

WELLNESS DIVING CENTER

Ana Sainz Crespo
(asainzc@uoc.edu)

5 de Juny de 2018

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Pla d'Empresa

Memòria final

Curs 2017-2018, 2n semestre

ÍNDEX

RESUM	3
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓ	4
JUSTIFICACIÓ	4
OBJECTIU I ABAST	5
ABREVIATURES I ACRÒNIMS.....	5
1 ANÀLISI DE L'ENTORN	6
1.1 ANÀLISI DE L'ENTORN GENERAL	6
1.2 ANÀLISI DE L'ENTORN ESPECÍFIC.....	9
1.3 RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	11
2 MODEL DE NEGOCI.....	11
2.1 MODEL DE NEGOCI DE CANVAS.....	11
2.2 ANÀLISI DAFO	16
3 PLA DE MÀRQUETING	17
3.1 MISSIÓ, VISIÓ I OBJECTIUS.....	17
3.2 ESTRATÈGIA DE SEGMENTACIÓ	17
3.3 AVANTATGES COMPETITIUS.....	18
3.4 ESTRATÈGIA DE POSICIONAMENT	19
3.5 MÀRQUETING MIX	20
3.6 ESTRATÈGIA DIGITAL	22
3.7 ESTRATÈGIA DE BRANDING	23
4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	23
4.1 ESTRATÈGIA D'OPERACIONS I SUBCONTRACTACIÓ DE PROCESSOS.....	23
4.2 ESTRATÈGIA DE RECURSOS MATERIALS	25
4.3 PLA LOGÍSTIC	26
4.4 PLANIFICACIÓ TEMPORAL.....	27
4.5 DISSENY ORGANITZATIU.....	28
4.6 ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS	29
5 PLA FINANCER	30
5.1 ESTRATÈGIA FINANCERA.....	30
5.2 ESCENARIS DE MERCAT	32
CONCLUSIONS.....	41
INFORME DELS OBJECTIUS ASSOLITS I OBJECTIUS DE FUTUR	41
AUTOAVALUACIÓ PERSONAL	42
BIBLIOGRAFIA	43

Pla d'Empresa de WELLNESS DIVING CENTER

Ana Sainz Crespo (asainzc@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa (Treball final de Grau d'Administració i Direcció d'Empresa, Àmbit emprenedor - Pla d'empresa)

Resum

Aquest projecte de Fi de Grau consisteix en l'elaboració d'un pla d'empresa per estudiar la viabilitat d'un centre de submarinisme a l'Estartit, població que posseeix a un kilòmetre de la seva costa la reserva natural protegida de les Illes Medes, la qual és la reserva de fauna i flora més gran de tot el Mediterrani.

A més de la seva localització privilegiada, l'atractiu del centre de busseig consisteix en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional (cursos, batejos i sortides de submarinisme), activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com són classes de ioga i pilates a la sorra de la platja o a l'aigua del mar.

Durant la realització del pla d'empresa s'ha analitzat l'entorn general i específic del negoci per descobrir les amenaces i oportunitats del projecte; s'ha establert la normativa que el centre de de busseig a de complir; s'ha definit el model de negoci; s'ha dissenyat un pla de màrqueting; s'ha definit la missió, visió i objectius del centre; s'ha confeccionat un pla de recursos humans i materials, i d'operacions; s'ha determinat la inversió necessària per a dur a terme l'activitat; i s'ha valorat la viabilitat econòmica i financera del negoci a curt i llarg termini.

La conclusió del pla d'empresa és que el centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER és viable econòmicament.

Paraules clau: Submarinisme, Busseig, Wellness, Saludable, Qualitat, Personalització.

Abstract

This thesis consists in the development of a business plan to assess the viability of a diving centre located in Estartit, a village which has the protected natural reserve of the Illes Medes within a kilometre of its coast. This natural reserve is the largest wildlife reserve in the whole Mediterranean Sea.

In addition to its extraordinary location, the attraction of the diving centre is to offer to the customers, as well as common diving activities (diving courses, discover scuba diving activities and diving trips), wellness activities directly related to water such as yoga and pilates classes in the sand of the beach or in the water of the sea.

During the realization of this business plan, the general and specific environment of the diving centre has been analysed to discover the threats and opportunities of the project, the regulation that the diving centre has to meet has been established, the business model has been defined, a marketing plan has been designed, the mission, vision and goals of the diving centre have been defined, a resources and operations plan has been prepared, the initial necessary investment has been determined; and the economic and financial viability of the business in the short and long term has been assessed.

The conclusion of the business plan is that WELLNESS DIVING CENTER S.L. is economically viable.

Keywords: Diving, Wellness, Quality, Personalization.

INTRODUCCIÓ

Aquest projecte pretén estudiar la viabilitat d'un centre de submarinisme a la Costa Brava, més concretament a la zona de l'Estartit, ja que posseeix a un kilòmetre de la seva costa la reserva natural de les Illes Medes formada per set petites illes i illots amb una flora i fauna marina de gran riquesa i bellesa (veure [9]).

A més de la seva localització privilegiada, l'atractiu del centre de submarinisme consistirà en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional, activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la sorra de la platja com al mar.

Al llarg d'aquest projecte s'estudiarà en primer lloc l'entorn general i específic del negoci, pel qual es veurà influït permanentment i li plantejarà reptes i impactes que determinaran la viabilitat del negoci a llarg termini. L'objectiu d'aquest anàlisi serà descobrir les amenaces i oportunitats que l'entorn presenta al desenvolupament estratègic del negoci.

Seguidament es focalitzarà en el model de negoci definint la raó de ser del centre de submarinisme mitjançant la declaració de la missió, visió i objectius de l'empresa.

A continuació, es dissenyarà un pla de màrqueting definint les estratègies a seguir per aconseguir diferenciar el nostre centre de submarinisme de la resta i aconseguir així un major nombre d'usuaris. Serà un centre que aportarà valor als seus clients i que assumirà, a més, la responsabilitat de les seves accions.

Després es confeccionarà un pla de recursos material i humans necessaris per tal de portar a terme l'activitat del centre de submarinisme, i un pla d'operacions amb tots els processos necessaris per tal d'oferir el servei als nostres clients.

I, per últim, s'analitzarà la viabilitat financera de l'empresa a curt i llarg termini mitjançant la realització d'un pla financer.

Justificació

La idea de negoci és muntar un centre de submarinisme a la Costa Brava, més concretament a la zona de l'Estartit, ja que enfront de la seva platja, a tan sols un kilòmetre de distància, es troben les Illes Medes, declarades com a Parc Natural Nacional Protegit des de juny de 2010. L'arxipèlag de les Illes Medes està format per set petites illes i illots (el Medallot, la Meda Petita, la Meda Gran, les Ferrenelles, el Tascó Gran, el Tascó Petit i el Carall Bernat), i és la reserva de fauna i flora més gran de tot el Mediterrani (veure [10]).

A més d'una localització privilegiada, per a competir amb els altres 15 centres de submarinisme que hi ha oberts a la població, l'atractiu del centre de submarinisme consistirà en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional (batejos de submarinisme, cursos de submarinisme, sortides de submarinisme i sortides de snorkel), oferir activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la sorra de la platja com al mar, ja sigui a superfície i sense equip autònom, com sota l'aigua i amb l'equip de busseig.

Les Illes Medes van ser declarades com a Parc natural Nacional Protegit des de juny de 2010 i són un lloc de peregrinació mundial del submarinisme degut a la bellesa i la riquesa que s'amaga sota les seves aigües. L'arxipèlag atrau cada any milers de submarinistes titulats que desitgen bussejar entre mers en un entorn paradisiac. Aquests submarinistes titulats són clients objectiu del centre de submarinisme *WELLNESS DIVING CENTER*, però no els únics.

Cada vegada més, les persones volen viure i exprémer la vida, provar coses noves, viure noves experiències, omplir els seus dies de vida. En els últims anys ha aparegut la necessitat entre la gent de realitzar activitats esportives. El busseig recreatiu ofereix a aquestes persones

aventureres un nou món per a descobrir, el món subaquàtic. Hi ha un gran reclam en els últims anys per a fer batejos de submarinisme i/o cursos de submarinisme a nivell recreatiu. A més, l'Estartit és una destinació turística de platja que atrau durant als mesos de primavera i estiu a milers de turistes nacionals i internacionals, principalment espanyols, francesos i belgues. El turisme de platja genera molta demanda d'aquestes activitats esportives aquàtiques.

Però, a més de gent que vol provar coses noves, en els últims anys ha crescut un gran moviment que promou fer esport i cuidar-se, inclòs quan s'està de vacances. És molt important estar bé de cos i de ment. La gent vol practicar activitats de ioga, de pilates, de relaxació, etc... i què millor entorn que la natura amb la platja i el mar com escenaris.

Aquests turistes també són públic objectiu del centre, ja sigui per fer un bateig de submarinisme i tenir un primer contacte amb el medi, un curs per fer-se bussejador OWD, una sortida de snòrkel per les illes i/o fer una classe de benestar de ioga i/o pilates a la platja i/o a l'aigua del mar.

Objectiu i abast

Aquest pla d'empresa pretén donar resposta a les següents preguntes clau: **És el WELLNESS DIVING CENTER un projecte viable? Quina és la demanda real del sector? És una demanda estacional? És un entorn molt competitiu? Hi ha barreres d'entrada? Quins són els avantatges competitius que ofereix WELLNESS DIVING CENTER respecte a la competència? Quins recursos es necessiten per a obrir un centre de submarinisme: local, material, etc.? Quina normativa ha de complir un centre de submarinisme?**

Per a donar resposta a aquestes i altres qüestions, s'estableixen els objectius següents:

- Investigar l'entorn general i específic del negoci per a descobrir les amenaces i oportunitats del projecte.
- Analitzar la normativa que el centre de submarinisme ha de complir.
- Definir la missió, visió i objectius del centre.
- Determinar les estratègies de màrqueting més idònies.
- Confeccionar un pla de recursos material i humans necessaris per tal de portar a terme l'activitat del centre de submarinisme.
- Determinar la inversió necessària per a dur a terme l'activitat.
- Valorar la viabilitat econòmica i financera del negoci.

Abreviatures i acrònims

Abreviatura o Acrònim	Significat
A.C.	Abans de Crist
ACUC	American Canadian Underwater Certifications
AOWD	Advance Open Water Diver
B2C	Business to Customer
DAFO	Debitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats
INE	Institut Nacional d'Estadística
IPC	Índex de Preus al Consum
OWD	Open Water Diver
PADI	Professional Association of Diving Instructors
PIB	Producte Interior Brut
RSC	Responsabilitat Social Corporativa
SSI	Scuba Schools International
TC	Tribunal Constitucional

1 ANÀLISI DE L'ENTORN

L'entorn d'una empresa està format per tots els **factors externs** que **influeixen** sobre les seves decisions i resultats [13]. Aquesta secció conté l'anàlisi de l'entorn de WELLNESS DIVING CENTER. Amb aquest propòsit, distingirem dos nivells en l'anàlisi. En primer lloc, analitzarem l'**entorn general** del centre utilitzant el **model de PESTEL**. En segon lloc, analitzarem l'**entorn específic** mitjançant el **model de les cinc forces de Porter**.

1.1 Anàlisi de l'Entorn General

L'anàlisi de l'entorn general del centre, el qual es farà utilitzant el model de PESTEL, té com a objectiu identificar els factors que, des de la perspectiva del sistema econòmic i social general, afectaran a l'actuació de l'empresa i al seu èxit futur. L'anàlisi de l'entorn actual ens permetrà conèixer les oportunitats i amenaces que en el moment present s'ofereixen a l'empresa.

1.1.1 Dimensió Política

Actualment la situació política a Catalunya és força complicada. La retallada de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya de 2006 per part del TC al Juny de 2010 va resultar en un cop dur al nacionalisme català [15]. Des de llavors, va començar el **procés independentista català**.

Després de la celebració del referèndum d'autodeterminació de l'1-O i la suposada declaració unilateral d'independència, el Govern espanyol va optar per l'aplicació de l'article 155 de la Constitució Espanyola [16] per a destituir el President de la Generalitat, C. Puigdemont, i tots els consellers, convocar eleccions i intervenir l'Autonomia. A més, va aprovar una llei per a facilitar el trasllat de seus socials i fiscals d'empreses de Catalunya, provocant la fuga de moltes empreses i bancs a altres autonomies espanyoles.

El passat 21 de Desembre de 2017 van tenir lloc les eleccions convocades per M. Rajoy, en les que l'independentisme va mantenir la majoria al Parlament de Catalunya, i R. Torrent (ERC) va ser investit nou president del Parlament. No obstant, no ha estat fins el 14 de Maig de 2018 que Quim Torra (JxCat) ha estat elegit nou president de la Generalitat, després que el Govern Espanyol no permetés la investidura ni de C. Puigdemont, a l'exili, ni de J. Sánchez, en presó preventiva. La designació d'uns consellers viables jurídicament el 29 de Maig de 2018 servirà per desbloquejar el Govern i aixecar el 155.

Per altra banda, la situació política espanyola no és totalment estable degut al descontent dels pensionistes i de les dones. A més, els múltiples casos de corrupció del PP, han fet fora a M. Rajoy de la Moncloa, i situat al PSOE al Govern Espanyol durant un any.

El conflicte català pot traduir-se en una disminució de l'emprenedoria a Catalunya fins que la situació política s'estabilitzi, i inclús en una reducció del turisme.

1.1.2 Dimensió Econòmica

Per analitzar la dimensió econòmica d'Espanya, estudiarem quatre dels principals indicadors econòmics i la seva evolució en els últims anys:

- **PRODUCTE INTERIOR BRUT:** L'Annex 1.1.1 presenta en detall l'evolució del PIB d'Espanya des de l'any 1995 fins l'any 2017. En resum, el PIB va mantenir un creixement constant del 3-4% fins l'any 2007. A partir de llavors, el creixement va començar a minvar fins a arribar a un decreixement del -3.6% l'any 2009. El creixement del PIB es va mantenir en valors negatius fins l'any 2014 degut a les conseqüències de la crisi econòmica i la recessió que va patir el país durant aquells anys. A partir de l'any 2014, el creixement del PIB va tornar a presentar valors positius i en els últims tres anys ha obtingut resultats similars als d'abans de la crisi. Sembla que Espanya comença a superar la crisi econòmica.

El PIB d'Espanya a l'any 2017 ha crescut un 3.1% respecte a 2016, amb una major aportació de la demanda nacional i una menor contribució de la demanda externa. El creixement es manté bastant estable, tot i que s'ha de remarcar que el creixement ha estat de 2 dècimes inferior al de l'any anterior, quan va ser del 3.3%.

- **ÍNDEX DE PREUS AL CONSUM:** L'Annex 1.1.2 analitza la taxa de variació anual de l'Índex de Preus de Consum general d'Espanya. En resum, l'evolució del **IPC** va patir una gran davallada l'any 2008, relacionada amb la crisi econòmica. En 2010 semblava que remuntava, però finalment la recessió econòmica fa que tornés a patir un decreixement fins l'any 2014, any en què el IPC va ser negatiu, del -1.04%. A partir de l'any 2015, el IPC va tornar a tenir una evolució favorable, però poc destacada.

La taxa de variació anual del **IPC** d'Espanya en el mes de Desembre de 2017 ha estat del 1.1%. Els grups de major influència positiva en l'augment de la taxa respecte el mateix més de l'any anterior han estat les comunicacions, els hotels, cafès i restaurants, les begudes alcohòliques i tabac, i l'habitatge. Per altra banda, la taxa de variació anual del IPC en el mes de Febrer de 2018 a Catalunya ha estat del 1.4%, 3 dècimes per sobre de l'espanyola.

- **RENTA MITJANA PER PERSONA:** L'Annex 1.1.3 presenta l'anàlisi de la renda mitjana anual neta per persona en els últims anys. S'observa una caiguda de la renda mitjana des de l'any 2010 fins l'any 2014, com a conseqüència de la crisi econòmica. No obstant, en els últims dos anys, s'observa un petit creixement. La caiguda en la renda mitjana anual neta per persona és preocupant ja que la majoria d'anys els preus dels béns i serveis han anat augmentant, provocant una reducció de la capacitat adquisitiva de la població.

Els majors de 65 anys són els que tenen una renda mitjana anual més elevada, seguits de les persones d'entre 45 i 65 anys. A més, encara que amb els anys la bretxa salarial entre homes i dones s'ha reduït, encara actualment els homes tenen una renda més elevada.

- **MERCAT DE TREBALL:** L'Annex 1.1.4 analitza la taxa d'activitat i la taxa de desocupació en els últims anys a Espanya. La taxa de desocupació es va mantenir al voltant del 10% fins a finals de l'any 2008. A partir de llavors, va començar a incrementar-se com a resultat de les pèrdues de treballs degudes a la crisi econòmica fins arribar al màxim a primer trimestre de 2013 amb un valor del 26.94%. Des de les hores, gràcies a les polítiques del govern i a la recuperació econòmica, la taxa de desocupació ha anat poc a poc descendint, i actualment es troba en el 16.55%. No obstant, la taxa de desocupació de Catalunya està molt per sota de la d'Espanya, situant-se en el 12.63%.

En conclusió, des de que al 2013 va acabar la recessió, la recuperació econòmica a Espanya està tenint lloc, tot i que lentament.

1.1.3 Dimensió Sociocultural

Segons dades del INE, el 38,4% de la societat dedica 1 hora i 46 minuts diaris a esports i activitats a l'aire lliure; i la despesa mitjana per llar en concepte d'oci, cultura i esports és de 1.594€, el que suposa el 5.7% del total de despeses (veure Annex 1.2). S'observa que, cada vegada més, les persones volen provar coses noves i viure noves experiències. En els últims anys ha aparegut la necessitat entre la gent de realitzar activitats esportives. El busseig recreatiu ofereix a aquestes persones aventureres un nou món per a descobrir. Hi ha un gran reclam en els últims anys per a fer batejos i/o cursos de submarinisme a nivell recreatiu.

