

Mar Cavallé Palau

Complex esportiu La Marinada

TREBALL DE FI DE GRAU

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses

Pla d'empresa i anàlisi de l'emprenedoria



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Juny 2026

Índex

1.	Presentació	6
2.	Introducció	8
3.	Marc teòric i metodologia	9
4.	Descripció de l'empresa i el projecte	10
4.1.	Descripció de La Marinada.....	10
4.2.	Descripció del complex Esportiu	11
4.3.	Objectius del projecte	12
4.4.	DAFO	12
5.	Anàlisi de l'entorn	13
5.1.	Entorn econòmic i turístic de Cambrils i la Costa Daurada	13
5.2.	Tendències del turisme Esportiu	15
5.3.	Competència i referents del sector	16
5.4.	Anàlisi PESTEL	17
6.	Estudi de mercat.....	19
6.1.	Públic objectiu.....	19
6.2.	Necessitats i motivacions dels clients.....	20
7.	Pla de màrqueting	22
7.1.	Missió, visió i valors.....	23
7.2.	Posicionament	24
7.3.	Estratègia de producte i màrqueting mix	25
7.4.	Estratègies de captació	27
8.	Pla operatiu.....	28
8.1.	Infraestructura i equipaments necessaris	29
8.2.	Recursos humans.....	29
9.	Planificació temporal de la posada en marxa	31

10.	Pla econòmic i financer	32
10.1.	Inversió inicial i fonts de finançament	32
10.2.	Previsió de costos i ingressos.....	34
10.3.	Previsió de comptes	36
10.3.1.	Compte de pèrdues i guanys	37
10.3.2.	Pla de tresoreria	39
10.3.3.	Balanç de situació provisional	41
10.4.	Viabilitat econòmica i rendibilitat estimada	43
11.	Conclusions	46

L'objectiu d'aquest treball és analitzar la viabilitat de crear un complex esportiu especialitzat en futbol vinculat a La Marinada, una casa de colònies situada a Cambrils. El projecte neix amb la voluntat de diversificar l'activitat de l'empresa i contribuir a reduir l'estacionalitat turística de la Costa Daurada.

A partir de l'anàlisi de l'entorn i de l'estudi de mercat, s'ha detectat una oportunitat de negoci vinculada al creixement del turisme esportiu i a la demanda d'espais que combinin allotjament i instal·lacions esportives en un mateix recinte. Les entrevistes realitzades a possibles clients també han permès identificar necessitats relacionades amb la comoditat logística, la flexibilitat i la qualitat dels serveis.

Per estudiar la viabilitat del projecte, s'ha elaborat un pla d'empresa que inclou l'estudi de mercat, el pla comercial, el pla operatiu i el pla economicofinancer, permetent analitzar tant els aspectes organitzatius com la viabilitat econòmica i financera del complex esportiu. La proposta planteja la construcció d'un camp de futbol, aprofitant les instal·lacions i els recursos ja existents de La Marinada. Un cop transcorreguts els primers 5 anys d'activitat, s'analitzarà la rendibilitat del projecte per valorar una possible ampliació futura.

Finalment, els resultats econòmics mostren que el projecte és viable, amb beneficis positius des del primer any i una evolució favorable dels resultats durant els primers exercicis. En conjunt, el treball conclou que el projecte representa una oportunitat realista i sostenible tant per a La Marinada com per al desenvolupament del turisme esportiu a la Costa Daurada.

El objetivo de este trabajo es analizar la viabilidad de crear un complejo deportivo especializado en fútbol vinculado a La Marinada, una casa de colonias situada en Cambrils. El proyecto nace con la voluntad de diversificar la actividad de la empresa y contribuir a reducir la estacionalidad turística de la Costa Daurada.

A partir del análisis del entorno y del estudio de mercado, se ha detectado una oportunidad de negocio vinculada al crecimiento del turismo deportivo y la demanda de espacios que combinen alojamiento e instalaciones deportivas en un mismo recinto. Las entrevistas realizadas a posibles clientes también han permitido identificar necesidades relacionadas con la comodidad logística, la flexibilidad y la calidad de los servicios.

Para estudiar la viabilidad del proyecto, se ha elaborado un plan de empresa que incluye el estudio de mercado, el plan comercial, el plan operativo y el plan económico-

financiero, permitiendo analizar tanto los aspectos organizativos como la viabilidad económica y financiera del complejo deportivo. La propuesta plantea la construcción de un campo de fútbol, aprovechando las instalaciones y recursos ya existentes de La Marinada. Transcurridos los primeros 5 años de actividad, se analizará la rentabilidad del proyecto para valorar una posible ampliación futura.

Finalmente, los resultados económicos muestran que el proyecto es viable, con beneficios positivos desde el primer año y una evolución favorable de los resultados durante los primeros ejercicios. En conjunto, el trabajo concluye que el proyecto representa una oportunidad realista y sostenible tanto para La Marinada como para el desarrollo del turismo deportivo en la Costa Daurada.

The objective of this work is to analyze the feasibility of creating a sports complex specialized in football linked to La Marinada, a summer camp located in Cambrils. The project was born with the desire to diversify the company's activity and contribute to reducing the seasonality of tourism on the Costa Daurada.

Based on the analysis of the environment and the market study, a business opportunity linked to the growth of sports tourism and the demand for spaces that combine accommodation and sports facilities in the same area has been detected. Interviews with potential clients have also allowed us to identify needs related to logistical convenience, flexibility and quality of services.

To study the feasibility of the project, a business plan has been prepared that includes a market study, a commercial plan, an operational plan and an economic and financial plan, allowing the analysis of both the organizational aspects and the economic and financial viability of the sports complex. The proposal proposes the construction of a football field, taking advantage of the existing facilities and resources of La Marinada. Once the first 5 years of activity have passed, the profitability of the project will be analyzed to assess a possible future expansion.

Finally, the economic results show that the project is viable, with positive benefits from the first year and a favorable evolution of the results during the first years. Overall, the work concludes that the project represents a realistic and sustainable opportunity both for La Marinada and for the development of sports tourism on the Costa Daurada.

Turisme esportiu, desestacionalització i viabilitat econòmica.

Turismo deportivo, desestacionalización y viabilidad económica.

Sports tourism, deseasonalization and econòmic viability.

1. Presentació

Des de ben petita he estat vinculada a la casa de colònies La Marinada ja que és el negoci que gestiona la meva mare. Aquesta proximitat m'ha permès conèixer de ben a

prop el funcionament de l'empresa així com els reptes que afronta durant l'any per tal de mantenir-se com una de les cases de colònies referents al territori. La meva dedicació cap a La Marinada ha estat una de les raons que m'ha portat a estudiar el grau d'Administració i Direcció d'Empreses amb la voluntat d'adquirir coneixements primordials per poder seguir el negoci amb fermesa en un futur. A l'hora d'escollir el tema per al meu Treball de Fi de Grau tenia ben clar que volia desenvolupar una proposta que hi estigués directament relacionada i que em servís per poder aportar coneixements i valor real. Després de valorar diferents opcions i prioritzant l'aprofitament de les instal·lacions existents i la seva ubicació privilegiada, vaig decidir centrar-me en la idea de crear un complex esportiu vinculat a La Marinada.

A nivell acadèmic, aquest projecte m'ha permès aplicar moltes de les competències que he adquirit durant la carrera. L'ampliació del negoci, la presa de decisions i la definició d'objectius estan directament relacionades amb els coneixements apresos a direcció estratègica. A més, assignatures com direcció financera i inversió han estat essencials per elaborar el pla econòmic del projecte, calcular la inversió inicial, els costos, la rendibilitat prevista i valorar la viabilitat. D'altra banda, en la gestió dels equips de treball del negoci he pogut posar en pràctica conceptes que he après a organització d'empreses i altres competències relacionades amb els recursos humans de les empreses. Això m'ha ajudat a definir una estructura operativa eficient i a determinar els rols necessaris per al bon funcionament del complex.

També he pogut posar en pràctica altres competències com la planificació estratègica, la resolució de problemes, el treball autònom i la visió global de l'empresa. De la mateixa manera, m'ha ajudat a desenvolupar habilitats professionals com la comunicació empresarial, la negociació amb col·laboradors i la gestió de projectes, que seran clau per la meva futura trajectòria professional.

En definitiva, aquest treball no només representa el tancament d'una etapa acadèmica sinó també l'inici d'un projecte personal i professional. Em motiva la possibilitat de contribuir al creixement del negoci familiar aportant valor afegit tant a l'empresa com al sector turístic del territori. Espero demostrar la meva capacitat per aplicar els coneixements adquirits al llarg de la carrera en una situació real i, alhora, obrir-me a oportunitats de desenvolupament en l'àmbit del turisme esportiu i de la gestió empresarial.

2. Introducció

La Costa Daurada és actualment una de les principals destinacions turístiques de Catalunya, coneguda pel seu clima mediterrani, les seves platges i l'àmplia oferta d'oci familiar. Tot i això, gran part de l'activitat turística es centra durant els mesos d'estiu, fet que genera una forta estacionalitat i limita la continuïtat econòmica i laboral de moltes empreses del sector. Aquest repte, comú a gran part de la costa catalana afecta especialment als negocis vinculats a l'oci i l'allotjament, que sovint veuen com les seves instal·lacions queden infrautilitzades fora de temporada.

D'altra banda, en els darrers anys s'ha observat un creixement sostingut del turisme esportiu, especialment vinculat al futbol base nacional i internacional. Diferents clubs i escoles organitzen cada vegada més estades d'entrenament o participacions en tornejos internacionals en zones amb bon clima, bones comunicacions i infraestructures adequades. La Costa Daurada ja ha començat a posicionar-se en aquest segment, amb projectes com el complex esportiu de Salou, però encara hi ha espai per a propostes complementàries que combinin entrenament, allotjament i convivència en un entorn tranquil i proper al mar.

En aquest context, La Marinada, una casa de colònies de Cambrils amb una llarga trajectòria en el sector del lleure educatiu, presenta una oportunitat estratègica per diversificar la seva activitat i reduir la seva dependència de la temporada de primavera i estiu. La creació d'un complex de turisme esportiu vinculat a La Marinada permetria aprofitar les seves instal·lacions actuals i ampliar-les amb un camp de futbol reglamentari, amb l'objectiu d'acollir equips nacionals i internacionals que vulguin allotjar-se, entrenar i competir amb clubs locals.

El projecte sorgeix com una resposta directa a necessitats com la manca d'una oferta integrada d'allotjament i entrenament a la zona, la necessitat de generar activitat econòmica durant tot l'any i la creixent demanda del turisme esportiu nacional i internacional.

Amb aquesta proposta, La Marinada podria consolidar-se com un referent d'estades esportives i educatives, reforçant el seu paper dins el turisme esportiu de Cambrils. El projecte contribuiria a dinamitzar l'economia local i establir noves relacions amb clubs i empreses del territori.

Aquest treball té com a objectiu analitzar la viabilitat econòmica i operativa del projecte elaborant un pla d'empresa complet per tal de poder determinar si la creació d'aquest complex és una opció factible i sostenible a mitjà i llarg termini i si en un futur seria profitós fer un segon camp de futbol.

3. Marc teòric i metodologia

El projecte que desenvoluparé en aquest treball s'emmarca dins el turisme esportiu i la creació d'experiències turístiques diferenciades, amb l'objectiu d'oferir un producte capaç de generar valor afegit i atraure visitants més enllà de la temporada escolar.

Actualment el turisme ja no es concep únicament com un conjunt de serveis d'allotjament i manutenció, sinó com una experiència completa que té en compte els interessos, motivacions i emocions del viatger. Alguns economistes comenten que els visitants busquen vivències que els aportin aprenentatge, diversió i connexió amb altres persones, i és per això que integrar activitats organitzades i especialitzades genera un valor afegit que millora la competitivitat d'una destinació. (Barrow, C., Barrow, P., i Brown, R., 2018).

