Es una opción. Permite al cliente realizar un auto check-in. Como pro tenemos la velocidad. Como contra que se pierde la magia de la atención personalizada.

**6: Qué tipo de segmento de cliente cree que no está dispuesto a malgastar demasiado tiempo de espera en el *check-in* (y *check-out*)? El segmento de familias (por los hijos) y de negocios serían buenos ejemplos?**

Cliente business que siempre va con el tiempo más justo. Las familias suelen necesitar una atención más personalizada y suelen tener más dudas sobre el hotel y sus servicios en cuestiones relacionadas con los niños.

**7: Por último, en caso que considere que la máquina sea una buena idea, piensa que podría tener otras funcionalidades como compra de entradas, reserva de servicios del hotel...? Cuáles más estaría bien que tuviera?**

No añadiría otros servicios que no fueran los del hotel (los servicios de compra de entradas y oferta turística en destino ya están proporcionados por multitud de plataformas mobile). Quizás añadiría la opción de contratar extras que comentábamos anteriormente.

#### **8: Otras aportaciones / *feedback***

*Tomás Rodicio García*

**1: Cree usted que el sector del turismo y en concreto los hoteles pueden sacar provecho de los beneficios que ofrece la tecnología hoy en día? En qué medida puede resultar positivo tanto para el hotel como para el huésped?**

Sin duda. La tecnología es un componente fundamental dentro de nuestra industria. Hoy en día es algo natural en la vida de la gente y estos esperan, cuando visitan los hoteles, que la tecnología esté presente ahí también.

**2: Las primeras impresiones son siempre las que condicionan la experiencia de un usuario al contratar un bien o servicio y en los hoteles no es una excepción; en este caso es en el momento del *check-in*. Qué importancia se le da? Por qué?**

Realmente, el momento del check-in ya no es el primer momento de contacto con el cliente. Precisamente, gracias a la tecnología, ya podemos contactar con el cliente antes de su llegada. Ya sea en el momento en el que reserva por nuestros canales directos o cuando recibe nuestro check-in online. De todas formas, el check-in sigue siendo fundamental para nosotros porque es el momento en el que el cliente llega al hotel y determinará cómo va a ser su estancia.

**3: En qué consiste exactamente el *check-in*? Qué se le pide al huésped? Cuánto tiempo se suele tardar?**

Depende del país. En España es obligatorio solicitar el documento de identidad. Además se le pide una tarjeta para cubrir los consumos que pueda realizar durante su estancia.

Lo ideal es que el check-in no sobrepase los 3 o 4 minutos salvo que el cliente desee más información de cualquier tipo.

**4: Considera buena idea que el propio cliente pueda hacer el *check-in* desde su casa a través de la página web del hotel o la APP, para no perder tiempo de espera? Qué prestaciones podría tener este servicio?**

Es una buena idea que ya estamos poniendo en práctica. Nos facilita la toma de datos y permite que el *check-in* físico sea una experiencia mucho más agradable ya que se elimina la parte administrativa.

**5: Una vez realizado el *check-in* desde casa, en la llegada al hotel solamente tendría que recoger las llaves. Ve interesante que, en lugar de esperar al recepcionista, haya una máquina mediante la cual el cliente pueda recoger la tarjeta de la habitación (y a la vez dejarla en el *check-out*)? Qué pros y contras podría tener?**

Es una opción. Permite al cliente realizar un auto *check-in*. Como pro tenemos la velocidad. Como contra que se pierde la magia de la atención personalizada.

**6: Qué tipo de segmento de cliente cree que no está dispuesto a malgastar demasiado tiempo de espera en el *check-in* (y *check-out*)? El segmento de familias (por los hijos) y de negocios serían buenos ejemplos?**

Sobre todo el de negocios.

**7: Por último, en caso que considere que la máquina sea una buena idea, piensa que podría tener otras funcionalidades como compra de entradas, reserva de servicios del hotel...? Cuáles más estaría bien que tuviera?**

No lo tengo claro. El destinar las máquinas a diferentes funciones puede resultar confuso. Supongo que cuando los kioscos de auto *check-in* estén ya perfectamente asimilados en los hoteles sí se podría valorar.

