



CLIOTUR
turisme creatiu

PLA D'EMPRESA

PROJECTE FINAL :: IRENE REIG

TUTOR :: RAMON CASTELLS
MÀSTER GESTIÓ CULTURAL :: 2010

Agraïments

Al Manolo per dissenyar la imatge de l'empresa.

A la Sandra per ser la sòcia incondicional d'aquest projecte i ajudar-me amb l'estudi de mercat i el màrqueting.

Als meus pares per creure en mi. A la meva mare pels seus consells i la seva alegria. Al meu pare per les fotografies que il·lustren la portada i per la lectura crítica i les correccions que m'ha suggerit i que he tingut en compte.

Al Ramon perquè gràcies a les seves classes vaig descobrir en mi una part emprenedora i perquè com a tutor ha estat al meu costat en tot moment, m'ha animat i m'ha ajudat amb els seus comentaris i coneixements.

Al Joan per la seva versatilitat i experiència emprenedora. Per la seva mirada pragmàtica i la seva paciència. Per saber escoltar. I sobretot per fer-me somriure cada dia.

Índex

I. DESCRIPCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ

1. Presentació

1.1. Justificació	5
1.2. Punt de partida	6
1.3. Missió, valors i objectius.	10

2. Contextualització

2.1. El turisme cultural, una activitat en expansió	11
2.2. València: un nou destí de ciutat	16
2.3. Recursos de turisme cultural: itineraris urbans i tipologies	25
2.4. El turisme d'experiències	31

II. PLA D'EMPRESA

3. El projecte: descripció de l'activitat

3.1. Definició del negoci	34
3.2. Equip promotor	35

4. Definició del mercat

4.1. Anàlisi del sector	
4.1.1 Dinàmica territorial. Anàlisi PEST	36
4.1.2. Dinàmica sectorial. Anàlisi DAFO	42
4.1.3. Dinàmica sectorial. Anàlisi CAME	43
4.2. Estudi de mercat: metodologia i resultats	
4.2.1. Objectius	44
4.2.2. Fitxa tècnica	45
4.2.3. Perfil de la mostra	46
4.2.4. Principals resultats per objectius	47
4.3. Estudi de la competència	52
4.4. Agents: proveïdors i distribuïdors	
4.4.1. Proveïdors	59
4.4.2. Distribuïdors	61

5. Pla de màrqueting

5.1. Estratègia de màrqueting	62
5.2. Pla d'acció comercial: producte	64
5.3. Pla d'acció comercial: preu	65
5.4. Pla d'acció comercial: distribució	67

5.5. Pla d'acció comercial: promoció	69
6. Pla jurídic i fiscal	
6.1. Forma jurídica i constitució	71
6.1.1. Tràmits de constitució	73
6.1.2. Tràmits de posada en marxa	73
6.1.3. Despeses derivades de constitució del negoci	74
6.2. Obligacions comptables	74
6.3. Obligacions fiscals	75
6.4. Patents i marques	76
7. Pla de producció	
7.1. Planificació temporal	77
7.2. Prestació del servei	
7.2.1. Producció	79
7.2.2. Costos fixos i variables	80
7.3. Recursos Humans	
7.3.1. Organització	81
7.3.2. Pla de formació	83
7.3.3. Pla de contractació	84
8. Pla econòmic i financer	
8.1. Pressupost d'inversions	85
8.2. Pressupost de finançament	85
8.3. Previsió de vendes	86
8.4. Càlcul del punt d'equilibri	88
8.5. Flux de tresoreria (1r any)	91
8.6. Compte d'explotació (3 primers anys)	92
8.7. Balanç de situació (3 primers anys)	93
9. Avaluació	94
10. Anàlisi de riscos	96
11. Bibliografia	98
12. Portals d'internet	100

III. ANNEXOS

-Estudi de mercat. Model de qüestionari

-Resultats de l'estudi.

1.DESCRIPCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ

1. Presentació

1.1. Justificació

València, la tercera ciutat d'Espanya en nombre d'habitants després de Madrid i Barcelona, ha vist créixer la seva importància com a destí turístic en els darrers temps. Tot i la seva riquesa patrimonial i cultural i la seva privilegiada situació geogràfica, a la vora de la Mediterrània i equidistant de les dues grans capitals, la ciutat tot just comença el seu desenvolupament com a destí amb capacitat d'atreure visitants més enllà del tradicional reclam de sol i platja.

Per tal d'entendre les raons d'aquest enlairament és necessari analitzar les causes que l'han fet possible, el context general en el qual s'emmarca la transformació de la ciutat i la creació d'un nou imaginari, una nova imatge que s'ha convertit en un referent tant pel turisme com pels seus habitants.

Un dels motors d'aquest canvi ha estat, sens dubte, la construcció de nous equipaments. La ciutat ha aconseguit que hom associï, fins i tot aquelles persones que no l'han visitada, el nom de la ciutat amb una realitat tangible, l'equipament de la Ciutat de les Arts i les Ciències, i amb uns valors intangibles com ara modernitat o avantguarda, entre d'altres. Aquest ús dels equipaments com a eina per renovar l'imaginari de ciutat forma part d'una tendència visible en nombrosos plantejaments urbans. Una ciutat com ara Bilbao, tradicionalment grisa i industrial es va transformar en una nova ciutat amb capacitat per exportar una altra imatge, i el Guggenheim és l'instrument clau que va modificar els valors que s'hi associaven. Com explica McCannell (2006) la principal aportació del monument és la creació d'un símbol que no mostra de forma explícita el seu significat, de manera que obre moltes interpretacions possibles, i que ha estat capaç de crear una imatge de valor universal. En aquest sentit, és interessant destacar com aquestes ciutats i moltes altres, utilitzen la cultura com a eina del canvi, ja que els equipaments que s'hi creen solen tenir relació amb les diferents branques del sector cultural. Així, aquests nous espais poden prendre forma de museus, espais escènics, auditoris, centres de cultura, etc. En el cas de València, l'oferta del complex ideat per Santiago Calatrava, abraça ciència i art,

continguts que proporcionen valor afegit al projecte i que aprofiten un corrent general d'auge del turisme cultural en destins urbans, que substitueix el tradicional i, molts cops, insostenible turisme de sol i platja.

Més enllà del continent i del contingut, dels quals parlarem més avant, el que és evident és que la Ciutat de les Arts i les Ciències (d'ara endavant CAC) és clau per explicar el canvi que ha experimentat València. Més enllà del que en definitiva és el producte, resulta interessant observar com s'ha empaquetat i comunicat aquesta transformació, ja que, precisament, la CAC s'ha convertit en un dels elements de màrqueting més potents amb què compta la ciutat, i una de les principals raons que expliquen l'augment del flux de visitants.

Des del punt de vista d'un projecte d'empresa, és engrescador el grau de desenvolupament en què es troba la ciutat. Mentre que Madrid, Barcelona o Sevilla són ciutats amb models turístics força consolidats, València, tot i que no comença des de zero, té encara moltes opcions per explotar i, des del punt de vista de l'emprenedor cultural, s'obre un ventall de possibilitats per tal de complementar l'oferta de la CAC tot oferint altres continguts que donin a conèixer no només la nova València sinó també les altres Valències, que existeixen, tot i que ara per ara a l'ombra del nou entorn temàtic. Des del punt de vista personal, el projecte de creació d'una empresa de rutes i serveis culturals a València suposa treballar sobre un terreny conegut, ja que es tracta de la meua ciutat natal, i d'altra banda, resulta motivant plantejar una iniciativa empresarial que té com a finalitat enriquir l'actual oferta cultural valenciana, tot responent a les necessitats detectades en els dos grups destinataris del producte proposat: els turistes nacionals i el públic local.

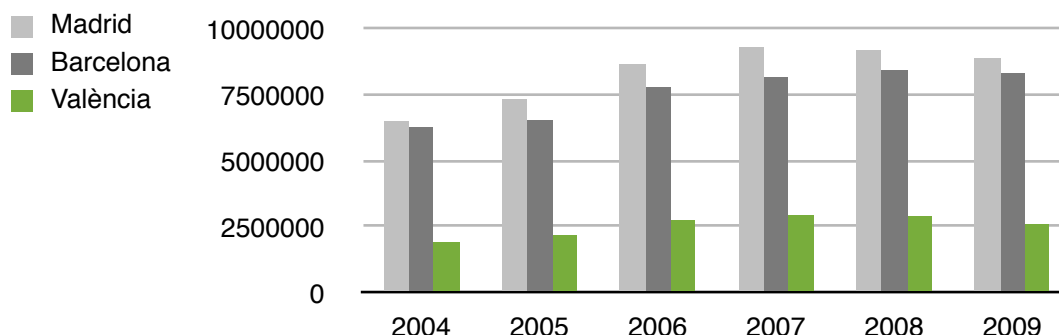
1.2. Punt de partida

Partim de la base que València és, d'acord amb el que estableix el pla de turisme cultural impulsat per Turespaña, un destí turístic emergent en fase de desenvolupament i que cal consolidar front a altres destins els models dels quals ja han demostrat el seu èxit, com Barcelona o Madrid. Durant uns anys, bàsicament durant el període 1999-2006, València va experimentar dades de creixement percentual superiors a les de Madrid o Barcelona. Segons assenyala Pau Rosell al seu estudi de cas "La Ciutat

de les Arts i les Ciències de València i el Turisme Cultural”, l’any 2002 València presentava un creixement del 24,3% front al 8,3% de Barcelona o el 5,3% de Madrid, que tot i ser positiu era considerablement més moderat que a capitals mitjanes com ara Màlaga, Saragossa. En l’actualitat la situació ha canviat i el creixement anual de viatgers a Espanya del 2009¹ respecte del 2008 presenta un creixement negatiu, de -6,45%. De fet, les tres primeres ciutats en nombre d’habitants de l’Estat Espanyol pateixen aquesta aturada del turisme i totes tres presenten percentatges negatius.

Aquest creixement menor de l’activitat turística pot ser conseqüència de diferents factors. Un dels més importants és, sens dubte, la crisi econòmica internacional, com veurem quan analitzem el mercat. Tanmateix, i tot i que el nombre de turistes nacionals ha disminuït a la Comunitat Valenciana durant els dos últims anys, si analitzem les dades del període 2003-2009 veurem que València presenta dades de creixement del 43,40% durant el període 2003-2009², cosa que la situa en primera línia de creixement juntament amb Barcelona i Madrid.

Figura 1: Evolució del nombre de viatgers a Madrid, Barcelona i València. (2004-2009)



Font: INE. Elaboració pròpia

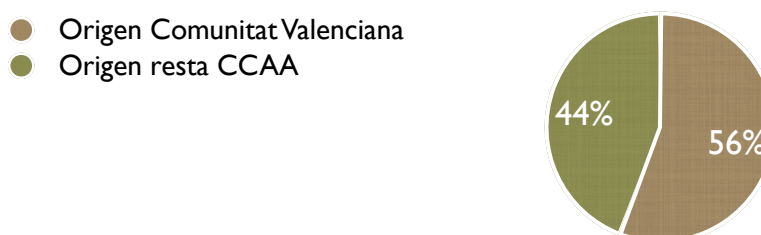
Tanmateix, si atenem a les últimes dades publicades de l’Institut d’Estudis Turístics a través del seu informe FAMILITUR 2008, trobem que la Comunitat Valenciana es configura com el tercer destí dels viatges interns dels espanyols i espanyoles per darrere de Catalunya i Andalusia. A més a més, és interessant destacar que més de la

¹ Les dades de 2009 sobre ocupació hotelera de l’INE són provisionals.

² Segons dades de l’INE

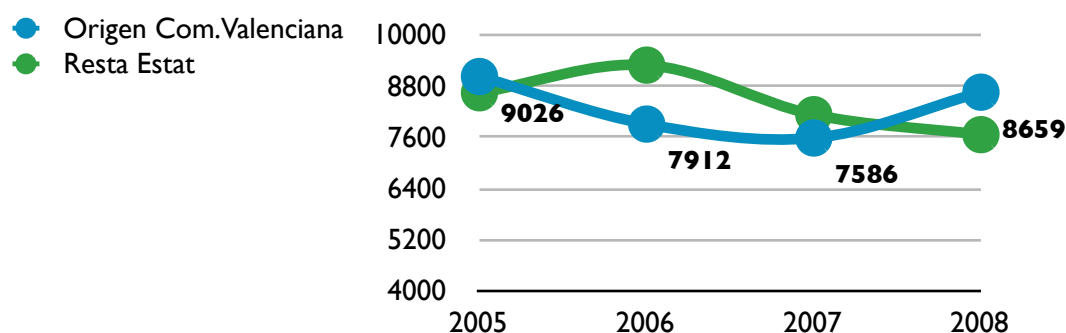
meitat dels viatges procedeixen de la pròpia comunitat, de manera que el mercat interregional és el principal mercat emissor, al qual segueixen la Comunitat de Madrid (16,7%) i Castella La Manxa (6,1%).

Figura 2: Viatges a la Comunitat Valenciana, segons origen (2008)



Font: IET. Moviments Turístics dels Espanyols (Familitur). Elaboració pròpia

Figura 3: Evolució dels viatges a la Comunitat Valenciana, segons origen (2005-2008)



Font: IET. Moviments Turístics dels Espanyols (Familitur). Elaboració pròpia

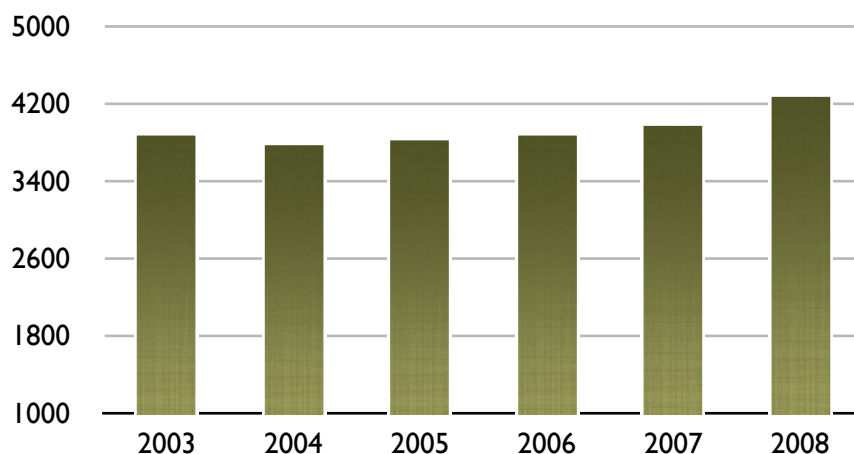
La crisi, llavors, és un factor que condiciona de manera directa l'activitat turística i que fa canviar patrons de conducta tant dels turistes com dels residents. Si bé és una evidència que el nombre de viatgers nacionals a València ha passat dels 2.854.261 de 2008 als 2.551.843 al 2009 i que s'ha incrementat el turisme interregional, la situació econòmica també ha comportat uns altres tipus de canvis.

Un estudi recent³ revela no només que ha augmentat el nombre de viatges de residents de la pròpia comunitat, sinó que la despesa turística dels valencians i

³ Estudio IMPACTUR-Comunidad Valenciana 2008, sobre el Impacto Económico del Turismo sobre la economía y el empleo de la Comunidad Valenciana.

valencianes també ha crescut i fins i tot se situa al mateix nivell que la de turistes estrangers. Els residents, per tant, es configuren com un públic ampli i potencial de noves ofertes d'oci turístic i cultural, i juntament amb els turistes nacionals seran els principals destinataris del nostre producte.

Figura 4: Consum turístic dels residents de la Comunitat Valenciana (2003-2008)



Font: Exceltur 2008. Elaboració pròpia

Un dels problemes que es detecten a simple vista és que tot i comptar amb grans equipaments, que són el principal reclam turístic de la ciutat, València disposa d'una riquesa històrica, cultural i patrimonial que no queda representada als nous entorns urbans. L'objectiu del projecte és elaborar un pla d'empresa que aprofiti aquest potencial per tal de desenvolupar una empresa de rutes i serveis culturals. La finalitat principal és enriquir i complementar l'oferta turística i cultural de la ciutat. Tot seguint l'exemple d'empreses actives a diferents ciutats espanyoles, veiem que és un model de negoci que pot resultar viable amb una bona planificació i una anàlisi acurada del mercat.

Des del punt de vista del turista nacional, d'acord amb la tesi de De la Calle Vaquero (2002), trobem que el perfil del visitant canvia i que la demanda tendeix a la segmentació i a la individualització del producte cada cop més. Segons explica Bonet (2003), el turisme cultural és fruit de l'evolució del mercat turístic, que es veu obligat a donar resposta a una demanda cada cop més exigent i, per tant ha de buscar alternatives a un turisme tradicional que d'alguna manera ha tocat sostre.

Atenent a aquesta tendència a la personalització del producte advertim que en general l'oferta turística, tant la que proveeix l'administració pública a través de l'Agència Valenciana de Turisme com la que desenvolupa l'empresa privada, es caracteritza per la seva estandardització. Les visites d'un dia o dos a la CAC i activitats com ara visites panoràmiques amb el Bus Turístic, constitueix l'oferta principal de la ciutat. La manca de diversitat de propostes d'oci cultural no és quelcom coherent amb les noves tendències que experimenta la demanda, i per tant, la nostra empresa es crea per tal d'oferir un altre tipus de serveis i continguts, tot diversificant el tipus d'itineraris i especialitzant-los.

A més a més, l'empresa té com a objectiu apropar el seu producte al públic local, ja que creiem que pot ser receptiu a l'oferta, sobretot atenent a l'estudi de mercat que hem realitzat i del qual parlarem més endavant. El que plantegem és que hom pugui ser turista a la seva pròpia ciutat. La manera en què ho volem aconseguir és mitjançant la creació de continguts que li resultin atractius i per això oferirem diferents tipus de rutes temàtiques i activitats que vinculin la ciutat històrica amb la literatura, el cinema, l'art, la gastronomia o les llegendes. Així, li oferirem la possibilitat de mirar la seva pròpia ciutat des d'una altra òptica i contribuïrem a la creació de ciutadans-ambaixadors, persones que la coneixeran més en profunditat, aprendran a estimar-la i podran parlar-ne a altres visitants, residents de la ciutat o no. Des d'un punt de vista més estratègic, la nostra intenció és que l'activitat turística, tal com l'entendem al nostre projecte, quedi integrada a la ciutat d'una manera sostenible i que beneficiï tant al ciutadà com al turista.

1.3. Missió, visió, valors i objectius

Missió

La posada en marxa d'itineraris urbans de temàtica cultural que enriqueixin l'oferta turística de València i que atreguin tant al visitant nacional com al públic local, amb la finalitat d'oferir-los un producte de qualitat, innovador i especialitzat que doni resposta a les seves necessitats.

Visió

Una empresa consolidada al mercat i referent de qualitat i innovació als sectors de la cultura i el turisme, que creix a partir de la diversificació de productes i serveis i la flexibilitat per tal d'adaptar-se a les demandes dels seus clients.

Valors

- Viabilitat econòmica
- Cultura del detall
- Creació d'experiències
- Qualitat
- Innovació tecnològica

2. Contextualització

2.1. El turisme cultural, una activitat en expansió

Sens dubte un dels antecedents directes del que avui anomenem “Turisme Cultural” el trobem en el *Grand Tour*, una espècie de viatge formatiu que experimentaven els joves europeus de classe mitjana-alta, principalment britànics, que marcava l'inici de l'edat adulta i que completava l'etapa educativa. Aquest tipus de viatge va tenir el seu auge durant els segles XVII i XVIII i podia tenir una durada de mesos i fins i tot anys. El fenomen va continuar evolucionant i dels viatgers romàntics, més interessats a conèixer paisatges i entorns rurals, arribem a la posada en marxa d'espais culturals, com ara els primers museus, que són una manifestació inequívoca de la idea burgesa de la universalització de la cultura durant els segles XVIII i XIX (Richards, 1997).

Des d'aquells temps llunyans, el fenomen turístic ha evolucionat fins al punt de ser “la major indústria mundial”, segons l'han definit l'Organització Mundial del Turisme

(OMT) i el World Travel and Tourism Council (WTTC), en considerar els milions de llocs de treball directes i indirectes que genera i les dades de facturació anuals. Tanmateix, a diferència d'aquells primers turistes cultes i pertanyents a les classes més altes de la societat, el turisme cultural en aquests moments ha deixat de ser una activitat elitista per convertir-se en una opció de caire massiu. De la Calle Vaquero (2002) fins i tot parla del turisme cultural com una manifestació de la cultura de masses. Bonet (2003) argumenta que la popularització d'aquesta branca del turisme respon a una sèrie de factors com ara la necessitat de diversificació i la creixent importància de la nova classe mitjana urbana, amb un alt nivell d'estudis, interessada a conèixer i experimentar quelcom especial i alternatiu a l'oferta turística tradicional.

Tot seguint amb l'evolució històrica del turisme, trobem que a les primeres dècades del segle passat, i sense obviar els canvis que van provocar els períodes de guerra, viatjar continuava sent un privilegi per minories i no va ser fins que va acabar la Segona Guerra Mundial que es va experimentar un *boom* consumista propiciat pel creixement econòmic i que va fer desenvolupar el turisme de masses. Els països europeus més pròspers es van convertir en els destinataris de productes turístics estandarditzats, bàsicament paquets que proporcionaven el sol barat de la Mediterrània, i d'aquesta manera Espanya, ancorada als foscos anys de la dictadura, es va convertir en proveïdor d'aquest tipus d'oferta. L'auge, però, tot i que va afavorir l'entrada de divises, va justificar un model turístic de caràcter maximitzador i fonamentalment quantitatiu, que ha plantejat problemes especulatius o impactes mediambientals, entre d'altres efectes negatius, en paraules de Bote (1998). Val a dir que l'auge de la dècada dels seixanta i setanta va ser possible gràcies a l'increment de l'esperança de vida, del temps de vacances i del nivell econòmic, però, segons recorda Richards (1997), a mesura que el producte madura durant els setanta i els vuitanta, tot i que es comença a tenir present el potencial del turisme en termes de creació de llocs de treball i ingressos, també s'escolten les primeres veus preocupades pels impactes negatius d'aquest turisme de masses. És en aquest moment que apareix un nou tipus de demanda que busca alternatives de turisme menys massificat i amb components culturals, que ofereixi noves experiències i diversificació. No podem obviar que aquest canvi de la demanda és possible, segons assenyala Bonet (2003), gràcies a unes millors condicions de mobilitat i transport, l'oferta de nous destins amb costos

locals més baixos i l'augment del nivell d'informació mitjançant l'ús de les noves tecnologies. Aquestes necessitats turístiques han creat un nou mercat urbà on les ciutats, cada cop més farcides d'atractius culturals, s'han imposat com a protagonistes del nou escenari, producte de l'evolució dels models turístics que es caracteritzen per les estades més curtes i els viatges més freqüents (WTO-OMT).

Segons assenyalen diferents autors, el turisme cultural és un concepte imprecís format per dos significants complexos, turisme i cultura, als quals ens podem apropar des de múltiples òptiques. Donaire (2008) fa tres aproximacions: des de la vessant turística, des de la cultural i des de la combinació d'ambdues. Pel que fa a la primera, la cultura seria un adjectiu del turisme, ja que el complementaria de la mateixa manera que existeix un turisme rural o natural. Segons aquesta perspectiva es tractaria d'una forma més de turisme en què la mirada dels turistes se centraria en les manifestacions culturals. Si ens aproximem al terme des de la cultura, podem entendre que aquesta branca del turisme és una manifestació cultural més, i l'experiència turística seria una de les experiències possibles que relacionen els individus amb les diverses manifestacions culturals. Tanmateix, segons l'autor, cal atendre a la combinació de les dues perspectives per entendre l'abast d'un terme tan complex. Donaire posa de manifest que en l'essència del turisme cultural trobem evidències de l'experiència cultural (transcendència, interrogant, veu del temps, etc.) i també de l'experiència turística (curiositat, allò efímer o la seducció per l'altre).

Per trobar una definició de referència d'ambdós termes ens remetem a l'estudi *Cultural Tourism in Europe*, on Richards en repassa les definicions més acurades. Així, el Turisme és, segons la WTO (1993): *"The activities of persons during their travel and stay in a place outside their usual place of residence, for a continuous period of less than one year, for leisure, business or other purposes"*. Pel que fa a Cultura, Richards identifica dos usos bàsics: com a procés i com a producte. La cultura com a procés és segons l'autor: *"Culture as process is an approach derived from anthropology and sociology, which regards culture mainly as codes of conduct embedded in a specific social group"*. Mentre que cultura com a producte seria: *"Culture is regarded as the product of individual or group activities to which certain meanings are attached"*. Tanmateix, tot i la diferència de matís, l'autor considera que en parlar de turisme

cultural cal incloure les dues accepcions ja que la cultura com a procés es transforma mitjançant el turisme en producte.

D'acord amb la definició de l'Associació ATLAS⁴, Turisme Cultural és:

"The movement of persons to cultural attractions away from their normal place of residence with the intention to gather new information and experiences to satisfy their cultural needs".

Troblem aquí un concepte interessant, ja que la satisfacció de necessitats culturals és, segons ATLAS, la finalitat principal de les persones que practiquen aquest tipus de turisme. Silberberg (1995) aprofundeix una mica més i parla de l'interès en aspectes històrics, científics, o estils de vida oferts per una comunitat, regió, grup o institució, com a causa que motiva el desplaçament fora del lloc de residència.

Pel que fa a les necessitats de caire cultural, Nieto (2007) fa una adaptació de la coneguda piràmide de Maslow i l'aplica al turisme. Recordem que segons aquest científic del comportament la base de la piràmide donaria cobertura als processos necessaris per la vida (alimentació, descans, etc.). Al graó immediatament superior trobaríem la necessitat de seguretat (no veure amenaçades la pròpia existència o les condicions de vida habituals). A continuació hi hauria la necessitat d'identitat, de ser reconeguts per la resta. El quart nivell estaria integrat per la necessitat de pertànyer a un grup social i per últim, al vèrtex de la piràmide hi hauria la necessitat d'autorealització, és a dir, la possibilitat de dur a terme aquelles activitats que amplien el nostre bagatge personal i que ens ajuden a madurar com a éssers humans. Tot aplicant el model al turisme la base de la piràmide representaria les necessitats bàsiques (les vacances per reparar energies físiques i mentals), després trobaríem l'apartat d'identitat, ja que les vacances, com qualsevol tipus de consum, es poden triar per reforçar la imatge que tenim de nosaltres mateixos o la que volem transmetre. Per últim, al vèrtex tindríem l'autorealització, que es produeix quan les vacances serveixen per ampliar el nostre conjunt d'experiències i coneixements.

⁴ European Association for Tourism and Leisure Education

Segons comenta l'autor, tot i que el turisme cultural estaria situat principalment al darrer espai s'ha de tenir en compte que hi ha altres necessitats en joc, com ara la d'identitat. En paraules de l'autor: *“La necesidad de identidad y pertenencia, de proporcionar una imagen de nosotros como personas que aprecian el arte y las manifestaciones de la historia, o más modestamente, que han visitado lo que cualquier persona medianamente culta no puede dejar de conocer están detrás de gran parte de la elección de vacaciones culturales”*⁵.

