

“Toca el Cel”

Creació d'una escola de dansa aèria

Xavier Villalba Altayó

xvillalbaa@uoc.edu

01/01/2019

TOCA EL CEL 

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Creació d'empreses

Memòria final

Curs 2018-2019, 1r semestre

Índex

<i>La dansa aèria com a disciplina de circ</i>	5
<i>Abstract</i>	5
<i>Respecte a l'emprenedor</i>	5
Presentació de l'emprenedor	5
Motivació pel projecte	5
Experiència professional i coneixements	6
<i>Sobre el negoci</i>	6
Sobre el sector	7
Sobre el negoci.....	8
Sobre el públic objectiu.....	9
Distribució.....	10
Avantatges competitiu	10
<i>Anàlisi de l'entorn</i>	10
Anàlisi de l'entorn general	11
Àmbit polític	11
Àmbit econòmic	12
Àmbit social.....	13
Àmbit tecnològic.....	13
Àmbit mediambiental	13
Àmbit legal	14
Anàlisi de l'entorn específic	14
Entrada de nous competidors	14
Amenaça de productes substitutius	14
Poder de negociació dels clients.....	14
Poder de negociació dels proveïdors.....	15
Rivalitat entre competidors existents.....	15
Enquesta realitzada	15
<i>Model de Negoci</i>	17
<i>Mapa d'empatia</i>	19
<i>Model DAFO</i>	20
<i>Pla de màrqueting</i>	21
Estratègia de segmentació	21
Estratègia de posicionament.....	22

Màrqueting mix	25
Producte.....	25
Preu	26
Distribució	26
Promoció.....	26
Estratègia digital	27
Estratègia de <i>Branding</i>	28
<i>Pla de recursos i operacions</i>	29
Forma jurídica i constitució de la societat	29
Definició del procés productiu	29
Estratègia de recursos materials	30
Localització.....	30
Material.....	30
Zones d'ús	30
Disseny organitzatiu.....	31
Estratègia de recursos humans	31
<i>Pla financer</i>	32
Estratègia financera	32
Obtenció i captació de recursos	32
Finançament propi i aliè.....	33
Política de remuneració de capital	33
Planificació d'ingressos	33
Planificació de despeses.....	35
Escenaris de mercat	36
Escenari pessimista.....	36
Escenari esperat	36
Escenari optimista	37
Planificació de tresoreria	38
Balanç i compte de resultats 2021	38
Política de finançament i creixement.....	39
Ràtios.....	39
<i>Conclusions</i>	40
Referències Bibliogràfiques.....	41

Creació d'una escola de dansa aèria

Xavier Villalba Altayó (xvillalbaa@uoc.edu)

Grau en Administració i Direcció d'Empreses. Creació d'empreses.

La dansa aèria com a disciplina de circ

El món del circ és cada vegada més admirat i reconegut arreu. Des del salt a la fama de grans empreses com *Cirque du Soleil* són moltes les persones que han volgut apropar-se a tot allò que fan grans artistes. Per casualitat jo vaig ser una d'aquestes persones que varen descobrir el món de la dansa aèria farà vora dos anys i mig. Des de llavors s'ha convertit en una de les meves passions a la que he dedicat un alt volum d'hores per aprendre i fins i tot actuar a espais com El Molino i a On Air Aerial Dance School.

A través de l'elaboració d'aquest pla d'empresa s'ha fet una anàlisi més profunda respecte el món de les escoles artístiques així com de les diferents disciplines i oportunitats del mercat. Utilitzant diferents eines s'ha buscat la millor manera de donar vida a un projecte ple d'energia i d'il·lusió que es considera viable a llarg termini i amb molta capacitat d'èxit.

Abstract

The world of circus is increasingly admired and recognized everywhere. From the leap to the fame of great companies such as Cirque du Soleil there are many people who have wanted to approach everything that are doing great artists. By chance, I was one of those people who discovered the world of aerial dance take about two and a half years. Since then it has become one of my passions to which I have devoted a high volume of hours to learn and even perform in spaces such as El Molino and OnAir Aerial Dance School.

Through the elaboration of this business plan, a more in-depth analysis has been made regarding the world of art schools as well as the different disciplines and opportunities in the market. Using different tools, I sought for the best way to give life to a project full of energy and enthusiasm. A project which is considered viable in the long term and with a great capacity for success.

Respecte a l'emprenedor

Presentació de l'emprenedor

En Xavier Villalba és graduat en Ciències Empresarials-Management per la Universitat Pompeu Fabra, disposa d'un Màster de capacitació de professorat de Secundària i està finalitzant el Grau en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Oberta de Catalunya.

Actualment treballa com a professor de secundària i compatibilitza aquesta la seva feina docent amb la formació universitària. Al mateix temps s'està formant en el món de la dansa aèria alhora que també imparteix classes de nivell inicial des del setembre del 2017.

Motivació pel projecte

Una de les raons principals per escollir aquesta tema és el coneixement i interès personal en aquest àmbit. Per una banda un interès passional que ha donat l'opció de convertir-se en professor d'aquest petit món circense. A més d'haver començat a adquirir experiència en la gestió de cursos i tenir un petit espai propi on impartir les classes també es veu l'opció de crear una empresa en aquest àmbit que permetés guanyar-se la vida al mateix temps que es gaudeix d'una passió.

Experiència professional i coneixements

L'experiència professional que es disposa en l'àmbit empresarial es centra en la participació activa en la fase inicial (setembre 2012) d'una Start-up, Trovel/Luxustravel, durant un any i escaig. Durant aquesta primera oportunitat en el mercat laboral va viure la gestació d'un projecte i la transformació fase a fase d'aquest per tal de fer-lo atractiu i aixecar capital. Durant aquest període les tasques a desenvolupar eren molt variades ja que s'havia de fer una feina multidisciplinari: investigació de mercats, creació i manteniment de contingut web, formació de programari nou, gestió de xarxes socials, gestió de proveïdors i clients, etc.

Si bé les tasques eren variades i el lloc de treball interessant, una manca de finançament va provocar que es deixessin de pagar sous amb la promesa d'un pagament futur amb interessos. Després de mig any sense cobrar absolutament res i no veient clar el futur de l'empresa va decidir sortir-ne i buscar feina en una altra empresa consolidada. A finals de l'any 2017 Trovel/Luxustravel ha estat liquidada per manca de finançament.

Abans d'introduir-se al complet en el món de l'ensenyament també va treballar com a comptable a Plana Motor SL. Una empresa comercial de vehicles a motor. Va ser una experiència curta de només 6 mesos però que va permetre assentar una base de coneixement pràctic i teòric de l'empresa.

D'aquestes dues experiències professionals es poden extreure tot un seguit de lliçons que poden ser útils per a fer front a aquest nou projecte: tenir clares les teves fonts de finançament, gestionar equips no és fàcil però és clau, una empresa no ha de perdre la seva part humana i el teu producte ha de convèncer al client.

Finalment també s'ha de valor l'experiència en el món del circ: dos anys i mig d'aprenentatge i més d'un any de gestió i ensenyament en els propis cursos extensius i intensius. Durant aquest temps s'ha treballar envoltat de grans professionals del circ com Jorge Alcover, Sara Bernabéu, Stefano Franzini, Maria Cavagnero, Laura Coll, Imma Oltra, etc. Tots ells artistes reconeguts sobretot a Barcelona ciutat però també a nivell internacional. Beure d'aquestes fonts de coneixement permet tenir seguretat respecte a la solidesa dels coneixements adquirits i de les possibilitats de futur.

Sobre el negoci

És clau identificar correctament els aspectes principals del negoci per tal de donar forma al Pla d'empresa corresponent. A continuació es presenten una taula informativa sobre punts a tenir en compte i una explicació més àmplia després.

Taula 1. Punts clau negoci

Sector	Empresa del sector serveis. Pensat com a esport que permet guanyar salut al mateix temps que genera oci. És també una
--------	---

	manera d'expressar-se artísticament amb el moviment del cos.
<i>Negoci</i>	Cursos regulars de diferents disciplines de circ així com altres cursos intensius puntuals. Els cursos s'inicien al setembre fins al juny. Durant el juliol i agost es fan cursos específics. De la mateixa manera s'oferirà un espai d'entrenament obert.
<i>Públic objectiu</i>	Qualsevulla persona interessada en fer esport d'una manera diferent o bé que busqui expressar-se artísticament amb el cos. Pensat per a majors de 6 anys. Grups diferenciats per edat i per nivell.
<i>Distribució</i>	Presencialment en el local de l'empresa amb els equipaments necessaris. Puntualment es poden fer activitats fora de l'espai.
<i>Avantatges competitius</i>	Equipament segur i professional. Equip humà amb bones dots comunicatives i capacitat per generar sinergies positives. Es buscarà mantenir uns preus a la par del mercat.

Font: Elaboració pròpia

Sobre el sector

El sector en el que està pensat treballar forma part del nínxol d'empreses de serveis que es dediquen a oferir activitats en el nostre temps lliure. Això implica que és un sector viu, que pateix constants canvis i que es va adaptant als gustos i necessitats de les persones. En el nostre cas se sap que és un sector existent ja que si fem una recerca de centres on dur a terme aquesta activitat trobarem diverses opcions tal i com es pot veure a l'**Annex 1** on apareix un breu llistat.

Veient això es pot afirmar que no es tracta pas d'un sector inexistent sinó que es troba en un moment d'estabilitat. El fet de que existeixin ja espais similars al que es vol crear permetrà el *benchmarking* per tal d'aprendre dels errors dels altres i fer les coses millor.

Per una altra banda, si volem incorporar el sector dels centres esportius, gimnasos i similars entre la possible competència s'haurà d'analitzar també la situació d'aquests. En aquest sentit també podem parlar d'un creixement de sector ja que segons estadístiques¹ el nombre d'abonats als gimnasos municipals de Barcelona segueix creixent any rere any. De la mateixa manera si revisem el model del *fitness*² podem apreciar que el nombre de clubs a Espanya representa el

¹ "Los Gimnasios De Barcelona Encadenan Cinco Años Al Alza y Rebasan Los 190.000 Abonados En 2017." <https://www.palco23.com>, 2018, www.palco23.com/fitness/los-gimnasios-de-barcelona-encadenan-cinco-anos-al-alza-y-rebasan-los-190000-abonados-en-2017.html.

² Villacija, Raquel. "Burbuja Del Fitness." *El Mundo*, 13 Sept. 2017, www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/09/13/59b132cf22601d39768b4611.html.

8% de centres a tota Europa i que per nombre de socis representen el 18%, unes dades a valorar sense cap mena de dubte.

Sobre el negoci

Per tal de poder entendre exactament en què consisteix aquest negoci es farà una explicació detallada dels punts més importants que es volen explotar.

Primer de tot s'ha d'entendre l'espai en què s'ubicarà l'escola i les seves característiques. Haurà de ser un espai tipus nau industrial, idealment amb dues alçades diferenciades, una sala amb les alçades més altes possibles, entre 7 i 10 metres, i l'altra sala podrà tenir unes alçades inferiors. L'alçada és clau ja que per a realitzar algunes disciplines de dansa aèria és un requisit imprescindible.

L'aspecte anterior ens porta a explicar exactament quins són els serveis que s'hi oferiran en les instal·lacions. Els serveis bàsics que s'oferirien però que podrien ser ampliables són: dansa aèria amb teles (Imatge 1), dansa aèria amb cèrcol (Imatge 2), trapezi (Imatge 3), dansa vertical (Imatge 4) i corda (Imatge 5). S'iniciaria amb aquestes disciplines ja que són de les que es té coneixement personal però paulatinament es podrien anar canviant les classes impartides per absorbir la demanda de l'alumnat amb alternatives com: dansa a terra, aeroyoga, acroyoga, estiraments i tonificació, hamaca, trapezi ballari, xarxa, acrobàcies, etc. Les opcions són moltes tot i que s'haurà d'anar valorant que la introducció de noves disciplines implicarà un augment de personal que s'haurà d'analitzar cada vegada.



Imatge 1. Teles



Imatge 2. Cèrcol



Imatge 3. Trapezi



Imatge 4. Dansa vertical



Imatge 5. Corda

A més de les disciplines que es podrien impartir a adults també s'ha de tenir en compte que es podrien fer les variacions corresponents pels grups infantils. De la mateixa manera s'ha de tenir en compte un aspecte important: **les necessitats específiques per a entrenar**. Com és lògic el lloc d'entrenament ha de ser similar al lloc on es reben les classes i aquest és un dels problemes principals que es poden trobar a la ciutat de Barcelona. Tot i l'existència de molts llocs on poder rebre algun tipus de classe d'aquestes disciplines no són espais oberts a l'entrenament a títol individual ja que el lloguer d'una d'aquestes sales té un preu elevat si no és que ja està ocupada en aquell horari determinat per a donar les classes. En aquest sentit es procuraria aprofitar al màxim l'espai i crear una oferta per tal que en els horaris de baixa demanda l'alumnat de l'escola així com persones amb interès en l'entrenament poguessin accedir a través d'una quota.

Les fonts d'ingressos del centre per tant es basarien en: cursos extensius de setembre a juny, cursos intensius de cap de setmana o més durant l'any natural, quotes d'entrenament lliure i activitats espontànies de col·laboració o mostra.

Sobre el públic objectiu

El públic objectiu al que va dirigit aquest projecte no distingeix sexe ni edat. La pràctica d'alguna de les disciplines comentades en el punt anterior és totalment lliure si bé es recomana que no sigui practicada per menors de 6 anys.

