

Oriol Tahull Martin

**PROPOSTA DE QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL
PER A BAQUEIRA-BERET, S.A.**

TREBALL DE FI DE GRAU

Tutor: Fernando Campa Planas

Doble grau ADE + FIC



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili**

Reus

Gener 2020

ÍNDIX

1. Presentació.....	6
2. Introducció	7
3. Marc teòric.....	8
Control de gestió i Quadre de comandament integral.....	8
4. Àmbit de treball	14
4.1. Turisme als Pirineus	14
4.2. Baqueira-Beret S.A.....	26
5. Proposta de <i>BSC</i> per a Baqueira-Beret S.A.	30
5.1. Definició de l'estratègia	30
5.2. Definició d'àrees clau	31
5.3. Definició d'objectius estratègics.....	31
5.4. Elaboració del mapa estratègic	32
5.5. Selecció i disseny dels indicadors	35
6. Conclusions	50
7. Referències bibliogràfiques.....	52

Resum i paraules clau

PROPOSTA DE QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL PER A BAQUEIRA-BERET, S.A.

El present document té com a objectiu el disseny d'una proposta de quadre de comandament integral (en endavant "BSC" del seu nom en anglès, *balanced scorecard*) per a la societat Baqueira-Beret SA, estació d'esquí situada al municipi de Vauquèira (Vall d'Aran, Lleida).

El treball consta, en primer lloc, d'un marc teòric on es pretén dur a terme una introducció sobre l'àmbit del control de gestió i la seva aplicació a les organitzacions empresarials. En aquesta introducció es presentarà la figura del quadre de comandament integral, així com la seva utilitat, la seva relació amb l'estratègia corporativa i cadascuna de les diferents fases d'un procés de disseny del mateix. A continuació, es dona una visió general del turisme a la Vall d'Aran, que es materialitza en l'anàlisi de les estadístiques dels últims anys. Aquesta introducció permetrà dimensionar el projecte sobre l'àmbit d'actuació en què està plantejat. Tot seguit, es presenta la societat per a la qual es dissenya el quadre de comandament integral. En aquesta presentació s'introdueixen les característiques de les seves instal·lacions, així com també l'evolució dels esquiadors que han passat per l'estació al llarg dels últims anys.

En segon lloc, es pretén aprofundir en l'eix vertebrador del treball i la seva aplicació. Així, s'establiran les corresponents propostes d'aplicació per a cada fase del procés de creació del quadre de comandament integral de la societat des d'una perspectiva de caràcter pràctic que permeti la consecució de les propostes establertes.

Finalment, el treball conclou amb una posada en comú de cadascuna de les propostes realitzades i la seva interrelació, i com aquestes poden tenir un impacte positiu en l'estratègia de l'organització.

Paraules clau: *quadre de comandament, turisme esportiu, estratègia*

PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA BAQUEIRA-BERET, S.A.

El presente documento tiene como objetivo el diseño de una propuesta de cuadro de mando integral (en adelante “BSC” de su nombre en inglés, *balanced scorecard*) para la sociedad Baqueira-Beret SA, estación de esquí situada en el municipio de Baqueira (Valle de Arán, Lérida).

El trabajo consta, en primer lugar, de un marco teórico donde se pretende llevar a cabo una introducción sobre el ámbito del control de gestión y su aplicación a las organizaciones empresariales. En esta introducción se presentará la figura del cuadro de mando integral, así como su utilidad, su relación con la estrategia corporativa y cada una de las diferentes fases de un proceso de diseño del mismo. A continuación, se da una visión general del turismo en el Valle de Aran, que se materializa en el análisis de las estadísticas de los últimos años. Esta introducción permitirá dimensionar el proyecto sobre el ámbito de actuación en que está planteado. Después, se presenta la sociedad para la que se diseña el cuadro de mando integral. En esta presentación se introducen las características de sus instalaciones, así como también la evolución de los esquiadores que han pasado por la estación a lo largo de los últimos años.

En segundo lugar, se pretende profundizar en el eje vertebrador del trabajo y su aplicación. Así, se establecerán las correspondientes propuestas de aplicación para cada fase del proceso de creación del cuadro de mando integral de la sociedad desde una perspectiva de carácter práctico que permita la consecución de las propuestas establecidas.

Finalmente, el trabajo concluye con una puesta en común de cada una de las propuestas realizadas y su interrelación, y como éstas pueden tener un impacto positivo en la estrategia de la organización.

Palabras clave: *cuadro de mando, turismo deportivo, estrategia*

PROPOSAL OF A BALANCED SCORECARD FOR BAQUEIRA-BERET, S.A.

The purpose of this document is to design a comprehensive balanced scorecard for Baqueira-Beret SA, a ski resort located in the municipality of Vaqueira (Vall d'Aran, Lleida).

The work consists, first of all, of a theoretical framework where it is intended to carry out an introduction on the field of controlling and its application to business organizations. In this introduction the balanced scorecard is going to be presented, as well as its usefulness, its relationship with the corporate strategy and the different implementation phases. Then, general view of tourism in the Vall d'Aran is presented, which is materialized in the analysis of statistics in recent years. This introduction will allow the project to set the scope on the field of action in which it is proposed. The company for which the balanced scorecard is designed is presented later. This part introduces the characteristics of its facilities, as well as the evolution of the number of skiers that have gone through the station over the last years.

Secondly, it is intended to go deeply into the backbone of the project and its application. Thus, the corresponding proposals of application for each phase of the process of creation of the balanced scorecard of the society will be established from a practical perspective that will allow the accomplishment of the targets established.

Finally, the work concludes with a common understanding of each of the proposals made and their interrelation, and how they can have a positive impact on the strategy of the organization.

Key words: *balanced scorecard, sports tourism, strategy*

1. PRESENTACIÓ

En primer lloc, m'agradaria fer referència al procés que he viscut des de que vaig decidir donar inici als meus estudis d'Administració i Direcció d'Empreses i Finances i Comptabilitat. Ha estat un procés que ha transcorregut d'una manera natural. En primer lloc, des del moment en què vaig decidir que volia dedicar-me al món empresarial, sense tenir una destinació clara i definida. En segon lloc, i gràcies a les assignatures que he tingut al llarg de la meua etapa universitària, he anat descobrint aquesta destinació.

Inicialment, he plantejat la realització del treball final de grau com una oportunitat que pivota sobre dos grans vessants, ambdues interrelacionades entre si: d'una banda, l'esperit d'aprenentatge que ha fet que desenvolupi la capacitat creativa en l'entorn organitzatiu; de l'altra, l'oportunitat del projecte per tendir ponts cap a la realitat empresarial.

A partir d'aquest plantejament, el meu següent pas va ser orientar aquestes dues vessants a les assignatures del pla d'estudis que més interès han despertat en mi: comportament organitzatiu, direcció estratègica i control de gestió i sistemes d'informació. Aquesta última és la que més relació directa té amb el treball, ja que s'intenta donar resposta a l'objectiu principal del mateix a partir d'un dels instruments del control de gestió: el quadre de comandament integral.

Tornant a l'apartat professional, tinc una voluntat molt clara d'orientar els meus estudis en l'àmbit de l'esport, per tal de poder combinar el binomi empresa-esport, i en concret en la consultoria esportiva. Així, em plantejo el treball com una oportunitat de ser capaç de resoldre els reptes professionals als quals tinc el desig d'aspirar.

2. INTRODUCCIÓ

En moltes ocasions, quan es tracta el tema de les empreses i/o dels negocis es pot originar una situació que doni peu a la imaginació. En concret, d'una sèrie d'organitzacions que intenten aconseguir els seus objectius i tracten d'esdevenir el més competitives possibles i obtenir grans creixements en el mercat en el que desenvolupen la seva activitat.

Sovint, però, cal reflexionar sobre quin és el destí d'aquestes organitzacions i com aconsegueixen els seus objectius; estan essent eficients?, podrien dur a terme d'altres conjunts d'actuacions per ser més competitives?, quines haurien de ser aquestes actuacions?, com alineen la seva estratègia a aquestes mesures?

L'objectiu principal del treball és donar resposta a totes aquestes qüestions a partir d'un cas d'empresa real: Baqueira-Beret SA. D'aquesta manera, s'aborda un marc teòric en el qual es duu a terme, en primer lloc, una introducció sobre el control de gestió i la funció de l'actor protagonista objecte de l'estudi: el quadre de comandament integral. En aquest apartat es detallaran les fases d'un quadre de comandament integral. En segon lloc, s'analitza el turisme que es produeix als Pirineus i la seva evolució al llarg dels últims anys. A partir d'aquí es detallaran les principals característiques dels viatgers, com ara la procedència dels mateixos i el seu objectiu en la seva estada als Pirineus. Per últim, es donarà una visió global de la situació de l'entitat que englobarà els serveis que ofereix als seus clients, les característiques tècniques de les instal·lacions i l'històric d'esquiadors que han passat per les instal·lacions de Baqueira-Beret, S.A. en els últims anys.

Posteriorment, i fent referència a la vessant pràctica del treball, es durà a terme una proposta de quadre de comandament integral per a l'empresa, a partir del marc teòric plantejat, que permeti a l'organització establir una sèrie d'actuacions que puguin permetre obtenir una mesura real de la seva estratègia i dels seus objectius. Aquesta proposta es desenvoluparà a partir de les fases principals del procés de creació d'un quadre de comandament integral que plantegen els autors Kaplan i Norton (2009), i que s'expliquen cadascuna d'elles en el marc teòric del present treball.

3. MARC TEÒRIC

CONTROL DE GESTIÓ I QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

El concepte de control fa referència a l'acció de verificar que es compleix amb allò previst (Amat et al., 2013). El control de gestió, al seu torn, fa referència al conjunt de mesures adoptades per part de l'empresa que asseguruen la consecució dels objectius de la mateixa amb els recursos dels quals disposa, englobant, així, els termes eficàcia i eficiència (Amat, op cit).

L'origen del control de gestió es troba en l'edat mitjana, on les grans transformacions portaven a terme l'activitat impositiva com a instrument de finançament. Els avenços posteriors en matèria d'empresa i societat faran que el control adquireixi una nova dimensió, en moltes ocasions influenciada per aquests canvis, i on en aquesta cronologia apareix la figura del quadre de comandament integral l'any 1992, que s'aprofundirà amb posterioritat.

Però qui s'encarrega d'aquesta vessant de control en una organització? Per donar resposta a la pregunta, cal recórrer a la figura del *controller*, que serà el qui porti a terme les funcions de control. La seva posició, no obstant, pot diferir en l'organigrama de la companyia. Mentre que en alguns casos aquesta pot dependre de la Direcció General, en d'altres aquesta dependència pot provenir de la Direcció d'Administració i Finances de la companyia.

Malgrat que el terme control pot adoptar una connotació negativa o de restricció, en aquest cas es pot associar a una de les oportunitats de millora per a la companyia. Es tracta d'una millora que té com a objectiu l'eficàcia, però també l'eficiència, i s'articula a través dels principals instruments del control de gestió: per una banda, a partir dels procediments en matèria financera, amb la comptabilitat de gestió com a protagonista, dins de la qual es troba el quadre de comandament integral, objecte d'anàlisi en aquest treball; d'altra banda, a través dels diferents components no financers que haurà de tenir en compte la figura del *controller* en el procés d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat.

Per tant, quan es parla d'objectius, es parla d'estratègia. "L'estratègia és la determinació dels objectius i metes a llarg termini de caràcter bàsic d'una empresa i l'adopció dels cursos d'acció i l'assignació dels recursos necessaris per assolir aquests objectius" (Chandler, 1962).

Fruit de la definició proposada per l'historiador estatunidenc, es pot dir que el quadre de comandament integral interrelacionarà els conceptes proposats en aquesta definició.

L'estratègia empresarial es divideix en tres processos (Hernández, 2013):

❖ Anàlisi estratègica

L'anàlisi estratègica pivota sobre dos grans eixos. D'una banda, hi trobem el component intern de la companyia, les seves característiques internes i els seus objectius a llarg termini, que poden englobar-se en els termes visió i missió. De l'altra, no es pot oblidar que l'empresa interactua en un entorn global, i per tant està sotmesa a estímuls externs que poden afectar la seva activitat operativa. El conseqüent anàlisi que en pugui fer del mateix determinarà el conjunt d'actuacions que haurà de dur a terme per a la consecució dels seus objectius, i perquè aquesta afectació pugui combatre's de la millor manera possible.

❖ Planificació estratègica

És l'etapa més curta, però té una alta rellevància en el procés. Correspon a elaborar les opcions més adequades que s'hauran de dur a terme en el procés d'implantació, amb els recursos disponibles i el propòsit estratègic que s'ha definit en la fase prèvia.

❖ Implantació estratègica

És la última etapa del procés. Pot dividir-se en tres fases: l'avaluació de les opcions estratègiques proposades i selecció de les mateixes, la posada en pràctica de les opcions seleccionades i el control (Guerras y Navas, 2015).

La fase de control pot mesurar-se a partir d'indicadors. Un indicador és pot definir com una senyal de mesura. Per tant, els indicadors de l'organització hauran d'estar relacionats amb l'estratègia de la mateixa, per tal que se'n pugui mesurar la consecució dels objectius que persegueixi.

Un cop presentada l'estratègia i les seves fases, es donarà lloc a la presentació del quadre de comandament integral, quin és el seu propòsit i quina és la seva relació amb l'estratègia de l'organització.

L'origen del quadre de comandament integral es troba a França en un context de recuperació econòmica després de la segona guerra mundial, on el terme control comença a establir-se en el context empresarial. Fruit d'aquesta etapa de post-guerra neix *le tableau de bord*, un instrument empresarial dissenyat per gestionar les

estructures econòmiques i financeres de manera més eficient (Pezet, 2009). El quadre de comandament integral es pot situar en termes de progrés econòmic i financer. L'adjectiu "integral" li confereix un àmbit d'actuació global, on fruit d'aquest context aquest instrument abraçarà el conjunt de tota l'organització.

