

CONSUSTUR: CREACIÓ D'UNA CONSULTORIA ESTRATÈGICA DE TURISME SOSTENIBLE A CATALUNYA

Nom de l'estudiant: Beatriz Garcés Peiró

Nom del tutor/a: Gonzalo Berger Mulattieri

Data: 28/06/2020

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: Cinquè

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

AGRAÏMENTS

Al meu tutor Gonzalo Berger, per tota l'ajuda, consells i coneixements proporcionats des de l'inici en la decisió del tema i al llarg de tota l'elaboració d'aquest projecte.

A la meva família i amics, per fer-me créixer com a persona, especialment als meus pares i al meu germà, per tot el suport moral durant tots aquests mesos.

A les meves companyes i amigues de la universitat, el meu gran descobriment universitari. Amb les quals hem compartit tots aquests anys intensos, d'estrès, sacrifici i esforç però també de creixement i vivències. Tot i el llarg procés, juntes ho hem aconseguit.

A tots els professionals del sector turístic que han col·laborat en la meva realització d'aquest projecte.

RESUM EXECUTIU

Aquest projecte consisteix en la creació d'una consultoria estratègica especialitzada en turisme sostenible a Catalunya, amb la qual es vol aconseguir reduir l'impacte negatiu que l'activitat turística genera a les diferents destinacions que formen part del territori.

Actualment a Catalunya hi ha diverses empreses que ofereixen serveis de consultoria turística, però Consustur presenta un element innovador, la sostenibilitat. Així doncs es vol comprovar, si la creació d'aquesta nova consultoria, pot aconseguir un segment de mercat, generar avantatge competitiu, i esdevenir un projecte viable i rendible.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto consiste en la creación de una consultoría estratégica especializada en turismo sostenible en Cataluña, con esta se pretende reducir el impacto negativo que la actividad turística genera en los diferentes destinos que forman parte del territorio.

Actualmente en Cataluña hay varias empresas que ofrecen servicios de consultoría turística, pero Consustur presenta un elemento innovador, la sostenibilidad. Así pues se quiere comprobar, si la creación de esta nueva consultoría, puede conseguir un nicho de mercado, generar ventaja competitiva y llegar a ser un proyecto viable y rentable.

ABSTRACT

This project consist in the creation of an strategic consultancy specialized in sustainable tourism in Catalonia, aimed to reduced the negative impact that touristic activity creates among the different destinations of the region.

Currently there are few companies in Catalonia offering touristic consulting. Nonetheless Consustur offers an innovative element: sustainability. We shall verify, then, if the creation of this new consultancy, is capable of achieving a market niche, generating a competitive advantage, and finally becoming feasible and profitable.

ÍNDEX

1. CARACTERÍSTIQUES PERSONALS I MOTIVACIONS EMPRENEDORES	6
2. PÚBLIC OBJECTIU I MODEL DE NEGOCI	7
2.1 Model de negoci	7
2.2 Públic objectiu	9
3. PROPOSTA DE VALOR	12
4. COMPETÈNCIA REAL I POTENCIAL	19
4.1 Quota de mercat	28
4.2 Consustur VS la Competència	30
5. GRAU D'INNOVACIÓ	31
6. PLA DE MÀRQUETING	35
6.1 Portfoli dels serveis	35
6.2 Pla de comunicació del primer any	37
Procés de comunicació	37
Mitjans de comunicació	38
Pressupost del pla de comunicació	46
6.3 Canals de distribució	48
6.4 Política de preus i previsió de vendes	49
6.5 Passar de les 4 p's a les 4 c's	54
7. PLA D'OPERACIONS	58
7.1 Procés de producció	58
7.2 Pressupost tecnològic	61
7.3 Objectius i temporalització del procés de producció	64
7.4 Pla de contingències	73
7.5 Recursos clau pel negoci	77
7.6 Pressupost de producció	81
8. PLA D'ORGANITZACIÓ I RRHH	88
8.1 Llocs de treball: Organigrama	88
8.2 Llocs de treball: funcions i tasques	91

8.3 Política retributiva	100
8.4 Valoració econòmica del Pla de RRHH	101
9. PLA JURÍDIC-FISCAL	104
9.1 Forma jurídica	104
9.2 Normativa general de la Societat Limitada	105
9.2.1 Constitució i posada en marxa d'una Societat Limitada	106
9.3 Normativa específica de Consustur	109
9.4 Assessorament jurídic i fiscal	111
10. PLA ECONÒMIC-FINANCER	113
10.1 Previsió d'inversions i finançament	113
10.2 Previsió de despeses i ingressos	120
10.3 Pla de tresoreria	137
10.3.1 Payback	144
10.4 Conclusions	145
11. CONCLUSIONS	147
12. BIBLIOGRAFIA	149
13. ANNEXES	152

1. CARACTERÍSTIQUES PERSONALS I MOTIVACIONS EMPRENEDORES

Sóc la Beatriz Garcés, tinc 22 anys i sóc alumne de cinquè curs del Doble Grau d'Administració d'Empreses i Turisme a la Universitat Tecnocampus de Mataró, centre adscrit a la Universitat Pompeu Fabra. Vaig cursar el batxillerat socio-econòmic a l'escola Pere Vergés de Badalona, i va ser a segon de batxillerat quan vaig cursar l'assignatura d'economia d'empresa, el que em va fer decidir per estudiar una carrera d'aquestes característiques.

Primer de tot, abans de detallar la meva proposta pel TFG explicaré la motivació prèvia que m'ha dut a decidir crear concretament aquest projecte emprenedor.

Em considero una persona molt justa, i que sempre busca que les coses es facin de la manera correcta i es tingui en compte la vessant negativa que genera qualsevol acte o decisió presa, sigui a petita o a gran escala. Per altra banda, m'agrada molt viatjar, és una de les meves grans passions, i em sento molt afortunada de poder haver-ho fet des de ben petita el que m'ha permès conèixer i descobrir molts llocs diferents i únics del món. Però, per aquesta mateixa raó també he pogut veure i viure l'altre cara del turisme en primera persona, i és com el nivell de turistes a moltes destinacions les ha dut cap a una situació de saturació insostenible, amb els impactes negatius que això hi genera, provocant una pèrdua d'identitat i essència. Una saturació fomentada pels models de negoci de les empreses que cerquen maximitzar els seus beneficis, maximitzant així el nombre de turistes. Amb l'objectiu d'influir en aquests models de negoci, per poder revertir la saturació turística.

És per això, que he decidit basar el meu TFG en aquesta línia de treball, amb l'objectiu d'aconseguir que a través d'una gestió sostenible de les destinacions i dels agents que hi formen part, es redueixi l'impacte negatiu que el turisme hi genera, tant en l'àmbit cultural, social, econòmic com mediambiental. I poder aconseguir en aquelles destinacions més afectades revertir la problemàtica, ajudant a les empreses turístiques a aplicar les mesures correctores necessàries perquè garanteixin la sostenibilitat del territori.

D'aquesta manera, es vol demostrar que només una gestió sostenible de les empreses que afecten a la destinació permet garantir la seva viabilitat a llarg termini, amb una bona distribució dels beneficis entre tots els agents que hi formen part. A més a més, permet fer un ús òptim dels recursos ambientals, per assegurar la conservació dels seus recursos naturals i diversitat biològica, i finalment permet respectar i preservar l'autenticitat sociocultural de la comunitat, per afavorir a la conservació dels seus atractius culturals i valors tradicionals.

Finalment, voldria afegir, que hi ha dos àmbits que aprofitaré l'elaboració d'aquest projecte, com a repte per poder millorar-los. Per una part, en l'àmbit personal voldria millorar, el que considero un dels meus punts febles, i és el fet d'integrar opinions o maneres de pensar que no són com la meua i que en un inici, em resulta difícil, però considero que és l'ocasió idònia per fer-ho, ja que provocarà en mi un gran creixement personal i alhora un gran enriquiment en aquest treball. I per altra banda, el repte de poder aconseguir plasmar el concepte ideològic de la sostenibilitat, en quelcom tangible i mesurable a través de la creació d'una consultoria especialitzada en aquest àmbit. Per poder a través de la seva activitat aconseguir inferir en la sostenibilitat de les destinacions catalanes, i ajudar així a redirigir el sector turístic cap a aquesta nova tendència.

2. PÚBLIC OBJECTIU I MODEL DE NEGOCI

2.1 Model de negoci

Aquest projecte, es basa en la creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya, amb la qual es vol aconseguir l'objectiu principal de reduir l'impacte negatiu del turisme a les diferents destinacions que hi formen part, a través d'inserir en el model de negoci de les empreses turístiques i en com realitzen la seva activitat empresarial, perquè siguin modificats cap a aquesta línia de negoci.

Per fer-ho el model de negoci d'aquesta consultoria, es basa en l'obtenció de beneficis a través d'oferir els seus serveis especialitzats de consultoria estratègica tant a entitats públiques com a entitats privades del territori. La finalitat principal és aconseguir que els

clients transformin les seves organitzacions en entitats amb una gestió i activitats sostenibles.

Per oferir els seus serveis hi ha un ordre establert pel que fa a la consecució de les diferents tasques, per tal de garantir la correcta execució del projecte, així doncs:

Primer de tot es realitza una reunió amb el client, on es pacten les bases del contracte en funció de les seves necessitats i els objectius que es volen aconseguir. Un cop la consultoria és coneixedora de la situació del client, elabora un pressupost personalitzat, on inclou els honoraris que es cobraran, en funció del catàleg de serveis, i l'envia al client, qui l'ha d'acceptar per tal de poder iniciar la relació laboral.

Un cop iniciada la relació laboral, i per tant firmat el contracte per ambdues bandes, internament la primera tasca a realitzar és fer una diagnosi de la situació actual de l'empresa per definir el punt de partida on començar la prestació dels serveis.

Després, un cop establert el punt de partida, es defineix el punt final i s'elaboren les tasques a dur a terme, és a dir, les mesures i tasques que l'empresa haurà de prendre, juntament amb un cronograma per cadascuna d'elles, per tal d'aconseguir la sostenibilitat turística.

Com s'ha pogut veure reflectit en la definició del procés de model de negoci d'aquesta empresa, l'obtenció d'ingressos d'aquesta consultoria és a través dels honoraris que paguen les empreses turístiques per la contractació de serveis estratègics especialitzats en sostenibilitat turística.

Per tal d'assolir la sostenibilitat turística de les destinacions, l'empresa també ofereix un altre servei secundari, un servei dirigit a aquelles empreses que ja duen a terme una gestió sostenible dels seus negocis, però requereixen certificacions que així ho acreditin. Des de l'any 2017, s'ha incrementat el nombre d'empreses que volen aconseguir aquest repte, per incorporar-se als 17 objectius del Desenvolupament Sostenible i l'Agenda 2030, creats l'any 2015, per les Nacions Unides. Aquestes certificacions acrediten que l'empresa inverteix i gestiona els seus recursos de manera responsable, garantint un equip de treball satisfet. És una eina per incentivar a aquestes empreses a redirigir els

seus models de negoci als pilars de la sostenibilitat: ambiental, social i econòmic (Peral, 2018).

Aquesta consultoria ofereix certificacions en format segell i de dues tipologies:

- Segells associats a productes o serveis, que determinen que les seves característiques el fan sostenible, com per exemple l'etiqueta ecològica europea o l'etiqueta de consum energètic.
- Segells associats a l'organització, parlen de la seva gestió com a unitat empresarial, els quals poden ser declaracions d'adhesió a una iniciativa o codi de conducta o normes certificables per tercer independents.

Es tracta d'una gran varietat de normes relacionades amb la responsabilitat social, les quals tenen un cost i impliquen un gran esforç per la seva obtenció, és per això que oferim suport a l'hora de planificar i executar la seva obtenció.

2.2 Públic objectiu

En el context econòmic en el qual ens trobem avui en dia, resulta imprescindible per sobreviure en el mercat oferir un producte o servei que aconsegueixi diferenciar-se de la competència.

A causa de a la inexperiència o a la falta de coneixements per abordar la complexitat del mercat actual, porta a moltes empreses a ser més susceptibles, i són moltes les empreses cada vegada més interessades a rebre serveis de consultoria, per garantir una diferenciació en el seu producte o servei en relació a les tendències del mercat.

Per altra banda, avui en dia està desapareixent la tendència d'incorporar la sostenibilitat dins la línia de negoci empresarial com a un element més, per passar a ser un element que formi part de l'essència de l'empresa. Ja que cada vegada hi ha més empreses conscients que no pot existir activitat si no es vincula a la sostenibilitat de l'entorn, per tal de complir els Objectius del Desenvolupament Sostenible (ODS), que marca l'Agenda 2030 de l'Organització de les Nacions Unides. Tant és així, que en el cas d'Espanya ja

hi ha 1.534 empreses adherides al pacte, el 60% d'aquestes són PIMES, el 23% són grans empreses i el 17% són entitats educatives, entitats públiques o sindicats. Segons afirma la Cristina Sánchez, directora executiva de la "Red Española del pacto Mundial", és només l'inici d'aquesta col·laboració, la qual té una tendència creixent i seguirà augmentant el nombre d'empreses adherides a Espanya. (Barba i Cepeda, 2019)

És aquí on s'ha arribat a la necessitat d'aquesta consultoria, dirigida a un públic objectiu format per totes les empreses del sector turístic interessades en esdevenir entitats sostenibles, les quals es dividiran en dos grans grups:

1. Les empreses turístiques privades de l'estat espanyol, amb especialització en el territori català, tals com agències de viatges, allotjaments turístics, empreses de restauració, centrals de reserves, empreses de transport turístic, parcs temàtics entre d'altres.
2. Les administracions públiques de l'estat espanyol, amb especialització en el territori català, tals com consorcis de turisme, administracions autonòmiques, ajuntaments, patronats de turisme entre d'altres.

Pel que fa a les empreses de caràcter privat, es realitza una segona divisió, segons l'enfocament que necessiten en la prestació dels nostres serveis. Així doncs:

- Per una banda trobem aquelles empreses creades anys enrere en la dècada dels 60 amb l'inici del boom turístic a l'estat espanyol, on el seu model de negoci no inclou la premissa de sostenibilitat, ja que es tracta majoritàriament d'empreses turístiques de caràcter familiar, que han tingut un creixement adaptat a la demanda. L'objectiu és doncs, ajudar-los a instaurar-la per poder-se incorporar a la creixent tendència actual.
- Per altra banda, aquelles empreses turístiques de nova creació i molt innovadores situades a Catalunya, per tant d'un caràcter més jove i adaptat al món actual que les del perfil anterior. Però la seva inexperiència en el mercat, farà que requereixin els nostres serveis per poder competir en aquest sector que mostra un alt nivell de complexitat.

Tot i tractar-se de dos segments diferenciats, tenen els mateixos objectius, per una banda incorporar-se a la tendència creixent de sostenibilitat que es troba actualment en el mercat, i per altra banda, contribuir a l'objectiu final de poder categoritzar la marca Catalunya com a "destinació sostenible".

Segons s'ha vist, tot i que es vol aconseguir el mateix objectiu per tot el públic objectiu definit, es diferencien dos segments, segons la tipologia d'empresa turística que es tracta, és a dir, si és de caràcter públic o de caràcter privat. Per això a continuació, es defineixen dos buyers persona corresponents a aquests dos principals segments:

- **Buyer Persona 1:**

A Catalunya segons l'Idescat, hi ha un total de 113.950 empreses privades turístiques. A continuació, es defineix el Buyer persona d'una entitat d'aquesta tipologia, concretament s'utilitza com prototip una agència de viatges.

- Característiques demogràfiques
 - Sector: turístic
 - Ingressos: indiferent
 - Nombre de treballadors: menys de 100
- Característiques geogràfiques
 - Àrea: Catalunya
 - Tipologia: urbà i rural
 - Clima: Mediterrani
- Tipologia d'empresa
 - Model de negoci: empresa de tipologia privada, amb un model basat en l'expansió econòmica i maximització dels beneficis
 - Problemes: no adequació a la creixent tendència, falta de coneixements
- Característiques psicogràfiques
 - Interessos: sostenibilitat, innovació, diferenciació
 - Valors i aptituds: treball en equip, empatia, millora continua, servei dirigit al client

- **Buyer Persona 2:**

A Catalunya segons l'Idescat, hi ha un total de 1.019 empreses i entitats de caràcter públic, a continuació es defineix el Buyer persona, d'una entitat d'aquestes característiques, concretament el Patronat de Turisme Costa Brava-Girona.

- Característiques demogràfiques
 - Sector: turístic
 - Ingressos: indiferent
 - Nombre de treballadors: indiferent
- Característiques geogràfiques
 - Àrea: Catalunya
 - Tipologia: urbà i rural
 - Clima: mediterrani
- Tipologia de negoci
 - Model de negoci: empresa de caràcter públic, model de treball basat en l'expansió i promoció turística de la zona
 - Problemes: massificació, no adequació a la creixent tendència, falta de coneixements
- Característiques psicogràfiques
 - Interessos: sostenibilitat, innovació, reducció de la problemàtica i imatge del turisme
 - Valors i aptituds: garantir la viabilitat al llarg termini de la destinació i mantenir l'essència d'aquesta

3. PROPOSTA DE VALOR

Durant molts anys, l'impacte social i mediambiental va ocupar una posició de poca importància en les directrius turístiques establertes, on els punts més importants eren la rendibilitat i el creixement. Segons afirma Maria Damaki, excomissaria europea de Pesca i directora gerent global de "Océanos de Conservancy International", fa 10 anys la sostenibilitat no era un problema real pel sector. (Ferrer, 2017). Però en l'actualitat, el

canvi climàtic com a un dels problemes principals del món actual i els factors socials de la població local, han accelerat les modificacions en aquest sector, sobretot en el cas d'Espanya. On la urgència es multiplica, ja que és un país amb un model de negoci vacacional, amb un predomini del turisme de sol i platja, que fa un ús molt intensiu dels recursos dels quals disposa. Aquesta gestió dels recursos errònia i negativa, provoca una acceleració en la seva desaparició, i una arribada avançada a la fase final del cicle de vida de la destinació.

Tal com s'ha comentat anteriorment, cada vegada són més les entitats, tant públiques com privades, interessades a adherir-se al pacte ODS de les Nacions Unides. Per tal de poder unir-se, és necessari que aquestes entitats turístiques garanteixin una gestió empresarial del turisme a la destinació basada en la sostenibilitat i una gestió interna basada en la mateixa premissa. És per això que aquest projecte emprenedor té com a objectiu ajudar a les entitats turístiques de Catalunya a assolir models de gestió empresarial sostenibles a través d'aportar una visió transversal des del punt de vista d'especialistes. Per tal que aquestes entitats puguin en primer lloc adherir-se al pacte ODS, i en segon lloc permetin garantir la viabilitat al llarg termini de les principals destinacions de Catalunya. Ja que per aconseguir-ho, tots els agents de la destinació han de treballar en la mateixa direcció.

Així doncs, gràcies als serveis especialitzats en sostenibilitat turística, tant en qüestions de territori com en operativa en l'àmbit empresarial intern, permet satisfer les necessitats actuals de les empreses del sector turístic, tant públiques com privades, d'incorporar-se a la creixent tendència de poder oferir activitats i serveis turístics classificats com a sostenibles.

Seguidament, cal destacar que una part de la societat ja mostra consciència com a consumidor local, quan opten per fer ús de cotxes elèctrics, per comprar menjar ecològic i de proximitat, o bé estan més preocupats per la salut de les persones i tenen una major implicació social en la seva comunitat. Aquesta implicació no queda de banda quan aquest nou consumidor ha de viatjar.

Segons la FAO, els turistes que volen contribuir a la sostenibilitat durant els seus viatges creix un 20% anual i actualment el segment de turisme sostenible, representa un 7% de

la demanda turística mundial. (Leal, 2017). A Europa segons un estudi fet per "Flash Eurobarometer 432", una enquesta realitzada a turistes de la Unió Europea, el 40% van contestar que tenen en consideració almenys un factor de sostenibilitat i valors ètics a l'hora d'escollir la destinació a la qual viatgen. Tot i això, aquests consumidors no sempre estan rebent resposta a la destinació de les seves necessitats actuals. (Ecopost, 2016)

Així doncs, per altra banda, en el cas de les empreses del sector privat, planteja un repte encara més alt atraure-les, ja que tenen un model de negoci definit, però en elles la proposta de valor, serà a més a més, mostrar com ha aparegut un nou segment de turistes amb uns nous interessos, tal com mostren les estadístiques i que es troba en augment i seguirà augmentant en el futur. I per tant si volen mantenir el seu nivell de vendes i nombre de clients, i inclús accedir a un nou segment de clients que es troba en augment, la solució serà contractar els serveis especialistes d'aquesta consultoria, per poder adaptar-se a la nova tendència del mercat. En la mateixa línia, poder incorporar així la gestió sostenible dins de les entitats, planteja no només una inversió de futur per l'empresa en qüestió, sinó que també permet organitzar els seus recursos i optimitzar-los, amb el que redueixen costos i com a conseqüència directa augmenten el seu benefici.

A més a més, l'any 2018 a Catalunya es va instaurar el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya 2018-2025, un pla que té com a visió principal per l'any 2025, situar Catalunya com a una de les tres principals destinacions del mediterrani aplicant una estratègia de creixement responsable. Alhora que planteja uns objectius quantitius com són un augment dels turistes internacionals, un augment de la despesa mitjana per turista, disminució de l'índex d'estacionalitat i de la desconcentració territorial. (Plan Estratégico de Turismo de Cataluña, Volumen I y II)

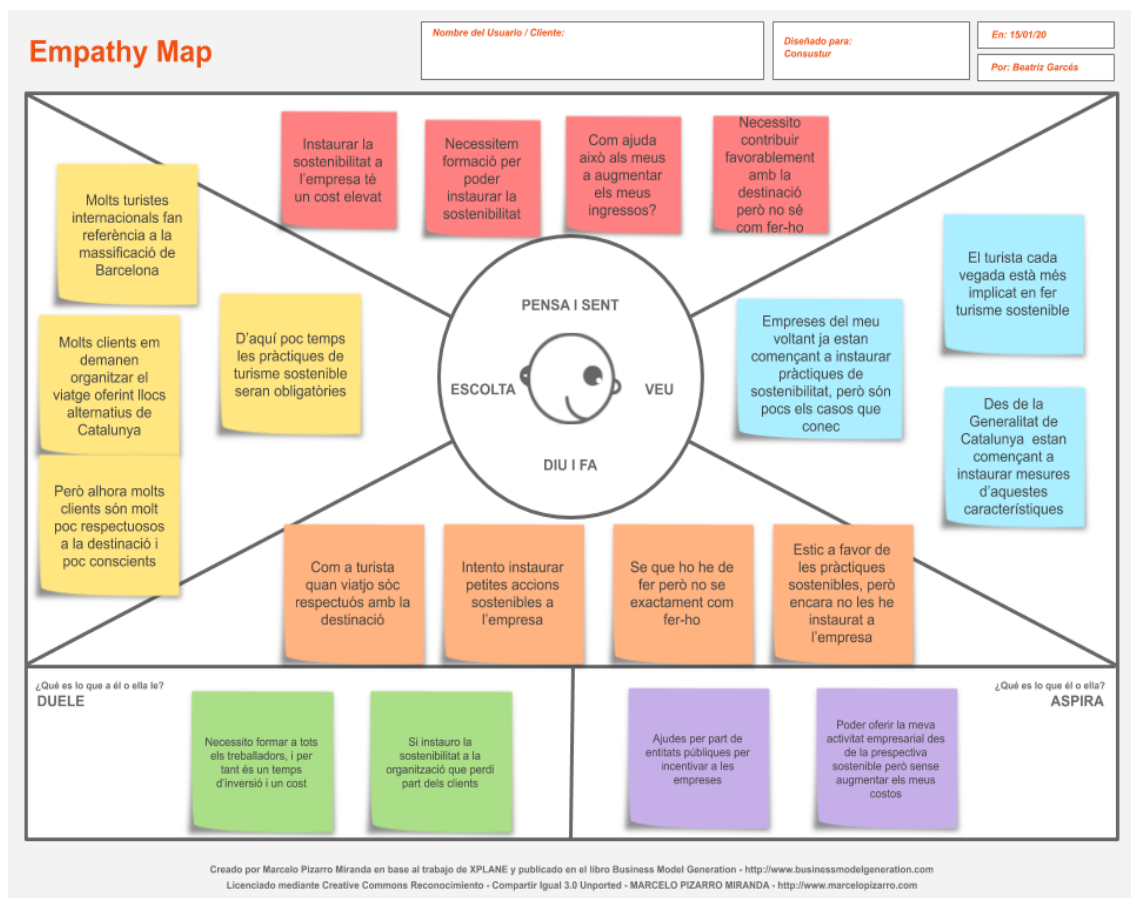
Així doncs aquest pla beneficia l'atracció de clients a la consultoria, ja que aquesta consultoria és experta en sostenibilitat i per tant la més adequada per ajudar a les empreses turístiques de l'estat a adaptar-se a les tendències del sector, a generar valor en aquestes i a contribuir a aconseguir l'objectiu final d'aquest Pla Estratègic de Turisme que engloba totes les destinacions del territori català.

Finalment, a banda d'apostar per garantir la viabilitat econòmica, social, cultural i mediambiental del sector turístic tant públic com privat en aquesta comunitat autònoma, gràcies a la sostenibilitat; aquest projecte també aposta per la innovació i la creativitat, a l'hora d'oferir els serveis als seus clients i en la seva forma de gestió interna, com a altres elements diferenciadors.

A partir d'alguns estudis i enquestes, com els mostrats, podem conèixer les tendències de les necessitats del nostre públic objectiu, ja que s'adeqüen a les tendències del sector. Però per saber quines són realment les seves necessitats s'ha fet ús de l'eina "empathy map" per conèixer si realment les necessitats reals coincideixen amb les tendències observades.

Per fer-ho s'ha realitzat un testeig a diferents professionals del sector, de diferents tipologies d'empreses turístiques i de diferents rangs d'edat, ensenyant i explicant les característiques principals de la idea de negoci a partir del prototip inicial de la pàgina web. Les conclusions comunes que s'han extret es troben resumides en el següent "Empathy map" (Fig. 1), elaborat com a resum:

Figura. 1: Testeig clients, Empathy Map



Font: Elaboració pròpia amb la eina dibuixos de Google Drive

Les conclusions detallades de cada apartat, que s'han extret són les següents:

- Què pensen i senten:
 - Instaurar la sostenibilitat turística a l'empresa té un cost elevat
 - Necessitem formació específica per poder instaurar-ho a l'empresa
 - Com pot ajudar la sostenibilitat a augmentar els meus ingressos?
 - Necessito contribuir a la conservació de la destinació, però no sé com fer-ho.
- Què veuen:
 - Empreses del meu voltant, estan començant a instaurar pràctiques de sostenibilitat, però són pocs els casos que conec
 - El turista que ve a Catalunya cada vegada està més implicat en fer turisme sostenible

- La Generalitat de Catalunya està començant a imposar mesures d'aquestes característiques
- Què diuen i fan:
 - Com a turista quan viatjo sóc respectuós amb la destinació
 - Intento instaurar petites accions sostenibles a l'empresa
 - Se que s'ha de fer però no sé com fer-ho
 - Estic molt a favor de les pràctiques sostenibles, però encara no les he instaurat a la meva empresa
- Què escolten:
 - D'aquí a poc temps les pràctiques de turisme sostenible seran obligatòries
 - Molts turistes internacionals fan referència a la massificació de Barcelona
 - Molts clients em demanen organitzar el viatge o activitats alternatives per fer a Catalunya
 - Molts clients internacionals són poc respectuosos amb la destinació i poc conscients
- Què aspiren:
 - Poder oferir la meva activitat empresarial des de la perspectiva sostenible, però sense augmentar els meus costos
 - Ajudes per part de les administracions públiques per incentivar a les empreses privades
- Què els molesta:
 - Si instaurar-ho completament la sostenibilitat que perdi part dels clients
 - Necessito formar a tots els treballadors i per tant necessito invertir temps i costos en la formació

Les característiques de les entitats que han servit per a l'elaboració d'aquest empathy map, són les definides prèviament al Buyer Persona 1, ja que són totes entitats de caràcter privat amb seu a Catalunya, excepte una d'elles que és una entitat pública, l'Ajuntament de Montgat, un municipi del Maresme, el qual correspon al Buyer Persona 2.

Les persones d'aquestes entitats, a partir de l'experiència i opinions de les quals s'ha creat l'empathy map anterior han estat:

- Marta Rios Balada: directora de l'empresa Across Spain, una agència de viatges basada en l'assessoria de viatges i logística com activitat principal.
- Juan Martín del Hoyo Hernando: director de la cadena hotelera "Check in hoteles". Una cadena que inclou 21 complexos hotelers.
- Alex Mitats Forcada: director del departament de pisos de l'Hotel Arts de Barcelona, el qual forma part de la cadena Ritz-Carlton.
- Xavier Mitats Flotats: director i CEO de l'empresa OBV S.A, un grup d'empreses turístiques que inclou el restaurant Tierra o el restaurant Aire situats a la ciutat de Barcelona.
- Responsable del Restaurant Tragamar: un restaurant mediterrani situat a Calella de Palafrugell, fins al passat 2019 pertanyia al Grup Tragaluz, un gran grup de restaurants a Catalunya.
- Oscar Amoros: director comercial de l'empresa Ibertour, una agència de viatges especialitzada en l'organització, negociació, gestió i control de viatges empresarials.
- Nil Santiago: director de l'hotel Eurostars Rambla, un hotel de 5 estrelles situat a la ciutat de Barcelona, que forma part de la cadena hotelera Eurostars.
- David Sánchez: regidor de l'ajuntament de Montgat, en ordenació i gestió del territori, manteniment, via pública i serveis municipals.





Així doncs, la conclusió general extreta després de les respostes i reaccions d'aquests professionals, ha estat que tot i que la majoria són conscients de la problemàtica no saben com poden instaurar-ho a la seva empresa, i creuen que com no són suficientment experts del tema necessiten ajuda d'una consultoria especialitzada per poder aconseguir-ho, i Consustur és la més indicada gràcies a la seva especialització en sostenibilitat. Destacant que la seva màxima preocupació és que no impliqui un cost molt elevat a l'empresa, i també que volen conèixer com aquesta inversió, pot revertir en ingressos per l'empresa en qüestió.

4. COMPETÈNCIA REAL I POTENCIAL

Pel que fa als principals competidors d'aquesta consultoria diferenciarem segons la seva localització.

Per una banda, com a principals competidors internacionals de consultoria turística sostenible, en destaquen:

Taula 1: Principals competidors internacionals

NOM	CAMINA	THR	TRAVINDY	SUSTAINABLE TOURISM
LOGO				
SERVEIS SOSTENIBLES	Líder del Turisme Regeneratiu i sostenible a Llatinoamerica. Ofereix una proposta innovadora a les organitzacions	Ofereix assessorament a empreses per ajudar a adaptar-se a les noves tendències, com la sostenibilitat, a més de 70 països	Consultoria especialitzada en oferir serveis de comunicació a empreses de turisme sostenible per donar-se a conèixer	És una consultoria especialitzada en turisme sostenible que ofereixen una gran varietat de serveis
UBICACIÓ	Xile	Espanya	Regne Unit	Regne Unit

Font: Elaboració pròpia

- **Camina sostenible:** <https://www.caminasostenible.org>

És una empresa turística amb seu a Xile creada amb l'objectiu principal de liderar el Turisme Regeneratiu a Llatinoamèrica. Les seves 3 línies de treball principals són la Facilitació, la Consultoria i la Formació en Turisme Regeneratiu i Sostenible. Camina, és reconeguda per la seva innovadora proposta en les organitzacions, i la seva formació experiencial d'excel·lència, havent sigut escollida com a agència aliada per organitzacions de gran prestigi internacional.

- **THR:** <https://www.thr.es>

Innovative Tourists Advistors, és una consultoria turística amb seu a Barcelona, però amb àmbit de treball internacional, ja que tenen projectes a més de 70 països diferents. La seva missió és ajudar als clients a fer realitat els seus grans projectes, ajudant a adaptar-se i a tenir èxit en l'entorn canviant del sector turístic oferint els seus serveis més avançats i efectius. La seva presència internacional els ha portat a convertir-se en una empresa de referència de la indústria turística mundial. Un dels seus aspectes més valorats és la capacitat d'oferir un servei especialitzat i personalitzat que per tant ofereix una millor qualitat que altres grans empreses de consultoria multinacionals, segons afirmen.

- **Travindy:** <https://www.travindy.com/consulting/>





Travindy consulting, és una empresa consultora, especialitzada en oferir serveis de comunicació creativa, per ajudar a les empreses, organitzacions i destinacions, que treballen en turisme responsable i sostenible a tenir èxit i donar-se a conèixer. Són experts en comunicació, turisme i sostenibilitat, i per tant tenen una xarxa dels millors experts en aquestes disciplines, per poder oferir un suport personalitzat a cada projecte. Tenen una oferta de serveis molt variada, que inclou entre d'altres, anàlisis i assessorament de les comunicacions de l'organització, creació de campanyes i creació de contingut per la seva publicació i difusió.