Respecte als grups d'edat que formarien part del públic objectiu s'ha de plantejar que durant els anys primers, aproximadament dels 6 anys fins els 12 es recomanarà que l'alumnat provi els diversos elements que s'ofereixen perquè entengui la dansa aèria per sobre d'un únic element. En canvi a partir dels 12 anys, amb un bon bagatge del moviment aeri, podrà decidir especialitzar-se en un o més dels elements proposats. No hi ha una edat límit per participar en les disciplines aèries però s'ha de tenir en compte que degut a l'exigència física que representa hi ha molt poc alumnat per sobre dels 50 anys. És important destacar que a data 22/10/18 ha aparegut una notícia a l'Informatiu juvenil InfoK de TV3 explicant i donant a conèixer la disciplina de teles acrobàtiques³, una prova més de l'augment de participació en aquest esport.

³ <http://www.ccma.cat/tv3/super3/infok/un-esport-que-cada-vegada-triomfa-mes/video/5793308/> a 22/10/18

A nivell geogràfic s'haurà de tenir en compte que la majoria de l'alumnat vindrà de zones comunicades amb l'escola i de la ciutat de Barcelona que és on estarà ubicada. Com encara no es té una idea exacta de la localització on es trobaria l'espai no es pot valorar la facilitat per atraure alumnat adult que pogués utilitzar rodalies o vehicle privat.

A nivell socioeconòmic s'haurà de tenir en compte que les unitats familiars disposades a participar d'aquesta activitat hauran de tenir un poder adquisitiu que els permeti pagar aproximadament l'equivalent a una quota de gimnàs aproximadament que pot arribar a ser superior segons el nombre d'hores a la setmana que vulguin dedicar a l'activitat.

Distribució

Donat que es requereix d'un espai específic la distribució del producte seria exclusivament en el local reformat específicament per a l'activitat. Per a la majoria de disciplines aèries és necessari una alçada considerable (corda, teles), per d'altres amb una alçada inferior es pot treballar bé (cèrcol) i la dansa vertical té la necessitat específica de tenir una paret sobre la que es balla.

La necessitat d'uns equipaments i ancoratges especialitzats dificulta també la distribució en altres espais. Malgrat aquesta limitació també es podrien oferir activitats a l'aire lliure ja que es poden llogar i muntar estructures (Imatge 6) per aquestes activitats.



Imatge 6. Estructura

Avantatges competitius

Un dels punts més importants per l'èxit d'un negoci és l'aprofitament i generació d'avantatges competitius per tal de marxar la diferències i treure un benefici superior a la competència. Iniciar un negoci en aquesta situació és una tasca més aviat complicada ja que, per exemple, oferir preus competitius enfront d'uns competidors que ja es troben assentats en el mercat pot sortir molt car inicialment.

Per aquesta raó justament s'haurà de treballar en centrar els avantatges competitius en aspectes que representin un baix cost i que permetin consolidar clients com per exemple: una bona gestió de les xarxes socials i un equip motivador. Respecte als preus competitius s'haurà d'analitzar amb major profunditat.

Anàlisi de l'entorn

L'anàlisi tant de l'entorn general com específic ha de servir a l'emprenedor per fer-se un mapa mental de quines són les seves fortaleses i debilitats al mateix temps que el pot ajudar a detectar amenaces i oportunitats del mercat. Per aquestes raons s'iniciarà un procés d'anàlisi de l'entorn general a partir del model d'anàlisi PESTEL. Per tal de revisar l'entorn específic se seguirà el model d'anàlisi de les cinc forces de Porter.

Anàlisi de l'entorn general

El model PESTEL⁴ s'utilitzarà per tal de mesurar sis grans variables a tenir en compte a l'hora d'iniciar un negoci: Política, Economia, Social, Tecnologia, medi ambient (*Environment*) i Legalitat.

Donades les característiques del negoci a analitzar es veurà que no hi ha grans problemes en cap dels aspectes.

Àmbit polític

En aquest àmbit s'ha fet recerca sobre dos pilars bàsics: **potenciació de l'emprenedoria** per part dels governs i **estabilitat política**.

Des dels diferents governs, tant des del municipal fins l'estatal es pot apreciar un interès en la promoció de l'emprenedoria. L'Ajuntament de Barcelona⁵ a través de Barcelona Activa promou la creació de noves empreses amb ajudes, incubadores i assessorament expert. Aquest seria un primer pas que donaria seguretat i suport en la creació del negoci.

A nivell autonòmic es pot apreciar la promoció d'ajudes econòmiques per a la creació d'empreses i projectes autònoms per part de la Generalitat de Catalunya⁶. En diferents apartats es parla d'un finançament no superior als 100.000€. Aquests ajuts s'ofereixen per tal de reactivar l'economia catalana.

Respecte al nivell estatal s'ha de destacar que hi ha dos tipus d'ajudes que es podrien cercar. Per una banda les que segueixen en la línia del govern català i barceloní, la promoció de l'emprenedoria a través d'ajuts econòmics⁷. No obstant també es destacable que si s'accedeix al ministeri de cultura es trobaran ajudes específiques per les arts escèniques entre les que s'inclou la dansa i el circ⁸. Si bé s'ha de puntualitzar que aquestes ajudes estan més aviat pensades per la creació d'espectacles/fires no s'han d'obviar ja que no implica que per algun projecte futur es puguin demanar.

Per últim, quan es parla d'estabilitat política és clar que es tracta un tema difícil. La moció de censura cap a M. Rajoy, les dimissions dels ministres de P. Sánchez, la pèrdua de majories al

⁴ "What Is a PESTEL Analysis?" *Oxford College of Marketing Blog*, 24 June 2018, blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/.

⁵ "Engega El Teu Projecte." *Bcn.cat/Emprenedoria*, 2018, emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/.

⁶ "Ajuts Econòmics." *Generalitat De Catalunya*, 2018, web.gencat.cat/ca/tramits/que-cal-fer-si/vull-fer-me-autonom/ajuts-economics/.

⁷ "Ayudas e Incentivos Para Empresas." *Resultado De La Consulta - Crea Tu Empresa*, 2018, www.creatuempresa.org/es-ES/Apoyo/AyudasSubvenciones/Paginas/listadoayudas.aspx?ABIERTA=True&CAUT=8&ADMO=&TITU=&SEC T=&SUBS=&VIGE=True&DES=123%2C171&tipoconsulta=prediseniada&user=FPDG.

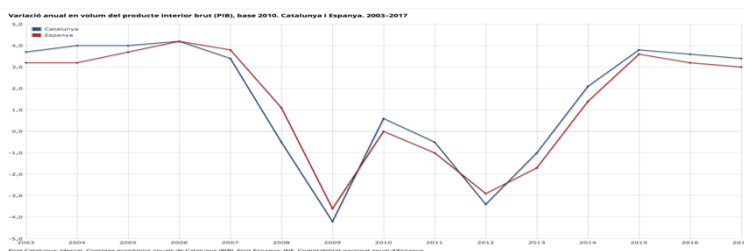
⁸ "Ayudas y Subvenciones De Artes Escénicas y Música." *Ayudas y Subvenciones De Artes Escénicas y Música - Ministerio De Educación, Cultura y Deporte*, 2018, www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/becas-ayudas-y-subvenciones/ayudas-y-subvenciones/artesescenicas.html.

Parlament de Catalunya, la incertesa sobre els nous pressupostos de l'Estat... Tot un seguit de notícies que auguren certes complicacions en els àmbits més elevats però que, suposadament, no hauria d'afectar al teixit empresarial de barri i ciutat d'últim nivell. No es busca crear una gran empresa amb alta implicació territorial sinó un espai de creació i aprenentatge.

Àmbit econòmic

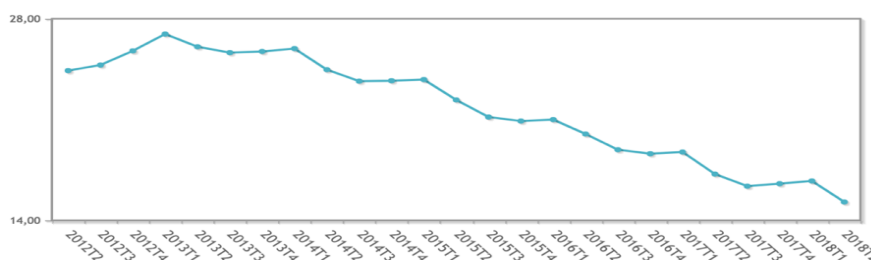
L'economia ha vingut mostrant senyals d'enfortiment en els últims anys i s'hauria de mantenir un creixement constant si bé és cert que són ja molts els experts que auguren una nova crisi i el mateix BCE dona tocs d'alerta⁹.

Respecte al creixement econòmic tal i com indiquen fonts oficials de l'Idescat¹⁰ i l'INE¹¹ es manté un creixement econòmic a Catalunya i Espanya. Vegi's la gràfica adjunta on es mostra la variació positiva del PIB.



Gràfic 1. Variació anual PIB. Font: Institut Nacional d'Estadística.

I si s'analitzen dades sobre les darreres Enquestes de Població Activa es pot apreciar una baixada constant de l'atur registrat a Espanya, un altre bon signe de recuperació i consolidació.



Gràfic 2. Variació anual taxa d'atur. Font: Institut Nacional d'Estadística.

Finalment, segons dades del mateix Institut Nacional d'Estadística l'IPC es manté en uns valors positius i estables per sobre del 2% des del mes de maig. No són uns valors excessivament alts però no mostren grans canvis.

⁹ "El BCE Rebaja Sus Previsiones De Crecimiento y Mantiene Las De Inflaci." *EXPANSION*, 13 Sept. 2018, www.expansion.com/mercados/2018/09/13/5b9a4e10e5fdea7f518b4629.html.

¹⁰ Catalunya, Institut d'Estadística de. "Idescat. Institut D'Estadística De Catalunya. Pàgina Principal." *Idescat. Institut D'Estadística De Catalunya. Pàgina Principal*, 2018, www.idescat.cat/.

¹¹ "Instituto Nacional De Estadística." *Instituto Nacional De Estadística. (Spanish Statistical Office)*, 2018, www.ine.es/.

Àmbit social

Segons dades obtingudes del *Ministerio de Cultura y Deporte*¹² (MCD) es pot apreciar un augment del consum de pràctica esportiva setmanal tant en homes com en dones. En termes generals s'ha passat d'un 37% al 2010 a un 46,2% l'any 2015. Si a més s'analitza la pràctica d'esports segons modalitat es detecta un augment tant de la Gimnàstica com d'altres esports amb música que han passat d'un 12,5% i 1,3% respectivament l'any 2010 a un 19,2% i 3,6% l'any 2015. Aquestes dades es poden revisar a l'**Annex 2**.

Es pot detectar també un moviment per part del govern, concretament del *Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social*, per tal de generar uns hàbits de vida saludables a la població. El dia 4 de novembre de 2015 el ministeri va decidir obrir el web www.estilosdevidalusalables.mscbs.gob.es on promou estils de vida saludables per a la seva població¹³. Un dels pilars fonamentals que es troben és l'activitat física. Es recomana dur a terme activitat física a diari en petites dosis o dosis majors menys dies com a signe de benefici per a la salut. Però aquest moviment no és únic d'Espanya, des de la *American College of Sports Medicine* (ACSM) es va generar una campanya internacional anomenada *Exercise is medicine* on es cridava a metges de medicina primària a receptar l'esport com element essencial per a la nostra salut¹⁴.

Àmbit tecnològic

L'ús de la tecnologia mòbil és cada vegada més habitual i més del 85% de la població espanyola es troba connectada¹⁵. No és que sigui clau per aquest negoci però sí per no perdre de vista una de les portes d'accés als clients. A més la tecnologia que es pugui fer servir serà bàsicament de gestió, programari habitual a la majoria d'ordinadors i que no requeriran grans inversions.

Per una altra banda és destacable que la majoria d'eines, aparells i equipaments que s'hauran d'utilitzar en el dia a dia de l'empresa són analògics. No tenen res d'electrònica i són força invariables amb el pas del temps exceptuant la seva renovació donada per l'ús continu per tal de mantenir una seguretat adequada.

Àmbit mediambiental

La preocupació per tot allò relacionat amb la cura del medi ambient és una realitat als països desenvolupats tal i com mostra l'Eurobaròmetre realitzat la tardor del 2017. En aquest informe que trobem a l'**Annex 3**, es pot apreciar com el canvi climàtic és el tema més anomenat pels europeus i que és una preocupació creixent any rere any.

¹² "Actualidad Del Ministerio." *Inicio - Ministerio De Educación, Cultura y Deporte*, 2018, www.mecd.gob.es/.

¹³ "Actividad Física y Sedentarismo." *Ministerio De Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Estilo De Vida Saludable - Actividad Física y Sedentarismo*, 2018, www.estilosdevidasaludable.mscbs.gob.es/actividadFisica/home.htm.

¹⁴ "Exercise Is Medicine." *Exercise Is Medicine*, 2018, www.exerciseismedicine.org/.

¹⁵ M. Juste. "Las Cifras De Internet: En España." *Expansión*, 1 Feb. 2018, www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/02/01/5a72e73a22601db2288b4658.html.

Si bé el negoci plantejat ha de tenir en compte la cura pel medi ambient, serà en aspectes molt genèrics i propi del sentit comú: consum responsable d'energia en totes les seves formes, correcta gestió de residus, etc.

Àmbit legal

Un dels papers fonamentals dels Estats a la Unió Europea actualment és el de generar un marc de seguretat juridicoeconòmica. Per tal de crear aquest marc es promouen tot un seguit de lleis, decrets i ordenances a diferents nivells. Per aquesta raó s'haurà de valorar la legalitat tant a nivell municipal, autonòmic i estatal. Tot i això, no serà la primera empresa que es dediqui a aquesta activitat, hi ha més en el mercat. És una activitat permesa i legal.