Per altra banda, fer turisme s'ha convertit quasi en un imprescindible avui en dia. Durant l'any 2017, Girona va rebre un total de 3.742.108 turistes, essent 1.638.753 de nacionalitat espanyola i 2.103.355 de nacionalitat estrangera. L'Annex 1.2 mostra l'evolució del nombre de turistes a Girona. S'observa que el turisme a Girona va en augment, però que és estacional concentrant-se entre els mesos d'Abril i Setembre, quan les temperatures a la zona són més elevades. En concret, l'Estartit és una destinació turística de platja que atrau durant als mesos de primavera i estiu a milers de turistes nacionals i internacionals, principalment espanyols, francesos, belgues i holandesos.

Una bona part d'aquest turisme, és turisme de busseig. Cada any es submergeixen sota les aigües de les Illes Medes uns 60.000 submarinistes [22] de tot el món atrets per la rica flora i fauna del fons marins.

1.1.4 Dimensió Tecnològica

L'entrada de la tecnologia i d'Internet a nivell global ha suposat un important avanç i les empreses i la societat s'han tingut que adaptar als nous temps modificant els hàbits de treball, consum, oci, comunicació... És imprescindible que l'empresa WELLNESS DIVING CENTER faci ús de la tecnologia per assegurar la viabilitat econòmica.

Respecte a la tecnologia en el busseig i fent un breu resum de la història del submarinisme [23], cal destacar que l'home a bussejat des de fa 6.500 anys ja que el fons marí era un subministrament d'aliments. Des de ben petits, les persones s'entrenaven per a guanyar capacitat pulmonar i poder estar uns minuts sota l'aigua. Al segle 4 A.C., Aristòtil va descriure per primera vegada una campana de busseig "...permeten als bussejadors respirar bé sota un calder, perquè aquest no s'omple d'aigua i conserva l'aire". Les campanes de busseig es van utilitzar fins al segle XIX. Al 1839, l'Augusto Siebe va desenvolupar el primer Tratge de busseig, el qual estava format per un Tratge impermeable i un casc desmuntable connectat a la superfície per una mànega a través de la qual es bombejava aire. No va ser fins al 1943, quan Jacques-Yves Cousteau i Emile Gagnan, van desenvolupar el primer aparell de respiració per a ús subaquàtic, és a dir, el primer regulador. A dia d'avui, la tecnologia ha avançat molt i el busseig no és només més segur, sinó que també més còmode. L'Annex 1.3 presenta una informació més detallada de la història del busseig presentant imatges sobre l'evolució tecnològica en el busseig.

1.1.5 Dimensió Ecològica

Les Illes Medes van ser declarades com a Parc Natural Nacional Protegit al Juny de 2010 [6]. Al Parc Protegit de les Medes està totalment prohibida la pesca amb el propòsit de conservar la fauna marina, està prohibit l'ancoratge a qualsevol zona del parc amb l'objectiu d'impedir que les àncores no destrueixin els fons marins, i està restringit l'amarratge únicament a les boies localitzades per aquest propòsit (veure [7]). L'Annex 1.4 mostra una imatge delimitant el Parc Natural Marí Protegit de les Illes Medes i la distribució dels punts d'amarratge.

A més, el Pla rector d'ús i gestió de l'àrea protegida de les Illes Medes ([7] i [8]), obliga als centres d'immersió a obtenir una llicència, atorgada per la Direcció General del Medi Marí, per a la gestió d'activitats per a la pràctica del busseig autònom a la Zona Protegida. També s'estableix un nombre màxim anual de 74.876 immersions, a repartir entre els centres de busseig que operen a la zona i els particulars. Les embarcacions de submarinisme només podran amarrar en el punt que li assigna la llicència, en el dia i franja horària especificats.

Per últim, cal destacar que per a poder fer busseig autònom a les Illes Medes, cal disposar d'una titulació de busseig reconeguda a Catalunya de bussejador esportiu de segona classe.

1.1.6 Dimensió Legal

El centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER es plantejarà tenint present la normativa existent per al busseig recreatiu i els centres de submarinisme:

- Normativa de seguretat d'aplicació al busseig recreatiu:
 - a. [Ordre de 14 d'Octubre de 1997 per la que s'aproven les normatives de seguretat per a l'exercici d'activitats subaquàtiques.](#)
 - b. [Resolució de 2 de Febrer de 2017, de la Direcció General de la marina Mercant, per la qual s'actualitzen determinats conceptes relacionats amb les taules de descompressió de les normes de seguretat per a l'exercici d'activitats subaquàtiques, aprovades per l'Ordre de 14 d'Octubre de 1997.](#)
- Normativa relativa als centres d'immersió de Catalunya:
 - a. [Decret 54/2000, de 26 de Gener, pel que s'estableixen els requisits mínims per al funcionament dels centres d'immersió.](#)
- Normativa relativa a l'ús de l'àrea protegida de les Illes Medes:
 - a. [Llei 15/2010, de 28 de Maig, de declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, de dos reserves naturals parcials i d'una reserva natural integral.](#)

- b. [Decret 222/2008, d'11 de novembre, pel qual s'aprova el Pla rector d'ús i gestió de l'àrea protegida de les illes Medes.](#)
- c. [Real Decret 1005/2017, de 24 de novembre, pel que es modifica el Pla Rector d'Ús i Gestió de l'àrea protegida de les Illes Medes.](#)

1.2 Anàlisi de l'Entorn Específic

1.2.1 Definició de l'Entorn Específic

L'entorn específic d'una empresa fa referència als factors externs que influeixen en la seva estratègia segons el tipus d'activitat que desenvolupa. Per a definir l'entorn específic de WELLNESS DIVING CENTER, utilitzarem el **model d'Abell**, el qual defineix l'entorn competitiu segons tres dimensions: grups de clients servits, funcions que el producte/servei cobreix als esmentats clients, i tecnologia emprada o com s'ofereix el producte/servei. L'Annex 2.1 inclou la definició d'aquestes tres dimensions per al centre.

Un cop definides les tres dimensions anteriors, podem establir l'entorn competitiu en el qual operarà l'empresa WELLNESS DIVING CENTER:

- 1) **Indústria:** La indústria comprèn el conjunt d'empreses que, a partir d'una tecnologia determinada, tracten d'atendre a tots els grups de clients i cobrir totes les funcions possibles. El centre de busseig operarà a la **Indústria del busseig**.
- 2) **Negoci d'una empresa:** El concepte de negoci representa la selecció concreta que cada empresa fa de les funcions i grups de clients que vol atendre. El negoci del centre de busseig és la promoció, coordinació i realització d'activitats esportives i recreatives relacionades amb l'àmbit marí, en particular el submarinisme recreatiu, ja sigui amb equip autònom o amb equip de snòrkel. Per tant, **el negoci serà el busseig recreatiu**.
- 3) **Mercat:** El mercat inclou el conjunt d'empreses que cobreixen la mateixa funció per a un mateix grup de clients, independentment de la indústria en què operin. El mercat del centre de busseig és el **mercat de l'educació esportiva i recreativa**.

1.2.2 Model de les Cinc Forces de Porter

El model de les cinc forces de Porter constitueix una metodologia d'anàlisi per a posar de manifest les **oportunitats** i **amenaces** que la indústria ofereix a l'empresa. L'Annex 2.2 detalla la teoria del model de les cinc forces de Porter.

1.2.2.1 Rivalitat entre competidors existents

La rivalitat entre els competidors existents mesura el grau d'intensitat de la competència actual. A la població de l'Estartit, la competència en la indústria del busseig és **elevada**. Actualment existeixen **14 centres** que ofereixen activitats de submarinisme recreatiu i que competirien directament amb WELLNESS DIVING CENTER (veure secció 3.4.1).

No obstant, l'abundància de peixos, converteixen les Illes Medes en una zona de peregrinació de bussejadors durant tot l'any. El nombre de submarinistes que visiten cada any l'Estartit és molt més gran que a la resta de la Costa Brava degut a que les Illes Medes són una reserva marina i, a més, la temporada s'allarga durant tot l'any a diferència de molts centres de la Costa Brava que només obren d'Abril a Octubre. És molt normal que als mesos d'estiu, sobre tot als caps de setmana, s'hagin de reservar les immersions amb un mes d'antelació per tenir plaça. Això demostra que encara que el grau d'intensitat de la competència és alt, encara queda espai per a nous centres de submarinisme.

El nombre de llicències atorgades per la Generalitat per a bussejar a les Medes es reparteix de manera equitativa entre els centres de submarinisme de la zona, de manera que tots els centres poden fer cada dia dues immersions a la reserva al matí i una a la tarda.

A més, la indústria del busseig recreatiu està en **ple creixement**. En els últims anys ha aparegut la necessitat entre la gent de realitzar activitats esportives. El busseig recreatiu ofereix a aquestes persones un nou món per a descobrir, el món subaquàtic. Hi ha un gran reclam per a fer batejos de submarinisme i/o cursos de submarinisme a nivell recreatiu.

També cal tenir en compte que WELLNESS DIVING CENTER no oferirà només activitats de busseig convencional (batejos de submarinisme, cursos de submarinisme, sortides de submarinisme i sortides de snorkel), sinó que per **diferenciar-se de la competència** també oferirà activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar. Cada centre de busseig existent a l'Estartit utilitza estratègies de diferenciació diferents. A més de l'activitat de busseig, uns realitzen rutes en vaixell pels turistes, altres ofereixen activitats de caiac, paddle surf, motos d'aigua, etc. Cap dels centres existents ofereix activitats de *wellness*.

A més, el centre de busseig destacarà per oferir un servei d'alta qualitat. El local sempre estarà net, i disposarà de banys, d'una zona de dessalat pels equips, d'una zona de canviadors amb dutxes d'aigua calenta i d'una zona per assecar els equips. A més, disposarà d'una furgoneta per al transport dels clients del centre al Port, i el vaixell estarà equipat amb una escala que faciliti la pujada des de l'aigua dels submarinistes.

Per últim, comentar que les **barreres de sortida** d'un centre de la indústria del busseig són altes degut a la inversió inicial feta per adaptar al local, per a comprar el vaixell i tot el material especialitzat per a poder donar el servei als clients.

1.2.2.2. Possibilitat d'entrada de nous competidors

L'aparició de nous competidors entrants dependrà sobretot de les barreres d'entrada a la indústria del busseig recreatiu. Els principals obstacles que es poden trobar són principalment:

- L'**alta inversió inicial** per obrir un centre de busseig destinada a l'adquisició o lloguer d'un local, l'adaptació d'aquest local pel submarinisme (instal·lació de zona de vestuaris amb dutxes, instal·lació d'una zona de dessalat, etc.), la compra d'una furgoneta, l'adquisició d'un vaixell i l'adaptació del mateix pel busseig, la compra de material especialitzat (reguladors, jackets, neoprens, etc.).
- La **legislació vigent**, per tal de complir tots els permisos necessaris per a dur a terme l'activitat.
- La **dificultat de diferenciació** amb la resta de competidors existents.

Per tant, la possibilitat d'entrada de nous competidors és baixa.

1.2.2.3. Amenaça de productes o serveis substitutius

Els productes o serveis substitutius són aquells que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el producte o servei que ofereix la indústria. Per a un submarinista titulat no existeixen productes o serveis substitutius; el que desitja és anar a un centre de busseig que amb el seu vaixell el porti a un punt d'immersió per a poder practicar el seu esport.

En canvi, per als milers de turistes que visiten l'Estartit i que simplement busquen una activitat esportiva a fer relacionada amb el mar, el ventall de possibilitats és molt ample: busseig, snorkel, apnea, caiac, paddle surf, motos d'aigua, flyboard, jet pack, banana boat, passeig en vaixell, vela, bugies per la sorra de la platja, surf, etc. Per tant, l'amenaça de serveis substituïts és molt elevada.

1.2.2.4. Poder de negociació dels proveïdors

Els equips de busseig per als centres i escoles de busseig són estàndard, és a dir, no hi ha molta opció per a substituir-los per altres productes. No obstant, hi ha bastants proveïdors en el mercat: Cressi, Aqualung, Mares, Subacqua, Scubapro, Apecs, Beuchat, Decathlon, etc.

El fet que hi hagi un nombre tan gran de proveïdors, que a aquests proveïdors els interessen que es faci publicitat de la seva marca (inscrita a qualsevol peça de submarinisme), que els interessen que el centre de busseig recomani i vengui els seus productes, i el fet que els equips de busseig dels centres i escoles es renovin cada 2 o 3 anys, fa que normalment els proveïdors ofereixin els seus productes per a l'ús en centres de busseig quasi a preu de cost o que els facin preus especials per comprar un lot gran. Per tant, el poder de negociació dels proveïdors és baix.

1.2.2.5. Poder de negociació dels compradors

Actualment existeixen 14 centres que ofereixen activitats de submarinisme recreatiu a l'Estartit. No obstant, en aquesta indústria no s'acostuma a competir en preus. La majoria de centres de busseig tenen uns preus bastant similars tant pels batejos, com per a les sortides de submarinisme com pels cursos de busseig. Els preus venen en gran mesura imposats per les certificadors, els costos propis del centre i els costos anuals de la reserva marina.

En alguna ocasió sí que es troben a pàgines com *LetsBonus* alguna oferta, però normalment tenen gat amagat. Pot ser, la qualitat del servei ofert no és la mateixa. Per exemple, en comptes de posar a un instructor per cada persona o dos que van a fer un bateig, es fan batejos en massa de quinze persones amb només un o dos instructors. Al tenir quinze persones, si una persona no pot baixar a la primera, és abandonada a la platja perquè l'instructor no pot dedicar-li temps a ella. Per tant, el poder de negociació dels clients és baix.

1.3 Responsabilitat Social Corporativa

La Responsabilitat Social Corporativa engloba totes aquelles decisions empresarials que són adoptades per raons que, a primera vista, estan més enllà de fins econòmics i que a llarg termini pretenen impregnar la marca de bons valors. La polítiques de RSC del centre pretenen reflectir el compromís de l'empresa amb els seus grups d'interès, i contempen:

- L'oferiment, en la mesura de ho possible, de cursos de busseig on tot el material d'estudi està disponible online per a evitar l'ús de paper en la mesura de ho possible.
- L'oferiment de cursos de d'ecologia marina per conscienciar als submarinistes de la importància de conservar els fons marins.
- L'oferiment de batejos i cursos de busseig per a persones minusvàlides. El busseig pot ser per a tothom, només s'ha de trobar la manera d'adaptar-lo a tothom.
- L'oferiment de condicions econòmiques justes i igualitàries per tots els treballadors.
- Promoure el desenvolupament professional i coneixement dels treballadors mitjançant la realització de d'activitats formatives.
- El compliment estricte de la normativa nacional vigent pel que respecte a l'ús de l'àrea protegida de les Illes Medes.
- El manteniment correcte de l'embarcació per evitar l'abocament d'olis i combustible al mar.
- L'organització de sortides de busseig dedicades a la neteja del Port de l'Estartit.
- La recuperació de qualsevol objecte contaminant (bosses de plàstic, ploms de pesca, etc.) que els instructors de busseig es trobin durant els seus guiatges per les Illes Medes i la Costa del Montgrí.
- Polítiques de conciliació entre la vida laboral i la familiar.

2 MODEL DE NEGOCI










Un model de negoci és la lògica que explica com treballa una empresa. La "manera de fer negoci" que aquesta empresa tria, el seu sistema per a crear i oferir valor al client i obtenir beneficis d'aquesta activitat, tant per a l'empresa com per a la resta d'agents relacionats.

2.1 Model de Negoci de CANVAS

El model de negoci de CANVAS [25] és un instrument dissenyat per Alex Osterwalder. Es tracta d'una representació gràfica per a dissenyar models de negoci que simplifica les quatre grans àrees de clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica en un requadre amb nou divisions: proposta de valor, segments de clients, canals de distribució, relacions amb clients, recursos claus, activitats claus, aliances, flux d'ingressos i costos estructurals. L'Annex 3.1 inclou una explicació més extensa de la teoria del model de negoci de CANVAS.

La Figura 1 presenta el model de negoci del centre WELLNESS DIVING CENTER a través dels nou elements principals que proposa el model de CANVAS.