- **Sustainable Tourism:** <https://sustainabletourism.net>

És una consultora especialitzada en turisme, amb una gran educació i experiència tant pràctica com teòrica en turisme sostenible. La qual cosa els permet oferir uns serveis de consultoria en totes les fases del desenvolupament i la gestió del turisme dels seus clients. Els serveis que ofereixen estan basats en temes de sostenibilitat i inclouen una gran varietat, des d'auditories de sostenibilitat, desenvolupament de polítiques de turisme responsable, polítiques d'estalvi de costos o desenvolupament de noves empreses turístiques responsables fins assessoraments en temes de màrqueting i relacions públiques.

Pel que fa als competidors nacionals, destaquen com a principals consultories turístiques sostenibles:

Taula 2: Principals competidors a l'estat Espanyol

NOM	CEPET CONSULTING	KOAN CONSULTING	C&C	ECOTOURIST ING
LOGO				
SERVEIS SOSTENIBLES	Consultoria de planificació i desenvolupament, que ofereix cursos de formació turística en sostenibilitat	És una consultoria especialitzada en turisme sostenible que promou la creació de models	Empresa dirigida al sector hotelier, ofereixen serveis en 4 àmbits d'actuació, un dels quals és	Associació que ofereix gestió de productes turístics sota criteris de sostenibilitat i de responsabilitat social.

		turístics responsables	el turisme sostenible	
UBICACIÓ	Valladolid	Madrid	Málaga	Mallorca

Font: Elaboració pròpia

- **Cepet consulting:** <https://cepetconsulting.com>

És una consultoria especialitzada en planificació, desenvolupament i gestió de destinacions i productes turístics amb seu a Valladolid. L'objectiu és oferir assessorament estratègic i tècnic, que permeti resoldre problemes o potenciar diferents situacions dins de les organitzacions. Ofereixen cursos de formació turística, un dels principals sobre turisme sostenible i noves tendències.

- **Koan consulting:** <http://www.koanconsulting.com>

És una consultoria de turisme sostenible amb seu a Madrid, que treballa d'acord amb els tres pilars bàsics de la sostenibilitat: econòmic, social i mediambiental. Promouen la creació de models turístics responsables adaptats a les necessitats de cada empresa i destinació. El seu valor afegit és fer-ho a través de recursos naturals i culturals del territori amb respecte i sense estereotips, amb l'objectiu de crear productes i serveis únics i diferenciats. Promouen les sinergies entre el sector públic i el privat per capacitar als agents clau a elaborar estratègies de turisme responsable a la destinació.

- **C&C consultores turisticos:** <http://www.cycturismo.com/empresa/>






És una empresa turística amb seu a Màlaga, formada per un equip de professionals amb àmplia experiència dins dels diferents camps que componen el sector hotelier. La seva filosofia es basa en estar sempre al servei del client, proporcionant un suport professional i tècnic que ajuda a la presa de decisions per la rendibilització de l'empresa. Ofereixen serveis en 4 àmbits d'actuació, els quals són: comercialització hotelera, noves tecnologies, consultoria turística i turisme sostenible.

- **Ecotouristing:** <https://ecotouristing.com/index.php/proyectos/>

És una associació conformada per un grup de professionals freelance, amb una gran experiència en la conceptualització, planificació i gestió de projectes turístics, sota criteris de sostenibilitat ambientals, socioculturals, econòmics i de responsabilitat social. Aporten solucions en comunicació, promoció, màrqueting, comercialització, formació, educació, sensibilització dels actors i processos participatius amb metodologies innovadores. Es dirigeix sobretot al públic de les Illes Balears i les Illes Canàries.

Finalment, pel que fa a la competència més directe, és a dir, les consultories especialitzades en turisme que desenvolupen la seva activitat a Catalunya, destaquen:

Taula 3: Principals competidors a Catalunya

NOM	HABILITAS	PARRAMON CONSULTING	DCB	QGLOBAL	SOMRIU	ANTHESIS LAVOLA
LOGO						
SERVEIS SOSTENIBLES	Ofereix al mercat serveis de consultoria i solucions tecnològiques a les empreses del sector turístic,	És una consultoria turística que ofereix plans estratègics per empreses públiques i privades de la zona,	És una consultoria de Turisme i desenvolupament local, que es basa a aplicar polítiques que afavoreixin el	És el departament de consultoria del Grup Costa Brava Centre, ofereixen sistemes de gestió de	És una consultoria de turisme de la comarca, que té com a objectiu harmonitzar la satisfacció dels	És una empresa especialitzada en sostenibilitat que ofereix a les entitats una visió i estratègia en aquest àmbit així

	però no en sostenibilitat.	però no s'especialitza en la sostenibilitat	turisme sostenible i responsable	qualitat a empreses del Baix Empordà	clients, amb la de la població local	com uns objectius per aconseguir-ho
UBICACIÓ	Barcelona	Lleida	Estartit	Val-llobrega	Pallars-Sobirà, Lleida	Manlleu

Font: Elaboració pròpia

- **Habilitas: solutions for tourism:** <https://habilitas.es/consultoria/>

És una consultoria turística amb seu a Barcelona, dedicada a l'assessorament a empreses i clients del sector del turisme, oci i restauració que necessiten acompanyament en projectes on es requereix transformació estratègica, d'expansió, de desenvolupament de noves oportunitats de negoci o internacionalització. A més a més tenen una branca de la consultoria, Prodeoturism, on a través d'una selecció d'eines d'èxit aporten al negoci innovació i eficiència en àmbits de monitoratge, analítica avançada, big data i distribució online. Per tant aquesta empresa ofereix al mercat serveis de consultoria i solucions tecnològiques. Han treballat amb grans empreses del sector com Melia Hotels & Resorts, Grupo Hotusa o Restel.

- **Parramon Consulting:** <http://www.parramonconsulting.com/es/>

És una consultoria turística amb seu a Lleida, que ofereix plans de planificació estratègica i plans de màrqueting dirigit tant per empreses privades com Administracions Públiques. La idea és oferir assessorament a les empreses del sector turístic de la zona que ho requereixin.

- **DCB:** <http://www.decaba.com/es/>

És una consultoria de turisme i desenvolupament local amb seu a l'Estartit, que dirigeixen les seves accions a àmbits en els quals tenen més de 25 anys d'experiència contrastada, dirigint projectes de manera professional i col·laborant amb organitzacions

molt diverses. Es basen en aplicar polítiques que afavoreixin el turisme sostenible i responsable mitjançant el treball, el recolzament als equips tècnics propis de les organitzacions i la presentació de solucions pràctiques, les quals siguin innovadores i estimulants. Els seus serveis es centren en municipis litorals, espais naturals protegits, territoris i municipis, empreses interessades en les noves tendències de la demanda turística i entitats de gestió política pública-privada.

- **QGlobal:** <https://www.cooperativacostabravacentre.com/ca/qglobal-consultoria/>

És el departament d'assessorament i consultoria especialitzat en el sector turístic dins del grup Grup Costa Brava Centre, el qual disposa d'un equip professional amb més de 15 anys d'experiència basada en l'assessorament in situ a l'empresa turística. Té la seu a Vall-llobrega, i ofereix una consultoria especialitzada en el sector turístic del Baix Empordà. Tenen experiència en aplicació de sistemes de gestió de qualitat total en tota classe d'empreses turístiques, com hotels, càmpings, apartaments turístics, turisme rural, etc, i en l'actualitat disposen d'un equip molt capacitats que posa en marxa projectes i assessora les organitzacions tant les empreses privades del sector, com les administracions públiques. Tenen a disposició de les empreses 7 serveis de categories diferents, segons les necessitats del client, aportant un valor afegit donat per la personalització i proximitat dels serveis.

- **Somriu:** <http://www.visitsort.com/consultoria/>

És una consultoria turística dedicada al turisme del Pallars Sobirà, una comarca de Lleida. Es dediquen a la creació i promoció del producte turístic del territori, amb l'objectiu final d'aconseguir harmonitzar territori i turisme, per assolir la màxima satisfacció dels clients, i de la població que els rep. Gràcies a la recerca especialitzada del territori, dels mercats emissors, i de les tendències mundials, assessoren les empreses, per donar a conèixer aquesta comarca al món.

- **Anthesis Lavola:** <https://www.lavola.com/nosaltres/sobre-lavola/>

És una empresa especialitzada en sostenibilitat, la qual crea projectes per organitzacions, territoris i persones compromeses amb un món més sostenible i els acompanyen durant la seva transformació. Són els governs, les institucions i les

persones les que han d'actuar per abordar els principals desafiaments mediambientals, socials i econòmics que amenacen el futur del planeta i el benestar. Per això, ofereixen a aquestes entitats una visió i estratègia empresarial en sostenibilitat, aporten solucions per aconseguir objectius i comuniquen per promoure el canvi. L'empresa Lavola, ha fet aliances amb Anthesis una consultora que ajuda a impulsar la sostenibilitat des de l'àmbit financer i l'experiència tècnica a aquesta petita consultora. Gràcies a això, ara Lavola té presència internacional amb oficines als Estats Units, Irlanda o Itàlia entre d'altres.

Un cop analitzada la competència, tant internacional com nacional, per conèixer les seves característiques principals, podem definir quins són els elements comuns amb aquesta consultoria, i posteriorment es defineixen aquells disruptius que fan a aquest projecte diferenciar-se de la seva competència directa.

Aquest projecte consisteix en la creació d'una consultoria estratègica de turisme, que així com, la consultora Sustainable Tourism, ofereix tots els seus serveis basats en temes de sostenibilitat i tenint en compte l'impacte que els clients causen amb les seves activitats. Per altra banda, com a elements base a l'hora de dur a terme la seva activitat, la consultoria destaca per oferir uns serveis especialitzats i personalitzats adaptats a les necessitats de cada empresa i destinació, considerant les seves característiques internes i externes, com en el cas de la Consultora THR.

Els seus serveis segueixen els 4 pilars bàsics de la sostenibilitat, que com en el cas de l'empresa Koan Consulting, són economia, social i mediambiental, però a més a més s'afegeix en aquest projecte el pilar cultural.

Com el cas de Lavola, és una empresa especialitzada en sostenibilitat, però es diferencia d'aquesta degut a que Lavola es dirigeix a tota classe d'organitzacions, i en el cas de Consustur, únicament a empreses del sector turístic.

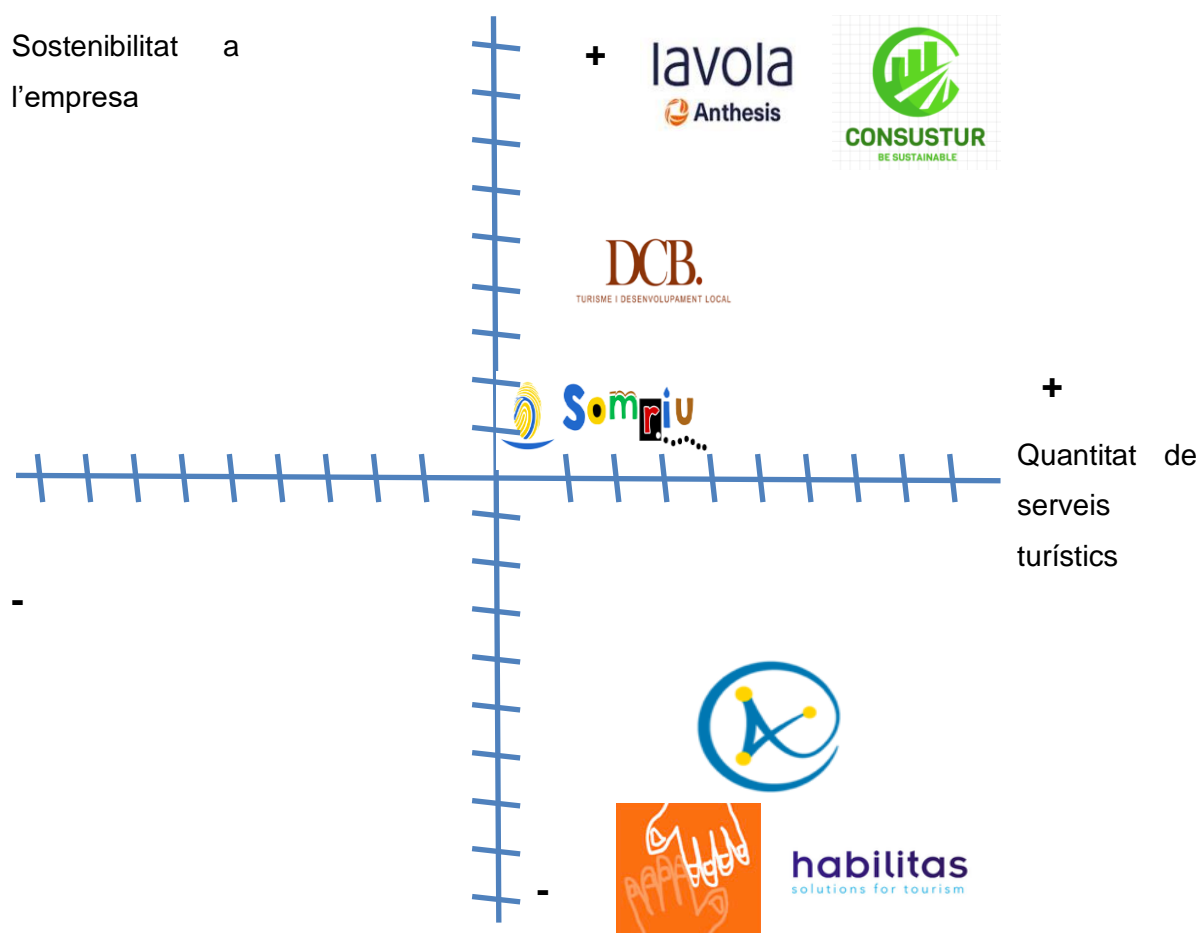
Finalment, com en la majoria dels competidors vistos, també ofereixen el seu assessorament tant a empreses del sector privat com del sector públic.

Després d'analitzar la competència, a continuació es realitza una matriu de comparació de la competència (Graf. 1) més directe, és a dir de les consultories que es troben a

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

Catalunya. Per fer la comparació s'ha determinat com a eixos principals, la sostenibilitat a l'empresa, és a dir en funció de si es tracta d'una empresa completament sostenible, si ofereix alguns serveis sostenibles o no té relació. I per altra banda, el segon eix és la quantitat de serveis que ofereixen, que s'ha extret de les pàgines webs de cada empresa:

Gràfic 1: Matriu de competència



Font: Elaboració pròpia

4.1 Quota de mercat

Segons l'Associació Espanyola d'Empreses de Consultoria, la demanda de serveis de consultoria va créixer fins a un 14% en el 2017. Aquest creixement ve impulsat per la demanda de transformació digital de les organitzacions que va continuar en augment l'any 2018, representant un creixement respecte a l'any anterior, arribant al 24,4%. (Asociación de Empresas Españolas de Consultoría)

Pel que fa a la determinació de la quota de mercat a la que podem arribar, primer cal conèixer el mercat total disponible, el qual són totes aquelles empreses turístiques tant públiques com privades de l'estat Espanyol, però com aquest projecte té prioritat per incidir en el territori català, acotarem la quota de mercat a aquest territori concret.

Per tant, la quota de mercat a la que es pot arribar amb aquest projecte, és la totalitat d'empreses turístiques existents a Catalunya, de tots els subsectors relacionats amb el turisme, tant públiques com privades. Segons un estudi de l'Idescat, que mostra el nombre total d'empreses privades per característiques del turisme extraiem un total de 113.950 empreses. A continuació es detalla la subdivisió per tipologia d'empreses (Idescat, 2018):

- Transport del turisme: 12.846 empreses
 - Transport terrestre de passatgers: 12.610 empreses
 - Transport aeri i marítim: 236 empreses

- Hostaleria: 47.847 empreses
 - Hotels i allotjaments similars: 2.114 empreses
 - Allotjaments turístics de curta durada: 1.915 empreses
 - Càmpings i altres relacionats: 404 empreses
 - Restaurants i establiments de menjar: 14.511 empreses
 - Provisió de menjars preparats: 2.680 empreses
 - Establiments de begudes: 26.223 empreses

- Altres serveis del turisme: 53.255 empreses
 - Activitats immobiliàries: 35.668 empreses

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

- Activitats de lloguer: 1.003 empreses
- Agències de viatges i operadors turístics: 2.917 empreses
- Organització de convencions i fires: 1.667 empreses
- Activitats de creació artística i espectacles: 6.721 empreses
- Museus i altres activitats culturals: 1.075 empreses
- Activitats relacionades amb els jocs d'atzar: 812 empreses
- Activitats esportives i recreatives: 3.392 empreses

Per altra banda, cal tenir en compte la totalitat d'empreses públiques catalanes que estan també relacionades amb el turisme, les quals també formen part de la quota de mercat i sumen un total de 1.019 empreses, es detallen a continuació:

- Consorcis de turisme: 22
- Consells comarcals: 42
- Ajuntaments: 947
- Patronats de Turisme: 4
- Generalitat de Catalunya: 1
- Direcció general de Turisme: 1
- Agència Catalana de Turisme: 1
- Consell General de Cambres de Catalunya: 1

Tenint en compte, la quantitat d'empreses privades i les entitats públiques a qui es podrà accedir sumen un total de 114.969 empreses turístiques o relacionades amb el turisme.

Així doncs, per establir la quota de mercat que podem assolir necessitem concretar diferents variables. Per una banda, un cop vista la competència de consultories turístiques del territori català, hem vist que només una d'elles ofereix els seus serveis especialitzats en sostenibilitat, tenint en compte que l'any 2018 el percentatge d'empreses que contractaven els serveis d'una consultoria ja era del 24,4% però segueix en augment, i per altra banda s'ha de considerar la forta tendència cap a la sostenibilitat dels turistes actuals i que reclamen serveis turístics que satisfacin les seves necessitats. Finalment podem afirmar que tenint en compte aquestes variables, podem arribar a aconseguir una quota de mercat, que es troba al voltant del 2% ((2% de 29.892

empreses (26% de 114.969 empreses totals)), ja que es considera que es pot arribar a competir amb les principals consultories de Catalunya, per tant la quota de mercat representa la part de la totalitat d'empreses que es poden abarcar tenint en compte que es tracta d'un negoci especialitzat i nou, de la totalitat d'empreses que formen part del sector. Finalment aquest càlcul de quota de mercat, té en compte que el percentatge d'empreses que contracten els serveis de consultoria creix una mica respecte al 2018, i passa del 24,4% al 26% l'any 2020.

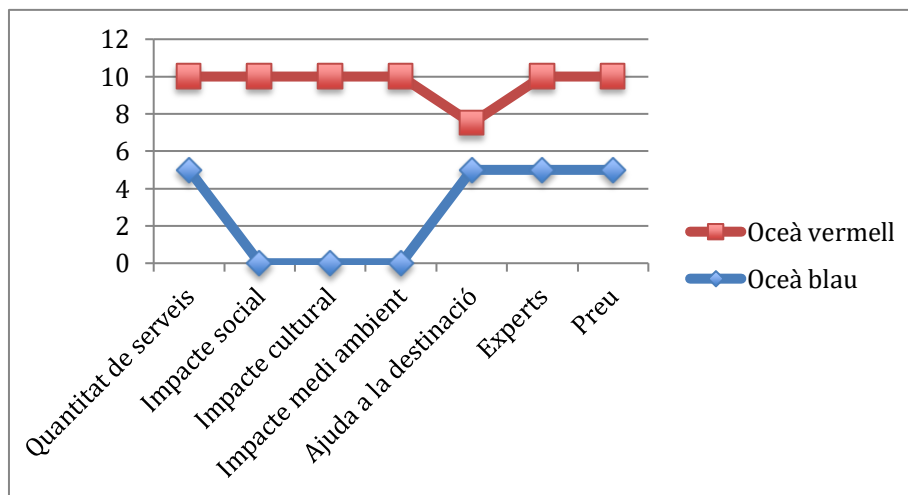
4.2 Consustur VS la Competència

La teoria dels oceans blaus, és una teoria que neix del llibre "Blue Ocean Strategy" de Chan Kim y Renne Mauborgne que busca deixar de banda la competència entre les empreses, ampliant el mercat a través de la innovació. És a dir, mostra com les companyies per aconseguir ser exitoses en el futur, han de deixar de competir entre elles i per tant la clau és buscar mercats fins ara vuits, fàcilment conquistables i de ràpid creixement. En canvi, els oceans vermells són mercats en els que les empreses lluiten constantment entre elles per aconseguir una posició en aquests, es tracta de mercats que es troben saturats. (IEBS).

Pel que fa al sector de la consultoria turística a Catalunya, per una banda trobem l'oceà vermell, format per totes aquelles empreses que competeixen entre elles per tenir una quota en el mercat. Pel que fa a l'oceà blau seria el nou sector de la consultoria turística sostenible a Catalunya.

Així doncs, seguint aquesta teoria dels oceans blaus, a continuació podem veure la comparació entre l'oceà blau i l'oceà vermell del sector de consultoria turística a Catalunya (Graf. 2)

Gràfic 2: Comparació de l'oferta de Consustur i de la competència



Font: Elaboració pròpia basada en la Blue Ocean Strategy: <<https://www.blueoceanstrategy.com>> (Consulta 15/02/20)

En aquest gràfic es pot veure com aquesta consultoria ofereix les mateixes característiques que les empreses que formen part de l'oceà vermell, respecte a que no hi ha diferències significants de quantitat de serveis, de nombre d'experts i de la seva experiència. Pel que fa al preu tampoc hi ha diferenciació, ja que els preus que s'ofereixen al catàleg, es poden personalitzar i fer-los a mida, adaptant-se a les característiques de l'empresa de manera que aquesta pugui afrontar el pagament, tal com fan la resta de consultories del sector. Però per altra banda queda reflectit com incrementa el valor respecte a la resta pel que fa a que els seus serveis permeten als clients reduir l'impacte social, mediambiental i cultural de la seva activitat empresarial. D'aquesta manera la seva repercussió a la destinació és positiva, no com en la resta d'empreses que formen part del sector, la repercussió de les quals és negativa per la destinació on es troben.

5. GRAU D'INNOVACIÓ

Actualment hi ha diverses empreses que ofereixen serveis de consultoria a Catalunya, com ha quedat reflectit en l'apartat anterior, però tot i ser empreses d'una naturalesa

semblant, tenen una línia de treball basada en l'expansió econòmica en quantitat sense tenir en compte l'impacte dels seus clients en l'entorn. És per això, que aquest projecte incorpora una innovació en el seu model de negoci, basant-se en oferir serveis de consultoria especialitzats en sostenibilitat turística com a eix principal de treball, de manera que aquestes empreses si tinguin en compte l'impacte que generen en el seu entorn.

En els darrers anys, algunes empreses ja han començat a desenvolupar iniciatives d'aplicar algunes petites innovacions en temes de sostenibilitat, tant ambiental, com social, com econòmica. Però aquesta consultoria vol fer un pas més, i implantar no només algunes iniciatives sinó tot un model de negoci basat en aquesta premissa, a totes aquelles empreses que cada vegada més presenten la voluntat de seguir aquesta tendència de sostenibilitat. D'aquesta manera es podrà donar resposta a les noves demandes dels clients i a la legislació vigent.

Els consumidors de turisme són cada vegada més conscients de la situació a la qual ha de fer front el nostre planeta, i per això cada vegada promouen més les activitats turístiques de forma que aquestes siguin respectuoses amb el medi ambient i amb la societat.

Per tant la innovació en sostenibilitat es planteja com un element clau per donar resposta a les necessitats que reclama el planeta, on cada vegada es veuen més limitats els recursos dels que disposa i el nivell de contaminació no deixa d'augmentar. Per tant reduir aquesta petjada sobre el planeta s'ha convertit en una necessitat. I és el que aquesta consultoria vol aconseguir en els seus clients a través d'incorporar la sostenibilitat en els seus models de negoci.

També incorpora altres elements innovadors i diferenciadors dins de l'empresa, que no defineixen el grau d'innovació d'aquesta consultoria, el qual és la sostenibilitat, però permeten diferenciar-se de la resta de consultories, pel que fa a la gestió interna:

- **Un equip multidisciplinari** de persones, amb aptituds tècniques i personals molt variades, amb les quals obtenir diferents punts de vista i formes de treball, incloses persones de diferents cultures per aconseguir-ho.

- **La innovació** s'aplica a diferents aspectes de l'organització, per una banda la creativitat s'utilitza pel que fa a la millora dels processos interns per generar propostes utilitzant tècniques com el design thinking, per tal d'elaborar projectes únics de manera eficient, i utilitzant les idees de tots els treballadors. També s'utilitzarà la innovació, ja que s'introdueixen mètodes innovadors de treball, en els quals l'empresa que contracta els serveis de la consultoria participa en tots els processos i en la creació de valor, per poder adequar-nos perfectament a les seves necessitats. El que porta a fer ús de metodologies innovadores en tots els serveis que s'ofereixen, com per exemple, metodologies innovadores de diagnosi, on destaquen el diagrama de l'espina de peix o bé els arbres de decisió, sempre sent el punt central de l'estudi l'empresa en qüestió, la qual participa durant tot el procés.
- **Utilització de diferents eines TIC**, ja que el procés de transformació digital de les empreses i de la població és una realitat, que ofereix una gran quantitat d'avantatges per ambdós col·lectius i permetrà a les empreses, fer créixer els seus negocis i adaptar-se a les necessitats tecnològiques de clients. Per això, es farà ús d'estratègies de màrqueting digital, per la realització de les campanyes i arribar a les mans dels consumidors, utilització del Big Data per conèixer la informació del mercat, i ús del Cloud Computing com a eina de treball col·laboratiu per facilitar la comunicació interna i externa de l'empresa.

Com s'ha detallat, el grau d'innovació d'aquesta consultoria es basa principalment en la tendència a la sostenibilitat, un element innovador dins del sector de consultories turístiques a Catalunya. Però a més a més incorpora 3 aspectes com a elements innovadors afegits de gestió interna, la tecnologia, un equip multidisciplinari i la innovació aplicats al seu model de negoci. Que com queda reflectit en el següent anàlisi de les tendències que marcaran els viatges i el turisme a partir del 2020, encaixen amb els elements diferenciadors d'aquesta consultoria.

Ja que segons Hosteltur, una plataforma de comunicació i formació especialitzada en el sector turístic professional, que ofereix informació en temps real, verificada i contrastada per periodistes especialitzats en turisme juntament amb Booking, un metabuscador de

viatges per reserves d'allotjaments van realitzar un estudi que analitza les tendències que marcaran els viatges a partir del 2020.

Aquest estudi va ser realitzat de forma aleatòria a un col·lectiu d'adults viatgers dels quals es van obtenir 22.000 respostes de persones de 29 països diferents.

Les conclusions que es van extreure, són que les tendències pel turisme de la pròxima dècada, són la tecnologia, el creixent sentiment de responsabilitat i una major connexió entre la gent i els llocs de destinació, les quals es detallen a continuació (Hosteltur, 2019):

- Augment de les destinacions secundàries: els turistes buscaran viatjar a llocs menys coneguts, per tractar de reduir l'excés de turisme i protegir el medi ambient. El 54% dels viatgers globals volen ajudar a reduir el turisme excessiu, mentre que el 51% estaria disposat a canviar la seva destinació original per una similar que reduís el seu impacte mediambiental. I el 60% dels viatgers globals voldria tenir accés a un servei que els hi recomanes destinacions on un augment del turisme significaria un impacte positiu per la comunitat local.
- Més tecnologia: per la pròxima dècada, una part dels turistes es considera que deixaran més en mans de la tecnologia els aspectes claus de la seva presa de decisions, i esperen per tan noves tecnologies que facilitin els seus viatges. El 59% de les persones esperen que la tecnologia els sorprengui amb alguna cosa totalment innovadora, el 46% faran ús de les apps per buscar i reservar activitats de manera fàcil i ràpida en temps real mentre viatgen.
- Viatges amb més calma: en lloc d'experimentar constantment la por a perdre's alguna cosa, a partir del 2020 i en la pròxima dècada, els turistes es prendran els viatges amb més calma. El 48% dels enquestats afirmen que escolliran mitjans de transport més lents si així redueixen el seu impacte mediambiental, i el 61% afirmen que optaran per un camí més llarg per poder així gaudir també del seu trajecte.

Així doncs, l'element innovador de Consustur, fa que aquest projecte sigui atractiu i encaixi amb les necessitats dels clients, i juntament amb els elements diferenciadors pel que fa a la gestió interna, permetran a les empreses turístiques que contractin aquests

serveis, adaptar-se a les noves tendències del mercat i extreure el màxim profit del seu negoci, encarant-lo a aquest nou consumidor i instaurant una gestió sostenible a les seves organitzacions per aconseguir l'objectiu de crear destinacions turístiques sostenibles de referència a Catalunya.

6. PLA DE MÀRQUETING

6.1 Portfoli dels serveis

Els serveis que ofereix la consultoria són serveis especialitzats en sostenibilitat, per fer que les empreses i entitats que contractin aquests serveis, puguin col·laborar en l'objectiu d'afavorir a la sostenibilitat de la destinació on es troben. Com que s'ofereixen serveis tant per entitats públiques com privades, hem de diferenciar la tipologia de serveis segons el seu destinatari, ja que seran de característiques i tipologia amb certes diferències. Tot i que alguns dels serveis són comuns pels dos segments del públic objectiu.

Per una banda es dirigeixen a administracions i entitats de caràcter públic els següents serveis:

- Creació i gestió de marques turístiques
- Gestió i màrqueting de destinacions i productes turístics
- Elaboració de plans estratègics de dinamització i desenvolupament turístic sostenible
- Assessorament per la gestió dels ecosistemes turístics locals
- Investigació i desenvolupament de pràctiques de turisme ètic, sostenible, ecològic i responsable

Aquests serveis poden ser personalitzats en diferents paquets, però els paquets base que formen part del catàleg, són els següents:

- Ref. 01: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria):
 - Diagnosi sostenibilitat: elaboració d'un document que inclou una introducció de l'empresa, la justificació i fonaments del pla, i l'anàlisi de

la seva activitat. A partir del qual, establir uns reptes i objectius a aconseguir

- Ref. 02: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Creació de nous productes turístics i disseny de noves experiències
- Ref. 03: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria):
 - Diagnosi i mesures correctores: elaboració de la diagnosi, definició i aplicació de les mesures necessàries per corregir la situació actual
- Ref. 04: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Pla estratègic de dinamització turística: inclou la diagnosi, l'elaboració i implantació de mesures correctores, les pautes de seguiment i l'aconsellament de la comercialització del servei o producte turístic.
- Ref. 05. Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Assessorament empresarial: en aspectes tècnics, de rendibilitat i de finançament econòmic

Per altra banda es dirigeixen a empreses de caràcter privat els següents serveis:

- Disseny i implementació de plans estratègics de dinamització i desenvolupament turístic sostenible
- Creació de producte turístic i disseny d'experiències
- Optimització de recursos i certificacions de processos sostenibles
- Assessorament en aspectes tècnics i organitzacionals del desenvolupament turístic
- Gestió i assessorament del rendiment d'empreses turístiques
- Formació i sensibilització turística especialitzada en els diferents sectors del turisme basada en conceptes de sostenibilitat i turisme responsable
- Assessorament sobre recerca per aconseguir finançament tant a escala pública com privada

Aquests serveis poden ser personalitzats en diferents paquets, però els serveis base que formen part del catàleg, a partir dels quals s'elaboren els personalitzats són:

- Ref. 06: Empresa turística pública (Exemple Administració d'un municipi):
 - Creació i gestió de marques turístiques i ecosistemes turístics locals

- Ref. 07: Empresa turística pública (Exemple Administració d'un municipi):
 - Pla director de turisme sostenible: inclou diagnosi, disseny i implantació de mesures correctores, així com gestió de la marca i de la destinació turística

Finalment també s'ofereix un servei secundari, el qual s'ha esmentat anteriorment, i és el d'ajuda a empreses turístiques per l'obtenció de certificacions que acreditin la gestió sostenible de les seves empreses.

- Ref. 08: Empresa turística pública o privada
 - Obtenció de Certificacions Sostenibles com el Segell MITECO o la Norma ISO 14001, que acreditin que es tracta d'una organització socialment, ambientalment i culturalment responsable

6.2 Pla de comunicació del primer any

El pla de comunicació és aquell conjunt d'accions que es duran a terme des de l'empresa per tal de fer arribar al públic objectiu els serveis que s'ofereixen a través dels canals més adequats, abans durant i un cop finalitzada la prestació dels serveis.

Com s'ha especificat anteriorment, el públic objectiu d'aquest pla de comunicació, són totes aquelles empreses turístiques del sector tant públiques com privades situades a Catalunya.

L'objectiu d'aquest pla de comunicació és conscienciar a totes les empreses del sector turístic de la importància d'incorporar la sostenibilitat en els seus models de negoci, per garantir el futur de la destinació i també el seu futur empresarial. Així doncs hi ha quatre punts claus que el seu correcte funcionament determinaran l'èxit d'aquest pla de comunicació:

Procés de comunicació

El procés de comunicació que es durà a terme s'inicia amb la comunicació prevenda on l'empresa orientarà al client una comunicació per crear èmfasi, on es donarà a conèixer

la proposta de valor de la consultoria i com aquesta s'ajusta a la realitat dels clients i permet satisfer les necessitats existents en el mercat turístic actual. Per fer-ho s'utilitzaran canals com internet, xarxes socials, i revistes digitals específiques del tema sostenibilitat. Seguidament el procés de comunicació durant la venda serà a través de canals directes entre els clients i l'empresa directament que permeten la participació dels clients en tot el procés, per fer-ho s'utilitzaran mitjans com l'email marketing, o l'inbound marketing. I finalment també hi haurà un procés de comunicació post-venta on un cop s'ha acabat la relació comercial, és comprovarà a través de diferents canals que l'empresa segueix adquirint els objectius que s'havien marcat, i continua donant els seus serveis de manera sostenible, i en cas de tenir qualsevol consulta se li satisfarà. En aquest cas també es farà ús de mitjans com l'email.