En aquest context, es pot definir el quadre de comandament com una estructura creada per integrar indicadors derivats de l'estratègia (Kaplan i Norton, 2009), equilibrant la perspectiva de mercat amb la perspectiva interna de l'empresa (González, 2009, citat a Kaplan i Norton, 2009), amb múltiples usuaris i tipus d'informació integrada (Ballvé, 2001) que permeti adequar el comportament de les persones a l'estratègia empresarial (Fernández, 2001).

I per què quadre de comandament?

El BSC és una eina amb diversitat de caràcters dins de qualsevol organització. Però es podria dir que la millor raó per la qual resulta fonamental implantar un quadre de comandament integral és l'ordre, entès com el desglossament de l'estratègia en petits objectius o sub objectius que, no només en permetin la seva consecució, sinó que actui com a suport per al personal encarregat d'assolir aquests objectius.

El procés de creació d'un quadre de comandament integral es distribueix en les següents fases (Kaplan i Norton, 2009):

1. Definició de l'estratègia. La creació d'un quadre de comandament integral pivota sobre l'estratègia de l'organització. Per tant, caldrà definir quina és l'estratègia de l'entitat per tal que aquest mantingui una estreta relació amb la mateixa. És així com la configuració del quadre de comandament integral depèn de tenir ben definida l'estratègia de l'organització.

2. Definició de perspectives. L'estratègia, com s'ha vist prèviament, s'aconsegueix a través d'objectius. Per tal d'elaborar un quadre de comandament integral, caldrà establir quins són els objectius que cal assolir. Així, els autors Kaplan i Norton proposen les quatre perspectives bàsiques sobre les quals es defineixen les àrees clau d'una organització. A més, els autors argumenten que aquestes perspectives hauran de vincular-se a l'estratègia a través de tres principis:

- Les relacions causa-efecte
- Els resultats d'actuació
- Vinculació amb les finances

A la Taula 1. *Categories estratègiques en el procés de definició de perspectives*, es detallen les perspectives esmentades amb les principals categories estratègiques de cadascuna d'elles.

Taula 1. *Categories estratègiques en el procés de definició de perspectives*

	Categories estratègiques
Perspectiva econòmicofinancera	• Creixement i diversificació dels ingressos • Reducció de costos/millora de la productivitat • Utilització d'actius/estratègia d'inversió
Perspectiva clients	• Atributs de productes i/o serveis • Relació amb els clients • Imatge i prestigi
Perspectiva processos interns	• Innovació • Operacions • Servei post-venda
Perspectiva aprenentatge i creixement	• Capacitat dels treballadors • Capacitat dels sistemes d'informació • Motivació, delegació de poder i coherència d'objectius

Font: elaboració pròpia a partir de (Kaplan i Norton, 2009)

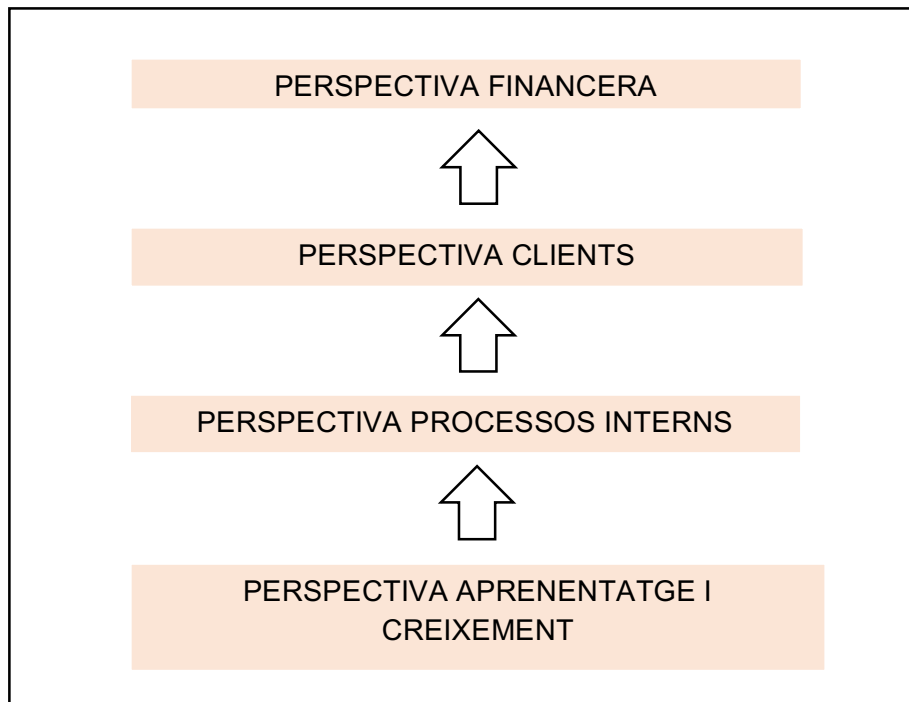
Les quatre perspectives que es presenten són les generalment acceptades. No obstant això, en funció de l'estratègia i dels objectius que persegueixi l'organització, poden derivar-se'n més. Per exemple, els grups d'interès o *stakeholders*, com ara els proveïdors, o possibles inversors, no s'engloben directament en cap perspectiva de les quatre proposades. Així, l'organització podria incloure una altra perspectiva que relacionés els grups que tinguin una certa rellevància en la formulació de l'estratègia.

3. Definició d'objectius estratègics. Un cop definides les quatre àrees clau de l'organització, caldrà definir quins són aquests objectius seran els més adequats per a cada àrea clau. Els objectius han d'orientar-se a l'estratègia, a la visió i missió de l'empresa i a la seva pròpia consecució en el llarg termini.

4. Elaboració del mapa estratègic. El mapa estratègic és una aplicació gràfica que relaciona les quatre perspectives o àrees clau de l'empresa i els objectius establerts. També s'hi estableixen les relacions causa-efecte i permet reorientar i/o redefinir les àrees clau i obtenir una visió conjunta de la totalitat de l'estratègia. El plantejament d'una estructura *downtop* pretén aconseguir que el propòsit del quadre de comandament comenci des de nivells inferiors de l'entitat fins als nivells més superiors. Aquest plantejament intenta crear les sinergies que permetin respondre als objectius estratègics, aconseguint alinear l'estratègia corporativa als objectius fixats per a cada àrea clau del negoci.

A tall d'exemple, el mapa estratègic segueix el següent model:

Figura 1. Mapa estratègic



Font: elaboració pròpia a partir de (Ballvé, 2001)

5. Selecció i disseny dels indicadors. Es podria definir un indicador com un instrument de mesura. En el cas del quadre de comandament integral, un indicador pot referir-se a la mesura dels objectius esmentats en el tercer capítol. En aquesta fase l'empresa seleccionarà els indicadors que utilitzarà per mesurar els seus objectius, i en determinarà la forma en què es mesuraran cadascun d'ells. Aquesta fase li permet a l'empresa dimensionar l'estratègia en clau d'objectius estratègics.

6. Establiment de metes i control de resultats. Un cop definits els objectius i els indicadors, s'establiran uns propòsits respecte aquests. La meta ha de tenir una mesura i és útil per visualitzar-ne el temps que cal destinar a la seva consecució i la quantificació de la mateixa. Respon a què es vol aconseguir a partir dels objectius plantejats inicialment.

Per la seva banda, el control de resultats correspon a la verificació del compliment dels objectius. La periodicitat del control dels objectius està condicionada per l'horitzó temporal dels objectius. Els autors Robert S. Kaplan i David P. Norton plantegen un horitzó temporal a llarg termini d'entre 3 i 5 anys.

7. Definició dels plans d'acció. És l'última fase del procés. Correspon a les accions concretes que desenvoluparà l'entitat per tal d'assolir els objectius que es proposen. Poden involucrar a qualsevol nivell de l'empresa en funció dels requeriments que plantegi cada objectiu i per a quina perspectiva estan destinats. El conjunt dels diferents plans d'acció plasmen l'estratègia corporativa en petites activitats que cal dur a terme per al seu assoliment.

4. ÀMBIT DE TREBALL

4.1. TURISME ALS PIRINEUS

L'epicentre del projecte correspon a la societat Baqueira-Beret, S.A. La seva posició geogràfica li confereix un atractiu turístic molt important en termes econòmics, i en aquest apartat es detallaran algunes qüestions principals.

La competència de Baqueira-Beret, S.A. no es limita només a la resta de territori espanyol i andorrà. Les Neus Catalanes és un territori francès d'esquí alpí que agrupa fins a 7 estacions d'esquí alpí del sud de França. En aquest cas, però, la competitivitat no es troba en el preu del forfet per quilòmetre esquiable -que és de 2,5€ per quilòmetre esquiable- sinó en la peculiaritat del fet que s'ofereixi la possibilitat d'adquirir un forfet de temporada d'accés obert a totes les estacions que conformen el territori francès de Les Neus Catalanes. Les citades estacions són les següents:

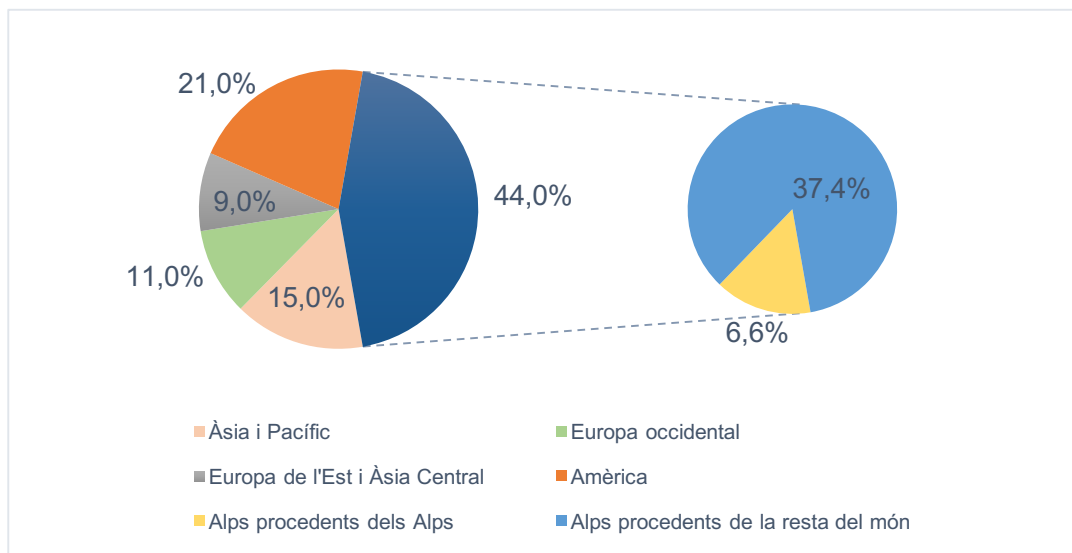
- *Cambra d'Aze*
- *Font-Romeu Pyrénées 2000*
- *Formigueres*
- *La Quillane*
- *Les Angles*
- *Porté Puymorens*
- *Puyvalador*

Aquesta possibilitat s'ofereix, entre altres coses, per la proximitat de les estacions. A nivell estratègic es pot identificar un avantatge competitiu, ja que el client té a les seves mans un ampli ventall de possibilitats gràcies a la diversitat tècnica i paisatgista de les diferents estacions. Així, el client té a la seva disposició una gran varietat de pistes en funció dels seus objectius. Per exemple, pot optar per l'estació de *La Quillane* si la seva finalitat és l'aprenentatge pràctic de l'esquí, o bé per *Les Angles* en cas d'esquiadors experimentats que arriben a disposar de més de 55 quilòmetres de pistes que ofereix l'estació. Les diferents peculiaritats de cada estació donen lloc a que amb únic forfet de temporada es creïn les sinergies que poden aportar valor al client en termes d'estratègia corporativa.

En clau internacional es mostra a la Figura 2. *Distribució d'esquiadors per zones en percentatge* la distribució mundial d'esquiadors per regions en el gràfic principal, mentre

que el sub gràfic indica la procedència dels esquiadors que van optar pel turisme d'esquí als Alps durant la temporada 2018-2019.

Figura 2. Distribució d'esquiadors per zones en percentatge



Font: elaboració pròpia a partir de dades de (Vanat, 2019)

Els Alps és la regió mundial que més esquiadors ha acollit la temporada 2018-2019, amb gairebé la meitat dels visitants. El segueixen el continent americà i Àsia i Pacífic, amb un 21% i un 15%, respectivament.

Del 44% del total d'esquiadors que ha acollit els Alps la darrera temporada, el 15% procedien dels mateixos Alps, representant així un 6,6% del total. Per altra banda, el 85% dels esquiadors que ha rebut els Alps tenien procedència estrangera, i representaven un 37,4% del total mundial. Un dels motius d'aquest domini aclaparant pot radicar en l'atractiu geogràfic que presenta la serralada dels Alps. En segon lloc, és precis fer referència a la posició estratègica en què s'ubica: el fet que es trobi a centre Europa li permet accedir a un nombre molt més gran de població i abraçar el conjunt de la major part del continent europeu. En el cas dels Pirineus, per contra, enfoca el seu client potencial a territori espanyol i francès de forma majoritària, i països de Europa occidental, en menor proporció.