**8: Otras aportaciones / *feedback***

*Eduard Casajuana Foz*

**1: Creu vostè que el sector del turisme i en concret els hotels poden treure profit dels beneficis que ofereix la tecnologia avui en dia? En quina mesura pot ser positiu tant per l'hotel com per l'hoste?**

Les noves tecnologies han canviat de forma considerable la manera de gestionar, promocionar y comercialitzar l'hotel.

Actualment el client pot rebre al mateix instant diferents activitats, amb confirmació i pagament online. Abans de visitar l'hotel el client pot tenir una informació molt concisa de l'hotel on s'allotjarà, podent comparar diferents establiments o tarifes, invertint pocs minuts del seu temps i des de casa seva.

Les avantatges de l'hotel son múltiples, des de poder portar la gestió de l'hotel al detall, amb una infinitat d'informació que sense les noves tecnologies no hi podríem arribar. Això ens permet prendre decisions que poden ser claus per la bona gestió de l'hotel.

El temps que s'invertia en fer un check-in o check-out en un l'hotel per obtenir una informació bàsica, a dia d'avui es poden aconseguir unes dades que ens permetran en un futur decidir accions comercials i/o conèixer millor al client per tal d'oferir-li un tracte més personal.

**2: Les primeres impressions són sempre les que condicionen l'experiència d'un usuari al contractar un bé o servei i en els hotels no n'és una excepció; en aquest cas és en el moment del *check-in*. Quina importància se li dóna? Per què?**

El check-in es pot considerar un dels moments més importants per l'hoteler, ja que és de les poques oportunitats que tindrem per interactuar amb el client. La primera imatge que es dona és molt important per la percepció que tindrà d'ara en endavant.

- Amabilitat sense dubte.
- Guiar al client perquè es senti còmode només arribar a l'hotel i resoldre els dubtes que puguin tenir.
- Presentar i promocionar el nostre producte i serveis.
- Informació del client que en un futur ens servirà per accions comercials o productes individualitzats.

Aquests punts podrien ser els més importants quan un client entra per la porta d'un hotel.

**3: En què consisteix exactament el *check-in*? Què se li demana a l'hoste? Quant de temps es sol tardar?.**

El c.in com comentat en el punt anterior, és la rebuda que li fem als hostes. La informació que se'ls hi demana es pot dividir en tres eixos principals, els que la llei ens demana, els propis del sistema PMS i els que la empresa vulgui utilitzar per accions comercials o altres..

La llei obliga a que cada hoste s'ha de registrar amb els seu document d'identitat si és del propi país o pertany a la UE i passaport per la resta de clients. Aquestes dades es traspassen a una aplicació, les quals s'envien a la Policia diàriament.

El PMS demana les dades bàsiques com ara: nom i cognoms de tots els hostes, dia d'entrada i de sortida, règim/pensió, si és client directe o mitjançant una aavv, web o touroperador, si és un client repetitiu, etc.

En les accions comercials es poden extreure dades com el correu electrònic, número del mòbil, adreça, edat, gustos, etc...

**4: Considera bona idea que el propi client pugui fer el *check-in* des de casa seva a través de la pàgina web de l'hotel o l'APP, per tal de no perdre temps d'espera? Quines prestacions podria tenir aquest servei?**

Es guanyaria amb agilitat en la arribada del client, cosa que beneficia a ambdues parts, però per una altre banda l'hoteler perd la possibilitat de promocionar els serveis de l'hotel.

Pot ser interessant per qualsevol tipus d'hotel (turisme o negoci) però crec que és molt més adequat pels clients que utilitzen els hotels per qüestions professionals, aquesta tipologia de client, acostuma ser repetidor i no te tanta necessitat de contacte amb el recepcionista. En els hotels vacacionals requereixen de molta més informació, pel que acabaran utilitzant el servei de recepció, segurament a la seva arribada.