Figura 1: Model de CANVAS de WELLNESS DIVING CENTER

PARTNERS  <ul style="list-style-type: none"> - Clients fidels. - Proveïdors de material de submarinisme i snòrkel. - Proveïdors del servei d'inspecció de les ampolles de busseig. - El port, el qual ens llogarà un amarratge pel vaixell i ens facilitarà omplir les ampolles amb aire i/o nitrox a la seva estació de càrrega. - Proveïdors del servei de manteniment de l'embarcació. - El banc, que ens facilitarà el servei de TPV virtual bancari pels pagaments online. - Strato, que ens oferirà el servei de hosting web. - Booqueo, que ens facilitarà l'aplicació per a les reserves online. 	ACTIVITATS CLAU  <ul style="list-style-type: none"> - Publicitat de la marca i de les activitats. - Preparació d'un calendari d'activitats. - Organització interna dels treballadors. - Atenció al client. - Cobrament de les activitats. - Definició de l'estoc. - Ompliment de les ampolles amb aire i/o nitrox. - Revisió i manteniment dels equips. - Impartició de classes teòriques. - Transport dels clients en furgoneta i/o vaixell fins el punt de l'activitat. - Realització pràctica de les activitats de busseig, snòrkel, ioga i/o pilates. - Manteniment de l'equip de primers auxiliis. - Dessalat, assecat i guardat dels equips. - Control dels equips llogats als clients. - Neteja i manteniment del local, la furgoneta i el vaixell. - Fidelització dels clients. - Realització dels comptes financers. 	PROPOSTA DE VALOR  <ul style="list-style-type: none"> - Diversificació d'activitats: sortides de busseig, cursos de busseig, batejos de submarinisme, sortides de snòrkel, classes de wellness de ioga i pilates. - Localització privilegiada davant de les Illes Medes, Parc Nacional Natural Protegit. - Centre ben equipat. - Servei d'alta qualitat i personalitzat per a cada client. - Professionalitat de l'equip de treballadors. - La seguretat és primordial. - Experiències amenes i divertides, - Respecte pel medi ambient marí. 	RELACIÓ AMB CLIENTS  <ul style="list-style-type: none"> - Tracte personal i directe, a través de telèfon o xarxes socials. - Tracte proper i professional. - Parlem castellà, català, anglès i francès. - Superar expectatives del client. - Servei personalitzat. - Diferents mitjans de pagament. - Resposta ràpida als correus dels clients. 	SEGMENTS DE CLIENTS  <ul style="list-style-type: none"> - Persones entre 8 i 65 anys. - Persones que desitgin realitzar una sortida de submarinisme. - Persones que desitgin realitzar un curs de busseig recreatiu. - Persones que desitgin fer un bateig de submarinisme. - Persones que volen fer una sortida de snòrkel. - Persones que desitgin fer classes de wellness, com ioga i/o pilates a la platja i al mar.
	ACTIUS CLAU  <ul style="list-style-type: none"> - Recursos materials: <ul style="list-style-type: none"> • Local en lloguer • Embarcació QUER • Furgoneta • Mobiliari del local: taules, cadires, bancs, penjadors, etc. • Ampolles de busseig. • Neoprens, Aletes, Escarpins, Jackets, Màscars, Tubs de snòrkel, Reguladors... - Recursos tecnològics: <ul style="list-style-type: none"> • Equip informàtic: ordinadors, projector... • SW informàtic - Recursos econòmics: <ul style="list-style-type: none"> • Capital aportat pels socis. • Préstecs. - Recursos Humans: <ul style="list-style-type: none"> • Un director tècnic i instructor de submarinisme. • Un divemaster. • Un fisioterapeuta. • Un patró de vaixells. - Recursos intangibles: <ul style="list-style-type: none"> • Formació. • Experiència. • Coneixements. 		CANALS  <ul style="list-style-type: none"> - Establiment físic del centre de busseig. - Telèfon fixe/mòbil del centre de busseig. - Pàgina web. - Aplicació de reserves online. - Xarxes socials: Facebook, Twitter, Youtube. - Correu electrònic. - Email marketing. - Boca-orella. - Fires de submarinisme. 	
COSTOS  <ul style="list-style-type: none"> - Costos de constitució. - Lloguer i reforma del local. - Compra de la furgoneta de segona mà. - Compra i adaptació d'un vaixell per activitats de busseig. - Lloguer d'un amarratge al port. - Compra de material de busseig. - Compra de l'equip i software informàtic. - Compra de mobiliari. - Salari del personal. - Despeses en benzina per la furgoneta i el vaixell. - Despeses d'altres aprovisionaments: material d'oficina, material de neteja, material per revisions. - Manteniment i depreciació de l'equip, la furgoneta i el vaixell. - Despeses de subministrament d'aigua, llum, telèfon i Internet. - Assegurances de responsabilitat civil, del local i de la furgoneta. - Servei TPV virtual bancari, servei de hosting web i aplicació per la reserva online. 	FLUXOS D'INGRESSOS  <ul style="list-style-type: none"> - Principals fonts d'ingressos: Venda de cursos de submarinisme, de sortides de busseig, de batejos de busseig i de classes de ioga i pilates. - Cobrament en efectiu, amb targeta o per transferència bancària. - Ingressos d'activitats alternatives: sortides de busseig a altres zones de Catalunya i Espanya (Cadaqués, Illes Columbretes) fent acords amb altres centres de busseig i viatges de busseig al Mar Roig o Maldives fent acords amb agències de viatges. 			

A continuació analitzarem cadascun dels 9 elements del negoci per al centre de submarinisme.

2.1.1 Segments de clients

Els segments de clients agrupen els diferents grups de persones o organitzacions a qui la nostra empresa desitja arribar i vendre. Per a conèixer com és el client de WELLNESS DIVING CENTER, quins interessos el mouen i què espera de nosaltres, hem utilitzat un **mapa d'empatia de client**, el qual es troba a l'Annex 3.2.

Els clients als que es dirigeix l'empresa WELLNESS DIVING CENTER està format per clients, de 8 a 65 anys, tant nacionals com internacionals, que:

- Desitgin submergir-se amb equip autònom o equip de snòrkel a la zona de les Illes Medes i/o la Costa del Montgrí, ja siguin experts bussejadors com principiants o simplement desitgin provar per primer cop aquesta experiència.
- Desitgin realitzar activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar.

Així, podem identificar els següents **cinc segments de clients**: persones que volen realitzar una sortida de busseig, persones que volen realitzar un curs de submarinisme, persones que desitgen fer un bateig de submarinisme, persones que volen fer una sortida de snòrkel, persones que volen fer classes de ioga i/o pilates a l'aire lliure.

Dels mapes d'empatia del client de WELLNESS DIVING CENTER (veure l'Annex 3.2), s'observa que l'Estartit atrau cada any a milers de turistes que desitgen veure les Illes Medes de ben a prop i endinsar-se a les seves aigües per a gaudir de la fauna i la flora de la reserva. Els mers són els peixos més desitjats de ésser vistos. Per altra banda, cada vegada més, les persones volen provar coses noves i viure noves experiències. Fer una volta a les Illes Medes en vaixell sap a poc, calen experiències amb més adrenalina. En general, per a tots els clients és important la professionalitat de tot l'equip de treballadors del centre, el rebre un servei de qualitat i personalitzat, la seguretat en la realització de les activitats, el viure una experiència divertida, que el centre estigui ben equipat, i que es respecti el medi ambient marí.

2.1.2 Proposta de valor

Els mapes d'empatia dels nostres clients desenvolupats en l'Annex 3.2 ens ajuden a conèixer les seves necessitats i/o interessos, i, per tant, a ajustar la nostra proposta de valor. La proposta de valor de WELLNESS DIVING CENTER és basa en:

- **Diversificació d'activitats:** El centre de submarinisme no oferirà només activitats de busseig convencional, sinó que també oferirà activitats de *wellness* com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar.
- **Localització privilegiada.** El centre estarà localitzat a la Costa Brava, més concretament a l'Estartit, ja que enfront de la seva platja, a tan sols un kilòmetre de distància, es troben les Illes Medes, declarades com a Parc Natural Nacional Protegit des de Juny de 2010. Les Illes Medes són la reserva de fauna i flora més gran de tot el Mediterrani.
- **Centre ben equipat.** El local sempre estarà net i disposarà de banys, d'una zona de dessalat pels equips, d'una zona de canviadors amb dutxes d'aigua calenta i d'una zona per assecar els equips. A més, disposarà d'una furgoneta per al transport dels clients del centre al Port i el vaixell estarà equipat amb una escala que faciliti la pujada des de l'aigua dels submarinistes. L'equip disponible al centre per als cursos i per lloguer estarà en bones condicions.
- **Servei de qualitat i personalitzat.** El centre de busseig ajudarà als seus clients a muntar l'equip, a equipar-se, a pujar al vaixell, etc. A més, després de les immersions s'oferirà als clients un pica-pica per recuperar forces. Per altra banda, no tots els clients tenen les mateixes necessitats, ni les mateixes pors i/o obstacles a l'hora de fer una activitat de submarinisme. El centre oferirà guies en cada immersió i excursió de snòrkel, i els batejos seran de màxim 1 o 2 persones per instructor per a què aquest es pugui dedicar al màxim als clients i aconseguir que baixin i que gaudeixin de l'activitat de submarinisme.

- **Professionalitat de l'equip.** L'equip tindrà la formació i experiència necessària per a portar a terme totes les activitats ofertes pel centre de busseig. Estarà format per persones joves, actives i grans amants de l'esport i del mar.
- **Màxima seguretat.** En totes les activitats ofertes pel centre serà primordial la seguretat dels clients i treballadors. Tots els treballadors tindran la titulació de primers auxilis i oxigenació. I, tant al centre com al vaixell, hi haurà un kit de primers auxilis i una ampolla d'oxigen.
- **Diversió.** Sempre dintre de la seguretat i la professionalitat, els instructors del centre intentaran que l'experiència sigui amena i divertida per a tots els clients.
- **Respecte pel medi ambient marí.** WELLNESS DIVING CENTER complirà estrictament amb la normativa nacional vigent pel que respecte a l'ús de l'àrea protegida de les Illes Medes. A més, anualment es realitzarà el manteniment correcte de l'embarcació per evitar l'abocament d'olis i combustible al mar. També, s'oferiran cursos d'ecologia marina per a conscienciar als submarinistes de la importància de conservar els fons marins, i s'organitzaran a més sortides de busseig dedicades a la neteja del Port de l'Estartit.

Tots aquests elements formaran la proposta de valor amb la que WELLNESS DIVING CENTER es diferenciarà dels seus competidors i obtindrà avantatges competitius.

2.1.3 Canals de distribució

El primer canal de connexió amb el client de WELLNESS DIVING CENTER serà el local físic del centre de busseig, al qual el client podrà entrar i preguntar per tota la informació que necessiti o trucar per telèfon mentre romangui obert.

Per altra banda, el centre utilitzarà una pàgina web atractiva, senzilla i de fàcil ús per a donar informació del centre de busseig i de les activitats que ofereix. La pàgina web disposarà d'una aplicació per a reserves online. A més, l'empresa utilitzarà una pàgina de *Facebook*, un compte de *Twitter* i un compte de *Youtube* per a promocionar les seves activitats i poder rebre *feedback* dels seus clients.

També disposarà d'un correu electrònic per a què els clients puguin escriure al centre preguntant els seus dubtes. A més, WELLNESS DIVING CENTER tindrà una base de correus dels seus clients on enviarà setmanalment publicitat de les activitats que es realitzaran en els pròxims dies (*email marketing*).

Serà important també el canal de distribució basat en el boca-orella. És imprescindible que els clients hagin tingut una experiència amena i divertida, i ens recomanin als seus coneguts.

Per últim, el centre de busseig assistirà a les fires del submarinisme que es realitzen a París (*Salon de la plongée*) i Cornellà (*Saló de la Immersió*) per a donar-se a conèixer a nous clients i fidelitzar els clients actuals.

2.1.4 Relació amb el client

El tipus de contacte que el centre establirà amb els diferents segments de clients es basarà en el **tracte personal, proper i professional**, adaptant-se en la mida de ho possible a les seves necessitats i interessos. Per això, una cosa important és que els instructors del centre parlin castellà, català, anglès i francès per a poder comunicar-se amb facilitat amb la gran majoria de clients. Per als clients, l'experiència ha de ser agradable, divertida i segura. L'Annex 3.3 mostra el mapa del viatge d'un client de WELLNESS DIVING CENTER, el qual resumeix l'experiència del nostre client des de que comença la seva relació amb el centre.

2.1.5 Recursos Clau

Els **recursos materials** necessaris per a posar en marxa el centre de submarinisme són:

- Local en lloguer on muntar el centre de busseig.
- Furgoneta per al transport de clients i equips des del centre fins al Port.
- Vaixell en propietat per a les sortides de busseig.
- Mobiliari pel centre de submarinisme: taules, cadires, bancs, penjadors, etc.

- Ampolles d'acer de 15, 12 i 10 litres.
- Equips de submarinisme per a llogar i pels cursos: neoprens, aletes, escarpins, jackets, màscares, tubs de snòrkel, reguladors, ploms i cinturons de ploms, etc.

Els **recursos tecnològics** necessaris per a posar en marxa el centre de submarinisme són:

- Ordinador per a planificar les activitats i fer el seguiment de les finances.
- Software informàtic: fulles de càlcul, bases de dades.

Els **recursos intangibles** necessaris per a posar en marxa el centre de submarinisme són la formació, l'experiència i el coneixement.

Els **recursos econòmics** necessaris per a posar en marxa el centre de submarinisme són:

- Capital aportat pels socis.
- Préstecs d'entitats financeres.

Per últim, respecte als **recursos humans**, la plantilla inicial estarà composta per treballadors amb la suficient formació i experiència, un gran esperit aventurer i habilitats socials:

- Un director tècnic i instructor de submarinisme.
- Un divemaster.
- Un fisioterapeuta amb coneixement de ioga i pilates.
- Un patró de vaixell.

2.1.6 *Activitats Clau*

Les activitats clau del centre WELLNESS DIVING CENTER són:

- Publicitat de la marca i de les activitats al local físic, a la furgoneta, al vaixell, a les ampolles de busseig, a la pàgina web i a les xarxes socials.
- Preparació d'un calendari d'activitats, definint dia i hora per a cadascuna d'elles.
- Organització interna dels recursos humans: qui farà què i quan.
- Atenció física, telefònica o per email per a la resolució de dubtes i la reserva d'activitats.
- Cobrament de les activitats.
- Definició de l'estoc de material del centre de busseig.
- Ompliment de les ampolles amb aire i/o nitrox a l'estació de càrrega del Port de l'Estartit.
- Revisió i manteniment dels equips de busseig: jackets i reguladors.
- Inspecció anual de les ampolles de busseig.
- Classes introductòries teòriques sobre l'activitat a realitzar.
- Impartició de la part teòrica dels cursos de busseig.
- Transport dels clients a la platja o al port de l'Estartit.
- Transport en vaixell fins el punt d'immersió i/o snòrkel.
- Classes pràctiques: batejos de submarinisme, sortides de submarinisme, cursos de submarinisme, sortides de snòrkel i classes de ioga i pilates a la platja i/o al mar.
- Manteniment de l'equip de primers auxilis i l'ampolla d'oxigen.
- Dessalat, assecat i guardat dels equips de busseig.
- Control dels equips de busseig llogats als clients.
- Neteja i manteniment del local, de la furgoneta i del vaixell.
- Fidelització del client utilitzant les xarxes socials i el màrqueting email.
- Realització dels comptes financers.

2.1.7 *Socis Clau*

Els principals socis clau de WELLNESS DIVING CENTER són:

- **Clients:** Els clients satisfets seran un dels socis més importants del centre de busseig ja que, per una banda, els aconseguirem fidelitzar i, per altra banda, recomanaran el centre als seus coneguts per boca-orella i/o a través de les xarxes socials.
- **Proveïdors,** els quals ens aportaran els productes i/o serveis per al funcionament correcte del centre de busseig. Per una banda, tindrem els proveïdors de material de submarinisme i snòrkel; els proveïdors del servei d'inspecció de les ampolles de busseig; el port, el qual

ens llogarà un amarratge pel vaixell i ens facilitarà omplir les ampolles amb aire i/o nitrox a la seva estació de càrrega; els proveïdors del servei de manteniment de l'embarcació; el banc que ens facilitarà el servei de TPV virtual pels pagaments online.

2.1.8 Fonts d'ingressos

Les principals fonts d'ingressos del centre WELLNESS DIVING CENTER vindran del cobrament dels cursos de submarinisme i activitats de busseig i wellness oferts als clients. El pagament podrà fer-se en efectiu, amb targeta o per transferència bancària. El centre podria també obtenir ingressos d'activitats alternatives: sortides de busseig a altres zones de Catalunya i Espanya (Cadaqués, Illes Columbretes) fent acords amb altres centres i viatges de busseig al Mar Roig o Maldives fent acords amb agències de viatges.





2.1.9 Costos Estructurals

Els principals **costos d'inversió** abans de la posada en marxa del negoci seran els costos de constitució, el lloguer del local i la seva reforma, la compra d'una furgoneta de segona mà, la compra d'un vaixell i la seva adaptació per al submarinisme, el lloguer d'un amarratge, la compra del material de busseig necessari per a la realització de les activitats, i la compra del material informàtic. Mentre que els **costos d'activitat** es centraran principalment en els salaris del personal i les despeses en benzina per la furgoneta, en benzina pel vaixell, i en el manteniment i depreciació de l'equip, la furgoneta i el vaixell. A més, haurem de tenir en compte les despeses de subministrament d'aigua, llum, telèfon i Internet.

2.2 Anàlisi DAFO

L'**anàlisi DAFO** (acrònim de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) és un mètode de planificació estratègica que ens permet avaluar la situació externa del nostre model de negoci (Amenaces i Fortaleses) i la seva situació interna (Debilitats i Fortaleses). L'Annex 4 presenta en detall l'anàlisi de la situació externa de l'empresa WELLNESS DIVING CENTER avaluant les seves amenaces i fortaleses, i de la situació interna avaluant les seves debilitats i fortaleses. La Taula 1 resumeix tota la informació de l'anàlisi extern i intern de l'empresa WELLNESS DIVING CENTER en una matriu DAFO.

Taula 1: Matriu DAFO de WELLNESS DIVING CENTER

	DEBILITATS	FORTALESES
ANÀLISI INTERN	<ul style="list-style-type: none"> - Necessitat de finançament per a fer front a les despeses d'inversió. - Manca de clientela fidel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificació d'activitats. - Centre ben equipat. - Servei de qualitat i personalitzat. - Professionalitat de l'equip. - Màxima seguretat. - Experiència amena i divertida. - Respecte pel medi ambient marí. 
ANÀLISI EXTERN	<ul style="list-style-type: none"> - Situació política a Catalunya força complicada i inestable. - Obligació d'obtenir una llicència el centre de busseig per a poder oferir immersions a les Illes Medes. - Nombre màxim anual de immersions limitat a les Illes Medes. - Legislació i Normativa severa respecte l'ús de les Illes Medes. - Alta amenaça de serveis substitutius. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta dedicació de la societat a esports i activitats a l'aire lliure. - Indústria del busseig en ple creixement. - Tendència a l'alça del turisme a Girona. - Encara hi ha espai al mercat per a nous centres de busseig. - Baixa possibilitat d'entrada de nous competidors. - Baix poder de negociació dels proveïdors. 