Una altra visió complementària de les anteriors és la que fa GEATTE: “pour parler de tourisme culturel il faut qu'au déplacement touristique s'ajoutent trois conditions: - un désir de se cultiver c'est à dire de connaître et comprendre les objets, les oeuvres et les hommes -la consommation d'un produit ayant une signification culturelle (monument, oeuvre d'art, spectacles, etc.) -l'intervention d'un médiateur, personne, document, écrit ou matériel audio-visuel, que mettent en valeur ou réalisent le produit culturel”⁶.

A la ponència “Turismo cultural: Análisis de la oferta y el producto y su comercialización”⁷, Grande i Álvarez (1997) diferencien entre sis tipologies de viatge culturals, atenent al grau d'aprofundiment en el coneixement del tema o atenent al tipus d'activitat cultural. Així trobem les següents tipologies:

Taula 1: Tipologies de viatges culturals

Descobriment	D'un país, una regió, etc. Estadets que atenen al patrimoni, la història, les formes de vida tradicionals, manifestacions artístiques, aspectes gastronòmics, costums, etc. S'arriba a un cert grau d'aprofundiment.
Sight-seeing	Circuit d'interès general, viatge itinerant amb més d'un destí, principalment a ciutats que es visiten ràpidament, fent èmfasi en allò “que s'ha de veure”

⁵ NIETO, M. (1997): “La situación del turismo cultural” en *Actas del Congreso europeo sobre itinerarios culturales y rutas temáticas*, Logroño

⁶ GEATTE (1993): Groupment d'étude et d'assistance pour l'aménagement du territoire, le tourism et l'environnement., Brussel·les

⁷ Dins DD.AA. (1997): *Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y Rutas temáticas*, Logroño

Temàtic	Immersió en un aspecte cultural en tota la seva extensió; un moviment artístic, un personatge, una activitat cultural, una tipologia de patrimoni, etc. Pot tractar-se d'un viatge amb diferents destins. La característica és l'aprofundiment i la tematització de tota l'estada
Paquet cultural combinat	Un conjunt d'activitats de caire divers. Les activitats culturals es poden combinar amb natura, esport, salut, etc.
Esdeveniments culturals	La motivació principal del viatge és participar en un event, al marge que es puguin programar altres activitats d'acompanyament
Parcs temàtics	El motiu principal és la visita a un parc temàtic.

Font: Grande i Álvarez (1997). Elaboració pròpia

2.2. València: un nou destí de ciutat

La ciutat de València ha experimentat successives transformacions durant els darrers anys que l'han convertida en un nou model de destí turístic urbà. Si bé tradicionalment havia estat receptora d'un tipus de turisme molt estacional, atret per l'anomenat producte de "sol i platja", en aquests moments la ciutat ha desenvolupat diferents experiències que han produït una significativa transformació del seu perfil turístic. Per explicar aquests canvis cal parlar de les grans maniobres de transformació urbana per modificar la imatge d'una ciutat a través de la creació d'icones. Aquest escenari és un tret característic de la postmodernitat i la construcció de nous equipaments és la base des de la qual, en molts casos, es desenvolupa la transformació. València va ser una de les primeres ciutats a intuir el potencial icònic de l'obra de Santiago Calatrava⁸, a qui va encarregar la construcció d'un pont a l'Albereda. Aquest pont, conegut popularment com el "Pont de Calatrava" ha estat un referent reclamat per moltes altres ciutats del món que, tot seguint la moda, també han volgut tenir el seu propi pont signat per l'arquitecte. D'aquesta manera podem seguir l'empremta característica de l'arquitecte valencià no només a València sinó també a Jerusalem, Buenos Aires, Múrcia, Venècia o Bilbao, cosa que pot representar una paradoxa. Donaire (2008), per exemple, parla de la contradicció que pot suposar crear una icona singular a partir d'estructures reiteratives. El fet és que, després de l'èxit d'aquell pont blanc i arrodonit, Santiago Calatrava s'ha convertit en una mena

⁸ <http://www.calatrava.com/>

d'arquitecte fetitxe a València, i la nova imatge que la ciutat projecta gairebé no es pot entendre sense les formes característiques del segell Calatrava, que trobem no només a ponts, sinó també a estacions de metro o macro-equipaments culturals. De fet, és la Ciutat de les Arts i les Ciències l'obra arquitectònica més característica de Calatrava a València i la que ha situat la ciutat al mapa internacional. Es tracta d'un projecte que el Partit Popular va heretar de l'anterior govern socialista. El PSPV (Partit Socialista del País Valencià) va impulsar la construcció d'un seguit d'equipaments que pretenien vincular la ciutat amb valors culturals, científics i lúdics, i fruit d'aquesta etapa són edificis tan significatius com l'IVAM (Institut Valencià d'Art Modern) o el Palau de la Música, i zones verdes com l'Antic Llit del Túria, un parc que, tot seguint el traçat original del riu desplaçat arrel de les riuades, travessa literalment la ciutat. Durant aquest període també es van prendre com a referents el centre *Futurescop* de Poitiers o la *Cité des Sciences* de Paris La Villette per tal d'impulsar el projecte d'una Ciutat de les Ciències a València. Els objectius eren enriquir la imatge de la ciutat amb valors de modernitat, articular una oferta de turisme complementària al "sol i platja", regenerar l'espai urbà d'una zona de la ciutat i millorar l'oferta d'oci cultural per al conjunt de la població. El projecte el recupera el PP, que arriba al poder l'any 1995 i que hereta un equipament força concretat. Amb la introducció d'alguns canvis, per exemple la substitució d'una torre de comunicacions (que s'associava amb l'anterior govern) per un recinte escènic, el concepte de l'equipament s'amplia i passa a anomenar-se Ciutat de les Arts i les Ciències (CAC) Només tres anys després de la seva arribada al poder, el PP aconsegueix inaugurar el primer edifici del complex, anomenat l'Umbracle. Després arribaran l'Hemisfèric, el Museu de les Ciències Príncep Felip, l'Oceanogràfic i finalment el Palau de les Arts, que va ser inaugurat l'any 2006. Amb la posada en marxa de l'equipament s'inicia una llarga etapa política caracteritzada per considerables inversions públiques en projectes de gran format a la Comunitat Valenciana (CAC, Ciutat de la Llum, Ciutat del Teatre, Parc Temàtic "Terra Mítica", etc.) i per la recerca constant d'esdeveniments esportius i culturals que el Cap i Casal pugui albergar. Per exemple, València ha presentat candidatures fallides a Ciutat Europea de la Cultura o als Jocs de la Mediterrània, entre d'altres. Finalment, va aconseguir ser la seu de l'America's Cup i del Gran Premi d'Europa de Fórmula 1, per al qual va haver de construir un circuit urbà *ex-profeso*. La repercussió mediàtica d'aquests esdeveniments i la visibilitat internacional que la ciutat ha assolit han estat

arguments justificatius d'una política especulativa, en paraules de Rausell (2007), ja que és arriscada i inverteix diners públics en iniciatives poc planificades i de resultats incerts. De fet, aquestes inversions constants i milionàries han portat la Comunitat Valenciana a ser una de les més endeutades d'Espanya. El que és indubtable és que l'interès polític de situar València al mapa ha donat fruits i la ciutat ha aconseguit posicionar-se com un entorn urbà capaç d'atreure turisme nacional i internacional més enllà del model "sol i platja". Un altre dels factors d'aquest desenvolupament és la construcció d'infraestructures relacionades amb el turisme d'oci, de negocis i de congressos. Pel que fa al primer tipus ja hem parlat de la importància que els esdeveniments esportius i culturals tenen sobre aquest sector. La creació d'equipaments singulars, com ara la CAC, és un altre d'aquests factors. Segons comenta Rausell, l'oci sembla convertir-se en l'element central de les estratègies de màrqueting ja que genera ingressos i inversions econòmiques. Quant al turisme de negocis i de congressos, cal parlar de la construcció del Palau de Congressos, obra de Norman Foster⁹, que s'ha convertit en un centre de conferències de referència a Europa i que ha servit d'excusa per urbanitzar una gran àrea de la ciutat, en la zona de l'Avinguda Corts Valencianes. També és important destacar l'activitat firal de Fira València, sobretot a partir de la seva ampliació. Així mateix, hi ha un altre element destacat relacionat amb l'allotjament. Segons dades de l'Ajuntament de València l'oferta d'habitacions, sobretot en hotels de 3 i 4 estrelles, ha experimentat un creixement significatiu durant els darrers anys com podem veure a la següent taula:

⁹ Norman Foster és un altre dels arquitectes "icònics" que han treballat a la ciutat. A més a més del Palau de Congressos va signar el Pont de les Arts.

Taula 2: Evolució del nombre d'habitacions (2004-2008)

EVOLUCIÓ DEL NOMBRE D'HABITACIONS					
Hotels					
	2004	2005	2006	2007	2008
5 *	693	694	1.359	1.666	1.392
4 *	3.135	3.323	3.778	4.007	4.281
3 *	1.874	1.935	2.002	2.002	2.010
2 *	444	465	465	465	465
1 *	128	85	85	85	85
TOTAL	6.274	6.502	7.689	8.225	8.233
Hostals					
2*	173	152	140	140	110
1*	175	161	170	170	200
Pensions					
	529	538	538	498	585

Font: Ajuntament de València. Elaboració pròpia

Tots aquests elements han afavorit l'arribada de turistes. Tanmateix, caldria analitzar el perfil de turista que arriba a València i quins són els seus interessos ja que és difícil determinar quants d'aquests visitants són estrictament culturals o si els mouen altres necessitats. Si ens guiem pels resultats de l'estudi FAMILITUR dels darrers tres anys veiem que del total de viatges realitzats a la Comunitat Valenciana al voltant d'un 8% té motius culturals.

Taula 3: Viatges turístics de residents a Espanya realitzats principalment per motius culturals per destí (2006-2008)

En % respecte al total de viatges turístics	2006	2007	2008
TOTAL	11,5%	10,6%	9,9%
Comunitat Valenciana	6,4%	8%	8%

Font: IET. Moviments Turístics dels Espanyols (FAMILITUR). Elaboració pròpia.

Si bé no podem dir que aquests percentatges suposin cap element identificador dels visitants nacionals a la Comunitat Valenciana, val a dir que s'ha experimentat un canvi substancial. De ser un destí merament de costa, que atreia els turistes en períodes de vacances, o d'oci, durant les festes de les Falles al mes de març, la Comunitat Valenciana ha vist créixer la seva importància com a destí receptor de turisme de cap de setmana que, de fet, representa un 50,6% del total de viatges. En aquest punt és important destacar la importància que tenen els turistes de la pròpia comunitat autònoma dins d'aquesta tipologia. Els viatges de vacances d'estiu (29,3%) generen el major volum de viatges d'altres comunitats autònomes, cosa que pot respondre a la seva rellevància històrica com a destí de sol i platja.

És interessant destacar com, malgrat la recerca de noves tipologies de turisme menys invasives i més sostenibles, les polítiques turístiques de la Comunitat Valenciana continuen prioritzant l'opció clàssica del sol i platja, no només a través de les seves eines de màrqueting sinó també a través de l'aprovació de nombrosos Programes d'Actuació Integrada (PAI) que han convertit en sòl urbanitzable terrenys agrícoles. La construcció de macro-complexes residencials com ara Marina d'Or a Orpesa (Castelló) n'és un exemple. Pel que fa al màrqueting, és ja un signe simptomàtic que sota el paraigües de la Marca Comunitat Valenciana trobem quatre sub-marques concretes que agrupen principalment destins de platja: Costa Blanca, Benidorm, València: Terra i Mar i Castelló-Costa Azahar¹⁰. Així doncs, podem dir que l'administració pública manté el sol i platja com a primer reclam turístic de la Comunitat Valenciana.

Aquesta situació contrasta amb l'èmfasi per dotar la ciutat d'una imatge de destí cultural a través d'operacions urbanístiques el resultat de les quals el podem veure a diferents equipaments socioculturals que han estat l'excusa per urbanitzar diverses zones de la ciutat. Ho hem vist a partir dels exemples del Palau de Congressos i especialment de la CAC. Altres esdeveniments de celebració periòdica, com ara els esportius, especialment la Copa Amèrica, han justificat diverses actuacions a la zona del Port de València, abans una àrea marginal de la ciutat i que ara atreu la presència dels turistes amb més poder adquisitiu i les classes altes de la ciutat. Pel que fa als diferents models de ciutat turística, De la Calle (2006) fa una comparació

¹⁰ Pla de Màrqueting Turístic de la Comunitat Valenciana 2010.

entre el dinamisme de Barcelona, sustentat en una burgesia més il·lustrada, i la situació de València o Bilbao, que, segons l'autor, pretenen dotar-se d'una imatge de ciutats culturals a través de les grans operacions urbanístiques.

Rausell (2003) assenyala que l'aparició del complex ha fet que la ciutat escali posicions en la xarxa de jerarquia urbana, però malgrat això València continua sense estar en la llista dels destins estrella del turisme cultural a Espanya. Segons l'economista, hi ha diferents raons que ho expliquen. En primer lloc, l'aparició del complex no és l'únic element en joc i per tant, resulta complicat atribuir-li tota la responsabilitat del canvi d'imatge de la ciutat. L'auge del destí Ciutat de València té relació també amb la seva situació geogràfica, l'aparició de companyies aèries de baix cost, les condicions meteorològiques o la designació de la ciutat com a seu d'esdeveniments. A més a més, tot i que la força de la CAC és innegable, és encara molt recent la seva creació com per fer un pronòstic acurat. D'altra banda, cal parlar del *target* de la demanda perquè de fet hi ha molts tipus de "turistes culturals" i resultaria confús tractar de definir un únic perfil. Caldria estudiar fins a quin punt els nous visitants de la ciutat que podem classificar com a turistes culturals són col·leccionistes de coneixements, aficionats culturals o apassionats culturals, segons la tipologia de Chías (2001) a l'estudi sobre Turisme Cultural publicat per Turespaña.

Rausell (2003) descriu una nova categoria en parlar de turisme de parc temàtic, és a dir, de visitants atrets pel contingut d'un complex tematitzat i aliens a la realitat que l'envolta. Aquest fet pot explicar l'efecte de "crowding out" de què parlava l'autor l'any 2003, en analitzar la baixada en la demanda d'altres espais culturals de la ciutat.

No obstant això, una anàlisi de les taxes de creixement dels visitants de diferents espais turístics dels darrers quatre anys ens informa que aquesta situació ha canviat, ja que mentre que al 2003 eren els espais de la CAC els que experimentaven taxes de creixement més importants, en aquests moments els espais associats a la CAC (Hemisfèric, Museu de les Ciències i Oceanogràfic) són els que presenten taxes negatives o de creixement molt baix. Aquesta situació ens fa plantejar una nova hipòtesi i és que la Ciutat de les Arts i les Ciències, després de la seva inauguració i els primers anys d'activitat, ha perdut part de l'efecte novetat que havia aconseguit atreure nombrosos fluxos de turistes a la ciutat. Més enllà del seu continent, un

equipament ha d'estar dotat d'un contingut que satisfaci les necessitats dels visitants i en el cas de la CAC ha estat l'arquitectura grandiloqüent de Calatrava el principal reclam. Un tipus d'arquitectura que, d'acord amb les paraules de Sudjic (2007), sembla dissenyada per servir de teló de fons en anuncis de cotxes. *“La búsqueda del icono arquitectónico se ha convertido en el tema más ubicuo del diseño contemporáneo. Para poder destacar en una larga procesión de páramos industriales en decadencia, barriadas rurales y áreas de desarrollo, todos igual de malaventurados e igual de empeñados en construir su propio icono para que el mundo inicie un peregrinaje hasta sus puertas, un edificio tiene que presentar algo que llame realmente la atención”.*

Taula 4: Evolució del nombre de visitants a llocs turístics de la ciutat de València (2006-2009)

Centres de visita turística	2006	2007	2008	2009	Taxes de creixement 2006/2009
IVAM	275.761	429.661	548.051	630.580	128%
MUVIM	266.270	251.717	266.064	267.045	0,29%
MUSEU BELLES ARTS	186.794	249.124	256.127	284.068	52%
MUSEU CERÀMICA	104.596	114.360	110.524	114.745	9,70%
ALMODÍ	70.484	70.980	96.911	89.239	26,60%
HEMISFÈRIC	517.150	522.755	484.443	498.713	-3,56%
MUSEU DE LES CIÈNCIES	2.732.995	2.184.348	2.409.778	613.194	-77,56%
OCEANOGRÀFIC	1.227.686	1.323.745	1.382.883	1.245.931	1,48%
TOTAL	5.381.736	5.146.690	5.554.781	3.743.515	-30,44%
Visitants València	2.710.952	2.907.322	2.854.261	2.551.843	-5,86%

Font: Anuari Estadístic Municipal. INE EOH. Elaboració pròpia

És innegable, però, que “l'efecte Ciutat de les Arts i les Ciències” ha estat el principal desencadenant d'un nou tipus de turisme a la ciutat de València, tot transformant i enriquint la imatge de la ciutat a través del reforçament d'una imatge de marca que relaciona València amb els valors afegits que proporciona la cultura. Més enllà de l'efecte més o menys temporal dels nous equipaments (tot depenent de l'ús que se'n faci d'aquests espais), la ciutat gaudeix d'una riquesa històrica,

patrimonial i cultural que es pot seguir a través d'una dimensió física (edificis, urbanisme, monuments, jardins, zones arqueològiques, etc.) i d'una dimensió immaterial (gastronomia, festes, etc.). Bona mostra de la importància del patrimoni històric i de la cultura valenciana són les estadístiques que ens informen sobre el nombre de visitants a museus i altres espais culturals de la ciutat. Aquestes xifres il·lustren que la vida cultural que es desenvolupa fora de les fronteres de la CAC continua interessant a turistes i residents. Segons de la Calle (2006) el patrimoni cultural d'una ciutat és el principal referent de la identitat urbana.

Així doncs, veiem un seguit de variables que poden transformar la realitat turística valenciana de múltiples maneres. Hi ha una àmplia tipologia de turismes emergents a València que entren en joc (turisme de negocis, de creuers, de congressos, de parc temàtic, de patrimoni històric, d'esdeveniments culturals o esportius, de festes, etc.) i que, ara per ara, suposen un avantatge per la ciutat. El principal problema és que sense una planificació estratègica, turística i cultural¹¹, la ciutat corre el risc de basar les seves polítiques en la improvisació, i en l'oferta d'uns productes poc madurats i poc desenvolupats que, a més a més, es creen sense comptar amb la participació de la societat civil. Barcelona, una ciutat amb una marca turística millor posicionada que València i malgrat que el seu model actual l'ha situada en el ranking de les ciutats turístiques mundials, viu actualment un procés de reflexió sobre turisme i ciutat, visible al nou Pla Estratègic de Turisme. La periodista Anatxu Zabalbeascoa¹² alerta sobre el perill que corre la ciutat de convertir-se en una ciutat pels visitants i fa la següent anàlisi de la situació de Barcelona: *"Hoy, en Barcelona, tras proyectos que lograron recuperar la ciudad para los ciudadanos, el redescubrimiento del mar y la reconversión de los edificios industriales, muchos barceloneses han asistido atónitos a la conversión de la ciudad en un destino de turismo de botellón"*. El mateix article inclou la següent cita d'en Francesc Muñoz, director de l'Observatori de la Urbanització de la UAB (Universitat Autònoma de Barcelona): *"La ciudad intenta sobrevivir a su propia marca"*. Com veiem, en aquest sentit, la ciutat qüestiona el seu propi model turístic i traça

¹¹ A hores d'ara València no compta amb un Pla Estratègic de Cultura ni de Turisme. Sí que hi ha un Pla Estratègic de Turisme d'àmbit autonòmic.

¹² Zabalbeascoa, A.: "Ciudades, el desafío de la convivencia", en EPS (El País Semanal), núm. 1753. 2 de maig de 2010. http://www.elpais.com/articulo/portada/desafio/convivencia/elpepusoceph/20100502elpepspor_9/Tes

plans integradors que pretenen el desenvolupament turístic de la ciutat amb la participació dels ciutadans i de la resta d'agents implicats. D'acord amb el que postula el propi pla, l'objectiu és “fer una ciutat pels residents que agradi els turistes”¹³.

En el context actual en què ens trobem, el mercat del turisme cultural a Europa esdevé quelcom cada cop més competitiu i les ciutats, com a escenari urbà d'aquesta forma de turisme, tenen la necessitat de planificar acuradament les seves polítiques per desenvolupar productes forts i competitius. Richards i Wilson (2006) apunten a la creativitat com a solució d'un model, el de la reproducció cultural sistemàtica, que comença a cansar els consumidors. El fet que València, com moltes altres ciutats, hagi optat per reproduir les mateixes estratègies que funcionen a altres parts del món (la construcció d'edificis icònics o la realització de mega-esdeveniments) confirma la teoria que copiar idees d'èxit és una estratègia fàcil per connectar amb l'electorat. Tanmateix, aquests models de ciutat corren el risc de ser víctimes del seu propi èxit. El dèficit econòmic és una de les conseqüències, ja que aquestes estratègies sovint impliquen importants sumes econòmiques. S'ha de tenir en compte que els edificis icònics no són només cars de construir sinó que també s'han de mantenir, i la despesa que suposarà, any rere any, farcir-los de contingut és considerable. A més a més, aquesta repetició de models configura un espai cultural universal que ofereix a tot arreu les mateixes referències espacials, cosa que en lloc de diferenciar les ciutats les uniformitza. Un altre dels problemes és el del repte de fer créixer el nombre de visitants anuals. El cas de la CAC no és aïllat i altres museus com ara el Guggenheim de Bilbao pateixen una davallada de visitants davant la dificultat de mantenir l'entusiasme inicial per les estructures sensorials i el problema que suposa lluitar amb altres ciutats que competeixen amb equipaments cada cop més vistosos i sorprenents. Segons comenten Richards i Wilson, la solució passa per reduir les referències estàndards i desenvolupar ciutats que atreguin la concentració de persones creatives que suposin un avantatge competitiu a través de la posada en marxa de nous negocis que oferisquen als consumidors “experiències”, com veurem als següents apartats.

¹³ Pla Estratègic de Turisme Barcelona 2015: <http://www.turismebcn2015.cat/>

2.3. Recursos de turisme cultural: itineraris urbans i tipologies

El turisme cultural és un sector ampli en què es poden encabir diferents tipus de recursos i activitats, sovint relacionades amb el patrimoni cultural però també amb moltes altres àrees. Segons la proposta del GEATTE (1993) el producte turístic cultural està format per *“la synthèse de deux groupes d'éléments distincts: des éléments culturels; un objet significatif, un désir de connaître, de comprendre, de sentir, un guide qualifié soit vivant, soit écrit, soit audiovisuel, éventuellement une animation. Et des éléments touristiques; un moyen de transport, un accueil, un hébergement, une restauration”*. Pel que fa als recursos culturals, la OMT els defineix de la següent manera: *“tots els béns i serveis que, mitjançant l'activitat de l'home i dels mitjans amb què compta, fan possible l'activitat turística i satisfan les necessitats de la demanda”*.

Smith (2003) fa una classificació d'espais i activitats susceptibles de ser transformats en recursos culturals. La taula que presentem a continuació constitueix un bon punt de partida per tal d'entendre la complexitat del terme i la multiplicitat de punts de vista des dels quals el podem mirar, tanmateix, tot i que el valor patrimonial i l'interès cultural del recurs és definitiu pel desenvolupament d'una estratègia de turisme cultural cal una posada en valor d'aquest recurs per tal d'adaptar-lo i fer-lo accessible al visitant. És a dir, no és suficient l'existència d'una sèrie de béns patrimonials sinó que cal articular tota una sèrie d'elements al voltant d'aquests recursos perquè puguem anomenar-los “productes turístics culturals”.

Taula 5: Tipus de recursos de turisme cultural (Smith)

Tipus de recursos	Llocs típics. Activitats turístiques
1- Patrimoni	- Visites a castells, palaus, cases de camp... - Jaciments arqueològics. - Monuments. Arquitectura - Museus - Llocs religiosos
2- Turisme Artístic	- Visites al teatre - Concerts - Galeries - Festivals, carnavals i events - Llocs literaris
3- Turisme creatiu	- Fotografia - Pintura - Ceràmica, artesanía - Gastronomia - Aprenentatge d'idiomes
4- Turisme de cultura urbana	- Ciutats històriques - Ciutats industrials rehabilitades - Atraccions d'art i patrimoni - Compres, vida nocturna
5- Turisme de cultura rural	- Pobles, granges o turisme agrícola - Ecomuseus - Paisatges Culturals, parcs naturals - Rutes vinícoles
6- Turisme de cultura indígena	- Ecoturisme (valls, muntanyes, etc.) - Visites a centres culturals. Art i artesanía - Representacions culturals, festivals
7- Turisme de cultura popular	- Parcs temàtics i d'atraccions, centres comercials - Concerts pop, esdeveniments esportius, - Esdeveniments esportius, exteriors TV i cinema.

Font: Smith, 2003. Elaboració pròpia

Precisament, si pensem en un producte clarament representatiu del turisme cultural hem de parlar necessàriament dels itineraris i rutes urbanes. L'impuls d'aquest tipus d'activitat ha acompanyat el descobriment del turisme cultural com l'àrea del turisme amb més potencial de creixement dins del mercat turístic europeu. Els itineraris i les rutes donen al turista la possibilitat de descobrir d'una manera més activa el lloc que visita, ja sigui a peu, en bicicleta, o en autobús, entre d'altres possibilitats, i des del punt de vista local, el desenvolupament del turisme cultural ajuda a construir una identitat cultural diferenciada (Richards, 1997). Antón (2004) comenta: *“en muchos casos, bajo el concepto de ruta se promocionan redes de recursos que dotan de una nueva identidad simbólica al espacio y a los recursos localizados en él”*. Mostra de la importància que aquestes activitats tenen dins del sector del Turisme Cultural són els congressos dedicats en exclusivitat al tema¹⁴ o fins i tot l'existència d'un Institut Europeu d'Itineraris Culturals¹⁵. Aquest organisme es crea, l'any 1997, per assegurar la continuïtat i el desenvolupament del programa d'Itineraris Culturals del Consell d'Europa¹⁶, que atorga un distintiu a les rutes, els recorreguts i els trajectes que aposten per la protecció de valors culturals europeus, per posar en valor determinats tipus de patrimoni o per desenvolupar diferents programes de cooperació. El Camí de Sant Jaume¹⁷ va ser el primer itinerari europeu reconegut com a tal, però a més a més d'aquesta ruta, a l'estat espanyol trobem diferents rutes que formen part de la xarxa d'itineraris europeus: la Ruta del Llegendat d'Al-Andalus¹⁸, el Camí de la Llengua Castellana¹⁹ o la Ruta del Quixot²⁰, entre d'altres.

La revaloració d'aquest tipus d'activitats enllaça amb una tendència generalitzada de tematització cultural de les ciutats per tal d'explotar els seus propis recursos i

¹⁴ Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y Rutas Temáticas. Logroño 1997; Congreso Internacional sobre Itinerarios Culturales. Santiago de Compostela. 2000

¹⁵ http://www.culture-routes.lu/php/fo_index.php?