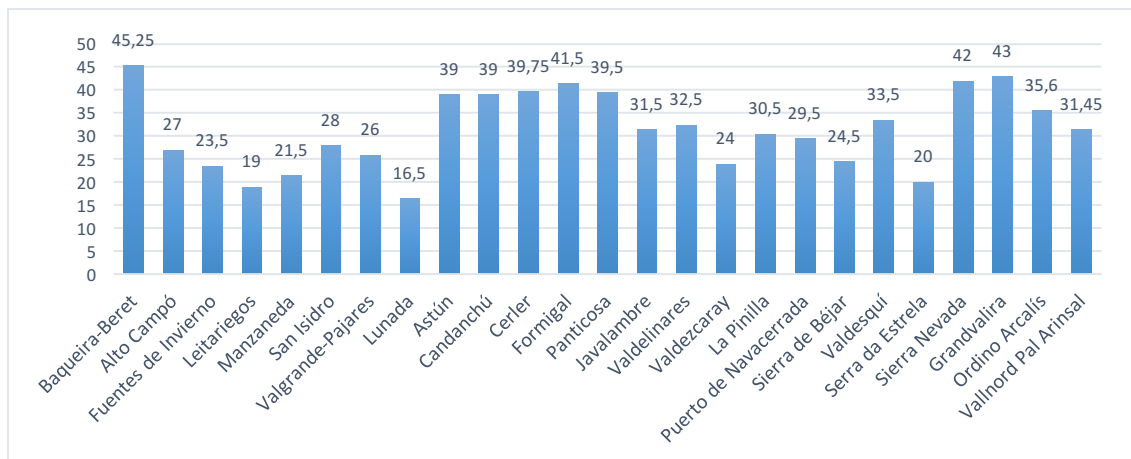
Abans de presentar el perfil del turista als Pirineus, és precis dur a terme un anàlisi de la potencialitat de l'estació de Baqueira-Beret respecte les diferents zones esquiabls d'Espanya i Andorra.

Les zones d'esquí alpí a Espanya i les estacions ubicades en cadascuna d'elles (ATUDEM, 2018), i d'Andorra, són les següents:

Serralada cantàbrica	Pirineu català	Pirineu aragonès
• Alto Campó • Fuentes de Invierno • Leitariegos • Manzaneda • San Isidro • Valgrande Pajares • Lunada	• Baqueira Beret • Boí Taüll Resort • Espot Esquí • La Molina • Masella • Port del Comte • Port Ainé • Tavascan • Vall de Núria • Vallter 2000	• Astún • Candanchú • Cerler • Formigal • Panticosa
Sistema central		Sistema penibètic
• La Pinilla • Puerto de Navacerrada • Sierra de Béjar • Valdesquí • Serra da Estrela	Sistema ibèric	• Sierra Nevada
	• Javalambre • Valdelinares • Valdezcaray	Andorra
		• Grandvalira • Ordino Arcalís • Vallnord Pal Arinsal

La contextualització de les diferents estacions es duu a terme a partir del preu absolut del *forfait*. La Figura 3. *Preu mitjà del forfait*, mostra el preu mitjà del *forfait*, en euros. Aquest es calcula a partir de la mitjana de preu del *forfait* d'adult i del *forfait* infantil de les diferents estacions d'esquí alpí espanyoles i andorranes.

Figura 3. *Preu mitjà del forfait*



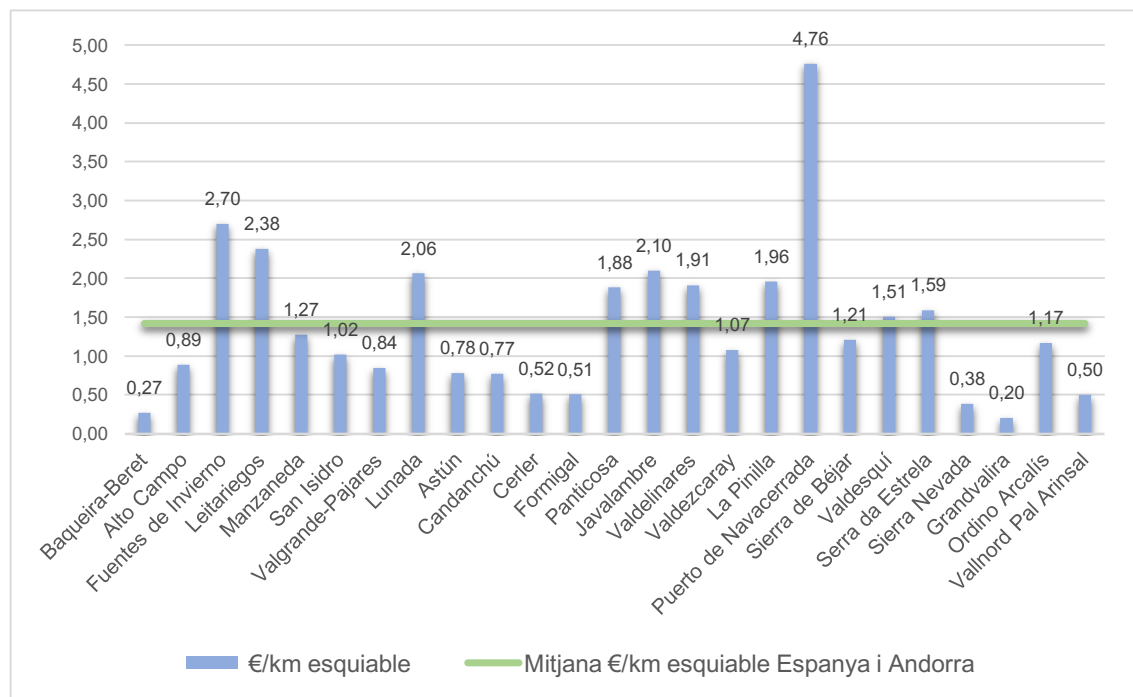
Font: elaboració pròpia a partir de dades de fonie.es

El conjunt de les diferents estacions a Espanya i Andorra presenta una diversitat de preus considerable. Els principals motius que justificarien aquesta diversitat es trobarien en la dimensió de les instal·lacions de cadascuna de les estacions, així com la diversa oferta de productes tant d'esquí com d'*ancilleries*, de cadascuna d'elles.

No obstant això, Baqueira-Beret és l'estació amb un preu mig de *forfait* més car, seguida de Grandvalira i Sierra Nevada. Aquesta característica deixa intuir que un dels valors de l'estació podria ser la qualitat del seu servei. Per tant, la Figura 2 ajuda a contextualitzar l'estació en termes de posicionament del seu servei.

A nivell estatal, tal i com mostra la Figura 4. *Preu per km esquiable a Espanya i Andorra*, Baqueira-Beret S.A. ofereix una de les mitjanes de preu de forfait per quilòmetre esquiable més baixa, només superada per Grandvalira. És rellevant el fet que sigui Grandvalira l'estació amb un preu mig de forfait per quilòmetre esquiable més baix, doncs l'estació andorrana és molt pròxima al Pirineu català i presenta unes característiques tècniques molt semblants a les de Baqueira-Beret, S.A., fet que la converteix en competidora directa. Cal també destacar que les estacions andorranes són líders pel que fa a l'acolliment de proves esportives d'alta competició, dotant a les mateixes d'estímul competitiu respecte de la resta d'estacions d'esquí del territori.

Figura 4. *Preu per km esquiable a Espanya i Andorra*



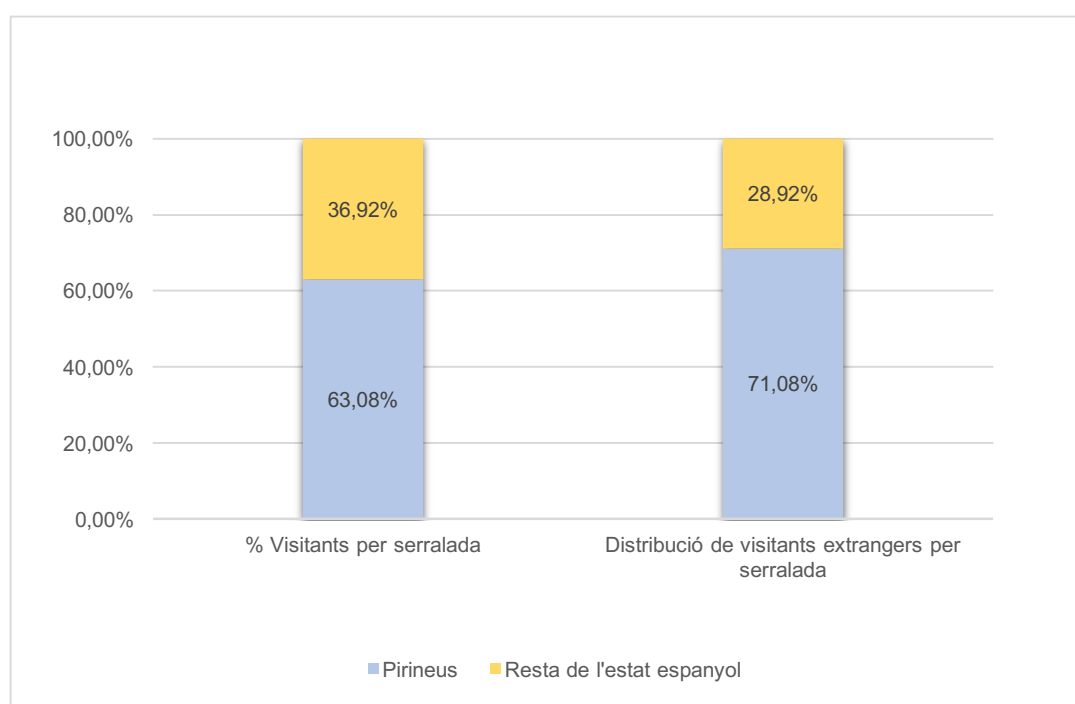
Font: elaboració pròpia a partir de dades de Infonieue.es

Pel que fa a la resta d'estacions, es podria dir que Sierra Nevada és una altra de les competidores més importants de Baqueira-Beret, S.A. en l'àmbit estatal. En el terreny que ens ocupa, s'observa que és la tercera estació amb una mitjana de preu de forfet per quilòmetre esquiable més baixa amb 0,38€ per quilòmetre esquiable. A diferència de Grandvalira, Sierra Nevada es troba a una major distància dels Pirineus, fet que li pot conferir una dificultat afegida a l'hora de captar clients estrangers, sobretot procedents de França.

En contrapartida, es podria dir que se situa en un punt estratègic per a la possible captació de clients del sud d'Espanya, ja que l'estació se situa a només 30 quilòmetres de Granada i a menys de 100 quilòmetres de Motril. A més, Sierra Nevada és la única estació present en el sistema penibètic, fet que pot donar lloc a pensar que la seva estratègia s'orienta en la penetració d'aquest nínxol geogràfic.

Seguint en l'àmbit estatal, la Figura 5. *Distribució de visitants per serralada. Temporada 2017-2018*, mostra la distribució de visitants per serralada per durant la temporada d'esquí 2017-2018.

Figura 5. *Distribució de visitants per serralada. Temporada 2017-2018*



Font: elaboració pròpia a partir de dades de (Atudem, 2018)

Els Pirineus va ser la serralada de l'estat espanyol que va rebre un major nombre de visitants durant la temporada d'esquí 2017-2018 amb un 63,08% del total de visitants, mentre que la resta de serralades varen rebre el 36,92% dels visitants de forma

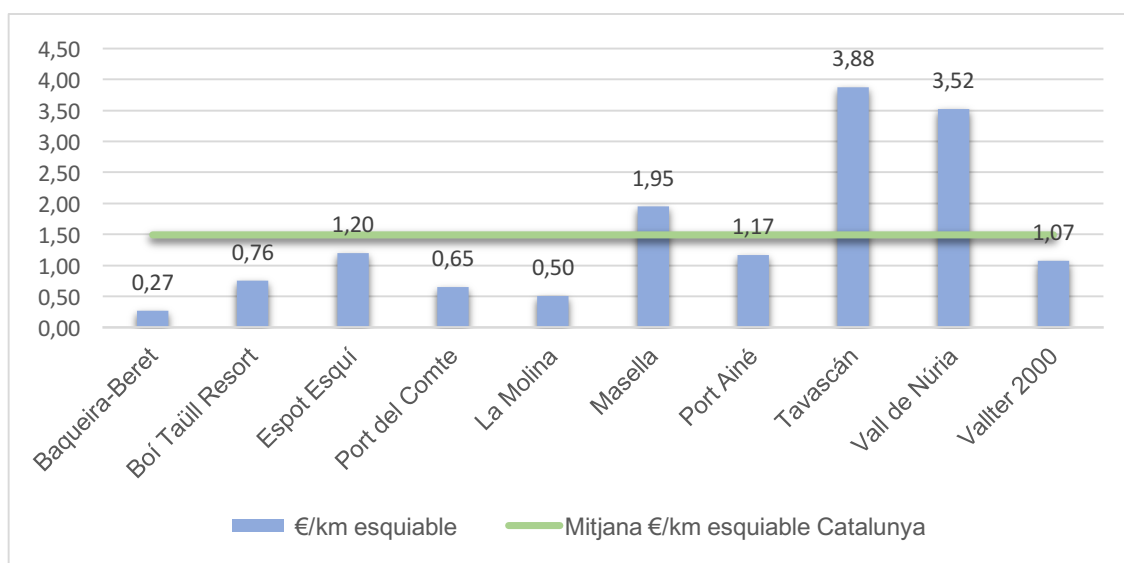
conjunta. Si es té en compte que els Pirineus compten amb un total de 18 estacions, distribuïdes entre el Pirineu Català (10 estacions), el Pirineu Aragonès (5 estacions) i Andorra (3 estacions), i que la resta de l'estat espanyol aglutina un total de 16 estacions, es pot concloure que els Pirineus obté una posició dominant respecte de les altres serralades que conformen la península ibèrica.

Aquesta posició s'accentua en la distribució de visitants procedents de fora de l'estat espanyol, on gairebé tres de cada quatre visitants es decanten pels Pirineus. Aquesta dada es pot explicar per la situació geogràfica en la qual es troben els Pirineus, doncs és la serralada de l'estat espanyol que més a prop es troba en distància física de la resta d'Europa. A més, aquest fet també es podria explicar per la creació de l'Aeroport Lleida-Alguaire l'any 2009, que es troba a tan sols una hora en cotxe dels Pirineus, ampliant d'aquesta manera l'atractiu per optar pels Pirineus com a destinació d'esquí.