En aquest context, el turisme esportiu s'ha convertit en una de les modalitats amb més creixement ja que combina la motivació de viatjar a un altre país o ciutat amb la pràctica d'un esport. Alguns autors destaquen que aquesta combinació genera un tipus de turisme amb necessitats específiques, com allotjaments i instal·lacions adaptades als esportistes, serveis nutricionals i propostes d'activitats complementàries. A més, destaquen que aquest sector és especialment interessant per als territoris amb forta estacionalitat turística, ja que pot desenvolupar-se durant tot l'any, aprofitant entrenaments, estades de clubs, competicions o casals. (Gibson, H. J., 2018).

D'aquesta manera, la creació d'un projecte turístic que integri esport i allotjament no només té com a objectiu oferir un servei especialitzat, sinó que també posicionar-se estratègicament dins d'un mercat en creixement, diferenciant-se d'altres ofertes que continuen centrades exclusivament en el turisme de sol i platja. El posicionament serveix per ocupar un espai clar en la ment del client, i en aquest cas, la proposta baixa a la pràctica mitjançant serveis adaptats com l'allotjament amb menús adaptats a esportistes, camps de futbol a peu d'estada, possibilitat d'organitzar entrenaments i partits amistosos amb equips locals, etc.. Aquest conjunt d'elements permet crear una

proposta única capaç d'atraure turistes esportius interessats en estades de qualitat, competicions i experiència formativa. (Kotler, P., & Keller, K. L., 2016)

Per tant, el projecte que es planteja no es centra només en construir una instal·lació esportiva, sinó en construir una experiència turística pensada per esportistes, que integri la necessitat d'allotjament, serveis adaptats i vivència esportiva. Aquesta visió coincideix amb les tendències actuals del sector, que aposten per productes turístics temàtics, especialitzats i diferenciats, capaços de generar valor econòmic de manera més estable durant l'any i reduir la dependència de la temporada estival.

Aquest treball es desenvolupa a partir de la metodologia del pla d'empresa, que permet aplicar els conceptes del marc teòric com el turisme esportiu, l'experiència turística i el posicionament estratègic a un projecte real vinculat al territori de Cambrils i la Costa Daurada.

Es revisaran fonts i informes acadèmics per analitzar l'evolució del turisme esportiu i el context econòmic i turístic de la zona. També s'analitzarà l'entorn del sector i es desenvoluparà un estudi de mercat centrat en el perfil del públic objectiu per tal de definir la proposta de valor i el posicionament del complex esportiu. El pla de màrqueting, el pla operatiu i el pla econòmic i financer seran factors clau també per avaluar la viabilitat del projecte i la seva capacitat de contribuir a la desestacionalització de l'activitat econòmica de La Marinada.

4. Descripció de l'empresa i el projecte

4.1. Descripció de La Marinada

La Marinada és una casa de colònies situada a Cambrils, a la comarca del Baix Camp. Es troba en un entorn privilegiat a tan sols 500 metres de la platja i a menys de 2 km del centre de la vila de Cambrils. Aquesta proximitat al centre i la facilitat d'accés en transport públic o privat la converteixen en una opció destacada per a estades escolars, colònies o trobades de grups.

La casa és d'una sola planta i està envoltada d'un gran pati exterior. Està dissenyada per acollir grups d'escoles, famílies o entitats de lleure, oferint una combinació de funcionalitat en tots els seus espais i proximitat al mar i a la zona més turística de Cambrils. Té una capacitat d'un es 110 places distribuïdes en diversos mòduls formats

per habitacions d'entre 3 i 8 llits i els seus respectius lavabos i dutxes. També compta amb 2 menjadors, una piscina, pistes esportives i sales interiors que permeten acollir diferents tipus d'activitats segons les conveniències de cada grup que s'hi allotja.

Pel que fa a la missió i l'ànima de l'empresa, La Marinada ha desenvolupat una línia de lleure educatiu i convivència que va més enllà de l'allotjament: el seu projecte pedagògic "Escola de Mar" orientat a escoles permet que els alumnes aprenguin sobre l'entorn marí de la costa del Mediterrani a través de diferents jocs i dinàmiques.

La Marinada representa una empresa ferma, amb instal·lacions i serveis preparats i experiència en la gestió de grups. És per això que hi ha una base ideal per al projecte del complex esportiu.

4.2. Descripció del complex Esportiu

El projecte que vull dur a terme consisteix en la creació d'un complex esportiu especialitzat en futbol vinculat a la casa de colònies La Marinada, situada a Cambrils. L'objectiu principal és ampliar l'oferta actual de l'empresa mitjançant la incorporació d'instal·lacions esportives que permetin acollir estades, campus i partits de futbol de diversos equips tant en temporada com fora de la temporada alta de colònies escolars i turisme familiar millorant així la rendibilitat i la desestacionalització de l'activitat econòmica

Ho faria en el terreny annex a La Marinada, que actualment no té cap ús específic. Allà s'instal·laria un camp de futbol reglamentari de gespa artificial equipat amb banquetes, marcador, sistemes de reg i il·luminació. També es preveu la construcció d'un petit magatzem per poder-hi guardar el material esportiu necessari i poder oferir vestidors amb dutxes per als equips participants.

Com que el complex pertany a La Marinada, aprofitaria els seus serveis d'allotjament i restauració, de manera que els equips podrien allotjar-se al mateix recinte en règim de pensió completa, mitja pensió o simplement allotjament, segons les necessitats de cada grup. La casa adaptaria la seva oferta gastronòmica a menús pensats per a esportistes, equilibrats i adequats a períodes d'entrenament o competició.

D'aquesta manera, el complex esportiu contribuiria a posicionar Cambrils i la Costa Daurada com a destinació de turisme esportiu i també seria una aposta per a la

diversificació i el creixement de La Marinada integrant els valors de l'esport, la convivència i la formació en un mateix entorn.

4.3. Objectius del projecte

Com he comentat anteriorment, la finalitat general de la creació del complex esportiu vinculat a La Marinada és impulsar una nova línia de negoci que permeti ampliar l'activitat de l'establiment i respondre a les oportunitats emergents en l'àmbit del turisme esportiu. A partir d'aquest objectiu general, sorgeixen els següents objectius específics:

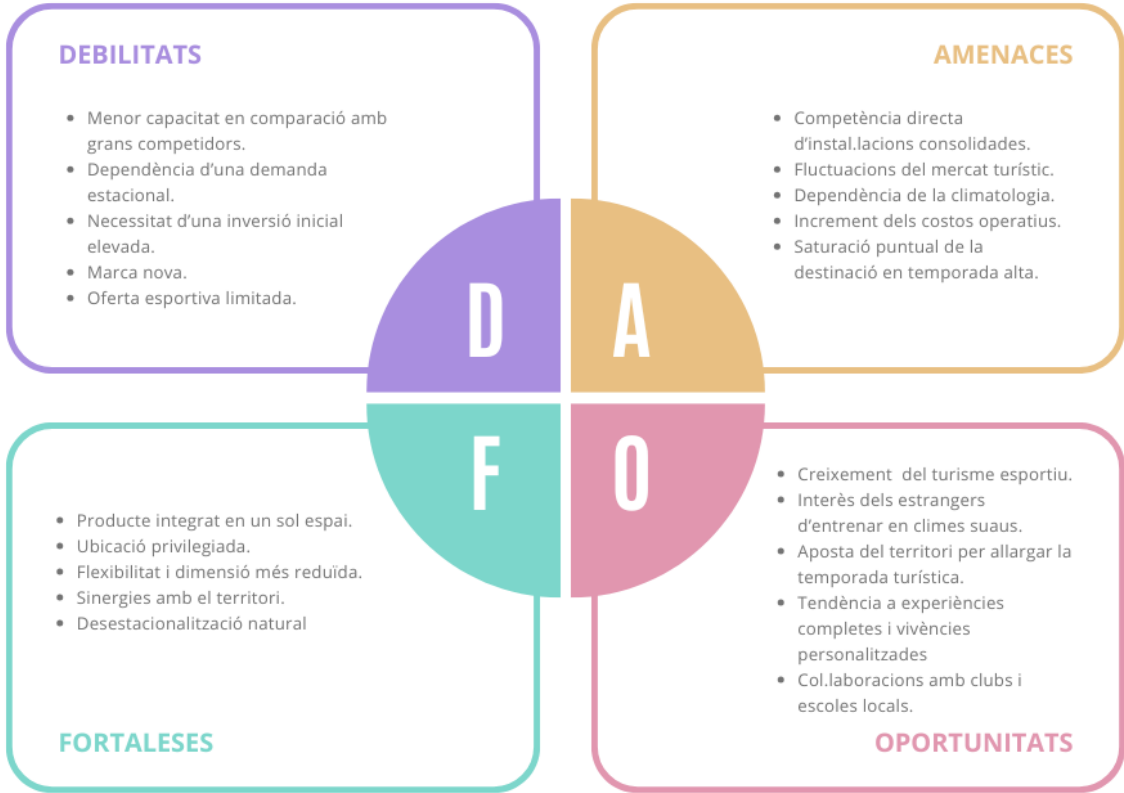
- Reduir l'estacionalitat de l'activitat aprofitant grups esportius durant els mesos de menor demanda turística i fora de calendari habitual de colònies escolars, estabilitzant així els nivells d'ocupació i ingressos durant l'any.
- Posicionar La Marinada com a espai de referència en el turisme Esportiu a la Costa Daurada aprofitant la ubicació pròxima a la platja i al centre de Cambrils, la tranquil·litat de l'entorn i la possibilitat de gaudir d'allotjament, dietes i entrenament en un mateix espai per diferenciar-se de la competència.
- Establir col·laboracions amb agències, clubs i organitzacions esportives per facilitar la captació de grups i assegurar un flux continu de clients potencials.
- Fomentar la pràctica esportiva i els valors associats creant un espai que promogui la salut, el treball en equip i la convivència mantenint la línia educativa i social que caracteritza La Marinada.

4.4. DAFO

L'anàlisi DAFO és una eina estratègica que permet identificar i analitzar els factors interns d'una organització com són les fortaleeses i les debilitats així com els factors externs com les oportunitats i les amenaces que poden influir en el desenvolupament d'un projecte o empresa. L'objectiu principal d'aquesta eina és facilitar la presa de decisions estratègiques i definir línies d'actuació coherents amb l'entorn i els recursos disponibles (UOC, 2024).

En el cas del meu projecte, el DAFO ens serveix per valorar fins a quin punt el complex esportiu és viable, diferenciat i competitiu dins el context turístic i esportiu de Cambrils i la Costa Daurada.

Figura 1: anàlisi DAFO



Font: Elaboració pròpia

5. Anàlisi de l'entorn

5.1. Entorn econòmic i turístic de Cambrils i la Costa Daurada

L'economia de Cambrils i de la Costa Daurada està fortament condicionada pel sector turístic, que constitueix un dels principals motors d'activitat, ocupació i generació d'ingressos de la regió. Segons dades recents, la Costa Daurada supera anualment els 20 milions de pernoctacions, consolidant-se com una de les destinacions turístiques més rellevants de Catalunya (Tarragona Digital, 2025). Aquest volum d'activitat es tradueix en una elevada facturació del sector turístic a la demarcació de Tarragona, amb un impacte directe sobre l'economia local i comarcal (FEHT, 2024).