Mitjans de comunicació

Per dur a terme aquest procés de comunicació detallat anteriorment, es requeriran diferents mitjans de comunicació, que intervenen en les diferents fases del procés, a través de cada mitjà, es duran a terme diverses accions:

- **Internet:** es farà ús d'aquest mitjà, ja que es calcula que la xifra d'usuaris d'internet l'any 2019 va ser de 3.000 milions, per tant és el mitjà de comunicació més globalitzat. Per tant la pàgina web, és la cara visible que permetrà donar a conèixer la consultoria al món. Per altra banda, és molt important el fet de tenir pàgina web, perquè els clients puguin trobar-te, i que com és un canal propi, es pot tenir el control de tot el que es comparteix i es publica. Però per potenciar el fet de donar a conèixer els serveis a través d'aquest canal, s'invertirà en estratègies SEO (Search Engine Optimization) i SEM (Search Engine Marketing), que ens permetrà millorar el posicionament de la nostra pàgina web, per augmentar la visibilitat i el tràfic de clients obtinguts. És una eina idònia per donar credibilitat i afegir valor al contingut actualitzat i d'interès pels clients, que a més a més té un cost de manteniment relativament baix.

Imatge 2: Pàgina web de Consustur



Font: Elaboració pròpia

- **Anuncis a revistes i diaris digitals especialitzades en sostenibilitat:** es realitzaran anuncis en format flyer digital, que apareixerà en els bàners de revistes i diaris digitals especialitzats en temes de sostenibilitat i turisme responsable. Ja que el nostre públic objectiu té tendència a accedir a aquests llocs d'internet. Així doncs s'utilitzarà:
 - La revista Retema (Revista Técnica del Medio Ambiente): una revista que publica notícies d'actualitat sobre temes relacionats amb el medi ambient i la sostenibilitat. De manera que ens permetrà accedir a empreses i entitats que es registren per accedir a la informació, i que per tant ens mostra que estan interessades en aquesta temàtica.
 - Ecogaia: és una revista nascuda l'any 2005, coneguda com la revista del desenvolupament sostenible, va néixer com a alternativa per oferir serveis de manera diferent i crear una plataforma per donar sortida a

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

valors que en aquells temps no es tenien en compte, com la sostenibilitat, el consum responsable, etc.

Imatge 3: Publicitat a la Revista Ecogaia



Font: Elaboració pròpia basada en la Revista Ecogaia <<http://www.ecogaia.com/inicio.html>> (Consulta 28/02/20)

- **Participació en els principals esdeveniments turístics** de l'estat, on poder donar a conèixer els serveis, com:
 - **Fitur**: és la fira internacional de turisme que es realitza cada any a Madrid, el qual és el punt de trobada de milers de professionals del sector del turisme

Imatge 4: Exemple d'estand de Consustur a la Fira Fitur



Font: Elaboració pròpia basada en un stand de Fitur <<https://www.ifema.es/fitur>> (Consulta 28/02/20)

- B-travel: és una fira que té lloc a la ciutat de Barcelona, que reinventa la dinàmica típica de les fires turístiques per orientar-se al turisme de vivències. I s'organitzen taules rodones, tallers i conferències.
- IBTM Barcelona: és un esdeveniment de turisme que té lloc a la ciutat de Barcelona, el lema és "Las conexiones lo son todo", de manera que és una ocasió idònia per crear connexions cara a cara amb potencials clients i obtenir informació actualitzada del sector, en un esdeveniment on arriben al voltant de 15.000 persones cada any.
- **Campanyes a xarxes socials:** aquests mitjans són molt adients per promocionar i difondre el negoci de manera precisa, ja que les estratègies de màrqueting B2C (business to consumer) són essencials, a través dels quals es podrà generar tràfic a la pàgina web. Una altre avantatge d'aquests mitjans, és la rapidesa i l'abast, ja que avui en dia el 90% dels usuaris que es connecten a internet ho fan a través del mòbil, i això que permet arribar al client independentment del lloc on es trobi. Finalment permeten també facilitar la comunicació amb els clients i alhora crear una comunitat i per tant crear valor a la marca. Les xarxes socials en les quals estarà present aquesta empresa serà:

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

- Facebook: les accions que es duren a terme en aquesta xarxa social, és la publicació d'anuncis Facebook Ads, una plataforma que permet donar visibilitat al negoci. A més a més permet arribar al públic objectiu segmentant per edat, gènere, ciutat, estudis entre molts altres aspectes, i només es paga pels clics obtinguts. Facebook és la xarxa social més utilitzada cada dia, per tant permet arribar a qualsevol tipologia de públic i a més a més es pot interactuar amb ell. Finalment aquesta eina permet obtenir informes molt detallats, que ens serviran per a futurs anàlisis.

Imatge 5: Publicitat a Facebook



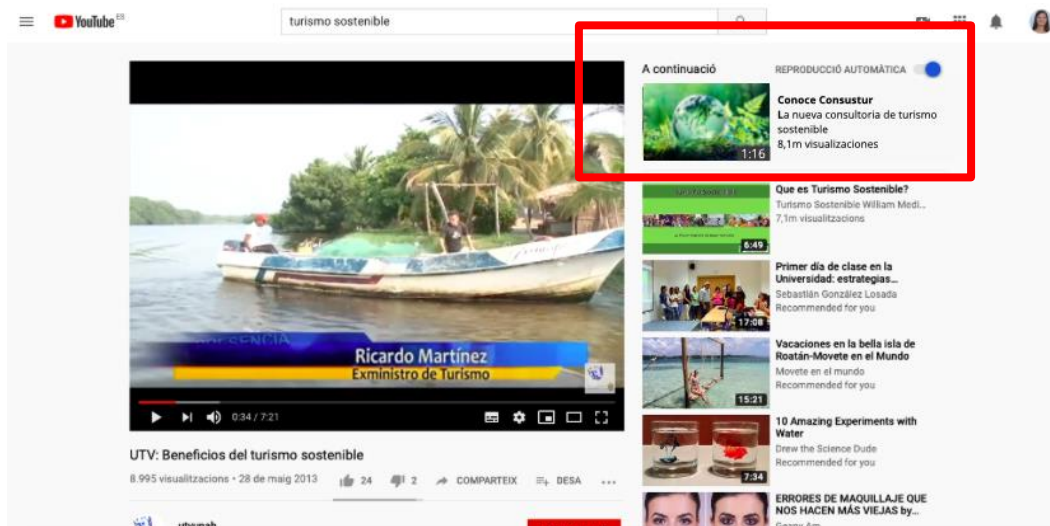
Font: Elaboració pròpia

- Youtube: és un dels mitjans online més adequats per inversió publicitària audiovisual fora de l'àmbit tradicional i és el segon buscador d'informació a escala mundial després de Google. En aquesta plataforma es faran accions com creació de Bumper Ads, vídeos de 5 segons on es llença el missatge clar i directe per captar l'atenció dels clients. En aquest cas el

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

vídeo apareixerà previ als vídeos principals, quan aquests siguin de temes relacionats amb sostenibilitat, empreses turístiques, turisme a Catalunya entre d'altres.

Imatge 6: Publicitat a Youtube



Font: Elaboració pròpia

- Instagram: la tendència del comerç actual és ser social, i cada vegada les persones es preocupen més pel que diuen i recomanen els seus coneguts. Aquesta xarxa permet crear contingut més creatiu i entretingut, al ser més visual té més capacitat de penetració al mercat i es crea un vincle emocional amb els clients més elevat, que només amb text. És utilitzada per més de 15 milions d'empreses les quals han creat un perfil, ja que 1 de cada 3 històries que més es visiten són de perfils d'empresa. Així doncs les accions que es duren a terme en aquesta xarxa és la creació d'anuncis a través de fotografies, i de vídeos que tenen una durada de 15 segons. Aquests anuncis apareixen en els comptes dels usuaris que cerquin temes relacionats amb sostenibilitat, empreses turístiques o turisme a Catalunya.

Imatge 7: Publicitat a Instagram



Font: Elaboració pròpia

A través d'aquestes accions a les xarxes socials, es vol aconseguir que els clients es redirigeixin a la nostra pàgina web, on primer han d'especificar si es tracta d'una empresa de caràcter públic o privat. Seguidament s'accedeix a la part de la nostra pàgina web on es mostra tots els serveis que oferim i com podem ajudar a millorar el negoci dels nostres clients. D'aquesta manera ja estaran informats i hauran atret la seva atenció, la qual cosa significa que hauran superat la primera fase del procés de comunicació. A continuació a l'apartat de la web, de si estan interessats podran deixar-nos el nom de la seva empresa i un número de telèfon el que és una tasca fàcil de fer i còmode, on gràcies a

la informació podrem posar-nos en contacte amb ells i tancar una cita. On a partir d'aleshores s'inicia el procés de comunicació de la fase de venda.

- **Màrqueting directe:** un altre dels mitjans que s'utilitzaran per donar a conèixer i promocionar els serveis d'aquesta empresa, és el conegut com a màrqueting directe. Concretament es realitzaran accions com les anomenades "a porta freda", és a dir, sense que el client hagi contactat amb nosaltres prèviament. Per fer-ho els comercials seran els encarregats de la cerca d'empreses les quals compleixin les característiques per ser potencials clients, i aleshores procediran a fer l'enviament del dossier corporatiu electrònic on s'inclou el catàleg de serveis, via mail, per tal de donar-se a conèixer. Per la realització d'aquest dossier es contractarà a l'empresa Factoryfy, qui realitzaran el dossier en format digital. Només serà necessari el pagament del cost de l'elaboració quan es sol·licita, i per tant únicament el primer any. A partir d'aleshores les modificacions, a conseqüència de canvis en els serveis es podran demanar a l'empresa o bé si són petits canvis, es poden realitzar de manera interna.
- **Comunicació bidireccional:** l'eina que més s'utilitzarà serà l'email, amb el qual podrem tenir un contacte directe, ràpid i personalitzat amb cada client a través del qual també podrem obtenir feedback. A més a més a la nostra pàgina web els clients podran deixar comentaris, tant positius com negatius, que apareixeran a la part de baix, perquè els altres clients puguin conèixer les diferents opinions. Ja que avui en dia els comentaris i opinions són aspectes que les empreses tenen molt en compte per seleccionar i contractar serveis. Per tant aquesta comunicació ens beneficiarà en dos aspectes, per una banda els comentaris positius ens serviran per conèixer el feedback dels clients i generar atracció en altres clients, així com els comentaris negatius ens permetran conèixer que necessiten els nostres clients que es millori o s'afegeixi, per tal de poder adequar-nos millor a les seves necessitats.

Pressupost del pla de comunicació

Un cop definits els diferents mitjans de comunicació que s'utilitzaran per donar a conèixer els serveis que ofereix aquesta consultoria, s'ha de determinar el cost de les accions que es realitzen a través de cadascun d'aquests mitjans. Així doncs el pressupost total del pla de comunicació del primer any, es recull a la següent taula. S'ha de tenir en compte que tots els imports porten l'IVA inclòs:

Taula 4: Pressupost del pla de comunicació del primer any

ACCIÓ	COST MENSUAL	COST ANUAL
Posicionament SEO i SEM	250€	3000€
Anuncis a revistes i diaris digitals	Gener, juliol, agost i desembre: 100€ Resta dels mesos: 450€	4.000€
Participació en esdeveniments turístics	Fitur: 900€ (Gener) B-travel: 700€ (Juny) IBTM: 400€ (Desembre)	2.000€
Campanyes a Facebook	Gener, juliol, agost i desembre: 0€ Resta dels mesos: 150€	1.200€
Campanyes a Youtube	Gener, juliol, agost i desembre: 0€	800€

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

	Resta dels mesos: 100€	
Campanyes a Instagram	Gener, juliol, agost i desembre: 0€ Resta dels mesos: 150€	1.200€
Màrqueting directe	24,5€	294€
TOTAL	Gener: 1.274,50€ Febrer: 1.124,50€ Març: 1.124,50€ Abril: 1.124,50€ Maig: 1.124,50€ Juny: 1.824,50€ Juliol: 374,50€ Agost: 374,50€ Setembre: 1.124,50€ Octubre: 1.124,50€ Novembre: 1.124,50€ Desembre: 774,50€	12.494€

Font: Elaboració pròpia basada en la informació extreta de: < <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-para-empresas/>,
<<https://www.youtube.com/intl/es-419/ads/pricing/>>.
<<https://www.facebook.com/business/help/201828586525529?id=629338044106215>> (Consulta 02/02/20)

6.3 Canals de distribució

Pel que fa als canals de distribució al tractar-se de distribució de serveis, generen necessitats de distribució diferents que en el cas dels béns tangibles. Aquesta consultoria farà ús d'un canal directe. Aquest consisteix en la comunicació directa entre l'empresa i el client. Ja que aquest tipus de distribució genera una sèrie d'avantatges com:

- Reducció de costos ja que no hi ha els costos afegits dels intermediaris
- Control total del canal, que permet detectar més fàcil i ràpidament els problemes i les incidències que hi puguin haver.
- Aportació de valor, ja que al tractar-se d'un servei que requereix contacte directe amb el client final, genera professionalitat pel client el fet de poder tenir contacte directament amb l'empresa.

Així doncs, la distribució és directe i es fa a través del correu electrònic i via telefònica. Cada client tindrà un agent assignat que serà l'enllaç amb l'empresa, per tant tota la distribució serà a través d'aquest agent, qui a través dels canals definits es comunicarà amb el client.

La relació amb el client durant la distribució, com es fa a través d'un agent, és relació exclusiva personal, ja que aquest agent té contacte directe amb el client final i de manera personal. Aquest agent s'assigna prèviament, abans de l'inici de la relació, segons la naturalesa de l'entitat s'assigna un agent que sigui especialitzat, segons si es tracta d'una entitat de caràcter públic o privat. Aquesta persona serà un dels consultors, i serà coneixedora de tot el projecte, i de totes les accions que es duguin a terme. El seu paper serà essencial, ja que permet al client està informat en tot moment de la situació del seu projecte, i a més a més és l'encarregat de comunicar a l'empresa les necessitats o incidències que el client sol·licita.

Per tant, podem concloure que el pressupost de distribució per aquesta empresa és poc significat, ja que al tractar-se de serveis i fer servir canals online redueix al mínim els costos necessaris. Com els consultors dediquen el 8,5% de la seva jornada a les tasques relacionades amb la distribució, considerarem que el pressupost d'aquest serà

el 8,5% dels sous dels consultors de l'empresa, el que representa un total de 6.480€ anuals.

6.4 Política de preus i previsió de vendes

Per elaborar una previsió de quines poden ser les vendes de l'empresa el primer any, primer necessitem establir quina serà la política de preus que es seguirà i quina serà l'estratègia de preus.

Per definir la política de preus, cal destacar que es tindrà en compte la demanda dels serveis, que tal com hem vist a apartats anteriors, es troba en augment la tendència a contractar serveis de consultoria així com la tendència a incorporar la sostenibilitat dins els models de negoci. Per altra banda es tindrà en compte els preus que ofereix la competència directa, en aquest cas les empreses que ofereixen aquesta tipologia de serveis a Catalunya, com són Habilitas, Parramon Consulting, DCB, Qglobal, Somriu i Anthesis Lavola, explicades prèviament. Així doncs el sistema de fixació preus es basa en la competència, però concretament en els preus de la consultoria Anthesis Lavola, ja que és l'única que ofereix serveis de consultoria sostenible, i per tant els més semblants. Però tenint en compte també que s'han de cobrir els costos que té l'empresa per poder oferir els serveis anualment.

L'empresa ofereix un catàleg de serveis, descrits a l'apartat 6.1 de Portfoli de serveis, els quals s'agrupen en diferents categories, ja que cada categoria de serveis té un preu definit segons les característiques que formen el paquet:

- Ref. 01: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria):
 - Diagnosi sostenibilitat: elaboració d'un document que inclou una introducció de l'empresa, la justificació i fonaments del pla, i l'anàlisi de la seva activitat. A partir dels quals s'establiran els reptes i objectius
 - Preu: 690€ + IVA
- Ref. 02: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Creació de nous productes turístics i disseny de noves experiències
 - Preu: 1.360€ + IVA

- Ref. 03: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria):
 - Diagnosi i mesures correctores: elaboració de la diagnosi inicial, definició i aplicació de les mesures necessàries per corregir la situació actual
 - Preu: 1.830€ + IVA
- Ref. 04: Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Pla estratègic de dinamització turística: inclou la diagnosi, l'elaboració i implantació de mesures correctores, les pautes de seguiment i la comercialització del servei o producte turístic.
 - Preu: 2.430€ + IVA
- Ref. 05. Empresa turística privada (Exemple Empresa d'Hostaleria)
 - Assessorament empresarial: en aspectes tècnics, de rendibilitat i de finançament econòmic
 - Preu: 1.690€ + IVA
- Ref. 06: Empresa turística pública (Exemple Administració d'un municipi):
 - Creació i gestió de marques turístiques i ecosistemes turístics locals
 - Preu: 5.240€ + IVA
- Ref. 07: Empresa turística pública (Exemple Administració d'un municipi):
 - Pla director de turisme sostenible: inclou diagnosi, disseny i implantació de mesures correctores, així com gestió de la marca i de la destinació turística
 - Preu: Entre 10.120€ i 16.970€ + IVA
- Ref. 08: Empresa turística pública o privada
 - Obtenció de Certificacions Sostenibles com el Segell MITECO o la Norma ISO 14001, que acrediten que es tracta d'una organització socialment, ambientalment i culturalment responsable
 - Preu: 1.074€ + IVA (Aquest preu s'ha establert segons els preus del competidor directe el qual és Certicalia, una empresa online que ajuda a l'obtenció de certificacions, i una de les tipologies que té és de certificacions sostenibles).

Cal destacar, que els preus definits anteriorment poden patir algunes variacions cap a l'alça o cap a la baixa, en els següents anys, en relació a la variació que pateixi l'Índex de Preu al Consum (IPC).

Un cop definits els preus base dels serveis que ofereix la consultoria i tenint en compte que la nostra quota de mercat s'ha previst aconseguir un 2% de les empreses turístiques de la zona que contracten serveis de consultoria, el que representa un total de 600 empreses aproximadament, tot i que el primer any s'espera aconseguir un 25% d'aquesta quota, el que vol dir 150 empreses, de les quals el 5% són entitats públiques. S'estableix un escenari optimista de previsió de vendes on es defineix que s'arriba a un 60% de la quota que s'havia definit, un escenari esperat on s'arriba al 50%, i un pessimista on s'arriba a un 30% de la quota que s'havia definit.

Escenari optimista:

Empreses privades

- Total empreses: 60% de 143 (95% de 150), que fan un total de 86 empreses
- Preu mitjà: 1.653€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 3 mesos

Entitats públiques:

- Total empreses: 60% de 7 (5% de 150), que fan un total de 4 empreses
- Preu mitjà: 12.390€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 5 mesos

Certificacions: es calcula una mitjana de 10 certificacions, el preu de les quals és 1.074€ + IVA.

Escenari esperat:

Empreses privades

- Total empreses: 50% de 143 (95% de 150), que fan un total de 72 empreses
- Preu mitjà: 1.653€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 3 mesos

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

Entitats públiques:

- Total empreses: 50% de 7 (5% de 150), que fan un total de 3 empreses
- Preu mitjà: 12.390€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 5 mesos

Certificacions: es calcula una mitjana de 8 certificacions, el preu de les quals és 1.074€ + IVA.

Escenari pessimista:

Empreses privades

- Total empreses: 30% de 143 (95% de 150), que fan un total de 42 empreses
- Preu mitjà: 1.653€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 3 mesos

Entitats públiques:

- Total empreses: 30% de 7 (5% de 150), que fan un total de 2 empreses
- Preu mitjà: 12.390€ + IVA
- Mitjana de mesos per projecte: 5 mesos

Certificacions: es calcula una mitjana de 6 certificacions, el preu de les quals és 1.074€ + IVA.

Taula 5. Previsió de les vendes del primer any per servei i escenari

SERVEIS	OPTIMISTA	ESPERAT	PESIMISTA
Serveis dirigits a empreses privades	172.000€ (IVA inclòs)	144.000€ (IVA inclòs)	84.000€ (IVA inclòs)

Serveis dirigits a entitats públiques	60.000€ (IVA inclòs)	45.000€ (IVA inclòs)	30.000€ (IVA inclòs)
Certificacions de sostenibilitat	13.000€ (IVA inclòs)	10.400€ (IVA inclòs)	7.800€ (IVA inclòs)
TOTALS	245.000€ (IVA inclòs)	199.400€ (IVA inclòs)	121.800€ (IVA inclòs)

Font: Elaboració pròpia

Pel primer any s'ha definit com a objectiu arribar a un 25% de la quota de mercat total definida, és a dir, del 2% de les empreses turístiques de la zona que contracten serveis de consultoria. I per tant aquest és l'objectiu marcat per arribar l'any 10, aconseguir tenir en la cartera de clients aquestes 600 empreses. Per aconseguir-ho doncs, s'espera a final de l'any 5 arribar al 50% d'aquesta quota. Aleshores com l'any 1 s'ha definit arribat al 25%, l'any 2 s'espera arribar al 31,25%, l'any 3 al 37,75%, l'any 4 al 43,75% i l'any 5 al 50%. Aquests percentatges són respecte al total de 600 empreses que es definia com la quota de mercat a la que es pot arribar.

Tot i això, com es poden donar diferents escenaris de vendes, en la següent taula es fa una previsió de les vendes pels següents 5 anys, tenint en compte, tres escenaris sobre el percentatge definit per cada any. Un pessimista que on s'espera arribar al 30% de la quota definida, un esperat on s'espera arribar al 50% i un optimista que representarà el 60% de la quota que es defineix per aquell any. Els ingressos són els totals, és a dir, inclouen la realització de projectes per empreses privades, projectes per empreses públiques i l'elaboració de certificacions, tenint en compte els mateixos percentatges que l'any 1, és a dir que el 5% dels projectes anuals són d'entitats de caràcter públic i la resta d'entitats privades o certificacions.

Taula 6: Previsió de les vendes fins a l'any 5 per escenaris

ESCENARI	ANY 2	ANY 3	ANY 4	ANY 5
PESSIMISTA (30%)	160.100€ (IVA inclòs)	196.400€ (IVA inclòs)	221.700€ (IVA inclòs)	258.000€ (IVA inclòs)
ESPERAT (50%)	264.700€ (IVA inclòs)	321.000€ (IVA inclòs)	367.300€ (IVA inclòs)	419.600€ (IVA inclòs)
OPTIMISTA (60%)	318.300€ (IVA inclòs)	376.600€ (IVA inclòs)	434.900€ (IVA inclòs)	495.200€ (IVA inclòs)

Font: Elaboració pròpia

Finalment, afegir que es realitzaran uns descomptes que no es tenen en compte en la previsió de vendes, ja que s'aplicaran només en els casos que es compleixin les característiques, i per tant seran aplicats la majoria de cara al segon any:

- Es farà un 15% de descompte a aquelles empreses privades que realitzin projectes amb una durada superior a 1 any.
- Es farà un 10% de descompte en aquelles empreses privades que contractin per una banda l'elaboració d'un pla estratègic, i per altra banda les certificacions. S'aplicarà en el segon servei que contractin
- Es farà un 5% de descompte a entitats públiques que contractin els serveis per elaboracions de plans estratègics per destinacions completes, per incentivar a les administracions a convertir les destinacions en sostenibles.

6.5 Passar de les 4 p's a les 4 c's

En aquest punt veurem com l'empresa mostra un servei que passa de les 4 p's, les variables bàsiques del màrqueting mix basades en el producte, les quals l'empresa pot modificar per aconseguir una major demanda del mercat, però en estar basades en el producte estan elaborades amb la visió interna de l'empresa. És per això que aquesta empresa basa el pla de màrqueting en les 4 c's, la millora d'aquestes 4 variables

antigues que van quedar obsoletes, oferint solucions al mercat que estan basades en la satisfacció i necessitats dels clients.

Així doncs, a continuació es mostren els 4 àmbits principals del màrqueting des de la perspectiva del client:

- **Del producte al consumidor:** s'ofereix un producte adaptat al consumidor, ja que les empreses que venen serveis als turistes estan veient com aquests turistes han modificat el seu perfil, i actualment es troba en creixement el nombre de turistes que tenen en compte el seu impacte a l'hora de viatjar. Per tant aquesta consultoria adapta els seus serveis a les necessitats d'aquestes entitats, ja que contractar els nostres serveis, els permet adaptar-se a les noves tendències del mercat, així com atraure nous clients amb aquest nou perfil. Per altra banda en l'actualitat ja s'estan creant Plans de desenvolupament turístic sostenible, per exemple el cas del "Pla estratègic de Turisme 2020 a Barcelona", el qual és una estratègia col·lectiva pel turisme sostenible de la ciutat. Així doncs, un dels objectius que té és integrar tots els agents que formen part del turisme per aconseguir aquest objectiu de forma global. Per tant aquestes empreses turístiques, que són el nostre públic objectiu, les podem ajudar a satisfer les seves necessitats d'esdevenir entitats de gestió sostenible i poder així incorporar-se en la línia del que es vol aconseguir a la ciutat de Barcelona, així com a tota Catalunya.
- **De la promoció a la comunicació:** en l'apartat de l'estratègia de comunicació s'ha definit que s'utilitzaran canals bidireccionals per estar constantment en contacte amb el client, i que tingui un fàcil accés a l'empresa, sobretot gràcies al correu electrònic i a la via telefònica. Per aquesta mateixa raó, s'utilitzen com a mitjans per promocionar-se també, les xarxes socials, com Facebook, Instagram o Youtube. Ja que són eines que permeten interacció amb el client, i comunicació directa amb aquest, a través de les quals donar resposta a les preguntes dels clients. Alhora que aquesta comunicació genera valor al client, és utilitzada com a eina per crear valor a la marca, ja que no és utilitzada únicament com a eina de promoció. Això ens permet obtenir un feedback directe del client, a partir del

qual es podrà adaptar la comunicació de l'empresa perquè aquesta sigui el més efectiu possible. A més a més un altre dels aspectes que mostra com s'ofereix comunicació i no promoció, és amb la participació en els principals esdeveniments turístics de l'estat, com Fitur, B-travel o IBTM Barcelona, on poder donar a conèixer els serveis que s'ofereixen però parlant de tu a tu amb el client final, cosa que permet captar la seva atenció al 100%.

- **De la distribució a la conveniència:** per distribuir els serveis d'aquesta consultoria s'han escollit uns canals i uns mitjans de comunicació que han estat considerats els més adients segons les característiques del públic objectiu. Ja que segons aquest nou model de màrqueting l'objectiu és arribar al client a través dels canals que utilitza aquest, no fer al client que s'hagi de moure als nostres canals. Per això s'utilitza la figura de l'agent, ja que permet centralitzar i facilitar l'accés a la informació al client, qui té tota la informació que necessita el client de manera centralitzada. Segons un estudi de l'IAB, la qual és la associació més gran a escala mundial de comunicació, publicitat i màrqueting digital que té presència a 47 països diferents, va elaborar un rànquing de quines són les xarxes socials més utilitzades per les empreses el passat 2019, el qual es mostra a continuació:

Imatge 8: Coneixement i ús de les xarxes socials a les empreses



Font: Interactive Advertising Bureau (IAB). Estudio anual de Redes Sociales 2019, extret de https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_reducida.pdf (Consulta 12/02/20)

Com es pot veure, les que fa servir aquesta consultoria com a mitjans de comunicació, que són Facebook, Instagram i Youtube, es troben entre les 4 primeres del rànquing, el que reflecteix que són els canals més convenients per arribar al major nombre d'empreses per oferir els serveis, gràcies al fet que una part molt representativa del públic objectiu, té presència en aquestes. On destaca Instagram, ja que un 75% de les empreses a Catalunya, tenen perfil a aquesta xarxa social.

- **Del preu al cost:** s'ha definit el preu que tindrà el servei pel client, però aquest no és l'únic cost que tindrà, ja que aquest a banda del cost monetari, tindrà també un cost de temps i d'esforç. És per això que en aquest punt es vol reduir aquests costos afegits, perquè representin la mínima quantitat possible.
 - Cost monetari: és el preu mensual que han de pagar per obtenir els serveis de la consultoria, detallat anteriorment.
 - Cost en temps: gràcies a les eines digitals emprades per l'empresa per la seva comunicació, permet al client tenir un accés més ràpid i obtenir tota la informació necessària prèvia sense perdre gaire temps, ja que té accés directe a la web de l'empresa i a les xarxes socials on conèixer tota la informació que necessita per valorar la proposta sense invertir gaire temps. Ja que tampoc en requereix molt de temps la primera conversa telefònica o a la reunió presencial que es realitza amb el comercial, que és l'agent representant.
 - Cost en esforç: gràcies a les eines digitals, l'esforç també és mínim, ja que no requereix gaire per l'obtenció de la informació. A més a més, tampoc ha de realitzar cap desplaçament, ja que les reunions amb el seu agent, no són presencials necessàriament però en cas de voler-ho així, és l'agent qui es desplaça fins a les oficines de l'empresa.
 - Valoració del cost del temps i esforç: per entendre els serveis que s'ofereixen es requereix només 10/15 minuts per llegir la pàgina web i la informació que apareix a les xarxes socials. La trucada telefònica per concretar la reunió té una durada estimada de 20/30 minuts. La reunió presencial amb l'agent té una durada aproximada de 45 minuts a 1 hora. Per tant el cost de temps que

necessita l'empresa per poder valorar la contractació dels serveis és d'una hora i mitja aproximadament.

7. PLA D'OPERACIONS

7.1 Procés de producció

El procés de prestació dels serveis d'aquesta consultoria, s'inicia amb la captació dels clients, que és el pas més important. Aquesta captació la realitza el departament de màrqueting de l'empresa a través dels mitjans de comunicació especificats anteriorment, com són xarxes socials com Facebook, Instagram o Youtube, anuncis en revistes digitals especialitzades o amb el posicionament SEO i SEM.

Quan es detecta un interès per part del client en els aspectes de sostenibilitat empresarial. Ja sigui a través d'interacció en les xarxes socials, o amb qualsevol altre dels mitjans utilitzats, es redirigeix a aquest a la pàgina web, on deixarà la seva informació perquè ens puguem posar en contacte i parlar de forma directa amb ell.

Un cop existeix aquest interès, es realitza un primer contacte amb el client via mail o telefònica per tancar una reunió presencial amb l'objectiu d'aconseguir transformar aquest potencial client en client. A la reunió, es plantegen els objectius que s'oferiran segons les necessitats que especifiqui el client i aquest proporciona les dades necessàries a l'empresa per poder elaborar un pressupost adaptat i personalitzat. A més a més s'indicaran quins són els beneficis que obtindrà el client amb la contractació d'aquests serveis. Un cop acabada la reunió, s'informa al client d'un pressupost aproximat dels seus serveis perquè tinguin ja una idea aproximada. I a continuació l'empresa durant els dies següents, realitza una auditoria per conèixer la situació actual de l'empresa, i conèixer el seu punt de partida i per tant poder establir els objectius i elaborar el primer pressupost.

Aquest pressupost s'envia al client qui haurà d'acceptar-lo per començar la prestació del servei, en cas de no ser acceptat, es tornaran a negociar les condicions o es redefinirà el contingut, fins a arribar a un acord.