**5: Una vegada realitzat el *check-in* des de casa, a l'arribar a l'hotel solament hauria de recollir les claus. Veu interessant que, enlloc d'esperar al recepcionista, hi hagi una màquina mitjançant la qual el client pugui recollir la targeta de l'habitació (i alhora deixar-la en el *check-out*)? Quins pros i contres podria tenir?**

Actualment aquest sistema de lliurament de claus ja s'està utilitzant mitjançant una màquina expendedora de claus.

Només factible en hotels sense serveis. Express / BB / pensions / hostals, etc.. segons la meua opinió, a partir de tres estrelles no s'hauria de fer. S'identifica amb hotels "low cost".

**6: Quin tipus de segment de client creu que no està disposat a malgastar massa temps d'espera en el *check-in* (i *check-out*)? El segment de famílies (pels fills) i de negocis serien bons exemples?**

Tal i com comentava en el punt IV, el client de negoci és el que més podria utilitzar aquest servei. De fet en el segment negoci molts hotels tenen implantat el c.in i c.out exprés, és a dir, pràcticament només passen per recepció a buscar un sobre si ha de recollir la clau o be la factura.

A ningú li agrada fer cues, pel que no hi ha un segment que estigui disposat a invertir part del seu temps fent cua. Una altra cosa seria saber quins clients no estan disposats a passar per la recepció..., potser els clients repetidors ja que es coneixen l'hotel.

**7: Per últim, en cas que consideri que la màquina fos una bona idea, pensa que podria a tenir altres funcionalitats com compra d'entrades, reserva de serveis de l'hotel...? Quines més fora bo que tingués?**

Els clients d'avui en dia tenen un bon coneixement de l'ús de les noves tecnologies, el que les utilitzen de manera assídua. Caldria sospesar el contingut/informació vs possibles beneficis, i la facilitat d'ús de la màquina o app.

#### **8: Altres aportacions / feedback**

Referent a l'ús d'aplicacions online, entenc que la clau ha de ser (a part de la fiabilitat i formació del contingut) la facilitat d'ús. A títol d'exemple esmentar la empresa de venda online d'habitacions: **booking.com**. La majoria de professionals estem d'acord que l'èxit d'aquest web és la ordenació de la informació, la facilitat de reservar, garanties pel client i la facilitat en anular sense penalitzacions (en certs casos).

*Jonathan Hernández Eades*

**1: Cree usted que el sector del turismo y en concreto los hoteles pueden sacar provecho de los beneficios que ofrece la tecnología hoy en día? En qué medida puede resultar positivo tanto para el hotel como para el huésped?**

Yo creo que sí. Aunque en los hoteles por norma general se da atención al público las 24h, normalmente y dependiendo donde esté ubicado el hotel, los Check in llegaran a concentrarse en 4 o 5 horas, dependiendo de cómo viene el cliente (avión, coche, bus) y por la nacionalidad de estos.

**2: Las primeras impresiones son siempre las que condicionan la experiencia de un usuario al contratar un bien o servicio y en los hoteles no es una excepción; en este caso es en el momento del *check-in*. Qué importancia se le da? Por qué?**

De los más importantes, solo hay que pensar que aparte de la entrada del hotel, lo primero que se encuentra el cliente es con tener que hacer el Check-in, un buen Check-in significa cliente calmado, un mal Check-in es todo lo contrario.

**3: En qué consiste exactamente el *check-in*? Qué se le pide al huésped? Cuánto tiempo se suele tardar?**

Es el registro de los viajeros a la llegada del hotel.

Se les pide el bono de agencia o normalmente el pago de la estancia si son directos, aparte los DNI o pasaportes de todos los ocupantes, verificación de la reserva, entrega de llaves, y posible alquiler de servicios extra tales como parking o caja fuerte.

**4: Considera buena idea que el propio cliente pueda hacer el *check-in* desde su casa a través de la página web del hotel o la APP, para no perder tiempo de espera? Qué prestaciones podría tener este servicio?**

Me parece buena idea, ya que agilizaría el trámite, y el cliente a la llegada solo tendría que enseñar un documento y recoger la llave

**5: Una vez realizado el *check-in* desde casa, en la llegada al hotel solamente tendría que recoger las llaves. Ve interesante que, en lugar de esperar al recepcionista, haya una máquina mediante la cual el cliente pueda recoger la tarjeta de la habitación (y a la vez dejarla en el *check-out*)? Qué pros y contras podría tener?**

La app me parece buena idea, pero un hotel siendo un empresa de servicios, si se quita uno de los más grandes como es recepción, creo que se vería afectada hasta la fidelización, satisfacción, y el trato al cliente.