Tot i aquestes xifres positives, el model turístic de la zona presenta una forta estacionalitat. La major part de la demanda es concentra durant els mesos de primavera i, sobretot, d'estiu, amb nivells d'ocupació que poden situar-se entre el 80% i el 90% en temporada alta, mentre que durant els mesos d'hivern l'activitat disminueix de manera notable (Reusdigital.cat, 2024). Aquesta concentració temporal genera desequilibris en l'ús de les infraestructures, la concentració laboral i la rendibilitat dels establiments turístics.

Davant aquesta situació, les administracions públiques i els agents del sector estan impulsant estratègies orientades a la desestacionalització del trisme, fomentant productes capaços d'atraure visitants fora dels mesos tradicionals. Segons la Diputació de Tarragona i els informes del sector, línies com el turisme esportiu, els esdeveniments i els productes especialitzats s'identifiquen com a eines clau per aconseguir una distribució més equilibrada de la demanda al llarg de l'any (Diputació de Tarragona, 2024; FEHT, 2024).

En aquest context, el turisme esportiu es presenta com una oportunitat clara per al territori ja que acostuma a atraure equips i grups organitzats que viatgen en temporades mitjanes o baixes, amb estades de diversos dies i una elevada despesa associada a l'allotjament i la manutenció. Destinacions properes com Salou han demostrat que la combinació d'instal·lacions esportives i allotjament especialitzat pot generar fluxos turístics estables durant tot l'any (Ràdio Ciutat de Tarragona, 2025).

A escala local, Cambrils complementa la seva oferta turística amb elements diferenciadors com la gastronomia, el port pesquer i la qualitat dels serveis, factors que reforcen el seu atractiu més enllà del turisme de sol i platja. Aquesta realitat crea un entorn favorable per al desenvolupament de projectes que integrin allotjament i serveis especialitzats, com el complex esportiu vinculat a La Marinada. Un projecte d'aquest tipus pot contribuir a allargar la temporada turística, millorar l'ocupació en períodes de baixa demanda i generar ingressos més estables per a l'establiment i per al conjunt del teixit econòmic local.

5.2. Tendències del turisme Esportiu

El turisme esportiu s'ha consolidat en els darrers anys com un dels segments amb més creixement dins del sector turístic. Cada vegada més, persones i equips utilitzen els viatges com una oportunitat per entrenar, competir o simplement gaudir d'activitats esportives en entorns atractius. Aquest concepte combina esport, oci i experiència, i permet a moltes destinacions ampliar la seva temporada més enllà dels mesos d'estiu.

Una de les tendències més destacades és l'augment de les estades esportives organitzades. Aquestes acostumen a incloure allotjament, entrenaments diaris, amistosos amb equips locals i altres activitats de convivència. Moltes destinacions turístiques que tradicionalment depenien del turisme de sol i platja han vist en aquest model una oportunitat per desestacionalitzar l'activitat i captar visitants durant els mesos de baixa demanda. Per exemple, la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre van rebre un total de 45.000 esportistes i equips tècnics durant la Setmana Santa, amb competicions jugades a municipis com Salou, Cambrils, Tarragona i Reus, consolidant així aquesta zona com una destinació de primer ordre per al turisme esportiu (FEHT, 2025).

Un altre aspecte molt important és la creixent demanda d'instal·lacions de qualitat ja que els diferents clubs, escoles i agències que fomenten el turisme esportiu busquen espais que ofereixin camps en bones condicions, allotjament proper i serveis adaptats als esportistes com nutrició adequada, espais de descans o serveis mèdics propers.

Ahora, destaca l'interès creixent per les experiències integrades. No n'hi ha prou amb tenir instal·lacions esportives; molts visitants valoren que el lloc permeti complementar l'activitat esportiva amb una estada agradable, opcions culturals, contacte amb la natura o altres activitats addicionals.

Aquesta combinació ajuda a crear records positius i a reforçar el posicionament de la destinació augmentant la competitivitat i l'atracció per aquest segment específic. Per això, projectes com el complex esportiu vinculat a La Marinada encaixen plenament en aquesta dinàmica ja que integren allotjament, instal·lacions i activitats, és a dir, una experiència completa per a equips i esportistes dins un mateix espai.

5.3. Competència i referents del sector

Abans de definir el posicionament del projecte, és important identificar quines són les principals organitzacions que actualment ofereixen serveis similars o complementaris dins del turisme esportiu al territori per poder-nos situar en el mapa competitiu i entendre quines necessitats podem cobrir i quins models podem seguir.

El gran referent del sector al territori és el Mediterranean Sports Hub situat a Salou. Es tracta d'una infraestructura esportiva de gran envergadura orientada principalment al futbol, que compta amb múltiples camps de gespa natural i artificial i una capacitat destacada per acollir diferents equips. El seu model combina instal·lacions esportives de qualitat amb allotjament integrat, gràcies a l'aliança directa amb càmpings del mateix grup empresarial com el Cambrils Park Resort i el Sangulí Salou. Aquest funcionament els permet oferir un servei molt complet i amb un alt volum d'esportistes, essent així un referent clar pel que fa a l'eficiència operativa i la gestió integrada. No obstant, la seva dimensió és molt superior, i el nostre projecte es planteja en un format més reduït i personalitzat, fet que ens permet actuar amb més flexibilitat i adaptar-nos millor a les necessitats de cada grup.

Un altre referent destacat és el Càmping Prades Park, situat a la zona de les muntanyes de Prades. Disposa d'un camp de futbol propi i acull equips, campus i estades esportives de diferents equips i organitzacions. Representa una competència indirecta ja que està més especialitzat en segments que busquen tranquil·litat, natura i un espai tancat on combinar entrenaments i convivència. Demostra que hi ha demanda per propostes esportives fora de les grans àrees turístiques costaneres però també evidencia mancances com el baix nivell de connectivitat, mobilitat i serveis complementaris que podem oferir en una ubicació com la de Cambrils.

També tenim la presència de molts hotels i establiments turístics del territori que acullen equips esportius de manera puntual, sobretot durant tornejos o èpoques de pretemporada. Tot i que poden considerar-se competència en termes d'allotjament, la seva oferta es limita a aquesta funció. A diferència nostra, no poden garantir un "pack complet" dins el mateix recinte ja que depenen d'instal·lacions esportives externes. Per això, més que competència directa, representen models complementaris que no responen a la mateixa proposta de valor.

5.4. Anàlisi PESTEL

L'anàlisi PESTEL és una eina que permet estudiar els factors externs que poden influir en un projecte, classificats en sis dimensions: política, econòmica, social, tecnològica, ecològica i legal (UOC, 2024).

Aplicar aquesta metodologia ens ajuda a entendre millor l'entorn on es vol desenvolupar el complex esportiu vinculat a La Marinada, anticipar oportunitats o dificultats i adaptar l'estratègia perquè el projecte sigui sostenible i competitiu. Seguidament, es mostra l'estudi PESTEL del projecte:

- Factors Polítics:
 - Suport institucional al turisme i a l'esport: Cambrils és una zona on es rep suport municipal i comarcal per impulsar el turisme, especialment el familiar i esportiu.
 - Estabilitat política regional: la gestió turística és una prioritat al territori, fet que aporta estabilitat i previsió per a projectes privats com aquest.
 - Polítiques de desenvolupament local: l'existència de programes que incentiven la desestacionalització del turisme pot beneficiar directament un complex esportiu que funciona durant tot l'any.
- Factors Econòmics:
 - Dependència del turisme a la Costa Daurada: l'economia local gira al voltant del sector turístic, generant un ecosistema d'empreses i serveis que afavoreix l'arribada de grups esportius.
 - Cicles econòmics i poder adquisitiu: tot i la sensibilitat del sector a les crisis, el turisme esportiu acostuma a tenir una demanda estable.
 - Competitivitat de preus: podem oferir un producte "tot en un" a un cost més ajustat que altres opcions com els hotels, que no disposen de totes les instal·lacions.
- Factors Socials:
 - Augment de la pràctica esportiva: la societat actual cada vegada dona més importància al benestar i a l'activitat física.
 - Tendències a participar en campus i estades: s'han normalitzat les colònies esportives com una experiència pedagògica i d'oci molt ben valorada.

- Imatge de Cambrils com a destí segur: afavoreix l'arribada de grups juvenils, escoles i clubs.
- Factors Tecnològics:
 - Digitalització del sector turístic: les reserves, la comunicació amb els grups i la promoció es basen cada vegada més en eines digitals, cosa que obliga al projecte a estar tecnològicament al dia.
 - Millora dels equipaments esportius: disposar d'equipaments d'il·luminació, manteniment i seguretat moderns per poder-nos diferenciar.
 - Tendències en anàlisi de rendiment esportiu: cada vegada més equips utilitzen sensors i eines de vídeo-anàlisi. Oferir espais compatibles amb aquestes tecnologies pot aportar valor afegit.
- Factors ambientals:
 - Proximitat al mar i clima mediterrani: el bon clima de Cambrils permet entrenaments durant tot l'any.
 - Regulacions ambientals sobre instal·lacions esportives: la construcció de camps de gespa artificial requereix complir normativa de gestió de residus, drenatge i sostenibilitat.
 - Sensibilitat creixent del sector turístic cap a la sostenibilitat: és un valor afegit que pot diferenciar el projecte si s'aposta per materials, gestió de l'aigua i pràctiques respectuoses amb l'entorn.
- Factors legals:
 - Normatives de seguretat i prevenció: els allotjaments i les instal·lacions esportives han de complir una normativa específica, especialment en projectes que acullen menors.
 - Regulació urbanística: la instal·lació de camps de futbol pot requerir permisos específics o informes tècnics depenent del sòl i del plantejament urbanístic vigent.
 - Lleis relacionades amb turisme i instal·lacions esportives: les activitats dirigides a grups poden estar sotmeses a llicències o requisits específics en funció del tipus d'estada.

6. Estudi de mercat

Un estudi de mercat, és el procés sistemàtic de recollida, anàlisi i interpretació d'informació rellevant sobre un mercat concret, amb l'objectiu de conèixer millor els clients potencials, les seves necessitats i comportaments, així com les característiques de l'entorn i de la competència per tal de facilitar la presa de decisions estratègiques (UOC, 2025).

En el cas d'un projecte de turisme esportiu com el complex esportiu de La Marinada, aquest estudi es converteix en una peça essencial per ajustar l'oferta a la demanda real del territori, detectar oportunitats, anticipar possibles obstacles i definir estratègies de captació més efectives. A partir d'aquí, en els següents subapartats s'aprofundirà en el públic objectiu del complex, s'identificarà quines són les seves necessitats principals mitjançant enquestes i s'analitzaran les accions necessàries que permetran connectar-hi de manera diferent.

6.1. Públic objectiu

A l'hora de plantejar un projecte com el complex esportiu vinculat a La Marinada, és essencial definir amb claredat quin serà el públic objectiu. Conèixer els clients potencials permet ajustar l'oferta, dissenyar serveis adaptats i orientar l'estratègia comercial. En el cas d'un equipament esportiu centrat en el futbol i situat a la Costa Daurada, el públic objectiu es pot dividir en diversos segments que responen tant a tendències del turisme esportiu com a la realitat de territori.

Un primer segment clau són els clubs i escoles de futbol base que busquen espais on realitzar estades de pretemporada, campus o tornejos. L'experiència ens diu que els principal públic objectiu el trobem a Catalunya i voltants, però no tanquem portes a la resta del país o continent. Degut a la demanda creixent d'instal·lacions esportives de qualitat i allotjaments adaptats per a joves esportistes, queda clar que la Costa Daurada és una destinació important per a aquest tipus d'activitats.

En segon lloc, també destaca la presència de centres educatius, especialment instituts i escoles catalanes que organitzen sortides esportives o viatges de fi de curs amb un component d'activitat física. En aquest segment, la proximitat de La Marinada a la platja, la seva capacitat d'allotjament i la possibilitat d'organitzar activitats complementàries (multi-esport, excursions, tallers...) la converteixen en una opció especialment atractiva.