Per analitzar els diferents competidors de Baqueira-Beret, S.A., s'han emprat dues variables per a cada estació d'esquí: d'una banda, el preu del *forfait* mig de temporada alta, calculat a partir de la mitjana entre el preu del *forfait* diari per adults i el preu del *forfait* diari infantil; d'altra banda, el total de quilòmetres esquiables que ofereix cada estació.

Així, la Figura 6. *Preu per km esquiable a Catalunya*, mostra el preu en euros per quilòmetre esquiable de les diverses estacions d'esquí a Catalunya, respecte de la mitjana del conjunt de les 9 estacions que conformen el Pirineu català:

Figura 6. *Preu per km esquiable a Catalunya*

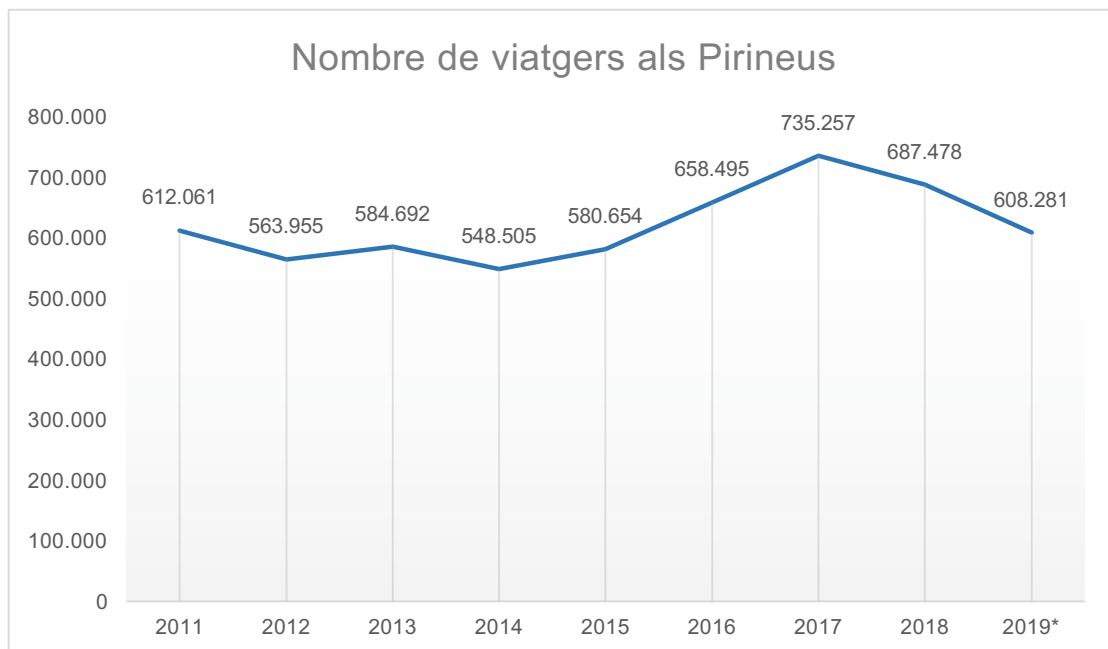


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Infonieue.es

La idea principal del gràfic és que Baqueira-Beret S.A., tot i ser l'estació amb un preu mig de forfait més car (Veure Annex 1) és al mateix temps l'estació d'esquí del Pirineu català amb un preu de forfait per quilòmetre esquiable més baix. Així doncs, s'intueix un primer avantatge competitiu, que podrà influir en la configuració de les diferents perspectives en la proposta de mapa estratègic i de quadre de comandament integral, en capítols posteriors.

Un cop obtinguda la visió a nivell internacional i nacional, es presenta el conjunt de visitants que ha rebut els Pirineus els últims anys, així com el perfil dels mateixos. La Figura 7. *Nombre de viatgers als Pirineus durant el període 2011-2019*. mostra el nombre total de viatgers als Pirineus, per al període 2011-2019.

Figura 7. *Nombre de viatgers als Pirineus durant el període 2011-2019*



Font: elaboració pròpia a partir de dades de l'INE

*Les dades recollides per a l'any 2019 són provisionals

Del gràfic se'n poden extreure dues idees principals: en primer lloc, que tot i les lleugeres davallades pel que fa a nombre de viatgers els anys 2012, 2014 i 2018, la tendència és clarament alcista; en segon lloc, que els últims dos anys, 2017 i 2018, han estat els anys amb més nombre de viatgers, fet que potencia la idea d'una tendència a l'alça. A més, el 2019 és el cinquè en nombre de viatgers a falta dels mesos d'octubre, novembre i desembre. Per tant, es podria concloure que els tres últims anys han estat els millors en nombre de viatgers al territori pirenaic.

Un cop vista l'evolució del nombre de viatgers als Pirineus, és precís concretar quin és el perfil d'aquest visitant. Per tal de donar resposta acurada, s'analitzaran cadascun dels principals territoris emissors de turisme als Pirineus el 2017 (Agència Catalana de Turisme, 2017): Alemanya, Bèlgica, Catalunya, resta de l'estat espanyol, França, Països Baixos i Regne Unit

ALEMANYA

El primer país objecte d'anàlisi es caracteritza per tenir en el seu patrimoni grans extensions de zones de neu idònies per a la pràctica de l'esquí, amb la conseqüent repercussió sobre el turisme esportiu, sobretot en els mesos d'hivern. Per aquest motiu, els alemanys viatgen als Pirineus durant els mesos d'estiu principalment. En conseqüència, les activitats que més realitzen tenen a veure amb el senderisme i rutes i caminades per espais naturals. El perfil del visitant alemany també es caracteritza per adoptar un turisme cultural, doncs molts d'ells opten per les visites a pobles rurals, museus i activitats d'aquesta índole. Tot i buscar activitats alternatives al seu país d'origen, la Vall d'Aran va aconseguir el 2017 una meritòria segona posició pel que fa a destinació turística dels alemanys, amb un 15%, només superada per l'Alt Empordà i l'Alt Urgell, amb un 26% i 19%, respectivament.

BÈLGICA

La població belga, a l'igual que l'alemanya, plasma la seva intenció de viatge als Pirineus durant els mesos d'estiu. Així, aprofitant la bonança del clima, tendeixen a realitzar activitats a l'aire lliure, generalment amb la parella i la família. No obstant això, la gastronomia és un actiu ben valorat per la societat belga. Per tant, es pot definir el belga com un perfil cultural, amb una orientació a la cerca d'activitats relaxades per fer amb família. Pel que fa a la destinació, la Vall d'Aran acull només un 7% del turisme belga, mentre que l'Alt Empordà ocupa la primera posició amb gairebé un terç del total.

CATALUNYA

Catalunya és el territori emissor de turisme a la Vall d'Aran per excel·lència. Tot i que hi ha una clara predisposició per viatjar els mesos d'estiu, la població catalana opta també per realitzar la seva estada en els mesos d'hivern. A més, la proximitat amb els Pirineus fa que el perfil del visitant català sigui molt variat, on hi trobem turistes que viatgen en parella, alguns ho fan en família i d'altres amb amics. La Vall d'Aran és la tercera opció preferida dels catalans, juntament amb el Ripollès, i només superat per l'Alt Empordà i la Garrotxa. La finalitat de la seva estada és força variada: molts d'ells busquen passejades i activitats lúdiques en espais naturals, d'altres opten per la gastronomia,

mentre que un altre sector viatja als Pirineus per realitzar activitats i rutes de muntanya i alta muntanya.

RESTA DE L'ESTAT ESPANYOL

El perfil de turista que viatja als Pirineus procedents de la resta de l'estat espanyol presenta una alta similitud amb el de Catalunya. En primer lloc, perquè la primera opció de viatge dels espanyols és amb família, tot i que un sector força ampli es decanta per la parella, deixant els amics en una penúltima posició, només per darrere dels que prefereixen viatjar sols. L'època de l'any que solen viatjar són els mesos d'estiu, però com en el cas dels catalans, també opten per fer-ho durant l'hivern. En aquest cas, però, la gastronomia constitueix el principal estímul per atraure la societat espanyola als Pirineus. En segon lloc hi trobem les activitats lúdiques en espais naturals, com en la resta de casos. Però el fet més remarcable és que els espanyols tenen com a destinació preferida dels Pirineus la Vall d'Aran. La principal diferència amb el perfil de turista català és la durada de la seva estada: mentre que en el cas dels catalans és d'1,4 dies, els espanyols s'hi estan una mitjana de 6,9 dies. Aquesta diferència s'explica principalment per la distància amb la Vall d'Aran entre una i altra.

FRANÇA

El francès és un perfil de turista que amb una definició molt concreta. En primer lloc, perquè gairebé tres quartes parts dels francesos visiten els Pirineus durant els mesos d'estiu, entre juliol, agost i setembre, esdevenint així el grup que més opta per viatjar durant l'estiu. En segon lloc, perquè gairebé la meitat ho fa en família, mentre que un 20% ho fa en parella. En tercer lloc, perquè més d'un 50% dels turistes francesos viatgen, de mitjana, una setmana o més. En quart lloc, perquè és un perfil que busca en l'Alt Empordà un turisme de sol i platja, amb un 46% decantant-se per aquesta opció. Finalment, perquè entre les seves activitats preferides hi predominen les caminades i rutes en espais naturals.

PAÏSOS BAIXOS

Els neerlandesos opten per viatjar, com en la resta de casos vistos fins ara, durant els mesos d'estiu. Són els que viatgen, de mitjana, més dies en comparació a la resta de grups (8,5 dies). Aquest fet es pot explicar per la distància que els separa dels Pirineus. En la majoria de casos es busca dur a terme activitats a l'aire lliure en parella i/o en família. No obstant això, en aquest sector apareixen activitats alternatives, però en menor mesura. Es tracta d'activitats com ara excursions de muntanya, enoturisme o

ciclisme. Pel que fa a destinacions, la Vall d'Aran se situa en tercera posició, per darrere de l'Alt Empordà i la Garrotxa.

REGNE UNIT

A diferència de la resta de territoris analitzats, el turisme procedent del Regne Unit opta principalment per viatjar durant la primavera, entre els mesos de març, abril, maig i juny. Els anglesos viatgen, majoritàriament, en parella i/o en família, tot i que alguns d'ells opten per fer-ho amb amics, mentre que d'altres, ho fan sols. Les activitats principals pels britànics quan visiten els Pirineus corresponen, com en la resta de casos, a activitats en l'entorn natural, tot i que també apareixen, en menor mesura, el relaxament, l'enoturisme i el ciclisme. El perfil de turista britànic, però, no té un patró de destinació preestablert, ja que la distribució entre les regions del Pirineus presenta una clara diversificació, amb la Vall d'Aran com a quarta destinació escollida pels anglesos.

Característiques principals dels territoris emissors de turisme:

- Tots els territoris analitzats, a excepció de França, viatgen als Pirineus motivats pel seu entorn natural.
- L'estiu és l'època de l'any preferida per totes les regions analitzades, a excepció del turisme procedent del Regne Unit, que ho fa, principalment a la primavera.
- Hi ha una correlació entre la distància i la durada mitjana de l'estada: a més distància, més dies d'estada.
- Les activitats relacionades amb el paisatge natural, caminades i rutes per la muntanya són les principals activitats escollides pels turistes que visiten els Pirineus.
- L'Alt Empordà és la regió que acull més turistes, fet que es pot explicar pel clima que presenta i per les zones costeres, amb les platges com a principal atractiu turístic.

A banda de les conclusions extretes sobre les característiques principals dels territoris emissors de turisme, se'n deriven unes altres en matèria de competència.

En primer lloc, de l'anàlisi abordat se'n desprèn una clara identificació de tendència per part de tots els territoris emissors de turisme d'optar per un turisme de sol i platja. Així doncs, l'alta ocupació de turistes a l'Alt Empordà explica aquesta finalitat per part dels turistes.

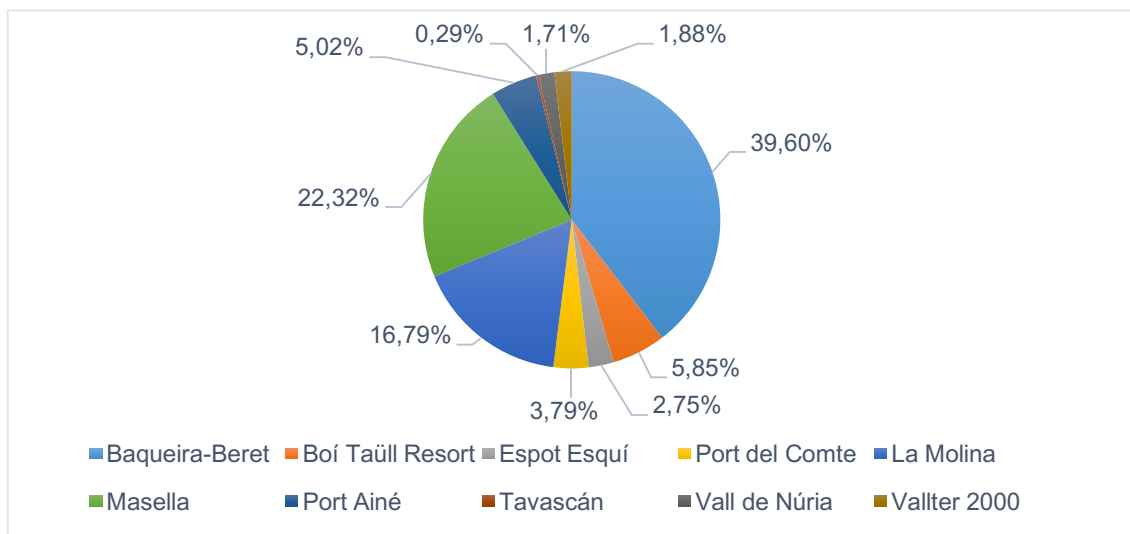
En segon lloc, tal i com s'ha vist específicament en el cas dels Països Baixos, però també en el còmput general de la resta de territoris, és la relació entre la distància del

país emissor de turisme amb la seva destinació. D'aquesta manera, la tendència de turisme de sol i platja a l'Alt Empordà i a zones costeres donen lloc a que aquestes destinacions esdevinguin encara més potents per a la seva competència amb els Pirineus. Cal destacar, però, que aquesta competència es materialitza durant els mesos d'estiu, on les característiques geogràfiques de les zones costeres esdevenen un estímul de captació de turistes procedents de zones amb climes d'alta muntanya, remarcant d'aquesta manera que el turisme als Pirineus pateix una clara estacionalitat.