¹⁶ <http://www.coe.int/>

¹⁷ <http://www.caminosantiago.com/>

¹⁸ <http://www.legadoandalusi.es/>

¹⁹ <http://www.caminodelalengua.com/>

²⁰ <http://www.quijote.es/>

posar a l'abast del mercat local, nacional i internacional, una sèrie de productes turístics comercialitzables. Segons assenyala Tresserras (2004) *“el patrimonio cultural suele ser la base sobre la que se estructura la mayor parte de propuestas. (...) generalmente reúne diferentes equipamientos e instalaciones bajo un mismo hilo conductor (el caso de Lorca, Taller del Tiempo), un periodo cronológico destacado (las actuaciones en la Zaragoza y Tarragona romanas), así como la estrategia realizada por Barcelona en relación al legado modernista, un elemento diferencial (el pasado medieval del Call Jueu de Girona) o un determinado personaje de renombre internacional (sirva de ejemplo Gaudí en Barcelona)”*.

Si, segons veiem, la tematització és una tendència clara del màrqueting urbà, les rutes i els itineraris també beuen d'aquest corrent, i bona part d'ells estan delimitats per un contingut temàtic que actua com a fil argumental, que cohesiona la proposta i l'empaqueta com un producte específic de consum cultural que a més a més dota de contingut els espais per on transcorre, genera distinció en les persones que els recorren i permeten la transferència de coneixement. (Anton, 2004).

Segons Maynar (1997), una possible definició de ruta podria ser: *“un itinerario temático para el descubrimiento del patrimonio, capaz de provocar la realización de un viaje a través del territorio que la sustenta, utilizando recursos y servicios, siendo, por tanto, un producto elaborado y susceptible de ser comercializado”*²¹. Així mateix, segons l'autor, aquest producte conté una sèrie de característiques específiques que el diferencien d'altres productes com ara que respon a una imatge motivadora predeterminada, s'ubica dins d'un espai geogràfic específic i té una durada espai-temporal concreta.

Tanmateix, Anton (2004) puntualitza que una proposta interpretativa de caràcter temàtic és la característica que diferencia entre la ruta com a veritable producte turístic o com a simple recorregut que traça un mapa de curiositats i equipaments.

²¹ MAYNAR, M. (1997): “Concepto de ruta turística utilizado en el estudio ‘Diseño y estrategia de creación y comercialización del turismo cultural en el Somontano Pirenaico’”, en *Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios culturales y rutas temáticas*, Logroño

D'aquesta manera, després d'estudiar l'activitat de diferents empreses de rutes i serveis culturals d'àmbit espanyol i europeu, podem establir la següent tipologia de rutes temàtiques:

Taula 6: Tipologia de rutes culturals

TIPUS DE RUTA	CATEGORIA	EXEMPLES
Històrica	Personatge Històric	La Barcelona d'Ildefons Cerdà
	Període històric	El Madrid anarquista y Republicano, La Guerra Civil a Barcelona, Caesaraugusta: la Zaragoza romana
Artística	Urbanisme	La Gran Vía Centenaria (Madrid)
	Període històric	El Renacimiento y Mudéjar en Sevilla
	Autor	El París d'Edith Piaf
Literària	Corrent	La Barcelona Modernista
	Autor	Ruta Rodoreda, El Madrid de Lope de Vega, La Granada Romàntica de Washington Irving
	Personatge de Ficció	Ruta Quixot
	Obra	L'Ombra del Vent, Millenium, El Capitán Alatriste,
Cinematogràfica	Temàtica	La Barcelona negra, Sevilla picaresca
		Barcelona de cine, Andalucía Plató.
Llegendes		"Fábulas y leyendas por el Albayzín" (Granada)
Teatralitzades		El Judío errante (Toledo)
Gastronòmiques	Producte	Ruta del Aceite (Úbeda)
	Tipus de menjar	Barcelona de tapas

Font: Elaboració pròpia

Naturalment, les fronteres no sempre estan clares i les diferents tipologies de ruta s'entrellacen sovint, ja que no és possible parlar, per exemple, de l'obra i la vida d'un autor sense situar-lo en un context històric concret. Però, el quadre dona mostra de la varietat de temàtiques i categories possibles.

No obstant això, podem dir que les rutes històriques i artístiques són les més tradicionals i són moltes les ciutats que les ofereixen com a oferta típica d'oci turístic. La modalitat de ruta literària o cinematogràfica és més recent i sorgeix principalment, arrel de l'èxit dels grans fenòmens editorials, televisius o cinematogràfics. D'aquesta manera, s'ha viscut un boom de propostes d'itineraris que recreen diferents ciutats que han servit d'escenari de pel·lícules i llibres d'èxit comercial. La ciutat de Barcelona, per

exemple, ha vist multiplicat aquest tipus d'oferta en els darrers anys gràcies a dos *best-sellers* com ara *La catedral del Mar*, d'Ildefonso Falcones, i *L'Ombra del Vent*, de Carlos Ruiz Zafón. La ciutat ha atret també la mirada de cineastes que l'han fet servir com a escenari i fins i tot protagonista de les seves obres. L'exemple més recent és la pel·lícula de Woody Allen, *Vicky, Cristina, Barcelona*²², en què com veiem pel títol, la pròpia ciutat comparteix protagonisme amb els personatges principals. Tanmateix, la imatge que projecten les pel·lícules i novel·les basades en un entorn urbà no sempre és fidel a la realitat. Pujol (2009) comenta al respecte: *"Nadie en su sano juicio espera de una novela o una película que ejerza de fiel reflejo de la realidad, sino más bien que haga uso de ésta para otros propósitos, generalmente artísticos o de mero entretenimiento. Sin embargo, no es menos cierto que una vez se instala, resulta muy difícil modificar"*²³. Però, el que és un fet és que més enllà de la imatge que se'n projecti és una oportunitat per la promoció de la ciutat, ja que la dona a conèixer de forma massiva i moltes persones s'hi sentiran atretes i voldran conèixer *in situ* els espais en què viuen els personatges de novel·les i pel·lícules. Tanmateix, no són únicament els *best-sellers* o les pel·lícules taquilleres ambientats en grans espais urbans els protagonistes d'aquest tipus d'oferta, sinó que són moltes les ciutats que exploten el seu patrimoni literari, cinematogràfic o directament cultural, com a recurs turístic. L'Ajuntament de Valladolid, per exemple, ofereix la Ruta de El Hereje²⁴, basada en la novel·la de Miguel Delibes, i a Andalusia, la *Film Commission*, en col·laboració amb la Consejería de Turismo y Deporte, ha elaborat el mapa de la ruta del cine a Andalusia, com a estratègia, d'una banda, per atreure més rodatges, i d'altra banda, aprofitar el potencial turístic²⁵ de la seva consolidació com a plató²⁶.

L'auge de les rutes temàtiques com a producte del turisme cultural també pot ser una resposta a la incertesa i la fragmentació que caracteritzen la vida post-moderna. D'aquesta manera, una de les vies per explicar l'auge de les rutes i els itineraris temàtics pot ser aquesta necessitat tangible de lligar peces per crear un tot coherent.

²² <http://www.imdb.com/title/tt0497465/>

²³ Pujol, C. (2009): "Lost in translation" en Revista Barcelonés, n°3.

²⁴ <http://www.diputaciondevalladolid.es/turismo/rutas/20/Ruta+del+Hereje%22>

²⁵ <http://www.andaluciafilm.com/CineTurismo/CineTurismo.php>

²⁶ http://www.elpais.com/articulo/andalucia/ruta/cinematografica/elpepiespand/20100501elpand_13/Tes

En paraules de Richards (2006): *“this makes it increasingly necessary for individuals to piece these discrete fragments of experience together into a coherent story that says something about what you are”*.

2.4. El turisme d'experiències

La venda d'experiències, o l'anomenat màrqueting d'experiències, és un fenomen recent que mostra fins a quin punt els patrons de consum estan canviant. Algunes empreses han estat pioneres a detectar una oportunitat de mercat en el fet de vendre moments d'oci als seus clients, persones que poden arribar a preferir el “fer” abans que el “tenir”. Des de fa uns anys és relativament habitual trobar a diversos espais comercials els paquets de SMART BOX²⁷ que proposen regals basats en experiències de diversos tipus: gastronòmica, aventures, benestar, viatges, cultura, etc. LA VIDA ES BELLA²⁸ és una altra de les empreses que ofereixen als seus clients paquets temàtics amb un ampli ventall d'opcions i converteix el regal d'experiències en quelcom tangible i a la mida de les necessitats del client.

D'aquesta tendència generalitzada podem extreure que cada cop és més habitual que els consumidors busquin una participació activa al seu temps de lleure, la recerca d'activitats d'oci o com a proposta de regal per les persones estimades. El turisme cultural no roman aliè a aquest nou patró de conducta. En paraules de Richards (2006): *“The very desire for experience, or ‘experience hunter’ that characterizes modern society has always been major driver of tourism although perhaps more recently, people have become separated from ‘genuine’ accumulative forms of experiences that predominated in the past and are increasingly reliant on individual experiences for development of the life course”*.

Aquesta idea connecta amb la teoria del turisme creatiu, segons la qual el client busca experiències úniques, personalitzades i interactives que faciliten el seu desenvolupament personal. D'aquesta manera, les rutes a mida del client són una modalitat de turisme cultural que guanya protagonisme com a activitat de grup, ja sigui per particulars o per empreses, en què l'itinerari s'adapta a les característiques i

²⁷ <http://www.smartbox.com/es/>

²⁸ <http://www.lavidaesbella.es>

necessitats del grup. Una altra modalitat encara més activa són les gimcanes, és a dir, jocs d'equip basats en una sèrie de proves competitives. Tot i que poden ser de diferents tipus, les relacionades amb temàtiques culturals proliferen sobretot a les grans ciutats i són moltes les empreses que n'organitzen com a activitat d'incentius d'empresa o com a ferramenta de *team building*. Per últim, trobem una altra modalitat de turisme cultural creatiu basada en la creació d'experiències personals que proporcionen valor afegit al viatge. En aquest grup trobem diferents modalitats. Els tallers artístics, posem per cas, pretenen vincular autors i tècniques i la ciutat visitada, amb la finalitat que els turistes puguin adquirir uns coneixements bàsics d'una manera activa. A Barcelona, per exemple, hi trobem activitats que conviden els turistes a practicar la tècnica del trencadís de Gaudí o a aprendre a mirar (i pintar) amb els ulls de Picasso²⁹. A la Provença (França) hi trobem tallers de perfum en què els assistents aprenen els rudiments per crear el seu propi aroma³⁰. Les activitats gastronòmiques són un altre camp susceptible de ser practicat pel turista, ja sigui d'una manera més o menys passiva com és un tast, o, de manera directament activa, a través de cursos i tallers³¹. Una altra de les possibilitats que exploten empreses i entitats és l'organització de tours fotogràfics³². Aquestes rutes converteixen la ciutat en model per la pràctica de diferents tècniques fotogràfiques. El turista amplia els seus coneixements tècnics i a més a més s'emporta a casa un record especial de la ciutat visitada a través de les seves pròpies fotografies. Aquestes són només unes quantes experiències, però sens dubte, el ventall és molt ampli i fins i tot hi ha empreses que es dediquen a organitzar "vacances temàtiques" en què a la visita merament turística del país o ciutat s'hi suma la pràctica d'una activitat concreta, com pot ser el cas de *Club Dance Holidays*³³ on la dansa és la protagonista del viatge. Els clients viatgen a Argentina per practicar el tango o a Nova York per ballar swing, alhora que viuen unes vacances úniques.

²⁹ <http://www.iconoserveis.com/castellano/actividades-culturales.php#>

³⁰ <http://www.galimard.com/html/Istudio.html>

³¹ <http://www.cookandtaste.net/cooking-class-barcelona.html>

³² <http://www.barcelonaphotographer.com>

³³ <http://www.danceholidays.com/>

Moltes de les activitats que acabem de veure formen part de l'oferta actual de moltes empreses espanyoles de rutes i serveis culturals, que han vist créixer el seu volum d'activitat en els darrers anys i que fins i tot han creat una associació cultural, Cultura y Turismo Urbano³⁴, que agrupa disset empreses de tot Espanya i que mostra la importància que ha adquirit aquest tipus de turisme en els entorns urbans.

³⁴ <http://www.culturayturismourbano.com/>

II. PLA D'EMPRESA

3. El projecte: descripció de l'activitat

3.1. Definició del negoci

A grans trets, el projecte és una empresa de rutes i serveis culturals a la ciutat de València. El negoci pretén desenvolupar una oferta diversificada de turisme creatiu que doni resposta a les necessitats culturals del públic objectiu: residents i turistes nacionals.

La idea sorgeix de l'observació de l'entorn. La ciutat de València ha vist créixer el seu potencial com a destí urbà capaç d'atreure un tipus de turisme més format i exigent que el tradicional turisme estacional que arribava a l'estiu. El creixement d'equipaments culturals ha estat el detonant d'aquesta transformació que també ha aconseguit que els propis residents s'interessin més per la seva ciutat. D'altra banda, i sense perdre de vista l'evolució d'altres ciutats culturalment potents, com ara puguí ser Barcelona, hem observat que l'oferta de turisme cultural ha deixat de ser quelcom dissenyat exclusivament per a turistes i que pot arribar a interessar els propis habitants. Aquesta tendència coincideix en un temps de crisi en què el nombre de viatgers es redueix i s'incrementa, però, el turisme de proximitat. D'aquesta manera, el nostre producte pretén adreçar-se a la població local en primer lloc i als turistes nacionals, en segon lloc, per tal de satisfer necessitats de caire cultural, a través del disseny i desenvolupament de rutes temàtiques culturals que donin a conèixer aspectes desconeguts i sorprenents del passat i el present de la ciutat de València.

El nom de l'empresa serà CLIOTUR-TURISME CREATIU. Ja que la Història serà protagonista destacada dels nostres productes hem volgut que el nom de l'empresa tingués una relació directa i hem triat el nom de CLIO, musa de la història segons la mitologia grega. Pel que fa al turisme, hem volgut destacar el concepte creatiu, ja que la nostra proposta s'allunya de l'oferta típicament turística i estàndard, i pretén adaptar-se a les necessitats individualitzades dels clients a través de la creativitat i innovació constants.

Els principals avantatges competitius del projecte són:

- Els continguts innovadors.
- La flexibilitat i voluntat d'adaptació a les necessitats dels clients
- L'aposta per la qualitat del producte i del servei prestat
- L'ús de la tecnologia per millorar la prestació del servei
- La distribució i la venda del producte a través d'Internet
- La formació i trajectòria de les emprenedores
- La seva viabilitat econòmica

3.2. Equip promotor

El projecte està impulsat per dues persones relacionades directament amb el turisme i la gestió cultural. Les emprenedores són Irene Reig i Sandra Zarco. Ambdues seran sòcies capitalistes i la primera serà sòcia treballadora de l'empresa a temps complet. Presentem a continuació un quadre resum amb les característiques del seu perfil acadèmic i professional i la seva relació amb l'empresa:

Taula 7: Descripció de l'equip emprenedor

Nom	Perfil	Experiència professional	Disponibilitat	Participació
Irene Reig	Llicenciada en Comunicació Audiovisual (Universitat de València) i estudiant del Màster de Gestió Cultural (Universitat de Barcelona)	-Cap de producció audiovisual. -Organització i gestió d'esdeveniments culturals -Disseny rutes culturals	100%	50%
Sandra Zarco	Diplomada en Turisme (Universitat de València) i Màster de Màrqueting i Investigació de Mercats (Universitat de València)	-Gestió d'empreses del sector tèxtil -Gestió d'empreses de base tecnològica. -Guiatge rutes culturals	0	50%

4. Definició del mercat

4.1. Anàlisi del sector

4.1.1 Dinàmica territorial. Anàlisi PEST

Pel que fa a la dimensió territorial del projecte hem decidit fer ús de la ferramenta PEST per tal de realitzar una anàlisi prèvia al DAFO, que ens permetrà tenir un millor coneixement de l'entorn en què es desenvoluparà el projecte per tal de plantejar estratègies i línies d'acció. L'anàlisi PEST avalua factors essencialment externs però que poden afectar directament l'empresa i es divideix en quatre sectors: Polític, Econòmic, Sociocultural i Tecnològic.

Taula 8: Anàlisi PEST

POLÍTIC	ECONÒMIC
Jurídic/Legal	Turisme i Ocupació
Regulació activitat turística: -LLei 3/1998 de Turisme a la Comunitat Valenciana -Decret 62/1996 de regulació de la professió de guia turístic.	-El turisme representa el 13% del PIB a la Comunitat Valenciana. -El 12% de la població activa es dedica al turisme -Alts índexs d'atur
Gestió política	Consum turístic
-Ajuntament València: govern del PP (des de 1991) Generalitat Valenciana: govern del PP (des de 1995) -Gestió basada en grans projectes i esdeveniments -Polèmica entorn a l'actuació urbanística al Barri del Cabanyal	-Disminució dels turistes nacionals l'any 2009 (-11% respecte de l'any anterior) -Augment del turisme de proximitat (el 56% dels turistes nacionals són residents del País Valencià). -El turisme representa el 13% del PIB a la Comunitat Valenciana. -El 12% de la població activa es dedica al turisme -Alts índexs d'atur
Planificació estratègica	Transport
-Existència de diversos plans d'actuació turística i de màrqueting turístic. -Inexistència de plans estratègics de cultura i turisme a la ciutat de València.	-Millora infraestructures: projecte AVE MADRID-VLC -Mapa carreteres: connexió directa amb Madrid i Barcelona. -Disminució rutes aèries

SOCIOCULTURAL	TECNOLÒGIC
-València és la tercera ciutat espanyola amb 814.208 habitants i 1.832.274 a l'àrea metropolitana. -Gairebé el 25% té estudis superiors -Un 46,84% es troba a la franja de 20-49 anys -Ric patrimoni històric i cultural valencià -Tendències de la demanda: més consum cultural, estades més curtes i freqüents, -Clima mediterrani, suau i humit. Temperatura mitjana entre 11,5°C al gener i els 25,5°C a l'agost. -Les precipitacions es concentren a la tardor i solen ser de gran intensitat (gota freda).	-Innovació turística: centre INVAT-TUR (Institut Valencià de tecnologies turístiques) -Increment d'ús de les noves tecnologies a les llars valencianes (ús d'ordinadors i d'internet) -Creixement de la compra electrònica

1. VESSANT POLÍTICA: com podem veure al quadre anterior, hem subdividit aquest apartat en tres categories: una que acull els aspectes legals/jurídics, una altra que repassa els plans estratègics o d'actuació que poden tenir relació amb l'empresa, i per últim, la que atén a la gestió política del govern autonòmic i local.

- Legal/Jurídic: El marc legal que regula l'activitat turística és la Llei 3/1998 de Turisme de la Comunitat Valenciana i té com a objecte principal el desenvolupament i foment d'aquesta activitat. Pel que fa a la prestació de serveis turístics, la llei defineix *activitat turística* com "la portada a terme per les empreses i professions turístiques, realitzant actuacions tendents a procurar el descobriment, conservació, promoció, coneixement i gaudi dels serveis turístics". Així mateix, la llei estableix una classificació d'empreses que podem considerar de tipus turístic i que ens permet classificar el nostre projecte dins de la comercialització, intermediació, organització i prestació de qualsevol tipus de servei turístic, sempre que aquest no sigui l'objecte propi d'altres àmbits, com ara l'allotjament, la restauració o l'activitat que realitzen les agències de viatges. D'altra banda, i pel que fa al procediment, la llei obliga totes les empreses que prestin serveis turístics a registrar la seva activitat al *Registre d'empreses, establiments i professions turístiques*. Pel que fa als professionals, i

considerant que la nostra activitat principal seran rutes i itineraris urbans, el Decret 62/1996 del Govern Valencià aprova el reglament regulador de la professió de guia turístic que exigeix que estiguin habilitats com a guies. Per obtenir aquesta acreditació el decret disposa una sèrie de requisits com ara ser titulat universitari, conèixer almenys un idioma estranger, i passar unes proves específiques que convoca periòdicament l'Agència Valenciana de Turisme. Aquesta disposició afectarà principalment el pla de recursos humans, ja que a l'hora de contractar personal per l'empresa haurem d'exigir aquesta acreditació, perquè si els guies no són oficials, l'exercici de l'activitat es considerarà clandestí i podrà suposar una infracció administrativa.

- Gestió política: La Comunitat Valenciana està governada pel Partit Popular (PP) des de 1995, i el mateix partit governa la ciutat de València amb majoria absoluta. No entrarem aquí a valorar ideològicament la situació política del territori, però sí que destacarem algunes qüestions que poden condicionar la nostra empresa. Com ja hem vist a anteriors apartats, el PP a la Comunitat Valenciana, s'ha caracteritzat per apostar pels grans esdeveniments i la construcció de grans equipaments com a eix de posicionament internacional. D'alguna manera, l'esport o la cultura, s'han convertit en l'embolcall de grans projectes en què la forma és més important que el contingut. D'aquesta manera, des de l'àmbit institucional s'ha apostat bàsicament per la cultura dels grans equipaments i per la cultura entesa com a reducte folklòric.

- Planificació: pel que fa a aquest apartat trobem que tot i la posada en marxa de nombrosos plans relacionats amb el turisme, la ciutat de València, almenys de moment, no disposa de cap mena de planificació estratègica ni turística ni cultural, cosa que pot ser la causa d'un tipus de política que molts cops sembla improvisada i poc meditada. Pel que fa als plans aprovats, hi trobem el Pla Estratègic Global del Turisme a la Comunitat Valenciana, el Pla de Màrqueting Turístic 2010, el Pla de Competitivitat del Sector Turístic Valencià i per últim, el Pla d'Espais Turístics. Conèixer aquests plans ens serveix per tenir un coneixement més acurat de l'entorn, de les tendències del turisme i de les línies que interessen en l'àmbit institucional.

2. VESSANT ECONÒMICA: El turisme, que representa un 13% del PIB a la Comunitat Valenciana, suposa un eix clau per l'economia. Però, la crisi ha afectat una tendència creixent en els darrers anys i ha transformat l'escenari. Les darreres dades parlen d'una disminució de turistes i del nombre de desplaçaments.

- Consum turístic: Pel que fa a la província de València, durant el 2009 va rebre 2.551.843 turistes, és a dir, 302.419 menys que el 2008, cosa que representa un creixement negatiu de l'11%. D'aquests turistes, 1.798.180 visiten la ciutat de València, dels quals un 61,1% són espanyols i el 38,9% restant estrangers. Segons es veu el turisme nacional és el més representatiu i és interessant destacar que la Comunitat Valenciana és el tercer destí de turisme nacional després de Catalunya i Andalusia. A més a més, a conseqüència de la crisi, ha augmentat el turisme interregional, i de fet, el 56% dels turistes són residents a la pròpia comunitat. En línies generals, el turisme de sol i platja, és el principal actiu de la Comunitat Valenciana i el que continua generant majors ingressos.

- Transport: Pel que fa als mitjans de transport a través dels quals arriben els turistes a València hi trobem que al 2009 un 45,1% va arribar en avió, un 40,4% va utilitzar cotxe i un 17% el tren. Si observem les dades del 2008, trobem que aquest any un 51,6% dels turistes arribaven a València en avió i només un 34,1% ho feien amb automòbil. El canvi experimentat el 2009 pot respondre d'una banda a la reducció de rutes i d'altra banda a l'increment del turisme interregional, que sol utilitzar el vehicle propi pels seus desplaçaments. Pel que fa al mapa de carreteres, val la pena destacar la connexió Madrid-València a través de l'autovia A3, que facilita els desplaçaments, i que pot explicar que Madrid sigui la segona província emissora de turistes a la Comunitat Valenciana, tot i que no podem oblidar la importància que la segona residència té en aquest sentit. Per últim, cal parlar del projecte de l'AVE Madrid-València, encara en execució i del qual els darrers pronòstics parlaven de finals de 2010 com a data de d'inauguració de la línia. Aquest servei ajudarà el turisme de negocis i possiblement l'arribada de turistes provinents de la capital de l'Estat.

- Ocupació: La Comunitat Valenciana és una de les més afectades per la crisi i, de fet, és la comunitat que més llocs de treball fixos ha perdut des del començament de la recessió econòmica (segon semestre de 2008). Dades del mes d'abril de 2010³⁵, mes en què gairebé totes les autonomies varen experimentar lleus millores, parlen d'un nou increment de la desocupació. En aquests moments,³⁶ la Comunitat Valenciana registra 516.821 persones aturades i la previsió és que s'arribi a les 600.000 durant el 2010, cosa que suposaria un 23% de la població aturada, per sobre de la mitjana espanyola. Així mateix, l'ocupació al sector turístic representa el 12,8% del total.

3. VESSANT SOCIOCULTURAL

- Demografia: La Comunitat Valenciana representa l'11% de la població espanyola, amb uns 5 milions d'habitants. D'aquests 5 milions, gairebé 2 s'ubiquen a la ciutat de València (amb 814.208 habitants és la tercera capital d'Espanya) i a la seva àrea metropolitana. Pel que fa a la ciutat, el 46,84 d'aquests habitants es situen dins l'interval dels 20 al 49 anys. Quant a les dades de la població segons nivell d'estudis, trobem que gairebé un 25% té estudis de FP superior, diplomatura, llicenciatura o doctorat.

- Clima: El clima mediterrani, suau i humit, permet gaudir d'activitats a l'aire lliure durant gairebé tot l'any, amb temperatures mitjanes d'uns 11°C al mes de gener i 25,5°C al mes d'agost. Tot i això, cal destacar que les precipitacions es concentren a la tardor i solen ser de gran intensitat (l'anomenada gota freda) cosa que haurem de tenir en compte a l'hora de planificar activitats d'exterior.

- Patrimoni: Amb un ric passat, València permet descobrir les empremtes de la seva història a partir d'un ampli patrimoni cultural a través del qual podem observar els vestigis del seu passat romà, àrab o medieval. El casc antic de la ciutat, cada cop més rehabilitat, és ple d'obres i monuments de

³⁵ http://www.elpais.com/articulo/economia/Comunidad/Valenciana/descuelga/leve/mejora/empleo/elpepueco/20100504elpepueco_6/Tes

³⁶ Maig de 2010

gran valor artístic i de diferents períodes. Així trobem edificis claus del gòtic civil, com ara La Llotja de la Seda (declarada Patrimoni de la Humanitat l'any 1996), al costat d'edificis modernistes, com el Mercat Central, o una mica més lluny l'Estació del Nord. Les Torres dels Serrans i les de Quart, el conjunt de la Catedral o la Plaça de l'Almoina, són altres dels espais patrimonials interessants de la ciutat. Així mateix, aquesta herència històrica conviu amb nous equipaments culturals que enriqueixen la ciutat amb una imatge més contemporània i avantguardista, com ara l'IVAM, el Palau de la Música o la Ciutat de les Arts i les Ciències. A més a més, València amaga altres atractius més enllà de la ciutat vella o de l'Antic Llit del Túria (on s'ubiquen la CAC i el Palau de la Música), com ara barris històrics amb una marcada personalitat (per exemple, el barri de pescadors del Cabanyal, conjunt històric protegit i declarat Bé d'Interès Cultural l'any 1993). Tot aquest patrimoni permet dotar de contingut els serveis que oferirà la nostra empresa.