3 PLA DE MÀRQUETING

El **pla de màrqueting** és el resultat d'un procés directiu pel qual es planifica, desenvolupa i controla l'estratègia de màrqueting. L'Annex 5.1 inclou més en detall la descripció del procés de màrqueting.

3.1 Missió, Visió i Objectius

3.1.1 Missió

La missió de WELLNESS DIVING CENTER és la promoció, coordinació i realització d'activitats esportives i recreatives relacionades amb l'àmbit marí, en particular, el submarinisme recreatiu, basades en els valors de professionalitat, seguretat, confiabilitat i màxima qualitat.

3.1.2 Visió

WELLNESS DIVING CENTER aspira a ser un centre de busseig recreatiu líder i referent a l'Estartit i reconegut a nivell autonòmic, format per un grup de professionals altament qualificats i compromesos amb la seguretat, la confiabilitat i la màxima qualitat.

3.1.3 Valors

Els valors de WELLNESS DIVING CENTER són:

- Professionalitat de tot l'equip de treballadors en els serveis oferts.
- Màxima seguretat en totes les activitats.
- Màxima qualitat en tots els serveis oferts.
- Assegurar la diversió dels clients en tots els serveis oferts.
- Sobrepasar les expectatives del consumidor.
- Màxim respecte pel medi ambient marí.

3.1.4 Objectius Estratègics

Els objectius estratègic de WELLNESS DIVING CENTER són:

- Ser un centre de busseig recreatiu líder i referent a l'Estartit i reconegut a nivell autonòmic.
- Fidelitzar als seus clients, oferint un servei professional, segur, divertit i de màxima qualitat
- Obtenir beneficis econòmics durant el primer any del negoci.

3.2 Estratègia de Segmentació

Es coneix per **segmentació** el procés pel qual es divideix el mercat en grups de consumidors, als quals es denomina **segments**. En el cas del centre, un criteri important per a la segmentació del mercat és l'**edat** (criteri demogràfic). Així, trobem:

- Els **menors de 8 anys**, els quals tenen prohibida legalment la pràctica del submarinisme.
- Els **nens de 8 a 15 anys**, els quals tenen permès la practica del busseig però amb limitacions de profunditat per tal de garantir la seva seguretat. La seva maduresa física, emocional i analítica per a gestionar situacions d'emergència sota l'aigua no és la mateixa que la d'un adult, i és normal que no reaccionin correctament en una situació de pànic.
- Els **adults de 16 a 65 anys**, els quals, en general, estan preparats física, emocional i psicològicament per a la pràctica del submarinisme.
- Els **majors de 65 anys**, que, en general, poc a poc van perden les seves capacitats físiques i mentals i, per tant, la pràctica del submarinisme deixa de ésser recomanable. No obstant, no hi ha una edat màxima a partir de la qual estigui prohibit bussejar.

Un altre criteri de segmentació a tenir en compte és el **geogràfic** en referència a la nacionalitat dels consumidors. Durant l'any 2017, Girona va rebre un total de 3.742.108 turistes, essent 1.638.753 de nacionalitat espanyola i 2.103.355 de nacionalitat estrangera. En concret, l'Estartit atrau durant als mesos de primavera i estiu milers de turistes, principalment espanyols, francesos, belgues i holandesos. Bona part d'aquest turisme, és turisme de busseig. Així, segons el criteri geogràfic, podem segmentar el mercat segons la procedència: **catalans, espanyols, francesos, belgues, holandesos i altres**.

Per últim, podem segmentar el mercat segons **l'activitat que desitgen realitzar** (criteri conductual): **activitats d'aigua** (busseig, snòrkel, apnea, caiac, paddle surf, motos d'aigua, flyboard, banana boat, passeig en vaixell, vela, etc.), **activitats de wellness** (ioga o pilates a la platja, etc.), **activitats de motor** (bugies per la platja, cars, etc.), **activitats d'aventura** (circuitos als arbres, paint ball, etc.), **activitats culturals**, **activitats gastronòmiques**, etc.

Un cop segmentat el mercat, el centre ha de seleccionar quin serà el seu mercat objectiu. El **mercat objectiu** al que es dirigirà WELLNESS DIVING CENTER està format per clients, de 8 a 65 anys, principalment catalans, espanyols, francesos, belgues i holandesos, que:

- Desitgin submergir-se amb equip autònom o equip de snòrkel a la zona de les Illes Medes i/o la Costa del Montgrí, ja siguin experts bussejadors com principiants o simplement desitgin provar per primer cop aquesta experiència.
- Desitgin realitzar activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar.

Així, segons l'activitat que els usuaris desitgen realitzar, el centre tindrà cinc segments de clients: persones que volen realitzar una sortida de busseig, persones que volen realitzar un curs de submarinisme, persones que desitgen fer un bateig de busseig, persones que volen fer una sortida de snòrkel, persones que volen fer classes de ioga i/o pilates a l'aire lliure.

3.3 Avantatges Competitius

L'avantatge competitiu del centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER es basarà en la **diferenciació del servei** mitjançant els següents punts:

- **Localització privilegiada.** En centre es muntarà a la Costa Brava; en concret a la zona de l'Estartit, ja que enfront de la seva platja, a tan sols un kilòmetre de distància, es troben les Illes Medes, declarades com a Parc Natural Nacional Protegit des de Juny de 2010.
- **Diversificació d'activitats.** Per a competir amb els altres 14 centres de submarinisme que hi ha oberts a l'Estartit, l'atractiu de WELLNESS DIVING CENTER consistirà en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional (batejos, cursos i sortides de submarinisme, i sortides de snorkel), oferir activitats de *wellness* com són les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar, ja sigui a superfície o sota l'aigua. Cap dels centres existents ofereix actualment activitats de *wellness*.
- **Servei de qualitat i personalitzat.** El centre ajudarà als seus clients a muntar l'equip, a equipar-se, a pujar al vaixell, etc. A més, després de les immersions s'oferirà als clients un pica-pica per recuperar forces. Per altra banda, no tots els clients tenen les mateixes necessitats, ni les mateixes pors i/o obstacles a l'hora de fer una activitat de submarinisme. El centre oferirà guies en cada immersió i excursió de snòrkel, i els batejos seran de màxim 1 o 2 persones per instructor per a què aquest es pugui dedicar al màxim als clients i aconseguir que baixin i que gaudeixin de l'activitat de submarinisme.
- **Centre ben equipat.** El local sempre estarà net, disposarà de banys, d'una zona de dessalat i assecat pels equips, i d'una zona de canviadors amb dutxes. A més, disposarà d'una furgoneta per al transport dels clients del centre al Port, i el vaixell estarà equipat amb una escala que faciliti la pujada des de l'aigua dels submarinistes. L'equip disponible al centre per als cursos i per lloguer estarà en perfecte condicions.
- **Professionalitat de l'equip.** L'equip tindrà la formació i experiència necessària per a portar a terme totes les activitats ofertes pel centre de busseig a l'Estartit. Estarà format per persones joves, actives i grans amants de l'esport i del mar.
- **Màxima seguretat.** En totes les activitats serà primordial la seguretat dels clients i treballadors. A més, tots els treballadors tindran la titulació de primers auxilis i oxigenació. I, tant al centre com al vaixell hi haurà un kit de primers auxilis i una ampolla d'oxigen.
- **Experiència amena i divertida.** Sempre dintre de la seguretat i la professionalitat, els instructors intentaran que l'experiència sigui amena i divertida per a tots els clients.

- **Respecte pel medi ambient marí.** WELLNESS DIVING CENTER complirà estrictament amb la normativa nacional vigent pel que respecte a l'ús de l'àrea protegida de les Illes Medes. A més, anualment es realitzarà el manteniment correcte de l'embarcació per evitar l'abocament d'olis i combustible al mar. També, s'oferiran cursos d'ecologia marina per a conscienciar als submarinistes de la importància de conservar els fons marins, i s'organitzaran a més sortides de busseig dedicades a la neteja del port de l'Estartit.

3.4 Estratègia de Posicionament

El **posicionament** al mercat és aquell procés pel qual es decideix la combinació de variables del màrqueting mix que s'utilitzarà per a què el mercat objectiu es formi una idea clara i diferenciada de la proposta de valor. L'estratègia de posicionament de WELLNESS DIVING CENTER serà apostar per potenciar els seus avantatges competitiu.

3.4.1 Benchmarking

El **benchmarking** és un procés pel qual es pren com a referència els productes o processos de les empreses líders, per a comparar-les amb els de la teva pròpia empresa i posteriorment realitzar millores [27]. L'Annex 5.2 inclou més detalls sobre la teoria del benchmarking.

A continuació aplicarem un procés de benchmarking competitiu a WELLNESS DIVING CENTER, comparant el centre de busseig amb els competidors més directes, identificant qui són i les característiques que posseeixen. A la població de l'Estartit, la competència en la indústria del busseig és **elevada**. Actualment existeixen **14 centres de submarinisme**:

[Aquàtica](#)
[Calypso Diving l'Estartit](#)
[Diving Center La Sirena](#)
[Escola Nautic & Diving](#)
[Lassdive](#)

[Les Illes Hotel & Activities](#)
[Medaqua](#)
 Medas Poseidon
 Neptuno
[OceanSub l'Estartit](#)

[Unisub](#)
[Xaloc Diving Center](#)
[Costa Brava Divers](#)
[El Rei del Mar](#)

Com el nombre de competidors és elevat, l'anàlisi es centrarà en aquells competidors més reconeguts a les Medes segons l'ordre d'aparició a Google Maps. El posicionament web dels centres de busseig de l'Estartit es presenta a l'Annex 5.3, mostrant que els centres amb millor posicionament web i que competiran més directament amb WELLNESS DIVING CENTER són:

- **OceanSub Estartit:** És un centre dedicat a grups reduïts (màxim de 12 persones) que ofereix immersions diàries a les Illes Medes i la Costa del Montgrí, batejos de submarinisme i cursos PADI. És un centre familiar, però ben equipat: ampli vestuari amb dutxes, zona per a la neteja i assecat dels equips i aula per a les classes teòriques. Disposa de dos furgonetes per al transport de persones i material, i una embarcació semirígida de 8,5m.
- **El Rei del Mar:** És un centre situat dins de l'Hotel Panorama 3* que ofereix immersions a les Illes Medes i la Costa del Montgrí, batejos, cursos PADI i allotjament. Pot moure grups grans de fins a 50 bussejadors. El centre disposa de zona per a la neteja i assecat dels equips, cabines per a guardar el material, vestuaris i dutxes, i una botiga amb articles de busseig. A més, té dos furgonetes per al transport de persones i material, i dos vaixells coberts de 15m equipats amb ascensor i sistema de calefacció a bord per al mesos de fred.
- **Diving Center La Sirena:** Ofereix immersions a les Illes Medes i la Costa del Montgrí, batejos, cursos PADI, snorkel a les Illes Medes i creuers safari per la zona. El centre disposa de zona de neteja i assecat dels equips amb aire calent, cabines per a poder guardar el material, vestuaris i dutxes. A més, disposa de dues embarcacions semiobertes amb ascensors, dutxa a bord, WC i bar. Pot moure grups grans de fins a 50 bussejadors.
- **Xaloc Diving Center:** És un centre que ofereix immersions a les Illes Medes i a la Costa del Montgrí, batejos, cursos PADI, botiga d'articles de busseig i agència de viatges de submarinisme. És un centre petit i familiar. Disposa d'una embarcació Quer d'11m d'eslora amb una capacitat per a 25 submarinistes. El centre sempre posa a disposició dels clients un guia gratuït per acompanyar als bussejadors en les immersions.

- **Unisub:** És un centre de busseig que ofereix immersions a les Illes Medes i a la Costa del Montgrí, batejos de submarinisme i cursos de busseig. UNISUB disposa de dues embarcacions cobertes amb una capacitat de 50 persones. A més, el centre té una furgoneta per al transport de material.

3.4.2 Mapa de posicionament

El **mapa de posicionament** és una eina que permet saber en quina situació es troba una empresa respecte a la competència en la ment del consumidor en funció de diversos criteris. Un cop analitzats els competidors més directes de WELLNESS DIVING CENTER en el mercat, realitzarem un mapa de posicionament tenint en compte els següents criteris:

- **Activitats alternatives al submarinisme:** Per a competir amb els altres centres de submarinisme de l'Estartit, l'atractiu del centre consistirà en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional, activitats de *wellness* relacionades directament amb l'aigua com poden ser les classes de ioga i/o pilates realitzades tant a la platja com al mar.
- **Servei de qualitat i personalitzat:** Ho important pel centre no és tant la quantitat com la qualitat. WELLNESS DIVING CENTER no vol ser un centre que mou grans quantitats de bussejadors i que acaben practicant un busseig massificat, sinó que vol ser un centre petit i familiar on els bussejadors arriben essent clients i marxen essent amics.

La Figura 2 mostra el mapa de posicionament de WELLNESS DIVING CENTER tenint en compte els criteris escollits.

Figura 2: Mapa de posicionament de WELLNESS DIVING CENTER



Del mapa de posicionament, observem que tant el Rei del Mar como Unisub són els centres que suposen menys competència per a WELLNESS DIVING CENTER ja que mouen una gran quantitat de bussejadors amb grans vaixells i que, per tant, acaben realitzant immersions massificades (40-50 bussejadors per punt d'immersió) i poc personalitzades. A més, només ofereixen activitats directament relacionades amb el busseig: batejos de submarinisme, cursos de submarinisme i sortides de submarinisme.

Per altra banda, s'observa que Xaloc Diving Center és el centre de submarinisme que suposa més competència per a WELLNESS DIVING CENTER ja que ofereix un servei de qualitat i personalitzat i, a més de les activitats directament relacionades amb el busseig, té una botiga amb material de submarinisme de les millors marques del mercat i una agència de viatges.

3.5 Màrqueting Mix

El **màrqueting mix** és el conjunt de decisions sobre el producte, el preu, els canals de distribució i les comunicacions amb què es desenvolupa l'estratègia de màrqueting.

3.5.1 Producte

WELLNESS DIVING CENTER oferirà els següents serveis als clients:

- **Batejos de submarinisme des de costa / vaixell (Try Scuba Diving):** Un bateig de submarinisme és la primera experiència d'una persona amb el món del submarinisme.
- **Cursos de submarinisme recreatiu:** Els cursos de submarinisme pretenen formar bons bussejadors, que adquireixin no només confiança i domini de les tècniques, sinó també consciència de la fragilitat dels entorns submarins.
- **Sortides de submarinisme:** Per a tots els submarinistes llicenciats, amb assegurança i certificat mèdic en regla, el centre oferirà sortides de submarinisme amb embarcació tots els dies de l'any a diferents punts de les Illes Medes i la Costa del Montgrí.
- **Sortides de snòrkel:** Una sortida de snòrkel consistirà en primer lloc en un recorregut en vaixell al voltant de les Illes Medes. Posteriorment, el vaixell s'amarrarà a una boia i els clients podran gaudir d'una excursió de snorkel guiada.
- **Classes de ioga a la platja:** WELLNESS DIVING CENTER vol associar els beneficis del ioga amb els beneficis del mar oferint classes de ioga a la sorra de la platja i a dins del mar. Seran classes de ioga enfocades a aconseguir l'equilibri físic i mental, reduir l'estrès, i ajudar a portar una vida més saludable.
- **Classes de pilates a la platja:** El centre vol associar els beneficis del pilates amb els beneficis del mar oferint classes de pilates a la sorra de la platja i a dins del mar. Seran classes de pilates enfocades a millorar la mobilitat, la postura corporal, l'estilització del cos, augmentar la flexibilitat, la capacitat respiratòria i el desenvolupament muscular.

L'Annex 5.4.1 inclou informació més detallada sobre els serveis que ofereix WELLNESS DIVING CENTER.

El centre WELLNESS DIVING CENTER oferirà un servei d'alta qualitat i personalitzat per als seus clients. L'equip de treballadors tindrà la formació i experiència necessària per a portar a terme totes les activitats ofertes pel centre. Sempre dintre de la seguretat i la professionalitat, els instructors del centre intentaran que l'experiència sigui amena i divertida per a tots els clients. En totes les activitats ofertes pel centre serà primordial la seguretat dels clients i treballadors. S'anul·laran les activitats si les condicions del mar no són les adequades per a la realització de l'activitat.

El local sempre estarà net i endreçat, disposarà de banys, d'una zona de dessalat i assecat pels equips, i d'una zona de canviadors amb dutxes d'aigua calenta. Els colors utilitzats per al local seran el blanc i el blau, associat amb el mar, la serenitat i la tranquil·litat. A més, hi haurà penjats quadres de fotografies submarines preses a la zona de les Illes Medes.

3.5.2 Preu

S'utilitzarà un model de fixació de preus similar al de la competència. En la indústria del busseig no s'acostuma a competir en preus. La majoria de centres de busseig tenen uns preus bastant similars. Els preus venen en gran mesura imposats per les certificadors, els costos propis del centre i els costos anuals de la reserva marina. Els preus que s'estipulen per al primer any (any 2019) de WELLNESS DIVING CENTER es presenten en l'Annex 5.4.2.