Finalment, hi trobem el segment de turisme esportiu internacional organitzat, format per agències especialitzades que busquen destinacions que ofereixin “tot en un”: camps de futbol, allotjament, restauració adaptada i logística centralitzada. Aquest públic sol valorar la comoditat, la seguretat i la proximitat entre espais, aspectes que es converteixen en un avantatge competitiu clau per al nostre projecte, ja que La Marinada i els camps quedarien en un mateix recinte.

6.2. Necessitats i motivacions dels clients

Per tal d'identificar de manera més concreta les necessitats i motivacions del públic objectiu, s'ha realitzat una anàlisi qualitatiu de 10 entrevistes exploratòries a perfils vinculats al sector del futbol i de l'organització d'estades esportives. Els perfils entrevistats corresponen a coordinadors de clubs de futbol base, entrenadors, responsables de campus esportius i organitzadors d'estades, ja que representen potencials clients del projecte.

L'objectiu d'aquestes entrevistes ha estat obtenir una aproximació realista sobre quins factors es tenen en compte a l'hora d'escollir una destinació per a estades esportives, quines necessitats no estan completament cobertes en l'oferta actual i quins elements poden aportar valor diferencial a un projecte com el complex Esportiu vinculat a La Marinada.

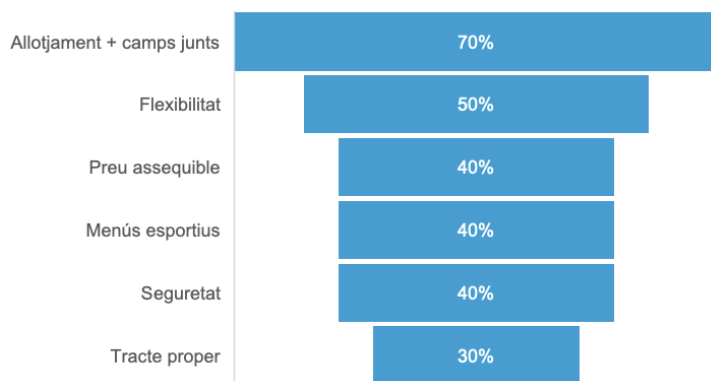
A partir de l'anàlisi de les respostes obtingudes, s'han identificat diversos patrons comuns que permeten entendre millor el comportament i les preferències dels clients potencials.

En primer lloc, es detecta una prioritat clara de simplificar l'organització de les estades esportives. La majoria dels entrevistats destaquen la importància de disposar d'allotjament, instal·lacions esportives i restauració en un mateix espai. Tal com es pot observar al Gràfic 1, 7 de cada 10 entrevistats considerant aquest aspecte com un factor clau, ja que permet reduir desplaçaments, optimitzar el temps i millorar la comoditat dels equips.

També es valora positivament la flexibilitat en l'organització de l'estada, especialment per que fa als horaris d'entrenament i als àpats. Aquesta necessitat està relacionada amb la voluntat dels equips de poder adaptar el programa d'activitats a les seves dinàmiques esportives. A més, diversos entrevistats destaquen la importància de

disposar de menús adaptats a esportistes i tenir en compte possibles dietes específiques.

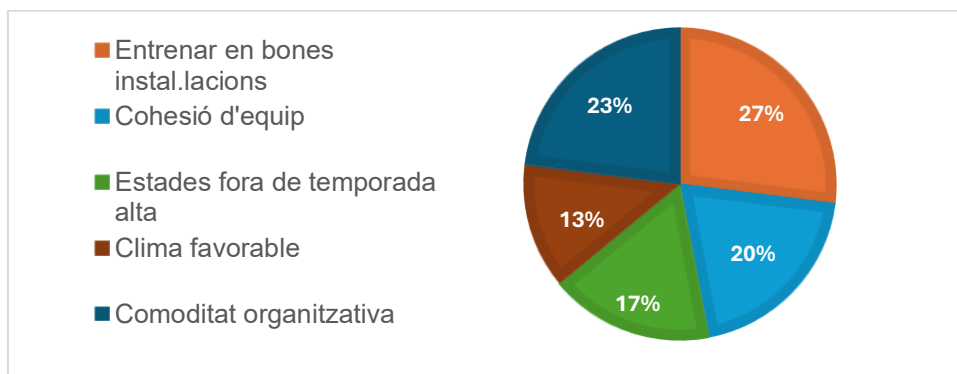
Gràfic 1: Preferències dels clients potencials



Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a les motivacions principals, destaca l'interès per entrenar en instal·lacions adequades i reforçar la cohesió d'equip. Les estades esportives no només es plantegen com una oportunitat per millorar el rendiment esportiu, sinó també com una experiència que afavoreix la convivència i el treball en equip. També s'observa una tendència a buscar estades fora de la temporada alta turística, fet que permet accedir a preus més competitius i a una major disponibilitat d'espais.

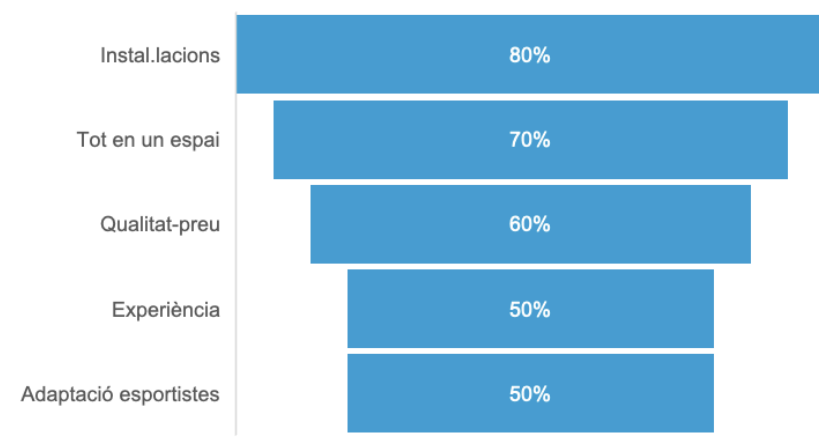
Gràfic 2: Motivacions per realitzar estades esportives



Font: Elaboració pròpia

Finalment, els factors més valorats a l'hora d'escollir una destinació són la qualitat de les instal·lacions, la comoditat de tenir tots els serveis integrats en un mateix recinte i una bona relació qualitat-preu. Aquestes preferències reforcen el posicionament del projecte de La Marinada com un complex de dimensions mitjanes que ofereix una solució funcional, flexible i adaptada a les necessitats dels equips esportius.

Gràfic 3: Factors valorats en la selecció del complex



Font: Elaboració pròpia

En conjunt, les dades obtingudes mostren que existeix una demanda clara per espais que combinin allotjament i instal·lacions esportives en un mateix entorn, amb un tracte proper i serveis adaptats als esportistes. Aquestes necessitats coincideixen amb la proposta de valor del projecte, confirmant la seva coherència amb el mercat objectiu.

7. Pla de màrqueting

El pla de màrqueting recull de manera sistemàtica els objectius de màrqueting, les estratègies i les accions que cal dur a terme per assolir els objectius empresarials en un període determinat (TERMCAT, 2025).

En el meu cas, l'objectiu principal d'aquest és definir com el projecte es donarà a conèixer, com es posicionarà respecte a la competència i quina proposta de valor oferirà als seus clients. Això em permetrà concretar de quina manera el projecte respon a les necessitats detectades a l'estudi de mercat i com es tradueix la resposta en accions de màrqueting realistes.

7.1. Missió, visió i valors

La definició de la missió, la visió i els valors del projecte permet establir les bases del seu enfocament estratègic i orientar totes les decisions de gestió i màrqueting que s'hagin de prendre al llarg de la seva trajectòria de creixement.

La missió és el manifest de la raó d'existir de l'organització, on es defineix a què es dedica l'entitat, com ho porta a terme i quina és la seva proposta de valor, explicant-ho d'una manera específica i clara (Consorci de salut i social de Catalunya, 2026). Amb la creació del complex volem oferir un espai capaç d'especialitzar-se en el turisme esportiu que combini instal·lacions de futbol de qualitat amb allotjament i serveis adaptats a esportistes, facilitant estades còmodes, completes i funcionals per als diferents equips i clubs que hi assisteixin. El projecte vol contribuir a la desestacionalització de l'activitat turística de La Marinada i del territori, aprofitant el potencial del futbol com a motor d'atracció durant els mesos més fluixos.

Pel que fa a la visió d'un projecte, ha de dir-nos cap a on es dirigeix l'organització, on vol estar en el llarg termini. Ha de ser inspiradora i ambiciosa, fent que totes les persones que formen part del projecte s'hi identifiquin (Consorci de la Salut i Social de Catalunya, 2026). La nostra visió és consolidar el projecte com un referent del turisme esportiu a petita i mitjana escala a la Costa Daurada, reconegut per la seva proximitat, tracte personalitzat i capacitat d'oferir un "pack complet" en un mateix espai. A mitjà i llarg termini, es vol esdevenir una opció atractiva tant per a equips locals i catalans com per a equips internacionals que busquen estades d'entrenament en un entorn tranquil, proper al mar i amb bones connexions.

Per últim, definir els valors ens ajudarà a fer entendre quines són les nostres creences fonamentals en les quals basem el projecte i quin és el seu comportament. Els valors són els principis, ideals i creences de l'organització i de les persones que hi treballen, ajuden a emmarcar línies d'actuació i permeten que es prenguin decisions basades en els mateixos principis (Consorci de salut i social de Catalunya, 2026). Principalment, el complex esportiu es centra en ser pròxims als clients i mantenir un tracte familiar, fet que heretem del caràcter de La Marinada com a casa de colònies i negoci familiar. També prioritzem la qualitat i funcionalitat adequant les instal·lacions perquè estiguin en les millors condicions possibles i oferint serveis pràctics per a equips i entrenadors. Per últim i no menys destacable, creiem en el compromís a l'hora d'ajudar al desenvolupament del territori, fomentant la col·laboració amb diferents clubs, entitats i equips.

7.2. Posicionament

El posicionament del projecte defineix la posició que el complex esportiu vinculat a La Marinada vol ocupar a la ment del seu públic objectiu en relació amb la competència, tenint en compte factors clau com el nivell de preu, la qualitat del servei i el grau d'especialització.

En aquest sentit, el projecte es posiciona com una opció especialitzada en estades de turisme esportiu de futbol, orientada principalment a clubs de base, campus esportius i equips formatius, que busquen una solució funcional, còmoda i integrada per realitzar estades d'entrenament a la Costa Daurada. L'oferta combina instal·lacions esportives pròpies, allotjament en el mateix espai i serveis adaptats a esportistes com ara menús especials i espais de convivència, amb un nivell de preu mitjà i un tracte proper i personalitzat. L'espai permet acollir unes 120 persones a la vegada, distribuïdes idealment en grups de 25-30.

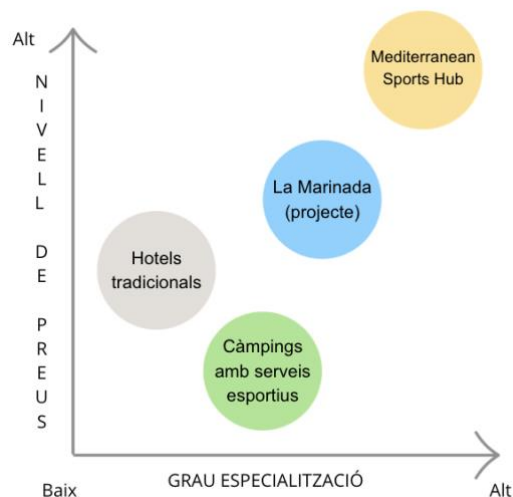
Pel que fa a la competència, el projecte se situa entre dues tipologies d'oferta existents. D'una banda, els hotels tradicionals, que ofereixen allotjament però no disposen d'instal·lacions esportives pròpies. De l'altra, els grans complexos esportius com el Mediterranean Sports Hub, que operen amb una elevada capacitat, a un alt nivell d'especialització i preus generalment més elevats.