Presentades les característiques del turisme de les diferents regions, es fa referència al conjunt d'ítems rellevants i necessaris per poder contextualitzar l'estació en el sector en què es troba.

En termes de quota de mercat, s'identifica una alt grau de concentració de les estacions d'esquí del Pirineu català. La Figura 8. *Quota de mercat al Pirineu català. Temporada 2017-2018*. mostra el percentatge de quota de mercat per a cadascuna de les deu estacions que conformen el Pirineu per al període esmentat.

Figura 8. *Quota de mercat al Pirineu català*



Font: elaboració pròpia a partir de dades de lugaresdenieve.com

Nota: els percentatges s'han calculat a partir del nombre de *forfaits* venuts per a la temporada 2017-2018, respecte el total de totes les estacions catalanes.

Baqueira-Beret va adquirir un percentatge del 39,60% de quota de mercat durant la temporada 2017-2018, fet que pot generar una evidència més clarivident que l'estació aranesa actua com a líder en el mercat de la neu. A més, també cal destacar que el sector té un alt grau de concentració d'empreses; les estacions de Baqueira-Beret, Masella i La Molina representen el 78,71% del total de quota de mercat de les estacions

d'esquí catalanes, d'entre un total de 15 estacions. Per tant, es pot observar la Figura 6. Quota de mercat al Pirineu català. com una mostra de la potencialitat de Baqueira-Beret i la seva posició dominant davant dels seus competidors en el mercat de l'esquí.

A nivell estatal, Baqueira Beret presenta un percentatge de quota de mercat del 15,39% (Veure Annex 4). Si es té en compte que hi ha un total de 31 estacions en el conjunt de l'estat espanyol, s'evidencia també una tendència dominant de l'estació respecte els seus competidors, esdevenint així un clar referent del turisme d'esquí en el territori nacional.

La contextualització de l'estació es podria materialitzar en l'anàlisi DAFO. En aquesta configuració es valoraran els punts forts i febles de l'estació i si es tracten de factors interns o de factors externs de la companyia. La Figura 9. *Proposta de DAFO per a Baqueira-Beret*. respon al següent disseny:

Figura 9. *Proposta de DAFO per a Baqueira-Beret*

PUNTS FORTS	
FORTALESES – ÀMBIT INTERN	OPORTUNITATS – ÀMBIT EXTERN
• Àmplia experiència en el sector de l'esquí alpi • Ubicació estratègica de l'estació • Extensos dominis esquiables amb capacitat per acollir un nombre elevat d'esquiadors • Capacitat d'acollida de grans esdeveniments nacional internacionals de l'esquí • Creixement sòlid en les últimes dècades • Generació de valor a partir de les <i>ancilleries</i>	• Suport elevat dels organismes públics del territori • Sentiment d'arrelament dels visitants de l'estació cap a la Vall d'Aran • Tot i haver una alta competència en el sector, és l'única estació d'esquí a la Vall d'Aran • Tendència alcista del nombre d'esquiadors en l'última dècada

PUNTS FEBLES	
DEBILITATS – ÀMBIT INTERN	AMENACES – ÀMBIT EXTERN
• Es considera que hi ha una baixa campanya comercial en possibles dies forts d'esquí, tals com Nadal, Cap d'Any, Setmana Santa i d'altres festius. • Escassa promoció de les activitats disponibles en temporada baixa • L'estació no ofereix transport privat des de Baqueira fins a Beret, fet que dificulta l'accés a Beret dels usuaris que no disposen de vehicle particular • L'estació no disposa d'estacionament per a autocaravanes	• Alta estacionalitat del sector • Possibles conseqüències del canvi climàtic. S'inclou la reducció dels dies d'esquí venuts per part de l'estació. • Elevada competència en el sector.

Font: elaboració pròpia

4.2. BAQUEIRA-BERET S.A.

Baqueira-Beret és una estació d'esquí d'alta muntanya situada al municipi de Baqueira. Fou creada l'any 1964, esdevenint així la primera estació d'esquí a la Val d'Aran. L'estació és, juntament amb Port del Comte i la Masella, la única de titularitat privada al Pirineu català.

La parcel·la financera de l'entitat destaca per obtenir durant l'exercici 2017-2018 el millor resultat de la història de l'entitat, amb un total de 5.501.105€ de benefici net. Aquest import representa gairebé el doble del que es va aconseguir l'any 2014. També representa un 74% més del resultat aconseguït l'exercici anterior.

En el capítol de finançament, cal destacar la tendència creixent de l'import corresponent a fons propis de la companyia. Aquest augment va precedir d'un increment de reserves, així com també dels resultats obtinguts per la mateixa. Es pot concloure que es tracta d'una empresa autofinançada: els fons propis de la companyia han augmentat un 57% durant l'última dècada.

L'entitat forma part del grup Serusan Gestión, S.A., que està format per entitats del territori aranès i dels sectors hotel·ler i químic. En matèria de fons propis es destaca la

distribució del capital social de l'entitat. Aquest es constitueix de la següent manera per a l'exercici 2019 (SABI, 2019):

• Serusan Gestión, S.L.	50,00%
• INOC, S.A.	14,98%
• Seguros Catalana Occidente, S.A.	11,73%
• CO Sociedad de Gestión y Participación, S.A.	6,10%
• La Previsión 96, S.A.	5,83%
• Hoteles Valle de Arán, S.A.	1,64%
• Altres	9,72%

En l'apartat d'inversions, l'actiu de la companyia ha augmentat un 8% degut a les inversions en actiu no corrent. S'ha optat per recórrer al finançament extern per finançar aquestes inversions, que també ha crescut un 8% respecte l'exercici anterior.

En el bloc de rendibilitats, Baqueira-Beret, S.A. manté uns ratis de rendibilitat dels seus actius (ROA) i rendibilitat dels fons propis (ROE) l'últim exercici del 10,07% i 12,23%, respectivament. Cal destacar que el ROA ha augmentat un 60% respecte l'exercici anterior. Aquest augment es pot justificar a partir de l'increment dels ingressos d'explotació, que van assolir el 2018 una xifra de més de 32 milions d'euros, el millor registre històric aconseguit per l'entitat des de la seva creació.

Actualment, l'estació disposa de les següents instal·lacions (Baqueira.es):

- 167 km esquiables
- 112 pistes
- 1 snowpark, 1 estadi d'eslàlom, 1 Audi-Ski Kronos, 1 Boardercross, 1 Funpark i circuit de conducció sobre neu
- 36 remuntadors: 1 telecabina, 19 telecadires, 9 teleesquís i 7 cintes transportadores
- Capacitat de transport: 61.024 usuaris/hora
- 710 canons de producció de neu

Baqueira-Beret és també seu d'una gran varietat d'esdeveniments, tant de caràcter lúdic com de caràcter competitiu. Tant és així que en la temporada 2017-2018 l'estació va acollir un total de 31 esdeveniments, de caràcter solidari, lúdic i competitiu. En la categoria solidària hi destaca la Marató de TV3, en què es realitza una cursa i es destina l'import de les inscripcions a aquesta causa; en la categoria lúdica hi trobem la màxima varietat de proves, on hi destaca la Marxa Beret, una marxa d'esquí de fons de tres

recorreguts oberta a tothom i que el 2019 arriba a la 41a edició; per últim, en la vessant competitiva hi destaquen campionats del món, com ara la Copa del Món Snowboard FIS, celebrada els anys 2016 i 2019 i que reuneix els millors *riders* del món, o bé la competició d'esquí alpí OPA-Alpe Cup en categoria U16.

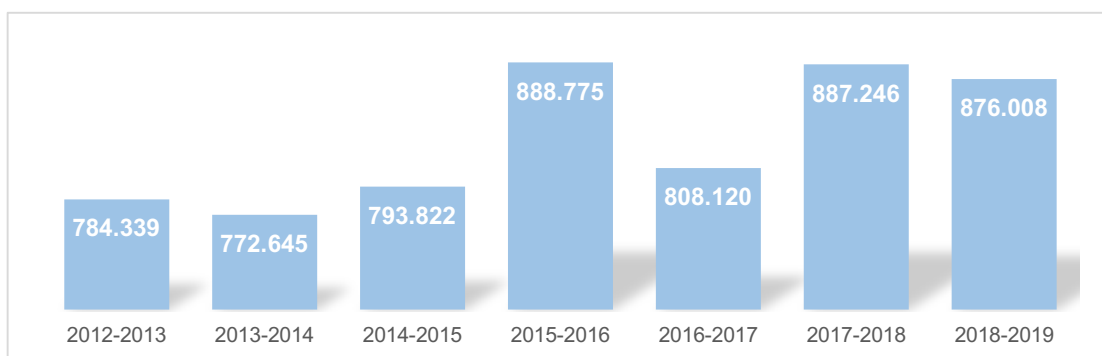
L'estació, a més, ofereix una àmplia varietat de serveis per als seus clients, que van des de lloguer, venda i reparació de material d'esquí i de neu, passant per restaurants, cafeteries i parcs infantils a peu de pista fins a classes d'esquí o *aprèski*, servei complementari d'activitats lúdiques.

En matèria d'innovació i tecnologia l'estació ha posat en marxa per a la nova temporada 2019-2020 el forfet BaqueiraPASS. Aquesta targeta és personal i ofereix una sèrie d'avantatges exclusius per al client, com ara l'atemporalitat de la mateixa, el mode de recàrrega online o el baix preu per adquirir-la.

També es pot determinar que l'estació presenta una clara aposta per la tecnologia. Aquesta aposta es materialitza amb el llançament de la nova aplicació per a dispositius mòbils: BaqueiraBeret APP. L'aplicació permet dur a terme una gran varietat de consultes, com ara comprovar l'estat de la meteorologia, observar les diferents pistes a través de les càmeres de l'estació en temps real, consultar dades tècniques de cadascuna de les pistes, situar-se a través del mapa, com anar als diferents punts d'interès de l'estació, recarregar forfets, consultar la darrera informació de Ràdio Aran i accedir al telèfon d'emergències.

La radiografia general de l'estació es completa amb les estadístiques dels últims anys. D'aquesta manera s'intenta abordar un estadi de naturalesa quantitativa al marc teòric que es presenta. Així, la Figura 10. *Nombre d'esquiadors per temporada a Baqueira-Beret*. indica el nombre d'usuaris que ha rebut l'estació durant les últimes set temporades.

Figura 10. *Nombre d'esquiadors per temporada a Baqueira-Beret*



Font: Conselh Generau d'Aran

En el gràfic s'observa una clara tendència a l'alça tot pel que fa a nombre d'esquiadors tot i la petita davallada de la temporada 2016-2017. Aquesta davallada es pot explicar per l'episodi de poques precipitacions, especialment derivades dels mesos de novembre i desembre de l'any 2016. No obstant això, l'estació ha estat capaç d'assentar-se en la xifra de 800.000 esquiadors en les últimes quatre temporades, aconseguint els tres millors registres en les temporades 2015-2016, 2017-2018 i 2018-2019.

Aquesta tendència inicialment esmentada pot actuar com a estímul per adoptar posicions de clara orientació de creixement positiu per a la companyia al llarg dels propers anys. La dimensió d'aquest creixement positiu es pot obtenir a partir de dos indicadors de caràcter econòmic: el primer d'ells fa referència als resultats de l'exercici. Aquest va ser de 5.501.105 € el 2018, esdevenint així la xifra més alta assolida per l'entitat des de la seva existència. El segon indicador fa referència al fons de maniobra, amb un valor de 1.037.483 € positiu l'exercici 2018. D'aquesta manera, es pot concloure que els indicadors econòmics confirmen les expectatives generades a l'inici.

Aquesta breu anàlisi actual de l'entitat s'ha dut a terme amb l'objecte de situar la mateixa dins l'entorn en el qual opera, i també per tenir en consideració el posterior disseny del quadre de comandament integral.

5. PROPOSTA DE BSC PER A BAQUEIRA-BERET S.A.

5.1. DEFINICIÓ DE L'ESTRATÈGIA

La definició de l'estratègia es configurarà a partir dels tres ítems generalment acceptats: la missió, la visió i els valors corporatius.

Missió

La missió de Baqueira-Beret, S.A. es podria definir de la següent manera:

“Promoure l'activitat de l'esquí a través dels diferents punts de domini esquiable que presenta el territori en què s'ubica, així com també les múltiples necessitats tant d'esquiadors com d'acompanyants que se'n deriven d'aquesta pràctica (après-ski)”.

Visió

Esdevenir una estació d'esquí alpí de referència nacional que permeti el desenvolupament de la pràctica de l'esquí i que aportí un valor afegit a l'usuari.