Com es tracta d'una empresa que hauria de seguir unes lleis establertes principalment per l'Ajuntament del municipi s'ha revisat la normativa de creació d'escoles de dansa ja que segons tècnics consultats de l'Ajuntament de Barcelona seria el més adequat. En aquest sentit s'hauran de valorar aspectes com: instal·lació elèctrica, accessibilitat, ventilació, alçada, evacuació, banys, etc.

Anàlisi de l'entorn específic

Per analitzar l'entorn específic d'aquesta escola s'ha optat per utilitzar el model de les 5 forces de Porter. D'aquesta manera es farà una recerca sobre aspectes clau com el poder de negociació dels consumidors així com la rivalitat entre els competidors existents entre d'altres.

Entrada de nous competidors

Per a la creació d'una escola de dansa aèria s'han de valorar dues barreres d'entrada bàsiques: l'espai/infraestructura necessària i els coneixements tècnics.

És cert que quasi qualsevol persona amb els permisos legals adequats podria decidir emprendre un tipus de negoci com aquest però es trobaria amb la manca de coneixements o la manca d'un local adaptat. L'escull més important seria l'econòmic per tal de pagar un local adequat a l'activitat.

Amenaça de productes substitutius

Primer de tot s'ha de fer especial èmfasi en que l'activitat que es pot realitzar en una escola de dansa aèria només es podrà realitzar en si mateixa amb seguretat en un altre centre de característiques similars. A gimnasos i parcs es podran fer activitats semblants però mai no es faran amb les mateixes condicions (alçada, material, equip) ni amb la mateixa seguretat (ancoratges, coneixement tècnic i matalassos).

També s'ha de tenir present que depenent del tipus de vista de l'usuari el servei serà més o menys substituïble. Si pel client aquesta activitat és merament una activitat física segurament la podrà canviar per moltes altres que impliquin classes dirigides que es poden fer a alguns gimnasos o centres esportius. Si en canvi es tracta d'una activitat d'expressió artística podria ser canviada per la dansa o la música. Malgrat els apunts anteriors no s'ha d'obviar que aquesta activitat és una combinació d'esport i art i que per aquesta raó és difícilment substituïble.

Poder de negociació dels clients

El poder de negociació dels clients es basa sobretot en la capacitat que tenen ells per tal de fer canviar el producte i imposar les seves condicions.

En aquest sentit és molt important que l'escola escolliti contínuament els seus alumnes. De manera periòdica s'analitzaran els resultats dels diferents cursos i nivells per tal de satisfer les

necessitats dels usuaris. Potser es poden oferir noves pràctiques per aprofitar les instal·lacions o contractar nous professionals.

La força del client serà principalment la seva capacitat de canviar de centre i fer les seves activitats aèries en un altre espai, perdent nosaltres una font de finançament clau.

Poder de negociació dels proveïdors

La capacitat que tenen els proveïdors per tal de forçar canvis en les empreses del sector és quasi nul·la.

Això es dona perquè la majoria dels materials que s'utilitzen són fabricats per moltes empreses i s'utilitzen en molts altres camps. Veiem uns quants exemples: la tela per fer dansa aèria amb teles és punt de seda, un producte que es pot comprar a qualsevol botiga de tèxtils; l'arnès, cordes i mosquetons són típics d'escalada i es compren als mateixos proveïdors, fins i tot es poden trobar a grans cadenes com *Decathlon*.

Malgrat això no s'ha de perdre de vista la importància de tenir uns proveïdors de confiança que ens permetin renovar el material de manera ràpida i eficient.

Rivalitat entre competidors existents

Aquest és un dels punts més importants a tenir en compte a l'anàlisi de l'entorn específic per aquesta empresa ja que el nombre de competidors a Barcelona és remarcable tot i que hi ha major nombre al Poblenou.

Si es fa una recerca d'escoles de dansa aèria amb unes bones instal·lacions i que ofereixin un mínim de dues disciplines diferents trobarem les següents opcions:

- Onair Aerial Dance School (Poblenou)
- Associació Gente Colgada (Navas)
- Can Batlló (Sants-Les Corts)
- La Bonita cooperativa (Poblenou)
- El Otto (Poblenou)
- Escola de circ Rogelio Rivel (Trinitat nova)

Malgrat l'existència d'aquests espais i molts d'altres més petits s'ha de remarcar el següent: només l'Escola de circ Rogelio Rivel i Onair es venen i mostren com escoles. El cas de l'Associació Gente Colgada és similar al d'una escola ja que un equip gestiona l'espai i els grups però no es presenta com a tal. També hi ha tots els altres espais que són gestionats i llogats a persones que volen donar les seves classes i necessiten unes instal·lacions adaptades on ensenyar, com són els casos de La Bonita coop. o El Otto. Per últim, és destacable el cas de Can Batlló, un espai autogestionat pels veïns que cedeixen una de les naus per fer activitats relacionades amb el món del circ.

Enquesta realitzada

Durant el mes de novembre es va realitzar una enquesta amb l'objectiu de conèixer millor al públic a qui podia anar dirigit el servei de "Toca el Cel". Al llarg d'aquesta enquesta es pregunta pels hàbits esportius així com pel coneixement respecte a la dansa aèria. A més es dedica un apartat específic pels practicants d'aquestes disciplines per conèixer quines són les seves prioritats respecte preus, horaris, professorat... Els resultats d'aquesta enquesta es troben resumits a partir dels gràfics a l'**Annex 4**, de la mateixa manera també s'hi pot accedir a l'Excel complet de respostes.

Els aspectes més importants a destacar d'aquesta enquesta realitzada a més de 450 persones de cercles diversos són els següents.

- Aproximadament el 58% dels enquestats realitza algun esport o activitat física de manera habitual.
- El 31% hi dedica menys de tres hores i el 27% entre tres i cinc hores.
- El 37% dedica menys de trenta minuts al desplaçament per a realitzar aquesta activitat i el 18% hi dedica entre mitja hora i una hora.
- Més del 50% dels enquestats (53%) ha sentit a parlar de la Dansa aèria.
- Un 11% dels enquestats realitzen alguna disciplina de dansa aèria
 - D'aquests la majoria realitzen Teles (67%), Cèrcol (22,4%), Trapezi (22,4%) i Corda (10,2%). Es pot realitzar més d'una disciplina al mateix temps.
 - El 60% assisteix a una classe setmanal mentre que el 25% en realitza dues setmanals.
 - L'aspecte a que donen més importància els enquestats és el professor seguit dels horaris, les instal·lacions, el preu i la possibilitat d'entrenar lliurement.
 - A les respostes lliures es reafirma la importància del professor i els horaris per sobre de tots els altres aspectes.

La informació rebuda a partir d'aquesta enquesta permetrà donar pes a diverses afirmacions generades al llarg d'aquest projecte així com reafirmar el nínxol de mercat al que aquest servei va dirigit. Centrar l'activitat en un bon equip de professionals, horaris adaptats a l'alumnat i unes instal·lacions adequades.

Model de Negoci

Tal i com es pot veure a l'Annex 5 i a continuació s'ha dut a terme l'anàlisi del Model de Negoci a través del model Canvas. En aquest es revisen els 9 elements més importants a tenir en compte: des de la proposta de valor fins els fluxos d'ingressos i costos passant per tot allò relacionat amb els nostres clients, *partners* i altres actius i activitats clau.

<u>Partners</u>	<u>Activitats clau</u>	<u>Proposta de valor</u>	<u>Relació amb els clients</u>	<u>Segments de clients</u>
<p>Professorat professional en actiu.</p> <p>Entitats artístiques, empreses i organismes públics.</p> <p>Escoles i Instituts de la zona.</p> <p>Botigues especialitzades en material d'escalada, d'espectacle i de circ.</p> <p>Botigues del barri, comunitats i associacions de veïns.</p> <p>Aplicacions/plataformes de promoció de l'activitat esportiva. Ex.: Gymforless.</p>	<p>Classes dinàmiques i properes a l'alumnat.</p> <p>Comunicació eficaç i fluïda amb l'alumnat potencial.</p> <p>Recerca constant de nous interessos i necessitats dels clients.</p>	<p>Espai i equip professional on aprendre diferents disciplines circenses.</p> <p>Espai supervisat on poder entrenar en horaris lliures per tal de millorar el propi estil.</p> <p>"Un espai on desenvolupar les teves inquietuds físiques i artístiques."</p>	<p>Involucrar els alumnes en el seu propi aprenentatge.</p> <p>Creació conjunta d'espectacles a l'escola oberts al públic.</p>	<p>Alumnes de 6 als 11 anys. Desenvolupament de les habilitats psicomotrius.</p> <p>Alumnes d'11 a 16/17 anys. Millora de les habilitats físiques, tècnica i moviment.</p> <p>Alumnes majors d'edat. Treball físic d'alt nivell amb tecnificació. Aprenentatge artístic i físic.</p> <p>Alumnat no acrobata participant d'altres activitats puntuals: dansa, ioga, estiraments, flexibilitat...</p>
	<p><u>Actius clau</u></p> <p>Estructures i ancoratges necessaris per l'activitat.</p> <p>Tots els aparells, cordes i més en bon estat.</p> <p>Equip professional i amb bones habilitats socials</p>		<p><u>Canals</u></p> <p>L'espai de l'escola serà la manera principal d'arribar al client.</p> <p>Les xarxes socials seran vitals per atraure nous clients així com el boca-orella.</p>	
<p><u>Costos</u></p> <p>Local: lloguer, subministres, manteniment, assegurances.</p> <p>Escola: sous, renovacions material</p>		<p><u>Fluxos d'ingressos</u></p> <p>Font principal d'ingressos: matrícules i quotes dels alumnes.</p> <p>Fons secundàries d'ingressos: quotes entrenament lliure, mostres i col·laboracions amb entitats externes, venda begudes esportives...</p>		

Font: Elaboració pròpia

Des de la proposta de valor deixem clar què oferim i com ho oferim al client. La proposta de valor se centra en l'espai i les activitats que s'ofereixen en aquest. Es vol aconseguir que l'alumne visqui l'espai d'una manera propera i que el pugui gaudir al màxim. L'espai s'adaptarà a les necessitats de cadascuna de les disciplines impartides i permetrà un aprenentatge segur i professional.

Si passem als diferents punts relacionats amb el client es pot apreciar que en referència al canal per arribar als clients l'estratègia se centra en dos pilars fonamentals: l'ús del local i l'ús de les xarxes socials i similars. L'ús del local es considera fonamental i ha de ser explotat al màxim ja que serà una de les inversions més importants per tal d'endegar el projecte. De la mateixa manera es considera que el treball de màrqueting serà bàsic per mantenir un flux constant d'alumnes. S'ha de tenir en compte que per augmentar el grau de fidelització de l'alumnat se'l vol fer particip tant en el seu propi aprenentatge com en la creació d'espectacles acadèmics. Aquests espectacles es representarien de manera puntual com a "gales" ja sigui per nadal, final de curs o altres esdeveniments especials. En referència als segments de clients s'ha decidit segmentar-los en quatre grups principals, sense diferenciar nivells ja que això es faria internament a l'escola. Els primers tres grups, alumnes d'acrobàcia aèria en les diferents disciplines són segmentats per les seves edats ja que la pràctica s'haurà de plantejar amb altres enfocaments. El darrer segment fa referència als alumnes que no fan aeris però que sí participen en altres activitats com ioga, sessions d'estiraments i flexibilitat i altres cursos puntuals.

En referència als apartats relacionats amb els *Partners*, activitats i actius clau s'han de destacar diversos aspectes. Primer de tot s'ha valorat els diferents agents amb els que s'haurà d'entrar en contacte i mantenir una relació fluïda: els proveïdors del material que es farà servir de manera

contínua, sobretot a l'inici quan es farà la compra més gran serà el moment d'avaluar quina és la millor opció i arribar a acords a llarg termini; escoles i instituts del barri per tal de donar a conèixer l'activitat i poder-ho oferir com activitat alternativa a altres extraescolars, proposar-hi tallers puntuals per festes de l'escola; botigues, associacions i comunitats de veïns per tal d'assegurar una bona convivència entre tots ja que farem servir música i altres efectes que podrien arribar a afectar les entitats i persones properes; professorat professional per tal de generar una bossa de treball important i obtenir el millor equip possible a càrrec dels diferents grups; empreses i organismes públics tant del món de l'espectacle com no per tal de donar a conèixer les nostres propostes artístiques i buscar-ne una promoció activa; també es valorarà el contacte amb plataformes de promocions d'activitats esportives com l'aplicació *gymforless*¹⁶ que ens permetrà oferir promocions per tal que qualsevulla persona pugui provar les nostres activitats i aficionar-se.

Els nostres actius claus se centren sobretot en aspectes relacionats amb l'escola de dansa aèria ja sigui a nivell material com intangible. Un dels punts més importants serà el nostre material, una de les primeres inversions a tenir en compte així com totes les estructures, ancoratges i similars que s'hauran de mantenir en un perfecte estat. A més l'actiu humà més que s'haurà de valorar i cuidar molt serà l'equip que s'encarregarà de donar algunes de les diferents disciplines i que seran un dels aspectes pels quals es quedaran els nostres alumnes. Òbviament no s'ha de deixar passar l'apartat on s'analitzen les activitats clau de la nostra empresa: l'ensenyament d'una manera dinàmica i eficient serà l'esquelet i allò que s'haurà de fer succeir de manera contínua. Tot i la seva importància s'hauran de tenir en compte dues activitat més com a mínim per assegurar l'èxit del model de negoci: una comunicació bidireccional que permeti analitzar necessitats dels clients i la recerca constant que mantingui un flux estable d'alumnat.