**6: Qué tipo de segmento de cliente cree que no está dispuesto a malgastar demasiado tiempo de espera en el *check-in* (y *check-out*)? El segmento de familias (por los hijos) y de negocios serían buenos ejemplos?**

Ningún tipo de cliente le gusta hacer cola ni para el Check-in ni Check-out.

**7: Por último, en caso que considere que la máquina sea una buena idea, piensa que podría tener otras funcionalidades como compra de entradas, reserva de servicios del hotel...? Cuáles más estaría bien que tuviera?**

Reservas de servicios adicionales en el hotel, consulta de horarios de bar, restaurante, spa...etc..

**8: Otras aportaciones / *feedback***

Me parece una idea genial el poder darle agilidad al Check-in y Check-out.

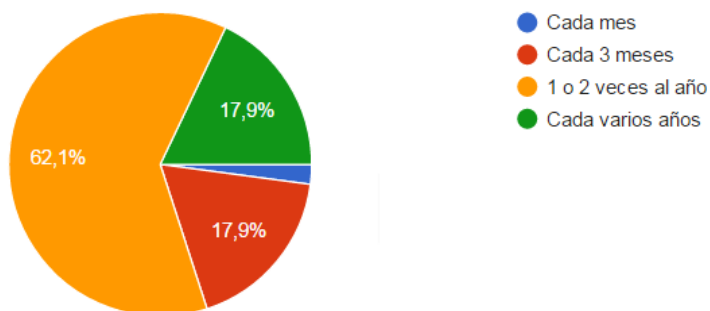


## Exemples de testeig: enquestes

Enquesta model via Google Formularios: <https://goo.gl/forms/eMnySRy0NZ8p2m892>

Gràfic 6. Percentatge sobre la freqüència en allotjar-se

Con qué frecuencia suele alojarse en hoteles? (95 respuestas)

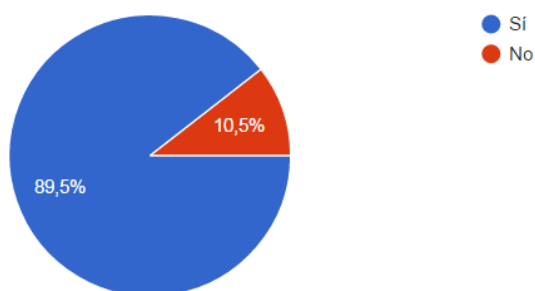


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 7. Resultat s quant a la importància del primer contacte a l'hotel

Al llegar al hotel, considera importante la primera toma de contacto con el/la recepcionista?

(95 respuestas)

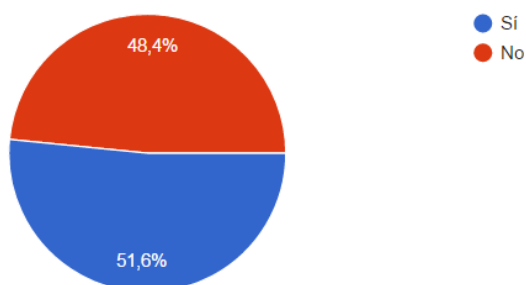


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 8. Dades sobre els minuts de cua en l'arribada a l'hotel

Suele hacer varios minutos de cola para que le atiendan y poder realizar el check-in en recepción?