4. VESSANT TECNOLÒGICA

- La Generalitat Valenciana ha creat recentment un institut per la recerca i la innovació turística, INVAT-TUR. Aquest centre desenvolupa activitats d'investigació, desenvolupament i innovació turística i està concebut com a plataforma de trobada i col·laboració entre tots els agents del sector turístic per tal de facilitar l'adaptació a les noves tendències del mercat.

- Pel que fa a l'ús de les noves tecnologies, segons dades de l'INE³⁷ (2009), el 63,8% de les llars valencianes disposa d'algun ordinador. Quant a l'ús d'internet, un 60,5% ha utilitzat internet en els darrers tres mesos. Una altra de les variables relacionades amb la tecnologia és el comerç electrònic. Segons dades de l'INE, la Comunitat Valenciana representa un 10% del total nacional pel que fa a la compra electrònica. Com a tendència general s'aprecia un major grau de confiança per part dels usuaris, que aprecien l'existència de seguretat sobre drets legals i garanties (84,7% dels compradors). Els motius més importants a l'hora de comprar per internet són els preus més baixos (75,9%) i la facilitat d'ús de la pàgina web (74,5%)

³⁷ Enquesta sobre Equipament i Ús de TIC en les llars. INE. 2009

4.1.2. Dinàmica sectorial. Anàlisi DAFO

Un cop analitzats els trets principals de l'entorn en què desenvoluparem el nostre projecte passem a fer una altra diagnosi però aquest cop des del punt de vista de l'organització. A partir d'una anàlisi DAFO pretenem conèixer millor els punts forts i febles de la nostra empresa i també definir les amenaces i oportunitats que marca el mercat. Aquesta anàlisi interna i externa permet completar la diagnosi territorial que hem fet amb el PEST i ens ajudarà a l'hora de fer avançar el projecte estratègicament. L'anàlisi DAFO que presentem a continuació s'ha de completar amb l'anàlisi CAME (taula 10), ja que en aquesta proposem accions concretes que corregeixen, afronten, mantenen i exploten les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats detectades al DAFO.

Taula 9: Anàlisi DAFO

DEBILITATS	AMENACES
1. Empresa de nova creació i per tant encara no posicionada al mercat. 2. Dificultats en la distribució dels productes 3. Poca diversificació de recursos econòmics 4. Inexperiència empresarial	1. Crisi econòmica (Alts índexs d'atur i davallada del turisme) 2. Competència: Alta competència en el sector (existència d'empreses que ofereixen serveis similars) -Possible aparició de nova competència (ja que resulta relativament fàcil copiar continguts i crear una empresa de serveis d'aquest tipus)
FORTALESES	OPORTUNITATS
1. Estructura flexible i adaptable als canvis (mínima infraestructura material i, almenys al principi, no és necessari un gran nombre de personal) 2. Formació i experiència de les sòcies 3. Coneixement del màrqueting relacional com a ferramenta de creació i fidelització de clients 4. Producte diferenciat de les propostes ja existents (continguts temàtics nous) 5. Producte poc estacional (possibilitat de comercialització durant gairebé tot l'any) 6. Aposta per la qualitat com a element diferenciador de l'empresa	1. Creixement del turisme de proximitat 2. Marc favorable al turisme cultural (posada en valor i recolzament institucional) 3. Auge del turisme creatiu 4. Èxit del màrqueting d'experiències 5. Feble posicionament a internet de les empreses de la competència 6. Auge d'Internet com a canal de distribució i venda 7. Poca oferta cultural en valencià.

4.1.3. Dinàmica sectorial. Anàlisi CAME

Taula 10: Anàlisi CAME

CORREGIR	AFRONTAR
1. Aprofitar les eines tecnològiques per crear un producte competitiu 2. Ampliar canals de distribució tot aprofitant les noves tecnologies 3. Recerca d'ajudes institucionals per diversificar fonts de recursos (projectes empenedors, ajudes dones empenedores, etc.) 4. a) Aconseguir assessorament d'experts i col·laboradors amb experiència, ampliar formació empenedores. b) Plantejar la viabilitat econòmica com un dels objectius a assolir	1. Oferir el producte com a alternativa d'oci al teatre, musicals, cinema, etc. -Plantejar descomptes pels aturats -Oferir producte com una proposta de turisme per públic local 2. Millorar la competitivitat a partir de l'anàlisi de la competència i la millora del posicionament web de l'empresa, el tracte amb els clients per tal de fidelitzar-los, i el foment de la qualitat com a trets diferenciadors 5. Ser sensible als canvis en les tendències de la demanda per adaptar els productes a les necessitats canviants.
MANTENIR	EXPLOTAR
1. Durant el primer any, mantenir baixes aquestes despeses i invertir en publicitat i en màrqueting per tal de donar a conèixer l'empresa. 2. Formació continuada dels empenedors i formació del nou personal de l'empresa a mesura que sigui necessari (formació de guies específica en la cultura i imatge de l'empresa) 3. Aprofitar ferramentes del màrqueting per fer créixer i mantenir els clients (màrqueting relacional). La seva satisfacció serà la millor carta de presentació (màrqueting viral) 4. Diversificació de productes per tal de disposar també d'activitats d'interior (tallers, etc.) en cas de meteorologia adversa. 5. Millorar la qualitat mitjançant l'ús de la tecnologia (ràdio-guies que facilitin l'audició), el material complementari, l'avaluació (per valorar la satisfacció dels clients), i altres elements (grups reduïts, incloure pausa i refrigeri, etc.)	1. Aprofitar el creixement del turisme de residents per oferir un producte més enllà d'allò típicament turístic, per tal de mostrar-los un nou punt de vista sobre el que ja coneixen. 2. Posicionament de l'empresa com a iniciativa cultural innovadora. 3. Diversificar els tipus de serveis per tal d'oferir els clients productes individualitzats i interactius (tallers, tours participatius, productes "a mida", etc.) 4. Promocionar les rutes i resta de serveis com a productes-regal, a través de la creació de "regala-rutes" personalitzables. 5 i 6. Creació d'una pàgina web dinàmica i ben posicionada, com a element diferenciador i tarja de visita 7. Aprofitar aquest "buit" per arribar a sectors valencianoparlants i culturalment actius que troben a faltar oferta cultural en la seva llengua.

4.2. Estudi de mercat: metodologia i resultats

Tot i disposar de dades i estadístiques que ens informen sobre el pes del turisme nacional i l'augment del turisme interregional a la Comunitat Valenciana, ens interessava comprovar que el nostre servei podria respondre a les necessitats reals del públic objectiu. Per tant, resultava convenient conèixer la percepció del mercat abans de plantejar estratègies i línies d'acció. D'aquesta manera vàrem decidir fer un petit estudi de mercat mitjançant entrevistes personals realitzades a diferents punts de la ciutat de València³⁸.

4.2.1. Objectius

Els objectius de l'estudi es van organitzar en tres grans grups, el primer sobre informació de les rutes com a producte turístic i el segon sobre l'ús d'internet com a canal de compra. Pel que fa al tercer gran grup, el de dades de classificació, ens interessava conèixer el gènere, edat, nivell d'estudis, ocupació i lloc de procedència (si eren residents o turistes, i en aquest cas de quina manera viatjaven) i si aquestes dades tenien alguna relació considerable amb la temàtica de les rutes, el preu, canal de compra, etc. Les respostes que ens interessava obtenir eren:

1. Si els entrevistats havien realitzat algun cop una ruta cultural, per saber si és un tipus de producte que ja coneixien.
2. Si havien realitzat alguna ruta per la ciutat de València i si recordaven amb quina empresa.
3. Quines són les característiques millor valorades d'una ruta cultural.
4. Quines són les temàtiques que més interessen i quins tipus de ruta ja han tingut ocasió de fer.
5. Conèixer el preu que estarien disposats a pagar per una ruta.
6. Conèixer quin és l'idioma en què preferirien fer la ruta (castellà i/o català).
7. Si els agradaria fer una ruta per la ciutat de València, o repetir l'experiència, en cas que ja n'hagin fet.
8. Conèixer els motius pels quals farien una ruta per València.

³⁸ Per consultar el qüestionari veure l'Annex I

9. Si consideren les rutes com una opció per regalar.

Pel que fa al segon grup volíem saber:

1. Si internet és un canal habitual de compra.
2. Quin tipus de producte solen comprar per internet i amb quina freqüència.
3. Quins portals fan servir per efectuar compres per Internet.

4.2.2. Fitxa tècnica

Taula 11: Fitxa tècnica de la mostra

Mostra: mida i mètode	Mida: 110 entrevistes.
	Mètode: mostra aleatòria de persones entre 20 i 65 anys, principalment de València capital i de la seva àrea metropolitana però també turistes de caire nacional.
	Error estadístic: opera per dades globals amb un marge estadístic de +/- 10,05% dins l'interval de confiança de 95,5%.
Recollida d'informació	La recollida de la informació s'ha realitzat a través d'una entrevista personal recolzada en un qüestionari estructurat
Tabulació de dades	Les dades del qüestionari han estat codificades, gravades, depurades i tabulades amb el programa SPSS 15.0.
Treball de camp: dates i localització	El treball de camp es va realitzar durant els caps de setmana del 17-18 d'abril de 2010 i el 24-25 d'abril de 2010. Les localitzacions des de les quals es van fer les entrevistes van ser: façana principal de l'IVAM (Institut Valencià d'Art Modern), Ciutat de les Arts i les Ciències (Umbracle, Façana Museu Príncep Felip) i el Barri del Carme (plaça del Tossal i carrer Cavallers).

Font: Elaboració pròpia

4.2.3. Perfil de la mostra

Gènere

La distribució de la mostra en funció del gènere és força equitativa, tot i que les **dones** representen el 60% de la mostra i els homes el 40%.

Edat

Pel que fa a l'edat dels entrevistats, observem cinc intervals d'edats diferenciats, tot i que el 50% de la mostra correspon a persones d'edats compreses entre **26 i 30 anys**. El segon interval més important és el de **31 a 35 anys**, que representa un 19% de la mostra.

Procedència

La major part dels entrevistats (75%) són **residents valencians**, mentre que la resta correspon a turistes provinents de Madrid (13%), Barcelona (9%), Còrdova (2%), Saragossa (1%) i Bilbao (1%).

Estudis

A la nostra mostra més de la meitat dels enquestats (74%) té una **formació alta** amb estudis universitaris o de postgrau. El 12% és titulat en batxillerat i un 10% ha fet formació professional. El 4% restant correspon a estudis primaris i secundaris.

Situació actual

Pel que fa a la situació actual, la major part de les persones enquestades són **treballadors actius** (67%). Després trobem un 16% de persones desocupades (16%) i un 15% d'estudiants.

Nivell d'ingressos

Quant al nivell d'ingressos trobem significatiu que no hi hagi un interval que destaquí per sobre de la resta. La franja a la qual pertany el 32% dels entrevistats és

la de **1.001€ a 1.500€** mentre que el 24% cobra entre 601€ i 1.000€ al mes. Tanmateix, una quarta part dels entrevistats guanya menys de 600€.

Estat Civil

L'estat civil que predomina a la mostra és el de **solter/a** (75%) mentre que només un 22% dels entrevistats declaren estar casats o en parella de fet.

4.2.4. Principals resultats per objectius³⁹

1. Grau de coneixement de les rutes culturals com a producte

Pel que fa a aquest primer objectiu ens interessava saber fins a quin punt els entrevistats coneixien les rutes culturals com a producte i si n'havien fet alguna. Aquesta pregunta està plantejada des d'un punt de vista general, ja que més enllà del lloc on s'ha pogut fer (ciutat pròpia o visitada, etc.) i de la temàtica, ens interessava comprovar si les rutes culturals són un producte conegut pels entrevistats.

Els resultats ens mostren que, efectivament, les rutes culturals són un producte conegut i testat per gairebé un 80% dels entrevistats. Ara bé, com que aquesta és una pregunta de caire general (adreçada tant als residents com als turistes) ens interessava valorar també si els residents valencians havien fet algun cop una ruta cultural per la seva pròpia ciutat, per tal de saber si s'entén com un tipus de producte relegat a l'àmbit turístic o també pot arribar a interessar com a oferta d'oci local. En cas afirmatiu els demanàvem si podien recordar amb quina empresa l'havien feta. Aquí ens interessava comprovar el **grau de posicionament al mercat de les empreses de la competència**. Dels 110 entrevistats només 45 persones havien fet abans una ruta per la ciutat de València.

De les persones que havien fet abans una ruta un 89% no recordava el nom de l'empresa amb què l'havia realitzada. Aquesta dada és molt significativa ja que ens ajuda a entendre la posició de la competència i a plantejar estratègies de posicionament i de fidelització, tal com veurem més endavant. Pel que fa a l'11%

³⁹ Per consultar les gràfiques amb els resultats de l'estudi veure l'annex 2.

restant que sí recorda el nom de l'empresa trobem només dues empreses: Turiart i Paseando Valencia, que estudiarem amb detall a l'apartat d'Anàlisi de la Competència.

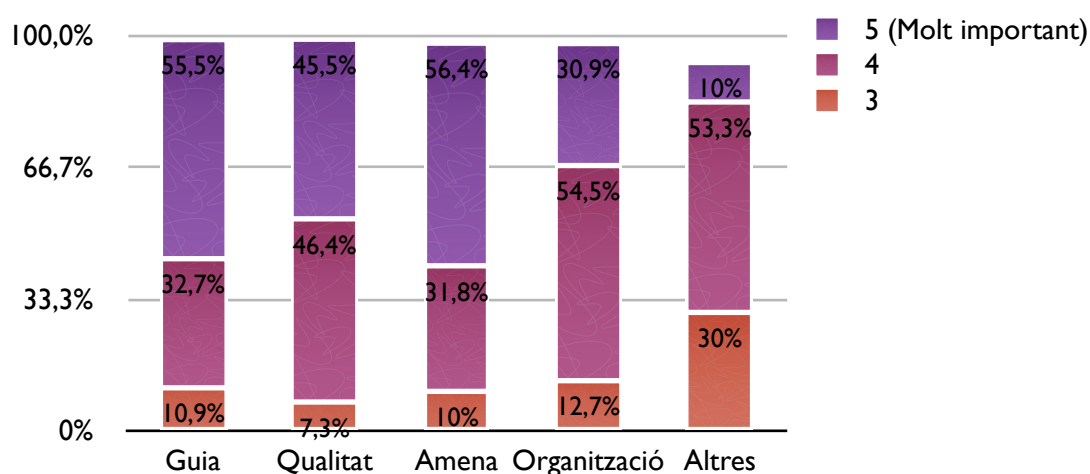
Pel que fa a la pregunta de si **estarien disposats a fer una ruta cultural per València**, en cas que no n'haguessin fet abans, o si voldrien repetir l'experiència, en cas que sí que n'haguessin fet, un 52,7 declara que probablement sí que en faria.

Així mateix, vàrem voler comprovar si una ruta cultural podria ser considerada una opció vàlida per regalar i el 52,7% dels entrevistats respon que probablement sí que regalaria una ruta cultural, cosa que ens ajuda a l'hora de pensar en la distribució del producte.

2. Elements millors valorats d'una ruta

Entre el conjunt d'elements que poden ser valorats en una ruta vàrem plantejar els següents: professionalitat del guia, qualitat del contingut, que sigui amena, l'organització i d'altres. Els entrevistats podien valorar cadascun d'aquests elements de l'1 (poc important) al 5 (molt important). D'aquesta manera trobem els següents resultats:

Figura 5: Valoració elements d'una ruta

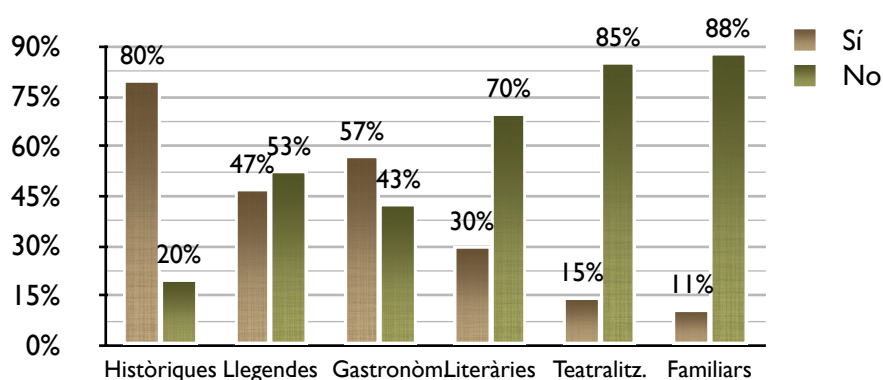


Així, trobem que l'element valorat amb la màxima puntuació i per més entrevistats és que la ruta sigui **amena** (56%), després es valora la **professionalitat del guia**

(55,5%), la **qualitat del contingut** (45,5%) i l'**organització de la ruta** (30,9%). Pel que fa a l'opció d'altres, valorem que un 53,3% ha marcat aquesta opció amb un 4 (bastant important). Com que els hi donàvem l'opció de completar aquest apartat sabem que hi ha altres elements que són valorats repetidament: la durada de la ruta, la mida del grup (que no siguin molt nombrosos), la possibilitat de completar la ruta amb material complementari i que inclogui pausa amb consumició.

3. Temàtiques millor valorades

Figura 6: Interès per temàtica



Pel que fa a les temàtiques millor valorades trobem que les **històriques** són, amb diferència, el tipus de ruta que major interès desperta entre els entrevistats, ja que un 80% mostra interès per aquesta tipologia. A continuació trobem les **gastronòmiques**, que interessen a un 57%, seguides per les **llegendes** que atrauen un 47%. També és sorprenent el poc interès que desperten les rutes teatralitzades (un 15%) i les familiars (11%), cosa que pot respondre al perfil de la mostra, ja que la major part dels entrevistats són persones joves sense fills.

4. Preu

Pel que fa al preu, només un 17% opta per l'interval més baix (de 5 a 10€). Més de la meitat dels entrevistats (51%) estarien disposats a pagar entre **11 i 15€** per una ruta cultural i, de fet, gairebé una quarta part (24%) pagaria entre **16 i 20€**. Només un 8% pagaria entre 21 i 25€.

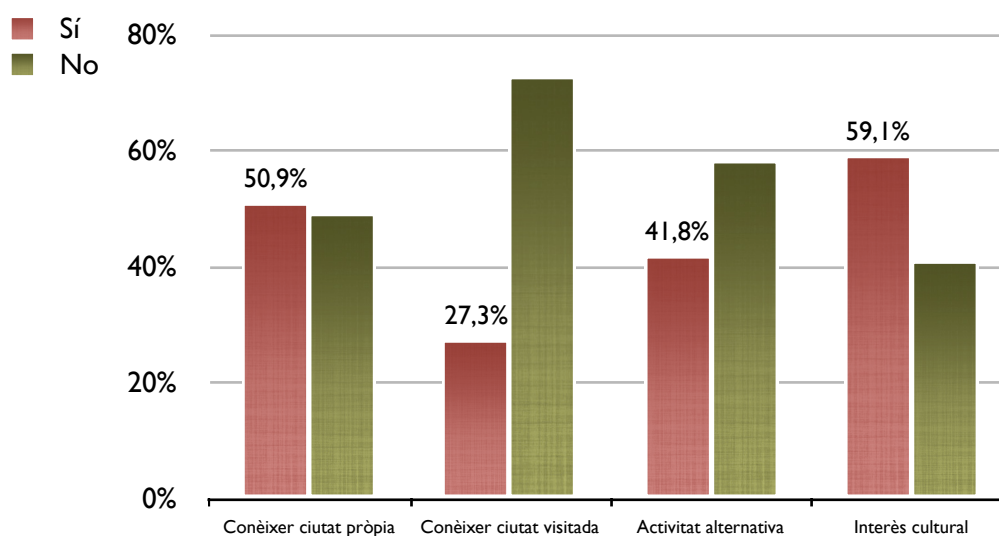
5. Idioma

Amb aquest objectiu ens interessava comprovar si oferir les nostres rutes en valencià seria una acció viable. Tot i que el **castellà** és l'opció majoritària (54%) un 27% prefereixen el valencià i a un 19% li resulta indiferent, de manera que un 46% estaria disposat a fer-les en valencià. Aquesta dada ens resulta útil perquè avala la decisió d'oferir els serveis tant en castellà com en valencià i ens permetrà diferenciar-nos de la competència.

6. Motius pels quals faria una ruta

L'**interès cultural** és la motivació principal de les persones entrevistades (59,1%) a l'hora de fer una ruta cultural. Pel que fa als residents, un 50,9% faria una ruta per tal de **conèixer millor la seva pròpia ciutat**. Així mateix, un 41,8% considera aquest tipus d'oferta una **activitat alternativa a les habituals**.

Figura 7: Motivacions



7. Compra per internet

Amb aquest objectiu preteníem conèixer si el nostre públic objectiu usa **internet com a canal de compra**, ja que serà el mitjà en què centrarem les nostres estratègies de distribució. Efectivament, un 83% dels enquestats ha fet servir internet per efectuar alguna compra. Pel que fa als canals de venda més utilitzats destaquen Atrapalo.com i Servicaixa, que són utilitzats ocasionalment per un 43,64% i un 49,09% dels entrevistats respectivament. Tanmateix, només Atrapalo.com obté una freqüència d'ús setmanal tot i que no és gaire significativa.

4.3. Estudi de la competència

Per tal de fer una anàlisi de les empreses que seran competència directa del nostre projecte hem seguit tres línies principals:

1. Estudi de mercat. Com hem vist, al nostre estudi demanàvem els entrevistats que havien fet alguna ruta abans per València si recordaven el nom de l'empresa. La finalitat és doble: d'una banda conèixer quines són les empreses més competitives i d'altra banda valorar el grau de posicionament de la competència al mercat.

2. Estudi empíric. S'han realitzat rutes amb les quatre empreses de la competència per valorar els continguts i els aspectes formals i organitzatius de la ruta. També s'han realitzat rutes culturals amb empreses d'altres ciutats per valorar diferents maneres de funcionar.

3. Anàlisi comparativa de les quatre empreses. Mitjançant taules i mapes s'analitzen les característiques, estratègies, posicionament web, fortaleeses i debilitats de les quatre empreses que estudiem.

Pel que fa a la primera línia, el nostre **estudi de mercat** ens revela dues dades importants: d'una banda un alt percentatge dels que havien realitzat una ruta per València no recordava el nom de l'empresa, d'altra banda, quan els entrevistats el recordaven trobem que només apareixen dos noms: *Paseando Valencia* i *Turisart*. A partir d'aquests resultats podem interpretar que:

a. Les empreses de la competència no estan ben posicionades al mercat i no empen eines d'atenció al client i servei post-venda per captar i fidelitzar clients.

b. Tanmateix, hi ha dues empreses a les quals cal prestar especial atenció, ja que apareixen al nostre estudi de mercat, i tot i que el percentatge d'entrevistats que les recordaven no és massa significatiu sí que semblen les millor posicionades.

Quant a la segona línia, hem considerat important **testar personalment els serveis** que ofereix la competència a València i també conèixer el funcionament d'empreses que operen a altres ciutats, principalment Barcelona. En aquest sentit, hem

observat diverses singularitats. Per exemple, en el cas de les de València destaquem trets comuns a totes quatre:

a. **Tecnologia.** No usen sistema de ràdio-guies, ni altaveu, amb la qual cosa el seguiment de la ruta és difícil (sobretot si el grup és nombrós, amb més de 20 persones) perquè per tal de seguir l'explicació és necessari estar a prop del guia i es redueix la llibertat de moviments dels clients.

b. **Contingut.** El contingut de la ruta, tot i ser "aparentment" temàtic, no manté un fil conductor i acaba resultant, en major o menor mesura, un conjunt de dades i curiositats més que no pas un recorregut temàtic.

c. **Segmentació.** No hi ha una bona segmentació del públic al qual van adreçades, i així, la manera d'oferir el contingut s'adreça normalment als turistes i els residents acaben perdent l'interès perquè la ruta no introdueix suficients elements innovadors i no enllaça fets o anècdotes. Aquí cal comentar el cas de Turiart, ja que tot i fer una bona segmentació del seu públic a la pàgina web (dividint els tipus de producte en funció del públic al qual s'adrecen) les seves rutes no aconsegueixen connectar amb el públic local i per tant, van més enfocades a captar turistes.

d. **Idioma.** L'oferta principal és sempre en castellà. No hi ha opció de fer les rutes en valencià, tot i que aquestes empreses ofereixen altres idiomes, com ara l'anglès, l'italià o el francès.

e. **Qualitat.** Cap d'aquestes empreses no avalua la qualitat del servei. No reparteixen qüestionaris de satisfacció entre els clients, tampoc no promocionen la resta dels seus serveis ni demanen les dades personals per enviar material complementari, informar de novetats, promocions, etc.