3.5.3 Distribució

En el cas de WELLNESS DIVING CENTER, al ser un cas de màrqueting de serveis, s'utilitzarà, en primer lloc, un **canal de distribució directe**, és a dir, un canal de distribució curt format únicament pel centre de submarinisme, en que és el centre qui assumeix totes les funcions de donar una sèrie de serveis al consumidor final. En aquest cas, tota la informació sobre les activitats i la reserva es gestiona en el local físic o mitjançant el telèfon, i el pagament de les mateixes es fa físicament al local en efectiu o mitjançant targeta de crèdit.

A més, WELLNESS DIVING CENTER utilitzarà un **canal de distribució electrònic B2C**, per a poder tenir contacte amb el client a través de mitjans digitals, i eliminar així les barreres geogràfiques i temporals. El client podrà reservar i pagar activitats a través de la pàgina web. En el canal B2C, el centre utilitzarà com infomediari els cercadors o portals web per tal de facilitar la cerca al consumidor sobre la pròpia empresa, els serveis que presta, etc. De

inframediaris, el centre utilitzarà sistemes de reserva i pagament en línia, sistemes de seguretat, sistemes de confidencialitat, etc. per permetre als usuaris comprar els serveis a través de la Xarxa amb total seguretat.

Utilitzant a la vegada un canal de distribució directe i un canal de distribució electrònic, WELLNESS DIVING CENTER aconseguiria arribar a tot el seu públic objectiu.

3.5.4 Comunicació

El centre de busseig utilitzarà una **comunicació de màrqueting integrada**.

Un primer instrument de comunicació de màrqueting serà la **venda personal** en el local físic del centre de busseig, al qual el client podrà entrar i preguntar per tota la informació que necessiti o trucar per telèfon mentre romangui obert.

També disposarà d'un correu electrònic per a què els clients puguin escriure al centre preguntant els seus dubtes. A més, WELLNESS DIVING CENTER tindrà una base de correus dels seus clients on enviarà setmanalment publicitat de les activitats que es realitzaran en els pròxims dies (**email marketing**).

Un altre instrument serà la **publicitat** del logotip del centre de busseig a l'entrada del local físic, a la furgoneta, al vaixell, a les ampolles de busseig i als neoprens.

Per altra banda, el centre farà també ús de la tecnologia d'Internet. Per això, utilitzarà una **pàgina web** atractiva, senzilla i de fàcil ús per a donar informació del centre de busseig i de les activitats que ofereix. La pàgina web disposarà d'una aplicació per a què els clients puguin reservar via web les seves activitats. A més, l'empresa utilitzarà una pàgina de *Facebook*, un compte de *Twitter* i un compte de *Youtube* (és a dir, **xarxes socials**) per a promocionar les seves activitats i poder rebre *feedback* dels seus clients.

Serà important també el canal de comunicació basat en el boca-orella. És important que altres clients hagin tingut una experiència amena i divertida, i ens recomanin als seus coneguts.

Per últim, el centre de busseig assistirà a les fires del submarinisme que es realitzen a París (*Salon de la plongée*) i Cornellà (*Saló de la Immersió*) per a donar-se a conèixer a nous clients i fidelitzar els clients actuals. El que es coneix com a **relacions públiques**.

3.6 Estratègia Digital

Les eines del màrqueting digital que utilitzarà el centre WELLNESS DIVING CENTER són:

- **Pàgina web:** El centre disposarà d'una web senzilla on es presentarà l'empresa, l'equip de treballadors i la seva política de RSC, i s'informarà de les activitats que ofereix, del seu preu, i del calendari de les mateixes. També tindrà una secció de galeria on hi hauran penjades les fotos de les últimes activitats realitzades. Per altra banda, la pàgina web disposarà d'una aplicació per a la reserva i el pagament online de les seves activitats. I, a més, disposarà d'un formulari de contacte. Per últim, la web tindrà enllaços a les pàgines de *Facebook* i *Twitter* del centre, i al seu canal de *Youtube*. La informació de la web estarà actualitzada i disponible en quatre idiomes: català, castellà, anglès i francès. A més, la web tindrà format mòbil per a poder accedir des de qualsevol dispositiu (mòbil, tablet, etc.).
- **Email màrqueting:** El centre tindrà una base de correus dels seus clients on enviarà setmanalment publicitat de les activitats que es realitzaran en els pròxims dies.
- **Xarxes socials:** WELLNESS DIVING CENTER disposarà d'una pàgina de *Facebook* en la que freqüentment es realitzaran publicacions amb les pròximes activitats i amb fotos de les activitats ja realitzades. Els clients podran fer comentaris així com fer consultes en el mateix mur o pel xat. A més, el centre també disposarà d'una pàgina de *Twitter* que es vincularà amb la de *Facebook* per a fer les publicacions. Per altra banda, el centre disposarà d'un canal de *Youtube* per a penjar vídeos promocionals o vídeos resum de les activitats fetes.

El centre és conscient de la necessitat de realitzar una gestió adequada, eficaç i correcta de la reputació online. Caldrà escoltar al client, respondre les seves peticions en un termini de temps adequat i fer front a qualsevol conflicte que pogués sorgir. La comunicació amb el client ha de ser natural, propera, transparent i constant.

3.7 Estratègia de branding

L'estratègia de branding de WELLNESS DIVING CENTER ha d'anar encaminada a enfortir la seva imatge de marca i el seu nom. Els elements que conformen l'estratègia de branding són:

- **Nom de la marca:** WELLNESS DIVING CENTER, el qual transmet informació sobre les activitats de submarinisme i de benestar que el centre ofereix.
- **Logotip:** El logotip està format per un peix en verd, el mar en blau i el sol en groc. Remarca la importància pel respecte a la vida marina.

Figura 3: Logotip de WELLNESS DIVING CENTER



- **Colors corporatius:** Com s'observa al logotip, són el blau, el verd i el groc. Són colors associats a la natura, al mar i al ecologisme.

La nostra **identitat** és clara: professionalitat de tot l'equip de treballadors en els serveis oferts, màxima seguretat en totes les activitats, màxima qualitat en tots els serveis oferts, assegurar la diversió dels clients en tots els serveis oferts, sobrepassar les expectatives del consumidor, i màxim respecte pel medi ambient marí.

4 PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

El pla de recursos i operacions detalla les decisions de producció i logística, i de recursos materials i humans de WELLNESS DIVING CENTER.

4.1 Estratègia d'Operacions i Subcontractació de Processos

4.1.1 Forma Jurídica

La forma jurídica escollida per al centre de busseig és la societat de responsabilitat limitada.

WELLNESS DIVING CENTER S.L.

Com a societat limitada, serà una societat de tipus capitalista en la qual el capital, que estarà dividit en participacions socials, estarà integrat per les aportacions dels **dos socis**, els quals no respondran personalment dels deutes socials. El capital social de WELLNESS DIVING CENTER S.L. serà de 80.000€, molt per sobre del mínim de 3.000€ que estableix la llei [36].

4.1.2 Procés Operatiu

El primer que s'ha de tenir en compte és que el centre és una empresa de serveis i, per tant, el client és físicament present mentre es desenvolupa la major part de l'activitat productiva.

El procés operatiu del centre de submarinisme comença amb la preparació d'un calendari d'activitats, definint dia i hora per a cadascuna d'elles. A continuació, els clients fan recerca i reserven una activitat. Ja sigui per què el client passa per davant del local, per què ha escoltat parlar de nosaltres a coneguts, per què ens ha descobert per les xarxes socials, etc., el client

pren consciència de l'existència del centre. Per a obtenir tota la informació que necessiti i/o reservar una activitat, el client podrà preguntar físicament al local, trucar per telèfon o escriure un correu electrònic. La resposta per part del centre serà ràpida. A més, la pàgina web disposarà d'una aplicació per a la reserva online.

Un cop reservada l'activitat, es quedarà el dia convingut al centre de busseig per a començar amb l'experiència. El centre de busseig organitzarà internament els seus recursos humans per a establir en cada moment del dia qui farà què. El procés operatiu a partir d'aquest punt dependrà de l'activitat reservada pel client. L'Annex 6 mostra en detall el procés operatiu per a la realització de cadascuna de les activitats ofertes pel centre.

En tots els casos, un cop realitzada l'activitat, l'operativa continuarà amb els clients anant als vestuaris per a dutxar-se i canviar-se, per a seguidament passar per recepció per a pagar. El client podrà pagar en metàl·lic o targeta de crèdit. En cas de que s'hagi llogat material de busseig, abans de que marxi el client es comprovarà que s'hagi retornat tot. Un cop el client hagi marxat del centre, es procedirà amb la neteja del terra del local.

Per altra banda, per aconseguir la fidelitat del client, el centre li enviarà un correu agraint-li la seva participació en l'activitat i dient-li que esperem tornar-lo a veure pel centre. El centre utilitzarà també els seus comptes de *Facebook* i de *Twitter* per a publicar les fotos de les activitats realitzades, tenir contacte immediat amb els clients i poder rebre el seu *feedback*.

4.1.3 Estratègia de producció

4.1.3.1 Demanda

Segons dades del INE, el 38,4% de la societat dedica 1 hora i 46 minuts diaris a esports i activitats a l'aire lliure; i la despesa mitjana per llar en concepte d'oci, cultura i esports és de 1.594€, el que suposa el 5.7% del total de despeses (veure Annex 1.2). Cada vegada més, les persones volen provar coses noves i viure noves experiències. El busseig recreatiu ofereix a aquestes persones un nou món per a descobrir, el món subaquàtic. Hi ha un gran reclam en els últims anys per a fer batejos i/o cursos de busseig a nivell recreatiu.

Per altra banda, fer turisme s'ha convertit quasi en un imprescindible avui en dia. Durant l'any 2017, Girona va rebre un total de 3.742.108 turistes, essent 1.638.753 de nacionalitat espanyola i 2.103.355 de nacionalitat estrangera. En concret, l'Estartit atrau durant als mesos de primavera i estiu a milers de turistes nacionals i internacionals, principalment espanyols, francesos, belgues i holandesos. Una bona part d'aquest turisme, és turisme de busseig. Cada any es submergeixen a les Illes Medes uns 60.000 submarinistes [22] de tot el món.

4.1.3.2 Capacitat productiva

En el cas de WELLNESS DIVING CENTER, la capacitat productiva ve determinada per:

- L'embarcació té una capacitat per a 25 submarinistes / passatgers. Tenint present que 2-3 places aniran ocupades pel patró i els instructors del centre, només es podrà oferir servei a 22-23 submarinistes / passatgers a la vegada.
- El nombre de treballadors contractats. Si hi ha diversos instructors i divemasters al centre, es poden solapar activitats. Per exemple, mentre uns estan fent una immersió guiada, els altres poden estar impartint la part teòrica d'un curs de busseig. Si hi ha menys instructors i/o divemasters, les activitats s'hauran de planificar de manera consecutiva.

Tenint en compte que la demanda al principi no serà molt elevada per què el centre s'ha de donar a conèixer poc a poc, el que es farà es que els dos socis siguin els únics instructors / divemasters durant, al menys, el primer any de l'empresa. Així, les activitats d'aigua s'hauran de planificar de manera consecutiva: una rere de l'altre.

4.1.4 Subcontractació

La subcontractació de part de la producció és molt complexa en el cas d'empreses de serveis com WELLNESS DIVING CENTER. Les úniques activitats que el centre subcontractarà són:

- La càrrega de les ampolles d'aire a l'estació de càrrega del Port de l'Estartit.
- El manteniment i les reparacions a l'embarcació del centre.
- La inspecció de les ampolles d'aire al Centre d'Inspecció d'Ampolles d'Equips Respiratoris Autònoms per a Activitats Subaquàtiques (veure [37]).
- El servei de hosting web amb Strato [39].
- L'ús de l'aplicació de Bookeo [38] per a la programació i reserva online.
- El TPV Virtual bancari per als pagaments online.

4.1.5 Gestió de la Qualitat

Qualsevol comentari o feedback d'un client serà avaluat pels dos socis i ajudarà a seguir amb la millora contínua de les operacions del centre de busseig, el que incrementarà la satisfacció dels clients, afavorint la seva fidelització al centre.

4.2 Estratègia de Recursos Materials

4.2.1 Ubicació i Instal·lacions

WELLNESS DIVING CENTER estarà ubicat a l'Estartit. En concret, el local estarà situat al Passeig Marítim nº28, dins de la zona comercial de la població, just davant del Port i a uns 500 metres d'un pàrquing públic gratuït. L'Annex 7.1.1 mostra diversos mapes amb la situació del local del centre de busseig. El local té 60m² i el lloguer mensual serà de 700€/mes, més IVA.

Abans d'obrir el centre de submarinisme, s'hauran de realitzar obres per a condicionar el local: crear una zona de vestuaris amb dutxes d'aigua calenta i lavabo, una zona per al dessalat i assecat dels equips de busseig, una zona per a guardar els equips de lloguer, una zona amb taquilles per a guardar els equips dels clients, una aula per impartir els cursos i una recepció.

Per altra banda, el centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER disposarà d'un amarratge en lloguer en el Port de l'Estartit, es particular, a l'Espigó de Llevant, on amarrarà la seva embarcació. L'Annex 7.1.2 mostra un mapa amb la ubicació de l'amarratge. El lloguer de l'amarratge seran 5.642,72€ a l'any, IVA inclòs (veure tarifes a [30]).

4.2.2 Elements de transport

El centre de submarinisme disposarà d'una furgoneta de segona mà per al transport de clients i material de busseig. Les característiques necessàries de la furgoneta es presenten a l'Annex 7.2. El pressupost per a la compra de la furgoneta de segona mà serà de 4.000€. A més, es portarà a retolar amb el logotip del centre de busseig per 200€.

A més, el centre de busseig també disposarà d'una embarcació QUER 35, de la gamma DIVING, dissenyada per a la pràctica del submarinisme, de 9,98 metres d'eslora, amb una capacitat per a 25 submarinistes i equipada amb un motor de 310hp (veure especificacions a [31]). La compra de segona mà de la QUER 35 valdrà 50.000€.

4.2.3 Mobiliari

En el local del centre de busseig WELLNESS DIVING CENTER, hi haurà el següent mobiliari:

- Els vestuaris d'homes i dones disposaran d'un banc de fusta i penjadors. Cada banc tindrà un valor de 60€ mentre que 20 penjadors individuals tindran un valor de 39,9€.
- L'aula disposarà de 10 cadires amb pala abatible (preu de 39€ per cadira), una pissarra de retolador (preu de 40€), un escriptori (preu 70€) i una estanteria (preu de 50€).
- La zona per assecat i guardar els equips de busseig dels clients estarà equipada amb dos burros (preu de 60€ per burro) i de 10 taquilles (preu de 50€ per taquilla).
- La zona per assecat i guardar els equips de busseig de lloguer estarà equipada amb dos burros (preu de 60€ per burro).
- La zona de recepció estarà equipada amb un mostrador amb taula i calaixos (preu de 800€), i una cadira d'oficina (preu de 60).
- A més, al local hi haurà quadres de fotografies submarines preses a la zona de les Medes.

L'Annex 7.3 mostra imatges del mobiliari tipus que el centre de busseig tindrà al seu local.

4.2.4 Equip informàtic

En el local del centre de busseig, hi haurà el següent equip informàtic:

- L'aula disposarà d'un ordinador (preu 350€), un projector (preu de 300€) i una pantalla per al projector (preu 60€) per a poder visualitzar les presentacions i vídeos dels cursos.
- La zona de recepció tindrà un ordinador (preu 350€) per a planificar les activitats i fer el seguiment de les finances, i un router WI-FI que donarà cobertura d'Internet a tot el local.

Els dos ordinadors del centre disposaran del software informàtic necessari per a desenvolupar les activitats: fulles de càlcul, bases de dades, reproductors de vídeos, etc. L'Annex 7.4 mostra imatges de l'equip informàtic tipus que el centre de busseig tindrà al seu local.

4.2.5 Equip i utilitatge de Busseig

El centre de submarinisme disposarà del següent equip de busseig especialitzat:

- 40 ampolles de submarinisme d'acer: 15 ampolles de 15L (preu de 200€ cadascuna), 20 ampolles de 12L (preu de 180€ cadascuna) i 5 ampolles de 10L (preu de 150€ cadascuna).
- 20 neoprens de talles varies (preu de 600€ el lot de 10 unitats).
- 20 parells d'aletes de talles varies (preu de 200€ el lot de 10 unitats).
- 20 parells d'escarpins de talles varies (preu de 150€ el lot de 10 unitats).
- 20 jackets de talles varies (preu de 1000€ el lot de 10 unitats).
- 20 màscares amb el vidre temperat i tub de snòrkel (preu de 200€ el lot de 10 unitats).
- 20 reguladors (preu de 1500€ el lot de 10 unitats).
- 20 cinturons de ploms (preu de 80€ el lot de 10 unitats).
- 200kg de ploms repartits entre pastilles de 2kg i 1kg (preu de 700€ en total).
- Kit de primers auxilis (preu de 20€).
- Ampolla d'oxigen (preu de 200€).

A més, el centre disposarà d'un kit d'eines (claus fixes, claus Allen, etc.) per a poder realitzar petites reparacions i el manteniment dels equips (preu de 50€). L'Annex 7.5 mostra imatges de l'equip i utilitatge de busseig tipus que el centre de busseig tindrà al seu local.

4.2.6 Subministraments

El centre de submarinisme haurà de contractar a tercers els següents serveis:

- Assegurança de responsabilitat civil i d'accidents: El centre haurà de tenir coberta la responsabilitat imputable directa, solidàriament o subsidiàriament, davant els submarinistes usuaris del centre d'immersió o d'altres persones, per danys corporals i perjudicis econòmics ocasionats per l'activitat del centre. La quantitat mínima a cobrir serà de 600.000€ (veure [3]).
- Assegurança de la furgoneta.
- Assegurança de continent i contingut del local.
- Manteniment i reparacions del vaixell.
- Benzina sense plom 95 per a la furgoneta i gasoil per a l'embarcació.
- Servei de *hosting* web de Strato [39].
- Ús de l'aplicació de Bookeo [38] per a la programació i reserva online.
- Servei de TPV Virtual per a cobrar de forma segura als nostres clients a través de la xarxa.
- Servei de telefonia i Internet.
- Subministrament de llum i aigua.
- Manteniment i inspecció de les ampolles de submarinisme.
- Servei a l'estació de càrrega del Port de l'Estartit per omplir les ampolles amb aire i/o nitrox.