Davant d'aquests models, La Marinada es posiciona com una alternativa de dimensions mitjanes, amb una estructura més flexible i accessible, basant així el posicionament en tres eixos principals:

- Especialització esportiva amb serveis pensats específicament per a equips esportius.
- Qualitat funcional i entorn adequat per a la convivència, sense necessitat de grans infraestructures.
- Preu mitjà, competitiu respecte als grans complexos i amb més valor afegit que l'allotjament convencional.

Per tal de poder entendre millor el posicionament del projecte, mostro un esquema visual:

Gràfic 4: Posicionament



Font: Elaboració pròpia

7.3. Estratègia de producte i màrqueting mix

El màrqueting mix és la combinació planificada d'eines i instruments del màrqueting, (especialment producte, preu, distribució i comunicació) que una organització utilitza per aconseguir els seus objectius de màrqueting i satisfer les necessitats del seu mercat objectiu (TERMCAT, 2025). Aquest model ajuda a estructurar l'oferta de manera coherent i alineada amb el posicionament estratègic definit prèviament. En el cas del projecte del complex esportiu de La Marinada, el màrqueting mix es planteja com una combinació de serveis esportius i d'allotjament integrats en un mateix espai.

- Producte:

El producte principal del projecte és una experiència de turisme esportiu integral, adreçada principalment a equips de futbol base. Aquesta experiència inclou:

- L'ús d'un camp de futbol reglamentari i equipat.
- Allotjament a La Marinada amb diferents opcions de règim (pensió completa, mitja pensió o allotjament amb esmorzar).
- Serveis complementaris adaptats a esportistes, com ara menús especials, espais de descans, sales de reunions, etc..

- Possibilitat d'organitzar partits amistosos amb equips locals o tornejos de la zona.

A diferència d'altres opcions del mercat, el valor diferencial del producte és el fet d'oferir tots els serveis en un mateix recinte.

- Preu:

L'estratègia de preus es planteja de manera flexible i adaptada al tipus de client. Es preveu treballar amb:

- Paquets tancats per equip o club.
- Preus diferenciats segons la durada de l'estada, la temporada i el nombre de participants.
- Descomptes o condicions especials per a estades llargues, campus esportius o col·laboracions recurrents amb clubs i agències.

L'objectiu no és competir únicament en preu, sinó oferir una bona relació qualitat-preu, assequible per a clubs de diferents nivells econòmics. A la següent taula, es mostra la taula de preus comparativa amb els preus de les estades bàsiques i les estades esportives:

Taula 1: Preus

Taula-resum de preus (IVA INCLÒS)			
<i>Preus per infants, joves i monitors</i>		Estada simple	Estada esportiva
Temporada alta	Pensió Completa	59,00€	69,00€
	Mitja Pensió	47,00€	58,00€
Temporada baixa	Pensió Completa	54,00€	65,00€
	Mitja pensió	42,00€	52,00€

Font: Elaboració pròpia

- Distribució:

La distribució del servei es fa de manera directa, ja que el client consumeix l'experiència al mateix lloc on es produeix: el complex esportiu i la casa de colònies. Les reserves i contractacions es podran realitzar de diverses maneres:

- Directament a través de contacte amb La Marinada ja sigui per correu electrònic, telèfon o formulari web.
- A través d'acords amb clubs, campus o entitats esportives que facin estada a la casa.

Aquesta distribució directa permet un millor control del servei i una relació més propera amb el client.

- Promoció

La promoció del producte es centrarà en canals especialitzats i accions molt dirigides al públic objectiu. Entre les principals accions destaquen:

- Comunicació directa amb clubs, federacions i campus esportius.
- Presència digital mitjançant la web informativa i xarxes socials.
- Difusió de l'experiència a partir de recomanacions i repetició d'estades, especialment important en aquest tipus de mercat.

7.4. Estratègies de captació

Per tal de garantir que el complex esportiu de La Marinada arribi al seu públic i consolidi un flux constant d'equips i esportistes, és imprescindible desenvolupar estratègies de captació clares i adaptades al funcionament del sector. He diferenciat aquestes estratègies en tres línies d'acció principals: la vinculació amb els clubs i centres esportius del territori, la col·laboració amb organitzadors de tornejos, campus i estades i l'establiment de relacions amb agències especialitzades en turisme esportiu internacional.

Per la captació de clubs i entitats esportives de proximitat, l'objectiu és crear un teixit de col·laboracions estables oferint espais on realitzar estades d'entrenament o pretemporades. Per aconseguir-ho, es preveu elaborar un llistat de contactes de clubs i escoles esportives, dur a terme visites presencials i enviaments personalitzats per presentar el projecte. Aquesta col·laboració contribuirà a reforçar la presència del complex dins el panorama esportiu català.

Paral·lelament, es treballarà amb organitzadors de campus esportius, un perfil de client rellevant per la seva regularitat i capacitat d'atraure grups nombrosos. La intenció és establir acords de col·laboració amb empreses i entitats organitzadores als quals oferirem un paquet complet que inclogui allotjament, instal·lacions esportives, mantenició i espais per a activitats complementàries. Això ens ajudarà a posicionar-nos com un centre de referència per a esdeveniments esportius.

Finalment, un element clau serà l'establiment de relacions amb agències internacionals especialitzades en turisme esportiu, que actuen com a intermediàries entre equips estrangers i destinacions d'entrenament. Seguint l'exemple del Mediterranean Sports Hub, que opera amb diverses agències europees, el projecte preveu contactar amb operadors internacionals per presentar un catàleg de serveis competitiu i adaptat a les necessitats de cada equip. Aquestes agències són molt valuoses perquè també disposen d'un flux constant de clients i una xarxa ben consolidada.

8. Pla operatiu

El pla operatiu té com a objectiu definir de manera concreta com es durà a terme el projecte en el dia a dia, detallant els recursos necessaris i els processos que permetran posar-lo en funcionament i garantir-ne el correcte desenvolupament. En aquest apartat, trasllado l'estratègia definida en els punts anteriors a un nivell pràctic i executable, especificant què cal fer, amb quins recursos i en quin moment.

L'enfocament del pla operatiu es basa en l'adaptació dels recursos existents de La Marinada i en la seva complementarietat amb les noves instal·lacions esportives, amb l'objectiu d'optimitzar costos, assegurar la viabilitat operativa i garantir una experiència adequada per als equips i grups esportius. D'aquesta manera, aquest apartat permetrà avaluar si el projecte és factible des d'un punt de vista organitzatiu i operatiu, i establir les bases per al seu posterior anàlisi econòmic i financer.

8.1. Infraestructura i equipaments necessaris

La infraestructura i els equipaments constitueixen un element clau del pla operatiu, ja que condicionen tant la qualitat del servei ofert com la capacitat del projecte per acollir estades esportives de manera eficient i segura. En el cas del complex esportiu vinculat a La Marinada, la proposta es basa en la combinació d'infraestructures ja existents amb la incorporació de nous espais específicament orientats a la pràctica del futbol.

Pel que fa a les instal·lacions esportives, el projecte preveu disposar d'un camp de futbol adequat per a entrenaments i estades esportives, amb unes dimensions i característiques reglamentàries que permetin l'ús per part d'equips de base, campus i concentracions esportives. Aquest espai hauria d'estar equipat amb porteries, sistema d'il·luminació per a entrenaments en franges horàries de baixa llum i elements bàsics de manteniment i seguretat. A més, es contempla la disponibilitat d'espais complementaris com vestidors, magatzem de material esportiu i zones d'hidratació i descans.

En relació amb l'allotjament, La Marinada ja disposa d'una infraestructura consolidada com a casa de colònies amb capacitat per acollir grups. Ofereix habitacions de diferents places, espais comuns i diverses zones exteriors. Pel que fa als serveis complementaris, La Marinada també contempla espais destinats a la manutenció, sales polivalents per a reunions d'equip, xerrades tècniques o activitats formatives així com zones d'oci i descans que afavoreixen la convivència i la cohesió dels grups. Aquests equipaments reforcen la proposta de valor del projecte, orientada no només al rendiment esportiu, sinó també a l'experiència global de l'estada.

8.2. Recursos humans

Els recursos humans són un element clau per al bon funcionament del projecte ja que la qualitat del servei ofert als equips esportius dependrà en gran mesura de la professionalitat, coordinació i experiència de les persones que hi treballin. En el cas del complex esportiu vinculat a La Marinada, l'objectiu és aprofitar l'estructura ja existent de la casa de colònies i complementar-la amb perfils específics.

En una primera fase, el projecte es basarà en una estructura de personal reduïda i flexible, dimensionada segons la temporada i el volum de grups allotjats. La gestió general del complex anirà a càrrec de la direcció de La Marinada, que assumirà tasques de coordinació, relació amb clubs i agències, planificació de les estades i supervisió del

servei. Aquest rol és clau per garantir una bona organització i una comunicació fluida amb els clients.

Pel que fa a l'operativa diària, es comptarà amb personal de manteniment encarregat de la conservació dels camps de futbol i de les instal·lacions esportives, assegurant que compleixin les condicions òptimes d'ús. Aquest personal podrà ser compartit parcialment amb el manteniment general de La Marinada, reforçant-se en moments de major activitat esportiva.

L'àrea d'allotjament i restauració es cobrirà principalment amb l'equip habitual de la casa de colònies, incloent cuina, menjador, neteja i suport logístic. Aquest equip haurà d'estar format i sensibilitzat en les necessitats específiques dels esportistes, especialment pel que fa als horaris, la planificació dels àpats i l'adaptació dels menús.

Per tant, una part important de l'equip humà necessari ja queda coberta gràcies a la plantilla actual de la Marinada, formada per aproximadament 14 persones entre cuina, servei de menjador, manteniment i direcció. Tot i això, amb la posada en marxa del projecte es preveu la incorporació de 3 treballadors addicionals per reforçar les àrees que experimentaran una major càrrega de treball.

Pel que fa al cost de personal, es calcula que el projecte aprofitarà parcialment la plantilla actual de 14 treballadors de La Marinada. Considerant que serveis com cuina, manteniment i administració es compartiran amb l'activitat actual de la casa de colònies, s'estima que aproximadament un 25% del cost total de personal actual es destinarà al funcionament del complex esportiu.

Tenint en compte un cost brut mitjà aproximat de 1.800€ mensuals per treballador, aquest percentatge representa un cost anual estimat de 75.600€ corresponent a la dedicació parcial del personal actual.

A més, el projecte requerirà la incorporació de 3 treballadors addicionals destinats exclusivament a les necessitats operatives del complex esportiu. Considerant un salari similar al de la plantilla actual, aquestes noves incorporacions suposaran un cost anual aproximat de 64.800€.

En conseqüència, el cost total estimat de personal associat al projecte serà d'aproximadament 140.400€ anuals.