Valors (Baqueira-Beret, 2019):

- **Única:** La Val d'Aran i les Valls d'Àneu conformen una zona única dels Pirineus amb una gran qualitat de neu i una geografia única que permeten 167 km esquiables i que converteixen Baqueira Beret en un destinació de vacances hivernals de referència.
- **Qualitat:** L'orientació atlàntica de l'estació assegura un gran volum de neu que permet un àrea esquiable de 2.273 Ha i la seva altura que aconsegueix els 2.610m permeten un *freeride* únic als Pirineus que alhora pot combinar-se amb un esquí familiar en àrees de debutants o en el Fun Park.
- **Ambient:** Cinc restaurants temàtics d'altura, a més de 20 punts de restauració més també a pistes, i les àrees d'après ski i compres de Ruda i Baqueira 1500 donen a l'estació un gran ambient i un alt nivell gastronòmic.
- **Confort:** A totes les zones el transport és ràpid i eficaç gràcies als 36 remuntadors amb una capacitat total de més de 61.024 persones/hora.

- **Facilitat:** Per a aquesta temporada Baqueira Beret ha millorat el funcionament de la seva central de reserves online www.viajes.baqueira.es facilitant la compra d'unes vacances que garanteixen el millor preu tant a pistes com fora d'elles.

5.2. DEFINICIÓ D'ÀREES CLAU

La definició de les àrees clau de la societat segueix el plantejament del marc teòric realitzat anteriorment. Les quatre perspectives que pivotaran sobre el mapa estratègic seran les següents:

- Perspectiva financera
- Perspectiva comercial
- Perspectiva processos interns
- Perspectiva aprenentatge i creixement

5.3. DEFINICIÓ D'OBJECTIUS ESTRATÈGICS

L'estratègia corporativa de Baqueira Beret dóna lloc a uns objectius estratègics. En aquest capítol es definiran aquests possibles objectius i es classificaran en cada perspectiva segons la naturalesa que li correspongui:

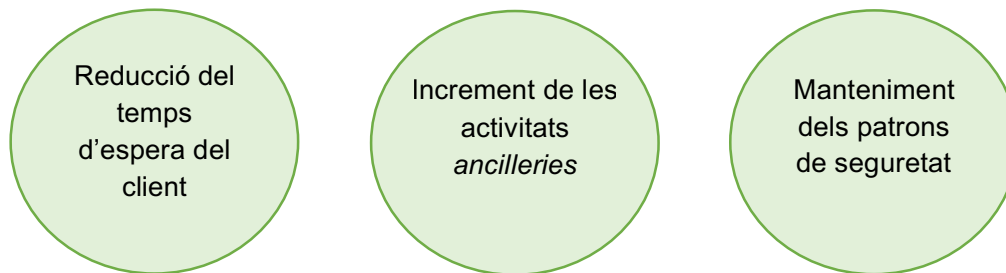
1. Perspectiva **financera**. Objectius:



2. Perspectiva **comercial**. Objectius:



3. Perspectiva **processos interns**. Objectius:



4. Perspectiva **aprenentatge i creixement**. Objectius:

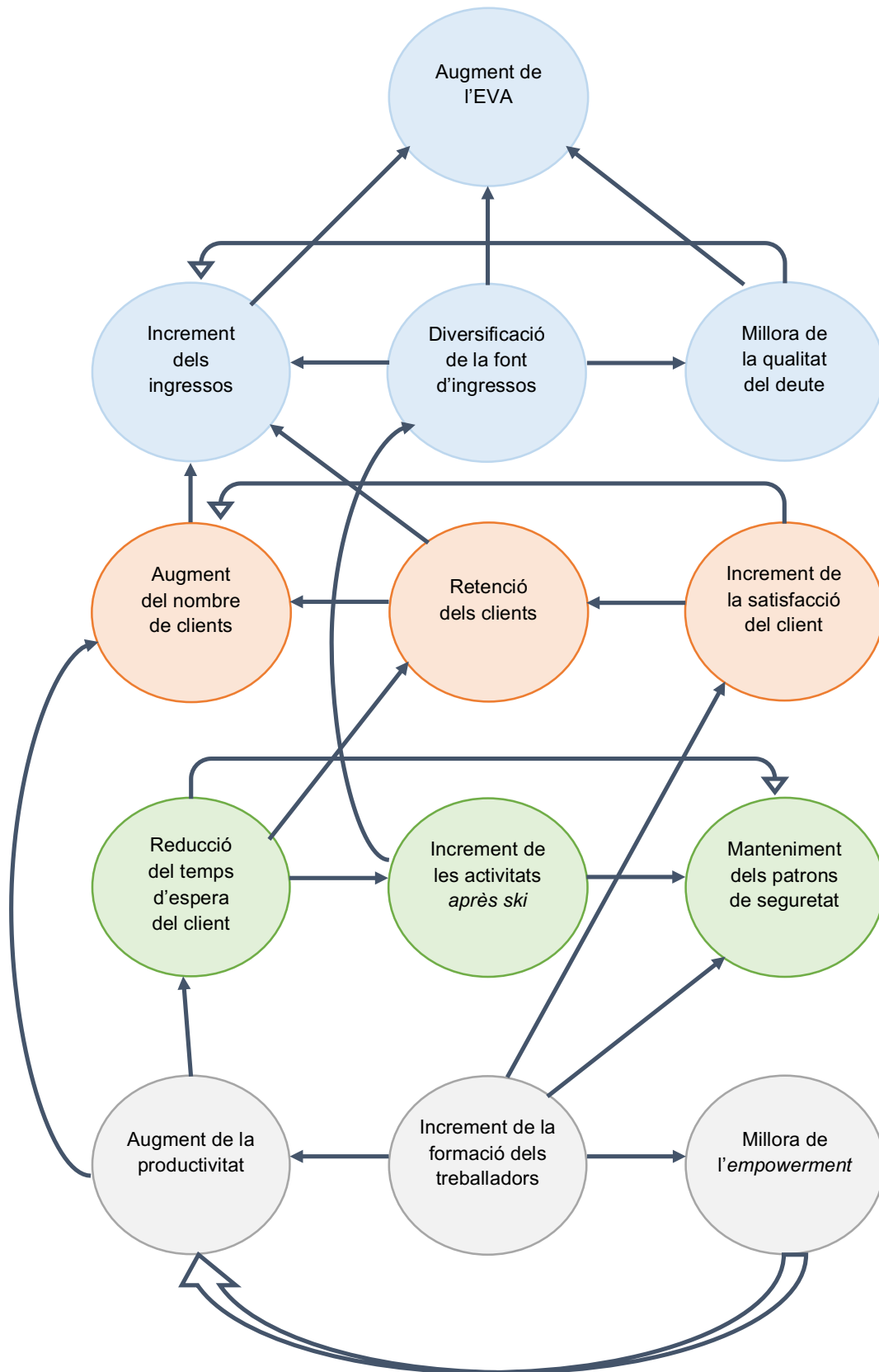


5.4. ELABORACIÓ DEL MAPA ESTRATÈGIC

La configuració del mapa estratègic esdevindrà en un model *downtop*. En el nivell més inferior s'ubicaran els objectius de la perspectiva aprenentatge i creixement; la perspectiva processos interns es planteja en el segon nivell del mapa; la perspectiva comercial es defineix en el tercer nivell; finalment, la perspectiva financera s'estableix en l'últim rang de nivell, amb l'objectiu d'incrementar l'EVA (*Economic Value Added*) en un subnivell superior de la perspectiva financera.

La Figura 11. *Proposta de mapa estratègic per a Baqueira-Beret, S.A.* pretén establir les relacions causa-efecte que permetin visualitzar la importància de l'establiment dels objectius dins de cada perspectiva definida. En l'elaboració del mapa estratègic els objectius mantindran una relació entre altres objectius de la mateixa categoria o bé de rang superior.

Figura 11. Proposta de mapa estratègic per a Baqueira-Beret, S.A.



Font: elaboració pròpia

En un primer nivell es troba la millora de l'*empowerment* com a objectiu de la perspectiva aprenentatge i creixement. L'assoliment d'aquest objectiu podria sorgir efecte en l'augment de la productivitat del personal de Baqueira-Beret. Al mateix temps, aquest increment en la productivitat podria ser la conseqüència d'un increment en la formació dels treballadors i, alhora, la causa d'un augment en el nombre de clients de l'estació. L'increment de la formació dels treballadors podria donar lloc a una millora de l'*empowerment*, donats els majors recursos de cadascun dels empleats per al desenvolupament de les seves tasques. A més, també podria aconseguir mantenir els patrons de seguretat de l'estació.

Una reducció del temps d'espera facilita l'accés a l'inici de les pistes. Aquesta reducció del temps d'espera del client pot facilitar dos percepcions en la satisfacció del mateix: d'una banda, que aquest percebi que el seu dia d'esquí està sent aprofitat i per tant que es tradueixi en una repetició de la seva visita. Al mateix temps també s'aconseguiria augmentar el nombre de clients de l'estació. Per altra banda, que el mateix client vinculi aquesta eficiència operativa de l'estació amb una elevada qualitat del servei. La percepció d'una elevada qualitat pot tenir una vinculació directa amb la repetició de la seva visita. Així, s'aconseguiria que la retenció sorgís efecte. Aquesta retenció comportaria un augment directe dels ingressos de l'estació, amb motiu de la repetició de la visita del client.

Una positiva satisfacció del client també es pot assimilar a una alta probabilitat de retenció del mateix. A mesura que hi ha més clients satisfets, aquests repeteixen la seva visita a l'estació. Una repetició en l'estada del client implica que els ingressos es vegin augmentats. En termes d'ingressos es pot incloure l'objectiu d'augmentar l'EVA. Es considera que aquest augment pot ser l'efecte de qualsevol dels tres objectius plantejats per a la configuració del mapa estratègic de la societat.

La reducció dels temps d'espera dels clients és una de les causes per la qual els usuaris poden tenir accés a més temps real disponible d'esquí durant la jornada. El client pot percebre aquest aprofitament com a qualitat del servei i que és un dels valors que vol transmetre l'estació. A més, aquest aprofitament pot originar un increment en la satisfacció del client. Aquesta satisfacció es pot traduir en una voluntat del mateix per repetir la seva visita, fet que podria donar lloc a un augment del nombre de clients.

La interrelació entre aquestes àrees clau del negoci podrien crear sinergies que permetin maximitzar el valor dels objectius establerts inicialment. La mesura d'aquestes sinergies es podria cercar en l'anàlisi dels indicadors proposats per a cada objectiu establert en el punt 5.5 del present document.

5.5. SELECCIÓ I DISSENY DELS INDICADORS

La definició dels objectius dins de cada perspectiva o àrea clau de l'organització dona lloc a la selecció i al disseny dels corresponents indicadors que han de permetre l'assoliment dels objectius proposats. Per a cada indicador s'exposarà la seva denominació, la seva unitat de mesura i la justificació de l'elecció del mateix.

Nota: la configuració dels indicadors del present document ha estat duta a terme per fins acadèmics. La proposta d'indicadors respon a la visió de l'autor del treball sobre l'estació des d'un àmbit extern, tenint en compte que una major precisió de la selecció i disseny dels indicadors es duria a terme a partir del coneixement més profund dels engranatges interns de l'entitat objecte d'estudi.

- Perspectiva **aprenentatge i creixement**

Augment de la productivitat dels treballadors

Indicador 1	$\frac{\text{Vendes totals}}{\text{Despeses de personal}}$
Unitat de mesura	Unitats
Descripció	Indica el número de vendes que s'aconsegueixen realitzar per cada euro de despesa de personal. L'evolució de l'indicador en els diferents exercicis en determinarà el grau d'assoliment. Un increment absolut de vendes no implica assolir l'objectiu, ja que aquestes es troben subjectes a l'import de despesa de personal. L'objectiu que es proposa s'aconsegueix quan les vendes incrementen en major proporció que les despeses de personal de la companyia, o bé quan amb un mateix nivell de vendes les despeses de personal es veuen reduïdes. Tanmateix, també s'aconseguiria quan amb una caiguda de les vendes, les despeses de personal caiguessin encara en major proporció. Com més alt és el valor del rati, més vendes s'aconsegueixen per cada euro de despesa de personal. Aquest fet podria ser indicatiu de l'assoliment de l'objectiu establert.

Increment de la formació dels treballadors

Indicador 1	$\frac{\text{Despeses de formació derivades de l'esforç dels empleats}}{\text{Ingressos totals}}$
Unitat de mesura	€
Descripció	Determina la quantitat de despesa que es destina a formació per cada euro que ingressa l'estació. El rati permet conèixer també la proporcionalitat del mateix. En cas que l'estació generés més o menys ingressos, les despeses en formació augmentarien o disminuirien? Ho farien en la mateixa proporció? L'indicador permet obtenir informació sobre el conjunt de despeses destinades a formació. A més, podria ser una eina de suport per a valorar la política de despesa de la companyia en matèria de formació del personal. Es pot concloure que es mesura la despesa relativa de formació. Un decrement de la despesa en formació no implica un decrement de la formació de l'objectiu. La despesa relativa a l'ingrés és la que determina l'assoliment de l'objectiu.

Indicador 2	$\frac{\text{Hores de formació}}{\text{Nombre d'empleats}}$
Unitat de mesura	Hores per empleat
Descripció	Indica la relació d'hores destinades a formació entre el nombre d'empleats de l'estació. Es pretén mesurar quantes hores es destinen a formació per empleat, de mitjana. L'històric de valors del rati en els diferents exercicis determinarà el grau d'assoliment de l'objectiu en l'àmbit de formació dels treballadors. Un increment en les hores de formació no implica assolir l'objectiu. Si la proporció entre les hores formatives i el nombre de treballadors és menor, l'objectiu no s'estaria aconseguint. Per tant, el grau d'assoliment de l'objectiu es troba subordinat al nombre d'empleats de l'estació.