Aquests darrers aspectes permeten passar a analitzar el flux d'ingressos que es completarà per dues vies. Les fonts d'ingressos principals seran les matrícules i les quotes dels alumnes. Per una altra banda també es valorarà com a font secundària d'ingressos, d'una manera més puntual, les quotes per accedir als entrenaments lliures, la venda de begudes durant el dia a dia, les mostres i col·laboracions amb entitats externes, tallers de circ a l'exterior...

Finalment quan es parla de l'estructura de costos d'aquest model de negoci es valoraran segons els que fan referència al local, com lloguer, assegurança, subministres i manteniment, i als que fan referència a l'escola com els sous de professors i les renovacions de material.

Havent analitzat tots aquests punts del model de negoci es pot tenir una imatge més clara del que pot ser una Escola de Dansa aèria on es busca generar un flux constant d'alumnat al mateix temps que s'ofereix un espai de desenvolupament personal. Els ingressos hauran de permetre pagar tots els costos així com anar generant un fons de reserva per tal de fer front a pagaments puntuals com seria la renovació de material. Hi haurà també una feina molt important de posada en contacte amb un gran nombre de persones/entitats/associacions i similars que suposarà una feina important.

¹⁶ <https://www.gymforless.com>

Mapa d'empatia

Una de les maneres d'entendre millor com pensa el nostre client és a partir de l'anomenat mapa d'empatia¹⁷. Aquesta eina ens permet posar-nos en la pell del client i fer-nos tot un seguit de preguntes des del seu punt de vista. Aquesta eina desenvolupada per l'empresa *Xplane*¹⁸ es podria utilitzar dues vegades ja que la segmentació principal que es realitza és a partir de l'edat. Per una banda els nens i menors d'edat i per una altra els adults amb iniciativa pròpia per a realitzar aquesta activitat. A l'**Annex 6** es troba el model genèric del mapa d'empatia que serà utilitzat a continuació. No obstant a continuació es durà a terme l'anàlisi amb un client més aviat conegut: dona de vora 30 anys, treballadora i avorrida del típic gimnàs de tota la vida.

Què pensa i sent?

- Pensa que els gimnasos de tota la vida són avorrits i que li manquen emocions.
- Sent que els exercicis que realitza s'assemblen molts els uns als altres.
- De vegades li fa mandra anar al gimnàs i troba que interactua amb poca gent.
- Vol aprofitar el temps d'exercici al màxim i marcar-se metes i objectius interessants. Ser partícip del seu propi desenvolupament.

Què veu?

- Veu com apareixen noves maneres d'entrenar i de tenir un estil de vida saludable.
- Detecta que els metges i altres experts recomanen dur a terme una vida activa.
- Hi ha molts espectacles de dansa i circ i també llocs on poder fer alguna prova.
- Ha vist alguna mostra d'alumnes o de professors d'alguns dels centres de dansa aèria o similars que hi ha per la ciutat.
- Veu persones famoses tenint experiències amb la dansa aèria a moltes xarxes socials com la cantant P!nk entre d'altres.

Què sent/escolta?

- Escolta les recomanacions d'altres persones que han provat la dansa aèria i que han gaudit de l'experiència.
- Sent les recomanacions d'experts per mantenir una vida activa.
- Escolta a algunes notícies que la dansa aèria té cada vegada més adeptes.

¹⁷ Prim, Alfonso. "Mapa De Empatía. La Herramienta Perfecta Para Conocer a Tu Cliente." *Innokabi*, 23 Apr. 2018, innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/

¹⁸ Xplane. "Empathy Mapping." *Empathy Map by XPLANE*, 2018, x.plane.com/empathymap.

Què diu i fa?

- Li agrada parlar d'esport i de com mantenir una vida saludable però darrerament el tema és monòton.
- Fa esport de manera habitual però busca alternatives al gimnàs de tota la vida.
- Sovint pensa que li agradaria fer alguna activitat que generi més sintonia amb la seva part artística.

Quins esforços, pors, frustracions i obstacles troba?

- Té por de no ser capaç de fer front a l'esforç físic que representa la dansa aèria.
- Li preocupa no tenir un centre amb unes bones instal·lacions prop de casa.
- Li preocupa que aquesta activitat diferent tingui un preu molt més elevat que les que feia fins ara.

Què la motiva?

- Tenir amistats que realitzen la mateixa activitat.
- Conèixer algun dels professors que imparteixen la disciplina.
- Unes bones instal·lacions on fer una pràctica segura.
- Poder-se expressar artísticament.

Tal i com es desprèn de les diferents preguntes i respostes formulades a partir del mapa d'empatia hi ha una sèrie d'aspectes claus que hem de tenir present de cara a satisfer les necessitats del nostre client. Tant per la banda d'apropament a ell com per la banda d'obtenció de la seva fidelitat.

S'han de reforçar els missatges positius que pugui rebre al mateix temps que s'intentaran minimitzar les pors/frustracions que pot patir, sobretot en els dies inicials. Aquest apropament a la ment del client és bàsic per intentar entendre millor la seva postura i la millor manera d'arribar-hi.

És vital recalcar que s'ha escollit un client adult per afinitat amb el seu pensament. En canvi si aquest mapa d'empatia es fes des del punt de vista d'un infant/adolescent s'haurien de puntualitzar tot un seguit de coses: l'accés (o no) diferent a les xarxes socials, els cercles d'amistats variats, la importància del paper dels progenitors/famílies, la no independència econòmica, etc.

Model DAFO

Tot i haver analitzat el model de negoci a través del model Canvas és important dur a terme una valoració general tant interna com externa de l'empresa. Aquesta anàlisi es pot realitzar a través del model DAFO on es revisen els aspectes interns (Debilitats i Fortaleses) i els aspectes externs (Amenaces i Oportunitats). D'aquesta manera es podrà tenir una imatge global sobre els diferents

aspectes a tenir en compte i valorar també què s'haurà de millorar i assegurar-se que les debilitats i les amenaces no superin les fortaleces i oportunitats. A continuació es mostrarà la taula corresponent.

Taula 3. Matriu DAFO

Origen intern	Debilitats	Fortaleces
	<ul style="list-style-type: none"> Poca experiència personal en aspectes de direcció. Necessitat de trobar un local i adequar-lo a l'activitat. Necessitat d'una part de finançament extern. 	<ul style="list-style-type: none"> Coneixements de gestió d'empresa. Coneixements de les diverses disciplines aèries i de l'aspecte físic general. Bones relacions i contactes amb personalitats del món del circ, professors i professionals. Disposició de part del material necessari a nivell personal. Som coneguts a nivell personal a diferents cercles, persones interessades en l'espai.
Origen extern	Amenaces	Oportunitats
	<ul style="list-style-type: none"> Legislació no definida per escoles de dansa aèria, només escoles de dansa. Pot haver-hi canvis. Existència de llocs clandestins que no paguen impostos i poden oferir un preu més competitiu. Competència de diversos sectors que es poden proclamar substituïts de la nostra activitat. 	<ul style="list-style-type: none"> Increment del nombre de persones que realitzen activitat física. Augment de les recomanacions professionals de realitzar activitat física. Estabilització de l'economia que pot promoure el consum. Barreres d'entrada que poden evitar l'aparició contínua de competidors.

Font: Elaboració pròpia

Tal i com es pot apreciar a la taula les oportunitats que ofereix el mercat i les fortaleces pròpies que mantenim generen bones perspectives futures respecte a les possibilitats d'emprendre aquest negoci. Per una altra banda les amenaces que es poden trobar en el mercat generen una lleugera incertesa però no proclamen res de nou. Finalment les debilitats del negoci s'hauran de solucionar a partir del finançament extern, la formació i l'experiència que s'anirà assolint pas a pas.

Pla de màrqueting

Estratègia de segmentació

Donades les característiques del servei que es vol oferir i dels segments de clients detectats es considera que la millor opció és dur a terme una **estratègia de màrqueting diferenciada**. Malgrat haver parlat amb anterioritat de fins a quatre segments de clients es proposa centrar l'estratègia diferenciant-ne dos de bàsics: adults i nens. En el primer s'inclourien els adolescents ja que acostumen a ser conscients del que volen i fan servir les xarxes socials de manera autònoma. És clau destacar que quan parlem del segment de clients "nens" es fa referència al consumidor del servei però és lògic que el comprador d'aquest i a qui s'haurà de convèncer i fer arribar el missatge serà alguna persona adulta relacionada amb aquest nen/a (pares, avis, similars).

L'estratègia de màrqueting diferenciada es farà més evident en els aspectes comunicatius, els missatges seran diferents per ambdós segments, així com en aspectes de producte i preu.

Dimensió geogràfica

La ubicació de “Toca el Cel” està pensada per ser a Barcelona. No obstant, com hi ha una necessitat específica d'alçades en l'edifici es buscaran opcions alternatives procurant no trobar-nos massa allunyats de la ciutat, ben comunicat amb transport públic i amb facilitat d'aparcament. Per tal de trobar un espai així s'ha fet recerca sobre naus industrials a la ciutat de Barcelona havent trobat diverses opcions tal i com es pot veure a l'**Annex 7**. En aquest cas s'han trobat diverses naus a la zona de Bon Pastor i la Verneda.

Dimensió demogràfica

Edat: el servei tindrà petites variacions dependent de l'edat de l'usuari. Tal i com s'ha comentat amb anterioritat hi ha un grup infantil (6 a 11 anys), un grup adolescent (12 a 17/18 anys) i un grup adult format per totes les persones majors d'edat.

Gènere: “Toca el Cel” és una escola inclusiva que no fa diferències entre els seus alumnes per cap tipus de raó.

Model familiar: en aquest aspecte es fa èmfasi en la diferència entre el segment autosuficient i el que no ho és. En el cas dels adults que prenen les seves pròpies decisions el model familiar no és influent. Però és clar que les famílies amb infants s'han de tenir més que presents ja que són futurs usuaris i si s'aconsegueix involucrar a tota la família es poden generar més sinergies positives.

Dimensió econòmica i social

En aquesta dimensió és important destacar que els usuaris hauran de tenir una capacitat econòmica suficient per a fer front a la despesa afegida que pot suposar aquesta activitat a la seva economia. Qualsevulla persona que pugui pagar-se una quota de gimnàs mensual podria pagar aproximadament la quota de “Toca el Cel”. El nivell educatiu així com l'activitat professional que realitzen els usuaris no són importants per tal que siguin usuaris de l'escola.

Dimensió de personalitat

La dimensió de personalitat implicarà les inquietuds personals de cada persona així com la seva voluntat de fer esport i expressar-se artísticament. No hi ha límits al nombre de classes a les que poden assistir els alumnes si bé és cert que segons el nombre de classes pagaran una quota diferenciada (a major nombre de classes el preu serà més econòmic). La fidelització s'obtindrà gràcies a la qualitat de les classes i la bona comunicació entre alumnat i professorat.

Estratègia de posicionament

Per tal d'obtenir dades del mercat i entendre millor la competència així com per veure quin pot ser el nostre nínxol de mercat s'han desenvolupat dues eines d'anàlisi: *benchmarking* i un mapa de posicionament.

A l'hora d'aplicar *benchmarking* per “Toca el Cel” és imprescindible aplicar una bona tècnica. Per això s'ha decidit aplicar dues idees fonamentals. La primera se centra en no observar únicament els competidors més directes, altres escoles de dansa aèria, s'ha de dur a terme una observació també d'altres referents en altres camps similars com altres tipus d'escoles, gimnasos, etc. Per una altra banda s'ha d'evitar centrar la recerca en les polítiques/campanyes/mètodes emprats

per la competència i intentar esbrinar l'objectiu d'aquestes decisions per tal de poder-les classificar, trobar els errors comesos i procurar evitar-los.¹⁹

Tal i com es pot veure en profunditat a l'**Annex 8** s'ha fet una recerca respecte els aspectes més destacables dels competidors més importants a la ciutat de Barcelona, també s'han revisat alguns competidors més indirectes així com competidors llunyans per tal de detectar bones pràctiques i idees interessants. A continuació es presentaran les característiques clau:

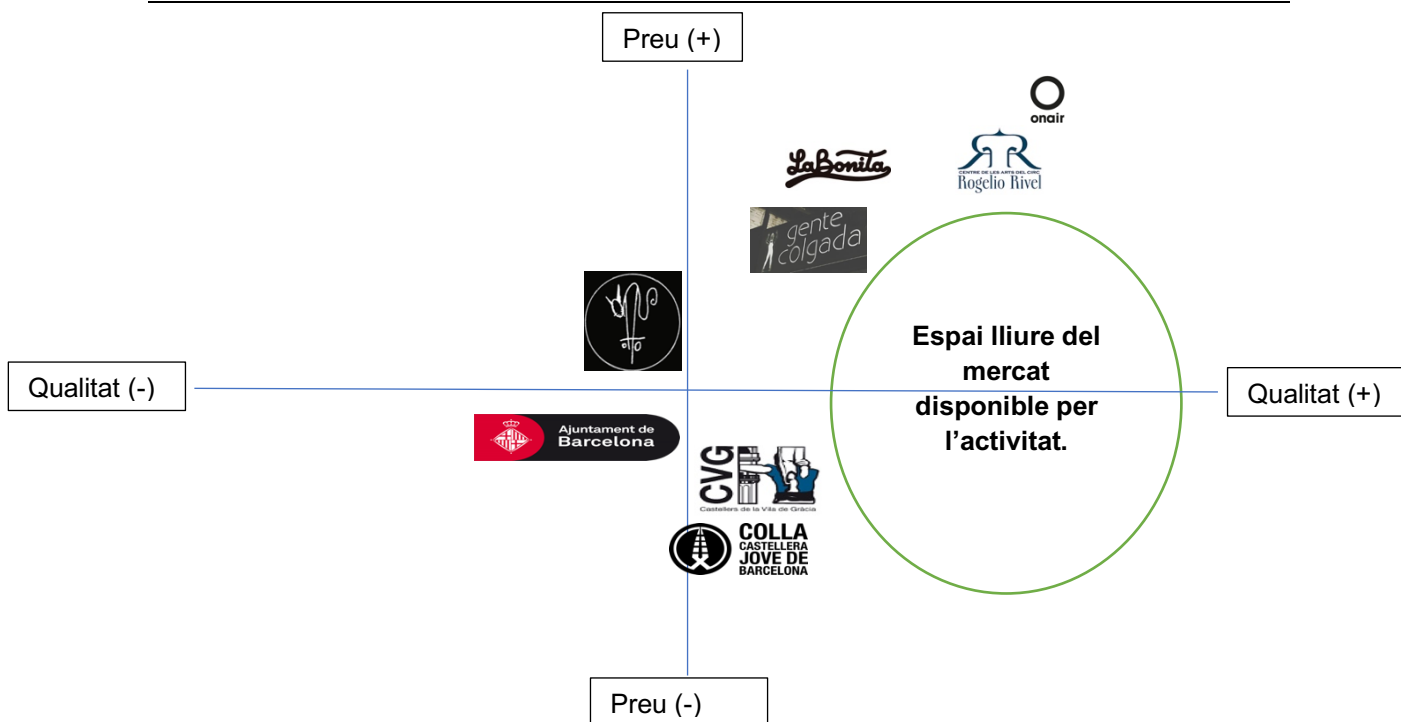
- **Preu:** el rang de preus és força ample. Revisant únicament el concepte d'una classe a la setmana trobaríem el mínim de 32€/mes als 69€/mes.
- **Abonaments i proves:** l'oferta de classes de prova amb descompte de la quota mensual està força establert. En canvi l'oferta d'abonaments de classe és menys habitual. Es promouen les quotes de cursos.
- **Matrícula:** només una escola presenta matrícula obligatòria (49€). Tanmateix la majoria presenten una assegurança obligatòria en alguns casos i opcionals en d'altres.
- **Activitat xarxes socials:** la major part de centres analitzats mostren una alta activitat a Facebook. Alguns altres també a altres xarxes com Twitter i Instagram.
- **Entrenament lliure:** són pocs els espais que ofereixen sales i material per dur a terme entrenaments lliures fora dels horaris de classe.
- **Cursos intensius o similars:** no tots n'ofereixen o no tenen la informació actualitzada.

Havent revisat els aspectes anteriors es pot veure en quin rang de preus s'ha de trobar el nostre servei. Així com alguns serveis addicionals que fóra bo oferir: entrenaments lliures, lloguer de sales, abonaments i proves.

L'anàlisi anterior ha permès entendre millor a la competència i al mercat. Amb aquesta informació és més fàcil dur a terme un mapa de posicionament amb l'objectiu de trobar la posició adequada per "Toca el Cel". Aquesta eina és una via per situar la competència i el propi servei en una gràfica a partir de dues o tres característiques que es volen analitzar²⁰. Així s'obté una nova eina per tal de crear un posicionament potent i adequat. En el cas que ens ocupa es crearà el mapa de posicionament en funció del preu i de la qualitat del servei que ofereixen els altres espais.

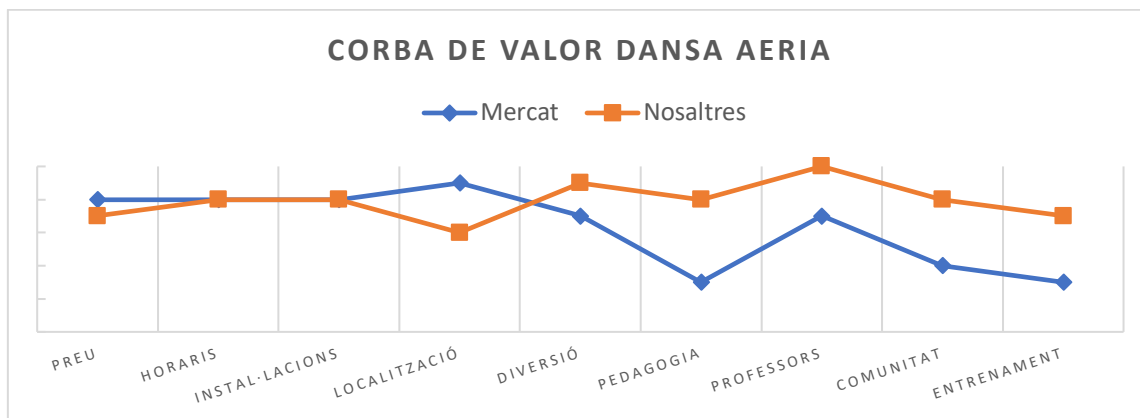
¹⁹ Zuiderveen, Ben. "5 Benchmarking Tips for Design Inspiration." *DISHER*, 28 July 2017, disher.com/2017/07/28/5-benchmarking-tips/.

²⁰ Larripa, Sergi. "El 'Mapa De Posicionamiento.'" *El Mapa De Posicionamiento*, 21 oct. 2016, cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/.



Tal i com es pot apreciar seria interessant copsar un nínxol de mercat de bona qualitat però amb uns preus més competitiu que els de la competència.

Gràcies a l'enquesta realitzada durant el mes de novembre i que es troba a l'Annex 4 s'ha obtingut informació sobre les preferències, opinions i desitjos del mercat potencial. Amb més de 474 respostes i l'opció d'una resposta lliure respecte a què es valora més en el món de la dansa aèria s'ha creat una corba de valor²¹. Aquesta eina d'anàlisi ens permet comparar-nos respecte a la competència en diversos aspectes (extrets de les enquestes realitzades i de l'anàlisi de la competència).



Font: Elaboració pròpia a partir d'enquestes i anàlisi de mercat.

Imatge 7. Corba de valor.

²¹ Megías, Javier. "Herramientas: La Curva De Valor De La Competencia." *El Blog De Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos De Negocio*, 28 June 2012, javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/.

La corba de valor és una eina que ens permet veure en quins aspectes podem aportar valor al mercat i fer-nos el nostre propi espai. En aquest cas concret es pot apreciar que no tenim espai per competir respecte a preu, horaris, instal·lacions o localització. Aquests aspectes estan prou saturats en el mercat i l'oferta és molt elevada. En canvi s'intentarà competir respecte camps tant fonamentals com la pedagogia, la creació de comunitat, la disposició dels millors professors així com la cessió de l'espai per l'entrenament.

Màrqueting mix

El màrqueting mix és la combinació de les diferents variables en que dividim el nostre pla de màrqueting que permeti arribar al client i fidelitzar-lo. Es revisen les anomenades 4 P's: producte, preu, distribució (*Place*) i promoció.

Amb l'estratègia de màrqueting mix s'intentarà arribar al nínxol objectiu fent de "Toca el Cel" un èxit.

Producte

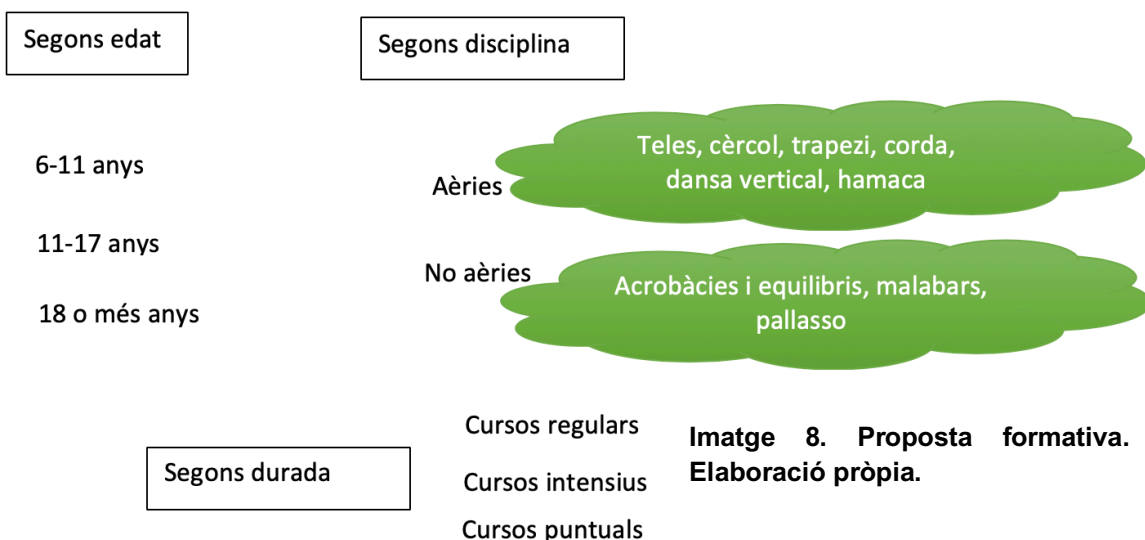
"Toca el Cel" és principalment una escola de dansa aèria. Un lloc on nens i adults aprenen a gaudir de diferents disciplines del món del circ.

Els serveis que s'ofereixen són molt diversos i donen peu a obrir l'accés a un gran públic. A la imatge 8 s'aprecia la diversitat d'oferta formativa.

No obstant, "Toca el Cel" no només presentarà activitats formatives a les seves instal·lacions. També es volen oferir altres serveis que permetran una major diferenciació.

- a. Espai d'entrenament accessible per als clients en horaris lliures. Amb la supervisió i l'assessorament d'un responsable del centre.
- b. Lloguers d'espais per a la realització de fotografies/vídeos promocionals.
- c. Casal d'estiu per a infants.

Si bé aquesta oferta inicial s'intentarà desplegar el més ràpid possible s'ha de tenir en compte que els grups s'iniciaran amb el mínim d'alumnes necessari per a cobrir les despeses més directes. A mesura que es vagin omplint grups s'iniciaran noves activitats. Aquesta dinàmica és



Imatge 8. Proposta formativa. Elaboració pròpia.

vital pel bon funcionament de l'espai i per això s'ha de tenir en compte que l'inici del curs no pot ser al mateix temps que l'obertura del centre ja que els clients s'han de buscar amb antelació i s'han de fer activitats per donar-se a conèixer i iniciar amb grups segurs.

Preu

Tal i com s'ha pogut apreciar en punts anteriors el marge de preus sobre el que es pot treballar és d'un rang determinat. Clarament es decideix dur a terme una estratègia de preus basada en la competència.

Malgrat l'interès de diferenciar-se es té clar la importància del preu pel client i es decideix optar per ocupar un nínxol pendent, amb uns preus mitjans-alts però també amb una bona qualitat. Per aconseguir això s'hauran d'invertir moltes hores pròpies i buscar les millors condicions per al negoci.

Per tal de fixar els preus de "Toca el Cel" s'hauran de valorar dos aspectes bàsics de costos que s'hauran de cobrir: els **sous i salaris** dels professionals externs que donin les seves classes i totes les **despeses** relacionades amb el funcionament de l'escola com lloguers i subministraments.

Per tal de facilitar la comparativa a l'**Annex 9** s'ha realitzat una taula comparativa exclusivament de preus.

La font principal d'ingressos de l'escola se centra en les mensualitats i les matrícules de l'alumnat. Tanmateix és important no oblidar les fonts d'ingressos secundàries comentades anteriorment com són lloguers de sales, cursos intensius i sala d'entrenament.

Distribució

Donades les característiques del servei a oferir no hi ha una altra manera de realitzar les activitats previstes si no és fent ús de la pròpia infraestructura creada amb aquest motiu. Per aquesta raó el centre de la distribució serà la pròpia escola, lloc on l'alumnat vindrà d'arreu per assistir a les seves classes.

Igualment no s'ha de deixar de banda l'arribada als clients potencials. Per arribar-hi es potenciarà la presència a les xarxes socials així com a diferents medis de comunicació que permetin donar-se a conèixer a un cost baix o zero.

Promoció

Tal i com s'ha comentat en l'apartat de distribució el local és la peça central del negoci ja que és l'element vertebrador de totes les activitats que es poden realitzar en el dia a dia de l'escola. Per aquesta raó no s'ha d'obviar la bona imatge que ha de transmetre. A part de dur a terme les inversions corresponents per l'adequació del local també s'hauran de revisar altres aspectes de la promoció necessaris. De la mateixa manera no s'ha d'obviar la necessitat de cuidar el canal de venda directa a través del venedor, una de les seves principals funcions.²²

²² "Decisiones Sobre Promoción/Comunicación." *Marketing: Conceptos y Estrategias*, by Miguel Santemas. Mestre, Piramide Ediciones Sa, 2012, pp. 629–679.

Xarxes socials: un aspecte fonamental per a la promoció de “Toca el Cel” serà el bon ús de les xarxes socials, especialment **Facebook i Instagram**. Es faran perfils específics de l'escola on es comunicaran promocions, horaris, propostes i similars. De la mateixa manera es farà èmfasi en que tots els clients utilitzin també aquestes xarxes socials i mostrin a les seves amistats les coses meravelloses que aprenen a fer. A l'hora de pujar els seus vídeos i fotografies se'ls animarà a etiquetar l'escola fent d'aquesta manera una promoció totalment gratuïta.