Un cop ha estat acceptat el pressupost les fases que inclou la prestació del servei de consultoria són les següents:

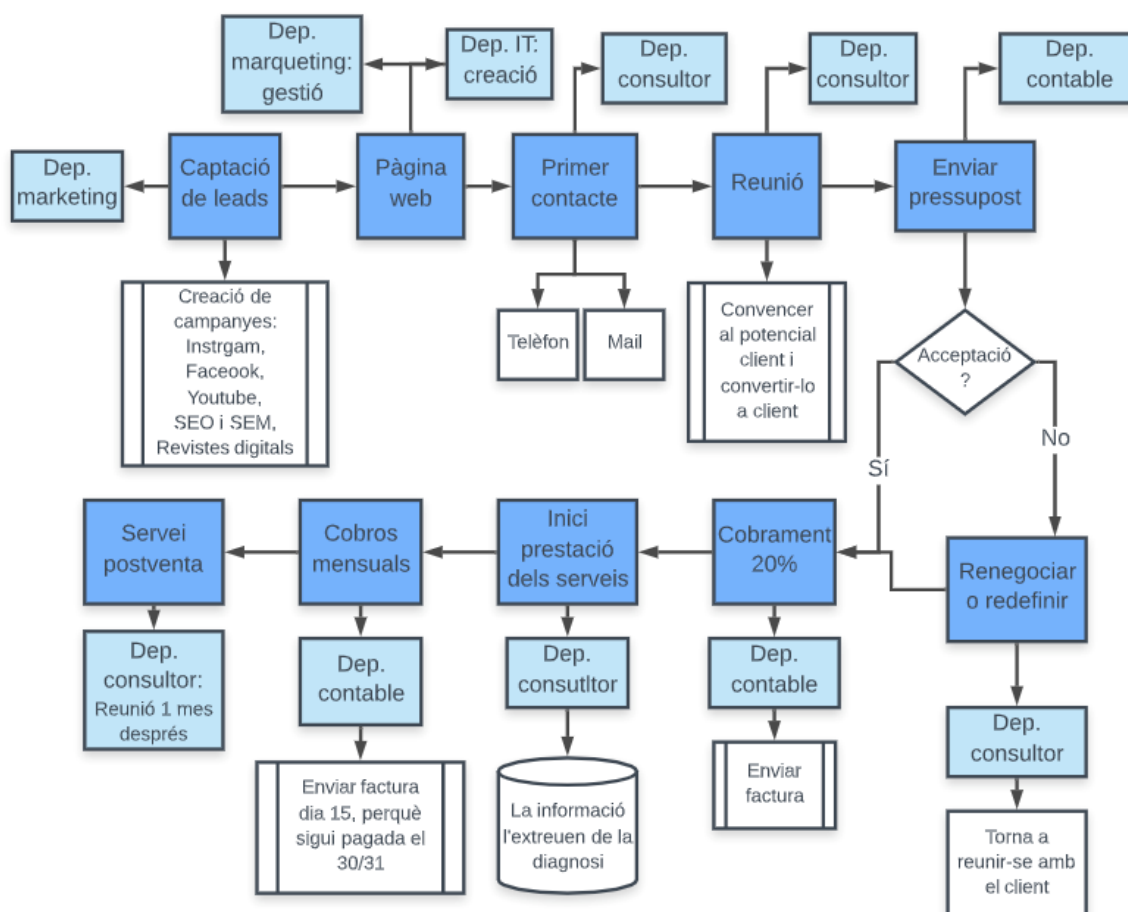
1. Signatura del pressupost: un cop acceptat, el client haurà de fer el pagament del 20% dels honoraris com a entrada. La resta dels honoraris es divideixen entre els mesos que es prestarà el servei, i cada quota serà pagada a final de mes.
2. Fase de definició: es defineix l'abast del projecte, l'equip de treball, és a dir, quines persones desenvoluparan cada tasca, de quin departament són i els rols que tindran. I després es valida per part del client la definició del projecte.
3. Fase d'inici: es realitza una anàlisi funcional per tal d'assegurar l'operativa del sistema. Es defineixen cada fase amb les seves subfases i les tasques a realitzar i els riscos de cada una de les fases. A continuació es defineix el calendari, on s'inclou quines reunions i quan es realitzaran i quina serà la seva metodologia.
4. Fase de desenvolupament: es defineixen el desenvolupament dels components i procediments necessaris, en l'àmbit operatiu i tecnològic. A continuació es defineixen les funcionalitats necessàries per a la seva aplicació.
5. Fase de control: disseny del pla de proves, control periòdic de cada fase, es farà quinzenalment. Es farà un informe mensual de l'estat del projecte, que inclou a més a més, la descripció de les reunions, i la valoració dels riscos i desviacions que hagin tingut lloc.
6. Fase de la implantació: l'objectiu és la implantació del sistema creat, en l'entorn de l'empresa, així com la seva posada en marxa. Inclou la formació dels administradors i treballadors, per tal que siguin coneixedors del sistema i del seu ús i finalment es fa un informe de la implantació.
7. Fase de tancament: un cop s'ha finalitzat la prestació dels serveis, es realitza un informe de tancament que inclou notes i dades rellevants les quals el client haurà de validar. És indispensable per la finalització que aquest document estigui validat per ambdues parts.
8. Fase postvenda: un cop tancada la relació, es farà una reunió amb el client per conèixer el seu grau de satisfacció i feedback sobre la prestació dels serveis, i es demanarà que deixi algun comentari a la pàgina web perquè serveixi de referència per futurs clients.

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

En el cas del servei dedicat a l'obtenció de certificacions el procés és el mateix, però amb la diferència de què la temporalització i les hores de dedicació per part de la consultoria són menors per això té un preu inferior.

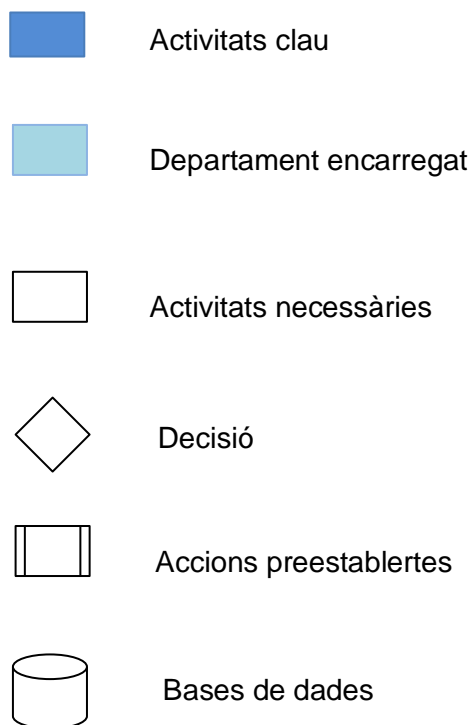
A continuació es detalla aquest procés de prestació dels serveis de forma visual, on es diferencia clarament quines de les activitats detallades anteriorment són les claus pel procés de producció, les que apareixen en color blau fosc. D'altra banda, cal destacar que tot el procés de producció, es realitza de manera interna desde l'empresa:

Imatge 9: Mapa d'operacions de l'empresa Consustur



Font: Elaboració pròpia

Imatge 10: Llegendes del mapa d'operacions



Font: Elaboració pròpia

7.2 Pressupost tecnològic

Per dur a terme la prestació dels serveis definits anteriorment, es requereix una tecnologia necessària pel correcte desenvolupament i funcionament, la qual es detalla en la següent taula:

Taula 7: Pressupost material tecnològic

DEPARTAMENT	MATERIAL	COST UNITARI	UNITATS	COST TOTAL
-------------	----------	--------------	---------	------------

Dep. Marketing -Tecnologia -Programes	Pack Ordinador de taula, cable de connexió, Teclat, Ratolí, Garantia	Pack 549€	2	2.052,49€
	Pantalla extra	179€	2	
	Auriculars	30€	2	
	Mòbil	140€	1	
	Subscripció revistes:			
	-Retema	66€/any	1	
	-Ecogaia	70€/any	1	
	Pack aplicacions, inclou photoshop, indesign, illustrator, adobe	Pack 60,49/mes	1	
Domini web	60€/any	1		
Dep. Administratiu/ comptable	Pack Ordinador de taula, cable de connexió, Teclat, Ratolí, Garantia	Pack 549€	2	1.864,00€

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

	Programa per fer contractes	276€/any (DocuSign)	1	
	Programa comptabilitat	490€/any (Anfix)	1	
Dep. IT i CEO	Pack Ordinador Pro de taula, cable de connexió, teclat, ratolí, garantia	Pack 1.300€	2	3.138,00€
	Pantalla extra	179€	2	
	Auriculars	20€	2	
	Mòbil	140€	1	
Dep. Consultor/ Comercial	Pack Ordinador de taula, cable de connexió, Teclat, Ratolí, Garantia	Pack 549€	4	2.556,00€
	Mòbil	140€	2	

	Auriculars	20€	4	
Altres	Càmeres de seguretat (4 càmeres)	180€	1	180,00€
TOTAL				9.790,49

Font: Elaboració pròpia basada en: preus dels productes tecnològics de PCComponentes, <<https://www.pccomponentes.com/hp-24-f0086ns-intel-core-i3-9100t-8gb-256gb-ssd-238>>, preu Retema de <<https://www.retema.es/revista/suscripcion>>, Preu Ecogaia de <<https://www.ecogaia.com/subscribirse-opciones-para-usuarios-y-clientes.html>>, Preu Adobe de <<https://www.adobe.com/es/creativecloud/plans.html?promoid=Nv3KR7S1&mv=other>>, Preu docusign de <<https://www.docusign.com.es/productos-y-precios>>, Preu anfix: <<https://anfix.com/precios/>> i Preu domini: <<https://promo.nominalia.com/registro-dominio-oferta/?id=5bbca8a08b08620050af3fe1&idv=5a8ed5798b086200427715aa&idc=5a8ee2cd8b0862003a0e046b&PR=EG0&ida=5a8fe4df8b0862003a39e5c9>>

7.3 Objectius i temporalització del procés de producció

L'objectiu principal és aconseguir que les vendes que es realitzin durant el primer any, siguin com a mínim, les detallades a l'escenari pessimista de la planificació de vendes. És a dir, aconseguir un mínim del 30% de la quota de mercat estimada que es pot obtenir el primer any, tant d'empreses privades com públiques. El que es tradueix com a l'elaboració de 42 projectes d'empreses privades, 2 projectes d'entitats públiques, i l'obtenció de 6 certificacions.

La data que constarà en el Registre Mercantil com a data de creació serà l'1 de gener de 2021, data a partir de la qual l'empresa començarà a operar de forma normal, ja que tindrà tots els components del pla d'empresa correctament definits i creats per la seva correcta operativa diària.

Les dues primeres setmanes de gener, es comença amb el llançament de les campanyes de màrqueting, a través dels mitjans de comunicació establerts en el pla de comunicació, per tal de començar a captar clients. Tenint en compte que la pàgina web

ja estarà creada a l'inici de l'activitat empresarial, tot i que durant el transcurs de l'activitat es podran fer modificacions d'aquesta per adaptar-la als clients.

Primer de tot, cal definir com és la temporalització del procés de producció d'oferir un servei a un client, el qual es detalla a continuació:

Taula 8: Temporalització del procés de producció d'un projecte

DATA	ACCIÓ	DEPARTAMENT
Primera setmana	Atracció del client amb campanyes de màrqueting a les xarxes socials	Dep. Màrqueting
Primera setmana	Atracció del client a la pàgina web	Dep. Màrqueting
Segona setmana	Contactar amb el client via telefònica o mail	Dep. Consultor/Comercial
Tercera setmana	Realitzar una reunió presencial amb el client	Dep. Consultor/Comercial
Quarta setmana	Enviar pressupost personalitzat i detallat	Dep. Comptable
Sisena setmana	Confirmació d'acceptació del pressupost	Dep. Comptable

Sisena setmana	Cobrament del 20% de la quota pactada (Primera factura)	Dep. Comptable
Setena setmana	Inici de la prestació dels serveis	Dep. Consultor/Comercial
Finalització dels serveis (En funció de la llargada del projecte)	Reunió per conèixer la satisfacció del client Enviament de les enquestes de satisfacció i comentaris a la pàgina web	Dep. Consultor/Comercial

Font: Elaboració pròpia

El punt més crític d'aquest procés, és la signatura del pressupost i el consegüent pagament de la primera quota, ja que formalitza la relació i és el punt d'inici de la prestació dels serveis. Tant és així, que es donen dues setmanes per la seva signatura als clients, i pel pagament de la primera part dels honoraris. Passats cinc dies de l'enviament d'aquests, el departament administratiu es posa en contacte amb el client per veure la seva conformitat. En cas d'estar d'acord, es sol·licita si tenen data prevista d'enviament i de pagament, informant que necessitarien rebre-ho en els deu dies següents, per tal de començar amb la prestació dels serveis. En cas contrari, on no estiguin conformes i per tant no vulguin signar, ni pagar la primera quota, es plantegen dos escenaris:

- Per una banda, si són petits detalls o errors administratius els que no estan d'acord, es determinen quines són aquestes clàusules de disconformitat, i aleshores el departament administratiu junt amb el consultor que exerceix de comercial amb aquell client, redefeixen el pressupost i la factura, i es torna a enviar al client.
- Per altra banda, si les disconformitats són majors, i no estan convençuts dels serveis, el consultor planteja realitzar una reunió de nou, on es planteja des d'un

altre punt de vista per redirigir-lo de nou a voler els serveis de la consultoria, oferint un altre servei que encaixi més amb les seves necessitats o personalitzant més el servei ofert inicialment, per encaixar amb el client.

Un cop establerta la temporalització necessària per al procés de producció d'un sol projecte, es detalla a continuació la temporalització corresponent a tot l'any 2021. On s'inclouen els objectius i els projectes que es volen aconseguir, per cada període de temps, per tal d'arribar a l'escenari definit com a pessimista en l'apartat 6.4 de la previsió de vendes.

Taula 9: Temporalització del procés de producció del primer any

DATA (2021)	ACCIÓ	DEPARTAMENT	OBJECTIU
1-15 de gener	Llançament de les campanyes de màrqueting	Dep. Màrqueting	Estar present a tots els canals establerts del pla, i aconseguir obtenir feedback de potencials clients
16-31 de gener	Atracció dels clients a la pàgina web	Dep. Màrqueting	Aconseguir 5 sol·licituds de contacte a través de la web, i que alguna sigui d'entitat pública
1-15 de febrer	Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost	Dep. Consultor/ Comercial	Haver realitzat un mínim de 3 reunions

16-28 de febrer	<p>Acceptació del projecte i pagament de la primera quota</p> <p>Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari</p>	<p>Dep. Administratiu</p> <p>Dep. Consultor/ Comercial</p>	<p>Haver concretat l'inici de 2 projectes com a mínim</p>
1-15 de març	<p>Inici prestació dels serveis</p> <p>Atracció de nous clients a la pàgina web</p>	<p>Dep. Administratiu</p> <p>Dep. Màrqueting</p>	<p>Iniciar els projectes ja concretats</p> <p>Aconseguir tenir 10 sol·licituds de clients</p>
16-31 de març	<p>Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost</p>	<p>Dep. Consultor/ Comercial</p>	<p>Haver realitzat un mínim de 6 reunions amb nous clients</p>
1-15 d'abril	<p>Acceptació del projecte i pagament de la primera quota</p> <p>Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari</p>	<p>Dep. Administratiu</p> <p>Dep. Consultor/ Comercial</p>	<p>Aconseguir iniciar 5 projectes més.</p>
16-30 d'abril	<p>Inici de la prestació dels serveis</p>	<p>Dep. Administratiu</p>	<p>Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats</p>

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

	Atracció de nous clients a la pàgina web	Dep. Màrqueting	Aconseguir tenir 15 sol·licituds noves
1-15 de maig	Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost	Dep. Consultor/ Comercial	Haver realitzat reunions amb 7 nous clients
16-31 de maig	Acceptació del projecte i pagament de la primera quota Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari	Dep. Administratiu	Aconseguir iniciar 5 projectes nous
1-15 de juny	Inici de la prestació dels serveis Atracció de nous clients a la pàgina web	Dep. Administratiu Dep. Màrqueting	Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats Aconseguir 15 sol·licituds de clients nous
16-30 de juny	Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost Reunió amb els clients, els quals han finalitzat la	Dep. Consultor/ Comercial	Aconseguir tancar reunió amb 10 clients nous Aconseguir que la valoració dels serveis rebuts sigui mínim de 3 sobre 5

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

	prestació de serveis		en tots els projectes i que almenys 3 dels 10 clients facin un comentari a la web
1-15 de juliol	Acceptació del projecte i pagament de la primera quota Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari	Dep. Administratiu	Aconseguir iniciar 8 projectes nous
16-31 de juliol	Inici prestació dels serveis Atracció de nous clients a la pàgina web	Dep. Administratiu Dep. Màrqueting	Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats Aconseguir 17 sol·licituds noves a través de la pàgina web
1-15 d'agost	Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost	Dep. Consultor/ Comercial	Aconseguir tancar 13 reunions amb clients nous
16-31 d'agost	Acceptació del projecte i pagament de la primera quota	Dep. Administratiu	Aconseguir tancar 9 projectes nous acceptats, 1 dels quals sigui una entitat pública

	Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari		
1-15 de setembre	Inici prestació dels serveis Atracció de nous clients a la pàgina web	Dep. Administratiu Dep. Màrqueting	Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats Aconseguir 15 sol·licituds de clients nous
16-30 de setembre	Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost Reunió amb els clients, els quals s'ha finalitzat els projectes	Dep. Consultor/ Comercial Dep. Consultor/ Comercial	Aconseguir tancar 12 reunions, amb nous clients Aconseguir que tots els clients nous puntuïn els serveis en 3,5 sobre 5 i que almenys 6 facin comentaris a la pàgina web
1-15 d'octubre	Acceptació del projecte i pagament de la primera quota Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari	Dep. Administratiu	Aconseguir tancar 8 projectes nous

16-31 d'octubre	<p>Inici prestació dels serveis</p> <p>Atracció de nous clients a la pàgina web</p>	<p>Dep. Administratiu</p> <p>Dep. Màrqueting</p>	<p>Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats</p> <p>Aconseguir 10 sol·licituds de clients nous</p>
1-15 de novembre	<p>Contactar amb els clients via telefònica i enviament del pressupost</p>	<p>Dep. Consultor/ Comercial</p>	<p>Aconseguir tancar mínim 9 reunions</p>
16-30 de novembre	<p>Acceptació del projecte i pagament de la primera quota</p> <p>Tornar a reunir-se amb els que no hagin acceptat, si és necessari</p>	<p>Dep. Administratiu</p>	<p>Aconseguir tancar 7 projectes nous</p>
1-15 de desembre	<p>Inici prestació dels serveis</p>	<p>Dep. Administratiu</p>	<p>Inici de la prestació dels nous serveis. Haver ingressat les mensualitats dels projectes ja començats</p>
16-31 de desembre	<p>Reunió amb els clients dels projectes ja acabats</p>	<p>Dep. Consultor/ Comercial</p>	<p>Aconseguir que tots els clients nous puntuïn els serveis en 3,5 sobre 5 i que almenys 6</p>

	Anàlisi dels objectius de l'any per definir l'any següent		facin comentaris a la pàgina web Augmentar el nombre de clients per l'any següent
--	---	--	--

Font: Elaboració pròpia

7.4 Pla de contingències

Com a totes les empreses, hi ha escenaris amb situacions d'emergència que es poden donar en qualsevol moment, i que poden afectar directament a l'empresa, els quals són imprevisibles. És per això que es crea un pla de contingències, que recull una sèrie d'accions a dur a terme per poder-se anticipar, preparar-se i actuar, davant de les situacions de desastre. Per això l'empresa compta amb vàries assegurances plus:

- Assegurança Multirisc empresarial de "Assegurances Mapfre" que té un cost de 495€ anuals
- Assegurança de Responsabilitat Civil de Prevencicat que té un cost de 1.200€ anuals

Per altra banda, l'empresa també disposa d'una via alternativa per cadascuna de les activitats clau del procés de producció:

- 1. Captació de clients:** s'han definit uns canals concrets per la captació de clients, així com uns objectius per cada mes per tal de poder aconseguir arribar a la quota de mercat definida pel primer any. A final de mes es fa una revisió de si s'ha arribat a la quota de mercat esperada, i en cas de ser així se segueixen amb els mateixos mitjans i les mateixes campanyes. En cas contrari, es poden produir dos escenaris:

- a. Si la quota de mercat aconseguida es troba entre el 60 i el 90% de l'esperada, el que es fa és modificar les campanyes realitzades per tal de fer-les més atractives
- b. Si la quota de mercat aconseguida es troba per sota del 60% de l'esperada, es farà un estudi nou per conèixer altres mitjans de comunicació que puguin ser profitosos per l'empresa, i es fa una tria de 2 nous per incorporar-los en lloc dels 2 que menys resultat han donat dels utilitzats.

2. Pàgina web: el problema que pot aparèixer amb la pàgina web, és que la pàgina degut a problemes tècnics deixi de funcionar. Aleshores el departament de màrqueting ho notifica al departament d'IT ràpidament per tal d'introduir a la pàgina el següent missatge: "Nuestra página web está siendo reparada en estos momentos con lo que no recibe las inscripciones correctamente, si necesita solicitar un presupuesto por favor llame al siguiente número de teléfono o envíe un correo electrónico y le atenderemos".

Aleshores, el departament de màrqueting atindrà les sol·licituds per telèfon o per mail i les incorporarà manualment a la base de dades. Quan el departament d'IT hagi arreglat el problema, s'eliminarà el missatge i tornarà al funcionament amb normalitat.

3. Primer contacte: quan el consultor ha de posar-se en contacte amb el client per via telefònica per concretar la reunió, pot ser que a l'hora d'inscriure's al formulari, hagin deixat malament el número de telèfon. Aleshores aquest haurà de procedir a enviar un correu sol·licitant el número de telèfon per poder posar-se en contacte amb ell. En cas que no hagin deixat el mail haurà d'entrar a la pàgina web de l'empresa i buscar el número de telèfon.

4. Reunió presencial: la reunió es realitza a les oficines del client, però pot succeir que un cop ha estat tancat el dia de la reunió, el client truqui dient que no ens pot atendre a les seves oficines, aleshores el consultor li planteja dues opcions:

- a. La primera oferir al client venir a l'oficina de l'empresa, ja que disposa de sala de reunions, comprovant prèviament que a l'hora de la reunió està disponible.
- b. La segona, en cas de no poder atendre'l a l'oficina, o bé que el client no pugui aquell dia, se li ofereix canviar de dia la reunió.

5. Enviar pressupost: un cop realitzada la reunió presencial, amb les premisses que el comercial informi a l'empresa, s'elabora un pressupost personalitzat i s'envia al client. Aquest s'elabora amb el programa de comptabilitat, per tal de tenir a la base de dades també tots els pressupostos que s'envien. Així doncs, pot succeir que en aquell moment o bé no funcioni la xarxa, o el programa concret, Anfix. Per això disposarem d'un altre compte creat a un altre programa de comptabilitat que és gratuït, Holded. Per això podrem respondre en les següents situacions:

- a. Si no funciona el programa Anfix, crearem el pressupost amb l'altre programa, Holded. Tot i que després quan Anfix torni a funcionar s'haurà d'introduir a la seva base de dades per tal de tenir tots els pressupostos unificats.
- b. Si no funciona la xarxa, s'elaborarà amb una plantilla de document Word. Ja que si no sabem per quant de temps no hi haurà connexió, d'aquesta manera no es paralitza el procés de producció. I s'enviaria des dels dispositius mòbils dels comercials.

6. Cobrament 20%: com en el cas anterior, els problemes són els mateixos que per enviar el pressupost, que no funcioni la xarxa, o que el programa Anfix no funcioni i per tant no es pugui emetre la factura, i també es plantegen dos escenaris:

- a. Si la xarxa no funciona, en aquest cas, la factura no es pot emetre, per tant es parla amb el client i se li comunica el problema, com que disposen del pressupost firmat i segellat per part de la consultoria i per part seva se'ls hi demana que paguin el 20% dels honoraris acordats, i quan torni la connexió se'ls enviarà la factura.

- b. Si no funciona el programa Anfix, s'utilitza l'altre programa, Holded, per emetre la factura i enviar-los, i com en el cas anterior, després haurà de passar-se a l'altre programa.

7. Inici prestació de serveis: un cop realitzats tots els processos anteriors, els consultors consulten la base de dades on troben la situació actual de l'empresa que volen començar a prestar els serveis per elaborar un punt de partida, uns objectius i crear quines seran les mesures correctores. En aquest punt per poder dur a terme la seva feina correctament, si la diagnosi no és correcte o bé falta informació, serà un problema. Aleshores per aquestes situacions la solució alternativa serà posar-se en contacte de nou amb el client sol·licitant la informació que falti. En cas que sigui necessari, perquè sigui molta la informació faltant, es tornarà a fer una reunió amb el client.

8. Cobraments mensuals: per realitzar el cobrament de la resta de quotes, el que es farà és que les empreses domicili per tal d'agilitzar el procés. Com el departament comptable serà qui porti el control, en cas que algun mes concret un client no hagi pogut pagar d'aquesta manera, per un problema del banc. El departament comptable es posarà en contacte amb ells via telefònica, i se'ls demanarà com a situació excepcional, com ja tenen la factura i allà hi ha tota la informació, que paguin la factura per transferència bancària.

9. Servei postvenda: aquest servei consisteix en una reunió de finalització amb el client, un cop acabada la prestació dels serveis, entre dues setmanes i un mes després de la finalització, la problemàtica que ens podem trobar és la mateixa que en el cas de la reunió presencial, així doncs la via alternativa és també la mateixa: la reunió es realitza a les oficines del client, però pot succeir que un cop ha estat tancat el dia de la reunió, el client truqui dient que no ens pot atendre a les seves oficines, aleshores el comercial li planteja dues opcions:

- a. La primera oferir al client venir a l'oficina de l'empresa, ja que disposa de sala de reunions, comprovant prèviament que a l'hora de la reunió no està ocupada.

- b. La segona, en cas de no poder atendre'l a l'oficina, o bé que el client no pugui aquell dia, se li ofereix canviar de dia la reunió

7.5 Recursos clau pel negoci

Els recursos claus són aquells que són essencials per poder dur a terme el procés de producció de la consultoria correctament, es detallen a continuació els més importants:

1. El local

És l'espai físic on estan ubicades les oficines des d'on treballaran tots els treballadors de l'empresa, exceptuant els comercials en els moments que surten a realitzar les visites a clients. Per l'elecció d'aquest s'ha basat en el fet que aquesta empresa vol oferir els seus serveis a nivell de tot Catalunya, per tant s'ha considerat com a millor ubicació, situar les oficines a la ciutat de Barcelona, que és el centre empresarial de Catalunya.

L'oficina està situada en un centre d'oficines coworking, és a dir, un espai de treball compartit entre diferents professionals, emprenedors i empreses on poder desenvolupar l'activitat alhora que es fomenta el desenvolupament de projectes conjunts. Aquestes oficines s'ubiquen al districte de Poble Nou un dels barris amb més personalitat de la ciutat de Barcelona i seu de moltes empreses emprenedores degut sobretot al seu caràcter jove i la proximitat al mar.

Les característiques de l'immoble són les següents:

- Ubicació: Carrer Ramon Turró, Poble Nou 08005, Barcelona. A la sisena planta d'un edifici de 7 plantes.
- Preu: 895 euros / mes
- Metres: 100m²
- Inclou:
 - 2 illes de treball per 5/6 persones
 - Mobles de qualitat
 - Cuina

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

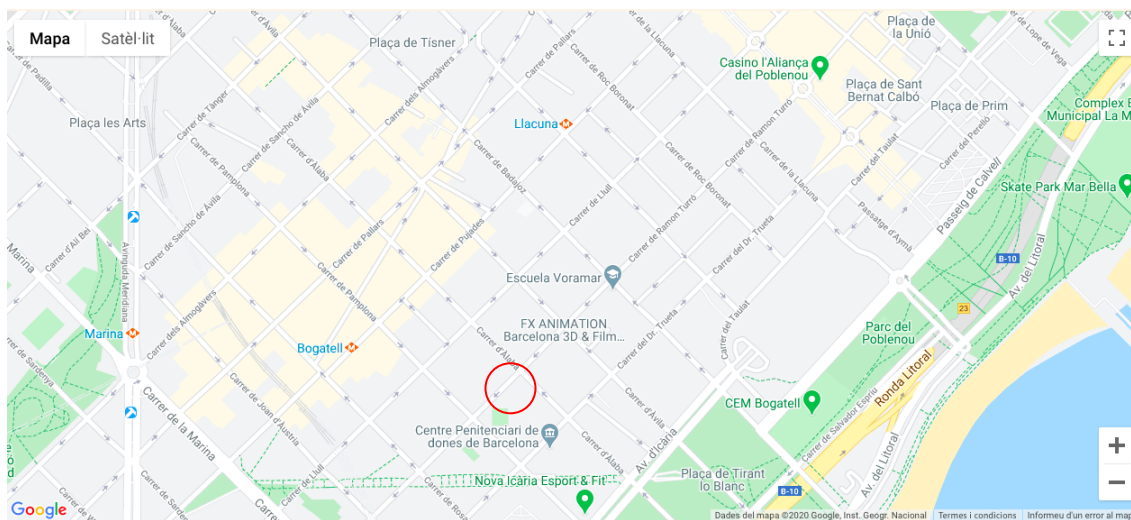
- Sala de reunions
- Magatzem
- Lavabo amb dutxa
- Control d'accessos
- Costos inclosos: aigua, calefacció, aire condicionat, electricitat, internet i cafè
- Disponible a: <https://www.idealista.com/ca/inmueble/88129999/>

Aquest lloguer es farà amb l'empresa idealista, un portal d'internet que ofereix serveis immobiliaris, els quals tindran el nostre número de compte domiciliat i ens cobraran el 5 de cada mes el lloguer.

El pressupost per tot l'any, tenint en compte la quota mensual és de 10.740€, IVA inclòs.

En les següents imatges es pot veure, primer de tot el mapa de la part de la ciutat de Barcelona on es troben ubicades les oficines, com són les oficines en el seu interior i la sala de reunions així com les vistes que hi ha cap a l'exterior.

Imatge 11: Localització del local



Font: Idealista. Disponible a: <https://www.idealista.com/ca/inmueble/88129999/>

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

Imatge 12: Interior de les Oficines



Imatge 13: Sala de Reunions



Font: Imatges 12 i 13: Idealista. Disponible a: <https://www.idealista.com/ca/inmueble/88129999/>

Imatge 14: Vista de l'exterior



Font: Idealista. Disponible a: <https://www.idealista.com/ca/inmueble/88129999/>

2. El departament de màrqueting

Aquest departament té una funció essencial, ja que és l'encarregat de la captació de leads, i del manteniment, sense tenir en compte la vessant tècnica, de la pàgina web. La seva tasca és crear campanyes molt atractives, per tal de poder aconseguir arribar a

la quota de mercat estimada. Per altra vegada també s'encarreguen del posicionament SEO i SEM, per tal que l'empresa tingui un bon posicionament.

En el departament de màrqueting, hi haurà dues persones, les quals tindran estudis de grau i màster en màrqueting amb especialització en màrqueting digital. Per tant seran considerats de categoria professional "Titulats Universitaris Superiors", i pertanyen al grup de cotització 2. Per tant, el seu sou és de 1.300€, el que fa un pressupost total de 31.200€

3. Consultors/Comercials

Aquest departament és un altre dels recursos claus de l'empresa, ja que és l'essencial per dur a terme correctament l'activitat d'aquesta empresa. Aquest departament està format per 4 consultors, que fan també la tasca de comercials, que inclou per exemple, realitzar les reunions amb clients per tancar el màxim de vendes possibles o fer d'enllaç entre el client i l'empresa durant tot el projecte, fent la funció d'agent. Un cop han captat el client, s'encarreguen de fer una diagnosi de la situació de l'empresa, per crear possibles solucions amb les quals elaborar un plantejament de projecte per enviar al client per ser acceptat posteriorment. També seran les persones encarregades de crear uns objectius personalitzats per cada projecte. Aquests treballadors seran de categoria professional "Titulats Universitaris Superiors", i pertanyen al grup de cotització 1.

El salari d'aquests consultors serà de 1.600€, per tant el pressupost anual per aquests quatre treballadors és de 76.800€

Tot i que aquests treballadors hauran de fer desplaçaments en les seves hores de treball per a visitar els clients, no disposaran de vehicle d'empresa, sinó que amb el seu propi vehicle faran els desplaçaments quan es tracti de desplaçaments fora de la ciutat de Barcelona i es pagarà el quilometratge realitzat a 0,25€ el kilòmetre. En cas de ser dins de la ciutat de Barcelona, sempre que sigui possible es farà ús del transport públic, el cost del qual serà a càrrec de l'empresa.

4. Equips informàtics

Per dur a terme l'activitat empresarial es necessiten diferents equips i eines informàtiques, que per facilitar la seva adquisició, s'ha decidit establir com a proveïdor, a PCComponentes, una botiga líder en tecnologia online, que permet realitzar tot el procés de compra de manera online. S'ha escollit aquest proveïdor gràcies a que té les següents característiques, que s'adeqüen al model de negoci:

- 2 anys de garantia en tots els seus dispositius
- Entrega en 24h des del moment de la compra
- 30 dies de devolució en cas que no sigui el producte adequat.
- Es pot finançar les compres sense interessos
- Disponibilitat de tota mena d'equips informàtics, des d'ordinadors, pantalles, ratolins fins a mòbils, electrodomèstics entre d'altres
- Disponibilitat d'un telèfon d'assistència per qualsevol dubte

Així doncs, aquest és un altre dels recursos claus necessaris pel negoci, que s'adquirirà a una empresa externa, amb la qual establirem una relació bidireccional, ja que crearem la conta en format prèmium, ja que ens donarà una sèrie d'avantatges com, tarifa plana d'enviaments durant tot l'any, ofertes exclusives i promocions, i rebrem butlletins personalitzats segons les nostres necessitats.

El pressupost d'aquest recurs, està definit en l'apartat de pressupost tecnològic, el qual ascendeix a 9.790,49€ al qual s'ha de sumar la subscripció a la conta prèmium que té un cost total de 15,99€ anuals, que farà un total de 9.806,48€

7.6 Pressupost de producció

Pel que fa al pressupost de producció, cal destacar que en aquest van inclosos tant l'elaboració dels plans de desenvolupament estratègics de turisme sostenible així com l'ajuda a l'obtenció de certificacions d'empreses o activitats sostenibles.