4.3 Pla Logístic

4.3.1 Compres i aprovisionaments

Encara que el centre WELLNESS DIVING CENTER és una empresa de serveis, aquest haurà de realitzar unes compres i aprovisionaments necessaris per a poder oferir el servei al client:

- **Material de submarinisme i snòrkel.** Per a començar l'activitat com a centre de busseig i quan el material ja no estigui en bones condicions, el centre haurà de comprar material especialitzat per a poder realitzar les activitats: reguladors, jackets, neoprens, aletes, etc.
- **Material d'oficina:** paper, bolígrafs, retoladors de pissarra, tinta d'impresora, etc.
- **Material de neteja de l'equip de submarinisme:** Sabons per a neoprens, productes per extreure els olors, etc.
- **Material per a la revisió i manteniment dels equips de busseig:** Tòriques, boquilles de reguladors, pegats de neoprè, tires per a màscares i aletes, cola de neoprè, etc.

4.3.2 Producció

Tot el procés productiu i l'estratègia de producció i subcontractació ja s'ha tractat anteriorment a les seccions 4.1.2, 4.1.3 i 4.1.4. Afegir que els productes a emmagatzemar seran molt pocs i s'utilitzarà un armari per aquesta finalitat. En aquest armari es guardarà els aprovisionaments de material d'oficina, de neteja d'equips de busseig i per a la revisió i manteniment dels equips. Com el material emmagatzemat no forma part del camí crític per a donar servei als clients i els productes emmagatzemats seran molt pocs, no caldrà un control d'inventaris exhaustiu ni un programa informàtic de gestió d'inventaris. Simplement, quan estigui a punt d'acabar-se algun producte o ja s'hagi acabat, o es necessiti una peça concreta per a fer una reparació d'un equip de busseig, es farà la comanda al proveïdor.

4.3.3 Distribució

Com el centre WELLNESS DIVING CENTER és una empresa de serveis, la distribució consistirà en fer arribar al client informació sobre l'empresa i les activitats que ofereix. Amb aquest propòsit, els canals de comunicació que utilitzarà el centre de submarinisme seran: comunicació directa al local físic, telèfon fixe i/o mòbil, pàgina web, pàgina de *Facebook*, compte de *Twitter*, compte de *Youtube*, correu electrònic, *email marketing* i boca-orella. Per a una explicació més detallada dels canals de comunicació, veure seccions 3.5.3 i 3.5.4.

4.4 Planificació Temporal

Des de que vam decidir començar amb el projecte el 21/02/2018 fins que obrim les portes del centre de submarinisme passarà aproximadament un any. La **planificació temporal** de les activitats serà la següent. En **verd** es mostra les activitats realitzades fins al moment.

Figura 4: Planificació temporal de WELLNESS DIVING CENTER

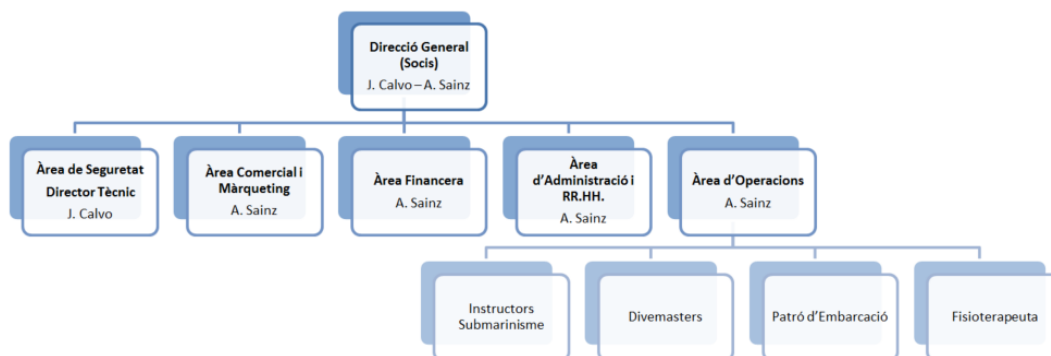
<p>9-12 mesos abans de la posada en marxa del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar un pla de negoci: incloent els plans de màrqueting, de recursos i financer. ▪ Buscar un espai on poder muntar el centre de submarinisme. ▪ Buscar un vaixell per a poder fer les sortides de busseig. ▪ Escollir el nom del negoci i registrar el nom. ▪ Decidir amb quina certificadora de busseig afiliar-se (PADI, SSI, ACUC). ▪ Visitar assessors per a què el negoci compleixi amb tota la normativa existent. ▪ Visitar bancs i altres recursos financers. ▪ Obtenir permisos (ciutat, estat, indústria). ▪ Acudir al Saló de la Immersió de Cornellà (Espanya) i al Saló de la plongée a Paris (França) per a tenir una idea sobre la indústria del busseig, localitzar proveïdors, etc.
<p>6-9 mesos abans de la posada en marxa del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Firmar el lloguer del local. ▪ Firmar un contracte amb el port per a tenir un amaratge pel vaixell. ▪ Seleccionar un contractista per a fer millores al local. ▪ Determinar el disseny i la configuració del centre de busseig. ▪ Contactar amb el representant de fabricants d'articles de busseig i encarregar els equips necessaris. ▪ Formalitzar les assegurances de l'empresa.
<p>4-6 mesos abans de la posada en marxa del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decidir la forma jurídica de l'organització del negoci i omplir la documentació. ▪ Preparar la publicitat. ▪ Encarregar els articles per al negoci: rebuts, sistemes de pagament, etc. ▪ Encarregar els cartells del centre. ▪ Desenvolupar una pàgina web, un grup de Facebook, un compte de Twitter i un canal de Youtube.
<p>0-4 mesos abans de la posada en marxa del centre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar-se de presentar les sol·licituds del negoci i que es compleixen els permisos. ▪ Obrir les comptes bancàries. ▪ Organitzar la instal·lació telefònica. ▪ Fer publicitat per a l'obertura del centre. ▪ Iniciar un procés de selecció del nou personal. ▪ Preparar les descripcions de les tasques dels treballadors. ▪ Obtenir els impresos de les nòmines de les autoritats tributàries. ▪ Repassar els requisits tributaris. ▪ Organitzar el servei de neteja entre els mateixos treballadors. ▪ Determinar l'horari laboral. ▪ Determinar el pla de preus. ▪ Dissenyar la vestimenta dels treballadors. ▪ Iniciar l'ambientació del centre de busseig. ▪ Contractar i entrenar al personal. ▪ Desplegar l'estratègia de màrqueting. ▪ Planificar la inauguració.

4.5 Disseny Organitzatiu

4.5.1 Organigrama

La Figura 5 mostra l'organigrama del centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER:

Figura 5: Organigrama de WELLNESS DIVING CENTER



4.5.2 Descripció i funcions dels llocs de treball

Els diferents llocs de treball que hi haurà a WELLNESS DIVING CENTER són:

- **Direcció General:** La direcció general serà compartida entre els dos socis fundadors, els quals s'encarregaran de la gestió integral del negoci i del dia a dia.



El Jordi Calvo és Instructor d'Open Water per ACUC, SSI i PSS, Instructor de Busseig amb Tratge Sec, de Busseig amb Aire Enriquit (NITROX), de Flotabilitat Perfecte, d'Ecologia Marina i de Bussejadors de Rescat. Té tant els títols de busseig professional com l'assegurança d'instructor en actiu.



L'Ana Sainz és Divemaster per la certificadora PADI. Té tant el títol de busseig professional com l'assegurança en actiu.

- **Cap d'Àrea de Seguretat - Director tècnic:** D'acord amb el Decret 54/2000, de 26 de Gener, tot centre d'immersió comptarà amb un director tècnic que estarà en possessió de la qualificació d'instructor de busseig [3]. A WELLNESS DIVING CENTER, el soci fundador Jordi Calvo desenvoluparà l'activitat de **director tècnic**. Les seves funcions seran:
 - Vetllar pel compliment de la normativa de seguretat vigent en matèria de busseig.
 - Preparar i activar els plans d'emergència i d'evacuació necessaris en cas d'accident.
 - Administrar els primers auxilis als accidentats fins a rebre atenció del personal sanitari.
 - Revisar i controlar el bon estat de tots els equips i material del centre, especialment: embarcacions, equips de busseig, equips de comunicacions i primers auxilis.
 - Impedir la immersió a aquelles persones que els pugui ésser perillosa.
- **Cap d'Àrea Comercial i Màrqueting:** La sòcia fundadora Ana Sainz serà la responsable de vendes i de màrqueting del centre de busseig. S'encarregarà de fixar uns objectius de vendes i avaluar els resultats en front dels objectius, i d'implementar el pla de màrqueting.
- **Cap d'Àrea Financera:** La sòcia fundadora Ana Sainz serà la responsable financera del centre de busseig. S'encarregarà de controlar els costos i ingressos del centre de submarinisme, de realitzar els comptes anuals, de gestionar la liquiditat del centre i d'aconseguir finançament bancari si és necessari.
- **Cap d'Àrea d'Administració i Recursos Humans:** La sòcia fundadora Ana Sainz serà la responsable administrativa i de recursos humans del centre. S'encarregarà del reclutament i entrenament del personal, del processament de nòmines i de la redacció de contractes.

- **Cap d'Àrea d'Operacions:** La sòcia fundadora Ana Sainz serà la responsable d'operacions del centre. S'encarregarà de planificar les activitats que ofereix el centre a diari coneixent els recursos materials i humans disponibles, i de planificar la feina diària dels treballadors. A més, serà l'encarregada d'atendre els clients en el moment inicial.

Tots els treballadors del centre formaran part de l'àrea d'operacions. La plantilla estarà formada per persones joves, actives i grans amants de l'esport i del mar, que contin amb un gran esperit aventurer i habilitats socials.

La plantilla inicial de WELLNESS DIVING CENTER estarà composta per:

- **Instructors de submarinisme:** Seran els professionals del submarinisme encarregats de la impartició de cursos de busseig incloent batejos de submarinisme, i de fer guiatges a les immersions i a les excursions de snòrkel.
- **Divemasters:** Seran els professionals del submarinisme encarregats de fer batejos de submarinisme, i guiatges a les immersions i a les excursions de snòrkel. A més, s'encarregaran de fer les revisions dels equips de submarinisme.
- **Patró d'embarcacions:** El patró serà l'encarregat de portar el vaixell. S'assegurarà abans de cada sortida del bon funcionament de l'equip de comunicacions de l'embarcació i que el kit de primers auxilis incloent l'ampolla d'oxigen està disponible.
- **Fisioterapeuta:** El fisioterapeuta serà l'encarregat d'impartir les classes de wellness. Tindrà coneixements de ioga i pilates.

4.6 Estratègia de Recursos Humans

4.6.1 Selecció i Captació de Talent

Per a estimar el nombre de treballadors necessaris en l'inici del projecte, hem de tenir en compte que l'embarcació té una capacitat per a 25 submarinistes / passatgers, i que el centre ha de tenir capacitat per atendre'ls a tots. Durant una sortida de submarinisme és quan més concentració de clients en el mateix espai i temps tindrà el centre.

Tenint en compte que en un principi l'embarcació no s'omplirà del tot, que el local físic es tancarà mentre sortim amb el vaixell, i que part de les places del vaixell les ocuparà la plantilla del centre, s'estima que es necessitaran **4 treballadors** durant el primer any:

- El instructor de submarinisme i soci Jordi Calvo.
- La divemaster i sòcia Ana Sainz.
- Un patró d'embarcacions.
- Un fisioterapeuta amb coneixements de ioga i pilates.

Per a contractar al patró i el fisioterapeuta, el centre publicarà anuncis uns quatre mesos abans de la inauguració per a trobar el personal desitjat abans de la inauguració del centre de submarinisme. La publicació de l'anunci es farà a través de la web especialitzada d'Infojobs [32] i també s'utilitzarà el "boca a boca".

El procés de selecció tindrà les següent etapes: 1. Recepció dels Currículums Vitae (CV) dels candidats; 2. Avaluació i comparació dels CV rebuts; 3. Entrevista personal dels candidats amb millor CV per avaluar l'adequació del candidat a la feina; 4. Selecció final dels treballadors que ocuparan les vacants segons la seva formació, experiència i capacitat comunicativa.

Segons l'evolució del negoci, per al següent any i conseqüents es plantejarà si és necessària la contractació d'un altre instructor de submarinisme o divemaster.

4.6.2 Avaluació de l'Acompliment

WELLNESS DIVING CENTER utilitzarà un **mix del mètode obert i del mètode de l'incident** per a l'avaluació de l'acompliment dels seus treballadors. Els directors generals del centre de submarinisme avaluaran els treballadors destacant els seus punts forts i punts febles, però sense cenyir-se a uns criteris prefixats. A més, destacaran actuacions remarcables (positives)

del treballador per a què es conscienciïn de que és el que l'empresa espera d'ells, així com actuacions accidentades (negatives) que el centre espera que no es repeteixin perquè, en certs casos, pot estar en joc la seguretat tant dels clients com del treballador.

Amb l'avaluació de l'acompliment, el centre busca orientar i motivar els seus treballadors, identificar necessitats de formació, mesurar el rendiment dels treballadors i donar-los feedback, identificar casos de rendiment no satisfactori i establir plans de millora, comprovar l'adequació de la persona al seu lloc de treball i millorar la comunicació organitzativa.

4.6.3 Retribucions i Costos Laborals

Tots els treballadors tindran un **sou fixe** d'acord a les retribucions habituals al sector. Tindran unes condicions econòmiques justes i equitatives. Els socis Jordi Calvo i Ana Sainz cobraran exclusivament el sou corresponent a directors generals, el qual serà de 25.000€ bruts a l'any. El patró d'embarcacions cobrarà 20.000€ bruts a l'any i el fisioterapeuta, 18.000€ bruts a l'any. Aquests sous estaran formats per un salari base i uns complements salarials.

El centre de busseig tindrà un CNAE 2009 de 9319 "Altres activitats esportives" [34], i tots els seus treballadors s'acolliran al **conveni col·lectiu estatal d'instal·lacions esportives i gimnasos** [33]. L'Annex 8 mostra els salaris base del personal d'acord a aquest conveni.

Per a determinar el cost laboral que suposa cada treballador per a l'empresa, s'haurà d'afegir als salaris les cotitzacions a la Seguretat Social per l'any 2018 (veure [35]) per Fons de Garantia (0,20%), Formació Professional (0,60%), cobertura per desocupació (5,50%) i contingències comuns (23,6%).

Per altra banda, els treballadors gaudiran de 23 dies laborables de vacances a l'any, segons estableix el conveni col·lectiu [33].

4.6.4 Estil Directiu

Els directius de WELLNESS DIVING CENTER utilitzaran un **estil imitatiu**: els directius dirigiran i s'implicaran a la feina donant exemple als seus treballadors.

5 PLA FINANCER

El pla financer suposa la culminació i plasmació en xifres del projecte de negoci. De fet, és la prova de foc de la nostra idea de negoci, doncs demostra numèricament la seva viabilitat.

5.1 Estratègia Financera

5.1.1 Objectius Financers

L'objectiu financer general de WELLNESS DIVING CENTER serà la **consecució del màxim valor de l'empresa per als socis**.

En els primers anys de vida, els objectius financers del centre seran els següents:

- **Retorn de la inversió:** Obtenir una rendibilitat per la inversió humana, material i financera realitzada en la posada en marxa del negoci.
- **Reduir la dependència del finançament aliè** en l'estructura patrimonial de l'empresa, fent que la majoria de millores (renovació dels equips de busseig, etc.) es facin amb fons propis.

A llarg termini, l'objectiu financer de WELLNESS DIVING CENTER serà el de **sostenibilitat**, és a dir, el de crear valor econòmic en el temps.

5.1.2 Obtenció i Captació de Recursos

Per a saber quins són els recursos financers inicials necessaris i saber quines són les millors vies per les quals podem obtenir aquests recursos, en primer lloc hem de saber quines són les

inversions que calen per a la obertura de WELLNESS DIVING CENTER. L'Annex 9 mostra les inversions en immobilitzat intangible i tangible, i les inversions immobiliàries necessàries durant els primers tres anys de vida del centre. S'observa que a l'any 2019, les inversions necessàries són de 70.952,99€, a l'any 2020 de 1.050,30€ i a l'any 2021 de 450,30€.

Per a cobrir la inversió inicial i les despeses necessàries per a poder posar en marxa el centre de submarinisme, WELLNESS DIVING CENTER disposarà de fons propis i aliens. En referència als fons propis, cadascun dels socis fundadors aportarà 40.000€ per a poder comptar amb liquiditat suficient per a cobrir les despeses i imprevistos en el curt termini. En quant als recursos financers aliens, el centre sol·licitarà a l'institut de Crèdit Oficial un préstec ICO Empreses i Emprendadors de 26,852€ a un termini de 10 anys amb un 4,3% TAE.

5.1.3 Planificació de Tresoreria

La planificació de la tresoreria ha de ser adequada per a comptar amb la suficient liquiditat per a cobrir els cobraments i pagaments a curt i mitjà termini en què incorri l'empresa.

En relació a la política de cobraments, el centre cobrarà als seus clients el mateix dia en què es realitzi l'activitat. Els clients podran fer el pagament al local físic del centre de busseig mitjançant efectiu o amb targeta de dèbit/crèdit. Per a les reserves fetes a través de la pàgina web, el centre ofereix també la possibilitat de pagar en el moment de la reserva mitjançant una passarel·la de pagament virtual (TPV Virtual Bancari) o a través d'una transferència bancària.