9. Planificació temporal de la posada en marxa

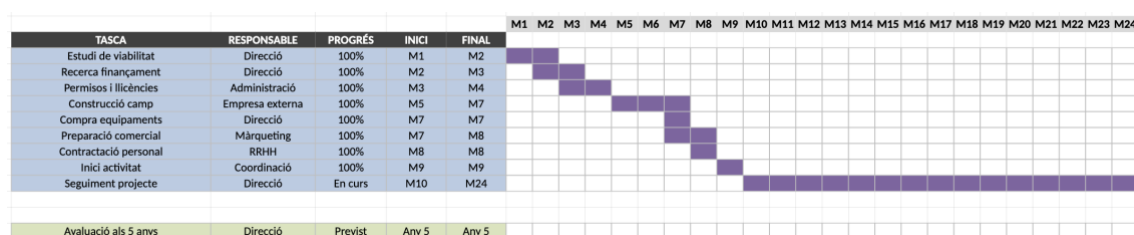
La posada en marxa del projecte es planteja de manera progressiva amb l'objectiu de reduir el risc econòmic i adaptar el creixement del complex esportiu a l'evolució real de la demanda. En una primera fase, es preveu realitzar una única inversió inicial destinada a la construcció d'un camp de futbol i a l'adequació dels serveis necessaris per iniciar l'activitat esportiva vinculada a La Marinada.

Aquesta primera fase inclou les tasques de planificació i estudi de la viabilitat, la recerca de finançament, l'obtenció de permisos administratius, la construcció del camp de futbol, la compra d'equipaments i la preparació operativa i comercial del projecte.

Un cop iniciada l'activitat, el projecte entrarà en una etapa de consolidació durant els primers cinc anys de funcionament. Durant aquest període s'analitzarà l'ocupació del complex, la demanda d'estades esportives, la rendibilitat econòmica i l'impacte sobre l'activitat de La Marinada durant la temporada baixa.

En funció dels resultats obtinguts, al cap de cinc anys es valorarà la possible construcció d'un segon camp de futbol. Tot i això, aquesta ampliació només es plantejarà si la demanda real justifica un augment de la capacitat del complex i si els resultats econòmics del projecte són favorables. En cas contrari, el projecte podria continuar funcionant amb un únic camp de futbol mantenint una estructura més eficient i sostenible.

Figura 2: Planificació temporal de la posada en marxa del projecte del complex esportiu vinculat a La Marinada.



Font: Elaboració pròpia

10. Pla econòmic i financer

El pla econòmic i financer és l'apartat del pla d'empresa que permet quantificar i analitzar la viabilitat econòmica d'un projecte. A través d'aquest pla s'estima la inversió, els costos i ingressos previstos, així com l'evolució dels principals estats financers, amb l'objectiu d'avaluar la rendibilitat, la liquiditat i la sostenibilitat del projecte en el temps (UOC, 2020).

D'aquesta manera es podrà valorar fins a quin punt el projecte contribueix a reforçar l'activitat de La Marinada, a reduir la dependència de la temporada alta i a generar ingressos estables al llarg de l'any.

10.1. Inversió inicial i fonts de finançament

El projecte del complex esportiu es planteja a partir d'una única inversió inicial amb l'objectiu de reduir el risc financer i adaptar el creixement del projecte a l'evolució real de la demanda. Aquesta inversió contempla la construcció d'un camp de futbol reglamentari en el terreny situat davant de La Marinada, juntament amb les instal·lacions i equipaments necessaris per al seu funcionament.

La previsió inicial és començar l'activitat amb un únic camp de futbol i consolidar el projecte durant els primers cinc anys de funcionament. Un cop transcorregut aquest període, s'analitzaran aspectes com l'ocupació, la demanda d'estades esportives i la rendibilitat econòmica del projecte per valorar si seria convenient realitzar una futura ampliació amb un segon camp de futbol

Per finançar aquesta inversió inicial, La Marinada comptarà amb una combinació de recursos propis, ajudes públiques i finançament intern procedent del grup empresarial al qual pertany.

A diferència d'un préstec bancari tradicional, el projecte preveu rebre una aportació econòmica de 170.000€ per part del grup empresarial propietari de La Marinada, amb l'objectiu de facilitar la construcció del camp de futbol i la posada en marxa inicial del complex esportiu. Aquesta fórmula de finançament intern redueix la dependència d'entitats financeres externes i permet afrontar la inversió inicial amb una major flexibilitat. Com a contraprestació per aquesta aportació econòmica, s'estableix que al final de cada exercici econòmic el grup empresarial rebrà un 10% dels beneficis anuals obtinguts pel projecte, fins a recuperar la inversió realitzada.

A més dels recursos propis i de l'aportació del grup empresarial, es preveu que el projecte pugui optar a diferents línies de subvenció públiques relacionades amb el turisme i l'esport, com ara ajudes de l'Agència Catalana de Turisme destinades a projectes que contribueixen a la diversificació de l'oferta turística i a la desestacionalització de la demanda a Catalunya. D'altra banda, també podria accedir a subvencions impulsades per la Diputació de Tarragona orientades al suport d'iniciatives esportives i turístiques al territori.

Tenint en compte aquestes possibles vies de finançament, s'estima de manera prudent una aportació aproximada de 30.000€ en subvencions públiques per reduir part de la inversió inicial del projecte.

Taula 2: Inversió

Taula resum de la inversió	
Concepte	Cost estimat
Adequació del terreny	35.000,00€
Construcció camp de futbol (gespa artificial)	180.000,00€
Equipaments esportius (porteries, banquetes, material...)	20.000,00€
Tancaments i seguretat	18.000,00€
Il·luminació i instal·lacions bàsiques	22.000,00€
Despeses tècniques i permisos	15.000,00€
Altres despeses inicials	15.000,00€
TOTAL INVERSIÓ INICIAL	305.000,00€

Font: Elaboració pròpia

Taula 3: Fonts de finançament previstes

Fonts de finançament previstes		
Font de finançament	Import	Percentatge
Recursos propis	105.000,00€	34%
Aportació grup empresarial	170.000,00€	56%
Subvencions i ajudes públiques	30.000,00€	10%
TOTAL FINANÇAMENT FASE 1	305.000,00€	100%

Font: Elaboració pròpia

10.2. Previsió de costos i ingressos

La previsió de costos i ingressos permet estimar el funcionament econòmic del projecte durant els primers anys d'activitat. Aquesta previsió s'ha elaborat a partir d'un escenari realista i moderadament prudent, considerant la posada en marxa inicial d'un únic camp de futbol i l'aprofitament de les instal·lacions d'allotjament ja existents a La Marinada. Aquest plantejament permet reduir la inversió inicial i adaptar el creixement del projecte a l'evolució real de la demanda.

Els ingressos principals provenen de l'organització d'estades esportives en règim de pensió completa, mentre que els costos es concentren principalment en el personal, el manteniment de les instal·lacions i els serveis necessaris per al correcte funcionament del complex esportiu.

La base del model econòmic són les estades en règim de pensió completa. Actualment, La Marinada aplica un preu d'entre uns 40€ i 60€ per persona en règim de pensió completa. En el cas dels grups esportius que utilitzin les noves instal·lacions de futbol, es preveu aplicar un preu d'entre 60€ i 70€ per persona i dia, incloent allotjament, manutenció i ús del camp de futbol.

La previsió econòmica s'ha realitzat considerant aproximadament 40 estades esportives anuals, amb una mitjana de 25 participants per grup i una durada aproximada de 5 dies per estada. Això representa unes 5.000 pernoctacions anuals, xifra coherent amb la capacitat prevista del complex esportiu i amb els objectius d'ocupació plantejats per a la temporada baixa.

A tall orientatiu, una estada d'un equip de futbol format per unes 25-30 persones durant 4 o 5 dies pot generar uns ingressos aproximats d'entre 8.000€ i 10.000€. A més, el projecte també contempla ingressos complementaris derivats del lloguer puntual d'espais, activitats addicionals i altres serveis vinculats a l'activitat esportiva.

Pel que fa als costos, cal distingir entre costos fixos i costos variables. Els costos fixos es mantindran relativament estables independentment del nombre d'estades realitzades i inclouen principalment les despeses de personal, manteniment de les instal·lacions, assegurances, comercialització i despeses generals de funcionament. Per altra banda, els costos variables estan directament relacionats amb el volum d'activitat i inclouen principalment l'alimentació dels esportistes, consumibles i altres despeses associades a cada estada.

També es diferencia entre costos directes, vinculats directament a la prestació del servei d'estades esportives, i costos indirectes, corresponents a despeses de suport necessàries per al funcionament general del complex.

En aquest sentit, l'experiència prèvia de La Marinada en la gestió de grups permet un control eficient d'aquestes despeses i facilita l'adaptació dels costos al volum real de l'activitat.

Per tal de facilitar la comprensió de la viabilitat del projecte, es presenta a continuació una estimació anual dels principals ingressos i costos associats a la fase inicial del projecte.

Taula 4: Ingressos previstos del complex esportiu vinculat a La Marinada

Taula resum ingressos		
Tipus d'ingrés	Previsió d'activitat	Import anual estimat
Estades esportives (pensió completa)	40 estades anuals x 25 participants x 5 dies	320.000,00€
Serveis complementaris	Lloguer d'espais, activitats i serveis addicionals	35.000,00€
TOTAL INGRESSOS ANUALS		355.000,00€

Font: Elaboració pròpia

Taula 5: Previsió de costos del complex esportiu vinculat a La Marinada.

Taula resum costos	
Costos directes	Import anual estimat
Sous i salaris	140.400,00€
Alimentació esportistes	35.000,00€
Manteniment instal·lacions	6.000,00€
Costos indirectes	Import anual estimat
Subministraments (llum, aigua)	10.000,00€
Comercialització i promoció	4.000,00€
Assegurances	3.000,00€
TOTAL COSTOS ANUALS	198.400,00€

Font: Elaboració pròpia

La previsió indica que el projecte pot contribuir a incrementar l'activitat de La Marinada durant mesos de menor demanda escolar, afavorint la desestacionalització i una major estabilitat d'ingressos al llarg de l'any.

10.3. Previsió de comptes

La previsió de comptes consisteix en l'elaboració anticipada dels principals estats econòmics d'un projecte o empresa amb l'objectiu d'analitzar el seu comportament financer futur. A partir d'estimacions d'ingressos, costos, despeses i fluxos de caixa, aquesta eina permet valorar la rendibilitat, l'equilibri financer i la capacitat de sostenibilitat econòmica del projecte abans de la seva posada en marxa (UOC, 2025).

En aquest cas, es presenta una previsió a 5 anys que contempla una implementació progressiva del projecte. Durant els dos primers anys es preveu el funcionament amb un únic camp de futbol, mentre que a partir del tercer any es planteja la construcció d'un segon camp en cas que els resultats siguin favorables.

Aquest escenari permet analitzar l'evolució dels ingressos, els costos i la rendibilitat del projecte a mesura que augmenta la capacitat d'acollida d'estades esportives.

10.3.1. Compte de pèrdues i guanys

El compte de pèrdues i guanys és un estat financer que mostra els ingressos, les despeses i el resultat econòmic d'una empresa durant un període determinat. El seu objectiu principal és determinar si l'activitat empresarial ha generat beneficis o pèrdues, així com analitzar la rendibilitat i l'eficiència de la gestió econòmica (Economipedia, s. d.).

En aquest projecte, el compte de pèrdues i guanys s'elabora a partir de les previsions d'activitat del complex esportiu vinculat a La Marinada, considerant tant els ingressos generats per les estades esportives com els principals costos associats a l'allotjament, la manutenció, el personal i el manteniment de les instal·lacions.

Aquest estat econòmic permet analitzar si la combinació d'allotjament, serveis esportius i restauració pot generar un resultat positiu, especialment en temporada mitjana i baixa, contribuint així a l'objectiu de desestacionalització del negoci. A més, facilita la identificació dels costos amb més pes i ajuda a valorar la sostenibilitat del projecte a mitjà termini.

A continuació, presento una previsió del compte de pèrdues i guanys, basat en dades aproximades i en un escenari realista d'activitat suposant que tindrem unes 40 estades esportives anuals, una mitjana de 30 persones per estada i una estada mitjana de 3-5 nits.