Per calcular aquest pressupost, és necessari calcular el cost dels recursos materials i immaterials necessaris. Tal com s'ha detallat a l'apartat anterior, els recursos claus pel procés de producció tenen un cost desglossat per elements de:

- El local té un cost de 10.740€ anuals
- El departament de màrqueting té un cost de 31.200€
- El departament consultor/comercial té un cost de 76.800€
- Els equips informàtics necessaris per la producció tenen un cost de 9.806,49€
- Desplaçament: tenint en compte que la primera reunió es realitza de forma presencial a les oficines de client o bé pot ser a les nostres oficines, s'ha fet uns càlculs aproximats dels costos de desplaçament per les visites. El qual es detalla a continuació:

Com la quota de mercat està definida sobre la base a Catalunya, es calculen els desplaçaments amb la mateixa premissa. Tenint en compte que el 65% dels projectes del primer any es preveuen a la ciutat de Barcelona i rodalies, i el 35% a la resta de destinacions importants de Catalunya.

- Es defineix com a mitjana de km pel que fa a Barcelona i rodalies 50km. I pel que fa a la resta de destinacions una mitjana de 120km, que és la mitjana entre Girona, Lleida i Tarragona. I el cost per km és de 0,25 euros.
- Per tant, tenint en compte que la totalitat d'empreses que s'esperen que contractin els serveis durant el primer any són 80, 52 empreses (65% de 80) tindran un desplaçament mitjà de 50km, i 28 (35% de 80) tindran un desplaçament mitjà de 120km
- El cost total de desplaçaments serà de: 1.490€
- En el cost de desplaçament no s'inclouen les empreses que contracten els serveis per obtenir la certificació, ja que no s'inclou reunió presencial.

Així doncs, el pressupost de producció dels serveis, que inclou tots els recursos necessaris per produir tant els serveis de certificacions com els plans de desenvolupament turístic suma un total de **130.036,49€**

Aquest import inclou la producció del servei, tenint en compte els recursos clau estrictament necessaris pel procés de producció, però hi ha altres factors, que tot i no

ser els claus per la producció, s'han de tenir en compte per calcular el cost de venda unitari, ja que representen un cost per l'empresa. Són els següents:

- Departament d'administració: estarà format per 2 treballadors, els quals tenen com a categoria professional "Titulats Universitaris Superiors", amb estudis com Administració d'Empreses o similar i formen part del grup de cotització 3. El seu sou serà de 1.200€, el que fa un pressupost total de 28.800€
- Departament d'IT: estarà format per 1 treballador, que tindrà la categoria professional de "Titulats Universitaris Superiors", amb estudis relacionats amb Enginyeria informàtica o similars, i forma part del grup de cotització 2. El seu sou serà de 1.300€, el que fa un pressupost total de 15.600€
- Pla de comunicació: s'afegeix el pressupost del pla de comunicació, on s'inclou el cost de totes les campanyes de màrqueting, que suma un total de 12.494€
- Assegurances: per poder fer front a les emergències que puguin aparèixer, aquesta consultoria disposa de 2 assegurances:
 - Assegurança Multirisc empresarial de Assegurances Mapfre que té un cost de 495€ anuals
 - Assegurança de Responsabilitat Civil de Prevencicat que té un cost de 1.200€ anuals
- Costos financers: a banda de la línia de crèdit ICO del Banc Sabadell que es demanarà pel finançament inicial. Es demanarà pel primer any una Pòlissa de Crèdit al Banc Sabadell, és un tipus de préstec bancari, al qual es pot recórrer en cas de necessitar-se però no es té per què. És un instrument molt útil per pimes, ja que permet fer els pagaments de nòmines sense problema, perquè en cas de no haver entrat suficients diners al banc dels clients, es pot pagar amb els diners d'aquesta pòlissa. El capital de la pòlissa es determina com a 30.000€, i té una comissió d'obertura de l'1% per tant de 300€. Després en cas d'haver fet servir aquest capital es paga la quota d'interès, tenint en compte que és del 3% anual, i del 0,5% de la part que no es disposa. En el primer semestre es farà ús de 10.000 euros en el segon trimestre, i en el segon semestre es farà ús de la mateixa quantitat, en el tercer trimestre. Per tant, segons el cost de disposició i de no disposició, tindrà un cost total el primer any de 825€

- Costos de personal: a banda dels salaris nets que es paga a cada treballador, cadascun d'ells representa un cost afegit a l'empresa, ja que aquesta és l'encarregada de pagar la retenció d'IRPF a l'Agència Tributària i el cost de la Seguretat Social, el que representa un 30% del salari net. Per tant, tenint en compte que hi ha 9 treballadors assalariats i un autònom, segons el seu sou, aquest cost del personal representa un total de 51.561,60€
- Gestoria: es necessitaran els serveis d'una gestoria, que inclogui tota mena d'assessorament, i hi ha tres possibles candidats, però destaca Advisoria. És una gestoria amb seu a Mataró i Granollers, que ofereix serveis integrats de gestió financera i assessoria legal a escala nacional. Ofereix serveis com procediments extrajudicials, activitat preventiva, elaboració d'estudis i informes comptables, redacció de contractes, realització de tràmits legals, realització de nòmines entre d'altres. La quota mensual d'aquest servei serà de 500€, per tant el pressupost anual serà de 6.000€
- Subministraments: amb l'import que es paga pel lloguer van inclosos els subministraments principals, d'aigua, calefacció, aire condicionat i electricitat. Però és necessària l'adquisició de les línies de telèfon, tan fixes com pels terminals mòbils del CEO, el departament de màrqueting i els dos comercials. Segons les tarifes de Movistar per Empreses, concretament el pack Fusion de Negocios 2 600mb. El qual inclou la línia fixa amb dos terminals i dos línies mòbils, per tant s'afegeixen dos línies mòbils més per de 10,25€ mensuals. El cost total anual d'aquest pack amb les dues línies afegides és de 1.137,00€. (Disponible a <https://www.kelisto.es/internet/mejor-compra/las-mejores-tarifas-de-fibra-para-empresas-6196>)
- Impostos: A banda de l'IRPF i la Seguretat Social, l'empresa ha de pagar dos impostos més els quals són l'Impost de Societats i l'Impost d'Activitats Econòmiques. En el cas de l'Impost de Societats, es paga durant els dos primers anys d'activitat el 15%, però en cas de tenir beneficis per tant en el primer any serà 0, a partir del 2 any serà del 25% de la xifra neta de negocis. En el cas de l'Impost d'Activitats Econòmiques, l'empresa està exempta de pagar-lo si la seva xifra de negocis no arriba a 1 milió d'euros, per tant durant els primers 3 anys no s'haurà de pagar.

Cal destacar que tots els imports que formen el pressupost total, són imports totals, és a dir, inclouen el 21% d'IVA.

Així doncs, el pressupost total, tenint en compte el pressupost dels recursos claus per la producció, el qual és de **130.036,49€**, juntament amb els altres paràmetres secundaris, però necessaris pel funcionament de l'empresa, sumà un total de **248.149,09€**.

Un cop calculat el pressupost total, es procedeix a calcular el cost de venda unitari per projecte. Cal tenir en compte que es calcula sobre l'escenari de vendes definit pel primer any, el qual correspon a l'escenari pessimista. Aquest inclou un total de 42 projectes a empreses privades turístiques de Catalunya, un total de 2 projectes per entitats públiques d'àmbit turístic de Catalunya i un total de 6 certificacions

Primer es calcula el cost per unitat de venda del servei de certificacions, el qual implica un 3% del total del cost anual definit, i inclou l'ajuda per l'obtenció de 6 certificacions, es detalla a continuació:

Taula 10: Pressupost total i unitari per la producció de les certificacions

Tipus de Cost	Cost anual	Cost unitari	Percentatge
Local	322,2€ (3% de 10.740)	53,7€	4,35%
Dep. Màrqueting	936€ (3% de 31.200)	156€	12,65%
Dep. Consultors/ Comercials	2.304€ (3% de 76.800)	384€	31,14%

Equips informàtics	294,19€ (3% de 9.806,48)	49,03€	3,97%
Pla de comunicació	374,82€ (3% de 12.494)	62,47€	5,07%
Altres factors (Administració, IT, assegurances, costos financers i de personal, gestoria, subministraments i impostos)	3.168,56€ (3% de 105.618,60)	528,09€	42,82%
TOTAL	7.399,77€	1.233,29€	100%
TOTAL SENSE IVA	6.115,51€	1.019,25€	100%

Font: Elaboració pròpia

Per altra banda es calcula el cost per unitat de venda dels altres serveis com per exemple, l'elaboració de plans de desenvolupament turístic, els quals impliquen el 97% del cost de producció anual definit, i inclou segons l'escenari de vendes, un total de 44 projectes.

Taula 11: Pressupost total i unitari per la producció dels plans de desenvolupament turístic

Tipus de Cost	Cost anual	Cost unitari	Percentatge
----------------------	-------------------	---------------------	--------------------

Local	10.417,80€ (97% de 10.740)	236,77€	4,33%
Dep. Màrqueting	30.264€ (97% de 31.200)	687,81€	12,57%
Dep. Consultors/ Comercials	74.496€ (97% de 76.800)	1.693,09€	30,94%
Equips informàtics	9.512,28€ (97% de 9.806,48)	216,19€	3,95%
Pla de comunicació	12.119,18€ (97% de 12.494)	275,44€	5,04%
Desplaçaments	1.490€ (100% de cost)	33,86€	0,62%
Altres factors (Administració, IT, assegurances, costos financers i de personal, gestoria, subministraments i impostos)	102.450,04€ (97% de 105.618,60)	2.328,41€	42,55%
TOTAL	240.749,30€	5.471,57€	100%

TOTAL SENSE IVA	198.966,36 €	4.521,96€	100%
------------------------	---------------------	------------------	-------------

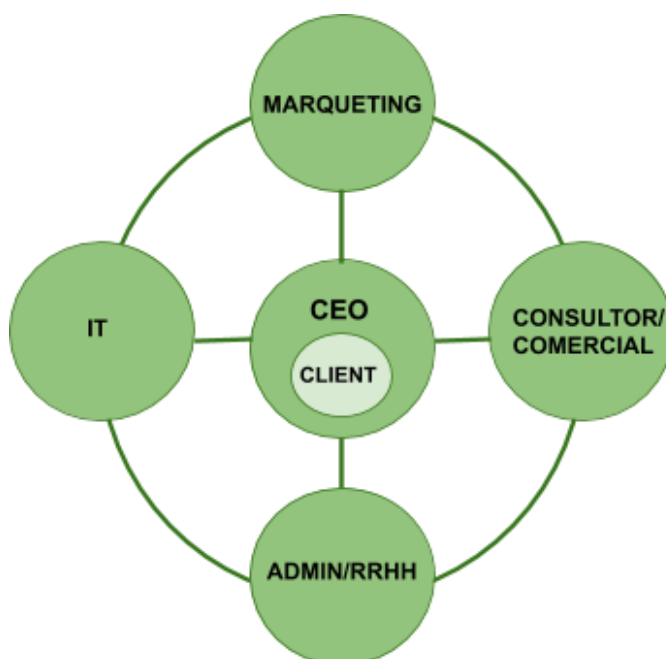
Font: Elaboració pròpia

8. PLA D'ORGANITZACIÓ I RRHH

8.1 Llocs de treball: Organigrama

En la següent imatge es poden identificar els llocs de treball bàsics pel funcionament de l'empresa en format d'organigrama.

Imatge 15: Organigrama Consustur



Font: Elaboració pròpia

Per definir l'estructura de Consustur s'ha utilitzat l'estructura d'organigrama circular. És un tipus d'organigrama que permet mostrar l'estructura interna de l'empresa, així com la relació existent entre els diferents nivells jeràrquics. Per fer-ho aquest organigrama es

basa en representar els diferents nivells jeràrquics a través de cercles de dins cap a fora, al cercle central es troba ubicada la figura de màxima autoritat a l'empresa, el CEO i el client, ja que és important saber que el client és la raó principal de l'èxit de l'empresa. A continuació, es troben els cercles de fora que constitueixen tots els departaments, els quals es troben al mateix nivell organitzatiu, en concret són el departament de màrqueting, el departament d'IT, el departament consultor, que exerceixen també la funció de comercials i el departament administratiu i de RRHH

Segons un estudi publicat per l'escola EAE Business School juntament amb la Harvard Deusto Business, optar per aquesta estructura organitzativa i jeràrquica, proporciona avantatges a l'organització, tals com:

- Permeten assenyalar la importància dels nivells jeràrquics
- Permeten disminuir o eliminar completament el concepte d'estatus més alt o més baix
- Permeten col·locar un major nombre de llocs de treball al mateix nivell

S'ha decidit fer ús d'aquest tipus d'organigrama, ja que la relació i cooperació entre els departaments en les diferents tasques és essencial per la satisfacció final del client i per garantir l'èxit empresarial total. Alhora, representa un estímul positiu pels treballadors no crear diferències entre els nivells de càrrecs dels diferents departaments, fomentant així la cooperació en tota l'organització.

A més a més, l'empresa disposa també d'estructures complementàries conegudes com a comissions de treball, les quals són associacions per portar a terme un conjunt d'actuacions encaminades a canalitzar les opinions de tot el col·lectiu per promoure el debat i diàleg de tota l'organització per tal d'assolir acords unitaris i exercir actuacions concretes en les diferents situacions que es puguin ocasionar.

Aquestes, hauran de funcionar de forma democràtica i tindran un coordinador que serà la persona de contacte entre la comissió i la direcció de l'empresa. Aquestes comissions es reuneixen un cop al trimestre, i hauran de portar un registre d'assistència, especificant la data, l'ordre del dia i quins han estat els acords adoptats que es traslladaran a la direcció qui serà qui finalment decidirà si s'aproven o no les propostes.

L'empresa Consustur comptarà amb les següents comissions de treball:

- Comissió d'innovació i tecnologia: és una comissió formada per tots els membres de l'organització, menys la direcció, i una persona externa que serà l'encarregada de coordinar la comissió, per aportar així una visió externa d'altres realitats. L'objectiu de la comissió és proposar noves idees, nous projectes o solucions a problemes existents. Així doncs, aquesta comissió ajuda a la detecció de noves idees fent ús de les possibilitats que ofereix l'evolució de la tecnologia i l'internet de les coses i de tècniques de generació i avaluació d'idees, per determinar propostes que puguin beneficiar l'empresa tant en l'operativa interna com amb els serveis que ofereixen al mercat. L'objectiu final és aprofitar el talent i les idees de tots els treballadors i a més a més fer que s'involucrin en l'organització.
- Comissió de relacions laborals, seguretat i salut: aquesta comissió s'encarrega de dues tasques diferents:
 - Per una banda és l'òrgan que s'encarrega de garantir unes relacions laborals a l'organització de qualitat, alhora que garanteix un marc de drets laborals que ajudin a satisfer les necessitats dels treballadors. Es reuniran un cop al trimestre i s'encarregaran d'avaluar i fer seguiment de les relacions laborals dins de l'empresa, així com organitzar activitats externes per fomentar la qualitat d'aquestes relacions. Estarà formada per les dues persones del departament de RRHH i la direcció de l'empresa.
 - Per altra banda, la comissió de seguretat i salut és una comissió que és només de consulta, per tant es destina a la consulta regular i periòdica de les actuacions preventives a l'empresa. Els treballadors poden informar-se sempre que vulguin, però aquest òrgan no fa reunions ni adopta acords, sinó que segueix les directrius definides del pla de seguretat i salut. Està format per les mateixes persones que formen la comissió de relacions laborals.

Per altra banda també es duran a terme comitès de seguiment, els quals es faran un cop al trimestre també, per tal de dur a terme un control de les activitats internes i

comprovar si aquestes estan responent als objectius i amb la temporalització establerta de forma correcta. Perquè en cas de no ser així caldrà prendre mesures al respecte. A final d'any també es farà un seguiment assegurant que s'han complert els objectius anuals, així com s'ha aconseguit el posicionament de mercat correcte, i comprovar que les activitats estan responent a la visió, missió i valors de l'empresa.

8.2 Llocs de treball: funcions i tasques

Un cop ja s'han definit quins són els departaments que formen aquesta organització, a continuació, es mostren quines són les funcions i tasques claus de cadascun d'aquests:

Taula 12: Funcions i tasques claus

DEPARTAMENT	FUNCIONS I TASQUES
CEO	Disseny, implementació i supervisió del pla de negoci Coordinació entre tots els departaments Seguiment i anàlisi dels objectius i dels resultats i mesura del compliment Direcció, supervisió i aprovació dels projectes Finances, avaluació de la comptabilitat, cerca de finançament i subvencions. Dirigir, motivar i incentivar als treballadors
MÀRQUETING	Branding i gestió de l'estratègia de marca Realització i seguiment de totes les campanyes de màrqueting (online i offline) Gestió i control de l'activitat a les xarxes socials

	<p>Gestió i control de la pàgina web</p> <p>Realitzar estudis de mercat</p>
CONSULTOR / COMERCIAL	<p>Assessorament als clients en els aspectes de sostenibilitat</p> <p>Diagnosi de les situacions de partida dels clients</p> <p>Realització d'estudis i elaboració de les fases per l'execució dels diferents projectes</p> <p>Redacció d'informes tècnics, sobre mesures correctores necessàries, rendibilitat o finançament econòmic</p> <p>Elaboració d'estudis de viabilitat de projectes turístics sostenibles</p> <p>Disseny i implantació de sistemes de qualitat</p> <p>Fomentar la creació de noves destinacions turístiques sostenibles</p> <p>Plans d'actuació, corregir les activitats o serveis sostenibles en empreses turístiques</p> <p>Dissenyar les estratègies de venda per aconseguir els objectius</p> <p>Dissenyar els plans de venda</p> <p>Elaboració d'estratègies de captació i fidelització de clients</p> <p>Planificar les visites comercials i establir mètodes d'atenció al client</p> <p>Mantenir la imatge corporativa en les relacions amb els clients</p> <p>Dissenyar el servei post-venda</p> <p>Donar el report del feedback a la direcció</p>

<p>ADMINISTRACIÓ I RRHH</p>	<p>Administració Elaboració de pressupostos</p> <p>Emissió de factures als clients</p> <p>Control dels bancs i de la tresoreria</p> <p>Recepció i comptabilització de factures de proveïdors</p> <p>Gestió de cobraments i pagaments</p> <p>Comptabilitat i control d'apunts comptables</p> <p>Fiscalitat de l'empresa</p> <p>RRHH Gestió administrativa dels treballadors: nòmines, assegurances, contractes, acomiadaments, control horari i gestió de les vacances</p> <p>Reclutament i selecció de personal</p> <p>Formació i desenvolupament dels treballadors</p> <p>Prevenició de riscos laborals</p> <p>Mediador de les relacions laborals</p> <p>Descripció i retribució dels llocs de treball</p>
<p>IT</p>	<p>Manteniment i suport dels equips informàtics i resolució d'avaries</p> <p>Optimització dels softwares i sistemes</p> <p>Control de la privacitat i de la seguretat dels sistemes dels treballadors</p> <p>Instal·lació, configuració i actualització dels equips informàtics i els softwares</p> <p>Valoració i avaluació de les demandes</p> <p>Assessorament tècnic</p>

	<p>Generar propostes de modernització dels suports informàtics</p> <p>Manteniment tècnic de la pàgina web</p>
--	---

Font: Elaboració pròpia

A continuació, en la següent taula, es defineixen les competències tècniques i les competències personals necessàries en cada departament per poder dur a terme les tasques prèviament definides:

Taula 13: Competències tècniques i personals

DEPARTAMENT	COMPETÈNCIES TÈCNIQUES	COMPETÈNCIES PERSONALS
CEO	<p>Estudis universitaris superiors</p> <p>Comptabilitat i finances</p> <p>Formació en gestió empresarial sostenible</p> <p>Visió estratègica i gestió de recursos</p> <p>Capacitat de negociació</p> <p>Català, castellà i anglès</p>	<p>Lideratge</p> <p>Resiliència</p> <p>Empatia i respecte</p> <p>Responsabilitat i organització</p> <p>Capacitat de delegar i comunicar</p> <p>Intel·ligència emocional</p>
MÀRQUETING	<p>Estudis universitaris superiors de màrqueting o similars</p> <p>Domini de les xarxes socials</p> <p>Domini de l'eina Adobe</p> <p>Orientació al client</p> <p>Posicionament web</p>	<p>Creativitat i innovació</p> <p>Capacitat analítica i de negociació</p> <p>Assertivitat, empatia i optimisme</p> <p>Habilitats de comunicació, per fomentar la creació i manteniment dels clients</p> <p>Passió i motivació</p>

	Captació d'informació i processament de dades	Intel·ligència emocional i adaptabilitat Iniciativa i proactivitat
CONSULTOR / COMERCIAL	<p>Estudis universitaris superiors de la branca d'economia, empresa o turisme</p> <p>Capacitat de planificació</p> <p>Coneixement tècnic de turisme sostenible</p> <p>Coneixements del sector turístic a Espanya</p> <p>Capacitat de negociació i orientació als resultats</p> <p>Domini de tècniques i eines de venda</p> <p>Català, castellà i anglès</p>	<p>Capacitat d'escoltar i bon comunicador</p> <p>Flexible i pacient</p> <p>Objectiu i imparcial</p> <p>Analític i identificador</p> <p>Generador d'alternatives</p> <p>Organitzat i metòdic</p> <p>Intel·ligència emocional i bona comunicació</p> <p>Constància, perseverança, serietat i rigor</p> <p>Passió, motivació i empatia</p>
ADMINISTRACIÓ I RRHH	<p>Administració Estudis universitaris superiors com Administració d'empreses o similars</p> <p>Coneixements tecnològics</p> <p>Domini de l'ofimàtica</p> <p>Coneixements de comptabilitat i finances</p> <p>Coneixements de fiscalitat</p> <p>Es valora coneixements de SAP</p> <p>Català, castellà i anglès</p>	<p>Administració Capacitat de comunicar-se de forma clara i bona atenció als clients</p> <p>Sentit de la professionalitat</p> <p>Habilitats organitzatives i de planificació</p> <p>Gestió del temps</p> <p>Iniciativa i proactivitat</p> <p>Sentit de discreció i confidencialitat</p>

	<p>RRHH Estudis universitaris superiors com Relacions Laborals o similars</p> <p>Domini tècnic dels mètodes d'administració de personal</p> <p>Visió pels negocis</p> <p>Coneixements de dret laboral</p> <p>Es valoraran coneixements de psicologia</p> <p>Català, castellà i anglès</p>	<p>RRHH Alta capacitat de comunicació</p> <p>Habilitats crítiques</p> <p>Ètica, integritat i prudència</p> <p>Capacitat per executar, persuadir i liderar</p> <p>Eficàcia global i cultural</p> <p>Empatia i intel·ligència emocional</p> <p>Gestió de les relacions i resolució de conflictes</p>
IT	<p>Estudis superiors relacionats amb Enginyeria Informàtica o similars</p> <p>Domini del llenguatge de programació i bases de dades</p> <p>Coneixements de ciberseguretat</p> <p>Afició a la innovació tecnològica, coneixements de Big Data</p> <p>Català, castellà i anglès</p>	<p>Multidisciplinari</p> <p>Resolutiu i eficaç</p> <p>Proactiu i autònom</p> <p>Curiós i coherent</p> <p>Prevenició i seguretat</p>

Font: Elaboració pròpia

Un cop definides les tasques que es realitzaran a cada departament, i les competències tècniques i personals requerides pels treballadors de Consustur pel correcte desenvolupament de les tasques, a continuació es presenta en la següent taula, qui assumeix cadascuna de les tasques i el temps de dedicació de cada departament a aquestes.

Taula 14. Temps de dedicació i qui assumirà les tasques

DEPARTAMENT	TEMPS	QUI HO ASSUMEIX
CEO	Jornada completa: 40 hores setmanals	Membre i soci de Consustur
MÀRQUETING	Jornada completa: 40 hores setmanals	Treballadors del departament
CONSULTORS / COMERCIALS	Jornada completa: 40 hores setmanals	Treballadors del departament
ADMINISTRACIÓ I RRHH	Jornada completa: 40 hores setmanals	Treballadors del departament
IT	Jornada completa: 40 hores setmanals	Treballador del departament

Font: Elaboració pròpia

Les necessitats i els objectius estratègics d'aquesta consultoria poden variar en el temps, degut a variacions en variables externes, com la competència, el mercat o els mateixos clients. Per això és important elaborar i estructurar un bon pla de formació, que estigui alineat amb el Pla Estratègic de l'empresa per tal que es puguin arribar als objectius adaptant-se als canvis en l'entorn. S'ha determinat implantar plans de formació en aquells departaments on és necessari mantenir la formació contínua, i que poden veure's més afectats pels canvis en l'entorn. Pel que fa al CEO, és essencial aquesta formació perquè pugui posteriorment treure el màxim potencial de tots els treballadors actualitzant els seus coneixements i habilitats, a les tendències actuals.

Els plans de formació són per tant una eina empresarial molt eficaç, ja que la formació i la motivació són les peces claus pel desenvolupament dels treballadors i garantir així, la seva màxima productivitat.

A continuació es detalla el pla de formació estimat per l'organització, vinculat a les tasques que es realitzen en els diferents departaments:

Taula 15: Pressupost pla de formació

DEPARTAMENT	PROGRAMA DE FORMACIÓ	DURACIÓ	COST	TIPUS DE FORMACIÓ	MODALITAT
CONSULTOR / COMERCIAL	Turismo y Desarrollo Sostenible (1)	60 hores	460€ + IVA	Curs teòric i pràctic	Online
	Fòrum TurisTIC (2)	1 dia	60€	Congrés	Presencial CaixaForum
	Curso de Técnicas de Ventas (3)	10 hores	260€ + IVA	Curs teòric i pràctic	Presencial a les oficines de l'empresa
CEO	Habilidades Directivas y de Liderazgo para Directivos (4)	80 hores	550€ + IVA	Curs teòric i pràctic amb proves d'autoavaluació	Online
	Fòrum TurisTIC (2)	1 dia	15€	Congrés	Presencial al CaixaForum
MARQUETING	Curso de Experto en Marketing Online y Social Media (5)	50 hores	650€ + IVA	Curs teòric i pràctic	Online
ADMINISTRACIÓ	Curso Experto en Contabilidad Financiera para Sociedades (6)	50 hores	600€ + IVA	Curs teòric i pràctic	Online

Font: Elaboració pròpia

- (1) Curso de Turismo y Desarrollo Sostenible: és un curs de formació impartit per l'Institut Superior de Medi Ambient, i està enfocat a exposar els principals conceptes i aspectes claus del turisme des de la perspectiva de la sostenibilitat. (Disponible a <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/formacion-ambiental/cursos-y-postgrados/internet/turismo-desarrollo-sostenible-ism.aspx>)
- (2) Fòrum TurisTIC: és un congrés que té lloc a la ciutat de Barcelona al mes de juny, organitzat per Eurecat. El lema d'aquest any és "Cap a nous models turístics. Solucions tecnològiques orientades a la desconcentració i la desestacionalització turística". (Disponible a <https://www.forumturistic.com/inscripciones/>)
- (3) Curso de Técnicas de Ventas: és un curs de formació impartit per l'Escola de Vendes. L'objectiu d'aquest curs és que els comercials de Consustur aprenguin tècniques de venda efectives i adquireixin habilitats comercials útils per exercir amb èxit la professió. (Disponible a <https://www.axiomafv.com/curso-de-ventas/>)
- (4) Habilidades Directivas y de Liderazgo para Directivos: és un curs de formació organitzat per l'organització Iniciativas Empresariales juntament amb la Manager Business School. Amb l'objectiu principal de proporcionar eines de gestió per dominar les competències professionals i permetre esdevenir un bon directiu. (Disponible a https://www.iniciativasempresariales.com/admin/img/613_Habilidades_Directivas_Liderazgo_Directivos_Mandos_Intermedios.pdf)
- (5) Curso de Experto en Marketing Online y Social Media: és un curs de formació impartit per l'Escola de Negocis de la Innovació i dels Emprenedors (IEBS). L'objectiu és dotar als professionals de capacitat per gestionar la presència a les xarxes socials i aconseguir una bona reputació gràcies a les noves tècniques utilitzades. (Disponible a <https://www.iebschool.com/programas/curso-experto-marketing-online-social-media/>)
- (6) Curso Experto en Contabilidad Financiera para Sociedades: és un curs de formació impartit per la INEAF Business School. L'objectiu és ensenyar la comptabilitat pròpia de les entitats mercantils, així com ensenyar la normativa a la qual s'han d'ajustar les operacions diàries d'aquestes entitats. (Disponible a

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

https://www.contabilidae.com/curso-de-contabilidad/#Curso_Experto_en_Contabilidad_Financiera_Avanzada)

Cal destacar que tots els cursos que es realitzaran com a pla de formació pels treballadors de l'empresa són formacions bonificables. Excepte l'assistència al Congrés. En el cas dels cursos 3, 4, 5 i 6 es bonifiquen a través de la Fundació Tripartrita, una fundació que permet recuperar totalment o parcialment la massa salarial bruta d'inversions destinades a la formació dels treballadors. A causa de l'estructura de l'empresa es podrà recuperar el 75% d'aquests quatre cursos. En el cas del curs 1, es subvenciona per la Fundació Estatal per la Formació en treball, i es pot recuperar el 100% de la inversió realitzada.

Així doncs, el cost final d'aquest pla de formació tenint en compte les parts bonificables és de **698,14€**

8.3 Política retributiva

Per definir la política retributiva general de Consustur, s'ha basat en el conveni al qual està adscrit aquesta consultoria, que per la tipologia d'empresa es tracta del "Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, estudios de mercados y de la opinión pública". Tenint en compte aquest conveni col·lectiu, la ubicació de l'empresa, la qual se situa al Poblenou, un barri de Barcelona, i els diferents llocs de treball definits, com a criteris generals, es defineixen els criteris específics per cada col·lectiu concret, tenint en compte les característiques de cada lloc de treball.

Pel que fa als criteris específics de la política retributiva, es tenen en compte les característiques particulars i habilitats requerides en cada departament. A continuació, es resumeix la política retributiva en la següent taula:

Taula 16: Pressupost de retribució econòmica del primer any

DEPARTAMENT	RETRIBUCIÓ PER HORA	SALARI NET MENSUAL	SALARI NET ANUAL
CEO	10,62€/hora	1.700€	20.400€
MÀRQUETING Treballador 1 Treballador 2	8,12€/hora 8,12€/hora	1.300€ 1.300€	15.600€ 15.600€
CONSULTORS/ COMERCIALS Treballador 1	10,00€/hora	1.600€ (1.300+Vble)	19.200€
Treballador 2	10,00€/hora	1.600€ (1.300+Vble)	19.200€
Treballador 3	10,00€/hora	1.600€ (1.300+Vble)	19.200€
Treballador 4	10,00€/hora	1.600€ (1.300+Vble)	19.200€
ADMIN. I RRRHH Treballador 1 Treballador 2	7,50€/hora 7,50€/hora	1.200€ 1.200€	14.400€ 14.400€
IT	8,12€/hora	1.300€	15.600€
TOTAL PRESSUPOST	89,98€/hora	14.400€	172.800€

Font: Elaboració pròpia

8.4 Valoració econòmica del Pla de RRHH

Un cop s'ha assignat la retribució corresponent a tots els treballadors de l'empresa, cal tenir en compte a més a més, que en termes del cost empresarial, a banda de la retribució, s'ha d'afegir el cost que aquest personal representa a l'empresa en termes de Seguretat Social i IRPF, el qual representa un 30% del salari base. Excepte en el cas de la Seguretat Social del CEO que cotitza com autònom i el cost anual de l'empresa és la quota d'autònoms societaris que l'empresa ha de pagar, la qual són 367,80€ mensuals.

Taula 17: Pressupost de la partida de RRHH del primer any

DEPARTAMENT	SALARI ANUAL	COST EMPRESA ANUAL	COST TOTAL ANUAL
CEO	20.400€	5.841,60€	26.241,60€
MÀRQUETING Treballador 1 Treballador 2	15.600€ 15.600€	4.680€ 4.680€	20.280€ 20.280€
CONSULTORS/ COMERCIALS Treballador 1 Treballador 2 Treballador 3 Treballador 4	19.200€ 19.200€ 19.200€ 19.200€	5.760€ 5.760€ 5.760€ 5.760€	24.960€ 24.960€ 24.960€ 24.960€
COMERCIALS Treballador 1 Treballador 2	16.800€ 16.800€	5.040€ 5.040€	21.840€ 21.840€
ADMIN I RRHH Treballador 1 Treballador 2	14.400€ 14.400€	4.320€ 4.320€	18.720€ 18.720€
IT	15.600€	4.680€	20.280€
TOTAL PRESSUPOST	172.800€	51.561,60€	224.361,60€

Font: Elaboració pròpia

A banda de la retribució econòmica, els treballadors també reben altres compensacions en format d'incentius, el que és conegut com el salari emocional, que representa també un cost per l'organització. L'objectiu d'aquest salari és incentivar de forma positiva la imatge que tenen els treballadors sobre l'ambient de treball i ajudar a incrementar així la seva productivitat, millorant la seva qualitat de vida.