Ofertes i promocions: en moments especials de l'any, sobretot abans de començar el curs es farà una promoció de **matrícula amb descompte** per tal d'assegurar un gruix de clients a l'inici de cada curs i obtenir una primera injecció de líquid. De la mateixa manera també es faran **descomptes per pagament semestral o anual**, és a dir, l'alumnat que decideixi avançar el pagament de les quotes podrà beneficiar-se d'una reducció del preu.

Publicitat: es proposa fer una inversió en material de promoció divers tant en paper com digital. Per una banda es farà un repartiment de *flyers* a espais concorreguts pel públic que no accedirà a les nostres xarxes socials de primera mà com escoles, instituts, centres cívics propers, etc. Per una altra banda es realitzaran anuncis digitals a través de les xarxes socials ja que amb les eines de targetització que ofereixen podem realitzar una publicitat altament efectiva.

Portes obertes i mostres: la realització de jornades de portes obertes i petites mostres serà una nova eina per atraure la gent a les nostres instal·lacions i fer-los veure tot allò que poden aprendre a “Toca el Cel”. De la mateixa manera tindran l'oportunitat de fer un petit tast de les diferents disciplines i rebre una oferta especial si decideixen dur a terme la seva inscripció al centre.

Estratègia digital

L'era digital i de la immediatesa és una realitat avui en dia i només 1 de cada quatre empreses no té pàgina web²³. De la mateixa manera per a la majoria d'empreses el manteniment i ús d'una plataforma web i de les xarxes socials és clau ja que és un canal de comunicació directe i constant amb els clients reals i potencials.

Les tasques a realitzar en l'àmbit digital són moltes i variades. Algunes es poden iniciar molt abans de la posada en funcionament de l'escola i d'altres s'han d'anar executant a mesura que avanci el projecte.

- **Pàgina web:** la creació de la pàgina web es pot realitzar molt abans de l'inici de l'activitat. Serà la primera imatge que tindran els clients de nosaltres i podran començar a demanar informació sobre l'activitat. El web s'ha de mantenir actualitzat a mesura que avança l'activitat. De la mateixa manera es durà a terme un seguit de tasques de **posicionament web (SEO)**²⁴ molt importants per tal de ser a la primera pàgina per a recerques a internet

²³ Europa Press. “Una De Cada Cuatro Empresas Españolas No Tiene Todavía Página Web.” *Europapress.es*, Europa Press, 20 June 2017, www.europapress.es/economia/noticia-cada-cuatro-empresas-espanolas-no-tiene-todavia-pagina-web-20170620124849.html.

²⁴ Chaffey, Dave, and Fiona Ellis-Chadwick. *Digital Marketing*. Pearson, 2016.

de conceptes com: dansa aèria, teles Barcelona, Aerial Dance Barcelona, circ Barcelona i similars.

- **Xarxes socials:** fonamental per començar a captar l'atenció dels clients. La creació de les xarxes socials s'iniciarà també abans de la posada en marxa de l'escola. En aquestes xarxes es pujaran vídeos i fotografies de l'estat de les instal·lacions a mesura que les reformes avancin però també s'hi pujarà material propi de dansa aèria. Petits trucs, consells, rutines i similars que es podran gravar en llocs públics o en altres sales.
- **Alertes:** gràcies a la tecnologia gratuïta de *Google* s'activaran un seguit d'alertes per poder estar atent als moviments de la competència i similars a la ciutat de Barcelona. D'aquesta manera es podrà tenir un major control del mercat i adaptar-nos als canvis.
- **Reputació digital:** per tal de mantenir una bona imatge i evitar problemes es treballarà la reputació digital. L'equip serà curós amb tot el que es publiqui per evitar que cap persona es pugui sentir ofesa i treballarà per promoure unes bones pràctiques globals en el mercat.

Estratègia de *Branding*

El concepte de marca s'ha de tenir en compte ja que es busca un reconeixement fàcil i ràpid per part dels clients.

Amb el **nom** decidit es busquen dues coses. Primer de tot transmetre un missatge clar sobre què tracta l'empresa. A "Toca el Cel" es busca precisament això, donar les ales per pujar tant amunt com l'alumne desitgi. Per una altra banda també hi ha un joc de paraules ocult per tal de fer una picada d'ullet a la llengua catalana, "Toca el dos". D'aquesta manera l'escola es presenta amb un nom creatiu, dinàmic i simpàtic.

Respecte al **logotip** presentat a la imatge 9 és una primera proposta creada amb eines no professionals. En aquest es pot apreciar el nom de l'escola i la figura d'un ballarí de ballet. Tal i com es pot veure aquesta figura estirada sembla que estigui sent estirada cap el cel. El fet que no hi hagi cap senyal d'on és el terra no ens permet identificar si està volant o no però sí que ens transmet la seva lleugeresa, elasticitat i capacitat d'adaptació.

Actualment es treballa en la creació d'un logotip més complet i adaptat al nom de l'escola. Tanmateix és destacable el fet que el nom de l'escola i el logotip es trobarà en molts llocs diferents i que per aquesta raó és vital prendre una decisió definitiva abans de l'inici de l'activitat malgrat sabem que sempre es poden anar fent modificacions als logotips. Per a la idea d'aquesta escola els logotips es podrien trobar fàcilment a samarretes, xarxes socials, pàgina web, instal·lacions de l'escola, targetes de visita i a tota la documentació corporativa.



Imatge 9. Logotip "Toca el Cel."

Pla de recursos i operacions

Forma jurídica i constitució de la societat

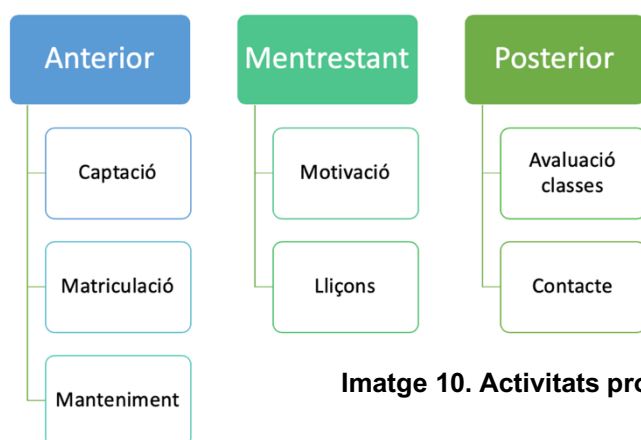
A l'hora de constituir l'empresa es busca facilitat i rapidesa de constitució. A més també hi ha un interès elevat en assegurar que la responsabilitat està limitada al capital aportat. De la mateixa manera com no es vol crear una empresa que cotitzi a borsa es descarta qualsevol societat basada en accions. Havent revisat les diferents possibilitats a través del *Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)* s'ha optat per proposar la creació d'una Societat Limitada Nova Empresa²⁵ ja que per les seves característiques es pot dur a terme la constitució en 24 hores. De la mateixa manera cal destacar que està regit pel Reial Decret Legislatiu 1/2010 del 2 de juliol. A l'**Annex 10** es trobaran els diferents passos a realitzar per a la constitució de l'empresa.

És remarcable el fet que l'empresa serà constituïda inicialment com a societat unipersonal i que el capital inicial serà aportat pel soci fundador (Xavier Villalba).

Com apunt informatiu, a partir de la informació obtinguda a la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques²⁶ (CNAE), aquesta empresa tindria el codi R.9319. Dins del grup d'activitats artístiques, recreatives i esportives. Concretament en l'apartat "Altres activitats esportives".

Definició del procés productiu

Per entendre el procés productiu de "Toca el Cel" és vital deixar de veure l'escola com una simple emissora de coneixement durant el temps que durin les classes. Per tal de fer-ho més visible s'ha creat la **imatge 10** que mostra els aspectes més importants a tenir en compte a cadascuna de les fases del procés productiu.



Imatge 10. Activitats procés productiu. Elaboració pròpia.

²⁵ CIRCE. "Emprendedor." *Sociedad Limitada Nueva Empresa*, 2018, portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx.

²⁶ CNAE. "Clasificación Nacional Actividades Económicas." *CNAE 2009*, 2009, www.cnae.com.es/index.php.

Tal i com es pot apreciar s'ha dividit el procés en tres fases. Tot allò previ a l'activitat, l'activitat en si i tot el que ve després.

La prèvia: abans de dur a terme les classes pròpiament dites s'hauran d'executar totes les tasques de captació així com de matriculació de l'alumnat. No obstant, no s'ha de deixar de banda el manteniment, entenguï's manteniment com tots els processos relacionats amb la posada a punt tant del material físic com pedagògic.

Les classes: en aquest punt és clau que el professor tingui capacitat de motivar l'alumnat a l'hora que imparteix les classes i intenta treure el millor de cada un.

El després: el professorat aprofitarà el moment posterior a les classes sempre que sigui possible per entrar en contacte amb els assistents i avaluar amb ells i en solitari el funcionament de les classes. També s'haurà de valorar si el nivell de tots els integrants del grup és adequat o si bé s'han de recomanar adaptacions.

Estratègia de recursos materials

Localització

Donades les característiques de l'activitat s'ha decidit optar per la recerca d'un local estil nau industrial. Tal i com s'ha vist a l'**Annex 7** hi ha diverses naus amb una alçada adequada i amb possibilitats de reforma per tal d'acabar-se d'adaptar a les nostres necessitats. Per tal de poder donar continuïtat a aquesta tasca s'assumirà que l'escola s'ubicarà al Carrer Sant Adrià, a Bon Pastor. Això és degut a: **comunicació amb transport públic, poca competència propera, facilitat d'aparcament pel vehicle privat.**

Material

Per tal de dur a terme les activitats previstes a "Toca el Cel" serà necessari adquirir tot un seguit de material clau per a les diferents activitats. A l'**Annex 11** s'identifiquen els diferents elements per cadascuna de les classes i activitats impartides.

Es classificaran segons si són exclusius d'una disciplina o d'ús general de l'escola. En el cas del material de disciplina trobaríem per exemple els trapezis per les classes de trapezi i els cercols per les lliçons de cercol. En canvi els matalassos i màrfegues seran d'ús comú.

Zones d'ús

L'espai de l'escola es veurà delimitat per diverses zones amb funcionalitats concretes.

Zona de recepció i espera: just a l'entrada de l'espai es crearà una zona de **recepció** i espera per tal d'atendre a possibles nous alumnes. De la mateixa manera s'hi afegirà alguna **màquina de vending** amb productes saludables i aigua. Aquest espai també podrà ser utilitzat per l'alumnat que espera la finalització d'una classe o pels seus acompanyants.

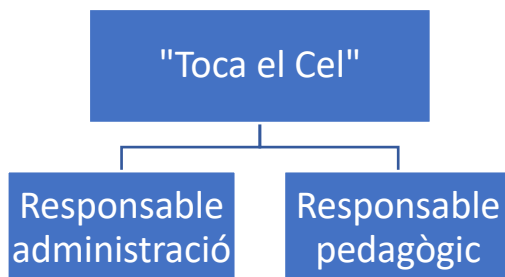
Vestuari: els vestuaris seran l'espai on l'alumnat es podrà canviar abans i durant de les classes. Disposaran de servei complet i també hi haurà dutxes tot i que no és habitual l'ús d'aquestes.

Sales de classe: s'aprofitarà l'espai de la nau per crear **dues sales**. Una sala de sostre alt i una de sostre més baix. Segons les disciplines s'aprofitarà la sala corresponent. Això permetrà l'execució de dues classes simultànies. Les disciplines que requereixen una alçada superior són teles, corda, dansa vertical i trapezi. En canvi cercol, acrobàcies, hamaca no necessiten molta alçada i podrien aprofitar la segona sala.

Despatx i magatzem: si el local ho permet es crearà un espai de magatzem i de despatx. El magatzem s'utilitzarà per guardar material que no es preveu utilitzar durant un període llarg de temps perquè es conservi bé. Haurà d'estar tot correctament etiquetat, classificat i inventariat. Per una altra banda la zona de despatx permetrà dur a terme tasques administratives de l'escola i fer reunions amb entitats interessades en la contractació de l'espai o d'algun espectacle.

Disseny organitzatiu

"Toca el Cel" iniciarà la seva activitat d'una manera molt senzilla. En el moment inicial serà el mateix fundador qui s'encarregarà de tots els tràmits administratius així com de captació i matriculació de l'alumnat. Gràcies a la formació i motivació pròpia moltes de les classes que s'impartiran podran ser ofertes per en Xavier V.



Imatge 11. Organigrama "Toca el Cel". Elaboració pròpia.

A l'**Annex 12** s'ha realitzat una descripció dels llocs de treball presents a l'organigrama així com del dels professors. A més s'hi ha afegit les funcions a executar. Aquest llistat es pot veure modificat segons les necessitats de l'escola.

Estratègia de recursos humans

Si bé és cert que la idea principal és contractar el mínim nombre de treballadors s'espera tenir la necessitat de contractar-ne. La contractació d'aquest professorat s'haurà de realitzar segons els horaris creats pels responsables ja que si s'executen dues classes al mateix temps seran necessaris dos professors i dependrà també si alguna de les disciplines pot ser impartida pel responsable o no.

Una vegada detectada la necessitat de professorat nou es durà a terme una cerca pròpia. Donades les característiques del mercat els artistes i professionals del circ treballen molt amb el contacte personal i el boca-orella. Per aquesta raó és prou fàcil sol·licitar professorat que vulgui tenir una font d'ingressos estable.