Taula 6: Compte de pèrdues i guanys provisional (5 anys)

Compte de pèrdues i guanys provisional (5 anys)					
Concepte	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
Import net de la xifra de negocis					
Prestació serveis estdes esportives	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Prestació de serveis complementaris	35.000	38.000	42.000	45.000	48.000
Total ingressos d'explotació	355.000	373.000	392.000	410.000	428.000
- Aprovisionaments					
Alimentació esportistes i consumibles	-65.000	-68.000	-72.000	-75.000	-78.000
Total aprovisionaments	-65.000	-68.000	-72.000	-75.000	-78.000
- Despeses de personal					
Sous i salaris	-140.400	-144.000	-148.000	-152.000	-156.000
Total despeses de personal	-140.400	-144.000	-148.000	-152.000	-156.000
-Altres despeses d'explotació					
Reparació i manteniment	-6.000	-6.500	-7.500	-8.000	-8.500
Serveis professionals	-2.000	-2.200	-2.500	-2.700	-3.000
Assegurances	-3.000	-3.200	-3.500	-3.700	-4.000
Publicitat i comercialització	-4.000	-4.500	-5.000	-5.500	-6.000
Subministraments	-10.000	-11.000	-12.000	-13.000	-14.000
Altres despeses	-2.000	-2.200	-2.500	-2.800	-3.000
Total altres despeses d'explotació	-27.000	-29.600	-33.000	-35.700	-38.500
-Amortització de l'immobilitzat	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Resultat d'explotació (Bail)	102.600	111.400	119.000	127.300	135.500
Impost sobre beneficis (25%)	-25.650	-27.850	-29.750	-31.825	-33.875
Resultat de l'exercici (BN)	76.950	83.550	89.250	95.475	101.625

Font: Elaboració pròpia

L' anàlisi del compte de pèrdues i guanys provisional mostra una evolució econòmica positiva del projecte durant els primers 5 anys d'activitat. Els ingressos d'explotació augmenten progressivament gràcies a la consolidació d'estades esportives i al creixement dels serveis complementaris associats al complex esportiu.

Pel que fa a les despeses, els costos de personal representen la partida més important del projecte, fet coherent amb un model de negoci basat en l'atenció als grups i la gestió de serveis esportius i d'allotjament. Tot i això, l'evolució dels ingressos permet absorbir l'increment progressiu dels costos operatius i mantenir una rendibilitat positiva.

Els resultats obtinguts mostren que el projecte genera beneficis des del primer exercici econòmic, amb un resultat net estimat de 76.950€ el primer any i una tendència de creixement continuat fins superar els 100.000€ de benefici al cinquè any. Aquesta evolució indica que el projecte presenta una estructura econòmica sostenible i una capacitat adequada per generar rendibilitat a mitjà termini justificant la possibilitat futura de plantejar una ampliació condicionada a l'evolució real de la demanda i dels resultats obtinguts durant els primers anys de funcionament.

10.3.2. Pla de tresoreria

Un pla de tresoreria és un document de previsió financera que permet a una empresa o projecte estimar les entrades i sortides de diners (fluxos de caixa) durant un període determinat, amb l'objectiu d'anticipar i gestionar la liquiditat de l'organització. Aquest instrument facilita la planificació de pagaments i cobraments, anticipa possibles dèficits de caixa i ajuda a prendre decisions financeres perquè l'entitat pugui fer front als seus compromisos (Agicap, 2021).

En aquest projecte, es preveu que tant els cobrament com els pagaments es realitzin al comptat per tal de facilitar la gestió de la tresoreria i reduir el risc d'impagaments. El pla de tresoreria s'ha elaborat amb una previsió a 5 anys, considerant la construcció inicial d'un únic camp de futbol i una possible ampliació futura únicament en cas que la demanda i els resultats econòmics ho justifiquin un cop transcorreguts els cinc primers anys d'activitat.

Per elaborar el pla de tresoreria s'ha mantingut l'IVA real aplicable a l'activitat de La Marinada: un 10% per als serveis d'allotjament i restauració i un 21% per a la resta de serveis complementaris.

Taula 7: Pla de tresoreria provisional (5 anys).

Pla de tresoreria provisional (5 anys)					
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
+Entrades tresoreria					
Cobrament estades esportives	320.000	335.000	350.000	365.000	380.000
Cobrament altres serveis	35.000	38.000	42.000	45.000	48.000
IVA repercutit	35.500	37.300	39.200	41.000	42.800
Total entrades	390.500	410.300	431.200	451.000	470.800
- Sortides tresoreria					
Costos directes	205.400	212.000	220.000	227.000	234.000
Costos indirectes	27.000	29.600	33.000	35.700	38.500
IVA suportat	20.500	21.500	23.300	24.000	25.000
Pagament grup empresarial (10%)	10.260	11.140	11.900	12.730	13.550
Impost sobre beneficis	25.650	27.850	29.750	31.825	33.875
Total sortides	288.810	302.090	317.650	331.255	344.925
FLUX NET DE TRESORERIA	101.690	108.210	113.550	119.745	125.875
FLUX NET ACUMULAT	101.690	209.900	323.450	443.195	569.070

Font: Elaboració pròpia

Els resultats mostren una evolució positiva de la liquiditat durant els cinc primers anys del projecte. El fet de treballar amb cobraments i pagaments al comptat afavoreix una gestió més eficient de la tresoreria i redueix riscos financers. A més, el projecte planteja una estructura de creixement prudent i progressiva, basada inicialment en el funcionament amb un únic camp de futbol. Un cop transcorreguts els primers cinc anys, s'analitzarà l'evolució de la demanda, l'ocupació i la rendibilitat del complex esportiu per valorar si seria convenient realitzar una futura ampliació amb un segon camp de futbol. En cas que l'activitat actual ja permeti assolir una ocupació elevada i una rendibilitat suficient, no seria necessari ampliar les instal·lacions, fet que permetria mantenir una estructura més eficient i sostenible.

10.3.3. Balanç de situació provisional

El balanç de situació és un document comptable que reflexa la situació econòmica i financera d'una empresa en un moment determinat. Recull els actius, els passius i el patrimoni net, és a dir, el que una empresa té, el que deu i els recursos propis dels quals disposa (Hóded, s.d.).

En aquest treball, s'ha elaborat un balanç de situació provisional acumulatiu per als primers cinc anys d'activitat del complex esportiu vinculat a La Marinada. Aquest balanç permet observar l'evolució del patrimoni del projecte al llarg del temps, tenint en compte la inversió inicial realitzada, l'amortització progressiva de les instal·lacions esportives, l'evolució de la tresoreria i els beneficis generats durant els diferents exercicis.

Taula 8: balanç de situació provisional dels primers cinc anys.

Balanç de situació provisional (5 anys)					
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
ACTIU					
Actiu no corrent					
Immobilitzat	275.000	275.000	275.000	275.000	275.000
Amortització acumulada	-20.000	-40.000	-60.000	-80.000	-100.000
Total actiu no corrent	255.000	235.000	215.000	195.000	175.000
Actiu corrent					
Tresoreria	101.690	209.900	323.450	443.195	569.070
Existències	8.000	8.500	23.300	24.000	25.000
Total actiu corrent	109.690	218.400	332.450	452.695	579.070
TOTAL ACTIU	364.690	453.400	547.450	647.695	754.070
PATRIMONI NET I PASSIU					
Patrimoni net					
Recursos propis La Marinada	105.000	105.000	105.000	105.000	105.000
Resultats acumulats	76.950	160.500	249.750	345.225	446.850
Total patrimoni net	181.950	265.500	354.750	450.225	551.850
Passiu no corrent					
Deute grup empresarial	159.830	148.690	136.790	124.060	110.510
Total passiu no corrent	159.830	148.690	136.790	124.060	110.510
Passiu corrent					
Hisenda Pública creditora	10.910	11.210	11.910	12.410	12.960
Altres creditors i proveïdors	12.000	28.000	44.000	61.000	78.750
Total passiu corrent	22.910	39.210	55.910	73.410	91.710
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	364.690	453.400	547.450	647.695	754.070

Font: Elaboració pròpia

Els resultats del balanç de situació mostren una evolució financera positiva i equilibrada durant els primers cinc anys del projecte. D'una banda, l'immobilitzat net disminueix progressivament a causa de l'amortització de les instal·lacions i equipaments esportius. Paral·lelament, la tresoreria acumulada augmenta de manera constant gràcies als fluxos positius generats per l'activitat del complex esportiu.

Pel que fa al finançament, el deute pendent amb el grup empresarial es redueix gradualment a mesura que es retorna el percentatge acordat dels beneficis anuals. A més, els resultats acumulats contribueixen a incrementar progressivament el patrimoni net, reforçant la solidesa econòmica del projecte.

El balanç reflecteix una estructura financera estable, amb una evolució favorable de la liquiditat i una capacitat adequada per generar recursos propis durant els primers anys d'activitat.

10.4. Viabilitat econòmica i rendibilitat estimada

L'anàlisi de la viabilitat econòmica i de la rendibilitat estimada permet valorar de manera global si el projecte del complex esportiu vinculat a La Marinada és sostenible des del punt de vista financer i si pot generar resultats positius a mitjà termini. Aquest apartat integra la informació obtinguda a partir de la inversió inicial, la previsió de costos i ingressos, el compte de pèrdues i guanys i el pla de tresoreria, amb l'objectiu de determinar si el projecte és capaç de recuperar la inversió realitzada i generar beneficis de manera estable.

Els resultats del compte de pèrdues i guanys mostren una evolució econòmica positiva durant els cinc primers anys del projecte. El complex esportiu obté un resultat positiu des del primer exercici, amb un benefici net estimat de 76.950€, xifra que augmenta progressivament fins a superar els 100.000€ al cinquè any. Aquesta evolució s'explica pel creixement de l'activitat esportiva, l'augment dels serveis complementaris i l'aprofitament dels recursos i les instal·lacions ja existents de La Marinada.

Pel que fa a la liquiditat, el pla de tresoreria també mostra una evolució favorable, ja que el projecte genera fluxos de caixa suficients per afrontar els pagaments corrents i mantenir una situació financera equilibrada. Durant el primer any s'estima un flux net de tresoreria de 101.690€, xifra que augmenta progressivament fins arribar als 125.875€ al cinquè any. El fet de treballar amb cobraments i pagaments al comptat redueix el risc de tensions de tresoreria i aporta major estabilitat financera.

A més, el projecte planteja un model de creixement progressiu i prudent, basat inicialment en la construcció d'un únic camp de futbol. Un cop transcorreguts els primers cinc anys d'activitat, s'analitzarà l'evolució de la demanda i dels resultats econòmics per valorar si seria convenient ampliar el complex amb un segon camp de futbol.

Per complementar aquest anàlisi, s'han calculat diversos indicadors financers que permeten valorar la rendibilitat real del projecte.

En primer lloc, el payback ens indica el temps necessari per recuperar la inversió inicial realitzada mitjançant els beneficis o fluxos generats pel projecte (Salesforce, 2025).

En aquest projecte, la inversió inicial estimada és de 305.000€, corresponent principalment a la construcció del camp de futbol i als equipaments necessaris per a la posada en marxa del complex esportiu. Tenint en compte els fluxos nets de tresoreria acumulats, la inversió inicial es recupera durant el tercer any d'activitat. Aquest es considera un resultat positiu, ja que mostra que el projecte és capaç de recuperar la inversió inicial en un període relativament curt i amb una evolució estable de la tresoreria.