Pel que fa a empreses d'altres ciutats hem observat que a Barcelona, per exemple, hi ha tres empreses similars (oferta de productes culturals i turístics adreçats principalment a residents, però també a turistes i a empreses): *Icono Serveis Culturals*, *ItineraPlus* i *Cultruta*. Tot i que hi ha diferències clares entre elles (per exemple, només *Cultruta* utilitza de manera sistemàtica els ràdio-guies), totes tres ofereixen l'opció de

grups en català i en castellà, respecten el tema de la ruta i passen qüestionaris de qualitat. Aquesta anàlisi ens permet conèixer què està funcionant a altres llocs per tal de poder adaptar diversos aspectes a la nostra empresa. Quant a la tercera línia, passem a continuació a l'**anàlisi comparativa** de les quatre empreses:

Taula 12: Competència 1. Paseando Valencia

COMPETIDOR: Paseando Valencia				
Informació general: Empresa que es dedica a l'organització de rutes nocturnes teatralitzades per la ciutat de València i gimcanes.				
Catàleg	Promoció	Segmentació	Posicionament al mercat	Servei al client
-Ruta 1: "Ruta por la historia de la ciudad"	-La seva web	-Empreses (gimcanes)	-Productes familiars	-Reserva per telèfon (amb descompte)
-Ruta 2: "Leyendas, anécdotas y costumbres de la ciudad antigua"	-Portals turístics: www.valencia-cityguide.com , www.propostes.com	-Orientació cap a públic familiar (tot i que les rutes són nocturnes)		-És possible pagar en el moment de la ruta
-Ruta 3: "Piedras que hablan"	-Portals d'activitats: www.atrapalo.com			
-Ruta 4: "Tour teatralizado" Para grupos. Inglés/Italiano				
Gimcanes:				
Pàgina web: www.paseandovalencia.es			Posicionament web:	
-Imatge infantil.	-Poca freqüència d'activitats. No informació sobre hora i punt de trobada.	-Falta apartat de FAQ	-Page Rank 2/10	
-Poc dinàmica	-Rutes només en castellà	-No té newsletter	-Traffic Rank: 15.025	
-No hi ha vincles	-Poc actualitzada	-No hi ha enllaç per comprar	-Indexació: 51	
Fortaleses		Debilitats		
-Especialització al sector com a empresa de rutes nocturnes teatralitzades -Orientació familiar (polítiques de preu: gratuïtat per menors d'11 anys)		- Poca varietat temàtica - Feble posicionament web		

Taula 13: Competència 2. Turiart

COMPETIDOR: Turiart				
Informació general: Empresa que ofereix visites de turisme cultural en diferents idiomes per la Comunitat Valenciana				
Catàleg	Promoció	Segmentació	Posicionament al mercat	Servei al client
-Ruta 1: "A la luna de Valencia"	-La seva web	-Activitats diferenciades per grups, particulars, empreses, nens, etc.	-Empresa col·laboradora amb institucions (Turisme Comunitat Valenciana)	-Es poden fer reserves on-line previ registre on-line
-Ruta 2: "Ruta de los campanarios"	-Portals d'activitats www.valencia-cityguide.com , www.propostes.com	-Públic familiar (excursions fora de la ciutat, etc.)	-Orientació molt turística i comercial (combinació ruta+bus turístic)	-Gestió d'entrades per equipaments valencians (Bioparc, etc.)
-Excursions fora de la ciutat	-Membre Associació Cultura i Turisme:			-Servei de reserves a restaurants
-Rutes gastronòmiques				
-Gestió entrades				
-Cursos habilitació guia turístic				
Pàgina web: www.turiart.com			Posicionament web:	
-Imatge poc atractiva i web poc dinàmica	-Hi ha apartat FAQ'S i cercador activitats	-No hi ha enllaç per comprar, però sí per reservar	-Page Rank 3/10	
-Rutes en castellà, i altres idiomes prèvia reserva	-Opció de registrar-se per rebre informació comercial		-Traffic Rank: 8.549	
			-Indexació: 191	
Fortaleses		Debilitats		
-Ús de les xarxes socials (membre de twitter, facebook, flickr, etc.) -Organitza cursos de formació de guies		-Imatge estàtica -Feble posicionament web -Treball poc desenvolupat de fidelització i clients		

Taula 14: Competència 3. Procultur

COMPETIDOR: Procultur: Projecta Cultura i Turisme				
Informació general: Empresa que gestiona programes socioculturals, educatius i turístics				
Catàleg	Promoció	Segmentació	Posicionament al mercat	Servei al client
-Rutes turísticotemàtiques	-La seva web	-Administracions locals	-Proveïdora de serveis per ajuntaments, centres de joventut, etc.	-Activitats a mida de les necessitats
-Planificació sociocultural, programes oci nocturn, etc.	-Activitat comercial			
-Formació adults				
-Tallers i activitats				
Pàgina web: www.procultur.com			Posicionament web:	
-Informació sobre equip	-Imatges de les activitats		-Page Rank 3/10	
-Bloc	-No secció vincles		-Traffic Rank: 23.406	
			-Indexació: 52	
Fortaleses		Debilitats		
-Ben posicionada a l'àmbit institucional.		-Poca informació sobre contingut activitats		
-Ampli catàleg de serveis		-No newsletter		
-Bloc				

Taula 15: Competència 4: ArtValencia

COMPETIDOR: Art Valencia				
Informació general: Empresa que realitza visites guiades a València i tallers didàctics				
Catàleg	Promoció	Segmentació	Posicionament al mercat	Servei al client
-Visites guiades pel Centre, L'Albufera, Port America's Cup i circuit F1	-La seva web	-Centres escolars	-Organització esdeveniments	-Possibilitat de deixar mail i comentari a la web
-Visites guiades per centres escolars	-Activitat comercial	-Empreses	-Treball amb centres escolars	
-Organització esdeveniments		-Turistes		
-Tallers didàctics				
Pàgina web: www.artvalencia.com			Posicionament web:	
-Poc dinàmica	-No opció reserva activitats, compra, etc.		-Page Rank 4/10	
-No secció vincles			-Traffic Rank: 8.682	
-Imatge poc atractiva			-Indexació: 159	
Fortaleses		Debilitats		
-Premi de Qualitat Turística 2005. Instituto para la Calidad Turística Española		-Poca informació sobre continguts, horaris, reserves i compra		
-Experiència		-No newsletter		
		-Continguts poc atractius i molt turístics		

A partir d'aquests quadres resum hem elaborat una taula per comparar diferents aspectes de les quatre empreses: els productes/serveis, la informació, la funcionalitat, la tecnologia i el preu. Com podem observar, no hi ha cap empresa que obtingui la màxima puntuació en cap dels apartats, tot i que la millor posicionada quant a productes/serveis és Turiart, per l'àmplia gamma de productes que ofereix. Així mateix, veiem que els preus de totes elles es troben entre els 10€ i els 15€ que, segons el nostre estudi, és l'interval pel qual opta la major part dels nostres entrevistats.

Taula 16: Posicionament de la competència

Nom	Productes /Serveis	Informació	Funcionalitat	Tecnologia	Preu
Paseando Valencia	2	2	1	1	14 € (menors no paguen)
Turiart	4	3	3 (segmentació)	3 (registre on-line, venda atrapalo)	10-12€ (descomptes grans/ joves/ nens 6€)
Procultur	3	2	2 (poca informació)	2 (bloc/ xarxes)	12-15€
Art VLC	3	2	2 (poca informació)	1	14€ (menors no paguen)

1. baix 2. Mig baix 3. Mig 4. Mig alt 5. Alt

A més a més d'aquest quadre resum de la competència hem volgut aprofundir en les possibilitats que faciliten les noves tecnologies per fer un *benchmarking*, o mapa de posicionament web de la competència atenent a les següents variables de caire tècnic:

1. Quantes pàgines indexades a Google⁴⁰ té un lloc web.
2. Quin PageRank⁴¹ té un lloc web.
3. Quina posició ocupa aquest lloc web al ranking d'Alexa.com⁴².

Normalment, el *benchmarking* s'empra per conèixer la nostra posició respecte a les empreses amb les que competim. Tot i que la nostra empresa encara no es troba en funcionament, hem volgut fer el mapa de posicionament per conèixer on desitgem

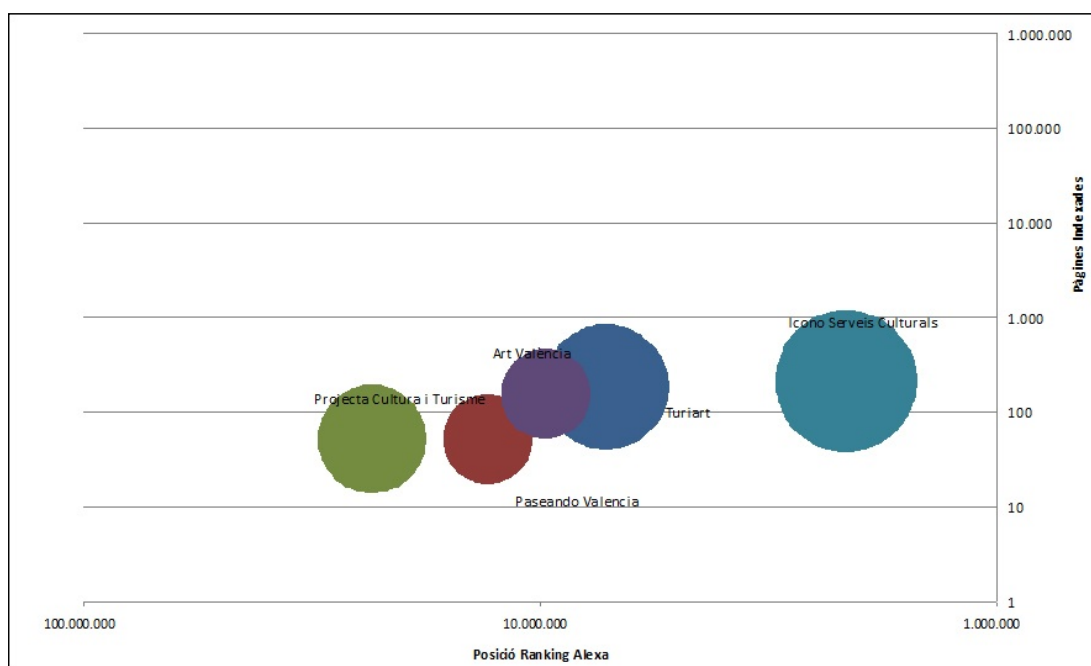
⁴⁰ Aquesta dada s'obté buscant al servidor Google "site:nomdeldomini.com", sense cometes i amb el nom del domini que ens interressi analitzar.

⁴¹ El PageRank (PR) és un valor numèric que representa la importància que una pàgina web té en Internet.

⁴² Alexa és una empresa que proporciona informació sobre el tràfic web d'altres llocs webs: www.alexa.com

estar situats i de quina manera podem fer-ho. A més a més de les quatre empreses que hem analitzat a la competència hem introduït les dades d'*Icono Serveis Culturals*, ja que és una de les pioneres del sector de les rutes culturals a Barcelona, té una bona pàgina web i una bona secció de vincles, com a possible exemple a seguir. D'aquesta manera, podem comparar la situació de les empreses de València amb la posició d'una empresa que es troba més propera a la nostra idea de negoci.

Figura 8: Mapa de posicionament web de la competència



Font: Elaboració pròpia

4.4. Agents: proveïdors i distribuïdors

4.4.1. Proveïdors

Com ja hem explicat adés, un dels factors que proporcionaran qualitat al projecte i ens permetran diferenciar-nos de la competència és l'ús d'un sistema de ràdio-guies que permeti una millor audició de la ruta als assistents. Es tracta d'una dinàmica habitual en altres ciutats i se sol utilitzar en museus i espais tancats ja que evita que el guia empri altaveus o forci la seva veu per ser escoltat pel grup. El guia parla des d'un transmissor i els assistents porten receptors i auriculars per seguir l'explicació.

Hi ha diferents empreses que distribueixen aquest tipus de producte a l'àmbit estatal. Nosaltres n'hem comparat quatre, dues de compra i dues de lloguer, per avaluar quina és la més adient per l'empresa i decidir per quina fórmula optem.

Taula 17: Comparativa proveïdors ràdio-guies.

	Ubicació	Lloguer/Venda	Preus
Flexigua	Madrid	Lloguer	2€/aparell dia
Fabulor Comunicacions	Barcelona	Lloguer	1,5€/aparell dia
EpronetSystem	Saragossa	Venda	kit 30 (3.130€)
DigitalVox	Saragossa	Venda	Kit 36 (4.499€)

Els proveïdors de lloguer ofereixen diferents avantatges, com ara el trasllat del material, fins mitja hora abans de la ruta, i posterior recollida per un preu de 2€ addicionals. Però, cal tenir en compte que aquesta opció només la podríem valorar si els proveïdors tinguessin delegació a València, cosa que no és el cas. Per tant, si optéssim per l'opció lloguer hauríem de negociar amb els proveïdors un lloguer a llarg termini que ens permeti disposar d'un nombre determinat d'aparells a llarg termini.

Pel que fa a l'opció de compra suposa una inversió excessiva, almenys al començament per una empresa de dimensions modestes com és la nostra. Vist tot això, el que més ens interessaria seria un lloguer a llarg termini perquè econòmicament resulta més viable. Tot calculant que durant un mes d'activitat fem una mitjana de 20 rutes (5 cada cap de setmana) amb aproximadament 15 assistents per ruta, trobem que només en concepte de lloguer de ràdio-guies destinem uns 450€ al mes. Ara bé, després d'estudiar altres fórmules observem que un *leasing*⁴³ pot ser l'eina de finançament que busquem. Mitjançant aquest mecanisme una entitat bancària compra el material i l'empresa que en farà ús paga un lloguer mensual durant un període determinat (el termini mínim és de 2 anys). El lloguer és una quantitat fixa en

⁴³ *Leasing* (segons La Caixa): Eina de finançament que permet a un banc finançar qualsevol bé d'ús durador destinat a finalitats empresarials o professionals. Els equips han de ser nous, amb un número de sèrie que els identifiqui. http://empresa.lacaixa.es/financiacion/leasing_es.html

cas de les operacions d'import reduït i quan finalitza aquest termini l'empresa arrendatària pot exercir l'opció de compra, després de fer el pagament del valor residual (generalment el valor de la darrera quota).

Si considerem que una maleta de 36 aparells, com les que ven DigitalVox, permet realitzar 1,8 rutes simultàniament (ja que hem calculat un màxim de 20 assistents per ruta) hi ha risc de necessitar més aparells que els que hem adquirit, així que optem per fer un *leasing* de dos kits de 36 aparells cadascun, amb els que podrem fer més de 3 rutes simultànies i potser fins a 4, en cas que no arribem als 20 assistents en cadascuna d'aquestes rutes. Així i tot, l'import de la compra serà de 8.998€, i si calculem que el contracte dura quatre anys haurem de dividir aquesta quantitat entre els 48 mesos, amb la qual cosa l'empresa haurà de pagar mensualment 187,45€, és a dir 263€ mensuals menys respecte al preu de lloguer que havíem calculat abans. A més a més, el *leasing* té altres avantatges com ara que evita el pagament de l'IVA de la compravenda, que corre a càrrec de l'entitat de *leasing*. Pel que fa a l'amortització, el *leasing* permet deduir de la base imposable de l'impost sobre societats fins al doble de l'amortització o el triple en el cas de pymes, cosa que redueix el cost financer-fiscal de l'operació.

4.4.2. Distribuïdors

Després d'estudiar les estadístiques sobre l'ús d'internet i la compra electrònica hem comprovat que l'ús d'internet és cada cop més habitual entre la població i de fet les reticències que pot suscitar la compra on-line comencen a ser superades i el creixement constant és una tendència que podem certificar a partir de l'anàlisi de les dades. A més a més, nosaltres hem volgut certificar que el nostre públic objectiu utilitza la xarxa com a canal de compra, i de fet el nostre estudi de mercat constata que un 82% dels entrevistats han comprat per internet alguna vegada. Per tot això, hem planificat una distribució principalment on-line, ja que creiem que és la via que més creixerà a partir d'ara, sobretot pensant que gran part del nostre públic serà gent jove habituada a les noves tecnologies. Tanmateix, la xarxa ofereix diferents canals a través dels quals realitzar la venda, així que hem elaborat un quadre amb les principals característiques d'aquests grups, tot atenent a la comissió que implicaria treballar amb cada canal i també si la competència els empra o no.

Taula 18: Quadre de distribuïdors

Tipus	Empresa	Comissió	Competència	Altres
Portals d'activitats	www.atrapalo.com	11% + IVA	Sí (Turiart)	Cal oferir un descompte
	www.lastminute.com	11% + IVA	No	Cal oferir un descompte
Clubs de cultura	www.clubcultura.com FNAC	No	Sí (PaseandoVLC)	Cal oferir un descompte
Canals d'entitats bancàries	www.servicaixa.com	10%+ IVA	No	-Pagament inicial 500€
	www.telentrada.com	10%+ IVA	No	-Demanen exclusivitat
	SERVIENTRADA: http://bancaja.es/servicios/servientrada/servientrada.aspx	12%+IVA	No	-Canal de Bancaixa
	www.entradas.com	10%+ IVA	No	-Adreçat a turistes madrilenys
Portals de compra col·lectiva	www.citydeal.com/valencia	Entre 5% i 15%	No	Cal oferir descompte alt (+de 40%).
	www.letsbonus.com/valencia	Entre 5% i 15%	No	Cal oferir descompte alt (+de 40%).
	www.groupalia.es	Entre 5% i 15%	No	Cal oferir descompte alt (+de 40%).
	www.offerum.com/valencia	Entre 5% i 15%	NO	Cal oferir descompte alt (+de 40%).

5. Pla de màrqueting

5.1. Estratègia de màrqueting

Un cop analitzat l'entorn a través de l'estudi PEST, l'anàlisi DAFO, l'estudi de la competència i fonamentalment del nostre estudi de mercat, podem plantejar una estratègia basada en la **diferenciació** i desenvolupada en quatre aspectes principals:

• Producte: la qualitat i la **innovació** seran els trets més significatius dels nostres serveis. Després d'estudiar la competència (i valorar les seves fortaleeses i debilitats) i d'avaluar els interessos del nostre públic potencial a partir de l'estudi de mercat, oferirem tres temàtiques principals: rutes històriques, rutes de llegendes i rutes gastronòmiques. Tot i això, tractarem d'adaptar aquests i altres productes a les necessitats canviants del públic i a demandes concretes i personals, per tal d'oferir un servei flexible, creatiu i innovador que respongui a les motivacions del client. Pel que fa a la **qualitat**, també hem tingut en compte l'estudi de mercat per tenir cura dels detalls millor valorats: que les rutes siguin amenes, la professionalitat del guia i la qualitat del contingut. A més a més, usarem la tecnologia per millorar la qualitat tècnica de la ruta, mitjançant l'ús de ràdio-guies. Tot tenint en compte altres de les opinions dels enquestats, tindrem cura de la mida dels grups (tractant que no sobrepassin un nombre de 20 persones), de la durada (per tal que no es faci excessivament llarga inclourem una pausa amb consumició) i del material complementari que proporcionarem a tothom que desitgi completar la ruta amb informació addicional, ja que són elements que poden millorar la qualitat general del servei.

• Atenció al client (ús del màrqueting relacional): el tracte amb el client serà un dels punts forts dels nostres serveis i un dels nostres objectius serà la seva **satisfacció** perquè d'aquesta manera podrà repetir l'experiència (i serà més fàcil fidelitzar-lo), recomanar-la (tractarem de fomentar el **màrqueting viral** o el boca-orella per captar nous clients) i **regalar-la** (recordem que un 65,5% dels entrevistats regalarien una ruta de manera probable o segura). Per tal d'assolir aquests objectius, a més a més de tenir cura del contingut i la forma de presentar el producte, necessitem conèixer la seva percepció sobre el producte i el seu grau de satisfacció. Per tant, repartirem qüestionaris d'avaluació després de cada ruta, cosa que ens permetrà d'una banda treballar una base de dades de clients, i d'altra banda, tenir un *feedback* regular dels nostres serveis, per tal d'avaluar aquells elements que funcionen, millorar els aspectes més febles, i també incorporar els suggeriments i idees dels clients per treballar nous continguts. En aquesta línia treballarem el màrqueting de

relacions, que consisteix bàsicament a captar usuaris, convertir-los en *leads*, o contactes comercials, transformar-los en clients després per finalment fidelitzar-los⁴⁴.

•Ús del màrqueting digital: la nostra **pàgina web** serà la principal tarja de presentació de l'empresa, i d'aquesta manera cal treballar-la a fons per tal d'incloure tota la informació que resulti interessant per l'usuari, un catàleg clar de productes i una presentació atractiva d'aquests (incloent-hi vídeos sobre les rutes, i una secció de vincles als canals de compra que interressi destacar en cada moment (en funció de les comissions que s'apliquin entre d'altres factors), a les xarxes socials, etc. La web inclourà l'opció de deixar dades personals per rebre un **butlletí** de novetats periòdic i tindrà una secció de comentaris dels clients. A més a més, desenvoluparem diferents tècniques dins del **màrqueting digital** per millorar el posicionament de l'empresa a l'espai web i al mercat, com veurem a l'apartat de promoció.

5.2. Pla d'acció comercial: producte

Tot i que amb el temps l'empresa pretén desenvolupar una àmplia gamma de productes i serveis, durant el primer any d'activitat es preveu la posada en marxa de només tres productes, que responen als interessos del nostre públic objectiu: dues rutes culturals i una ruta gastronòmica. Les dues rutes culturals van adreçades principalment al públic resident, mentre que la ruta gastronòmica s'adreça bàsicament a turistes de caire nacional i pretén oferir-los una activitat participativa en què faran un recorregut pel Mercat Central de València on podran conèixer els productes autòctons i fer-ne diferents degustacions. Evidentment, la segmentació aquí és flexible i ambdós tipus de producte poden atreure residents i turistes, però en principi considerem més lògica la segmentació.

⁴⁴ L'aplicació informàtica que farem servir per tal de desenvolupar aquestes accions s'anomena CRM (*Customer Relationship Manager*)

Taula 19: Descripció dels serveis

Serveis	Descripció	Trets principals	Estratègies de diferenciació	Avantatges	Client potencial
Ruta 1: Inquisitio	Ruta històricoliterària sobre la Inquisició a València (basada en la novel·la <i>Inquisitio</i> , d'Alfred Bosch)	-Itinerari de 2h 30min, inclosa pausa 30 minuts amb consumició. -Grups de màxim 20 persones. -Ús de ràdio-guies	-Temàtica: la competència no ofereix rutes basades en novel·les -Tracte post-venda: material complementari a disposició del client -Qualitat -Grups castellà/català	-Va més enllà del típic producte turístic. -Novel·la basada en fets històrics reals, permet parlar d'una època concreta i poc divulgada de la ciutat.	-Lectors de novel·la històrica. -Residents valencians. -Turistes nacionals
Ruta 2: Balansiya	Llegendes de la València àrab i medieval	-Ruta nocturna -Itinerari de 2h 30min, inclosa pausa 30 minuts amb consumició. -Grups de màxim 20 persones. -Ús de ràdio-guies	-Enfocament de la ruta: empreses de la competència ja organitzen rutes de llegendes teatralitzades. -Tracte post-venda: material complementari a disposició del client -Qualitat -Castellà/Català	-Recorregut nocturn per crear una atmosfera de temps llunyans.	-Residents valencians. -Turistes nacionals.
Ruta Gastronòmica	Ruta pel Mercat Central de València que inclou diferents degustacions	-Ruta per un entorn singular (l'edifici modernista del Mercat Central) i tast de diferents productes.	-Producte innovador. -Es poden sol·licitar tallers culinàries a mida (preu a negociar)	-Flexibilitat d'adaptació a les necessitats dels grups.	-Empreses -Turistes nacionals

5.3. Pla d'acció comercial: preu

Per tal de fixar els nostres preus seguirem el mètode basat en la demanda i el basat en la competència. Com hem vist abans a l'estudi de mercat, el nostre públic objectiu estaria disposat a pagar entre 10 i 15€ per una ruta cultural. Aquest interval

es correspon amb els preus de la competència, tot i que val a dir que les empreses que representen una competència directa tenen, en general, una menor proporció de despeses variables, ja que no inclouen consumició durant la ruta ni usen ràdio-guies. Tanmateix, cal considerar que en el cas de *Paseando Valencia* i les rutes nocturnes teatralitzades hi ha, a més a més del guia-conductor de la ruta dos actors que representen diferents personatges, amb la qual cosa el seu marge és més baix. Pel que fa als nostres serveis, fixem els preus mínims en uns 13€ per persona i ruta, tot considerant els diferents descomptes que s'aplicaran en funció dels intermediaris. Cal tenir en compte, però, que d'aquests 13€ que pagaria el client, s'hauria de descomptar una sèrie de despeses variables, com veiem a continuació, amb la qual cosa el marge de contribució unitari seria de 10,18€ per cada compra.

Taula 20: Despeses variables ruta temàtica

concepte	quantitat
Comissions (11%)	1,32 €
consumició per client	1,50 €
TOTAL	2,82 €

Així mateix, hem elaborat un quadre descriptiu amb els diferents preus per producte i sistema de pagament tot atenent també als preus que fixa la competència. Cal comentar, però, que al nostre catàleg figuren dos productes diferents: d'una banda les dues rutes específicament culturals, de les quals ja hem parlat, i d'altra banda la ruta gastronòmica, que té un preu més elevat, ja que hem d'incloure les diferents degustacions que s'oferiran al client. D'aquesta manera, hem tingut en compte les següents despeses variables.

Taula 21: Despeses variables ruta gastronòmica

concepte	quantitat
Comissions (11%)	1,65 €
consumició per client	5 €
TOTAL	6,65 €

Com veiem, en aquest cas el marge de contribució unitari és de 8,35€ per persona. Tot i ser més baix que en les rutes regulars considerem interessant incloure aquest servei com a estratègia per arribar a un tipus de públic diferent, provinent del món de l'empresa i del turisme forà.

Taula 22: Descripció de preus

Producte	Descripció	Preu competència	Sistema cobrament	Preu venda
Ruta 1: Inquisitio	Ruta historioliterària, amb consumició inclosa i ús ràdio-guies	12€ (adults) 10€ (estudiants i jubilats) NOTA: no inclou consumició ni ràdio-guia	-Paypal -Transferència -Canals ticketing	12 a 15 € (en funció dels diferents descomptes existents)
Ruta 2: Balansiya	Ruta nocturna de llegendes, amb consumició inclosa i ús ràdio-guies	12€ (amb reserva de 15 dies mínim) 14€ (sense reserva) NOTA: no inclou consumició ni ràdio-guia	-Paypal -Transferència -Canals ticketing	12 a 15 € (en funció dels diferents descomptes existents)
Ruta Gastronòmica	Degustació de productes gastronòmics valencians	16€ (Turiart)	-Paypal -Transferència -Canals ticketing	De 15€ a 20€ per persona

A més dels descomptes que s'aplicaran en funció del tipus de canal de distribució utilitzat i de les diferents campanyes promocionals que establim, l'empresa fixarà durant el primer any descomptes permanents d'un 20% als usuaris del Carnet Jove i als estudiants. Als exercicis successius s'estudiarà la possibilitat d'incloure altre tipus de descomptes específics, com per exemple pels aturats.

5.4. Pla d'acció comercial: distribució

Com ja hem comentat a l'apartat dels agents distribuïdors, l'empresa es planteja una estratègia de distribució *on-line*, és a dir, utilitzant una sèrie d'intermediaris que enllaçaran l'empresa amb els consumidors. La decisió d'operar amb canals electrònics respon a un doble objectiu: d'una banda, creiem que internet és, i serà, un canal de

compra i d'informació cada cop més habitual entre el nostre públic potencial. D'altra banda, les noves tecnologies faciliten a l'empresa la distribució ja que en la major part dels casos els costos són menors que en la distribució directa del producte mitjançant llocs de venda físics, etc.

Un cop estudiat el funcionament de moltes empreses semblants a diverses ciutats espanyoles, trobem que un gran nombre d'activitats culturals es distribueixen a través d'internet. En aquest sentit, els intermediaris més importants són Atrapalo.com⁴⁵, i els canals de *ticketing* de les entitats bancàries. Aquestes plataformes de venda resulten útils ja que aconseguixen reduir el nombre de contactes i transaccions per arribar a un determinat nombre de clients. A més a més, suposen també canals de promoció per l'empresa ja que es pot accedir al catàleg dels seus productes de diferents maneres. El fenomen dels canals de compra col·lectiva, d'aparició recent, també suposa una ferramenta per donar a conèixer el producte. Aquestes webs funcionen oferint descomptes sucosos (més d'un 40% sobre el preu de l'activitat) als seus usuaris (que han d'estar prèviament registrats). Per tot açò, no podem oblidar que la decisió de treballar amb tots aquests canals té un cost variable per cada venda efectuada, cosa que hem de tenir en compte a l'hora de calcular el benefici net de cada transacció. Tanmateix, creiem que és un cost que hem d'assumir un cop decidida l'estratègia de distribució per la qual hem optat. Així tindrem el següent mapa de distribució:

Taula 23: Mapa de distribució del producte

Ticketing	Portals d'activitats	Venda web	Compra col·lectiva
Servicaixa	Atrapalo	Paypal	LetsBonus, CityDeal
Entradas.com	Lastminute (val regal)	Transferència	Groupalia, Offerum

Val a dir que vendre a través de tots aquests canals alhora implica un seguiment diari, ja que cal controlar la progressió de vendes i l'amplitud dels grups. D'aquesta

⁴⁵ 53.000.000 milions de visites durant el 2009. 700.000 persones subscrites al newsletter: http://media.atrapalo.com/actividades/docs/atrapalo.com_act_publicidad_y_marketing_2010.pdf

manera, hem optat per una **distribució selectiva**, ja que tot i utilitzar múltiples canals, hem decidit utilitzar els intermediaris en funció de les característiques del producte, del segment de població al qual s'adrecen i de campanyes promocionals.