El mètode de contractació plantejat és la facturació com autònoms. Per les característiques pròpies de l'escola cap dels professors s'hauria de dedicar a temps complet a impartir classes en el centre. Tanmateix, al ser professionals del circ la majoria d'ells disposen de la possibilitat de facturar ja sigui com autònoms declarats o a través d'una cooperativa d'artistes. D'aquesta manera podrem estalviar en despeses de personal.

En cas que l'escola patís un creixement molt fort i el responsable no fos capaç d'absorbir tota la feina relacionada amb l'administració i l'ensenyament es podria plantejar la incorporació a l'equip d'un professor/administratiu. Si es donés aquesta situació s'aplicaria el conveni col·lectiu del sector de professionals de dansa, circ i varietats del 2015 i successius ja que el conveni col·lectiu de treballadors en despatxos i oficines no s'adequaria a la realitat.

Pla financer

Estratègia financera

A continuació s'entrarà en un dels punts més complexos i crucials per veure la sostenibilitat i viabilitat d'aquest negoci al llarg del temps. S'avaluarà des de l'obtenció dels recursos necessaris fins la previsió dels propers anys.

Obtenció i captació de recursos

El primer pas i més important per tal de poder desenvolupar l'activitat plantejada per "Toca el Cel" és el **lloguer i reforma** d'una nau industrial. Havent revisat els preus de diverses naus industrials per la zona de Bon pastor es calcula que el **preu serà vora els 1.500€**, actualitzat anualment per l'IPC. Es buscarà dur a terme un contracte d'arrendament de 10 anys. Donats els canvis del mercat i la inversió necessària inicial serà clau aconseguir un bon rendiment del negoci en el període de duració de l'arrendament. Per aquesta raó es visualitzarà com una inversió a 10 anys.

La reforma d'aquesta nau serà també de vital importància. Aquesta primera inversió pot ser un escull a l'hora de desenvolupar el projecte. Per aquesta raó la primera reforma serà la que provocarà un major canvi però no serà l'única que es realitzarà. A mesura que vagin passant els anys s'aniran introduint petits canvis i millores aprofitant els moments d'aturada per vacances per fer aquestes millores. La **valoració de la reforma inicial és d'aproximadament 80.000€²⁷**. Segons el Nou Pla General Comptable (NPGC NRV 3^a, punt h) aquestes despeses inseparables de l'element arrendat són activables i amortitzables segons el període de duració del contracte de lloguer si és inferior a la vida útil de les instal·lacions.

Les **despeses del contracte d'arrendament** i similars s'han valorat en **7.500€** que s'incorreran en el Pèrdues i Guanys com a despesa.

A l'**Annex 11** s'han identificat els diferents aparells i materials que seran necessaris per iniciar l'activitat. A l'**Annex 13** s'hi trobarà aquest llistat amb els preus unitaris i el càlcul del cost d'aquesta inversió inicial en material. Aquest import és d'un total de **7.130,57€** més IVA (8.627,99€).

Es té en compte com a inversió inicial les despeses en publicitat que s'hauran de generar per tal de: produir flyers, material imprès i per a la publicitat en xarxes socials. A l'**Annex 14** hi ha els càlculs corresponents a la despesa plantejada en aquest camp que ascendeix a **1.149,72€**.

Per a material i mobiliari d'oficina necessari per quan s'iniciï l'activitat s'aprofitaran els béns propis de l'emprenedor i cessions per tal d'estalviar despeses inicials.

S'afegiran també **45.000€** a tresoreria per fer front a les necessitats de tresoreria que apareixeran durant el primer i segon any.

²⁷ Valoració realitzada per l'arquitecta Mar Hortal del bufet ARD Studio.

Finançament propi i aliè

El finançament de l'empresa se centrarà en dues fonts bàsiques: finançament propi i finançament aliè a través d'un préstec de la línia ICO.

El finançament calculat per tal d'iniciar l'activitat és de **150.000€** que es distribuïran essent dues terceres parts capital propi de l'empresa (100.000€) i una tercera part finançament aliè (50.000€). El finançament propi serà aportat, en part, pel soci, administrador i gestor Xavier Villalba (30.000€) i la resta (70.000€) serà aportat per la seva família, concretament na M^a Soledad Altayó Gibert que passaria a ser sòcia capitalista.

Els 50.000€ demanats a través de la línia ICO a tres anys amb un interès TAE màxim variable del 4,097% cobriran el 33% del capital necessari per tal d'iniciar l'activitat. S'ha considerat aquesta opció donades les avantatges que ofereix aquesta línia de crèdit per sobre de les ofertes per banques tradicionals.

Política de remuneració de capital

Durant el primer i segon any s'esperen uns resultats negatius donades vèries raons: l'inici de les reformes que mantindran l'espai tancat per vora 6 mesos sense activitat econòmica, l'inici durant els mesos d'estiu amb petits intensius per donar a conèixer l'espai i el manteniment de despeses necessàries pel funcionament de l'empresa amb uns ingressos baixos.

Per aquestes raons durant els dos primers anys no es retribuirà als socis i únicament es pagarà un sou mínim, les despeses necessàries pel funcionament i el préstec bancari.

A partir del tercer any s'iniciarà el període de beneficis i s'haurà liquidat totalment el préstec, per tant també hi haurà una millora respecte a les despeses mensuals. Aquest beneficis seran destinats a cobrir les pèrdues d'exercicis anteriors. Una vegada cobertes aquestes pèrdues es dotarà un 10% anual del benefici obtingut a la reserva legal fins arribar al 20% del capital social (article 274 del Reial Decret Legislatiu 1/2010, del 2 de Juliol).

Amb els beneficis restants es generarà una reserva voluntària (20%) per tal d'afrontar noves inversions per tal de millorar i crear nous espais a les instal·lacions. La resta serà repartida proporcionalment entre els socis capitalistes. Aquestes polítiques de remuneració seran consensuades anualment entre els socis segons les necessitats de "Toca el Cel" i els interessos dels socis.

Planificació d'ingressos

Per entendre la planificació dels ingressos s'ha simplificat la manera en que es calcularan les "unitats" venudes, entenent aquestes com mensualitats pagades. Donades les característiques de l'escola i la diversitat de quotes s'ha fet el càlcul d'un preu mitjà.

Donat l'actual contractació de mensualitats (1, 2, 3 o 4 classes a la setmana) que realitzen les persones que han respost l'enquesta de l'**Annex 4** (457 enquestes realitzades) i partint d'un preu inicial de 50€ per la mensualitat d'una classe a la setmana, estant a la par del mercat, s'ha calculat una mitjana ponderada de la següent manera.

Taula 4. Càlcul del preu mitjà

Nombre classes	Pes enquesta (%)	Preu establert (€)	Preu segons pes (€)	Preu mitjà ponderat
1 per setmana	61,5	50	29,6	71,05€
2 per setmana	24,5	90	22,05	
3 per setmana	10	130	13	
4 per setmana	4	160	6,4	

Font: Elaboració pròpia

Aquests 71,05€ per mensualitat són els que s'han utilitzat per tal de calcular els ingressos en els diferents escenaris plantejats.

Per tal d'estimar un nombre inicial de mensualitats a cobrar s'ha decidit optar per un mètode de càlcul conservador basat en l'observació de la competència directa amb unes circumstàncies similars així com en l'ús de les enquestes utilitzades amb anterioritat.

En aquest càlcul s'ha usat la dada del nombre d'alumnes d'*Onair Aerial Dance School*. Actualment aquest centre disposa d'una mitjana de 300 alumnes que pagant 10 mensualitats. Això sumen 3000 mensualitats. A continuació es presenta una taula amb les estimacions conservadores dels diferents escenaris.

Taula 5. Nombre de mensualitats segons escenari i any

Escenari	Mensualitats 2019 (mig any)	Mensualitats 2020	Mensualitats 2021
Pessimista	320 // 1500	900 // 3000	1100 // 3000
Estàndard	380 // 1500	1100 // 3000	1300 // 3000
Optimista	485 // 1500	1300 // 3000	1800 // 3000

Font: Elaboració pròpia

Pessimista: en aquest escenari no hi hauria una gran acceptació per part del públic i les vendes no serien molt elevades. Es cobrarien unes 320 mensualitats durant el mig any d'activitat amb baixades per l'agost i pel cap d'any. La facturació d'aquest mig any del 2019 seria de 22.736€, aproximadament 3789,33€ al mes.

Normal: en el cas d'una acceptació estàndard per part del mercat les vendes serien de 380 mensualitats durant el 2019. Representaria una facturació de 26.999€, és a dir, 4.499,83€ al mes.

Optimista: en el cas d'una gran acceptació per part dels clients es podria parlar d'un nombre molt elevat de vendes. Concretament serien 485 mensualitats durant el 2019. Seria equivalent a 34.459,25€, l'equivalent a una mitjana de 5.743,21€ per mes.

Tal i com es pot apreciar en tots els escenaris s'ha optat per un càlcul conservador de les vendes i amb un ritme de creixement controlat. Només en el cas optimista s'arriba a igualar la meitat de les vendes del màxim competidor. Malgrat que una vegada s'iniciï l'activitat les coses poden

canviar i hi haurà molts factors nous a tenir en compte aquesta ha semblat una bona aproximació per uns primers càlculs.

Planificació de despeses

Treballs realitzats per tercers: en aquest apartat es troben totes les factures pagades a professionals independents que hagin realitzat alguna activitat formativa al centre. Donat que no serà la seva activitat principal no se'ls contractarà com a empleats de l'empresa. Només en cas que alguna persona es dediqués a temps complet es plantejaria aquesta contractació. Segons l'escenari plantejat s'han calculat més o menys hores de professionals externs. Dins de la mesura del possible s'intentarà cobrir la major part d'hores pel soci fundador que també és professor. D'aquesta manera s'evitaria un increment excessiu d'aquesta partida.

S'ha calculat que serà de 1120€ el primer any, 7000€ el segon degut el creixement de l'empresa i 10.000€ el tercer.

Sous i Salaris: inicialment només s'ha tingut en compte el sou del soci fundador començant el primer any amb un sou baix de 11.400€ i que s'anirà incrementant a mesura que millorin els ingressos de l'empresa. El segon any augmentarà als 18.000€ i el tercer als 22.000€. A més s'ha afegit un 30% en valor de despeses relacionades amb la Seguretat Social.

Lloguers: aquest aspecte és un dels més crítics ja que des de l'inici del negoci s'estarà pagant un lloguer malgrat que no es podrà iniciar l'activitat fins 5-6 mesos més tard. El lloguer es preveu constant a 1.500€ mensuals i amb un increment anual de l'IPC de l'1,5% suposant que les dades es mantenen com en l'actualitat.

Reparació i conservació: en aquest camp s'ha inclòs principalment la despesa en neteja que s'haurà de pagar cada mes. S'han calculat 6 hores a la setmana, a 10 €/hora ha donat un resultat de 240€ mensuals.

Assegurances: després d'haver contactat amb ASISA²⁸ i comparant els preus d'altres assegurances s'ha calculat un preu de 2.400€ anuals. No obstant, s'han rebut avisos que els preus poden variar bastant segons el nombre d'alumnes així com del tipus d'instal·lacions. Aquesta aproximació s'ha realitzat en base al pressupostat per l'anterior empresa.

Publicitat i propaganda: tal i com s'ha indicat en el pla de màrqueting el mètode principal per tal d'arribar al client es basa en un bon contacte a partir de les xarxes socials. Però se sap que això no és suficient i per tant s'han inclòs dues partides bàsiques: propaganda física (flyers, cartells, etc.) així com publicitat en xarxes socials. S'ha fet un pressupost inicial de 1.050€ anuals però mantenint oberta la porta a ser flexibles segons els resultats obtinguts i les necessitats del mercat.

També s'inclouran en aquesta partida els serveis relacionats amb la pàgina web: *hosting*, domini i posicionament.

Subministraments: la despesa principal que s'haurà d'afrontar en aquesta empresa és bàsicament l'electricitat. A més s'haurà d'incloure en aquesta partida una xarxa Wi-Fi adequada,

²⁸ <https://www.asisa.es> Empresa d'assegurances especialitzades en el camp mèdic i esportiu

tal i com s'ha fet veure amb anterioritat és clau que l'alumnat de "Toca el Cel" en parli molt i bé. Tenir una connexió estable donarà peu a compartir vídeos, fotografies i missatges positius sobre l'escola. Quan arribi el fred és possible que faci falta un mètode de calefacció, s'estudiarà la possibilitat de posar estufes de gas o elèctriques en funció del mercat.

Préstec: el préstec demanat a través de la línia ICO suposarà una altra de les despeses més importants des del primer dia d'inici de l'activitat. S'ha sol·licitat un préstec a 3 anys i s'ha pres com a pitjor escenari la TAE variable màxima del 4,07%. Amb aquestes dades el valor de la quota a pagar mensualment ascendirà a 1.478,36€ al mes.

Escenaris de mercat

En aquest punt es detallen els ingressos generats en els tres escenaris plantejats: pessimista, normal o esperat i un d'optimista. El càlcul resumit dels ingressos per a "Toca el Cel" es presenten a continuació i s'han calculat a través de la informació presentada anteriorment amb l'ajuda de l'eina aportada per la Universitat Oberta de Catalunya. La totalitat de la informació economicofinancera es podrà revisar en els Annexos corresponents (15).

Escenari pessimista

Aquest primer escenari es donaria partint d'una baixa acceptació per part del públic objectiu. En aquest cas les vendes serien baixes i per tant els ingressos.

Taula 6. Previsió ingressos 2019, 2020 i 2021

2019		Preu	Pessimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	320	3.789,33€	22.736€

2020		Preu	Pessimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	900	5.328,75	63.945€

2021		Preu	Pessimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	1.100	6.512,92€	78.155€

Font: Elaboració pròpia.