En relació a la política de pagaments:

- Es farà **al comptat**, el pagaments dels aprovisionaments (despeses en benzina); dels altres aprovisionaments (despeses en material d'oficina, en material de neteja, i en material per a revisions i manteniment dels equips); del treball realitzat per tercers (servei de l'estació de càrrega del Port de l'Estartit per omplir les ampolles de submarinisme amb aire i/o nitrox); del lloguer del local i de l'amarratge al Port de l'Estartit; de les assegurances (assegurança de responsabilitat civil i d'accidents, assegurança de la furgoneta i assegurança del local); dels serveis bancaris (TPV Virtual bancari); dels subministraments (llum, aigua, Internet i telefonia); de les altres despeses (hosting web amb Strato [39] i l'ús de l'aplicació de Bookeo [38] per a la programació i reserva online); i de les nòmines dels treballadors.
- Es farà **a 30 dies**, el pagament de la Seguretat Social per part de l'Empresa, i del manteniment de l'embarcació QUER i de les inspeccions de les ampolles de busseig.

5.1.4 Política de Finançament a Curt i Llarg Termini

Per a cobrir la inversió inicial i les despeses necessàries per a poder posar en marxa el centre de submarinisme, WELLNESS DIVING CENTER disposarà del següent finançament:

- **Fons Propis:** Cadascun dels socis fundadors aportarà 40.000€, el que fa un capital total de 80.000€, per a poder comptar amb liquiditat suficient per a cobrir les despeses i imprevistos en el curt termini.
- **Deute a Llarg termini:** El centre sol·licitarà a l'institut de Crèdit Oficial un préstec ICO Empreses i Emprendadors de 26,852€ a un termini de 10 anys amb un 4,3% TAE.

Ambdues formes de finançament permetran a l'empresa complir amb les seves obligacions fins que creixi suficient la seva activitat econòmica.

5.1.5 Política de Remuneració del Capital

La política de remuneració del capital de WELLNESS DIVING CENTER serà la següent:

- Si el resultat de l'exercici comptable és **negatiu**, s'abonarà al Compte de Pèrdues i Guanyos amb càrrec a Resultats negatius d'anys anteriors que figurarà en el Passiu del Balanç de Situació minorant els recursos propis.
- Si el resultat de l'exercici comptable és **positiu**, la repartició del beneficis es farà de la següent manera:

- **Compensació Resultats negatius d'anys anteriors:** En cas d'arrastrar pèrdues d'exercicis anteriors, primer haurà que compensar-les.
- **Reserva legal:** Un cop compensades les pèrdues d'exercicis anteriors, el 10% del benefici de l'exercici es destinarà a la reserva d'imperatiu legal fins que aquesta arribi al 20% del capital social (és a dir, 16.000€).
- **Repartiment de beneficis entre els socis:** Un cop compensades les pèrdues d'exercicis anteriors i dotada la reserva legal, els dos socis de WELLNESS DIVING CENTER es repartiran la resta dels beneficis al 50% cadascun.

5.2 Escenaris de Mercat

5.2.1 Escenari Previsible

5.2.1.1 Definició de l'Escenari

A la fulla de "Previsió Ingressos – Despeses" del pla econòmic financer de l'Annex 11.1 es troba una previsió detallada de tots els ingressos i despeses del centre en l'escenari previsible. En resum, l'escenari previsible es caracteritza pels següents ingressos i despeses:

- **VOLUM DE VENDES:** El volum de vendes de cadascuna de les activitats serà:
 - **Sortides de submarinisme:** Cada any es submergeixen a les Illes Medes uns 60.000 submarinistes [22]. Si aquests 60.000 submarinistes es reparteixen uniformement entre els 15 centres de submarinisme de l'Estartit, tindriem un total de 4.000 sortides a l'any. No obstant, el primer any el centre encara no serà conegut ni tindrà clientela fidel. Per tant, considerarem només un total de 3.000 sortides a l'any 2019, concentrant-se majoritàriament entre els mesos d'Abril i Setembre. Per als següents anys, estimarem un increment del 5%.
 - **Sortides de Snòrkel:** En l'escenari previsible considerarem un total de 300 sortides de snòrkel a l'any 2019, les quals es concentraran entre els mesos d'Abril i Setembre. Per als següents anys, considerarem un increment del 5%.
 - **Cursos de Submarinisme:** Considerarem un total de 150 cursos de submarinisme a l'any 2019, els quals es concentraran en major part entre els mesos d'Abril i Setembre. Per als següents anys, considerarem un increment del 5%.
 - **Batejos de Submarinisme:** Considerarem un total de 300 batejos de submarinisme a l'any 2019, els quals es concentraran en major part entre els mesos d'Abril i Setembre. Per als següents anys, considerarem un increment de les vendes del 5%.
 - **Cursos de loga / Pilates:** En l'escenari previsible considerarem un total de 300 cursos de wellness a l'any 2019, els quals es concentraran en major part entre els mesos d'Abril i Setembre. Per als següents anys, considerarem un increment del 5%.
- **PREU DE VENDES:** Els preus amb IVA que s'estipulen per al primer any (any 2019) són els que es mostren a l'Annex 5.4.2. Per als següents anys, s'incrementaran d'acord amb l'IPC. El IPC Anual a Març 2018 és del 1,2%.

La Taula 2 mostra un resum de la previsió de vendes de WELLNESS DIVING CENTER durant els tres primers anys de vida del negoci i de l'ingrés mitjà que rebrà el centre per cada activitat. Cal destacar que els preus apareixen sense IVA. L'Annex 10.1 inclou l'estimació de l'ingrés mitjà per vendes de cada activitat oferta pel centre.

Taula 2: Previsió de Vendes (*Preus sense IVA*) – Escenari Previsible

Vendes		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Sortides de Submarinisme	Unitats	20	30	60	140	200	400	780	780	400	140	30	20	3150	3307,5
	Preu (€/unitat)	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	35,9	36,6	37,3
Sortides de Snòrkel	Unitats	0	0	0	10	20	30	100	100	40	0	0	0	315	331
	Preu (€/unitat)	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	19,8	20,2	20,6

Vendes		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Cursos de Submarinisme	Unitats	0	3	3	5	10	25	40	40	15	5	3	1	157,5	165
	Preu (€/unitat)	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	262,7	267,9	273,3
Batejos de Submarinisme	Unitats	2	2	2	5	15	50	80	80	50	10	2	2	315	331
	Preu (€/unitat)	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	50	51
Cursos de loga / Pilates	Unitats	5	5	15	15	20	40	70	80	30	10	5	5	315	331
	Preu (€/unitat)	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	15,8	16,1	16,4

- **APROVISIONAMENTS:** El centre necessitarà omplir els dipòsits tant del vaixell com de la furgoneta de benzina per a poder desenvolupar la seva activitat. Actualment, la benzina sense plom 95 té un cost de 1,3€/litre (IVA inclòs), mentre que el gasoil té un cost de 1,2€/litre (IVA inclòs). Els preus s'incrementaran d'acord amb l'IPC. La Taula 3 mostra un resum de la previsió d'aprovisionaments del centre durant els tres primers anys de vida del negoci. L'Annex 10.2 inclou l'estimació de la previsió dels aprovisionaments del centre.

Taula 3: Previsió Aprovisionaments de WELLNESS DIVING CENTER (Preu sense IVA)

Aprovisionaments		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Benzina Quer 35	Unitats (litres)	400	400	400	1600	1600	1600	1600	1600	1600	400	400	400	12000	12000
	Preu (€/litre)	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,05	1,07
Benzina Furgoneta	Unitats (litres)	16,7	16,7	16,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	16,7	16,7	16,7	500	500
	Preu (€/litre)	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,97	0,99

- **ALTRES APROVISIONAMENTS:** En altres aprovisionaments, el centre comptabilitzarà:
 - **Material d'oficina.** S'estima una despesa mensual de 50€ (amb IVA) a l'any 2019.
 - **Material de neteja de l'equip de busseig i el local.** S'estima una despesa mensual de 50€ (amb IVA) a l'any 2019.
 - **Material per a la revisió i manteniment dels equips de busseig.** S'estima una despesa mensual de 100€ (amb IVA) a l'any 2019.

Per als següents anys, s'incrementaran les despeses d'acord amb l'IPC. La Taula 4 mostra un resum de la previsió d'altres aprovisionaments durant els tres primers anys del negoci.

Taula 4: Previsió d'Altres Aprovisionaments de WELLNESS DIVING CENTER (Preu sense IVA)

Altres Aprovisionaments		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Material d'Oficina	Preu (€)	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	483,5	493,2
Material Neteja	Preu (€)	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	39,5	483,5	493,2
Material Revisions	Preu (€)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	967	986,3
TOTAL	Preu (€)	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	1.933,9	1972,6

- **TREBALLS REALITZATS PER TERCERS:** El servei de l'estació de càrrega del Port de l'Estartit per omplir les ampolles de submarinisme amb aire i/o nitrox tindrà un cost de 1.000€ + IVA al mes. Sense ampolles plenes d'aire no es pot bussejar.
- **DESPESES DE PERSONAL:** Els socis Jordi Calvo i Ana Sainz cobraran el sou de directors generals, el qual serà de 25.000€ bruts a l'any. El patró d'embarcacions cobrarà 20.000€ bruts a l'any i el fisioterapeuta, 18.000€ bruts a l'any. La Taula 5 mostra les retribucions al personal en concepte de sous i de quotes a la Seguretat Social a càrrec de l'empresa. L'estimació de les despeses de personal es presenta a l'Annex 10.3.

Taula 5: Despeses Personal de WELLNESS DIVING CENTER

Sous i Salaris		2019												2020	2021	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Ana Sainz Crespo	Sou (€)	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	25000	25000
	Seguretat Social (€)	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	4596,9	4596,9
Jordi Calvo Callejo	Sou (€)	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	2083,3	25000	25000	
	Seguretat Social (€)	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	4596,9	4596,9	
Patró d'Embarcacions	Sou (€)	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	1666,7	20000	20000,0	
	Seguretat Social (€)	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	383,1	4596,9	4596,9	
Fisioterapeuta	Sou (€)	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000	18000	
	Seguretat Social (€)	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	340,5	4086,1	4086,1	

▪ **ALTRES DESPESES D'EXPLOTACIÓ:** En aquest apartat inclourem:

- **Lloguers:** El lloguer del local serà de 700€ al mes més IVA mentre que el lloguer de l'amarratge al Port de l'Estartit serà de 5.642,72€ a l'any, IVA inclòs. Per als següents anys, s'incrementaran els preus dels lloguers d'acord amb l'IPC.

Taula 6: Despeses en lloguers de WELLNESS DIVING CENTER

Lloguers		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Lloguer Local	Preu (€)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8568	8739,4
Lloguer Amarratge	Preu (€)	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	371,5	4546,9	4637,9
Total	Preu (€)	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	1071,5	13114,9	13377,2

- **Reparacions i Conservacions:** Cada mes de Febrer es farà el manteniment del vaixell QUER 35. Aquest manteniment s'estima que té un cost de 5.000€ més IVA.

Pel que respecte a les ampolles d'aire, aquestes s'enviaran anualment al Centre d'Inspecció d'Ampolles d'Equips Respiratoris Autònoms per a Activitats Subaquàtiques per a la seva inspecció visual i cada tres anys per a la seva inspecció periòdica. Estimarem que la inspecció visual anual és de 35€ per ampolla més IVA i la inspecció periòdica (cada 3 anys) és de 36€ per ampolla més IVA [40]. La inspecció de les ampolles d'aire a pressió es farà al mes de Febrer.

Per als següents anys, s'incrementaran els preus dels manteniments amb l'IPC.

Taula 7: Despeses en manteniments de WELLNESS DIVING CENTER

Manteniments		2019												2020	2021
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Vaixell QUER 35	Preu (€)	0	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5100	5202
Manteniment Ampolles	Preu (€)	0	1400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1428	1456,6
Total	Preu (€)	0	6400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6528	6658,6

- **Assegurances:** El centre necessitarà una **assegurança de responsabilitat civil i d'accidents**. L'assegurança de responsabilitat civil que ofereix SegurSub [41] per a centres, escoles i botigues de busseig té un límit assegurat de 3.750.000€ i inclou també la responsabilitat civil de totes les embarcacions del centre fins a 15m d'eslora. Aquesta assegurança té un cost de 500€ a l'any i s'haurà de pagar al Gener de cada any. Per altra banda, l'**assegurança de la furgoneta** s'estima que serà de 100€ a l'any i s'haurà de pagar al mes de gener de cada any. Per últim, l'**assegurança del continent i contingut del local** del centre de submarinisme s'estima que serà de 200€ a l'any i s'haurà de pagar al mes de gener de cada any.
- **Serveis Bancaris:** El TPV Virtual Bancari tindrà un cost de 244€ més IVA el primer any i inclourà, a més del suport diari, la instal·lació del servei. A partir del segon any, el cost serà de 144€ més IVA. S'haurà de pagar al mes de gener de cada any.

- **Subministres:** El subministrament de telefonia i Internet tindrà un cost de 47,4€ al mes més IVA; el subministrament d'aigua tindrà un cost de 30€ més IVA cada 3 mesos; i el subministrament de llum tindrà un cost de 70€ més IVA cada 2 mesos.
- **Altres despeses:** El servei de hosting web de Strato [39] té un cost de 1,99€/mes més IVA durant el primer any. Després, el cost és de 4,99€/mes més IVA. Per altra banda, el sistema de reserves online Bookeo [38] té un cost de 29,95€/mes més IVA.

5.2.1.2 Previsió del Compte de Resultats a Finals del Tercer Any

La fulla "Pèrdues i Guanys" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.1 mostra el compte de resultats del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari previsible. Els components més importants del compte de resultats es mostren a la Taula 8.

Taula 8: Compte de Resultats de WELLNESS DIVING CENTER – Escenari Previsible

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	2019	%	2020	%	2021	%
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	13.588,62	7,88%	24.715,02	13,39%	36.792,03	18,61%
B) RESULTAT FINANCER	-1.111,68	-0,64%	-1.015,33	-0,55%	-914,76	-0,46%
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	12.476,94	7,24%	23.699,69	12,84%	35.877,27	18,15%
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	9.357,71	5,43%	17.774,77	9,63%	26.907,95	13,61%

S'observa que l'evolució de la xifra de negocis ha estat positiva, havent-se incrementat en el període analitzat. Aquest increment es degut tant a l'increment de les vendes any rere any en un 5% com a l'increment dels preus amb el IPC. Per altra banda, el increment de les despeses es deu al increment dels preus amb el IPC. Finalment, destacar que ja el primer any de vida, el centre de busseig obté beneficis, els quals es van incrementant els anys següents. La previsió de beneficis a finals del tercer any és de 26.907,95€.

5.2.1.3 Previsió del Balanç a Finals del Tercer Any

La fulla "Balanç" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.1 mostra el balanç de situació del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari previsible. Els components principals del balanç de situació de l'escenari realista es mostren a la Taula 9.

Taula 9: Balanç de situació de WELLNESS DIVING CENTER – Escenari Previsible

BALANÇ DE SITUACIÓ	2019	%	2020	%	2021	%
ACTIU	129.915,32	100%	157.491,34	100%	171.742,53	100%
A) ACTIU NO CORRENT	66.487,26	51,18%	62.914,79	39,95%	58.689,38	34,17%
B) ACTIU CORRENT	63.428,06	48,82%	94.576,56	60,05%	113.053,15	65,83%
PATRIMONI NET I PASSIU	129.915,32	100%	157.491,34	100%	171.742,53	100%
A) PATRIMONI NET	89.357,71	68,78%	98.710,54	62,68%	109.621,20	63,83%
B) PASSIU NO CORRENT	22.362,04	17,21%	19.968,29	12,68%	17.469,56	10,17%
C) PASSIU CORRENT	18.195,57	14,01%	38.812,52	24,64%	44.651,78	26,00%

En relació a l'actiu total, observem un increment del 24,35% en els tres primers anys de vida de WELLNESS DIVING CENTER. A 31 de Desembre de 2021, el centre té un actiu total de 171.742,53€, del qual 58.689,38€ formen part de l'actiu no corrent (34,17%) i 113.053,15€ formen part de l'actiu corrent (65,83%). S'observa un increment del pes de l'actiu corrent en la massa de l'actiu degut principalment a l'increment del compte de tresoreria. L'empresa té una bona liquiditat per a fer front als pagaments a curt termini.

En relació al patrimoni net i el passiu, s'observa el gran pes del patrimoni net respecte al passiu. El patrimoni net a 31 de Desembre de 2021 de WELLNESS DIVING CENTER és de 109.621,20€ (63,83%) i el passiu total de 62.121,33€ (36,17%). D'aquest passiu total, hi ha 17.469,56€ en el passiu no corrent (10,17%) i 44.651,78€ en el passiu corrent (26,00%). El gran pes del patrimoni net indica que l'empresa es finança principalment amb fons propis.

5.2.1.4 Planificació de Tresoreria Mensual del Primer Any

La fulla "Tresoreria" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.1 mostra la tresoreria del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari previsible. La Taula 10 mostra un resum de la planificació de tresoreria mensual per al primer any de vida del centre.