Taula 24: Mapa de distribuïdors i estratègia

Intermediari	Estratègia
Servicaixa	Venda de les rutes regulars/setmanals Segment públic local
Entradas.com	Venda de les rutes gastronòmiques Segment públic turista
Atrapalo	Venda de les rutes regulars/setmanals Possibilitat d'aplicar diferents descomptes en funció de les campanyes que establim Segment públic local/públic turista
LastMinute	Venda de vals-regal per rutes regulars Segment públic local/públic turista
Pàgina web	Venda de rutes regulars/setmanals, gastronòmiques, vals-regal. Segment públic local/públic turista
LetsBonus València	Venda de rutes promocionals/ extraordinàries Segment públic local
CityDeal València	Venda de rutes promocionals/ extraordinàries Segment públic local
Offerum València	Venda de rutes promocionals/ extraordinàries Segment públic local
Groupalia València	Venda de rutes promocionals/ extraordinàries Segment públic local

5.5. Pla d'acció comercial: promoció

Tot tractant de ser coherents amb l'estratègia de diferenciació plantejada i el perfil dels nostres usuaris hem tractat de definir la nostra estratègia de promoció en base a eines de màrqueting digital. Creiem, per tant, que la inversió en la nostra pàgina web és vital per tal de desenvolupar totes aquestes accions de comunicació i promoció. Així mateix, com veiem a continuació, moltes d'aquestes accions no suposen un cost econòmic directe per l'empresa, tot i que s'ha de tenir en compte la inversió de temps que implicaran. Tot i això, també hem definit tres accions de promoció més tradicionals, com ara una roda de premsa amb "tast de ruta" inclòs, en què els periodistes i assistents podran realitzar algun fragment de l'itinerari; accions de premsa

tradicionals, com ara l'elaboració de notes de premsa als mitjans i relacions públiques; i l'edició de *flyers* físics amb informació sobre els productes, promocions i informació sobre reserva i compra, que es repartiran entre els assistents de les rutes perquè tinguin informació sobre el ventall de productes que s'ofereixen i puguin repetir l'experiència o recomanar-la.

Taula 25: Accions de promoció

Descripció	Temporalitat		Cost	Resultats esperats
	Inici	Final		
SEO -Posicionament a cercadors	Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps	350 €	-Bona visibilitat de l'empresa a través del treball del PageRank i la rellevància
SEM -Publicitat als cercadors: pagament per clic i contractació de <i>banners</i>	Posada en marxa de l'empresa	Final del primer any	600 € (Adworks) 150€ (banners atrapalo)	-20 clics diaris amb Google Adworks (a raó de 0,20€ per clic) durant 300 dies -
Portals d'intermediació (veure 5.3. Distribució)	Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps	Comissions per cada compra*	-Augment del nombre de compres. -Augment de la visibilitat. -Increment de comentaris dels clients sobre la nostra activitat
EEmail Màrqueting (newsletters periòdics)	Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps (newsletter mensual)	0 €	-Mantenir un contacte periòdic amb els clients per informar-los sobre nous productes, promocions, etc.
Relacions Públiques a premsa on-line/off-line Accions: -Roda de premsa tradicional amb "tast de ruta" -Elaboració de notes de premsa i enviament als mitjans	<i>Prensa on-line:</i> Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps	0 €	-Difusió dels nostres serveis/ productes a diaris i premsa especialitzada. -Aconseguir notorietat de marca/ producte -Tràfic directe a través de google i enllaços -Augment de PageRank
	<i>Prensa off-line:</i> Posada en marxa de l'empresa	Segon mes d'activitat	Despeses ruta promocional. 100€	

Descripció	Temporalitat		Cost	Resultats esperats
	Inici	Final		
Social Media Màrqueting (xarxes socials). Accions: -Creació d'un bloc -Creació perfils a xarxes socials (facebook, twitter, etc.) i xarxes especialitzades turisme i cultura) -Creació canal Youtube amb vídeos dels serveis	Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps	0 €	-Notorietat de marca a través dels propis clients (credibilitat) -Atreure visites a la web -Obtenir informació sobre hàbits de consum del nostre públic objectiu -Interactuar amb clients i fidelitzar-los
Relacions Públiques a Blocs	Posada en marxa de l'empresa	Es mantindrà en el temps	0 €	-Donar a conèixer el servei (guanyar notorietat de marca) -Aconseguir enllaços a la nostra pàgina (=més PageRank i visites directes) -Implementar màrqueting viral
Flyers físics (per repartir durant les rutes)	Posada en marxa de l'empresa	Primer any d'activitat	200 €	-Que els usuaris rebin informació de la resta de productes i serveis i en puguin fer altres.
TOTAL PROMOCIÓ			1.400 €	

* Les despeses derivades dels acords amb els distribuïdors són considerades despeses variables, i per tant no es comptabilitzen en aquest apartat.

6. Pla jurídic i fiscal

6.1. Forma jurídica i constitució

Les característiques principals de l'empresa (dues sòcies, capital mínim de 3.005,06€, responsabilitat limitada al capital aportat i règim fiscal d'impost de societats) ens han fet considerar dues formes jurídiques: la Societat Limitada (S.L.) i una especialitat d'aquesta, la Societat Limitada Nova Empresa (S.L.N.E.). Tot i les moltes similituds entre ambdues, la segona ens proporcionava una sèrie d'avantatges, principalment la rapidesa per tramitar la constitució i posada en marxa del negoci i la possibilitat de fer-ho de forma telemàtica.

La SLNE es regeix per la Llei 2/1995, de 23 de març, de Societats de Responsabilitat Limitada i modificada per la Llei 7/2003, d'1 d'abril, de la Societat Limitada Nova Empresa.

A continuació facilitem un quadre amb les principals característiques d'aquesta nova forma jurídica:

Taula 26: Característiques de la SLNE

Característiques	Avantatges
-Especialitat de la Societat de Responsabilitat Limitada (SRL).	-Possibilitat de realitzar els tràmits de constitució i posada en marxa telemàticament, a través del DUE (Document Únic Electrònic)
-Capital social dividit en participacions socials i la responsabilitat limitada al capital aportat	-Possibilitat de constitució per procediment presencial amb els mateixos temps de resposta de notaris i registradors (48 hores)
-Hi pot haver un màxim de 5 socis, que han de ser persones físiques	-Objecte social genèric per permetre major flexibilitat, tot i que es pot establir també una activitat singular.
-Capital social mínim (3.012€) ha de ser integrat mitjançant aportacions dineràries en el moment de la constitució. Capital màxim (120.202€)	-Ús d'una denominació social especial que incorpora codi alfanumèric (ID-CIRCE) cosa que permet la seva obtenció en 24h.
-Objecte social genèric (major flexibilitat sense haver de modificar estatuts de la societat)	-No és obligatori tenir un llibre de registre de socis (perquè el reduït nombre de socis no ho fa necessari)
-Denominació social composta dels cognoms i el nom d'un dels socis més un codi alfanumèric únic.	-Mesures fiscals per ajudar a superar els primers anys d'activitat
-Es poden utilitzar uns estatuts socials orientatius que redueixen els temps de notaris i registradors	-Facilitats per continuar l'activitat com a societat de responsabilitat limitada
-Forma de presentació: presencial i telemàtica	
-Òrgans socials: Junta General de Socis i un Òrgan d'Administració unipersonal o pluripersonal.	

6.1.1. Tràmits de constitució

Taula 27: Tràmits de constitució de la societat

Tràmit	Descripció	Ubicació
Certificació Negativa de Denominació (CNN)	Obtenció certificat per acreditar que no existeix una altra societat amb el mateix nom	STT-CIRCE (Sistema de Tramitació Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas)
Dipòsit bancari	Ingrés del capital social exigít	Entitat Bancària
Escriptura pública	Els socis signen l'escriptura de Constitució de la Societat	Notari
Obtenció CIF provisional	Identificació de la societat a efectes fiscals. Termini de 30 dies des que s'atorga l'escriptura pública	STT-CIRCE
Liquidació impost sobre transmissions i actes jurídics documentats (ITPAJD)	En concepte de creació de la societat gravant-se a l'1% prenent com a base imposable el capital social. Termini: 30 dies des de la constitució de la societat	STT-CIRCE
Inscripció en el Registre Mercantil	El registre mercantil actua com a filtre per detectar possibles errors en el procés de constitució	STT-CIRCE
Sol·licitud CIF definitiu	Substitueix el provisional. El definitiu s'ha d'obtenir en un termini de 6 mesos des de la constitució	STT-CIRCE

6.1.2. Tràmits de posada en marxa

Taula 28: Tràmits de posada en marxa

Tràmit	Descripció	Ubicació
Alta IAE (Impost Activitats Econòmiques)	Grava l'exercici d'una activitat econòmica	Administració d'Hisenda
Presentació declaració censal	Declaració de començament, modificació o cessament d'activitat.	Administració d'Hisenda

Tràmit	Descripció	Ubicació
Tràmits tresoreria general, seguretat social	Assignació d'un número de Seguretat Social, afiliació de l'empresa a la Seguretat Social, alta en el règim de seguretat social	STT-CIRCE
Llibre de visita	Llibre obligatori on s'anoten diligències que practiquen els inspectors de Treball	Conselleria de Treball
Llibre de matrícula	Llibre on seran inscrits els treballadors en el moment que inicien la prestació de serveis	Conselleria de Treball.

6.1.3. Despeses de constitució del negoci

Quant a les despeses derivades de la constitució de l'empresa fem una previsió de 2.500€ en concepte de despeses de certificació del nom de l'empresa, constitució de l'escriptura pública, publicació al registre mercantil, impost d'actes jurídics, taxes diverses i llibres oficials:

6.2. Obligacions comptables

La comptabilitat és una ferramenta informativa del negoci tant a l'àmbit intern, perquè ens permet conèixer la situació de l'empresa, com a l'àmbit extern, ja que els clients, creditors o institucions que es relacionen amb ella tenen el dret de conèixer la capacitat de l'empresa i els seus resultats. L'activitat comptable d'una empresa té un fonament legal i es regula per l'article 25 del Codi de Comerç, que indica que tot empresari ha de portar d'una manera ordenada l'activitat comptable per tal que es pugui realitzar un seguiment de les operacions i una revisió periòdica de balanços i inventaris. Per tal de presentar la comptabilitat d'una empresa s'ha de seguir la normativa recollida al Pla General de Comptabilitat, aprovat pel Reial Decret 1643/90 de 20 de desembre⁴⁶, que conté les següents parts: principis comptables, quadre de comptes, definicions i relacions comptables, comptes anuals i normes de valoració.

Per tot això, les principals obligacions comptables que tindrà l'empresa són:

⁴⁶ BOE, 27 de desembre de 1990.

1. **Seguiment dels llibres comptables:** llibre d'inventaris i comptes anuals (cada trimestre s'hauran de fer balanços de comprovació amb sumes i saldos i l'inventari de tancament d'exercici i els comptes anuals) i llibre que recull les operacions relatives a l'activitat de l'empresa (aquesta mena de diari de l'empresa facilita el procés de liquidació trimestral de l'IVA).

2. Com que és una SLNE, la comptabilitat es fa a través d'un **únic registre** (en lloc de quatre llibres diferents en el cas de la resta de societats mercantils: llibre d'actes, llibre registre d'accions nominatives, llibre registre de socis, llibre registre de contractes).

3. Els llibres s'han de **conservar** durant almenys sis anys a partir de l'últim moviment.

4. Segons l'article 34 del Codi de Comerç, l'empresari ha de formular els **comptes anuals**: el balanç, el compte de pèrdues i guanys i la memòria. Aquests comptes s'han de dipositar al Registre Mercantil, durant el mes següent de la seva aprovació.

6.3. Obligacions fiscals

L'article 31 de la Constitució Espanyola diu "tots contribuiran al sosteniment de les despeses públiques d'acord amb la seva capacitat econòmica". D'aquesta manera, la nostra empresa haurà de satisfer una sèrie de tributs per tal d'acomplir el que diu la Constitució.

Cal diferenciar entre tres tipus de tributs: les taxes (que hem de satisfer quan fem un ús privat i ens aprofitem d'una manera especial d'un bé del domini públic), les contribucions especials (tributs que realitzem per dur a terme obres públiques o establir serveis públics amb la intenció d'aconseguir un benefici o augment de valor dels nostres béns), i impostos (els tributs que la nostra empresa ha de reconèixer per tenir un negoci, posseir un patrimoni, circular béns i per tenir adquisició o despesa de renda). Entre els impostos que més ens afecten trobem:

-Impost sobre la Renda de les Persones Físiques: es tracta d'un tribut directe de naturalesa personal i subjectiva. L'IRPF no afecta les empreses amb forma jurídica

de Societat Limitada o Societat Anònima, però cal tenir-lo en compte a l'hora de contractar treballadors, ja que se'ls haurà de facilitar el document 190 perquè puguin tramitar l'IRPF.

-Impost sobre Societats: es tracta d'un impost de caràcter directe i personal que grava la renda de societats i altres entitats jurídiques. Depèn directament dels beneficis que obtingui l'empresa.

-Impost sobre el Valor Afegit: de caràcter indirecte. L'empresa l'haurà d'aplicar a l'hora d'entregar béns i prestar serveis. Aquest és l'IVA repercutit. L'IVA suportat es dona quan la nostra empresa compra directament béns o serveis, i es transmet l'impost. L'IVA que s'aplica depèn dels béns, productes i serveis. La diferència entre IVA pagat als proveïdors (IVA suportat) i el cobrat als clients (IVA repercutit) serà la quantitat per la qual l'empresa serà creditora o deutora d'Hisenda. Si la quantitat és negativa, Hisenda ha de compensar aquest import al trimestre següent. La declaració de l'IVA es fa cada tres mesos i quan finalitza el període es presenta una declaració anual de l'IVA.

-Impost sobre Activitats Econòmiques: És un tribut directe ja que l'empresa s'ha de donar d'alta en l'activitat empresarial. Com que la nostra empresa facturarà menys d'1.000.000€ no ens afecta.

6.4. Patents i marques

En principi haurem de registrar només una marca: el nom CLIOTUR. El cost previst per aquesta acció és de 250€.

També adquirirem dos dominis d'internet amb aquest nom: www.cliotur.com i www.cliotur.es. El cost per domini serà d'uns 8€ anuals, amb la qual cosa el total anual per compra de dominis serà de 16€.

7. Pla de producció

7.1. Planificació temporal

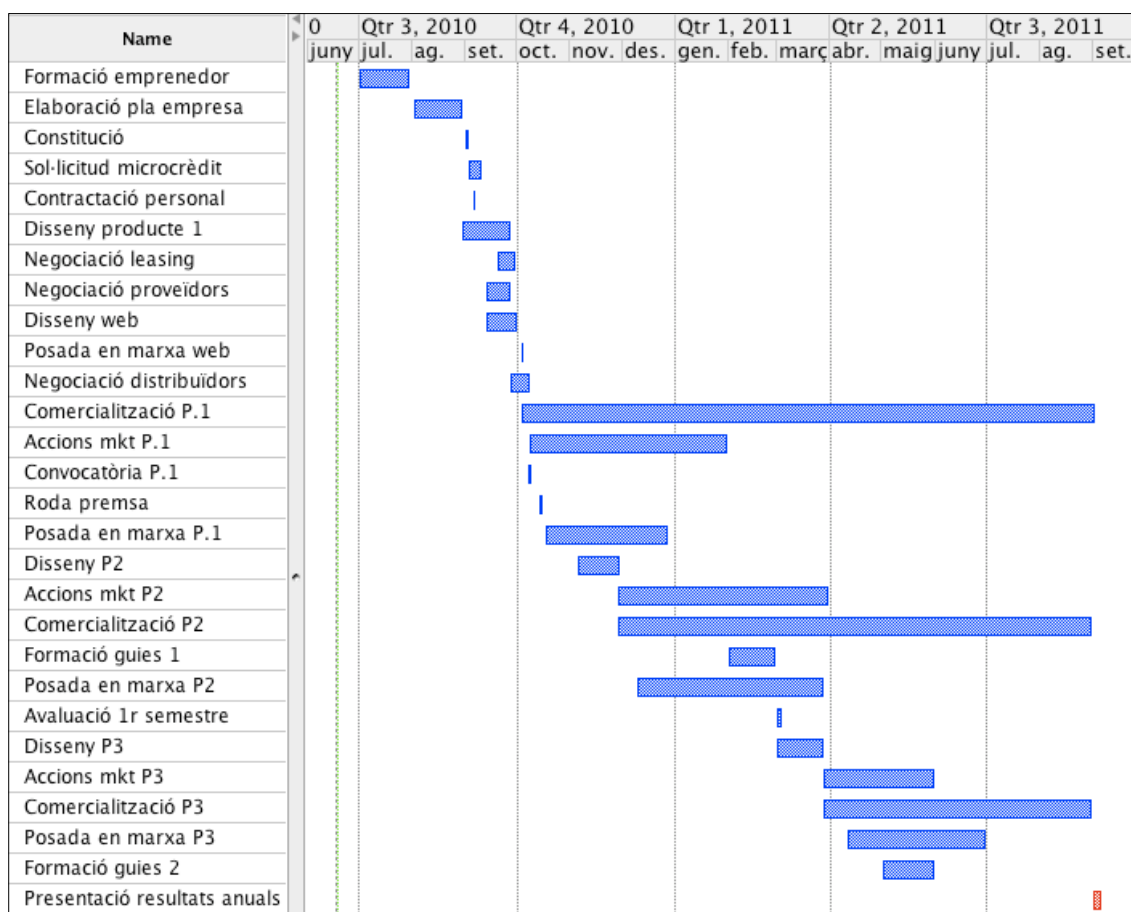
Hem elaborat un cronograma de l'activitat del primer any basada en els següents eixos:

1. **Previ.** Abans de la constitució com a societat s'ha previst un període de formació de l'emprenedor en què s'elaborarà el pla d'empresa que necessitem per negociar amb entitats bancàries i diferents actors implicats. Temporalitat prevista: 2 mesos
2. **Constitució i posada en marxa.** Un cop disposem del pla d'empresa engegarem els tràmits per constituir la societat, contractar l'emprenedor, i negociar l'obtenció de crèdits, leasing, etc. Temporalitat prevista: 1 mes. D'altra banda, contemplem també aquí el desenvolupament d'aspectes intrínsecs al funcionament de l'empresa, com ara el disseny i posada en marxa de la web, entre d'altres.
3. **Desenvolupament de productes.** Com que durant el primer any d'activitat posarem en marxa tres tipus de ruta, hem establert dinàmiques semblants per cadascun d'elles: disseny, un període de comercialització, etapa d'accions de màrqueting i finalment la posada a la venda del producte. La principal diferència entre el primer i els altres dos és que realitzarem una roda de premsa, com a acció de promoció, per tal de donar a conèixer tant el producte com la nova empresa. D'aquesta manera trobem que el primer producte el començarem a realitzar durant el segon mes d'activitat, el segon durant el quart mes d'activitat. El tercer sortirà a la venda durant el sisè mes d'activitat, per tal de donar temps perquè els altres dos projectes s'assentin i madurin.
4. **Formació.** Durant els primers mesos està previst que l'emprenedor sigui també el guia dels grups, però, a partir del mes cinquè d'activitat, en què esperem un increment de la demanda començarem a formar guies. Aquí s'han establert dos períodes de formació, el primer durant el cinquè

mes d'activitat (dos productes al mercat) i un altre durant el vuitè mes d'activitat (tres productes al mercat).

5. Avaluació. A més de la presentació del compte de resultats a finals del primer any d'activitat hem fixat una avaluació del projecte a finals del primer semestre, per comprovar si les previsions de vendes es corresponen amb les que havíem definit i en cas que no sigui així plantejar accions promocionals o canvi d'estratègies. Aquesta avaluació també ens permetrà conèixer les valoracions dels clients i introduir millores.

Figura 9: Diagrama Gantt planificació anual



7.2. Prestació del servei

7.2.1. Producció

Per tal de desenvolupar el producte trobem les següents fases:

a. Disseny de producte: inclou la idea, la documentació, la redacció del guió i l'elaboració d'un mapa d'itinerari.

b. Comercialització del producte: un cop s'ha enllestit el disseny del producte es negocia amb els intermediaris la seva distribució, s'elabora un calendari de serveis, s'estableixen diferents accions promocionals i finalment es posa a la venda.

c. Recepció de sol·licituds: tant si parlem de compra directa (a través de la nostra web, mitjançant transferència, etc.) com de compra a través d'intermediaris haurem d'elaborar llistes de clients que han comprat o reservat cada ruta.

d. Confirmació: Si hi ha un grup mínim de cinc persones per realitzar la ruta, donarem la confirmació al client i li proporcionarem dades sobre data, hora, i lloc de trobada així com el contacte del guia corresponent. Si el grup no arriba a cinc persones el servei es cancel·la tot i que els clients podran reservar un altre dia.

e. Prestació del servei: La ruta tindrà una durada d'unes dues hores i mitja i cap a la meitat de la ruta farem una pausa a cafeteries, bars, etc. (establiments amb els quals haurem negociat prèviament el tipus de consumició inclosa i la reserva d'espai pel grup). Aquesta pausa servirà no només per descansar i controlar els temps perquè l'activitat no es faci massa feixuga, sinó també per passar qüestionaris als clients perquè valorin el servei prestat. Aquests qüestionaris aprofiten per fer un seguiment de qualitat del servei i també per obtenir les dades dels clients (sempre que les proporcionin i seguint la Llei de Protecció de Dades). D'aquesta manera ampliarem la nostra base de dades i els usuaris es podran subscriure al nostre butlletí electrònic, obtenir informació addicional sobre la ruta que han fet, etc. Els qüestionaris també seran útils a l'hora de plantejar nous productes i serveis, ja que inclouran un apartat de suggeriments i d'idees. Així mateix, aprofitarem per passar-los un flyer físic amb informació de contacte de l'empresa i catàleg de productes.

f. Recepció d'avaluació dels consumidors. Després de la realització del servei analitzarem les opinions dels clients, actualitzarem les dades, i en cas que ho hagin demanat els proporcionarem material addicional i/o els subscriurem al nostre butlletí. En el cas dels intermediaris caldrà fer un seguiment dels comentaris dels clients publicats, ja que en alguns d'ells són molt importants a l'hora d'ordenar els productes per rellevància (els més i millor valorats apareixen en les primeres posicions).

g. Factura i cobrament. Al final de mes es farà una factura a cada intermediari que inclogui les vendes que se n'hagin fet.

7.2.2. Costos fixos i variables

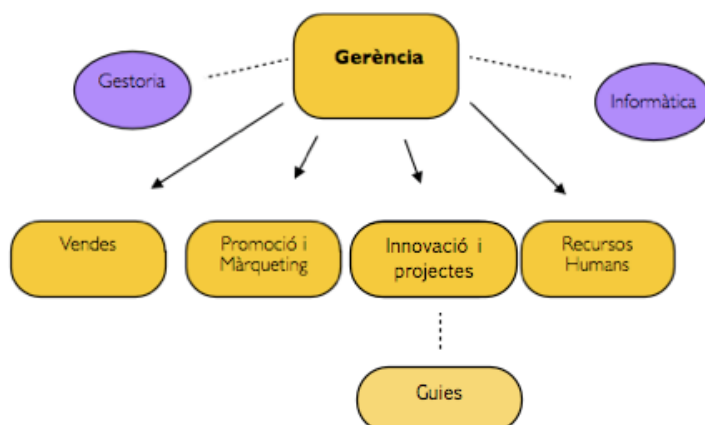
Taula 29. Despeses fixes i variables

COSTOS			
FIXOS. ANY 1	30.925,50 €	VARIABLES	
PATENTS I MARQUES	250 €	PRODUCTE 1 I 2 (i.i.)	
SUBMINISTRAMENTS	1320 €	Consumició client	1,5 €
Telèfon, fax, internet	1320 €	Comissions (11%)	1,32 €
DESPESES DIVERSES	4.555,5	TOTAL 1+2	2,82 €
Gestoria	1.800 €	PRODUCTE 3 (i.i.)	
Material oficina	240 €	Consumició client	5 €
Leasing ràdio-guies	2249,5	Comissions (11%)	1,65 €
Domini web (.com i .es)	16 €	TOTAL 3	6,65 €
Manteniment web	250 €		
PERSONAL	24.800 €		
Nòmines	17000 €		
Seguretat Social	5.400 €		
Pagament Autònoms	2.400 €		

7.3. Recursos Humans

7.3.1. Organització

Figura 10: Organigrama de l'empresa



Tot i que al començament l'empresa comptarà només amb un treballador estable autònom, que serà una de les sòcies emprenedores, s'ha volgut crear un organigrama que tingui en compte les diferents àrees de treball relacionades i que impliqui una relació clara de les tasques a desenvolupar perquè quan l'empresa creixi els llocs de treball necessaris estiguin clarament definits. A continuació descrivim en un quadre les característiques dels llocs de treball:

Taula 30: Àrees de treball de l'empresa

	Tasques	Capacitació i Coneixements tècnics
Àrea 1: Gerència	-Responsable de la gestió integral del negoci -Coordinació i supervisió de les diferents àrees	-Titulat superior -Gestió i administració d'empreses. -Coneixements comptables, legals, culturals, idiomes, relacions públiques.
Àrea 2: Promoció i màrqueting	-Disseny de campanyes de promoció -Actualització i manteniment de web, xarxes socials, etc. -Contractació publicitat	-Titulat superior -Comunicació -Màrqueting i RRPP -Màrqueting digital

	Tasques	Capacitació i Coneixements tècnics
Àrea 3: Vendes	-Captació, fidelització i seguiment de clients -Control post-venda -Contacte i negociació amb canals de distribució	-Titulat superior -Màrqueting relacional -RRPP
Àrea 4: Innovació i projectes	-Desenvolupament de nous continguts. -Documentació i disseny de rutes -Disseny de projectes -Coordinació i supervisió de guies	-Titulat superior -Humanitats: interès cultural/artístic -Turisme cultural: experiència en elaboració, organització i gestió de rutes i serveis culturals.
Àrea 5: Recursos Humans	-Elaboració de plans de formació -Selecció i formació de personal	-Titulat superior -Coneixements de Psicologia i Relacions Laborals -Experiència sector cultural i turístic

A més a més, segons es pot veure a l'organigrama, hi ha dues àrees externalitzades: la de gestoria i la d'informàtica, ja que requereixen coneixements tècnics que no tenen les emprenedores i que s'obtindran a través del pagament d'empreses externes.