La retribució del salari emocional, a Consustur es planteja en els següents formats:

- Per aconseguir els objectius anuals: un "vale" per un dinar o sopar per cadascun dels treballadors amb 3 acompanyants més, valorat en 20€ per persona. Total: 800€/any

- Premi a la millor idea del semestre: de totes les idees presentades en el comitè d'innovació es valora de forma anònima entre tots els treballadors i la idea guanyadora s'emporta un "vale" per un viatge de dos dies i una nit valorat en 150€ per persona, per a 2 persones. Total: 600€/any
- Ajudes socials: "bonus" a escollir un d'ells, valorats tots en 450€, entre:
 - Tiquets de pàrquing, al Parking Larrondo obert les 24 hores del dia, situat a dos carrers de les oficines.
 - Vales de Gasolina equivalent a l'import determinat. La targeta és Solred, que engloba una agrupació d'estacions, i per tant, permet a l'usuari proveïr-se de gasolina en qualsevol estació Repsol, Campsa o Petronor (Disponible a: <https://www.repsol.es/es/productos-y-servicios/tarjetas/tarjetas-solred/index.cshtml>)
 - Abonament anual dels tiquets de transport públic, per exemple la T-Usual que té una duració de 30 dies té un cost de 40€, per tant permet al treballador fer front a tot l'abonament de l'any. (Disponible a <https://www.mapametrobarcelona.com/ca-preu-metro-barcelona.php>)
 - Abonament anual del gimnàs Nova Icària Esport & Fit. Un gimnàs situat a dos carrers de les oficines i obert cada dia de la setmana. (Disponible a <https://www.novaicaria.com/ca/gimnas-barcelona/>)
 - Abonament anual de l'assegurança de DKV Integral Elite: una assegurança de salut completa amb tot inclòs, sense límits en hospitalització i assistència telefònica les 24 hores del dia. (Disponible a: <https://www.promodkvsegurodesalud.es/>)
- Vacances: els treballadors podran, si ho volen, gaudir d'un dia lliure extra, corresponent al dia del seu aniversari.
- Tiquets de restaurants: es donarà als treballadors un tiquet de restaurant mensual per incentivar a què un dia al mes vagin tots els treballadors a dinar junts. Total: 1.320€ (12€ ticket x 10 persones x 11 mesos)

Així doncs el pressupost total del salari emocional per tots els treballadors de Consustur és de **7.220€**.

Finalment, el pressupost total destinat a la partida de Recursos Humans, tenint en compte la retribució i tots els costos afegits d'empresa, és de **232.279,73€**

9. PLA JURÍDIC-FISCAL

9.1 Forma jurídica

La forma jurídica escollida per la consultoria Consustur ha estat la tipologia de Societat Limitada (S.L.), ja que es tracta de la modalitat més apropiada per la petita i mitjana empresa, que tinguin els socis perfectament identificats i implicats en el projecte amb ànim de permanència, i a més a més el seu règim jurídic és més flexible que en les societats anònimes, l'altre de les formes jurídiques més apropiades per les societats mercantils.

Aquesta tipologia de forma jurídica es caracteritza per ser una societat de capital, la naturalesa de l'objecte pot ser de qualsevol tipologia amb caràcter mercantil i personalitat jurídica pròpia. És necessària l'aportació d'un capital mínim de 3.000€, on la responsabilitat dels socis es limita al capital aportat. S'ha de tenir un llibre d'inventaris i comptes anuals, un diari on es recullen les operacions diàries i un llibre d'actes que reculli tots els acords que es prenen en les Juntes Generals i Especials de la societat. La fiscalitat d'aquesta tipologia es realitza a través de l'Impost de Societats.

A més a més, segons la informació proporcionada pel Govern d'Espanya pel que fa a les característiques de les diferents formes jurídiques, en el cas de la Societat Limitada proporciona també altres avantatges, que han dut a la tria d'aquesta forma jurídica, com:

- Llibertat de denominació social
- Gran llibertat de pactes i acords entre socis
- No existeix capital màxim, ni percentatge mínim ni màxim a aportar per cada soci
- Possibilitat d'aportar el capital en béns o en diners
- No és necessària la valoració de les aportacions no dineràries per un expert independent, tampoc la seva intervenció o la d'un auditor en les ampliacions de capital

- No té límit màxim de socis ni mínim de socis treballadors.
- Possibilitat de nomenar Administrador amb caràcter indefinit
- Possibilitat d'organitzar l'òrgan d'administració de diferents maneres sense modificar els estatuts
- Es poden controlar l'entrada de les persones a la societat
- Fiscalitat interessant a partir d'un determinat volum de benefici

9.2 Normativa general de la Societat Limitada

L'estat espanyol des de l'any 1986 forma part de la Unió Europea. L'objectiu d'aquest espai compartit és homogeneïtzar i crear un marc jurídic de drets i llibertats que siguin comuns a tots els estats que hi formen part, per cooperar entre tots i garantir una seguretat jurídica, judicial i igualtat entre tots els membres. (Navas, 2018)

Per aconseguir aquest objectiu, la Unió Europea té potestat d'emetre normes en forma de directrius i reglaments, que vinculen a tots els estats membres, els quals tenen l'obligació de complir-les. El que és conegut com a Dret de la Unió Europea (Navas, 2018)

Aquest dret comunitari de la Unió Europea té prevalença per davant del dret intern, és a dir, per davant del dret espanyol. Per tant el poder legislatiu espanyol transposa i adapta al seu marc jurídic el de la Unió Europea. Així doncs s'afirma que una empresa creada a l'estat espanyol, com Consustur, ha de tenir en compte el Dret Europeu, el qual es troba inclòs en el marc jurídic espanyol. (Navas, 2018).

Així doncs, seguint la normativa espanyola, proporcionada pel Govern Espanyol, on per tant es garanteix el compliment de la legislació europea, la normativa general que regeix a qualsevol empresa dins d'aquest estat, constituïda com a Societat Limitada és la següent:

- Reial Decret Legislatiu 1/2010 pel que s'aprova el text referent a la Llei de Societats de capital. (Disponible a <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>)

- Reial Decret 421/2015, del 29 de maig, pel que es regulen els models d'estatuts-tipus i d'escriptura pública estandaritzats de les societats de responsabilitat limitada, s'aprova el model d'estatuts-tipus, es regula l'Agenda Electrònica Notarial i la Borsa de denominacions socials de reserva (Disponible a <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2015-6520>)
- Ordre JUS/1840/2015, per la que s'aprova el model d'escriptura en format estandaritzat i camps codificats de les societats de responsabilitat limitada, així com la relació d'activitats que poden formar part de l'objecte social (Disponible a https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9803)
- Reial Decret-Llei 13/2010, d'actuacions en l'àmbit fiscal, laboral i liberalitzadores per fomentar la inversió i la creació de treball (Disponible a <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-18651>)
- Llei 14/2013 de suport als emprenedors i la seva internacionalització (Disponible a <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074>)

Finalment cal destacar que l'empresa es troba dins de la Comunitat Autònoma de Catalunya, per tant s'ha de regir també per la normativa d'aquesta. La qual segons l'Article 189 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya sobre el desenvolupament i aplicació del dret de la Unió Europea, en la primera clàusula s'especifica "La Generalitat aplica y ejecuta el derecho de la Unión Europea en el ámbito de sus competencias". (Estatut d'Autonomia de Catalunya). Alhora que aplica la normativa estatal corresponent a aquestes societats prèviament definides. Per tant en compliment de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, es garanteix el compliment de la normativa espanyola redactada en l'apartat anterior.

9.2.1 Constitució i posada en marxa d'una Societat Limitada

Per a constituir i posar en marxa una entitat amb forma jurídica de Societat Limitada, s'han de seguir una sèrie d'accions, així com presentar tota la documentació pertinent als òrgans corresponents, en el termini adequat. A continuació es mostra per ordre d'execució les accions a dur a terme, i en quin òrgan, segons les directrius de la Direcció

General de Indústria i de la Petita i Mitjana Empresa del Govern Espanyol (Disponible a <http://www.ipyme.org/publicaciones/srlcreacionpuestaenmarcha.pdf>)

Taula 18: Procés de constitució d'una Societat Limitada

PROCÉS	ÒRGAN	ACCIÓ
Constitució	Registre Mercantil Central	Obtenció d'una certificació acreditativa negativa del nom de la societat
Constitució	Agència Tributària	Obtenció del número d'identificació fiscal
Constitució	Entitat Bancària	Dipòsit del capital social a l'entitat bancària escollida
Constitució	Notaria i al Registre Mercantil Provincial	Entrega de les escriptures públiques (1)
Constitució	Conselleries d'Hisenda de Catalunya	Declaració prèvia d'inici d'activitat i sol·licitud del CIF
Constitució	Registre Mercantil Provincial	Inscriure l'empresa en el registre mercantil
Constitució	Registre Mercantil Provincial	Sol·licitud del CIF definitiu

Font: Elaboració pròpia

- (1) Les escriptures públiques han de contenir necessàriament:
- (a) La identitat dels socis
 - (b) La voluntat de constituir una societat de responsabilitat limitada
 - (c) Les aportacions de cada soci i el nombre de participacions assignades
 - (d) La determinació del mode concret d'organitzar l'administració
 - (e) La identitat de la persona o persones que s'encarreguin de l'administració i representació social
 - (f) Els estatuts de la societat: que inclou la denominació de la societat, l'objecte social, el domicili social, el capital social i les participacions en

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

què es divideix, el nombre d'administradors i la seva retribució, i el mode d'adoptar els acords dels òrgans col·legiats

Tenint en compte totes les accions que s'han de realitzar el cost total del procés de constitució d'una societat limitada és de 278,30€

Taula 19: Procés de posada en marxa d'una Societat Limitada

TIPOLOGIA DE TRÀMITS	ÒRGAN	ACCIÓ
Generals	Agència Tributària	Donar d'alta en el cens d'empresaris, professionals i retenidors
Generals	Agència Tributària	Donar d'alta l'impost sobre Activitats Econòmiques (1)
Generals	Tresoreria General de la Seguretat Social	Donar d'alta als socis i administradors al règim de la Seguretat Social
Generals	Registre Mercantil Provincial	Legalitzar el llibre d'actes, el llibre del registre de socis, el llibre de les accions nominatives i el llibre de registre de contractes entre el soci i la societat
Generals	Registre Mercantil Provincial	Legalització del llibre diari i del llibre d'inventaris i comptes anuals
Generals	Autoritats de certificació: Generalitat de Catalunya	Obtenció del certificat electrònic
Segons l'activitat	Ajuntament de Barcelona	Llicència d'activitat
Per la contractació de treballadors	Tresoreria General de la Seguretat Social	Inscripció de l'empresa
Per la contractació de treballadors	Tresoreria General de la Seguretat Social	Afiliació dels treballadors en cas de no estar afiliats encara
Per la contractació de	Tresoreria General de la	Alta dels treballadors en el

treballadors	Seguretat Social	Règim de la Seguretat Social
Per la contractació de treballadors	Servei Públic de Treball Estatal	Alta dels contractes de tots els treballadors
Per la contractació de treballadors	Conselleria de Treball de la Catalunya	Comunicació d'obertura del centre de treball
Per la contractació de treballadors	Inspecció Provincial de Treball	Obtenció del llibre de visites
Per la contractació de treballadors	Inspecció Provincial de Treball	Obtenció del calendari laboral de l'any en curs

Font: Elaboració pròpia

(1) Al ser empresa de nova creació, els dos primers anys està exempta

Tenint en compte totes les accions que s'han de realitzar, el cost total per la posada en marxa d'una societat limitada és de 573,54€.

Així doncs, el cost total de tots els tràmits per la constitució i posada en marxa sumen un total de **851,84€**.

9.3 Normativa específica de Consustur

Abans d'iniciar l'activitat comercial, és necessari complir uns requisits normatius claus tant generals com específics. Pel que fa a la normativa general ja ha estat especificada aquella necessària en l'apartat 9.2 Normativa general de la Societat Limitada.

Pel que fa als requeriments específics en el cas del sector de la consultoria turística, no hi ha propis com a tal, sinó que es troben englobats dins dels requeriments específics per la posada en marxa d'un nou negoci a la ciutat de Barcelona.

A continuació es mostra quins són aquests requeriments indispensables a considerar per l'inici de la prestació de serveis:

- Llicència d'obertura: primer cal obtenir una Declaració Responsable, un document firmat pel propietari que acredita que el local compleix la normativa actual per l'obertura. I a continuació dirigir-se al Departament d'Urbanisme de l'Ajuntament de Barcelona on s'informarà i s'emetrà el tipus de llicència necessària segons l'activitat comercial.
- Requisits: en el cas de Consustur com el local és de lloguer ja comptarà amb les mesures i no és necessari fer els tràmits d'obertura, ja que en obtenir la llicència, certifica que el local ja disposa de:
 - Llicència d'obres (No és necessari, ja que no es faran obres)
 - Mesures d'insonorització (No són necessàries per a l'activitat de Consustur)
 - Mesures higièniques
 - Pla contra incendis
- Autorització d'obertura: és el document pel qual la Generalitat de Catalunya acredita que l'activitat econòmica es realitza d'acord amb uns estàndards mínims de qualitat de fabricació dels productes o en la prestació dels serveis. A més a més, com també es realitzaran vendes per telèfon o per correu, és necessari inscriure's en el registre dependent de la Direcció General de Política Comercial del Ministeri d'Economia.
- Comunicació d'obertura: és un tràmit que cal dur a terme, ja que es tracta d'una empresa amb treballadors al seu càrrec. Aleshores consisteix a enviar un comunicat indicant on es troba el centre de treball al Departament d'Empresa i Treball de la Generalitat de Catalunya. Un cop comprovat que el centre compleix tots els requisits s'entrega un llibre de visites segellat que s'ha de guardar i on es registren totes les inspeccions de treball futures que es puguin rebre.
- Prevenció de riscos: tota empresa que tingui treballadors ha de tenir un Pla de Prevenció de Riscos Laborals, en aquest cas es contracta a una empresa externa, concretament a l'empresa Prevencicat, el cost de la qual ja s'ha tingut en compte en l'apartat d'assegurances. (Disponible a <https://www.pvcat.com/>)
- Registre de Patents: es registrarà el nom comercial de Consustur a l'Oficina Espanyola de Patents i Marques. La sol·licitud d'aquesta patent té un cost de 125,36€ (Disponible a <https://www.arcadeasip.es/servicios/nuestras->

[tarifas?gclid=EAlaIQobChMI-NvRydv76AIVCkPTCh03IQObEAAYASAAEgK1h_D_BwE\)](https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758)

A més a més com s'ha esmentat anteriorment, es podrà dur a terme comerç online, per tant cal que la pàgina web compleixi les obligacions establertes en la Llei 24/2002 de Serveis de la Societat de la Informació i de Comerç Electrònic (LSSI), en la normativa de Protecció de Dades de Caràcter Personal i Llei de Cookies, i en la normativa de Protecció a Consumidors i Usuaris (Disponible a <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-13758>)

L'incompliment d'aquesta llei comporta sancions de fins a 600.000€, per no incorre en aquestes infraccions, la pàgina web ha d'incloure les dades següents:

- Nom o raó social
- Denominació social
- Domicili fiscal
- Correu electrònic
- Dades per establir comunicació directa: formulari o telèfon
- Dades d'inscripció en el Registre Mercantil

9.4 Assessorament jurídic i fiscal

Per poder dur a terme tot el procés de constitució, de posada en marxa i la posterior operativa diària del negoci, es requereix assessorament jurídic, fiscal, comptable i laboral. A continuació es defineixen 3 possibles candidats per ser proveïdors d'aquests serveis:

1. **Advisoria:** És una companyia que ofereix serveis integrats de gestió financera i d'assessoria legal per entitats i empreses. La seva vocació és aglutinar coneixements i experiències en els àmbits jurídic, fiscal, econòmic i laboral, donada per un equip d'advocats, economistes i graduats socials de contrastada experiència per donar la millor solució als clients. A més a més, una cartera de més de 2.000 clients i el seu compromís amb l'esport de formació, sent

patrocinadors de l'equip de bàsquet femení de l'Associació Esportiva Boet Mataró, mostren la seva professionalitat i entrega. (Disponible a <http://www.advisoria.cat/>)

2. **Ilia Consultoria:** és una companyia formada per un equip de professionals amb una dècada d'experiència en assessoria fiscal, comptable, jurídica i laboral, que aposta per les noves tecnologies i el màrqueting digital. Són referents en l'automatització dels processos comptables. A més a més s'encarreguen de limitar la càrrega fiscal dels clients amb una planificació fiscal, per ajudar als clients a créixer d'una manera sostenible en el temps. (Disponible a <https://ilia.cat/>)
3. **Investa:** és un despatx professional ubicat a la ciutat de Barcelona, el qual fa 10 anys que aporta solucions i ofereix assessorament fiscal, comptable laboral i mercantil a les empreses del territori. És una empresa líder en el sector, i compte amb clients de reconegut prestigi, la seva experiència, els permet oferir la millor qualitat en els serveis i oferir assessorament personalitzat per part d'un grup de professionals i associats molt potent. (Disponible a <http://investalegal.es/>)

Finalment, el proveïdor que s'esculli és el que ens proveirà dels serveis de gestoria, i serà qui realitzarà les tasques d'assessorament fiscal, laboral, econòmic i jurídic, i per tant qui informará també si hi ha modificacions en la normativa vigent actual del sector turístic que porti a modificacions necessàries del negoci, de la mateixa manera també notificarà si hi ha canvis respecte a l'estructura i organització d'una societat limitada, ja que és la forma jurídica de Consustur i per tant quines serien les modificacions necessàries a realitzar.

10. PLA ECONÒMIC-FINANCER

10.1 Previsió d'inversions i finançament

Per elaborar el pla econòmic-financer, s'ha fet ús de la plantilla d'excel de JustEXW, una plantilla amb fulls de càlcul configurades per ajudar a la realització del pla econòmic i financer del pla d'empresa, amb l'objectiu de facilitar a les empreses, calcular la seva viabilitat i fer previsions a curt, mig i llarg termini.

A continuació en la següent taula, es mostra les partides d'inversió inicial necessàries per a la creació d'aquesta consultoria:

Taula 20: Partida d'inversió inicial de Consustur

Plan de Empresa	
PLAN DE INVERSIONES INICIALES	
CONCEPTO	COSTE/EUROS
Edificios, locales y terrenos (compra en propiedad) (*)	0,00
Aplicaciones informaticas (software)	845,03
Instalaciones (adecuacion del local: altas + reformas)	148,76
Maquinaria	0,00
Herramientas y utillaje	0,00
Mobiliario y enseres	0,00
Equipos informaticos	7.246,28
Elementos de transportes	0,00
Derechos de traspaso/Patentes y marcas	103,60
Depósitos y fianzas por alquiler de local (1)	1.479,34
Gastos de constitución y puesta en marcha	704,00
existencias iniciales de Materias primas (*)	0,00
Otros gastos	0,00
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	0,00
IVA Soportado (Elementos de Inversión)	2.062,82
TOTAL	12.589,83

Font: Elaboració pròpia

- (1) Pel lloguer del local on es desenvolupa l'activitat, és necessari deixar una fiança per import equivalent a 2 mesos de lloguer.

Per poder finançar les inversions descrites en la taula anterior i iniciar l'activitat, es determinen dos escenaris amb dos supòsits de finançament diferents.

En el primer supòsit, més conservador, es determina una aportació del soci principal de 55.000€, amb un capital social de 5.000€, es demana una línia de crèdit ICO per valor de 30.000€ i es rep una subvenció per valor de 10.000€

Taula 21: Supòsit 1 pel finançament de les inversions de Consustur

Plan de Empresa	
SUPUESTO 1	
PLAN DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE/EUROS
Capital social (según escrituras)	5.000,00
Recursos propios (aportaciones de socios)	55.000,00
Créditos o préstamos (ya concedidos o en fase de aprobacion)	30.000,00
Incentivos (ya concedidos)	10.000,00
Capitalización (prestaciones por desempleo: pago unico cobrado)	0,00
Otros (Leasing, aportaciones sin costes financieros, etc.)	0,00
TOTAL	100.000,00

Font: Elaboració pròpia

En el segon supòsit es determina una aportació del soci principal de 5.000€, amb un capital social de 5.000€ també, es demana una línia de crèdit ICO per valor de 80.000€ i es rep una subvenció de 10.000€

Taula 22: Supòsit 2 pel finançament de les inversions de Consustur

Plan de Empresa	
SUPUESTO 2	
PLAN DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE/EUROS
Capital social (según escrituras)	5.000,00
Recursos propios (aportaciones de socios)	5.000,00
Créditos o préstamos (ya concedidos o en fase de aprobacion)	80.000,00
Incentivos (ya concedidos)	10.000,00
Capitalización (prestaciones por desempleo: pago unico cobrado)	0,00
Otros (Leasing, aportaciones sin costes financieros, etc.)	0,00
TOTAL	100.000,00

Font: Elaboració pròpia

En els dos supòsits, es disposa d'una subvenció de 10.000€ el primer any, provinent del Pla Embarca del Programa Start-up Catalonia. Una ajuda que proporciona el Departament d'Empresa i Coneixement de l'Agència per a la Competitivitat de les Empreses (ACCIÓ). Consustur compleix les característiques per rebre aquesta ajuda, ja que compleix els següents requisits. (Disponible a <https://www.infoautonomos.com/ayudas-subvenciones-autonomos/ayudas-emprendedores-en-cataluna/>):

- El projecte no té més de 5 anys de vida
- Té un component innovador
- Té una persona dedicada en temps complet al projecte

En ambdós casos la línia de crèdit ICO té les mateixes característiques. Es tracta d'una de les formes de finançament del Banc Sabadell, és la línia ICO, concretament anomenada ICO Empreses i Emprendadors 2020. La línia de crèdit té una TAE del 4% i es divideix en un període total de 4 anys amb un any de carència, fent una total de 60 mensualitats, les primeres 12 es paguen només interessos, i les següents 48 es paguen

interessos i es retorna la part corresponent de capital. (Disponible a <https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/ICO-Empresas-y-Emprendedores-2019/1191360859818/ca/>).

Per tant, l'import total de les quotes que haurà d'abonar Consustur anualment són:

1. En el supòsit 1, el primer any cada mensualitat serà de 100€, fent un total de 1.200€, i els 4 anys següents cada mensualitat serà de 725€, fent un total de 8.700€ anuals, dels quals 1.200€ seran interessos i la resta, retorn de capital.
2. En el supòsit 2, el primer any cada mensualitat serà de 266,6€, fent un total de 3.200€, i els 4 anys següents cada mensualitat serà de 1.933,33€ fent un total de 23.200€, dels quals 3.200€ seran interessos i la resta retorn de capital.

Un cop definits els dos supòsits de finançament sobre els quals es realitzaran totes les previsions del pla econòmic-financer, a continuació es mostren unes ràtios que permeten estudiar la situació financera de l'empresa pel que fa a la idoneïtat de la seva estructura de finançament en els dos supòsits, anomenades ràtios d'endeutament. Concretament són dues ràtios i permeten mostrar la quantitat i qualitat del deute que té l'empresa, segons els diferents escenaris dissenyats.

Primer es mostra la ràtio d'endeutament, aquesta ràtio permet mesurar la quantitat del deute, el qual es calcula dividint el total dels deutes de l'empresa, entre el patrimoni net i passiu, cal tenir en compte que es comptabilitza la pòlissa de crèdit ja demanada en aquest primer any:

1. Supòsit 1: $(30.000 + 20.000) / 120.000 = 0,41$
2. Supòsit 2: $(80.000 + 20.000) / 120.000 = 0,83$

Els valors òptims sobre els quals s'ha de trobar aquesta ràtio és entre el 0,4 i el 0,6, per tant en el cas del supòsit 1, es pot afirmar que respecte a la quantitat d'endeutament seria correcte, en canvi en el supòsit 2 es veu reflectit un volum excessiu de deutes el que implica una pèrdua d'autonomia financera enfront de tercers i una conseqüent descapitalització.

En segon lloc, trobem la ràtio d'estructura del deute, dels dos supòsits, el qual permet mesurar la qualitat del deute, és a dir la proporció del total de deutes de l'empresa que són exigibles al curt termini, i es calcula dividint el total de passiu corrent, entre el total de deutes de l'empresa.

1. Supòsit 1: $20.000 / 50.000 = 0,4$
2. Supòsit 2: $20.000 / 100.000 = 0,2$

En aquest cas, el valor òptim en el qual s'ha de trobar el resultat, és allunyat del valor 1, ja que com més proper a 1 mostra una menor qualitat del deute. Per tant, en aquests dos supòsits, el deute és de qualitat, ja que ambdós valors es troben allunyats de l'1.

Podem concloure per tant, analitzant aquestes ràtios que mostren l'estructura d'endeutament de l'empresa, que seria més beneficiós el supòsit 1 de finançament, ja que mostra un valor òptim de qualitat i quantitat de deute superior al del supòsit 2.

A continuació, es mostra la situació del balanç inicial a dia 1 de gener del 2021, tenint en compte els dos supòsits de finançament. Cal destacar que l'estructura i imports de l'actiu és igual en ambdós casos, modificant-se només la composició del passiu, quant a quantitats dels imports únicament.

Taula 23: Balanç de situació inicial dels dos supòsits de finançament

Plan de Empresa	
BALANCE SITUACION INICIAL	
SUPUESTO 1 Y 2	
BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO NO CORRIENTE	IMPORTE
Inmovilizado	
Depósitos y fianzas a largo plazo	1.479,34
Inmovilizado inmaterial	0,00
(menos amortización acumulada)	0,00
* Propiedad industrial	103,60
* Derechos de traspaso	0,00
* Fondo de comercio	0,00
* Aplicaciones Informaticas	845,03
Inmovilizado material	0,00
(menos amortización acumulada)	0,00
* Edificios, locales y terrenos	
* otras instalaciones	148,76
* Maquinaria	0,00
* Herramientas y utillaje	0,00
* Mobiliario y enseres	0,00
* Elementos de transporte	0,00
* Equipos informaticos	7.246,28
Inversiones Financieras a largo plazo	0,00
* Créditos	0,00
* Valores de renta fija	0,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	9.823,01
ACTIVO CORRIENTE	IMPORTE
Existencias	0,00
* Mercaderías/Materias primas	0,00
Deudores	0,00
* Clientes	0,00
* Hacienda pública acreedora	2.062,83
Tesorería	0,00
* Caja	0,00
* Bancos	88.114,16
*Inversiones financieras a corto plazo	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	90.176,99
TOTAL ACTIVO	100.000,00

Plan de Empresa		
SUPUESTO 1		
PASIVO		
PATRIMONIO NETO		
Fondos propios		55.000,00 €
* Capital social		5.000,00 €
* Pérdidas y ganancias		
Subvenciones de capital		10.000,00 €
Provisión de insolvencias		
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas con entidades de crédito a largo plazo		
Otros acreedoresse inmovilizado a largo plazo		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas con entidades de crédito a cotro plazo		30.000,00 €
Cuentas corrientes corto plazo (aportaciones socios)		
Otros acreedores		
* acreedores prestacion de servicios (proveedores)		
* acreedores de inmovilizado a corto plazo		
* remuneraciones pendiente de pago		
* hacienda publica acreedora		
* organismo de la segurida social acreedora		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		100.000,00
SUPUESTO 2		
PASIVO		
PATRIMONIO NETO		
Fondos propios		5.000,00 €
* Capital social		5.000,00 €
* Pérdidas y ganancias		
Subvenciones de capital		10.000,00 €
Provisión de insolvencias		
PASIVO NO CORRIENTE		
Deudas con entidades de crédito a largo plazo		
Otros acreedoresse inmovilizado a largo plazo		
PASIVO CORRIENTE		
Deudas con entidades de crédito a cotro plazo		80.000,00 €
Cuentas corrientes corto plazo (aportaciones socios)		
Otros acreedores		
* acreedores prestacion de servicios (proveedores)		
* acreedores de inmovilizado a corto plazo		
* remuneraciones pendiente de pago		
* hacienda publica acreedora		
* organismo de la segurida social acreedora		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		100.000,00

Font: Elaboració pròpia

10.2 Previsió de despeses i ingressos

Pel que fa a la previsió de despeses cal tenir en compte els dos grups de costos principals de Consustur, per una banda els costos procedents de serveis externs i per altra banda els costos de recursos humans. En ambdós casos es fa una previsió dels costos durant els 3 primers anys. Pel primer any, en el cas dels serveis externs, es tenen en compte els mateixos costos utilitzats per elaborar el pla d'empresa, per l'any 2 es té en compte una inflació de l'IPC de l'1,66%, i per l'any 3 es té en compte una inflació de l'1,94%. Aquestes xifres s'han extret segons la previsió feta per Statista sobre les taxes d'inflació previstes a Espanya del 2014 al 2024 (Disponible a <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>).

Els costos corresponents a serveis externs més importants per aquesta consultoria es troben desglossats per la seva tipologia i tenint en compte la base imposable i la quantitat d'IVA, en les següents taules, fent referència als dos supòsits de finançament definits en l'apartat anterior:

Taula 24: Despeses externes necessàries per a l'activitat, Supòsit 1

Plan de Empresa			
SUPUESTO 1			
GASTOS SERVICIOS EXTERNOS			
SERVICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Alquileres	8.876,03	9.023,38	9.198,43
Rentings	0,00	0,00	0,00
Reparaciones	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes (Gestoria)	4.958,68	5.040,99	5.138,79
Transportes	1.231,40	1.251,85	1.276,13
Primas de seguros	1.400,83	1.424,08	1.451,71
Servicios Bancarios	0,00	0,00	0,00
Gastos de financiación (Supuesto 1)	991,74	1.008,20	1.027,76
Otros servicios bancarios	681,82	0,00	0,00
Marketing y publicidad	10.325,62	10.497,03	10.700,67
Suministros	939,67	955,27	973,80
Otros servicios	0,00	0,00	0,00
Total sin IVA	29.405,79	29.200,78	29.767,28
IVA	6.175,21	6.132,16	6.251,13
TOTAL	35.581,00	35.332,95	36.018,41

Font: Elaboració pròpia

Taula 25: Despeses externes necessàries per a l'activitat, Supòsit 2

Plan de Empresa			
SUPUESTO 2			
GASTOS SERVICIOS EXTERNOS			
SERVICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Alquileres	8.876,03	9.023,38	9.198,43
Rentings	0,00	0,00	0,00
Reparaciones	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes (Gestoria)	4.958,68	5.040,99	5.138,79
Transportes	1.231,40	1.251,85	1.276,13
Primas de seguros	1.400,83	1.424,08	1.451,71
Servicios Bancarios	0,00	0,00	0,00
Gastos de financiación (Supuesto 2)	2.644,63	2.688,53	2.740,69
Otros servicios bancarios	681,82	0,00	0,00
Marketing y publicidad	10.325,62	10.497,03	10.700,67
Suministros	939,67	955,27	973,80
Otros servicios	0,00	0,00	0,00
Total sin IVA	31.058,68	30.881,12	31.480,21
IVA	6.522,32	6.485,03	6.610,84
TOTAL	37.581,00	37.366,15	38.091,05

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les despeses, descrites en les taules anteriors, l'única diferència entre les despeses del supòsit 1 i les despeses del supòsit 2, es troba en la categoria de "Gastos de financiación". Aquests en el supòsit 2 són més elevats, ja que la quantitat de préstec ICO és molt superior al supòsit 1, per tant la despesa financera associada als interessos del préstec en el supòsit 2, és més elevada.

Per determinar els costos dels recursos humans, s'ha extret la informació de l'apartat 8.4 referent a la valoració econòmica del pla de RRHH, on es veuen reflectits els costos de retribució econòmica, els costos de la retribució no econòmica i els costos dels diferents plans de formació, fent un total desglossat per cada lloc de treball:

Taula 26: Costos dels Recursos Humans

Plan de Empresa											
COSTE RECURSOS HUMANOS											
RECURSOS HUMANOS											
PRIMER AÑO/ SEGUNDO AÑO/ TERCER AÑO	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	SALARIO EMOCION	FORMAC ION	COSTE REAL	IRPF (6,4%)	BASE S.S. (23,60%)	COSTE TOTAL	COSTE MENSUAL
CEO	Autonomo	Fijo	26.241,60	20.400,00	722,00	680,50	181,37	1.428,00	4.413,60	27.144,97	2.262,08
TRABAJADOR 1 DEP. MARQUETING	General	Fijo	20.280,00	15.600,00	722,00	393,25	98,31	998,40	3.681,60	21.100,31	1.758,36
TRABAJADOR 2 DEP. MARQUETING	General	Fijo	20.280,00	15.600,00	722,00	393,25	98,31	998,40	3.681,60	21.100,31	1.758,36
TRABAJADOR 1 DEP. CONSULTOR	General	Fijo	24.960,00	19.200,00	722,00	232,80	34,66	1.228,80	4.531,20	25.716,66	2.143,06
TRABAJADOR 2 DEP. CONSULTOR	General	Fijo	24.960,00	19.200,00	722,00	232,80	34,66	1.228,80	4.531,20	25.716,66	2.143,06
TRABAJADOR 3 DEP. CONSULTOR	General	Fijo	24.960,00	19.200,00	722,00	232,80	34,66	1.228,80	4.531,20	25.716,66	2.143,06
TRABAJADOR 4 DEP. CONSULTOR	General	Fijo	24.960,00	19.200,00	722,00	232,80	34,66	1.228,80	4.531,20	25.716,66	2.143,06
TRABAJADOR 1 DEP. ADMIN/RRHH	General	Fijo	18.720,00	14.400,00	722,00	363,00	90,75	921,60	3.398,40	19.532,75	1.627,73
TRABAJADOR 2 DEP. ADMIN/RRHH	General	Fijo	18.720,00	14.400,00	722,00	363,00	90,75	921,60	3.398,40	19.532,75	1.627,73
TRABAJADOR 1 DEP. IT	General	Fijo	20.280,00	15.600,00	722,00	0,00	0,00	998,40	3.681,60	21.002,00	1.750,17
TOTAL	0,00	0,00	224.361,60	172.800,00	7.220,00	3.124,20	698,13	11.181,60	40.380,00	232.279,73	19.356,64

Font: Elaboració pròpia

En la taula anterior es poden veure els costos totals referents als recursos humans, en aquest cas només s'ha realitzat un escenari, ja que aquests costos seran iguals durant els primers anys, independentment de l'escenari de vendes. Cal destacar que la base de la Seguretat Social de tots els treballadors és la mateixa proporció del salari brut, excepte el cas del CEO que correspon a la quota d'autònoms, la qual és de 367,80€ mensuals per autònoms societaris, on queda cobert el cost de la Seguretat Social.