Millora de l'empowerment

Indicador 1	Enquesta de clima laboral
Unitat de mesura	Qüestionari
Descripció	Determina el percentatge de tasques supervisades en el conjunt dels departaments de l'estació respecte el total de tasques que s'hi duen a terme. Es pretén conèixer el grau d'apoderament que responsables de cada àrea als treballadors de la mateixa. Un valor del rati elevat comportaria un grau d'apoderament baix i les tasques esdevindrien centralitzades. Valors elevats del rati mostrarien que l'entitat és capaç de delegar responsabilitats als treballadors i s'aconseguiria aquest objectiu millora.

- Perspectiva **processos interns**

Reducció del temps d'espera dels clients

Indicador 1	$\frac{\text{Places de remuntadors ocupades}}{\text{Places de remuntadors totals}} \times 100$
Unitat de mesura	%
Descripció	Indica les places dels remuntadors que es troben ocupades pels usuaris en relació al total de places dels diferents remuntadors de què disposa l'estació. Es pretén conèixer l'eficiència operativa dels remuntadors. També es considera que existeix una relació directa entre l'eficiència dels remuntadors i el temps real d'esquí dels usuaris. Valors del rati elevats determinen que els remuntadors són eficients en termes de funcionament i que el grau d'aprofitament de l'usuari/a és elevat, fet que es pot traduir en un major temps real d'esquí.

Indicador 2	$\frac{\text{Forfets venuts online} + \text{BaqueiraPASS}}{\text{Forfets venuts a les guixetes}} \times 100$
Unitat de mesura	%
Descripció	Determina el nombre de forfets venuts via online i/o amb la targeta BaqueiraPASS en relació al nombre de forfets venuts a taquilla. El nombre de forfets venuts online i/o amb targeta BaqueiraPASS pot ser indicatiu de la capacitat de l'estació per reduir el temps d'espera del client en matèria d'adquisició de forfets per part dels esquiadors/es. El rati es considera d'especial rellevància donada la necessitat bàsica d'adquisició del forfet per a la pràctica de l'esquí. Un valor del rati elevat pot indicar que l'estació cobreix aquesta necessitat del client. Per tant, es pot intuir que el CRM de l'estació esdevindria eficient i l'objectiu també s'aconseguiria.

Indicador 3	Temps mitjà d'espera als remuntadors
Unitat de mesura	Minuts
Descripció	Indica el temps mitjà que triga l'usuari des de l'accés a la cua dels remuntadors fins que puja al remuntador corresponent. Es pretén conèixer l'eficiència operativa dels remuntadors. Els remuntadors són probablement un dels actius més importants a l'hora de desenvolupar el correcte funcionament de l'activitat de l'esquí alpí. L'indicador proposat mantindria una relació amb la satisfacció del client. Així, a més temps mitjà d'espera als remuntadors, menys satisfacció es genera en el client que visita l'estació. El temps mitjà d'espera també podria establir una relació amb el nombre de pistes esquiables disponibles. La probabilitat de reduir el temps d'espera del client augmentaria si l'estació pogués oferir noves pistes esquiables. No obstant, caldria considerar també el nombre d'esquiadors. Si aquests es veuen incrementats, la probabilitat presentada disminuiria i dificultaria l'assoliment de l'objectiu plantejat.

Increment de les *ancilleries*

Indicador 1	$\frac{\text{Nombre de tiquets venuts}}{\text{Total de vendes}}$
Unitat de mesura	Unitats
Descripció	Indica el nombre de tiquets venuts per part de l'estació en els diferents punts de servei que ofereix la mateixa. La suma del total dels tiquets en relació al total de vendes determina el tiquet mitjà. La comparativa del tiquet mitjà entre un any respecte l'anterior pot permetre obtenir informació rellevant sobre l'eficiència del conjunt de les activitats denominades <i>ancilleries</i>. Com més alt és el valor del rati, més tiquets es generarien en cada venda. Les activitats <i>ancilleries</i> poden tenir una repercussió directa sobre el tiquet mitjà. Un increment en la generació de tiquets de les activitats <i>ancilleries</i> podria ser indicatiu de l'assoliment de l'objectiu establert.

Indicador 2	$\frac{\text{Nombre activitats ancilleries Baqueira Beret any } n - \text{Nombre activitats ancilleries Baqueira Beret any } n - 1}{\text{Nombre activitats ancilleries Baqueira Beret any } n - 1} \times 100$
Unitat de mesura	%
Descripció	Indica el percentatge de creixement de la oferta d'activitats <i>ancilleries</i> de l'estació respecte l'any anterior. Es pretén mesurar i valorar el creixement de la oferta per adequar-la a les necessitats de l'usuari/a. Un creixement excessiu podria ser símptoma d'un excés en la oferta d'activitats <i>ancilleries</i> per part de l'estació. D'altra banda, un creixement nul al llarg dels anys pot ser indicatiu de la manca d'oferta de la mateixa.

Manteniment dels patrons de seguretat

Indicador 1	Percepció del client en matèria de seguretat
Unitat de mesura	Qüestionari
Descripció	Es proposa incloure com a ítem la percepció de l'usuari/a en matèria de seguretat. La percepció del client en termes de seguretat podria ser indicatiu de la confiança del mateix en el servei que ofereix l'estació. Es pretén mesurar aquesta confiança del client envers l'estació i els seus dominis esquiables per tal de poder suplir les possibles carències que es generessin en aquesta parcel·la operativa. Aquest increment en la confiança de l'usuari es relacionaria amb una bona percepció en matèria de seguretat. Una bona i creixent percepció del client en la seguretat a pistes seria indicatiu de l'assoliment de l'objectiu que s'estableix.

Indicador 2	$\frac{\text{Despeses en manteniment}}{\text{Ingressos totals}}$
Unitat de mesura	Unitats
Descripció	Indica la relació entre les despeses de l'estació en manteniment respecte els ingressos totals de la mateixa. Es pretén mesurar quina quantitat destina l'estació en manteniment per cada euro que ingressa. Un valor similar al llarg de diferents exercicis seria indicatiu de l'objectiu de que s'aconsegueix mantenir els estàndards de seguretat a l'estació. L'increment absolut de les despeses en manteniment no suposa aconseguir l'objectiu, ja que aquestes es troben subordinades als ingressos. L'objectiu s'assoliria a partir d'un nivell de despesa respecte els ingressos totals de l'estació similar o superior al llarg dels anys.

- Perspectiva **comercial**

Augment del nombre de clients

Indicador 1	$\frac{\text{Clients any } n}{\text{Clients any } n - 1}$
Unitat de mesura	Unitats
Descripció	El rati relaciona el nombre d'usuaris que rep l'estació respecte l'any anterior, independentment de si es produeix una repetició en la visita del mateix. En termes absoluts de quota de mercat s'aconseguiria l'objectiu d'incrementar el nombre de clients quan l'indicador presenti valors superiors a la unitat.

Indicador 2	$\text{APV (Average per visitor)} = \frac{\text{Visites per client any } n}{\text{Visites per client any } n-1}$
Unitat de mesura	Unitats
Descripció	Indica el nombre de vegades que un mateix client visita l'estació durant un any, respecte l'any anterior. L'indicador APV manté una relació directa amb el total de visites que rep l'estació. Com més elevat és el valor, més visites rep l'estació al llarg de l'any. Al mateix temps actua com a multiplicador en l'equació que permet conèixer el nombre de visitants que rep l'estació en un any. A tall d'exemple: ➤ Clients 2019 = 100.000 visitants · 1 visita per visitant = 100.000 visites ➤ Clients 2018 = 90.000 visitants · 2 visites per visitant = 180.000 visites Tot i haver més visitants l'any 2019 en l'exemple proposat, el nombre de visites ha crescut un 80%. Aquest creixement real de les visites es deu a l'APV; mentre que el 2018 ningú repetia la visita a l'estació, el 2019 cadascun dels visitants van repetir la seva estada, fet que es tradueix en un increment real de les visites rebudes per l'estació.

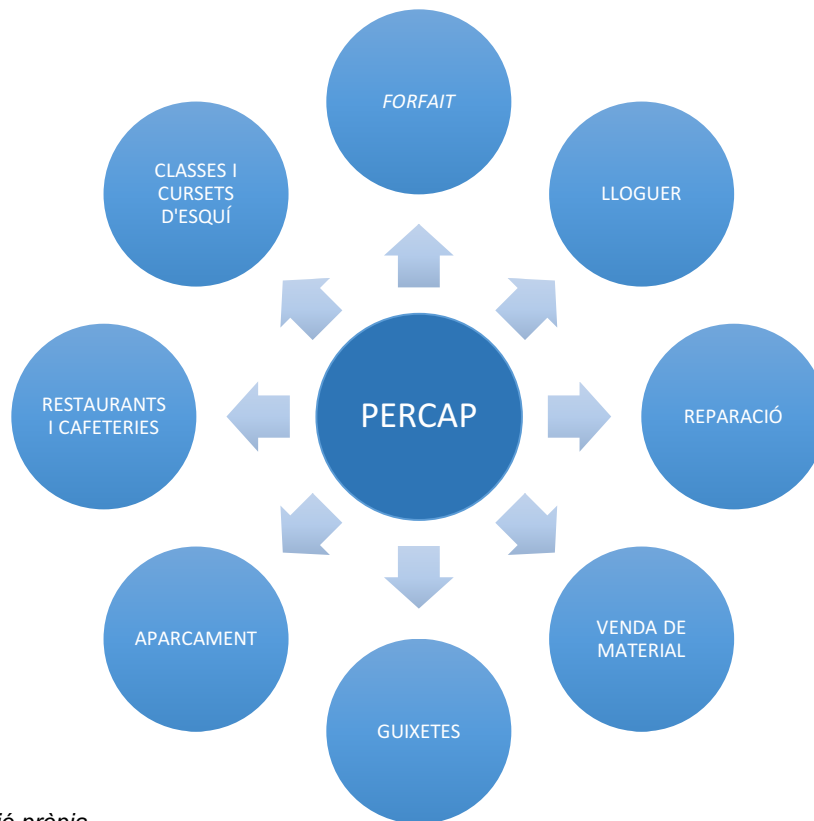
Retenció dels clients

Indicador 1	$\frac{\text{Forfaits de temporada}}{\text{Total de forfaits}} \times 100$
Unitat de mesura	%
Descripció	Determina el nombre de forfaits de temporada venuts per l'estació entre el total de forfaits venuts en cada visita. Es pot establir una relació entre el nombre de forfaits de temporada i el nombre de visites. Si la venda de forfaits de temporada augmenta, es veurà incrementat també el nombre de visites que rep l'estació i la retenció del client podria ser efectiva. La venda de <i>forfaits</i> de temporada relativa a la venda total de <i>forfaits</i> determinarà el grau d'assoliment de l'objectiu establert.

Indicador 2	$\frac{\text{Nombre de forfaits venuts amb BaqueiraPASS}}{\text{Nombre total de forfaits venuts}} \times 100$
Unitat de mesura	%
Descripció	Indica la relació entre el sumatori del nombre de forfaits venuts a través de la targeta BaqueiraPASS i el nombre total de forfaits venuts. Es pot pensar que els usuaris habituals de l'estació i que repeteixen la seva estada són aquells que adquireixen el seu forfait a través de la targeta BaqueiraPASS. Es pretén conèixer la capacitat de retenció del client a partir de les vendes realitzades a través de la targeta BaqueiraPASS. Un valor del rati pròxim al 100% permetria concloure que molts dels usuaris i usuàries que visiten l'estació repeteixen la seva estada a la mateixa.

El tercer indicador respon al conjunt d'activitats denominades *après ski* i que no tenen una vinculació directa amb l'esquí. La **Figura 12. Activitats après ski a Baqueira-Beret** mostra el detall de les activitats après ski on s'hauria d'incrementar l'ingrés mitjà de cada venda, objectiu perseguit en l'indicador 3.

Figura 12. *Activitats après ski a Baqueira-Beret*

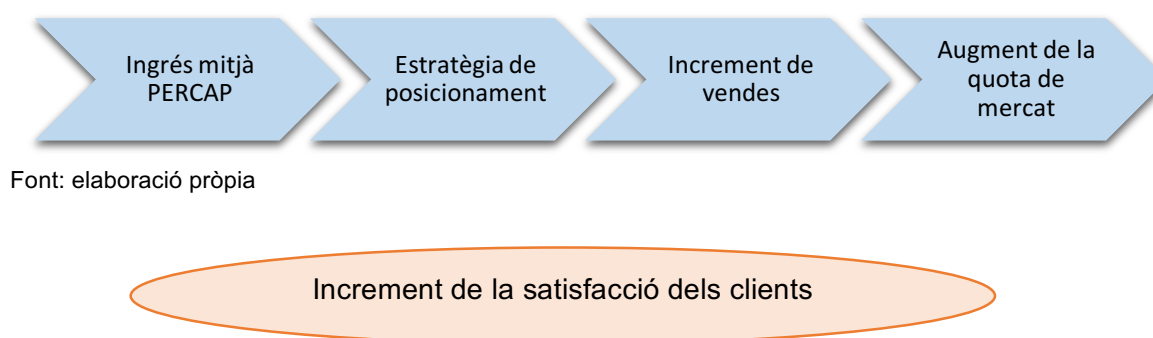


Font: elaboració pròpia

Indicador 3	Ingrés mitjà de cada venda PERCAP
Unitat de mesura	€
Descripció	El preu mitjà de cada venda per càpita pot tenir una relació directa amb l'estratègia de posicionament de l'entitat. El present indicador pot ajudar en la detecció de debilitats presents en l'anàlisi DAFO per ajudar a corregir-les, millorar-les i re executar-les. A més, es pot conèixer també la percepció del client respecte dels diferents serveis a partir del CRM de la companyia. Per exemple: si es detecta que el client percep una distorsió àmplia i generalitzada en el preu d'alguna de les activitats diferents que ofereix l'estació, es podria replantejar l'estratègia de posicionament. Aquest nou plantejament podria derivar en un increment de les vendes. El possible increment de les vendes definiria una nova situació en què s'estigués assolint l'objectiu d'augmentar la quota de mercat.