En aquesta situació es pot apreciar, en comparació amb els pròxims escenaris, que les vendes són les més baixes.

Respecte al punt mort o llindar de rendibilitat s'han realitzat els càlculs corresponents a l'**Annex 16** i s'hi pot comprovar com malgrat no arribar al mínim el primer any, al segon i tercer any es superaria lleugerament aquest llindar i per tal es cobriren totes les despeses de l'empresa.

Escenari esperat

Aquest escenari se situa com un escenari esperable donades les característiques del mercat. A continuació es poden veure els ingressos esperats en els diferents períodes.

Taula 7. Previsió ingressos 2019, 2020 i 2021

2019		Preu	Esperat	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	380	4.499,83€	26.999€

2020		Preu	Esperat	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	1.100	6.512,92€	78.155€

2021		Preu	Esperat	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	1.300	7.697,08€	92.365€

Font: Elaboració pròpia.

A l'hora d'analitzar el punt mort d'aquesta situació es pot comprovar com la situació es repeteix en els tres escenaris. El primer any és impossible assumir el llindar de rendibilitat però a partir del 2n s'hi arriba i se supera. Per tant l'empresa obté beneficis tot i que siguin pocs. Aquests s'incrementen durant el tercer any.

Escenari optimista

El darrer escenari plantejat mostra una situació extremadament bona que es podria donar si totes les campanyes publicitàries, gestió de la web i de les xarxes socials tinguessin un èxit rotund. En aquesta situació les vendes serien molt altes i "Toca el Cel" seria una de les principals competidores en el mercat de Barcelona.

Taula 8. Previsió ingressos 2019, 2020 i 2021

2019		Preu	Optimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	485	5.743,21€	34.459,25€

2020		Preu	Optimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	1.300	7.697,08€	92.365€

2021		Preu	Optimista	Mes	Any
	Mensualitats	71,05€	1.800	10.657,5€	127.890€

Font: Elaboració pròpia.

En el moment d'analitzar el punt mort es detecta ràpidament una situació repetida. Durant el primer any és impossible assumir aquest llindar de rendibilitat donades les característiques de l'inici d'activitat. Malgrat això a partir de l'any 2020 s'assoleixen completament les vendes necessàries i tots els costos de l'empresa són coberts. L'any 2021 els beneficis permetran inclús dotar les reserves legals i voluntàries. Fins i tot permetrà repartir dividendes.

Planificació de tresoreria

La planificació de tresoreria és un dels punts més crítics a l'inici per "Toca el Cel" donada la manera en que s'iniciarà el negoci. Els tres escenaris es poden observar a l'**Annex 17**.

Primer de tot es realitzarà la constitució de l'empresa i s'efectuarà el contracte de lloguer de la nau a la zona de Bon pastor. S'han calculat entre 5 i 6 mesos per tenir enllestida la primera inversió important que permetrà iniciar les classes de dansa a l'espai. Sabent que juliol i agost són dos mesos de baixa aflluència i que per tant l'inici serà fluix. Al setembre, amb l'inici dels cursos el nombre de matrícules serà superior i s'anirà incrementant el flux.

S'ha de tenir en compte que durant el primer any en que s'estan realitzant les obres i encara no s'han començat les classes l'empresa es trobarà amb unes sortides constants d'efectiu per tal de pagar el lloguer i l'amortització del préstec. En aquest sentit s'intentarien realitzar les següents accions per evitar tensions de tresoreria i poder fer modificacions a l'hora del finançament:

- Sol·licitud d'una carència pel pagament del lloguer del local degut la necessitat de fer obres.
- Sol·licitud d'una carència del préstec ICO així com la seva sol·licitud més tard de l'inici de l'activitat.
- El pagament de les obres a terminis negociats amb els professionals externs.

Els pagaments més importants coincideixen amb els indicats anteriorment, a destacar: pagament del deute, sous i lloguers.

Els cobraments de "Toca el Cel" s'han centrat en la seva activitat principal al llarg dels càlculs realitzats en aquest apartat. Tanmateix és important recordar que també es realitzaran altres activitats que podran ser una font d'ingressos però que, per simplificar, no s'han valorat en aquest apartat. Alguns exemples serien: tallers puntuals, lloguers de la sala, petites actuacions externes o tallers.

Balanç i compte de resultats 2021

Les dades que mostren el balanç i el compte de resultats de l'any 2021 en les tres situacions són positives. Certament el grau es diferent entre la situació pessimista i l'optimista però hi ha una sèrie de temes a destacar.

- L'estructura del balanç es manté d'una manera senzilla al llarg de tota l'activitat sense generar complicacions en la gestió de l'empresa.
 - Les obres es mantenen com actiu amortitzable a 10 anys.
 - El material comprat es manté i s'inverteix en més material a mesura que és necessari.
- L'estructura del compte de pèrdues i guanys es mostra constant i presenta un benefici a partir de l'any 2021.
 - Centrat en els ingressos derivats de les mensualitats cobrades a l'alumnat.
 - Donats els bons resultats en només tres anys i esperant un manteniment o creixement controlat de les vendes es pot parlar de viabilitat del negoci.
- Ambdós documents es poden veure complets a l'**Annex 18**.

Política de finançament i creixement

L'objectiu primer és l'assoliment d'una independència financera a partir del tercer any. A continuació, amb la creació de les reserves voluntàries es podrà afrontar un creixement i millora de les instal·lacions. Un dels punts claus per tal d'assolir una posició estable i sòlida en el mercat.

No hi ha pas una previsió d'obertura de nous centres sinó que se centrarà tota l'activitat en aquest. La inversió en nous actius o en obres de millora que també seran amortitzables es realitzarà a través de reserves per tal de fugir de noves despeses financeres.

En cas d'un creixement molt accelerat ja s'ha plantejat la possibilitat d'ampliar l'equip humà per tal de facilitar la gestió o la impartició de classes a "Toca el Cel".

Si les previsions aportades en aquest apartat no complissin les expectatives es podrien optar per les següents fonts de finançament:

- **Finançament d'entitats de crèdit:** un nou préstec o bé la sol·licitud d'una línia de crèdit.
- **Finançament del mercat financer:** a partir de l'emissió de bons o pagarés.
- **Altres préstecs:** com un altre préstec ICO o fins i tot Societats de Garantia Recíproca.
- **Entitats públiques, ajudes, subvencions.**

Ràtios

El punt final del pla financer consisteix en l'anàlisi de diverses ràtios en els diferents escenaris plantejats pel futur de "Toca el Cel".

Concretament les ràtios sobre les que s'ha fet especial èmfasi són les d'endeutament, rendibilitat financera i rendibilitat econòmica. Aquestes es poden veure en profunditat a l'**Annex 19**.

En conclusió l'escola "Toca el Cel" es mostra com un negoci viable econòmicament tot i les dificultats inicials per emprendre el negoci com són: una necessitat elevada de finançament inicial i el manteniment d'una tresoreria elevada per fer front a un període llarg de pagaments sense cobraments. Es pot apreciar en tots tres escenaris una ràtio d'endeutament baixa i unes rendibilitats positives a partir del 2n any, exceptuant el cas de l'escenari pessimista on aquestes rendibilitats serien tímidament positives al tercer any.

Amb el pas del temps és probable que apareguin imprevistos o aspectes que no s'hagin tingut en compte al llarg d'aquestes anàlisis però el concepte de societat líquida ha d'acompanyar el món empresarial per tal de ser capaços d'adaptar-se als canvis i a la innovació a mesura que aparegui i no quedar-se ancorat en pràctiques passades de moda o antigues.

Conclusions

Al llarg d'aquest projecte s'ha dut a terme una anàlisi completa dels diferents aspectes claus a tenir en compte per la creació de l'escola de dansa aèria "Toca el Cel". S'han analitzat aspectes comercials, comunicatius, financers, logístics i tot allò necessari per disposar dels coneixements bàsics per entendre la viabilitat d'aquest tipus de negoci i alguns dels aspectes crítics.

Utilitzant diverses eines com el model PESTEL, el mapa d'empatia, la matriu DAFO i les ràtios financeres s'ha desenvolupat un treball d'anàlisi dels diferents àmbits clau pel bon funcionament d'aquest negoci. És important recordar que l'objectiu d'aquest Treball de Fi de Grau era comprovar si aquest negoci seria viable i en quines circumstàncies. Gràcies a tota la recerca realitzada i a totes les eines utilitzades aquest negoci es considera viable i una bona oportunitat d'inversió i desenvolupament personal per l'emprenedor.

Referències Bibliogràfiques

- [1] “Los Gimnasios De Barcelona Encadenan Cinco Años Al Alza y Rebasan Los 190.000 Abonados En 2017.” *Https://Www.palco23.Com*, 2018, www.palco23.com/fitness/los-gimnasios-de-barcelona-encadenan-cinco-anos-al-alza-y-rebasan-los-190000-abonados-en-2017.html.
- [2] Villacija, Raquel. “Burbuja Del Fitness.” *ElMundo*, 13 Sept. 2017, www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2017/09/13/59b132cf22601d39768b4611.html.
- [3] “Un esport que cada vegada triomfa més” *CCMA*, 22 Octubre 2018, <http://www.ccma.cat/tv3/super3/infok/un-esport-que-cada-vegada-triomfa-mes/video/5793308/>
- [4] “What Is a PESTEL Analysis?” *Oxford College of Marketing Blog*, 24 June 2018, blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/.
- [5] “Engega El Teu Projecte.” *Bcn.cat/Emprenedoria*, 2018, emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/.
- [6] “Ajuts Econòmics.” *Generalitat De Catalunya*, 2018, web.gencat.cat/ca/tramits/que-cal-fer-si/vull-fer-me-autonom/ajuts-economics/.
- [7] “Ayudas e Incentivos Para Empresas.” *Resultado De La Consulta - Crea Tu Empresa*, 2018, www.creatuempresa.org/es-ES/Apoyo/AyudasSubvenciones/Paginas/listadoayudas.aspx?ABIERTA=True&CAUT=8&ADMO=&TITU=&SECT=&SUBS=&VIGE=True&DES=123%2C171&tipoconsulta=prediseniada&user=FPDG.
- [8] “Ayudas y Subvenciones De Artes Escénicas y Música.” *Ayudas y Subvenciones De Artes Escénicas y Música - Ministerio De Educación, Cultura y Deporte*, 2018, www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/becas-ayudas-y-subvenciones/ayudas-y-subvenciones/artesescenicas.html.
- [9] Catalunya, Institut d'Estadística de. “Idescat. Institut D'Estadística De Catalunya. Pàgina Principal.” *Idescat. Institut D'Estadística De Catalunya. Pàgina Principal*, 2018, www.idescat.cat/.
- [10] “Instituto Nacional De Estadística.” *Instituto Nacional De Estadística. (Spanish Statistical Office)*, 2018, www.ine.es/.
- [11] “El BCE Rebaja Sus Previsiones De Crecimiento y Mantiene Las De Inflaci.” *EXPANSION*, 13 Sept. 2018, www.expansion.com/mercados/2018/09/13/5b9a4e10e5fdea7f518b4629.html.
- [12] M. Juste. “Las Cifras De Internet: En España.” *Expansión*, 1 Feb. 2018, www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/02/01/5a72e73a22601db2288b4658.html.
- [13] “Actualidad Del Ministerio.” *Inicio - Ministerio De Educación, Cultura y Deporte*, 2018, www.mecd.gob.es/.

- [14] "Actividad Física y Sedentarismo." *Ministerio De Sanidad, Consumo y Bienestar Social - Estilo De Vida Saludable - Actividad Física y Sedentarismo*, 2018, www.estilosdevidasaludable.mscbs.gob.es/actividadFisica/home.htm.
- [15] "Exercise Is Medicine." *Exercise Is Medicine*, 2018, www.exerciseismedicine.org/.
- [16] "Gym for Less" *Gym for less*, 2018, www.gymforless.com/.
- [17] Prim, Alfonso. "Mapa De Empatía. La Herramienta Perfecta Para Conocer a Tu Cliente." *Innokabi*, 23 Apr. 2018, innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/.
- [18] Xplane. "Empathy Mapping." *Empathy Map by XPLANE*, 2018, x.xplane.com/empathymap.
- [19] Zuiderveen, Ben. "5 Benchmarking Tips for Design Inspiration." *DISHER*, 28 July 2017, disher.com/2017/07/28/5-benchmarking-tips/.
- [20] Larripa, Sergi. "El 'Mapa De Posicionamiento.'" *El Mapa De Posicionamiento*, 21 Oct. 2016, cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/.
- [21] Megías, Javier. "Herramientas: La Curva De Valor De La Competencia." *El Blog De Javier Megias - Startups, Estrategia y Modelos De Negocio*, 28 June 2012, javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/.
- [22] "Decisiones Sobre Promoción/Comunicación." *Marketing: Conceptos y Estrategias*, by Miguel Santesmases. Mestre, Piramide Ediciones Sa, 2012, pp. 629–679.
- [23] Europa Press. "Una De Cada Cuatro Empresas Españolas No Tiene Todavía Página Web." *Europapress.es*, Europa Press, 20 June 2017, www.europapress.es/economia/noticia-cada-cuatro-empresas-espanolas-no-tiene-todavia-pagina-web-20170620124849.html.
- [24] Chaffey, Dave, and Fiona Ellis-Chadwick. *Digital Marketing*. Pearson, 2016.
- [25] CIRCE. "Emprendedor." *Sociedad Limitada Nueva Empresa*, 2018, portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx.
- [26] CNAE. "Clasificación Nacional Actividades Económicas." *CNAE 2009*, 2009, www.cnae.com.es/index.php.