Pel que fa al "Salario Emocional", correspon a la retribució no econòmica que rep cada treballador, i la seva totalitat, que tal com s'especifica en l'apartat 8.4 de Valoració econòmica del Pla de RRHH, inclou els incentius com sopars o viatges entre d'altres.

Es poden veure dues columnes referents al pla de formació, en la primera anomenada "Plan de formación" correspon al cost econòmic que suposen tots els cursos de formació, i al costat la columna "Coste real formación", és el cost real al qual l'empresa ha de fer front, ja que és la part que no es pot bonificar de tots els cursos que s'imparteixen.

Pel càlcul dels ingressos s'han tingut en compte els escenaris creats en la previsió de vendes, a l'apartat 6.4 del Pla de màrqueting. On s'ha creat una previsió de vendes basant-se en tres escenaris, un escenari optimista corresponent a arribar al 60% de la

quota de mercat definida, un escenari esperat corresponent a arribar al 50% de la quota de mercat, i un escenari pessimista on s'espera arribar al 30% d'aquesta quota.

Pel que fa als ingressos, igual que en els costos, també s'ha de tenir en compte la pujada de preus a causa de l'augment de l'IPC, en la mateixa quantitat, un 1,66% en l'any 2 i un 1,94% en l'any 3.

A continuació es mostra la previsió d'ingressos pels pròxims 3 anys, tenint en compte els 3 escenaris definits, on es troba desglossat per tipologia de servei i definida la seva base imposable i la quantitat d'IVA, que constitueixen l'import total ingressat:

Taula 27: Previsió d'ingressos de Consustur dels tres escenaris

Plan de Empresa			
ESCENARIO OPTIMISTA			
INGRESOS			
SERVICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Servicios prestados a entidades públicas	49.586,78	75.614,88	89.928,77
Servicios prestados a entidades privadas	142.148,76	179.795,37	219.254,48
Certificaciones	10.743,80	12.014,36	13.360,76
Total sin IVA	202.479,34	267.424,61	322.544,01
IVA	42.520,66	56.159,17	67.734,24
TOTAL	245.000,00	323.583,78	390.278,25
ESCENARIO ESPERADO			
INGRESOS			
SERVICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Servicios prestados a entidades públicas	37.190,08	63.012,40	78.794,73
Servicios prestados a entidades privadas	119.008,26	149.549,42	184.995,97
Certificaciones	8.595,04	9.829,93	11.133,97
Total sin IVA	164.793,39	222.391,75	274.924,66
IVA	34.606,61	46.702,27	57.734,18
TOTAL	199.400,00	269.094,02	332.658,84
ESCENARIO PESIMISTA			
INGRESOS			
SERVICIO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Servicios prestados a entidades públicas	24.793,39	37.807,44	51.387,87
Servicios prestados a entidades privadas	69.421,49	89.057,52	107.914,31
Certificaciones	6.446,28	7.645,50	8.907,17
Total sin IVA	100.661,16	134.510,46	168.209,36
IVA	21.138,84	28.247,20	35.323,96
TOTAL	121.800,00	162.757,66	203.533,32

Font: Elaboració pròpia

Un cop establerta la previsió d'ingressos i de despeses pels pròxims 3 anys, tenint en compte la pujada de l'IPC descrita anteriorment, a continuació es mostra el compte de pèrdues i guanys o compte de resultats. S'han dut a terme diferents comptes de resultats, tenint en compte els 3 escenaris definits pels ingressos, l'escenari optimista, l'escenari esperat i l'escenari pessimista, i els dos supòsits de finançament, ja que la

despesa financera associada al préstec és diferent en ambdós casos, i modifica la quantitat de despesa total.

Taula 28: Previsió compte de resultats del supòsit 1, escenari optimista

Plan de Empresa			
SUPUESTO 1			
ESCENARIO OPTIMISTA			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	202.479,34	267.424,61	322.544,01
Existencias finales	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros (préstamos)	0,00	0,00	0,00
Incentivos (ya concedidos)	12.426,07	2.426,07	2.426,07
Otros (Bonificaciones plan de formación)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	214.905,41	269.850,68	324.970,08
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Compras materias primas y auxiliares	0,00	0,00	0,00
Existencias iniciales	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00
Seguros autónomos	4.413,60	4.413,60	4.413,60
Sueldo personal o colaboradores	172.800,00	172.800,00	172.800,00
S.S. a cargo de la empresa	47.148,00	47.148,00	47.148,00
Publicidad y promoción	10.325,62	10.497,03	10.700,67
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	0,00	0,00	0,00
Suministros (teléfono)	939,67	955,27	973,80
Alquileres	8.876,03	9.023,38	9.198,43
Seguros	1.400,83	1.424,08	1.451,71
Mantenimiento y reparaciones	0,00	0,00	0,00
Transportes	1.231,40	1.251,85	1.276,13
Servicios exteriores (gestoría...)	4.958,68	5.040,99	5.138,79
Gastos de Constitución (notarias, registros, ...)	704,00	0,00	0,00
Gastos diversos (retribución no económica)	8.548,92	8.548,92	8.548,92
Dotación a la amortización del inmovilizado material	905,78	905,78	905,78
Dotación a la amortización del inmovilizado inmaterial	140,84	140,84	140,84
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	262.393,37	262.149,74	262.696,67
RESULTADO DE EXPLOTACION	-47.487,96	7.700,94	62.273,41
Gastos financieros de préstamo	991,74	1.008,20	1.027,76
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	1.673,56	1.008,20	1.027,76
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-49.161,52	6.692,74	61.245,65
Impuesto sobre beneficio		1.003,91	15.311,41
Beneficios despues de impuestos	-49.161,52	5.688,83	45.934,24

Font: Elaboració pròpia

Taula 29: Previsió compte de resultats del supòsit 1, escenari esperat

Plan de Empresa			
SUPUESTO 1			
ESCENARIO ESPERADO			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	164.793,39	222.391,75	274.924,66
Existencias finales	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros (prestamos)	0,00	0,00	0,00
Incentivos (ya concedidos)	12.426,07	2.426,07	2.426,07
Otros (ingresos extraordinarios)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	177.219,46	224.817,82	277.350,73
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Compras materias primas y auxiliares	0,00	0,00	0,00
Existencias iniciales	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00
Seguros autónomos	4.413,60	4.413,60	4.413,60
Sueldo personal o colaboradores	172.800,00	172.800,00	172.800,00
S.S. a cargo de la empresa	47.148,00	47.148,00	47.148,00
Publicidad y promoción	10.325,62	10.497,03	10.700,67
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	0,00	0,00	0,00
Suministros (luz, agua, teléfono, gasolina, etc.)	939,67	955,27	973,80
Alquileres	8.876,03	9.023,38	9.198,43
Seguros	1.400,83	1.424,08	1.451,71
Mantenimiento y reparaciones	0,00	0,00	0,00
Tranportes	1.231,40	1.251,85	1.276,13
Servicios exteriores (gestorías, ...)	4.958,68	5.040,99	5.138,79
Gastos de Constitución (notarias, registros, ...)	704,00	0,00	0,00
Gastos diversos (retribucion no economica)	8.548,92	8.548,92	8.548,92
Dotación a la amortización del inmovilizado material	905,78	905,78	905,78
Dotación a la amortización del inmovilizado inmaterial	140,84	140,84	140,84
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	262.393,37	262.149,74	262.696,67
RESULTADO DE EXPLOTACION	-85.173,91	-37.331,92	14.654,06
Gastos financieros de préstamo	991,74	1.008,20	1.027,76
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	1.673,56	1.008,20	1.027,76
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-86.847,47	-38.340,12	13.626,30
Impuesto sobre beneficio			3.406,57
Beneficios despues de impuestos	-86.847,47	-38.340,12	10.219,73

Font: Elaboració pròpia

Taula 30: Previsió compte de resultats del supòsit 1, escenari pessimista

Plan de Empresa			
SUPUESTO 1			
ESCENARIO PESIMISTA			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	100.661,16	134.510,46	168.209,36
Existencias finales	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financieros (prestamos)	0,00	0,00	0,00
Incentivos (ya concedidos)	12.426,07	2.426,07	2.426,07
Otros (ingresos extraordinarios)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	113.087,23	136.936,53	170.635,43
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Compras materias primas y auxiliares	0,00	0,00	0,00
Existencias iniciales	0,00	0,00	0,00
Retribución propia	0,00	0,00	0,00
Seguros autónomos	4.413,60	4.413,60	4.413,60
Sueldo personal o colaboradores	172.800,00	172.800,00	172.800,00
S.S. a cargo de la empresa	47.148,00	47.148,00	47.148,00
Publicidad y promoción	10.325,62	10.497,03	10.700,67
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)	0,00	0,00	0,00
Suministros (luz, agua, teléfono, gasolina, etc.)	939,67	955,27	973,80
Alquileres	8.876,03	9.023,38	9.198,43
Seguros	1.400,83	1.424,08	1.451,71
Mantenimiento y reparaciones	0,00	0,00	0,00
Tranportes	1.231,40	1.251,85	1.276,13
Servicios exteriores (gestorías, ...)	4.958,68	5.040,99	5.138,79
Gastos de Constitución (notarias, registros, ...)	704,00	0,00	0,00
Gastos diversos (retribucion no economica)	8.548,92	8.548,92	8.548,92
Dotación a la amortización del inmovilizado material	905,78	905,78	905,78
Dotación a la amortización del inmovilizado inmaterial	140,84	140,84	140,84
Dotación a las provisiones (gastos imprevistos)	0,00	0,00	0,00
TOTAL	262.393,37	262.149,74	262.696,67
RESULTADO DE EXPLOTACION	-149.306,14	-125.213,21	-92.061,24
Gastos financieros de préstamo	991,74	1.008,20	1.027,76
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	1.673,56	1.008,20	1.027,76
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-150.979,70	-126.221,41	-93.089,00
Impuesto sobre beneficio			
Beneficios despues de impuestos	-150.979,70	-126.221,41	-93.089,00

Font: Elaboració pròpia

Per calcular l'import de l'amortització s'han utilitzat les taules d'amortització del Pla General Comptable, on s'estableixen els períodes màxims d'amortització de tot l'immobilitzat, segons la Llei 27/2014 del 27 de novembre, sobre l'Impost de Societats. En aquest pla, s'estableix que l'amortització pels Equips per processos de la informació és màxim de 8 anys, i pels programes informàtics de màxim 6 anys. (Disponible a <https://www.plangeneralcontable.com/?tit=amortizacion-de-inmovilizado-metodo-lineal-o-de-cuotas-fijas&name=Manuales&fid=el0bcac>)

Així doncs, els imports a amortitzar anualment són els següents:

- Immobilitzat material: $7.246,24 / 8 \text{ anys} = 905,78$
- immobilitzat immaterial: $845,04 / 6 \text{ anys} = 140,84$

Pel que fa al compte de resultats del supòsit 2 s'ofereix una taula resum, dels tres escenaris de vendes, ja que tots els ingressos són els mateixos, i pel que fa a les despeses l'única que varia és la despesa procedent del finançament, que com es pot veure és molt superior, ja que la quantitat de préstec és molt més elevada que en el supòsit 1.

Taula 31: Previsió compte de resultats del supòsit 2, tots els escenaris

Plan de Empresa			
SUPUESTO 2			
ESCENARIO OPTIMISTA			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
TOTAL	214.905,41	269.850,68	324.970,08
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
RESULTADO DE EXPLOTACION	-47.487,96	7.700,94	62.273,41
Gastos financieros de préstamo	2.644,63	2.688,53	2.740,69
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	3.326,45	2.688,53	2.740,69
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-50.814,41	5.012,41	59.532,72
Impuesto sobre beneficio		751,86	14.883,18
Beneficios después de impuestos	-50.814,41	4.260,55	44.649,54

Plan de Empresa			
SUPUESTO 2			
ESCENARIO ESPERADO			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
TOTAL	177.219,46	224.817,82	277.350,73
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
RESULTADO DE EXPLOTACION	-85.173,91	-37.331,92	14.654,06
Gastos financieros de préstamo	2.644,63	2.688,53	2.740,69
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	3.326,45	2.688,53	2.740,69
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-88.500,36	-40.020,45	11.913,37
Impuesto sobre beneficio			2.978,34
Beneficios despues de impuestos	-88.500,36	-40.020,45	8.935,03

Plan de Empresa			
SUPUESTO 2			
ESCENARIO PESIMISTA			
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
INGRESOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
TOTAL	113.087,23	136.936,53	170.635,43
GASTOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
RESULTADO DE EXPLOTACION	-149.306,14	-125.213,21	-92.061,24
Gastos financieros de préstamo	2.644,63	2.688,53	2.740,69
Otros gastos financieros	681,82	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	3.326,45	2.688,53	2.740,69
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-152.632,59	-127.901,74	-94.801,93
Impuesto sobre beneficio			
Beneficios despues de impuestos	-152.632,59	-127.901,74	-94.801,93

Font: Elaboració pròpia

Un cop analitzats els diferents escenaris del compte de resultats, es pot comprovar que en els 3 escenaris, optimista, esperat i pessimista i en els dos supòsits de finançament, el primer any s'obtenen pèrdues. A causa d'una major despesa financera en el supòsit 2, es reflecteixen més pèrdues en cada escenari del primer any, respecte al seu mateix

del supòsit 1. Cal destacar que les pèrdues en el cas de l'escenari optimista són menors que les de l'escenari esperat, que alhora són menors que en l'escenari pessimista.

En el segon any, en els tres escenaris i en els dos supòsits el resultat té la mateixa estructura, ja que també s'obtenen pèrdues en tots ells, excepte en l'escenari optimista d'ambdós supòsits, on cal destacar que com ens trobem encara al segon any, la quantitat d'Impost de Societats és del 15%. En aquest cas, també la major despesa financera fa que en el cas del supòsit 2 els guanys siguin inferiors als del supòsit 1 en aquest escenari optimista. De la mateixa manera, en l'escenari esperat, en ambdós casos s'obté una estructura de pèrdues, però en aquest cas la quantitat de préstec és també la que fa que en el supòsit 2 la quantitat de pèrdues sigui superior a la del supòsit 1. El mateix que succeeix en l'escenari pessimista on les pèrdues del supòsit 2 són superiors.

En l'any 3, en l'escenari optimista, s'obtenen també beneficis en ambdós supòsits, però a causa de la despesa financera, aquests guanys són superiors en el supòsit 1. En l'escenari esperat, s'obtenen també beneficis en ambdós supòsits, però inferiors als de l'escenari optimista, per culpa d'un menor nivell d'ingressos. Finalment, en l'escenari pessimista, en ambdós supòsits s'obtenen pèrdues, però en el supòsit 1 aquestes pèrdues són inferiors al supòsit 2.

Com a conclusió, es determina que en el supòsit 1, com la despesa financera és menor s'obtenen beneficis ja en l'any 2, però només en l'escenari optimista, en l'any 3 ja s'obtenen beneficis tant en l'escenari optimista com en l'esperat, i en canvi en l'escenari pessimista no es tenen beneficis durant els tres primers anys. Però com ha quedat comprovat seria millor l'opció de finançament del supòsit 1, ja que en els escenaris en que es té pèrdues aquestes són inferiors a l'altre supòsit, i quan es tenen beneficis, aquests són superiors.

Un cop realitzada la previsió del compte de resultats, a continuació es mostra la previsió del Valor Actual Net i de la Taxa de Rendibilitat, de tots els escenaris i tenint en compte els dos supòsits de finançament, dos criteris que permeten conèixer la viabilitat i rendibilitat del projecte. Per fer-ho s'han tingut en compte 5 anys d'activitat, per tant en el cas dels ingressos i despeses corresponents a l'any 4 i 5, s'han calculat tenint en

compte les previsions fetes a l'apartat 6.4 de previsió de vendes, i l'increment de l'IPC de la mateixa font d'informació especificada anteriorment, tant pels ingressos com per les despeses.

Taula 32: Previsió VAN supòsit 1, tots els escenaris

Plan de Empresa						
SUPUESTO 1						
ESCENARIO OPTIMISTA						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		255.000,00	323.583,78	390.278,25	459.709,20	533.917,65
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-12.860,73	55.971,10	121.980,11	190.690,69	264.164,37
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-12.486,15	52.758,13	111.629,08	169.426,21	227.870,51
VAN	396.859,64					
ESCENARIO ESPERADO						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		209.400,00	269.094,02	332.658,84	387.955,92	452.406,82
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-58.460,73	1.481,34	64.360,70	118.937,41	182.653,54
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-56.757,99	1.396,31	58.899,16	115.473,21	157.558,55
VAN	148.620,22					
ESCENARIO PESIMISTA						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		131.800,00	162.757,66	203.533,32	234.347,02	278.171,95
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-136.060,73	-104.855,02	-64.764,82	-34.671,49	8.418,67
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-132.097,80	-98.835,91	-59.268,98	-33.661,64	7.262,02
VAN	-389.295,78					

Font: Elaboració pròpia

Un cop obtingut el resultat, del Valor Actual Net dels tres escenaris del supòsit 1, actualitzant els fluxos de caixa futurs al present, tenint en compte la inversió inicial, els imports totals de l'activitat, i una taxa d'actualització del 3%, s'obté que en el cas de

l'escenari optimista i de l'escenari esperat aquesta és positiva. Això reflecteix que es recupera la inversió inicial i a més a més s'obtenen beneficis, indicant que en aquests dos escenaris el projecte és viable. En l'escenari optimista aquests beneficis són superiors a l'escenari esperat, ja que la quantitat de vendes és superior, per tant és més viable. En canvi en l'escenari pessimista la VAN és negativa, aleshores indica que en aquest escenari, el projecte no és viable, i s'haurien de prendre algunes mesures correctores.

Taula 33: Previsió TIR supòsit 1, tots els escenaris

Plan de Empresa						
SUPUESTO 1						
ESCENARIO OPTIMISTA						
TASA INTERNA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		255.000,00	323.583,78	390.278,25	459.709,20	533.917,65
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-12.860,73	55.971,10	121.980,11	190.690,69	264.164,37
	-90.000,00	-12.860,73	55.971,10	121.980,11	190.690,69	264.164,37
TIR	63,63%					
ESCENARIO ESPERADO						
TASA INTERNA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		209.400,00	269.094,02	330.586,20	387.955,92	452.406,82
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-58.460,73	1.481,34	62.288,06	118.937,41	182.653,54
	-90.000,00	-58.460,73	1.481,34	62.288,06	118.937,41	182.653,54
TIR	26,09%					
ESCENARIO PESIMISTA						
TASA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		131.800,00	162.757,66	203.533,32	234.347,02	278.171,95
Gastos		267.860,73	267.612,68	268.298,14	269.018,51	269.753,28
Cash-flow		-136.060,73	-104.855,02	-64.764,82	-34.671,49	8.418,67
	-90.000,00	-136.060,73	-104.855,02	-64.764,82	-34.671,49	8.418,67
TIR	-82,98%					

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la Taxa de Rendibilitat, és a dir la taxa d'interès que iguala la VAN a zero, succeeix el mateix que en el cas anterior, en l'escenari optimista i en l'escenari esperat aquesta taxa és positiva, mostrant com el projecte en aquests dos escenaris és rendible. Però cal destacar que en el cas de l'escenari optimista aquesta rendibilitat, es troba en el 63,63% una xifra molt superior a l'escenari esperat el qual té una TIR de 26,09%. Finalment pel que fa a l'escenari pessimista, aquest projecte no és rendible, ja que com s'ha vist no té una VAN positiva, per tant genera una rendibilitat negativa.

Taula 34: Previsió VAN supòsit 2, tots els escenaris

Plan de Empresa						
SUPUESTO 2						
ESCENARIO OPTIMISTA						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		255.000,00	323.583,78	390.278,25	459.709,20	533.917,65
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-14.860,73	53.937,90	119.907,47	188.576,60	262.007,99
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-14.427,89	50.841,64	109.732,32	167.547,87	226.010,39
VAN	388.158,74					
ESCENARIO ESPERADO						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		209.400,00	269.094,02	332.658,84	387.955,92	452.408,62
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-60.460,73	-551,86	62.288,06	116.823,32	180.497,16
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-58.699,74	-520,18	57.002,40	113.420,70	155.698,44
VAN	139.764,57					
ESCENARIO PESIMISTA						
VALOR ACTUAL NETO						
VAN	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		131.800,00	162.757,66	203.533,32	234.347,02	278.171,95
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-138.060,73	-106.888,22	-66.837,46	-36.785,58	6.262,29
Tasa de actualización		3%	3%	3%	3%	3%
Valor actualizado	-90.000,00	-134.039,54	-100.752,40	-61.165,74	-35.714,16	5.401,91
VAN	-398.151,43					

Font: Elaboració pròpia

En el supòsit 2 de finançament, la VAN dels tres escenaris, varia respecte als escenaris del supòsit 1, ja que en aquest cas la quantitat de despesa és superior, a conseqüència d'una major quantitat de despesa bancaria. Un cop fet l'anàlisi, es pot veure reflectit com tot i això, l'estructura es manté igual que en el supòsit 1, és a dir, en l'escenari optimista i en l'esperat la VAN és positiva, sent major en l'escenari optimista, però en l'escenari pessimista és negativa. La diferència és que els imports de benefici en el cas de l'escenari optimista i esperat són inferiors als del supòsit 1, tot i que segueix sent viable, i l'import de pèrdues en l'escenari pessimista és superior al del supòsit 1.

Taula 35: Previsió TIR supòsit 2, tots els escenaris

Plan de Empresa						
SUPUESTO 2						
ESCENARIO OPTIMISTA						
TASA INTERNA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		255.000,00	323.583,78	390.278,25	459.709,20	533.917,65
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-14.860,73	53.937,90	119.907,47	188.576,60	262.007,99
	-90.000,00	-14.860,73	53.937,90	119.907,47	188.576,60	262.007,99
TIR	62,21%					
ESCENARIO ESPERADO						
TASA INTERNA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		209.400,00	269.094,02	330.586,20	387.955,92	452.406,82
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-60.460,73	-551,86	60.215,42	116.823,32	180.497,16
	-90.000,00	-75.324,73	-551,86	60.215,42	116.823,32	180.497,16
TIR	22,12%					
ESCENARIO PESIMISTA						
TASA DE RENTABILIDAD						
TIR	INVERSION INICIAL	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Año		1	2	3	4	5
Ingresos		131.800,00	162.757,66	203.533,32	234.347,02	278.171,95
Gastos		269.860,73	269.645,88	270.370,78	271.132,60	271.909,66
Cash-flow		-138.060,73	-106.888,22	-66.837,46	-36.785,58	6.262,29
	-90.000,00	-138.060,73	-106.888,22	-66.837,46	-36.785,58	6.262,29
TIR	-86,88%					

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la TIR del supòsit número 2, de la mateixa manera que en el supòsit 1, el projecte mostra que és rendible en l'escenari optimista i en l'escenari esperat, tot i que mostra unes xifres de rendibilitat inferiors a les del supòsit 1, sent la de l'escenari optimista del 62,21% i la de l'escenari esperat del 22,12%. I de la mateixa manera que en el cas de l'escenari pessimista del supòsit 1, com la VAN en aquest supòsit és també negativa, el projecte en aquest escenari no és rendible.

Així doncs per concloure l'anàlisi de la VAN i la TIR, es pot afirmar que, de la mateixa manera que en el compte de resultats, el supòsit 1 de finançament és millor que el supòsit 2. Ja que tot i obtenir una VAN positiva en els mateixos escenaris, és millor una VAN amb una xifra més elevada, ja que mostra més viabilitat. I de la mateixa manera pel que fa a la TIR mostra una TIR major en el supòsit 1 de finançament, de manera que segons la teoria de a major TIR major rendibilitat, seria més rendible el supòsit 1 de finançament.

A continuació es mostra el punt mort o punt d'equilibri, és a dir, aquell nivell d'ingressos que fa que el benefici sigui igual a zero, i a partir del qual l'empresa comença a obtenir beneficis. S'analitza aquest punt segons els dos supòsits de finançament, i els imports de base imposable, és a dir, sense tenir en compte l'IVA. En aquest cas no es tenen en compte els diferents escenaris de vendes, ja que en el cas de Consustur només hi ha despeses fixes, i els costos es mantenen iguals independentment de l'escenari d'ingressos que succeeixi.

Taula 36: Previsió Punt Mort supòsit 1

Plan de Empresa			
SUPUESTO 1			
ESCENARIO ESPERADO			
PUNTO MUERTO			
PM	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	174.793,39	222.391,75	274.924,66
Gastos Fijos	261.685,52	261.480,51	262.047,01
Margen Bruto	-86.892,13	-39.088,76	12.877,65
PUNTO MUERTO	261.685,52	261.480,51	262.047,01
PUNTO MUERTO MENSUAL	21.807,13	21.790,04	21.837,25
NUM. MINIMO DE SERVICIOS ANUALES	2/143	4/125	6/108

Font: Elaboració pròpia

Taula 37: Previsió Punt Mort supòsit 2

Plan de Empresa			
SUPUESTO 2			
ESCENARIO ESPERADO			
PUNTO MUERTO			
PM	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
Ventas	209.400,00	269.094,02	330.586,20
Gastos Fijos	263.338,41	263.160,85	263.759,94
Margen Bruto	-53.938,41	5.933,17	66.826,26
PUNTO MUERTO	263.338,41	263.160,85	263.759,94
PUNTO MUERTO MENSUAL	21.944,87	21.930,07	21.980,00
NUM. MINIMO DE SERVICIOS ANUALES	2/144	4/126	6/109

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al punt mort al qual ha d'arribar Consustur és gairebé igual entre els dos supòsits en el primer any. En el cas del supòsit 1 el nivell de vendes al que ha d'arribar l'empresa, és de 261.685,52€, el que equival a un total 145 projectes anuals, 2 dels quals d'entitats públiques i 143 d'entitats privades i certificacions, i en el supòsit 2 representa només aconseguir 1 projecte més d'entitats privades o certificacions.

En l'any 2, en ambdós supòsits, és relativament inferior l'any 1, ja que aquest any no es tenen les despeses de constitució i comissions d'obertura. En el supòsit 1, el punt mort és de 261.480,51€ el que representa un total de 129 projectes anuals, 4 dels quals corresponen a entitats públiques. I en el supòsit 2 el nivell de vendes a assolir és de 263.160,85€, el que representa un total de 130 projectes, dels quals també 4 són d'entitats públiques

L'any 3, en el supòsit 1 el nivell de vendes a arribar és de 262.047,01 €, el que vol dir, un total de 114 projectes, 6 dels quals són d'entitats públiques. I pel que fa al supòsit 2 el nivell de vendes que s'ha d'arribar és a 263.759,94€, el que vol dir un total de 115 projectes, un projecte més d'entitats privades que en l'altre supòsit.

Finalment, podem afirmar doncs que és millor en aquest cas també el supòsit de finançament 1, ja que al tenir una despesa inferior, la quantitat de vendes necessàries

per començar a tenir beneficis és significativament inferior, afavorint així poder arribar abans al nivell desitjat de vendes.

10.3 Pla de tresoreria

El pla de tresoreria és essencial per un negoci, ja que és l'eina que permet fer una previsió on l'empresa pot visualitzar tots els pagaments i els cobraments d'un període concret, per conèixer la disponibilitat necessària, i la capacitat per fer front a tots els pagaments durant aquest període de temps. A continuació es mostra el pla de tresoreria de Consustur, eina que permetrà a l'empresa anticipar-se al seu futur i prendre les decisions més adequades en conseqüència. S'ha realitzat el pla de tresoreria tenint en compte els tres escenaris de vendes del primer any, però només del supòsit 1 de finançament, ja que és el que mostra una rendibilitat i viabilitat més elevada, degut a una menor despesa, tal com s'ha pogut comprovar.

En la següent taula es veuen reflectides les entrades de capital, partint de les operacions que s'ha estimat en la temporalització del primer any, en l'apartat 7.3. D'objectius i temporalització. On es recull, el nombre de serveis que s'estima que es vendran cada trimestre, desglossats per cada mes, en cada escenari, a partir de la qual està basat el pla de tresoreria:

Taula 38: Previsió del nombre de serveis venuts durant el primer any

ESCENARI	SERVEI	PRIMER TRIMESTRE	SEGON TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	QUART TRIMESTRE
MESOS		G / F / M	A / M / J	J / A / S	O / N / D
Optimista	E.Privades	5	4 5 11	8 9 10	14 11 9
	E.Públiques		1	1	1 1
	Certificacions		1 1	2 1	3 1 1
Esperat	E.Privades	2	4 5 6	7 8 10	12 12 6

	E.Públiques				1		1	1
	Certificacions		1		1	2	1	1 2
Pessimista	E.Privades	2	2	3	5	5	6	7 5 2
	E.Públiques				1			1
	Certificacions		1		1	1		2 1

Font: Elaboració pròpia

En les següents tres taules, es reflecteixen les entrades i sortides de capital, és a dir, per una banda tots els ingressos procedents dels cobraments dels clients, els préstecs i la subvenció, i per altre, tots els pagaments a realitzar, els quals s'han estimat segons les operacions esperades pel primer any d'activitat de Consustur, segons els tres escenaris de vendes, optimista, esperat i pessimista.

En els tres casos, en el primer mes, es veu reflectida l'entrada de capital i de finançament que sumen un total de 90.000€. També es veu reflectit en el segon i tercer trimestre la disposició de 10.000€ cada trimestre, repartits entre els mesos del trimestre, fent un total de 3.333,33€ cada mes, per poder fer front tots els pagaments d'aquests mesos. Procedeixen d'una pòlissa de crèdit, sobre els quals es paguen uns interessos i una comissió d'obertura, i es retorna la pòlissa a final d'any, el que es veu reflectit al mes de desembre. I finalment al mes de juny es veu reflectida l'entrada de 10.000€ procedents de la subvenció, ja que el seu abonament requereix un temps més llarg.

Per altra banda, a l'apartat de pagaments, es veuen reflectits tots els costos anuals als quals ha de fer front Consustur, especificats anteriorment, però apareixen dividits entre els dotze mesos de l'any. Els quals són iguals tots els mesos, excepte en el mes de gener on l'import és superior, ja que es paguen les despeses de constitució i la comissió d'obertura de la pòlissa de crèdit. I també exceptuant la despesa de màrqueting i publicitat que cada mes és diferent, segons els costos mensuals definits en l'apartat 6.2.

Taula 39: Pla de tresoreria, escenari optimista

Plan de Empresa												
SUPUESTO 1												
PREVISION TESORERIA (Escenario Optimista)												
CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
COBROS												
Capital	60.000,00					10000						
Financiacion	30.000,00											
Ventas			8.264,46	7.685,95	9338,64	30578,51	15371,8	28347,11	16528,93	38760,33	31652,89	15950,41
IVA reperculido			1.735,54	1.614,05	1961,16	6421,49	3228,2	5952,89	3471,07	8139,67	6647,11	3349,59
Préstamos				3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33		
Incentivos (ya concedidos)						1.213,04						1.213,04
Otros (aportaciones de socios, leasing y Pago Unico)												
Total cobros	90.000,00	0,00	10.000,00	12.633,33	14.633,33	51.546,37	21.933,33	37.633,33	23.333,33	46.900,00	38.300,00	20.513,04
PAGOS												
Proveedores												
Sueldos y salarios	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Seguridad social	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20
IRPF	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80
Seguros autonomos	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80
Gastos diversos de personal	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32
Comisiones												
Servicios bancarios y similares	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64
Publicidad y promoción	1.053,31	929,34	929,34	929,34	929,34	929,34	1.507,85	309,50	309,50	929,34	929,34	640,08
Alquileres	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67
Suministros (telefono)	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
Mantenimiento y reparación												
Servicios exteriores (gestorías, gastos constitucion, otros gastos diversos..)	1.117,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22
Primas de seguros	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74
Gastos de transporte	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61
Pagos por inversión												
Intereses de créditos	258,24	10,33	10,33	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	10,33	10,33	10,33
Devolución de créditos												20.000,00
IVA soportado	906,05	706,15	706,15	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	706,15	706,15	706,15
Otros gastos diversos												
Total pagos	23.696,90	22.421,12	22.421,12	22.483,62	22.483,62	23.062,13	21.863,78	21.863,78	22.483,62	22.421,12	22.421,12	42.131,86
Diferencia cobros - pagos	66.303,11	-22.421,12	-12.421,12	-9.850,29	-7.850,29	28.484,24	69,55	15.769,55	849,71	24.478,88	15.878,88	-21.618,83
IVA a pagar	-906,05	-706,15	1.029,39	897,05	1.244,16	5.704,49	2.511,20	5.235,89	2.754,07	7.433,52	5.940,96	2.643,44
Liquidación del IVA			-682,81			7.845,70			10.501,16			16.017,92
Saldo anterior		67.209,15	45.494,18	32.043,67	21.296,33	12.201,88	34.981,63	32.539,98	43.073,64	41.169,28	58.214,64	68.152,56
Saldo acumulado	67.209,15	45.494,18	32.043,67	21.296,33	12.201,88	34.981,63	32.539,98	43.073,64	41.169,28	58.214,64	68.152,56	43.890,29

Font: Elaboració pròpia

En la taula anterior es reflexa el pla de tresoreria del primer any, tenint en compte l'escenari d'ingressos optimista. Com es pot veure durant els primers cinc mesos, i el mes de juliol, la quantitat de cobraments és molt inferior a la de pagaments, però a causa de l'entrada del capital, del finançament bancari i de la pòlissa de crèdit a partir del mes d'abril, i a la subvenció que es rep al mes de juny, permet que el saldo al final d'aquests mesos, acabi sent positiu. En canvi en els altres mesos, els cobraments superen ja als pagaments, excepte al desembre que com es torna tota la quantitat de la pòlissa de crèdit, la despesa és molt elevada. Però gràcies al saldo positiu elevat que s'arrossega de tots els altres mesos, tots els saldos a final de mes acaben sent positius. És degut a les diferents entrades de capital, que el pla, acaba reflectint una tresoreria positiva, amb

uns saldos molt positius que demostren clarament com l'empresa té liquiditat suficient tots els mesos per fer front als pagaments a proveïdors i creditors.