Sens dubte, una de les peces fonamentals de l'empresa en matèria de Recursos Humans són els guies que realitzaran les rutes, ja que seran les persones que estaran en contacte directe amb el client i seran la cara visible de l'empresa, i per tant transmetran una determinada imatge. Durant el primer any, com hem assenyalat, serà una de les dues sòcies emprenedores qui realitzarà aquesta tasca, però cal preveure la formació de guies externs per quatre motius principals:

1. Demanda imprevista. Si la guia regular està ocupada i hi ha necessitat d'organitzar un altre grup.
2. Creixement. Si el creixement de l'empresa és més ràpid del que hem previst. En aquest cas necessitarem tenir eines per poder créixer i la formació de guies especialitzats és bàsica.
3. Realització regular de rutes a partir del segon any. Amb aquesta previsió cal formar guies amb antelació.

4. Requeriments especials. Per exemple, una ruta per un grup en un altre idioma. Tot i que en principi els turistes estrangers no són el nostre públic objectiu hem de disposar de ferramentes per donar resposta a diferents tipus de demanda.

7.3.2. Pla de formació

Sense oblidar que la nostra planificació es basa en una estratègia de diferenciació a partir de la innovació i la qualitat, i per tal de ser coherents amb aquesta línia, necessitem que el personal que tinguem al nostre càrrec conegui la missió i els objectius de l'empresa i els trets principals que la distingeixen. Tanmateix, tampoc no oblidem que per tal d'experimentar una millora contínua les emprenedores mateixes necessiten formació per tal de potenciar les seves habilitats i adquirir-ne de noves. Per tant, trobem els següents **objectius**:

-Per les emprenedores:

- Complementar la seva formació i experiència amb cursos i tallers específics relacionats amb el turisme cultural, la gestió d'empreses de caire cultural, noves eines de comunicació i màrqueting digital, etc.
- Adquirir coneixements sobre coordinació i direcció d'equips.

-Pels guies:

- Conèixer l'empresa i el seu funcionament, per tal que es familiaritzin amb el tipus de producte que s'ofereix i de quina manera es presenta al client.
- Formació específica sobre atenció al client, gestió de queixes i comunicació efectiva.
- Tot i que seran guies habilitats, hauran de rebre formació concreta sobre el producte i continguts que tracta l'entitat, perquè el seu treball sigui coherent amb la cultura de l'empresa.

Quant a la **metodologia** que s'utilitzarà per la formació de guies i emprenedores hi haurà una combinació de cursos externs (sobretot en el cas de les emprenedores) i formació en l'empresa i al lloc de treball (en el cas dels guies).

La formació en l'empresa se centrarà a oferir al nou personal una visió general de l'entitat per tal que coneguin el seu funcionament i quina és la seva missió i objectius principals. Aquesta formació serà bàsica perquè puguin transmetre als clients els valors de l'empresa. Així mateix, els guies rebran informació sobre els productes i serveis que es desenvolupen i de quina manera es presenten al client, perquè puguin adaptar els seus coneixements a les necessitats de l'empresa. Abans de realitzar cap ruta, els guies treballaran el guió de l'itinerari per conèixer la temàtica i adaptar-se a ell.

La formació específica al lloc de treball implica que durant la primera o les primeres rutes, els nous guies seran acompanyats per les guies regulars. D'aquesta manera, l'empresa podrà avaluar directament la professionalitat del guia, si transmet els valors de l'empresa, si els clients queden satisfets, etc., i servirà per fer una millora posterior.

7.3.3. Pla de contractació

Taula 31: Contractació

	Salari net anual	Jornada treball	Tipus contracte	Seguretat Social	Costos (anuals)
Lloc 1: Gerent	17.000 €	Jornada completa	Indefinit	5.400 €	22.400 €
				TOTAL: 22.400€	

En cas que sigui necessari contractar guies externs per fer alguna ruta se'ls pagarà mitjançant factura o se'ls contractarà puntualment quan sigui necessari. El primer any cobrirem els serveis amb el treball de l'emprenedora treballadora, però a partir del segon any sí que hem incrementat la partida de personal per fer front a aquestes despeses puntuals.

8. Pla econòmic i financer

8.1. Pressupost d'inversions

Al pla d'inversions inicial hem contemplat les despeses de constitució i les de posada en marxa del negoci. Com es pot veure a la taula no hi ha cost d'ús d'instal·lacions, ja que l'oficina s'ubicarà a casa de l'emprenedora, almenys durant els primers anys d'activitat. Així mateix, hem inclòs al concepte "altres actius intangibles" les despeses derivades de la compra de dominis i el disseny i posada en marxa de la web de l'empresa. Pel que fa a la "publicitat i promoció", hem destinat una quantitat inicial que destinarem a accions de posicionament i edició de flyers, entre d'altres accions.

Taula 32: Inversions inicials

Concepte	Valor (€)
Despeses constitució	2.500 €
Instal·lacions	0 €
Equip informàtic	1000 €
Altres actius intangibles	3.016 €
Caixa inicial	6.000 €
Subministraments	200 €
Publicitat i promoció	1.400,00 €
TOTAL INVERSIONS	14.116 €

8.2. Pressupost de finançament

Taula 33: Finançament

Concepte	Valor (€)
Aportacions capital	6.000 €
Deutes Llarg Termini	15.000 €
Crèdit	15.000 €
TOTAL FINANÇAMENT	21.000 €

Quant al finançament de l'empresa trobem dues vies principals: **l'aportació de capital** i els **deutes a llarg termini**. En el primer cas, les dues sòcies capitalistes aportaran una quantitat de 3.000€ cadascuna, amb la qual cosa l'empresa disposarà d'un capital social de 6.000€. En el segon cas, trobem un micro-crèdit de 15.000€, En aquest cas l'hem considerat un deute a llarg termini perquè el mantindrem durant cinc anys. La raó de demanar aquest crèdit és per ser capaços d'afrontar moments de falta de liquiditat. Aquest crèdit el sol·licitarem a l'Institut de Crèdit Oficial⁴⁷ (ICO) dins la línia ICO-EMPREDORS, ja que ens ofereix una sèrie d'avantatges com ara un termini d'amortització de tres a anys (sense carència pel pagament de principal) i sobretot un tipus d'interès fixe d'un 1,65%. En cas de no obtenir aquest crèdit optariem per demanar-lo a la Fundació Internacional de la Dona Emprenedora⁴⁸ (FIDEM), que preveu un termini d'amortització màxim de 5 anys, tot i que el tipus d'interès fixe és una mica més alt (5%). En ambdós casos ens estalviem les comissions d'apertura.

8.3. Previsió de vendes (primer any)

Taula 34: Vendes primer any

Mes	Nombre vendes		Preu ruta/ persona (i.i.)	Nombre rutes	TOTAL €
1- Setembre	0		0,00 €	0	0,00 €
2- Octubre	180		13,00 €	12	2340 €
3- Novembre	180		13,00 €	12	2340 €
4- Desembre	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €
5- Gener	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €
6- Febrer	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €
7- Març	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €

⁴⁷ <http://www.ico.es/web/contenidos/0/171/index>

⁴⁸ <http://www.fidem.net/programa-microcrèdits>

Mes	Nombre vendes		Preu ruta/ persona (i.i.)	Nombre rutes	TOTAL €
8- Abril	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €
	P3:	60	15,00 €	4	900 €
9- Maig	P1:	150	13,00 €	10	1950 €
	P2:	75	13,00 €	5	975 €
	P3:	60	15,00 €	4	900,00 €
10- Juny	P1:	150	13,00 €	10	1.950,00 €
	P2:	75	13,00 €	5	975,00 €
	P3:	120	15,00 €	8	1.800,00 €
11- Juliol	P1:	150	13,00 €	10	1.950,00 €
	P2:	75	13,00 €	5	975,00 €
	P3:	120	15,00 €	8	1.800,00 €
12- Agost	P1/2:	150	13,00 €	10	1.950,00 €
	P2:	75	13,00 €	5	975,00 €
	P3:	120	15,00 €	8	1.800,00 €
TOTAL (i.i.)					38.205,00 €

Per fer aquesta previsió hem tingut en compte les següents consideracions:

1. Durant el primer any d'activitat **l'emprenedora** serà també **guia** de les rutes. Només en cas que sigui necessari es contractaran els serveis d'un altre guia extern.
2. Durant els dos primers mesos d'activitat (a partir de la posada en marxa del **primer producte**) només tindrem al catàleg un tipus de ruta que farem tres cops durant el cap de setmana (divendres, dissabte i diumenge a la tarda).
3. El **segon producte** el posarem en marxa durant el tercer mes d'activitat, en què calculem uns quatre serveis setmanals (divendres a la tarda, dissabtes al matí i a la tarda, diumenges al matí) entre els primers dos tipus de ruta.
4. El **tercer producte** s'oferirà a partir del mes 8 d'activitat. Es tracta del producte més turístic i per tant pensem que seran els mesos d'estiu els més favorables per la seva explotació. Tot i això, calculem unes 8 rutes gastronòmiques

mensuals, és a dir dues rutes a la setmana durant els mesos de juny, juliol i agost. Prèviament s'oferirà un cop per setmana.

5. Hem calculat que durant el primer any no arribarem al 100% d'ocupació i els grups estaran formats per unes 15 persones, tot i que en cas que tinguem demanda podran arribar a les 20 persones per grup. Tindran un mínim de 5 persones.

6. Les vendes s'incrementaran significativament a partir del segon i tercer any, un cop l'empresa sigui coneguda i s'hagi pogut treballar una base de dades de clients. A partir del segon any potenciarem els serveis adreçats a grups i empreses que ens permetran obtenir ingressos per activitat durant la setmana, de manera que el cap de setmana ens continuarem adreçant a turistes i residents. Ampliarem també el catàleg de productes incloent-hi programes específics de gimcanes temàtiques, tallers participatius i activitats a mida. A més a més, tot i que les vendes augmentaran a partir del segon any, calculem una reducció de les despeses variables, ja que s'incrementarà la venda directa i el tracte personal amb el client final, amb la qual cosa pagarem menys comissions als intermediaris.

8.4. Càlcul del punt d'equilibri

Com que la nostra empresa produeix diversos productes amb diferent proporció de despeses variables, per tal de determinar el punt d'equilibri hem optat per calcular la mitjana de despeses variables i la mitjana de preu de ruta en base a la previsió de vendes que hem determinat prèviament i el percentatge de participació de cadascun dels tres productes en les vendes totals.

D'altra banda hem volgut treballar amb quantitats netes i per tant hem tret l'IVA del preu de venda i de les despeses variables, tot considerant que l'impost corresponent als nostres serveis i a les comissions que pagarem als intermediaris és del 18% i el corresponent a restauració (consumicions incloses a la ruta) és del 8%⁴⁹. Així doncs, tenim una despesa variable de 2,49€ als productes 1 i 2, i una despesa

⁴⁹ Segons la nova normativa vigent des de juliol de 2010.

variable de 6,01€ al producte 3. Pel que fa al preu de venda sense IVA, tenim 11,01€ en el cas dels productes 1 i 2, i 12,71€ en el cas del producte 3.

Taula 35: Relació d'ingressos i costos⁵⁰

	CVU	P.V.	Q	MU	MCR	Ingrés net	%venda	CVT	MCT
P1	2,49	11,01	1710	8,52 €	77,38	18.827,10 €	58	4.257,90 €	14.569,20 €
P2	2,49	11,01	675	8,52 €	77,38	7.431,75 €	23	1.680,75 €	7.408,98 €
P3	6,01	12,71	480	6,70 €	52,71	6.100,80 €	19	2.884,80 €	6.081,95 €
TOTAL VENDES			2865	TOTAL:		32.359,65 €	100	8.823,45 €	28.060,13 €

Per tant, després de multiplicar el cost variable unitari pel percentatge d'ingressos de cada producte, sumem els tres resultats i dividim la quantitat resultant per 100. D'aquesta manera el nostre cost variable mitjà és de 3,15€.

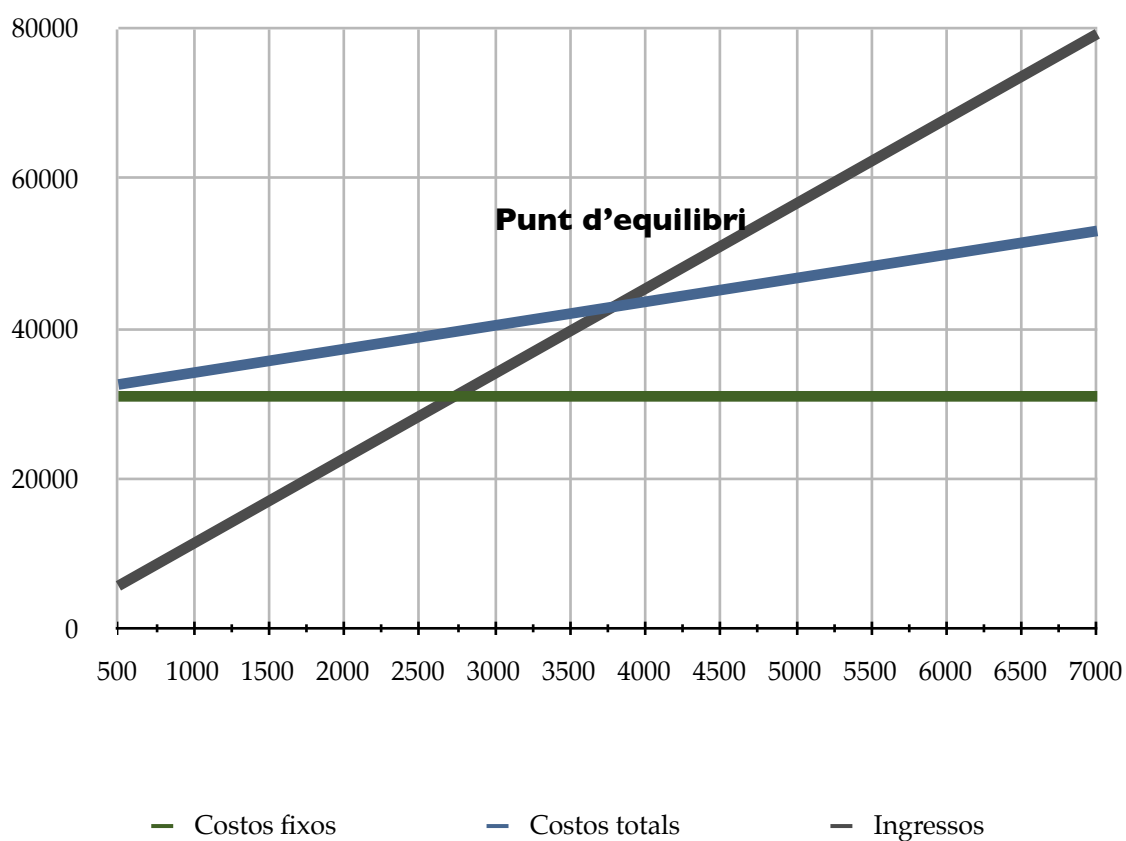
Per tal de calcular el preu de venda mitjà, multipliquem el preu sense IVA pel percentatge d'ingressos de cada producte, sumem les tres quantitats i dividim el resultat per 100. Per tant, obtenim un preu mitjà d'11,32€.

Com podem observar a la gràfica següent arribarem al punt d'equilibri amb 3.785,25 vendes anuals. Mensualment hauríem de vendre 315,43 rutes (78,85 compres/setmana). Si dividim aquestes vendes setmanals entre 20 persones que poden formar cada grup obtindrem 3,9 rutes. Si les concentrem al cap de setmana podríem tenir una ruta divendres, dues dissabte i una diumenge, per exemple. Hem de tenir en compte, però, que es tracta del nostre primer any d'activitat, amb la qual cosa cal preveure que durant els primers mesos d'activitat no tindrem un gran nombre de vendes i creiem que els grups no arribaran al 100% d'ocupació. És un any en què invertirem recursos per tal de donar-nos a conèixer i considerem poc probable arribar al punt d'equilibri durant aquest primer exercici, ja que hem calculat una quantitat total de vendes de 2.865 i per tant ens faltarien 920,23 per assolir el punt mort, al qual arribarem durant el segon exercici d'activitat, un cop l'empresa hagi millorat el seu posicionament al mercat.

⁵⁰ Abreviatures: CVU (Cost Variable Unitari), PV (Preu Venda), Q (Quantitat), MU (Marge Unitari), MCR (Marge Contribució Relatiu), CVT (Cost Variable Total), MCT (Marge Contribució Total).

Figura 11: Punt d'equilibri

Preu de venda	11,32
Cost variable unitari	3,15
Costos fixes	30925,50
Punt d'equilibri	3.785,25



8.5. Flux de tresoreria (1r any)

PRIMER EXERCICI	MESOS												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
COBRAMENTS													
Ingressos	6.000,00 €	2.340,00 €	2.340,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	3.825,00 €	3.825,00 €	4.725,00 €	4.725,00 €	4.725,00 €	44.205,00 €
Subvencions	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Finançament	15.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	15.000,00 €
TOTAL COBRAMENTS	21.000,00 €	2.340,00 €	2.340,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	2.925,00 €	3.825,00 €	3.825,00 €	4.725,00 €	4.725,00 €	4.725,00 €	59.205,00 €
PAGAMENTS													
Proveïdors restauració	0,00 €	270,00 €	270,00 €	337,50 €	337,50 €	337,50 €	337,50 €	637,50 €	637,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	5.977,50 €
Serveis externs	4.193,45 €	734,85 €	734,85 €	1.150,85 €	800,85 €	800,85 €	800,85 €	1.248,20 €	898,20 €	997,20 €	997,20 €	1.263,20 €	14.620,55 €
Internet i telèfon	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	1.320,00 €
Gestoria	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	1.800,00 €
Comissions	0,00 €	257,40 €	257,40 €	323,40 €	323,40 €	323,40 €	323,40 €	420,75 €	420,75 €	519,75 €	519,75 €	519,75 €	4.209,15 €
Publicitat	700,00 €	0,00 €	0,00 €	350,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	350,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.400,00 €
Web	3.016,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	266,00 €	3.282,00 €
Quotes leasing	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	187,45 €	2.249,40 €
Diversos	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	360,00 €
Despeses personal	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	2.066,60 €	24.799,20 €
Retribucions net	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	1.416,60 €	16.999,20 €
Seguretat social	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	5.400,00 €
Autònoms	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.400,00 €
Hisenda Pública	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	985,33 €	0,00 €	0,00 €	1.345,23 €	0,00 €	0,00 €	1.841,37 €	4.171,93 €
IVA	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	985,33 €	0,00 €	0,00 €	1.345,23 €	0,00 €	0,00 €	1.841,37 €	4.171,93 €
Pagaments a compte	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Inversions	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	248,40 €
Despeses financeres	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	20,70 €	248,40 €
TOTAL PAGAMENTS	6.280,75 €	3.092,15 €	3.092,15 €	3.575,65 €	3.225,65 €	4.210,98 €	3.225,65 €	3.973,00 €	4.968,23 €	4.022,00 €	4.022,00 €	6.129,37 €	49.817,58 €
SALDO INICIAL	0,00 €	14.719,25 €	13.967,10 €	13.214,95 €	12.564,30 €	12.263,65 €	10.977,67 €	10.677,02 €	9.385,79 €	10.088,79 €	10.088,79 €	10.791,79 €	
COBRAMENTS-PAGAMENTS	14.719,25 €	-752,15 €	-752,15 €	-650,65 €	-300,65 €	-1.285,98 €	-300,65 €	-148,00 €	-1.143,23 €	703,00 €	703,00 €	-1.404,37 €	
SALDO FINAL	14.719,25 €	13.967,10 €	13.214,95 €	12.564,30 €	12.263,65 €	10.977,67 €	10.677,02 €	9.385,79 €	10.088,79 €	10.791,79 €	10.791,79 €	9.387,42 €	

8.6. Compte d'explotació (3 primers anys)

COMPTE D'EXPLOTACIÓ	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Ventes o ingressos nets explotació	32.359,65 €	55.500,00 €	75.900,00 €
Ingressos per activitat	32.359,65 €	55.500,00 €	75.900,00 €
Ingressos extraordinaris	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses explotació	43.091,95 €	47.930,50 €	63.228,50 €
Despeses personal	18.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €
Pagament S.S.	5.400,00 €	6.000,00 €	7.500,00 €
Gestoria	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Despeses variables	8.823,45 €	10.962,00 €	20.000,00 €
Subministraments	1.320,00 €	1.320,00 €	1.080,00 €
Leasing	2.249,50 €	2.249,50 €	2.249,50 €
Publicitat	1.400,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Web	266,00 €	266,00 €	266,00 €
Pagament Autònoms	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Amortitzacions	1.433,00 €	1.933,00 €	1.933,00 €
A.1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-10.732,30 €	7.569,50 €	12.671,50 €
Ingressos financers	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despeses financeres	248,50 €	248,50 €	248,50 €
A.2) RESULTAT FINANCER	-248,50 €	-248,50 €	-248,50 €
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-10.980,80 €	7.321,00 €	12.920,00 €
Impost sobre benefici (societats)*	0,00 €	0 €	2.315,25 €
RESULTAT DE L'EXERCICI	-10.980,80 €	7.321,00 €	10.604,75 €

* Segons la legislació vigent, com que el primer any l'empresa té pèrdues, el 25% d'aquestes pèrdues es pot compensar sobre el benefici dels cinc anys següents. En el nostre cas, l'empresa no hauria de pagar l'impost de societats durant els primers tres anys d'activitat.

8.7. Balanç de situació (3 primers anys)

ACTIU	MOMENT 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
ACTIU NO CORRENT	6.500,00 €	2.667,00 €	2.167,00 €	1.667,00 €
Despeses d'establiment	2.500,00 €	2.000,00 €	1.500,00 €	1.000,00 €
Despeses de constitució	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Amortitzacions	0,00 €	-500,00 €	-1.000,00 €	-1.500,00 €
Immobilitzacions intangibles	3.000,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
Aplicacions informàtiques	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortitzacions	0,00 €	-600,00 €	-600,00 €	-600,00 €
Immobilitzacions materials	1.000,00 €	667,00 €	667,00 €	667,00 €
Equips procés informació	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Amortitzacions	0,00 €	-333,00 €	-333,00 €	-333,00 €
ACTIU CORRENT	14.500,00 €	7.352,20 €	15.573,20 €	26.677,95 €
Existències	100,00 €	200,00 €	200,00 €	300,00 €
Material d'oficina	100,00 €	200,00 €	200,00 €	300,00 €
Tresoreria	14.400,00 €	7.152,20 €	15.373,20 €	26.377,95 €
TOTAL ACTIU	21.000,00 €	10.019,20 €	17.740,20 €	28.344,95 €
PATRIMONI NET I PASSIU	MOMENT 0	ANY 1	ANY 2	ANY 3
PATRIMONI	6.000,00 €	-4.980,80 €	2.340,20 €	12.944,95 €
Capital social	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Pèrdues i guanys	0,00 €	-10.980,80 €	7.321,00 €	10.604,75 €
Reserves	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultat negatiu exercicis anteriors	0,00 €	0,00 €	-10.980,80 €	-3.659,80 €
Subvencions de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
PASSIU EXIGIBLE	15.000,00 €	15.000,00 €	15.400,00 €	15.400,00 €
Passiu No corrent	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Deutes a llarg termini entitats de crèdit	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Passiu Corrent	0,00 €	0,00 €	400,00 €	400,00 €
Deutes a curt termini	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveïdors curt termini	0,00 €	0,00 €	400,00 €	400,00 €
Creditors	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Remuneracions pendents pagament	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Hisenda Pública creditora	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Organismes Seg.Social creditora	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL NET I PASSIU	21.000,00 €	10.019,20 €	17.740,20 €	28.344,95 €

9. Avaluació

Per tal d'avaluar el funcionament de l'empresa i el ROI (Retorn de la inversió), hem definit una sèrie de mètriques basades en tres dels principals factors implicats: el producte, el client i el mercat⁵¹.

Sobre el producte:

1. Millores en la qualitat: mesurar quantes millores s'han implementat en els nostres productes. Des que el producte és dissenyat i s'elabora un guió de continguts i una proposta d'itinerari fins que arriba a la seva fase de maduració és pràcticament segur que haurem introduït una sèrie de millores. En primer lloc, tindrem els qüestionaris d'avaluació dels clients i els seus comentaris directes. A partir de la seva percepció podrem millorar tant la prestació del servei (potser escurçant el recorregut, eliminant punts poc atractius o introduint-ne d'altres). Totes aquestes millores ens permetran no només arrodonir un producte concret sinó que ens serviran a l'hora de plantejar-ne altres.
2. Percentatges de vendes dels nous productes. Aquesta mètrica és necessària per valorar el grau de rendibilitat de cada producte del nostre catàleg. Si una ruta concreta no arriba al percentatge de venda previst aplicariem accions concretes, com veurem a l'anàlisi de riscos. D'altra banda, ens pot ajudar a definir quines rutes són les més atractives i representen un percentatge de venda més alt per tal de convertir-les en rutes regulars. Les de menys èxit les podem mantenir al catàleg general de l'empresa per tal d'oferir-les a grups concrets o organitzar-les de manera puntual.

⁵¹ Basades en el punt 7, Mètriques per avaluar el ROI (Retorn de la Inversió), de "Els 10 principis del nou màrqueting", de P. Kotler

Sobre el client:

1. Satisfacció del client (mitjançant els qüestionaris d'avaluació, els comentaris en canals de venda *on-line*, els comentaris a les xarxes socials, etc.). Aquesta mètrica resulta clau per l'empresa ja que pretenem oferir un servei de qualitat i sensible a les necessitats i opinions dels clients. Els qüestionaris que repartirem ens permetran tenir una idea bastant aproximada no només de la valoració global de l'activitat, sinó també dels diferents elements que la fan possible: el guia, el contingut, la logística, etc. També permetran que el client aportï les seves idees i suggeriments. També obtindrem valoracions a través dels comentaris a les xarxes socials i als canals de venda, amb la qual cosa haurem de fer un seguiment continu de tot allò que es publica sobre nosaltres, perquè els comentaris positius (també els negatius) influïran directament sobre el volum de vendes que obtindrem a través d'aquests mitjans.
2. Nombre de queixes de clients i els motius més recurrents. De la mateixa manera els qüestionaris i els murs de xarxes i canals seran també indicadors de tot allò que no funciona bé. Aquestes crítiques negatives ens hauran de servir per millorar els aspectes més febles.

Sobre el mercat

3. Implementació en les vendes. Necessitarem conèixer si el nostre client final es correspon amb el perfil que havíem definit amb antelació per tal de definir si les nostres estratègies són les adequades o ens hem de plantejar canvis. Les dades del client final (la seva edat, si té correu electrònic, etc.) ens serviran també per identificar nous segments als quals es puguin adreçar els nostres productes. Un cop efectuada la venda i realitzada l'activitat desenvoluparem els serveis post-venda. El que pretenem és assegurar la satisfacció del client, tot oferint-li un valor afegit que no espera i que pot afavorir la seva lleialtat a la marca. Una de les accions concretes que realitzarem serà l'enviament d'un correu electrònic mostrant-li el nostre agraïment per la seva confiança i oferint-li una sèrie de serveis addicionals: l'enviament de material addicional sobre la ruta realitzada i la possibilitat d'obtenir descomptes en la pròxima compra, per exemple.