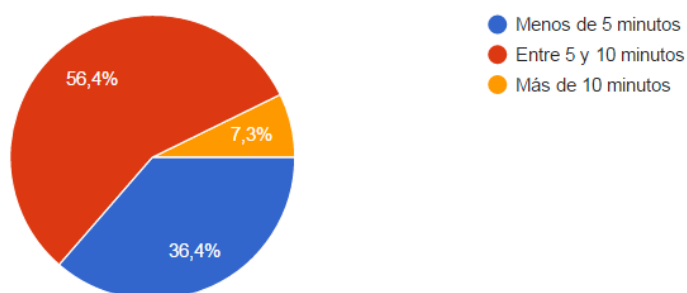
(95 respuestas)



Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 9. Segmentació del temps d'espera en %

En caso afirmativo, indique cuanto tiempo suele esperar: (55 respuestas)

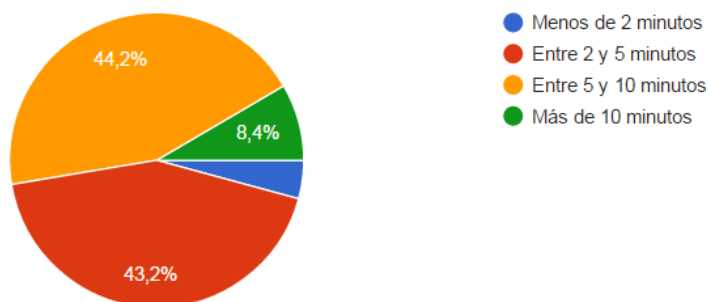


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 10. Resultats referents a la duració del check-in

Una vez está realizando el check-in con el/la recepcionista, cuanto tiempo suele tardar? (toma de datos, pago...)

(95 respuestas)

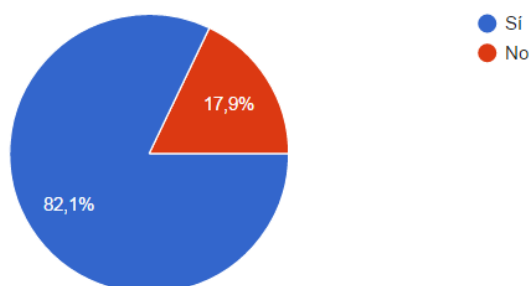


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 11. Resposta sobre la voluntat de fer el check-in des de casa

Le gustaría ahorrarse tanto el tiempo de espera en la cola como el del check-in en el hotel, pudiendo hacerlo en casa mediante una APP?

(95 respuestas)



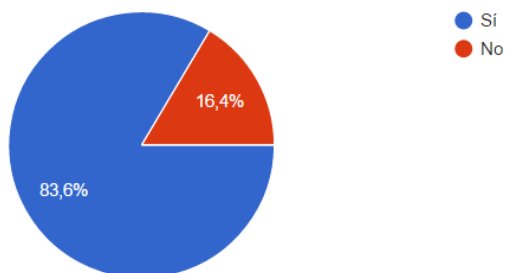
\* En caso negativo, no es necesario que continúe la encuesta.

Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 12. Disposició de recollir les claus en un quiosc d'autoservei

De esta manera, en lugar de hacer cola en recepción para solamente recoger las llaves de la habitación, estaría dispuesto a hacerlo de manera automática en una máquina autoservicio?

(73 respuestas)

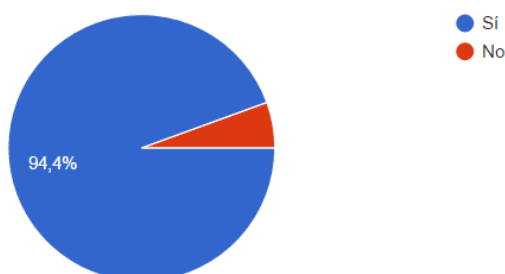


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 13. Resposta a si l'hoste realitzaria el mateix mètode en el check-out

Del mismo modo, lo haría también en el momento del check-out con tal de no hacer posibles colas en recepción?