Finalment cal destacar, que en cas de no disposar de la pòlissa de crèdit en els mesos del segon i tercer trimestre, l'empresa seguiria tenint liquiditat per fer front a tots els pagaments inclosos aquests set mesos esmentats, però els saldos acumulats d'aquests dos trimestres, es veurien significativament reduïts.

Taula 40: Pla de tresoreria, escenari esperat

Plan de Empresa												
SUPUESTO 1												
PREVISION TESORERIA (Escenario Esperado)												
CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
COBROS												
Capital	60.000,00					10000						
Financiacion	30.000,00											
Ventas			3.305,78	7.685,95	8264,46	9917,35	25041,32	15371,9	16528,92	33305,79	33305,79	12066,12
IVA repercutido			694,22	1.614,05	1735,54	2082,65	5258,68	3228,1	3471,08	6994,22	6994,22	2533,88
Préstamos				3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33			
Incentivos (ya concedidos)						1.213,04						1.213,04
Otros (aportaciones de socios, leasing y Pago Único)												
Total cobros	90.000,00	0,00	4.000,00	12.633,33	13.333,33	26.546,37	33.633,33	21.933,33	23.333,33	40.300,01	40.300,01	15.813,04
PAGOS												
Proveedores												
Sueldos y salarios	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Seguridad social	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20
IRPF	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80
Seguros autonomos	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80
Gastos diversos de personal	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32
Comisiones												
Servicios bancarios y similares	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64
Publicidad y promoción	1.053,31	929,34	929,34	929,34	929,34	1.507,85	309,50	309,50	929,34	929,34	929,34	640,08
Alquileres	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67
Suministros (telefono)	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
Mantenimiento y reparación												
Servicios exteriores (gestorias, gastos constitucion, otros gastos diversos...)	1.117,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22
Primas de seguros	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74
Gastos de transporte	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61
Pagos por inversión												
Intereses de créditos	258,24	10,33	10,33	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	10,33	10,33	10,33
Devolucion de créditos												20.000,00
IVA soportado	906,05	706,15	706,15	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	706,15	706,15	706,15
Otros gastos diversos												
Total pagos	23.696,90	22.421,12	22.421,12	22.483,62	22.483,62	23.062,13	21.863,78	21.863,78	22.483,62	22.421,12	22.421,12	42.131,86
Diferencia cobros - pagos	66.303,11	-22.421,12	-18.421,12	-9.850,29	-9.150,29	3.484,24	11.769,55	69,55	849,71	17.878,89	17.878,89	-26.318,83
IVA a pagar	-906,05	-706,15	-11,93	897,05	1.018,54	1.365,65	4.541,68	2.511,10	2.754,08	6.288,07	6.288,07	1.827,73
Liquidacion del IVA			-1.624,13			3.281,24			9.806,86			14.403,87
Saldo anterior		67.209,15	45.494,18	27.084,99	16.337,65	6.168,82	8.287,41	15.515,28	13.073,73	11.169,36	22.760,18	34.351,00
Saldo acumulado	67.209,15	45.494,18	27.084,99	16.337,65	6.168,82	8.287,41	15.515,28	13.073,73	11.169,36	22.760,18	34.351,00	6.204,44

Font: Elaboració pròpia

En aquesta taula, es mostra el pla de tresoreria del primer any, corresponent a l'escenari d'ingressos esperat. En aquest escenari, durant els primers cinc mesos la quantitat de cobraments és inferior a la quantitat de pagaments, per tant els saldos a final de mes haurien de ser negatius. Però és gràcies a l'entrada del capital inicial, del finançament,

de la pòlissa de crèdit a partir del mes d'abril, i de l'entrada de la subvenció, que l'empresa pot fer front a tots els pagaments durant aquests cinc mesos i per tant tenir uns saldos positius. Els altres set mesos, la quantitat de cobraments és superior a la de pagaments ja, excepte el mes de desembre on a causa de què es torna tot l'import de la pòlissa de crèdit, la despesa és molt elevada, i per tant el saldo final acaba sent molt inferior a la resta de mesos, tot i ser positiu també. Així doncs, tot i que els saldos a final de mes siguin inferiors als de l'escenari optimista, per un menor nivell d'ingressos, tots els saldos són positius, el que demostra clarament com l'empresa té liquiditat suficient tots els mesos per fer front als pagaments a proveïdors i creditors en el termini correcte.

Finalment, cal destacar que en aquest escenari la pòlissa de crèdit és estrictament necessària, ja que en cas de no disposar d'aquesta, els saldos finals dels mesos de maig, juny, agost, setembre i desembre serien negatius. La qual cosa suposaria que en aquests períodes l'empresa no disposaria de suficient líquid per poder fer front a tots els pagaments a proveïdors en el període estipulat. Tot i que en els mesos d'octubre i novembre encara que s'arrossega un saldo negatiu, el saldo a final de mes seria positiu igualment, ja que són uns mesos amb una elevada diferència entre cobraments i pagaments.

Taula 41: Pla de tresoreria, escenari pessimista

Plan de Empresa												
SUPUESTO 1												
PREVISION TESORERIA (Escenario Pesimista)												
CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
COBROS												
Capital	60.000,00					10000						
Financiacion	30.000,00											
Ventas			3.305,78	4.380,17	4958,67	8264,46	21735,54	9338,64	9917,36	26115,7	9338,64	3305,78
IVA reperculido			694,22	919,83	1041,33	1735,54	4564,46	1961,16	2082,64	5484,3	1961,16	694,22
Préstamos				3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33			
Incentivos (ya concedidos)						1.213,04						1.213,04
Otros (aportaciones de socios, leasing y Pago Unico)												
Total cobros	90.000,00	0,00	4.000,00	8.633,33	9.333,33	24.546,37	29.633,33	14.633,33	15.333,33	31.600,00	11.300,00	5.213,04
PAGOS												
Proveedores												
Sueldos y salarios	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Seguridad social	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20	2.997,20
IRPF	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80	931,80
Seguros autonomos	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80	367,80
Gastos diversos de personal	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32	545,32
Comisiones												
Servicios bancarios y similares	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64
Publicidad y promoción	1.053,31	929,34	929,34	929,34	929,34	929,34	1.507,85	309,50	309,50	929,34	929,34	640,08
Alquileres	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67	739,67
Suministros (telefono)	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30	78,30
Mantenimiento y reparación												
Servicios exteriores (gestorias, gastos constitucion, otros gastos diversos...)	1.117,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22	413,22
Primas de seguros	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74	116,74
Gastos de transporte	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61	102,61
Pagos por inversión												
Intereses de créditos	258,24	10,33	10,33	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	61,98	10,33	10,33	10,33
Devolución de créditos												20.000,00
IVA soportado	906,05	706,15	706,15	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	717,00	706,15	706,15	706,15
Otros gastos diversos												
Total pagos	23.696,90	22.421,12	22.421,12	22.483,62	22.483,62	23.062,13	21.863,78	21.863,78	22.483,62	22.421,12	22.421,12	42.131,86
Diferencia cobros - pagos	66.303,11	-22.421,12	-18.421,12	-13.850,30	-13.150,29	1.484,24	7.769,55	-7.230,45	-7.150,29	9.178,88	-11.121,12	-36.918,83
IVA a pagar	-906,05	-706,15	-11,93	202,83	324,33	1.018,54	3.847,46	1.244,16	1.365,64	4.778,15	1.255,01	-11,93
Liquidacion del IVA			-1.624,13			1.545,70			6.457,26			6.021,23
Saldo anterior		67.209,15	45.494,18	27.084,99	13.031,87	-442,76	22,94	3.945,03	-4.529,58	-13.045,51	-6.644,78	-21.020,91
Saldo acumulado	67.209,15	45.494,18	27.084,99	13.031,87	-442,76	22,94	3.945,03	-4.529,58	-13.045,51	-8.644,78	-21.020,91	-57.927,81

Font: Elaboració pròpia

En aquesta taula, es mostra el pla de tresoreria del primer any, però reflectint l'escenari d'ingressos pessimista. En aquest escenari es pot veure com en tots els mesos el saldo de cobraments és inferior al saldo de pagaments, excepte els mesos de juny, juliol i octubre que tenen un import de cobrament més elevat. Per tant tots els saldos a final de mes exceptuant aquests tres haurien de ser negatius. Però a causa de la forta entrada de capital, de finançament inicial, de la pòlissa de crèdit a partir del mes d'abril, i de la subvenció rebuda al mes de juny, permeten tenir liquiditat durant els primers quatre mesos de l'any i després també al mes de juny i juliol. Però els altres mesos els saldos a final de mes són negatius ja que ja s'ha acabat el finançament inicial, i per tant mostra com degut al reduït nivell de vendes, l'empresa no té prou líquid per fer front a tots els pagaments a proveïdors i creditors d'aquests mesos restants.

Gràcies a disposar de 10.000€ de la pòlissa de crèdit en el segon i tercer trimestre, dividits entre els mesos d'aquests trimestres, permet a l'empresa tenir liquiditat per fer front als pagaments del mes d'abril i de juliol, alhora que permet reduir el saldo pendent de la resta de mesos d'aquests trimestres. Però en el cas dels mesos del tercer trimestre, a partir del mes de juliol, no són suficients per tenir un saldo positiu. Finalment, en el cas del quart trimestre a causa d'uns ingressos inferiors als pagaments, a arrossegar saldos negatius des de l'agost i a què s'ha de retornar la pòlissa de crèdit al mes de desembre, el saldo final dels mesos d'octubre, novembre i desembre són molt negatius.

Cal destacar, que en aquest cas la pòlissa de crèdit permet a l'empresa tenir liquiditat només els mesos d'abril i juliol, però en cas de no tenir-la, l'empresa només podria fer front als pagaments en el primer trimestre, i la resta de l'any no disposaria de suficient líquid per afrontar-los.

Així doncs, en aquest escenari l'empresa no té prou líquid per afrontar el primer any d'activitat. Per tant, caldria prendre mesures al respecte, com per exemple, augmentar el preu dels serveis o reconsiderar els costos inicials fent un replantejament de l'estructura de costos. També es podria augmentar el préstec del banc, tot i que això portaria a un nivell de palanquejament molt elevat, o bé es podrien buscar altres socis capitalistes per invertir en el projecte empresarial de Consustur, i poder fer front a tots els pagaments, durant l'inici de l'activitat, on les vendes no són gaire elevades.

Finalment, cal destacar que en l'any 2 i en l'any 3 segons els càlculs d'ingressos realitzats, i tenint en compte que els costos es mantenen iguals, només augmentant un petit percentatge corresponent a l'IPC, els saldos de cobros seran superiors als saldos de pagaments, garantint que la diferència entre cobraments i pagaments es mantingui positiva. El que es tradueix com, que l'empresa en els escenaris optimistes i esperats de l'any 2 i 3, seguirà tenint prou líquid per fer front a tots els pagaments de proveïdors i creditors.

10.3.1 Payback

A l'hora de decidir la realització d'una inversió, com és l'obertura d'aquest negoci, cal tenir en compte el benefici que se'n deriva, definit en l'apartat anterior, però també, el risc que comporta, pel que fa al temps que es necessita per recuperar la inversió inicial. Si aquest període de recuperació és molt llarg, representa una inversió amb un risc més elevat, per això, és necessari establir i conèixer aquesta dada per poder considerar la decisió del projecte.

Un cop, s'ha pogut comprovar en el pla de tresoreria, com l'empresa en l'escenari optimista i esperat, presenta una estructura de saldos positius, on pot fer front a tots els pagaments de l'any, amb els cash flows o fluxos nets de caixa, definits en aquest pla, el que equival als saldos finals de cada mes, es procedeix al càlcul del retorn de la inversió.

El retorn de la inversió, o també conegut com a payback, és el temps que es trigarà a recuperar la inversió en terme de fluxos nets de caixa, és a dir, dels cash flows. A continuació, s'ha calculat el payback, tenint en compte els fluxos nets de caixa dels 3 escenaris de vendes, optimista, esperat i pessimista, ja que aquests saldos finals varien en cada escenari. Però cal acotar que s'ha realitzat només del supòsit de finançament 1, ja que ha estat el mateix escenari, escollit per elaborar el pla de tresoreria.

La fórmula pel càlcul del payback, consisteix en dividir la inversió inicial del projecte, entre la mitjana dels fluxes nets de caixa anuals, així doncs:

- Escenari optimista: $90.000 / 6.291,99 = 14,30$. És a dir, es requereix d'1 any i 3 mesos d'activitat, per recuperar la inversió inicial del projecte, per això s'obtenen beneficis ja l'any 2.
- Escenari esperat: $90.000 / 2.492 = 36,01$. És a dir, es recupera la inversió inicial a partir de l'últim mes de l'any 3, el qual és el primer any que s'obtenen beneficis en aquest escenari.
- Escenari pessimista: com el primer any d'activitat, en aquest escenari els fluxos de caixa són negatius, i tenint en compte el resultat del compte de pèrdues i guanys, presenta pèrdues els 3 primers anys, permet afirmar que en aquest escenari costaria més de 3 anys recuperar la inversió inicial realitzada.

10.4 Conclusions

Un cop realitzat aquest pla, que inclou l'anàlisi econòmic i financer de l'empresa Consustur, on s'han establert diferents escenaris i supòsits per calcular la viabilitat i rendibilitat del negoci en les diferents situacions que es poden donar al mercat i en l'empresa, es poden extreure les següents conclusions:

- Tot i que la inversió necessària per poder començar l'activitat no és gaire elevada, la inversió que s'ha de realitzar si ho és, ja que el cost dels recursos humans suposa un cost fix molt elevat al qual l'empresa ha de poder fer front independentment de les vendes ja en el primer any.
- Gràcies als diferents càlculs realitzats, es pot afirmar que tot i requerir una més elevada aportació dels socis, el supòsit de finançament 1 és més beneficiós, ja que representa menys cost per l'empresa i permet obtenir beneficis abans, alhora que també mostra una estructura d'endeutament idònia, no com el cas del supòsit 2
- En el cas dels escenaris optimistes i esperats d'ingressos permeten obtenir beneficis abans de l'any 3 d'activitat, i recuperar la inversió inicial, per tant s'ha de garantir per tenir viabilitat en el projecte arribar a un nivell de vendes de mínim el 50% de la quota de mercat definida.
- Amb el càlcul de la VAN i la TIR es demostra com en l'escenari optimista i esperat aquest projecte és viable i rendible i es recupera per tant la inversió inicial realitzada. Tot i que gràcies al càlcul del payback es pot veure com aquesta inversió es recupera molt abans en l'escenari optimista, el qual requereix poc més d'1 any, que en l'escenari esperat, el qual requereix gairebé 3 anys.
- Pel que fa al pla de tresoreria, refuta també la viabilitat del projecte en els escenaris optimista i esperat, ja que es mostra clarament com l'empresa té líquid suficient per fer tots els pagaments en el termini definit durant el primer any d'activitat, i en els següents dos anys.
- Cal destacar que en l'escenari pessimista de vendes, el projecte no és rendible ni viable i no recupera la inversió inicial, de manera que si es donés aquest escenari, s'haurien de prendre mesures, com augmentar els preus dels serveis,

reduir alguns costos fent un replantejament complet de l'estructura de costos o bé aconseguir altres aportacions de capital.

- Com s'ha vist, el supòsit de finançament 1 és més beneficiós per l'empresa, però en aquest, el soci principal ha d'aportar una elevada quantitat de capital, per això seria beneficiós, incorporar un altre soci capitalista a l'empresa que faci una aportació inicial, per reduir la quantitat d'aportació necessària del soci principal.

Finalment, cal tenir en compte que com la previsió dels ingressos s'ha fet partint dels estudis realitzats sobre el mercat i sobre el sector, un cop es posi en marxa el projecte aquests ingressos poden patir variacions significants, per això cal fer un seguiment de la situació econòmica i financera per modificar la previsió d'aquesta, si és necessari. Perquè en cas de ser superiors les vendes, es disposarà de més líquid que es podria fer servir per realitzar altres operacions i obtenir un rendiment, però si aquestes vendes són inferiors a les establertes, caldrà prendre mesures correctores per no caure en una situació irreversible de pèrdues.

11. CONCLUSIONS

Consustur S.L., és la primera consultoria estratègica especialitzada en turisme sostenible a Catalunya. Aquesta empresa ofereix els seus serveis especialitzats de consultoria tant a entitats públiques com privades del territori, amb l'objectiu principal de reduir l'impacte negatiu que el turisme genera sobre la destinació, modificant els models de negoci de les entitats per revertir aquest impacte perquè sigui positiu.

Avui en dia, cada vegada són més les entitats del país interessades a adherir-se al pacte ODS de les Nacions Unides, o garantir pràctiques sostenibles dins les seves entitats. Aquestes empreses necessiten acreditar que la seva gestió empresarial tan externa i interna és sostenible, i necessiten per aconseguir-ho l'ajuda especialitzada i personalitzada en aquest àmbit, la qual la consultoria els hi proporciona.

Un cop analitzada la competència, es pot afirmar que en l'àmbit internacional i nacional hi ha empreses que ofereixen serveis amb certes similituds als que ofereix Consustur, i que per tant es consideren competència directa. Però en l'àmbit local, és a dir, a Catalunya, totes les consultories o són especialistes en el sector turístic o bé ho són en sostenibilitat, però Consustur és l'única consultoria especialitzada en la sostenibilitat del sector turístic.

Pel que fa al segment de mercat, aquesta consultoria dirigeix els seus serveis a dues tipologies diferenciades de clients, per una banda entitats de caràcter públic, i per altre, entitats de caràcter privat. Aquesta divisió es realitza ja que es plantegen diferents serveis, amb diferents característiques per cada segment. Però, ambdós segments junts, formen la totalitat de quota de mercat a la que es pot arribar, la qual després de considerar les diferents variables que hi afecten s'ha establert en el 2%, de la totalitat d'empreses turístiques de Catalunya. Tot i que els serveis i els preus que s'ofereixen a cada segment siguin diferents, cal esmentar que el procés de comunicació es realitza de la mateixa manera, i a través dels mateixos canals en els dos casos.

En el pla d'operacions, s'ha dissenyat tot el procés d'activitat de la consultoria, des de la captació d'un lead, passant per l'atracció d'aquest cap a la pàgina web i la realització d'una primera reunió amb un comercial. Seguit de l'elaboració del pressupost i la primera

factura i la seva consecució signatura i pagament que determinen l'inici de la prestació dels serveis, fins al servei postvenda que inclou la valoració dels serveis per part del client. La qual cosa permet una millora continua. Cal destacar que els recursos claus per l'activitat de Consustur són, el local, el departament de màrqueting, el departament consultor i els equips informàtics, però la correcta elaboració global és la que garanteix un servei de qualitat.

Pel que fa a la producció i comercialització dels serveis de consultoria, és essencial la participació de determinats perfils de treballadors, els quals requereixen d'uns coneixements personals i tècnics concrets per desenvolupar correctament les seves tasques. Aquesta consultoria consta del CEO, l'encarregat de la direcció i supervisió dels 4 departaments, màrqueting, consultor/comercial, administració i RRHH i IT, i dels 9 treballadors que hi formen part. És degut al nombre de treballadors i a la seva especialització i formació requerida, que la partida de recursos humans és elevada.

També ha sigut necessari l'elecció de la forma jurídica, la qual ha estat la Societat Limitada, escollida per la seva adequació pel que fa a la mida d'empresa, per tractar-se d'una societat mercantil, o el reduït capital social necessari per a la seva constitució, entre d'altres. Aquesta elecció ha regit tots els tràmits a seguir, segons la normativa tant general com específica, per la constitució i posada en marxa del negoci.

Gràcies a l'elaboració del pla econòmic i financer, s'ha pogut comprovar com tant en l'escenari de vendes optimista com l'esperat, el negoci genera beneficis a partir del segon any, i per tant es recupera la inversió inicial. Amb el càlcul de la VAN i la TIR, ha quedat demostrat que el projecte és viable, ja que té una VAN positiva i genera una rendibilitat major al 20%. A més a més, en aquests dos escenaris els saldos de tresoreria són positius el que confirma que l'empresa té liquiditat suficient per fer front a tots els pagaments mensuals als proveïdors, en el termini definit.

Així doncs, després d'analitzar tots els elements claus del negoci i el pla d'empresa, es pot concloure que la valoració d'aquest projecte és positiva, s'adapta a la tendència en alça del sector turístic, la sostenibilitat, té una quota de mercat a la qual dirigir-se i genera rendibilitat, així doncs es considera que és un projecte viable.

12. BIBLIOGRAFIA

- Arias, A. (2017). "Turismo 2020 Barcelona. Barcelona": Ajuntament de Barcelona. Recuperat 13 de gener de 2020, de https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/turismo_2020_barcelona.pdf
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. Informe anual 2018. España. Recuperat 12 de Desembre de 2019, de: <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2019/07/informe-anual-aec-2018.pdf>
- Barba, B i Cepeda, D. (2019). "Las empresas lideran la apuesta por los Objetivos de Desarrollo Sostenible". *El País, Economía*. Recuperat el 6 d'abril de 2020 de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/10/24/companias/1571941994_127131.html
- Certicalia. (s.d). Recuperat 16 de gener de 2020, de <https://www.certicalia.com/certificados-de-sostenibilidad>
- EAE Business School (2015). "Ideas sobre la estructura organizacional circular". *El blog de retos para ser directivo*. Recuperat 5 d'abril de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/ideas-sobre-la-estructura-organizacional-circular/>
- Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores. (s.d). Recuperat 17 de febrer de 2020 de <https://www.iebschool.com/blog/estrategia-teoria-oceano-azul-rojo-creacion-empresas/>
- Ferrer Morini, T. (2017). "El turismo afronta su responsabilidad social". *El País*. Recuperat 9 de desembre de 2019, de https://elpais.com/economia/2017/05/05/actualidad/1493998144_425550.html
- Gobierno de España (s.d). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperat 14 d'abril de 2020, de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d3>
- Idescat (2018). "Establecimientos hoteleros, por categorías, marcas turísticas". Recuperat 12 de desembre de 2019, de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=542&lang=es>

- Interactiva Advertising Bureau. (s.d). "Estudio Anual de Redes Sociales 2019". Recuperat 2 de febrer de 2020, de https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/06/estudio-anual-redes-sociales-iab-spain-2019_vreducida.pdf
- Leal Lodoño, M.P (2017). "Turismo Ecológico y Sostenible, Perfiles y Tendencias". *The Ostelea School of Tourism and Hospitality*. 8-9. Recuperat 25 de novembre de 2019, de http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf
- Lopez Moreno, J.J. (2016-2017). "Plan de Marketing para una empresa turística de nueva creación: Nautic Chef". Recuperat 7 de gener de 2020, de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3337/Lopez_Moreno_Juan_Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navas, J.I. (2018). "El Derecho Comunitario: en qué nos afecta, qué sabemos y qué deberíamos saber como empresa". *La Razón, Economía*. Recuperat 16 d'abril de 2020, de <https://www.larazon.es/economia/el-derecho-comunitario-en-que-nos-afecta-que-sabemos-y-que-deberiamos-saber-como-empresa-BL20183772/>
- Parlament de Catalunya (2013). "Estatuto de autonomía de Cataluña". Recuperat 15 d'abril de 2020, de <https://www.parlament.cat/document/cataleg/48146.pdf>
- Peral Martínez, J. (2018). Certificación de Turismo Sostenible. *Travindy*. Recuperat el 6 d'abril de 2020, de <https://www.travindy.com/es/2018/01/certificacion-de-turismo-sostenible-quien-hace-que-en-un-ambiente-cada-vez-mas-competitivo/>
- (s.d), (2019). Las tendencias que marcaran la demanda de Viajes en 2020. *Hosteltur*. Recuperat 23 de diciembre de 2019, de https://www.hosteltur.com/131927_las-tendencias-que-marcaran-la-demanda-de-viajes-en-2020.html
- (s.d), (2016). Los turistas europeos que eligen medio ambiente. *Ecopost*. Recuperat 22 de noviembre de 2019, de: <https://www.ecopost.info/los-turistas-europeos-que-eligen-sostenibilidad/>

- (s.d) (2019). Plan Estrategico de Turismo en Catauña. *Gencat. Volumen I y II.* (4-16) Recuperat 15 de Gener de 2020, de http://empresa.gencat.cat/web/.content/20_-_turisme/coneixement_i_planificacio/documents/arxius/Pla-estrategic-de-turisme-de-Catalunya-2018-2022_es.pdf

13. ANNEXES

Annexe 1: Fotos pàgina web de Consustur

Imatge 16: Pàgina d'inici



Font: Elaboració pròpia

Imatge 17: Pàgina d'inici



Font: Elaboració pròpia

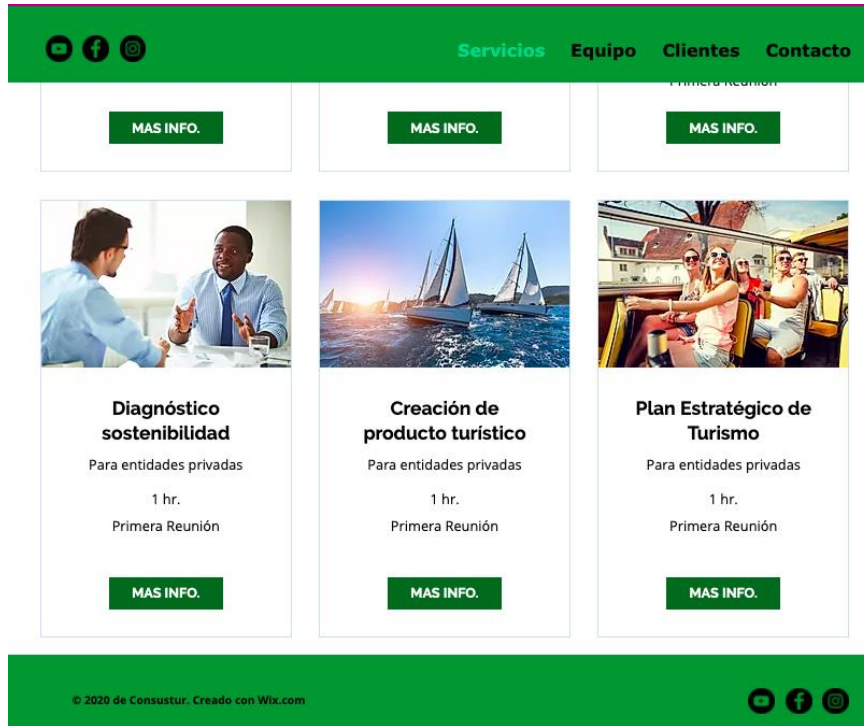
Imatge 18: Serveis que s'ofereixen



Font: Elaboració pròpia

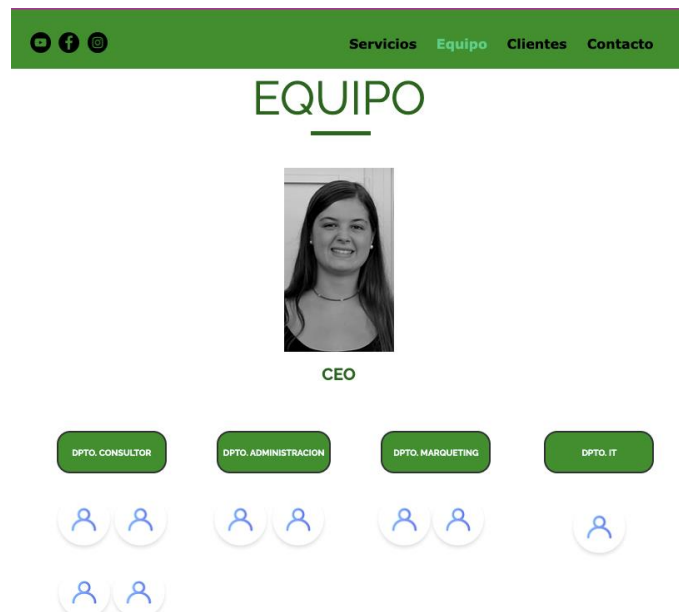
Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

Imatge 19: Serveis que s'ofereixen



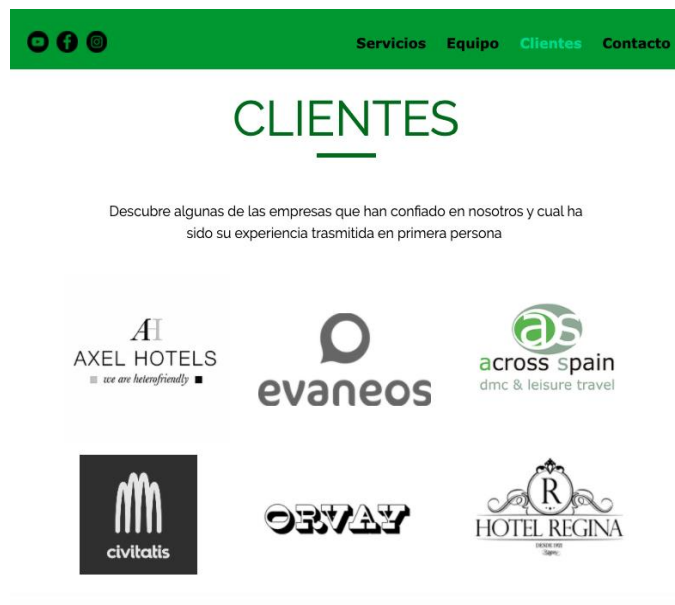
Font: Elaboració pròpia

Imatge 20: Treballadors de l'empresa



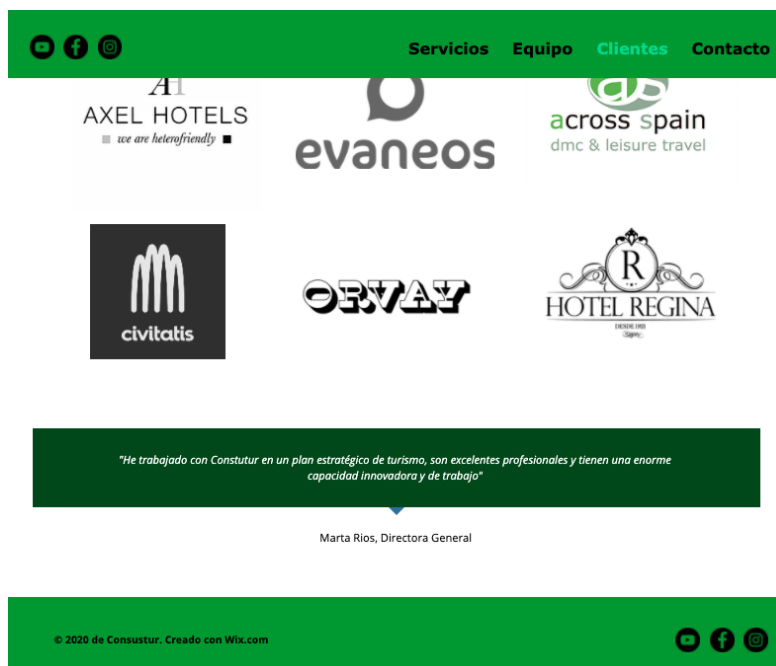
Font: Elaboració pròpia

Imatge 21: Exemples de clients de Consustur



Font: Elaboració pròpia

Imatge 22: Exemples de clients de Consustur



Font: Elaboració pròpia

Consustur: Creació d'una consultoria estratègica de turisme sostenible a Catalunya

Imatge 23: Formulari per contactar amb Consustur

Servicios Equipo Clientes Contacto

CONTACTANOS

C/ Ramon Turró, 08005, Poblenou, Barcelona
bgarces@edu.tecnocampus.cat
Tel: 93 446 58 80

Nombre

Email

Teléfono

Empresa

Escribe tu mensaje aquí...

Enviar

Font: Elaboració pròpia