Al mateix temps, la **Figura 13**. *Consecució d'objectius a partir de l'ingrés mitjà PERCAP* mostra com la definició de l'indicador 3 proposat repercuteix en l'assoliment de l'objectiu d'augmentar la quota de mercat de la societat. En primer lloc, l'ingrés mitjà PERCAP podria esdevenir un factor condicionant a l'hora de definir l'estratègia de posicionament. Una clara estratègia de posicionament repercutiria directament en l'increment de vendes, i seria indicatiu de l'efectivitat de la mateixa. Finalment, un increment de les vendes es traduiria en un augment de la quota de mercat.

Figura 13. *Consecució d'objectius a partir de l'ingrés mitjà PERCAP*



Font: elaboració pròpia

Indicador 1	$\frac{\text{Enquesta de satisfacció any } n}{\text{Enquesta de satisfacció any } n - 1}$
Unitat de mesura	Qüestionari
Descripció	L'enquesta de satisfacció en l'etapa post-venda hauria de permetre conèixer de primera mà si s'han cobert les necessitats del client. El rati conformaria una comparativa entre les enquestes de satisfacció d'un any respecte l'anterior. També podria donar lloc a detectar mancances en la relació de la companyia amb aquests, així com la pretensió de repetir o no la seva estada a Baqueira-Beret, explícitament proposada en el qüestionari. El contingut de l'enquesta hauria de presentar els ítems més rellevants per a poder prendre decisions en matèria de màrqueting. Els ítems esmentats podrien ser els següents: • Estacionament • Informació facilitada a les guixetes • Venda de material d'esquí • Estat de les pistes • Servei de reparació de material d'esquí

	• Servei de restauració i cafeteries • Classes i cursets d'esquí • Lloguer de material d'esquí • Preu del forfait • Tornaria a Baqueira-Beret? • Recomanaria Baqueira-Beret? • Valoració global de l'estada a Baqueira-Beret
--	--

Indicador 2	$\frac{\text{Nombre de queixes any } n}{\text{Nombre de queixes any } n - 1} \times 1000$
Unitat de mesura	‰
Descripció	El nombre de queixes que rep l'estació al llarg de la temporada pot ser indicatiu de la satisfacció del client amb el servei prestat. El nombre de queixes podria associar-se a una clara insatisfacció del client amb algun/s dels ítems que ofereix Baqueira-Beret. Es proposa el tant per mil com a unitat de mesura per obtenir dades que permetin poder contextualitzar el nombre de queixes de l'estació. En aquest context es podria considerar la diversitat de la oferta de productes i serveis amb l'objectiu de satisfer les necessitats no cobertes. Aquestes necessitats conduirien a un augment de la satisfacció del client, assolint així l'objectiu proposat inicialment.

- Perspectiva **financera**

Increment dels ingressos

Indicador 1	RevPor (<i>Revenue per occupied room</i>) ¹
Unitat de mesura	€
Descripció	Una possible mesura de l'eficiència dels ingressos es podria trobar en el nombre d'usuaris que transporta l'estació. El rati RevPor relaciona els ingressos totals de l'estació, inclosos els serveis addicionals, amb el nombre d'habitacions ocupades. Determina la mitjana d'ingressos obtinguts, independentment del nombre d'habitacions que es troben ocupades. Per al seu càlcul, es considerarà en el cas de Baqueira-Beret el nombre de remuntadors que es troben ocupats.

Indicador 2	RevPar (<i>Revenue per available room</i>)
Unitat de mesura	€
Descripció	La capacitat d'usuaris que permet transportar l'estació pot esdevenir un indicatiu del creixement dels ingressos per a l'estació. El rati RevPar relaciona la xifra total d'ingressos amb el total d'habitacions disponibles d'un establiment hotel·ler. En el cas de Baqueira-Beret, es podria considerar els remuntadors disponibles de l'estació en detriment de les habitacions ocupades. Es pretén mesurar els ingressos obtinguts per remuntador disponible de l'estació. L'objectiu s'aconseguiria intentant maximitzar els ingressos que s'obtenen per remuntador disponible. D'aquesta manera es pretén conèixer l'adequació del preu del <i>forfait</i> als objectius que persegueix l'entitat. Un increment absolut dels ingressos no implica assolir l'objectiu a partir del RevPar. Aquest es troba subjecte al nombre de remuntadors

¹ Els ratis RevPor, RevPar i ADR han estat extrets del document "La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras. Campa, et. al., 2005". El motiu de la selecció d'aquests indicadors rau en la similitud que presenta el sector hotel·ler amb el sector de l'esquí, fet que podria permetre obtenir informació rellevant en matèria financera a partir de les dades presentades.

	disponibles. Cal tenir en compte que els remuntadors són actius que poden experimentar increments o reduccions en l'estació al llarg de les diferents temporades d'esquí.
--	---

Diversificació de la font ingressos

Indicador 1	$\text{ADR (Average Daily Rate)} = \frac{\text{Total ingressos habitacions}}{\text{Habitacions venudes}}$
Unitat de mesura	€
Descripció	La tarifa mitjana diària podria permetre a l'estació obtenir informació sobre la procedència dels seus ingressos. L'origen de l'indicador es troba en el sector hotelier i s'adaptaria en el cas de Baqueria-Beret de la següent manera: el numerador correspondria al total d'ingressos procedents de la venda de <i>forfaits</i> i el denominador faria referència al total de <i>forfaits</i> venuts per l'estació. El rati proposat relaciona els ingressos procedents de la venda de <i>forfaits</i> respecte el total de <i>forfaits</i> venuts al llarg del dia. Es pretén mesurar la quantitat d'ingressos procedents de la venda de <i>forfait</i> per cada <i>forfait</i> que es ven. L'objectiu s'aconseguiria a partir de relacions baixes entre els ingressos procedents del <i>forfait</i> i el nombre de <i>forfaits</i>. La causa directa es trobaria en què s'està aconseguint la diversificació de la font d'ingressos plantejada com a objectiu inicial. En valors baixos del rati els ingressos ja no es trobarien en la venda de <i>forfaits</i>, sinó en les activitats <i>ancilleries</i>.

Indicador 2	$\frac{\text{Ingressos forfait}}{\text{Ingressos ancilleries}}$
Unitat de mesura	€
Descripció	Els <i>ancilleries</i> conformen el conjunt de serveis addicionals que no es troben directament relacionats amb la pròpia activitat de l'esquí. El rati permetria conèixer la relació entre la facturació de forfets i la facturació dels <i>ancilleries</i>. La seva comparativa en els diferents exercicis econòmics facilitaria als gestors de la societat el seguiment de

	l'indicador proposat. Pot servir també com a font d'informació que ajudi a conèixer el perfil del visitant i les seves necessitats que es puguin derivar de la pràctica de l'esquí i que ofereix l'estació. Es pretén mesurar la quantitat que s'ingressa en la venda de <i>forfaits</i> per cada euro ingressat en les <i>ancilleries</i>. Per aconseguir la diversificació s'haurien d'assolir valors baixos del rati, donada l'extensa oferta d'activitats <i>ancilleries</i> que presenta l'estació.
--	--

Millora de la qualitat del deute

Indicador 1	$\text{Endeutament} = \frac{\text{Passiu}}{\text{Passiu} + \text{Patrimoni net}}$
Unitat de mesura	%
Descripció	La correcta gestió del rati d'endeutament de la societat pot permetre a la mateixa a assolir l'objectiu de reduir els costos financers. Cal considerar també els factors externs que poden afectar a l'entitat de forma negativa, amb el clima com a principal actor. La seva existència presenta un risc que l'entitat haurà de preveure en matèria d'inversions i, per tant, d'endeutament. L'adquisició de canons de producció de neu, així com d'altres materials necessaris per a una correcta pràctica de l'esquí, estan sotmesos a les condicions climàtiques que presenti el territori.

Indicador 2	$\text{Palanquejament financer} = \frac{\text{Passiu no exigible}}{\text{Passiu exigible}}$
Unitat de mesura	%
Descripció	El rati de palanquejament financer determina la quantitat de passiu no exigible per a la companyia respecte el passiu exigible. La creixent i sostinguda evolució de les activitats ancilleries de Baqueira-Beret, S.A. pot causar una necessitat creixent de mantenir uns nivells òptims de passiu exigible per poder fer front al passiu més exigible.

Augment de l'EVA

Indicador 1	EVA (Economic Value Added)
Unitat de mesura	€
Descripció	En el nivell més alt de la perspectiva financera es presenta l'EVA. La seva mesura permetria conèixer quines són les fonts de generació de valor per a la companyia. Es considerarà un tipus d'interès implícit del 10% per al càlcul del cost implícit dels fons propis de l'estació. La seva selecció es deu a la notorietat de l'indicador en termes d'accionariat, fet que es considera de gran importància la seva presència en la configuració de la proposta de BSC per a la societat Baqueira-Beret, S.A.

6. CONCLUSIONS

A títol introductori de la secció de conclusions, és precís fer referència al conjunt de l'organització. En aquesta línia es troba la primera reflexió del treball: la importància d'obtenir una visió global de l'entitat. En el treball s'ha pogut constatar que resulta vital fer referència a l'organització com un "tot" que transita en la mateixa direcció. Aquesta direcció, que vindria determinada per l'estratègia, la sustentaria el BSC.

Per tant, una segona reflexió del treball sorgeix de la necessitat de configurar una proposta de BSC que permeti a la companyia Baqueira-Beret, S.A. encaixar les peces del seu engranatge intern de funcionament per adequar-lo a la seva estratègia. A més, es considera que el BSC mostra també la necessitat de ser creat, donada la complexitat d'una entitat de les característiques de Baqueira-Beret, S.A.

El desenvolupament de la proposta de BSC ha permès contextualitzar la necessitat de tenir una eina empresarial interna a l'abast de tots els membres de l'organització que en permeti la gestió de la mateixa. Es pot concloure que la proposta de BSC ha permès també desglossar l'estratègia corporativa per a cada àrea clau seleccionada.

El pes i la importància dels accionistes en la societat Baqueira-Beret, S.A. planteja la possibilitat de donar al BSC particular de l'organització un nou enfocament. Aquest es basaria en la introducció d'una nova extensió dins el BSC, que permeti incloure la totalitat dels *stakeholders* de la companyia, com ara els proveïdors.

L'anàlisi DAFO ha permès obtenir una visió global de la companyia respecte el seu sector. Les amenaces de la companyia, que procedeixen de factors externs a la mateixa, fan que cada cop esdevingui més difícil crear valor per al client. D'aquesta manera, la configuració del BSC ha permès dur a terme una proposta que pugui permetre crear les sinergies adequades dins l'engrenatge intern de l'organització. Aquestes sinergies es tradueixen en un increment de les possibilitats de creació de valor per al client.

La configuració dels indicadors ha donat lloc a intuir la possible vinculació dels mateixos amb la retribució variable dels directius de l'entitat i, parcialment, dels seus treballadors. Es tractaria d'una vinculació de caràcter complementari, necessari per al desenvolupament de les sinergies esmentades en l'apartat anterior.

En suma, el present document ha permès reflexionar sobre la necessitat de tenir un BSC i la importància que el disseny dels indicadors s'adeqüin al sector, les necessitats i els objectius de la companyia. Per tant, l'eina de BSC ha facilitat poder dimensionar

l'organització en el conjunt de les seves àrees clau i també ha afavorit que el conjunt dels seus membres actuïn en la mateixa direcció.

Finalment, el BSC ha mostrat la necessitat de gestió de l'entitat a partir d'indicadors que facilitin l'assoliment dels objectius per fer de Baqueira-Beret una estació basada en una sòlida gestió interna que permeti assolir els seus objectius.

7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Agència Catalana de Turisme, Institut per al Desenvolupament i la Promoció de l'Alt Pirineu i Aran, Patronats de Turisme de la Diputació de Lleida, Costa Brava Girona, Diputació de Barcelona, Conselh Generau d'Aran i Turisme de Barcelona. (2017).

Amat, O., & Campa, F. (2013). *Manual del controller*. Barcelona: Profit.

Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña. (2018). ATUDEM.

Ballvé, A. (2001). *Tablero de control: organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.

Baqueira-Beret, S.A. (s.f.). *baqueira.es*. Recuperat el 12 de Novembre de 2019, de <https://www.baqueira.es/estacion/datos-tecnicos/>

Baqueira-Beret, S.A. (2019). Dossier de premsa Temporada 2019-2020. 20.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.

Conselh Generau d'Aran. (2018). *Memoria Torisme Val d'Aran 2018*. Memoria.

Esquí España. (s.f.). Recuperat el 2 de Desembre de 2019, de ATUDEM: <http://www.atudem.es>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos IESE* (9), 2.

González-Úbeda, J. (2009). En R. S. Kaplan, & D. P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

Guerras, L. Á., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Aranzadi, S.A.

Hernández, A. B. (2013). La planificación estratégica. En O. Amat, & F. Campa, *Manual del Controller* (págs. 25-49). Barcelona, Espanya: Profit.

Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Recuperat el 8 de Novembre de 2019, de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2039>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard* (3ª edición ed.). EDICIONES GESTION 2000.

Lugaresdenieve.com. (s.f.). Recuperat el 27 de Novembre de 2019, de <https://www.lugaresdenieve.com/?q=zonas/España#>

Pezet, A. (2009). *The history of the French tableau de bord (1885-1975): evidence from the archives*. Université Paris Dauphine.

Sabi. (s.f.). Recuperat el 23 de Desembre de 2019, de https://sabi-bvdinfo-com.sabidi.urv.cat/version-202012/Report.serv?_CID=81&context=TRG7F2OO3863ODV&SeqNr=0

Vanat, L. (2019). *2019 International Report on Snow & Mountain Tourism: Overview of the key industry figures for ski resorts*. Geneva.