4. **Beneficis.** Tot i que tancarem el primer exercici amb pèrdues, arribarem al punt d'equilibri durant el segon any d'activitat i començarem a obtenir beneficis. Durant aquest segon any, l'empresa haurà millorat el seu posicionament al mercat i disposarà d'una base de dades de clients del primer any amb la qual treballarà. Aquests clients, a més a més de receptors dels nous productes que es desenvolupin seran els destinataris dels vals-regal, per tal que comprin rutes als seus familiars i amics. Les rutes regulars es continuaran oferint regularment durant els caps de setmana i entre setmana se'n faran de manera esporàdica rutes personalitzades adreçades a grups i empreses. D'aquesta manera, l'emprenedora treballadora seguirà fent la major part dels guiatges i l'empresa no haurà de suportar la contractació de més personal fixe, per tant s'incrementaran els guanys. El tercer any recuperarem la inversió inicial i ampliarem el catàleg de serveis i productes adreçats a grups i empreses, per tant, serà necessari comptar amb una altra persona a l'empresa.

10. Anàlisi de riscos

Hem fet una classificació dels possibles riscos amb els quals ens enfrontem i proposem una sèrie d'actuacions per fer-los front:

RISC 1: Que el creixement sigui menor del que havíem previst.

Proposta d'actuació:

-Reduir les despeses variables: eliminar la consumició inclosa en el cas de les rutes històriques i reduir l'import de les de la ruta gastronòmica.

RISC 2: Que els costos siguin més alts del que havíem previst.

Propostes d'actuació:

-En cas que les comissions dels intermediaris siguin superiors a l'11% previst al pla d'empresa deixar de treballar amb els que redueixin el nostre marge de contribució (en funció del nombre de vendes que comportin)

-Incrementar la venda directa (al final de cada ruta descomptes si els clients en compren altres) i la venda a través de l'espai web de l'empresa, per tal de reduir les comissions dels intermediaris.

RISC 3: Entrada inesperada d'un competidor.Propostes d'actuació:

- Analitzar les seves estratègies de posicionament (preu, promoció, producte, distribució) i el públic al qual s'adreça.
- Ampliar el nostre catàleg de productes amb aquells que puguin satisfer les necessitats d'altres segments de la població (parelles joves amb fills, persones de mitjana edat, singles, persones grans, etc.)
- Reforçar l'apartat de "productes a mida", per tal de donar resposta a necessitats individuals i personalitzades dels clients.

RISC 4: Accés dels clients als canals de distribució.Propostes d'actuació:

- En cas que el nostre públic potencial no utilitzi els canals que nosaltres hem determinat com a distribuïdors, estudiar quins utilitzen i valorar la col·laboració amb ells.
- En cas que decidim optar per ampliar la segmentació haurem de tornar a definir les estratègies de distribució, ja que hi haurà segments que emprin poc les noves tecnologies. La venda directa presencialment a les rutes o prèvia reserva telefònica seria una possibilitat.
- Ampliar màrqueting directe per tal d'oferir un producte a mida de grups (associacions, col·lectius, etc.) i empreses.

RISC 5: Que algun dels productes que posem en marxa no obtingui els resultats esperatsPropostes d'actuació:

- Reducir la freqüència d'oferta d'aquest producte concret per assegurar-nos que els grups s'omplen.
- En cas que no funcioni substituir-lo per un nou producte i reforçar els que sí funcionen.
- Atendre als suggeriments i a les idees dels nostres clients per tal de posar en marxa nous productes que els interessin.

RISC 6: No aconseguir el finançament inicialPropostes d'actuació:

- Introduir un tercer soci capitalista.
- Reducir el sou de l'emprenedora durant el primer any.
- Buscar subvencions a projectes emprenedors, premis, etc.

12. Bibliografia

- ANTON, S. (2000): "El disseny de rutes i itineraris com a estratègia per a la promoció del turisme en els municipis", dins *SAMrevista* núm. 9, Diputació de Tarragona. http://www.diputaciodelatarragona.cat/houdipu/media/upload/arxiu/diputacio/publicacions/revista_sam/turisme/disseny_rutes.pdf
- ANTON, S. (2006): *Turismo, territorio y cultura*, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. <http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01159418542369494110035/018090.pdf?incr=1>
- BOTE, V. (1998): "El desarrollo del turismo en España: cambio de rumbo y oportunidades científicas", dins *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, nº25. <http://www.unwto.org/index.php>
- BONET, L. (2003): "Turismo cultural: una reflexión desde la ciencia económica", dins *Turismo y Cultura*. http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/LBonet_Reflexion.pdf
- CALLE, M. (2006): *La ciudad histórica como destino turístico*, Ariel, Barcelona.
- COLBERT, F. i M. CUADRADO (2008): *Marketing de las Artes y la Cultura*, Ariel, Barcelona.
- COMISIÓN EUROPEA (2000): "Por un turismo urbano de calidad. Gestión integrada de la calidad de los destinos turísticos urbanos". Brussel·les. http://burgosciudad21.org/adftp/Por_un_turismo_urbano_de_calidad.pdf
- DD.AA. (1997): *Actas del Congreso Europeo sobre Itinerarios Culturales y rutas temáticas*, Fundación Caja Rioja, Logroño.
- DD.AA. (2006): *Marketing de destinos turísticos*, Ediciones Mad, Alcalá de Guadaira.
- DONAIRE, J.A. (2008): *Turisme cultural: entre l'experiència i el ritual*, Vitela, Bellcaire d'Empordà.
- ESTEBAN, J. (2007): *La demanda del Turismo Cultural y su vinculación con el Medio Ambiente Urbano: Los casos de Madrid y Valencia*. Tesi doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- FONT, J. (coord.) (2006): *Casos de turismo cultural*, Ariel, Barcelona
- GEATTE. (2003): *Le tourisme culturel en Europe*. Commission des Communautés européennes. D.G. XXIII- Unité Tourisme.
- IRISH TOURIST BOARD & BRADY SIPMAN, M. (1988): *Inventory of cultural tourism resources in the Member States and assessment of methods used to promote them*, Commission of the European Communities, Brussels.

- KRAVETS, I. i P. CAMARGO (2007): "La importancia del turismo cultural en la construcción de la identidad nacional", dins revista CULTUR. <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao3/artigo1.pdf>
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. (2006): *Plan de Turismo español Horizonte 2020. Resumen ejecutivo*, Secretaría General de Turismo, Madrid.
- MCCANELL, D. (2006): "El destí simbòlic en l'arquitectura per al turisme", dins *Noves polítiques per al turisme cultural: reptes, ruptures, respostes*, Nexus 35, Barcelona.
- MUÑOZ, R. (2008): *Marketing en el siglo XXI*, Centro de Estudios Financieros, Madrid.
- RAUSELL, P. (2006): "La Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia y el turismo cultural", dins FONT, J. (coord.), *Casos de turismo cultural*, Ariel, Barcelona.
- RAUSELL, P. (2007): "Cultura en la Comunidad Valenciana", dins DD.AA.: *La Comunidad Valenciana en el siglo XXI. Estrategias de Desarrollo Económico*, Publicacions de la Universitat de València. <http://www.uv.es/econcult/pdf/CulturaComunidadValencianaPauRausell.pdf>
- RICHARDS, G. (2005): *Cultural Tourism in Europe*, Association for Tourism and Leisure Education, Wallingford. http://www.tram-research.com/cultural_tourism_in_europe.PDF
- RICHARDS, G. i WILSON, J. (2006): *Developing creativity in tourist experiences: A solution to the serial reproduction of culture?* Elsevier, Barcelona. <http://www.rpts.tamu.edu/Courses/646/07c/Additional%20Readings/Richards%20and%20Wilson%20-%20Developing%20Creativity%20in%20Tourist%20Experiences,%20Solution%20to%20Serial%20Reproduction.pdf>
- SANCHIS GUARNER, M. (1993): *La ciutat de València*, Publicacions de l'Ajuntament de València.
- SILBERBERG, T. (1995): *Cultural Tourism and business opportunities for museum and heritage sites*, Tourism Management.
- SUDJIC, D. (2007): *La arquitectura del poder*, Ariel, Barcelona.
- TRESSERRAS, J. (2004): "La tematización cultural de las ciudades como estrategia de desarrollo a través del turismo", dins *Boletín GC* núm. 6, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural.
- TURESPAÑA (2001): *Estudios de productos turísticos: Turismo Cultural*, Ministerio de Economía. Secretaria de Estado de Comercio y Turismo, Madrid.

13. Portals d'internet

www.anfitrionesturismo.es
www.turismo2020.es/
www.segittur.es
www.cultura-detalle.es
www.europeancitiesmarketing.com/
www.comunidad-valenciana.org/opencms/opencms/turisme/es/contents/invat_tur/invat_tur.html
www.comunidad-valenciana.org/opencms/opencms/turisme/es/files/pdf/planificacion/Plan_10_cv_baja.pdf
www.unwto.org/index.php
www.comunitat-valenciana.org
www.cac.es/
www.ivam.es/
www.futuroscope.com/
www.cite-sciences.fr/
www.atlas-euro.org/
www.ine.es
www.exceltur.org
www.calatrava.com/
www.ive.es/
www.ine.es
www.mcu.es/estadisticas/MC/EHC/index.html
www.iettourspain.es
www.valencia.es
www.turismebcn2015.cat/
www.culture-routes.lu/php/fo_index.php?
www.coe.int/
www.quijote.es/
www.legadoandalusi.es/
www.caminosantiago.com/
www.caminodelalengua.com/
www.pariseos.com/
www.smartbox.com/es/
www.lavidaesbella.es
www.diputaciondevalladolid.es/turismo/rutas/20/Ruta+del+Hereje%22
www.andaluciafilm.com/CineTurismo/CineTurismo.php
www.culturayturismourbano.com/
www.barcelonaphotographer.com/
www.danceholidays.com
www.galimard.com/html/1studio.html
www.imdb.com/title/tt0497465/
www.turiart.com/
www.paseandovalencia.es/
www.procultur.net/
www.artvalencia.com/
http://empresa.lacaixa.es/financiacion/leasing_es.html
www.atrapalo.com
www.lastminute.com
www.clubcultura.com/
www.servicaixa.com
www.telentrada.com
http://bancaja.es/servicios/servientrada/servientrada.aspx
www.entradas.com
www.citydeal.com/valencia
www.letsbonus.com/valencia
www.groupalia.es
www.offerum.com/valencia
www.ipyme.org
www.mcu.es
www.valenciaemprende.es
www.montserratpenarroja.com
www.mcu.es/emprendedores/Inicio.html
www.gva.es/portal/page/portal/inicio/empresas/emp_quiero_crear_una_empresa/emp_qce_ayudas_subvenciones_y_financiacion
www.mityc.es/PortalAyudas/Paginas/index.aspx
www.cultruta.com
www.iconoserveis.com/
www.itineraplus.com/
www.alexacom
www.kotlermarketing.com/

III. ANNEXES

Annex 1. Model de qüestionari

Buenos días/tardes. Desde la Universidad de Barcelona estamos realizando un estudio sobre rutas culturales, por lo que le rogaríamos que nos atendiese unos minutos contestando a este cuestionario. Agradecemos de antemano su colaboración y le aseguramos confidencialidad absoluta en sus respuestas.

INFORMACION GENERAL RUTAS

P.1) ¿Ha realizado alguna vez una ruta cultural por alguna ciudad que haya visitado?

Si	1	No	2
----	---	----	---

P.2) Indique las veces que ha realizado una ruta cultural por la ciudad de Valencia.

P.3) ¿Recuerda con qué empresa?

P.4) Valore de 1 a 5 los siguientes elementos relacionados con las rutas culturales.

1 es poco importante y 5 muy importante

	P7
1-Profesionalidad del guía	1 2 3 4 5
2-Calidad del contenido	1 2 3 4 5
3-Que la ruta sea amena	1 2 3 4 5
4-Organización de la ruta	1 2 3 4 5
5-Otros	1 2 3 4 5

Si ha marcado OTROS indique cuáles

P.5) ¿Qué tipo de ruta le interesa más?

Se puede marcar más de una opción

1-Históricas	
2-Literarias	
3-Leyendas	
4-Gastronómicas	
5-Teatralizadas	
6- Familiares	
7-Otros	

Si ha marcado OTROS indique cuáles

P.6) Señale con una X las que haya tenido ocasión de hacer.

1-Históricas	
2-Literarias	
3-Leyendas	
4-Gastronómicas	
5-Teatralizadas	
6- Familiares	
7-Otros	

Si ha marcado OTROS indique cuáles

P.7) Señale el intervalo de precio que estaría dispuesto a pagar por realizar una ruta cultural
Sólo se puede marcar una opción

1- De 5 a 10 €	
2- De 11 a 15 €	
3-De 16 a 20€	
4-De 21 a 25€	

P.8) Señale el idioma en el que preferiría hacer una ruta cultural.

Sólo se puede marcar una opción

1.Castellano	
2.Valenciano	
3.Indiferente	

P.9) ¿Haría una ruta cultural por la ciudad de Valencia o repetiría en el caso de que ya hubiese hecho alguna?

Sólo se puede marcar una opción

1. Seguro que no	
2. Probablemente no	
3. Ni probable ni improbable	
4. Probablemente sí	
5. Seguro que sí	

P.10) Señale los motivos por los cuales realizaría o ha realizado ruta cultural por la ciudad de Valencia

Se puede marcar más de una opción

1-Conocer mejor mi ciudad	
2-Conocer mejor la ciudad que visitaba	
3-Realizar una actividad de ocio alternativa	
4-Interés cultural	
5-Curiosidad	
6- Vivir una nueva experiencia	
7-Otros	

Si ha marcado OTROS indique cuáles

P.11) ¿Regalaría una ruta cultural?

Sólo se puede marcar una opción

1. Seguro que no	
2. Probablemente no	
3. Ni probable ni improbable	
4. Probablemente sí	
5. Seguro que sí	

INFORMACIÓN MEDIO DE COMPRA

P.12) ¿Ha realizado alguna vez una compra a través de internet?

Si	1	No	2	pase a P17
----	---	----	---	------------

P.13) ¿Con qué frecuencia ha comprado o suele comprar los siguientes productos a través de internet?

	Nunca	Ocasionalmente	Varias veces al mes	Una vez por semana
Entradas cine, teatro, conciertos ...				
Billetes de avión, tren, autobús...				

Libros, CD, DVD, juegos...				
Actividades culturales y de ocio				
Otros				

Si ha marcado OTROS indique cuáles

P.14) ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes portales de internet para comprar o planificar sus actividades de ocio?

	Nunca	Ocasionalmente	Varias veces al mes	Una vez por semana
Lastminute				
Atrapalo				
Servicaixa				
Telentrada				
Entradas.com				
Otros				

Si ha marcado OTROS indique cuáles

DATOS DE CLASIFICACIÓN

P.15) Indique su código postal:

P.16) Si es usted turista indique de qué modo viaja:

1-Solo	
2-En pareja	
3-En familia	
4-Con amigos	
5. Otros	

P.17) Género

Hombre	1	Mujer	2
--------	---	-------	---

P.18) Edad:

1-Menos de 20	
2-Entre 20 y 25 años	
3-Entre 26 y30 años	
4-Entre 31 y 35 años	
5-Entre 36 y 45 años	
6-Entre 45 y 65 años	
7-Más de 65	

P.19) Señale su situación actual:

1-Estudiente	
2-Jubilado	
3-Activo	
4-Desempleado	

P.20) Señale su nivel de ingresos mensual

1-Menos de 600€	
2-Entre 601€ y 1000€	
3-Entre 1001 y 1500€	
4-entre 1501€ y 2000€	
5- más de 2001€	

P.21) Indique cual es su ocupación actual. Mostrar ficha de ocupaciones y marcar el código indicado.

1-Obrero no especializado	
2-Obrero especializado	
3-Administrativo	
4-Mandos intermedios	
5- Directivo	
6-Profesional liberal	
7. Otros	

P.22) Indique qué estudios ha realizado o la máxima titulación alcanzada.

1-Primarios incompletos	
2-Estudios primarios	
3-Formación profesional	
4-Estudios secundarios	
5- Bachillerato	
6-Universitarios	
7. Postgrado	
8. Otros	

P.23) Estado civil

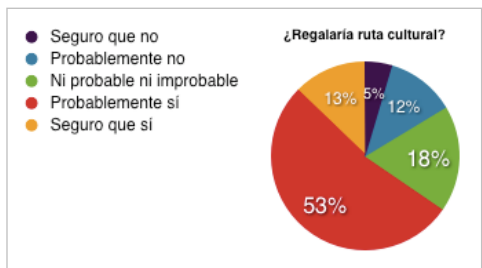
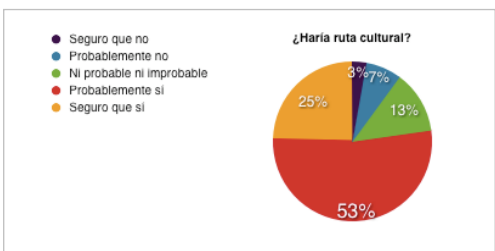
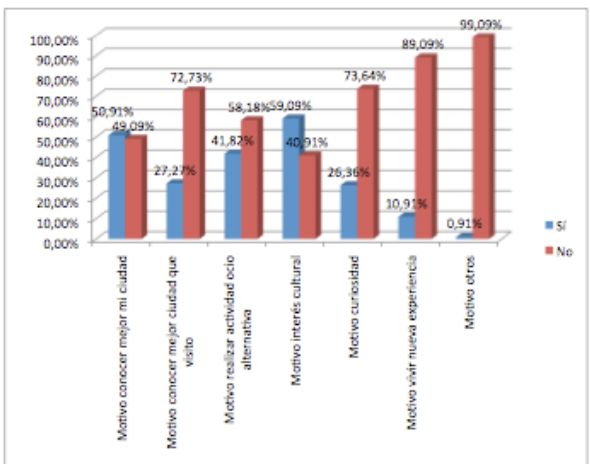
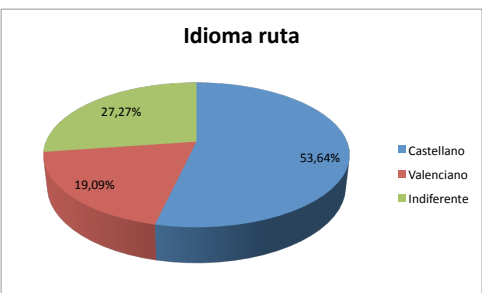
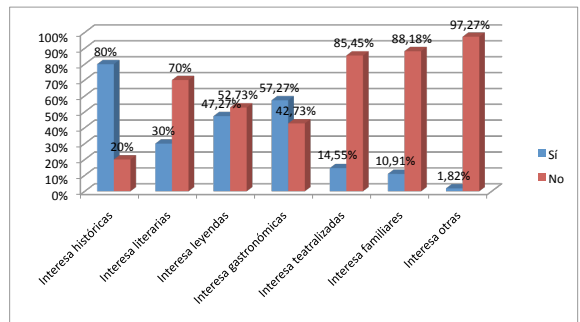
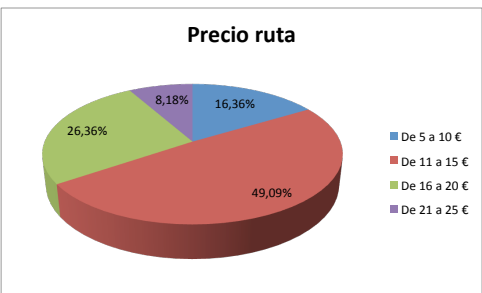
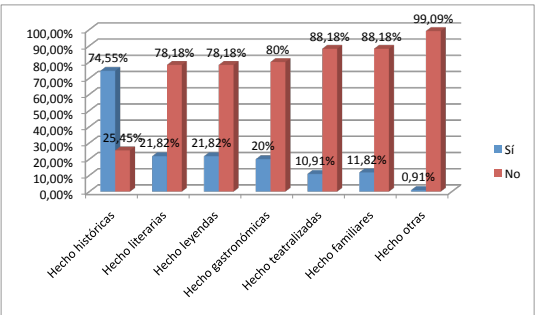
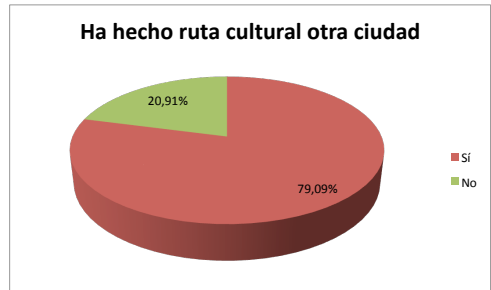
1-Soltero	
2-Casado	
3-Separado / divorciado	
4-Viudo	
5-Con pareja de hecho	

P.24) N° de miembros en la familia: _____

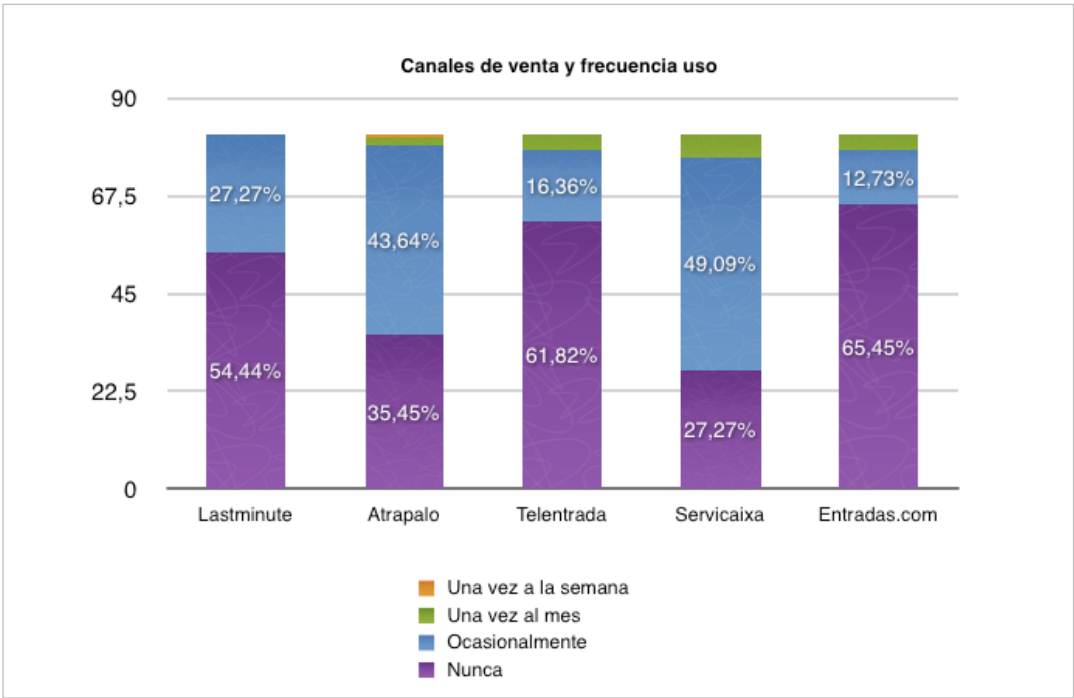
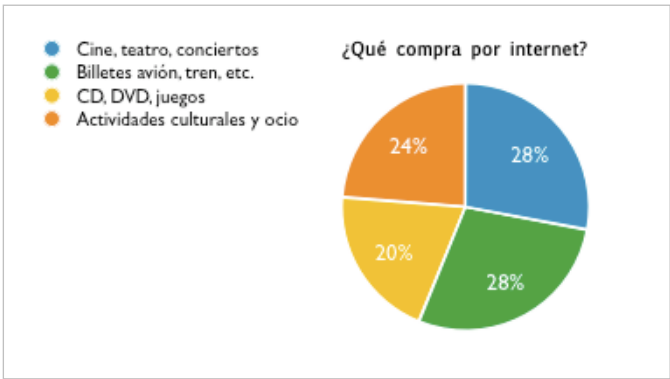
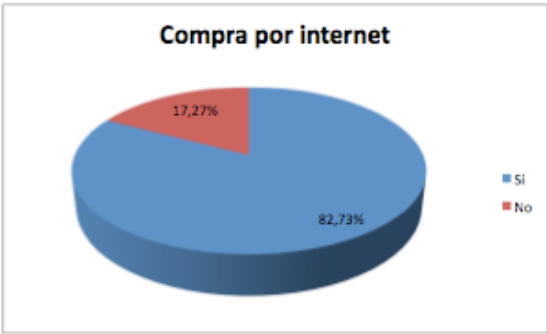
Entrevistador: _____

Annex 2: Resultats estudi de mercat

INFORMACIÓ GENERAL RUTES

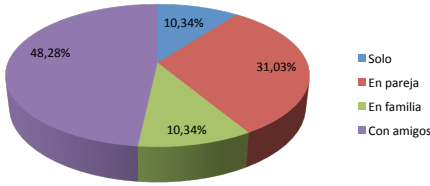


INFORMACIÓ COMPRA

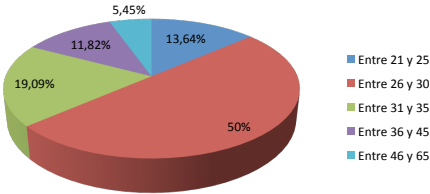


DADES CLASSIFICACIÓ

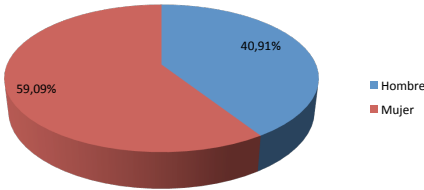
Turista modo viaja



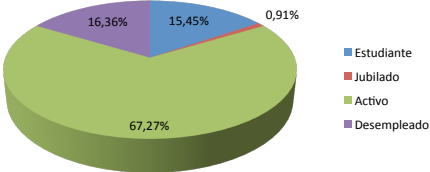
Edad



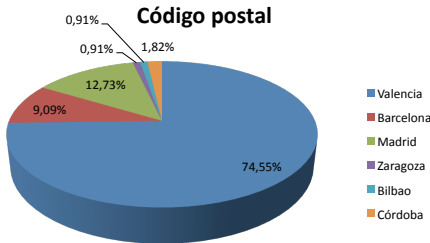
Género



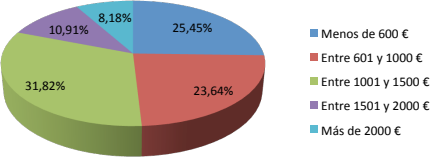
Situación actual



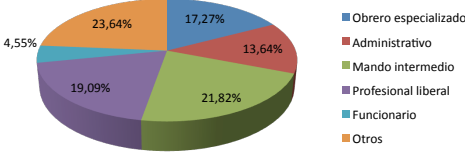
Código postal



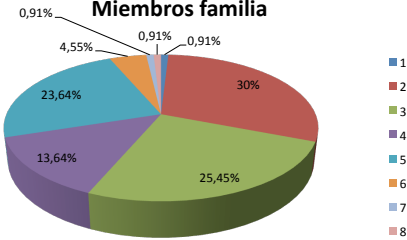
Nivel ingresos



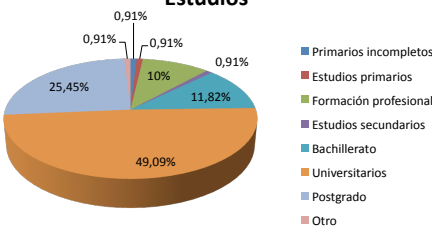
Ocupación actual



Miembros familia



Estudios



Estado Civil