(72 respuestas)

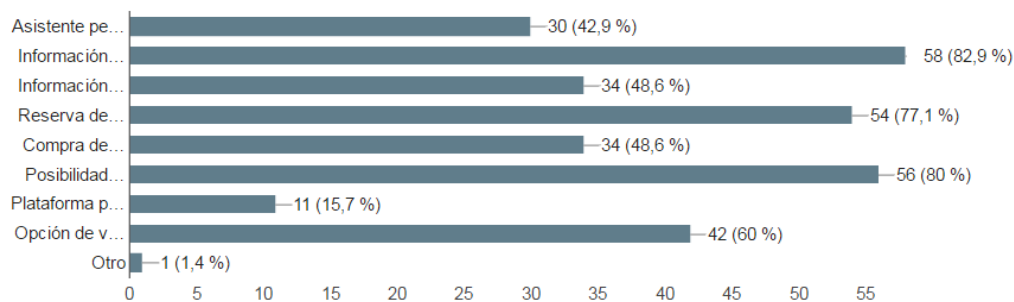


Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Gràfic 14. Dades sobre les funcionalitats del quiosc

Al no existir contacte directe amb el/la recepcionista, esta màquina podria presentar varies funcionalitats per suplir-lo. Indique cuales de ellas considera importantes:

(70 respuestas)



Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

Imatge 30. Possibilitat de resposta a les funcionalitats del quiosc

Al no existir contacte directe amb el/la recepcionista, esta màquina podria presentar varies funcionalitats per suplir-lo. Indique cuales de ellas considera importantes:

- Asistente personal
- Información sobre el hotel, habitación/servicios contratados y funcionamiento
- Información sobre la destinación
- Reserva de servicios del hotel (SPA, restaurante...)
- Compra de entradas y paquetes turísticos externos
- Posibilidad de pago con tarjeta de crédito/débito los gastos pendientes (minibar, por ejemplo)
- Plataforma para hacer publicaciones (fotos, comentarios, etc.) en las redes sociales con el perfil personal y c
- Opción de valorar la estada en el hotel mediante una encuesta (en el momento del check-out)
- Otro...

Font: Elaboració pròpia; Google Formularios

## Cronograma d'accions previstes

Taula 54. Cronograma d'accions previstes

		MESOS 2016-2017																																							
FASES	Activitats	Octubre				Novembre				Desembre				Gener				Febrer				Març				Abril				Maig				Juny							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
PRIMERA MEMÒRIA	Concreció del tema	■	■	■	■																																				
	Primera recerca d'informació		■	■	■	■	■																																		
	Redacció de les característiques personals i motivacions							■	■	■	■																														
	Identificar el públic objectiu						■	■	■	■	■																														
	Definir la proposta de valor							■	■	■	■																														
	Justificar el grau d'innovació						■	■	■	■	■																														
	Planificació: índex/cronograma									■	■	■																													
	Entrega primera memòria												■																												
SEGONA MEMÒRIA	Definició del portfoli de productes													■	■	■	■																								
	Pla de comunicació del primer exercici													■	■	■	■	■	■																						
	Previsió de canals de distribució													■	■	■	■	■	■																						
	Política de preu i previsió de vendes													■	■	■	■	■	■		■																				
	Anàlisi 4P's y 4C's													■	■	■	■	■	■		■																				
	Identificació del procés de producció													■	■	■	■	■	■		■																				
	Definició de les activitats clau													■	■	■	■	■	■		■																				
	Determinar el recursos clau													■	■	■	■	■	■		■																				
	Pressupost de producció																				■	■	■	■	■																
	Entrega segona memòria																								■																



### *Moments clau*

El cronograma d'accions previstes del Treball de Fi de Grau consta de tres entregues, dividides segons els diferents plans d'empresa:

- En la primera d'elles, com a **moments clau** s'identifica principalment la identificació de la proposta de valor com a element diferenciador (després d'un consistent anàlisi del públic objectiu i la competència).
- En la segona memòria, els **punts crucials** són els següents. Quant al pla de màrqueting, la definició del portfoli de productes, el pla de vendes i l'orientació a les 4C's. Respecte a les operacions, descriure tot el procés de producció (des de la captació del client fins a la seva fidelització) mitjançant un diagrama de fluxos.

Finalment, en l'última entrega s'hi **destaca** la valoració econòmica del pla de RRHH (atribueix un cost total dels llocs de treball, la política retributiva i el pla de formació), la determinació de la forma jurídica de l'empresa i l'anàlisi de viabilitat econòmica, com a valoració global del projecte i totes les seves fases.