En segon lloc, s'ha calculat el punt mort, que representa el nivell d'activitat en que els ingressos totals cobreixen tots els costos, tant variables com fixos. Per sota del punt mort, l'empresa opera amb pèrdues, mentre que per sobre del punt mort comença a generar guanys (Escuela PCE, s.d.). Considerant:

- Preu mitjà de 60,00€ per persona i pensió completa.
- Els costos variables totals aproximats sumen uns 40.000€, que si ho dividim entre les 5000 pernoctacions previstes, ens surt a un cost variable unitari de 8€ per persona i dia.
- Costos fixos anuals:
 - Sous i salaris: 140.400€
 - Manteniment i reparacions: 6.000€
 - Serveis professionals: 2.000€
 - Comercialització i promoció: 4.000€
 - Assegurances: 3.000€
 - Subministraments: 10.000€
 - Altres despeses: 2.000€

Entre tots, sumen un total de 167.400€

Es calcula el punt mort: $\text{Costos fixes} / (\text{Preu unitari} - \text{Cost Variable unitari}) = 3.220$

Per tant, el projecte necessita aproximadament 3.220 pernoctacions anuals per començar a generar beneficis, xifra que es considera assolible segons la previsió d'ocupació plantejada, fet que reforça la viabilitat econòmica del projecte.

El Valor Actual Net (VAN) d'una inversió és la diferència que hi ha entre el valor actualitzat de les entrades netes que genera i el desemborsament inicial. Valora el projecte d'inversió mitjançant la comparació dels fluxos de caixa esperats en el moment en què es realitza la inversió, el moment zero (Institut Obert de Catalunya, s.d.).

Per al càlcul del VAN s'ha utilitzat una taxa de descompte del 8%. Aquesta taxa representa el cost d'oportunitat del capital i el nivell de risc associat al projecte. Tot i que La Marinada ja disposa d'una infraestructura i experiència prèvies en el sector turístic, el projecte del complex esportiu implica una inversió important i depèn de l'evolució futura de la demanda d'estades esportives. Per aquest motiu, s'ha considerat adequat utilitzar una taxa de descompte moderada-alta que permeti realitzar una estimació financera prudent i realista. S'ha pres com a referència una inversió inicial de 305.000€ i els fluxos nets de tresoreria previstos durant els cinc primers anys del projecte. A partir del càlcul fet mitjançant la fórmula a l'Excel, s'ha obtingut un resultat de $\text{VAN}=145.754\text{€}$.

El fet que el VAN sigui positiu indica que el projecte genera valor econòmic i que els fluxos futurs de caixa previstos són suficients per recuperar la inversió inicial i obtenir una rendibilitat superior a la taxa de descompte aplicada. Per tant, aquest resultat reforça la viabilitat econòmica del complex esportiu i confirma que el projecte és financerament rendible segons les previsions plantejades.

Per últim, la Taxa Interna de Rendibilitat (TIR) és la taxa d'actualització o descompte que fa que el VAN (valor actual net) sigui igual a zero. El seu valor (expressat en percentatge) proporciona una mesura de la rendibilitat de la inversió (Institut Obert de Catalunya, s.d.).

Per calcular la TIR del projecte, s'ha utilitzat la funció financera corresponent d'Excel, prenent com a referència la inversió inicial prevista de 305.000€ i els fluxos nets de tresoreria estimats durant els cinc primers anys d'activitat del complex esportiu. A partir d'aquest càlcul, s'ha obtingut una $\text{TIR}=24\%$.

Aquest resultat indica que el projecte presenta una rendibilitat estimada del 24%, percentatge clarament superior a la taxa de descompte del 8% utilitzada en el càlcul del

VAN. Això significa que el projecte genera una rendibilitat elevada en relació amb el risc assumit i que la inversió prevista és econòmicament atractiva.

Més enllà dels resultats estrictament econòmics, el projecte també aporta un valor estratègic important per La Marinada, ja que contribueix a la desestacionalització de l'activitat, a la diversificació de l'oferta turística i a una major estabilitat d'ingressos durant tot l'any.

11. Conclusions

L'objectiu d'aquest treball ha estat analitzar la viabilitat de crear un complex esportiu especialitzat en futbol vinculat a La Marinada, situat a Cambrils, amb la finalitat de diversificar l'activitat actual de l'empresa i contribuir a la desestacionalització de la demanda turística de la Costa Daurada.

A partir del marc teòric elaborat, s'ha pogut constatar el creixement progressiu del turisme esportiu com una modalitat turística amb gran potencial, especialment en destinacions que disposen de bones condicions climàtiques, infraestructures adequades i capacitat d'allotjament. En aquest sentit, Cambrils i la Costa Daurada presenten característiques favorables per desenvolupar aquest tipus de producte turístic, especialment durant els mesos de temporada baixa.

L'anàlisi de l'entorn i el mercat ha permès identificar una oportunitat real de negoci. D'una banda, s'ha detectat la necessitat de continuar diversificant l'oferta turística del territori i reduir la forta dependència de la temporada escolar i d'estiu. D'altra banda, les entrevistes realitzades al públic objectiu han posat de manifest una demanda existent per espais que integrin allotjament, instal·lacions esportives i serveis adaptats a equips de futbol en un mateix recinte.

A nivell estratègic, el projecte proposa un posicionament diferencial respecte a altres competidors de la zona, apostant per un model de dimensions mitjanes, amb un tracte més proper, flexible i adaptat a clubs de futbol base, campus esportius i equips que busquen una experiència funcional i de qualitat.

Pel que fa al pla operatiu, s'ha demostrat que el projecte pot aprofitar gran part dels recursos ja existents a La Marinada, especialment les instal·lacions d'allotjament i part de l'equip humà actual, fet que redueix considerablement la inversió inicial i els riscos

associats al projecte. A més, la planificació temporal per fases permet implementar el projecte de manera progressiva i realista.

Des del punt de vista econòmic i financer, els resultats obtinguts mostren que el projecte és viable. La previsió de costos i ingressos reflecteix beneficis des del primer any d'activitat, una evolució positiva dels fluxos de tresoreria i una recuperació de la inversió inicial en un termini aproximat de tres anys i mig. Indicadors com el VAN positiu, la TIR favorable i el punt mort assolible reforcen aquesta viabilitat. A més, el treball conclou que la construcció d'un segon camp de futbol no ha de considerar-se una necessitat immediata, sinó que una possible ampliació futura condicionada a l'evolució real de la demanda.

Finalment, més enllà de la seva rendibilitat econòmica, aquest projecte pot aportar valor estratègic a La Marinada i al territori, contribuint a la desestacionalització turística, a la diversificació de l'oferta i al posicionament de Cambrils com una destinació complementària dins del turisme esportiu de la Costa Daurada.

En conclusió, el treball demostra que el projecte presenta una oportunitat realista, viable i amb potencial de creixement futur, sempre que es gestioni de manera progressiva i adaptada a l'evolució del mercat.

Referències bibliogràfiques

Agicap. (2021). *Plan de tesorería: qué es y para qué sirve*. Recuperat de <https://agicap.com/es/articulo/plan-tesoreria/>

Barrow, C., Barrow, P., i Brown, R. (2018). *The business plan workbook: A step-by-step guide to creating and developing a successful business*, 9ª edició.

Consorci de Salut i Social de Catalunya. (2026). *Definició de la missió, visió i valors*. <https://guiasostenibilitat.consorci.org/passos-a-seguir/pas-1-compromis/definicio-de-la-missio-visio-i-valors>

Diputació de Tarragona. (2024). *El turisme de la Costa Daurada i les Terres de l'Ebre consolida la seva recuperació i aposta per la desestacionalització*. <https://www.diputaciodelatarragona.cat/noticies/acte-som-turisme-constata-tendencia-alca-activitat-turistica-costa-aurada-terres-ebre>.

Economipedia. (s. d.). *Cuenta de resultados (o cuenta de pérdidas y ganancias)*. Recuperat de <https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

Escuela PCS. (s.d.). *Resum del punt mort o d'equilibri*. <https://escuelapce.com/ca/resum-del-punt-mort-o-d%27equilibri/>

Federació empresarial d'Hostaleria i Turisme de la Província de Tarragona (FEHT). (2024). *El turisme a la demarcació de Tarragona creix durant el 2024 gràcies a la desestacionalització*. <https://feht-turisme.org/el-turisme-a-la-demarcacio-de-tarragona-creix-durant-el-2024-gracies-a-la-desestacionalitzacio>.

Gibson, H. J. (2018). *Sport tourism: A critical review of research*. Routledge.

Holded (s.d.). *Balance de situación: qué es y cómo hacerlo*. Recuperat el 12 de maig de 2026, de <https://www.holded.com/es/guias/balance-de-situacion>

Institut Obert de Catalunya (s.d.). *Finançament i selecció de projectes*. Generalitat de Catalunya. https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Recursos/fp_afi_m08_/web/fp_afi_m08_htmlindex/WebContent/u6/a2/continguts.html

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15ª edición)*. Pearson.

Ràdio Ciutat de Tarragona. (2025). *Balanç turístic de la demarcació de Tarragona 2024-2025*. <https://radiociutat.com/peces-informatives/croniques-actualitat/balanc-turistic-tarragona-2025>.

Reusdigital.cat. (2024). *El sector turístic de la Cost Daurada preveu ocupacions d'entre el 80% i el 90% en temporada alta*. <https://reusdigital.cat/noticies/territori/el-sector-turistic-de-la-costa-daurada-i-lebre-preveu-una-ocupacio-dentre-el-80-i>.

Salesforce. (2025). *Payback: ¿Qué es y cómo calcularlo?* Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/payback/#h-cual-es-el-concepto-de-payback>

Sorrosal, A. (2019). *Sports tourism increased by over 40% in seven years*. Universitat oberta de Catalunya. https://www.uoc.edu/en/news/2019/145-sports-tourism?utm_source=chatgpt.com

Tarragona Digital. (2025). *El sector turístic de la demarcació de Tarragona creix un 3% i supera els 20 milions de pernoctacions anuals*. <https://tarragonadigital.com/economia/sector-turistic-tarragona-creix-2025>.

TERMCAT. (2025). *Màrqueting mix*. En *Diccionari de comunicació empresarial: publicitat, relacions públiques i màrqueting*. Recuperat de <https://www.termcat.cat/ca/cercaterm/fitxa/NjA2ODk3>

TERMCAT. (2025). *Pla de màrqueting*. En *Diccionari de comunicació empresarial*. Recuperat de <https://www.termcat.cat/ca/cercaterm/fitxa/NDg2MTQwMQ==>.

Universitat Oberta de Catalunya. (2020). *El pla econòmic i financer*. Materials docents del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses. Recuperat de <https://www.uoc.edu/ca/estudis/recursos-aprenentatge/pla-economic-financer>

Universitat Oberta de Catalunya (UOC). (2024). *Anàlisi de l'entorn: l'eina PESTEL*. Recuperat de <https://www.uoc.edu/ca/estudis/recursos-aprenentatge/analisi-pestel>

Universitat Oberta de Catalunya (UOC). (2024). *L'anàlisi DAFO com a eina de diagnòstic estratègic*. Recuperat de <https://www.uoc.edu/ca/estudis/recursos-aprenentatge/analisi-dafo>.

Universitat Oberta de Catalunya. (2025). *El pla econòmic i financer*. UOC. <https://openaccess.uoc.edu>

Universitat Oberta de Catalunya (UOC). (2025). *Marketing i investigació de mercats: funcions i objectius*. Recuperat de <https://www.uoc.edu/ca/estudis/graus/grau-marqueting-investigacio-mercats>

3catInfo. (2025). *Campus i competicions esportives porten milers de persones a Catalunya per Setmana Santa*. https://www.3cat.cat/3catinfo/campus-i-competicions-esportives-porten-milers-de-persones-a-catalunya-per-setmana-santa/noticia/3346732/?utm_source=chatgpt.com