Taula 10: Tresoreria de WELLNESS DIVING CENTER – Escenari Previsible

Tresoreria	Inici	2019												2019	2020	2021		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Saldo inicial	21.000															21.000	63.428,06	94.576,56
Total cobraments	21.000,00	1.082,08	2.489,57	3.962,68	8.486,96	13.607,24	29.750,00	55.033,07	55.224,25	26.619,43	8.448,72	2.489,57	1.399,92	229.553,48	286.788,84	333.795,95		
Total Pagaments	0,00	11.977,90	12.457,10	20.188,94	14.041,90	13.957,20	14.078,20	13.957,20	14.041,90	13.993,50	12.493,34	12.408,64	12.529,64	166.125,43	192.212,28	220.742,80		
Flux de Tresoreria		-10.895,82	-9.967,53	-16.226,25	-5.554,94	-349,96	15.671,80	41.075,88	41.182,36	12.625,93	-4.044,62	-9.939,07	-11.129,72	63.428,06	94.576,56	113.053,15		
Flux de Tresoreria Acumulat	21.000,00	10.104,18	116,65	-16.109,61	-21.664,54	-22.014,50	-8.342,70	34.733,18	75.915,54	88.541,47	84.496,85	74.557,78	63.428,06					

Les activitats de submarinisme són activitats estacionals que es concentren majoritàriament entre els mesos d'Abril a Setembre, tenint el seu auge els mesos de Juliol i Agost. Aquest fet queda reflectit als fluxos de tresoreria ja que s'observa que durant els primers i els finals mesos de l'any el total de pagaments supera el total de cobraments.

Per a reduir els fluxos de tresoreria negatius, el centre hauria d'intentar concentrar al màxim el pagament de les despeses a les que ha de fer front durant els mesos de Juliol i Agost. No obstant, cal destacar que el flux de tresoreria acumulat a finals del primer any és positiu de 63.428,06€, i que es va incrementant en els anys següents.

5.2.1.5 Punt Mort de l'Activitat

El **punt mort** indica el nombre d'unitats que una empresa ha de vendre per a què el benefici obtingut sigui zero. L'Annex 10.4 conté l'explicació de com calcular el punt mort.

El centre ofereix diversos serveis als seus clients i cadascun d'aquests serveis té el seu preu (veure Taula 2). Estimant un preu de venda unitari per a l'any 2019 de manera que s'obtinguin el mateix total dels ingressos previstos, s'obté un preu de venda per unitat de 42,77€/unitat.

Considerarem costos fixos les despeses de personal, les altres despeses d'explotació (lloguers del local i l'amarratge, manteniments del vaixell i les ampolles d'aire, assegurances, serveis bancaris i subministres), les despeses financeres i les amortitzacions. Els costos fixos totals a l'any 2019 pugen a 133.187,31€.

Considerarem costos variables els aprovisionaments de benzina, els altres aprovisionaments (despeses en material d'oficina, en material de neteja i en material per a revisions i manteniment dels equips de busseig) i els treballs realitzats per tercers per carregar les ampolles de submarinisme d'aire. Els costos variables per unitat són de 6,59€/unitat.

Per tant, el punt mort de l'activitat de WELLNESS DIVING CENTER és de:

$$\text{Punt Mort} = \frac{133.187,31\text{€}}{42,77\text{€/unitat} - 6,59\text{€/unitat}} = 3.681,18 \text{ unitats}$$

Així, el centre de busseig WELLNESS DIVING CENTER ha de vendre més de 3.681,18 unitats per a començar a tenir beneficis.

5.2.1.6 Ràtios

Les ràtios financeres de WELLNESS DIVING CENTER són les que figuren a la Taula 11.

Taula 11: Ràtios financeres de WELLNESS DIVING CENTER – Escenari Previsible

Ràtio	Definició	2019	2020	2021
FONS DE MANIOBRA				
Fons de maniobra	Actiu Corrent – Passiu Corrent	45.232,48	55.764,04	68.401,37
LIQUIDITAT				
Liquiditat	Actiu Corrent / Passiu Corrent	3,49	2,44	2,53
Tresoreria	(Actiu corrent - Existències) / Passiu Corrent	3,49	2,44	2,53
ENDEUTAMENT				
Endeutament	(PNC + PC) / (Patrimoni Net i Passiu)	0,31	0,37	0,36
Qualitat Deute	PNC / (PNC + PC)	0,55	0,34	0,28
RENDIBILITAT ECONÒMICA				
Rendibilitat Econòmica	(BAIL / Activo)	10,46%	15,69%	21,42%
Marge sobre vendes	(BAIL / Ventas)	7,88%	13,39%	18,61%
Rotació Actiu	(Ventas / Activo)	1,33	1,17	1,15
RENDIBILITAT FINANCERA				
Rendibilitat Financera	(BDI / Patrimoni Net)	10,47%	18,01%	24,55%
Palanquejament Financer	(Activo / ((Patrimoni Net x BAI) / BAIL))	1,09	1,20	1,18
Efecte Fiscal	(BDI / BAI)	75,00%	75,00%	75,00%
Costes del deute	(Despeses Financeres / Deute Bancari)	4,51%	4,54%	4,58%

S'observa que:

- El fons de maniobra és positiu i creixent amb el pas dels anys. Per tant, l'empresa és solvent i podrà fer front a tots els seus deutes en el curt termini.
- Les ràtios de liquiditat i de tresoreria són positives i majors que 1. Es conclou que l'empresa és solvent i podrà fer front a tots els seus deutes en el curt termini.
- La ràtio d'endeutament mostra un baix nivell d'endeutament de l'empresa.
- La societat disposa d'una estructura del seu actiu corrent que li assegura poder evitar qualsevol problema de liquiditat o solvència.
- La rendibilitat econòmica té una evolució positiva com a conseqüència tant de l'augment del marge sobre vendes com de l'augment de la rotació de l'actiu.
- La rendibilitat financera augmenta considerablement amb els anys. El palanquejament financer té un valor superior a 1 i bastant constant, ho qual es desitjable ja que estaria contribuint a incrementar la rendibilitat financera.

5.2.2 Escenari Optimista

5.2.2.1 Definició de l'Escenari

L'escenari optimista es caracteritza per un increment de les vendes d'un 10% respecte al volum de vendes de l'escenari previsible. El preu de vendes es mantindrà igual que a l'escenari previsible. I les despeses es mantindran constants respecte a l'escenari previsible. A la fulla de "Previsió Ingressos – Despeses" del pla econòmic financer de l'Annex 11.2 es troba una previsió detallada de tots els ingressos i despeses del centre a l'escenari optimista.

5.2.2.2 Previsió del Compte de Resultats a Finals del Tercer Any

La fulla "Pèrdues i Guanyos" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.2 mostra el compte de resultats del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari optimista. S'observa un creixement considerable de la xifra de negocis respecte a l'escenari previsible, el que resulta en un increment del resultat d'explotació i dels beneficis del centre. Destacar que ja el primer any de vida, el centre obté beneficis, els quals es van incrementant els anys següents. La previsió de beneficis a finals del tercer any és de 41.735,60€.

5.2.2.3 Previsió del Balanç a Finals del Tercer Any

La fulla "Balanç" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.2 mostra el balanç de situació del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari optimista.

En relació a l'actiu total, observem un increment considerable respecte a l'escenari previsible degut a l'increment de l'efectiu i altres actius líquids. A 31 de Desembre de 2021, WELLNESS DIVING CENTER té un actiu total de 198.341,62€, del qual 58.689,38€ formen part de l'actiu

no corrent (29,59%) i 139.652,24€ formen part de l'actiu corrent (70,41%). S'observa un increment del pes de l'actiu corrent en la massa de l'actiu respecte a l'escenari previsible. L'empresa té una bona liquiditat per a fer front als pagaments a curt termini.

En relació al patrimoni net i el passiu, s'observa un increment considerable del patrimoni net respecte a l'escenari previsible degut a l'augment del resultat de l'exercici. Segueix destacant el gran pes del patrimoni net respecte al passiu. El patrimoni net a 31 de Desembre de 2021 del centre és de 127.126,00€ (64,09%) i el passiu total de 71.215,62€ (35,91%). El gran pes del patrimoni net indica que l'empresa es finança principalment amb fons propis.

5.2.2.4 Planificació de Tresoreria Mensual del Primer Any

La fulla "Tresoreria" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.2 mostra la planificació de tresoreria del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari optimista.

En l'escenari optimista comença a haver fluxos de tresoreria positius al mes de Maig de 2019, mentre que en l'escenari previsible no hi havia fluxos positius fins el Juny de 2019. Això és degut a l'increment de les vendes.

Cal destacar que el flux de tresoreria acumulat a finals del primer any és positiu de 84.283,41€, i que es va incrementant en els anys següents. El flux de tresoreria acumulat a finals del primer any 2019 en l'escenari optimista (84.283,41€) és bastant més gran que l'acumulat a l'escenari previsible (63.428,06€).

5.2.2.5 Punt Mort de l'Activitat

El **punt mort** indica el nombre d'unitats que una empresa ha de vendre per a què el benefici obtingut sigui zero. L'Annex 10.4 conté l'explicació de com calcular el punt mort.

Essent a l'any 2019:

Preu de Venda per Unitat = 42,77€/unitat

Costos Fixos = 133.187,31€

Costos variables per Unitat = 5,99€/unitat

En l'escenari optimista, el punt mort de l'activitat de WELLNESS DIVING CENTER és:

$$\text{Punt Mort} = \frac{133.187,31\text{€}}{42,77\text{€/unitat} - 5,99\text{€/unitat}} = 3.621,21 \text{ unitats}$$

Així, el centre de busseig WELLNESS DIVING CENTER ha de vendre més de 3.621,21 unitats per a començar a tenir beneficis. Observem que en l'escenari optimista, el centre de busseig ha de vendre menys unitats que en l'escenari previsible per a començar a obtenir beneficis.

5.2.2.6 Ràtios

La fulla "Ràtios" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.2 mostra les ràtios financeres del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari optimista. S'observa que:

- El fons de maniobra que s'obté per a l'escenari optimista és considerablement major a l'obtingut en l'escenari previsible degut a l'increment de l'efectiu i altres actius líquids.
- Les ràtios de liquiditat i de tresoreria són positives i majors que 1. Es conclou que l'empresa és solvent i podrà fer front a tots els seus deutes en el curt termini.
- La ràtio d'endeutament mostra un baix nivell d'endeutament de l'empresa.
- La rendibilitat econòmica és considerablement més gran que l'obtinguda en l'escenari previsible degut al considerable augment del marge sobre vendes. El marge sobre vendes millora significativament degut a l'increment dels ingressos.
- La rendibilitat financera és considerablement més gran que l'obtinguda en l'escenari previsible degut a l'increment de la rendibilitat econòmica.

5.2.3 Escenari Pessimista

5.2.3.1 Definició de l'Escenari

L'escenari pessimista es caracteritza per una reducció de les vendes d'un 10% respecte al volum de vendes de l'escenari previsible. El preu de vendes es mantindrà igual que a l'escenari previsible. I les despeses es mantindran constants respecte a l'escenari previsible. A la fulla de "Previsió Ingressos – Despeses" del pla econòmic financer de l'Annex 11.3 es troba una previsió detallada de tots els ingressos i despeses del centre a l'escenari pessimista.

5.2.3.2 Previsió del Compte de Resultats a Finals del Tercer Any

La fulla "Pèrdues i Guanys" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.3 mostra el compte de resultats del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari pessimista.

A diferència de l'escenari previsible, en l'escenari pessimista el primer any no s'obtenen beneficis. És a dir, s'obté un resultat de l'exercici de 2019 negatiu. Això es degut a una considerable reducció del import net de la xifra de negocis. Els dos anys següents sí que s'obtenen beneficis, tot i que molt menors als obtinguts en l'escenari previsible. La previsió de beneficis a finals del tercer any és de 12.080,30€.

A final de l'exercici de l'any 2020, el primer que haurem de fer és compensar el resultat de l'exercici negatiu de l'any anterior amb els beneficis obtinguts. La resta de beneficis es destinarà a la reserva legal.

5.2.3.3 Previsió del Balanç a Finals del Tercer Any

La fulla "Balanç" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.3 mostra el balanç de situació del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari pessimista.

En relació a l'actiu total, observem un decrement considerable respecte a l'escenari previsible degut a la reducció de l'efectiu i altres actius líquids. A 31 de Desembre de 2021, WELLNESS DIVING CENTER té un actiu total de 145.468,27€, del qual 58.689,38€ formen part de l'actiu no corrent (40,35%) i 86.778,89€ formen part de l'actiu corrent (59,65%). S'observa una reducció del pes de l'actiu corrent en la massa de l'actiu respecte a l'escenari previsible. L'empresa té una bona liquiditat per a fer front als pagaments a curt termini.

En relació al patrimoni net i el passiu, s'observa una reducció considerable del patrimoni net respecte a l'escenari previsible degut a la reducció del resultat de l'exercici (de fet, el primer any s'obtenen pèrdues en l'escenari pessimista). Segueix destacant el gran pes del patrimoni net respecte al passiu. El patrimoni net a 31 de Desembre de 2021 del centre és de 92.441,23€ (63,55%) i el passiu total de 53.027,04€ (36,45%). El gran pes del patrimoni net indica que l'empresa es finança principalment amb fons propis.

5.2.3.4 Planificació de Tresoreria Mensual del Primer Any

La fulla "Tresoreria" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.3 mostra la planificació de tresoreria del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari pessimista. En l'escenari pessimista, els fluxos de tresoreria són menors respecte a l'escenari previsible degut a la reducció de les vendes. No obstant, cal destacar que el flux de tresoreria acumulat a finals del primer any és positiu de 42.572,71€, i que es va incrementant en els anys següents. El flux de tresoreria acumulat a finals del primer any 2019 en l'escenari pessimista (42.572,71€) és bastant més reduït que l'acumulat a l'escenari previsible (63.428,06€).

5.2.3.5 Punt Mort de l'Activitat

El **punt mort** indica el nombre d'unitats que una empresa ha de vendre per a què el benefici obtingut sigui zero. L'Annex 10.4 conté l'explicació de com calcular el punt mort.

Essent a l'any 2019:

Preu de Venda per Unitat = 42,77€/unitat

Costos Fixos = 133.187,31€

Costos variables per Unitat = 7,32€/unitat

En l'escenari pessimista, el punt mort de l'activitat del centre és de:

$$\text{Punt Mort} = \frac{133.187,31\text{€}}{42,77\text{€/unitat} - 7,32\text{€/unitat}} = 3.757,24 \text{ unitats}$$

Així, el centre de busseig WELLNESS DIVING CENTER ha de vendre més de 3.757,24 unitats per a començar a tenir beneficis. Observem que en l'escenari pessimista, el centre de busseig ha de vendre més unitats que en l'escenari previsible per a començar a obtenir beneficis.

5.2.3.6 Ràtios

La fulla "Ràtios" del pla econòmic – financer de l'Annex 11.3 mostra les ràtios financeres del centre pels tres primers anys de vida del negoci en l'escenari pessimista. S'observa que:

- El fons de maniobra que s'obté per a l'escenari pessimista és considerablement menor a l'obtingut en l'escenari previsible degut a la reducció de l'efectiu i altres actius líquids.
- Les ràtios de liquiditat i de tresoreria són positives i majors que 1. Es conclou que l'empresa és solvent i podrà fer front a tots els seus deutes en el curt termini.
- La ràtio d'endeutament mostra un baix nivell d'endeutament de l'empresa.
- La rendibilitat econòmica és negativa el primer any 2019 degut al resultat negatiu de l'exercici per aquest període. A partir del segon any, la rendibilitat econòmica ja és positiva i amb una evolució creixent. El marge sobre vendes obtingut en l'escenari pessimista és menor que l'obtingut en l'escenari previsible degut a la reducció del volum de vendes.
- La rendibilitat financera és negativa el primer any 2019 degut a que la rendibilitat econòmica és negativa. A partir del segon any, la rendibilitat financera ja és positiva i amb una evolució creixent. El palanquejament financer té un valor superior a 1, ho qual es desitjable ja que estaria contribuint a incrementar la rendibilitat financera.

CONCLUSIONS

Aquest projecte ha consistit en l'elaboració d'un pla d'empresa per analitzar la viabilitat del centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER localitzat a l'Estartit, població que posseeix just davant de la seva costa la reserva natural protegida de les Illes Medes, la qual és la reserva de fauna i flora més gran de tot el Mediterrani.

A més de la seva localització privilegiada, l'atractiu del centre de busseig consisteix en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional (cursos, batejos i sortides de submarinisme), activitats de *wellness* com classes de ioga i pilates a la sorra de la platja o a l'aigua del mar.

Durant la realització del pla d'empresa s'ha analitzat l'entorn del negoci per descobrir les amenaces i oportunitats del projecte; s'ha definit el model de negoci; s'ha dissenyat un pla de màrqueting; s'ha confeccionat un pla de recursos humans i materials, i d'operacions; i s'ha plasmat en xifres el projecte de negoci en un pla financer.

L'entorn és favorable ja que, cada vegada més, les persones volen viure noves experiències. Ha aparegut la necessitat entre la gent de realitzar activitats esportives. El busseig recreatiu ofereix a aquestes persones aventureres un nou món per a descobrir. Hi ha un gran reclam en els últims anys per a fer batejos i/o cursos de submarinisme. A més, el turisme a l'Estartit va en augment i gran part d'aquest turisme és turisme de busseig.

El grau d'intensitat de la competència és alt. Actualment hi ha 14 centres de submarinisme a l'Estartit. Tot i això, degut a la gran demanda, encara queda espai per a nous centres de busseig. WELLNESS DIVING CENTER haurà d'utilitzar els seus avantatges competitiu per a diferenciar-se de la competència i atraure més clients.

La conclusió del pla d'empresa és que el centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER és viable econòmicament.

INFORME DELS OBJECTIUS ASSOLITS I OBJECTIUS DE FUTUR

Aquest pla d'empresa tenia com a propòsit estudiar la viabilitat d'un centre de busseig situat a l'Estartit just davant de la reserva natural de les Illes Medes. A més de la seva localització privilegiada, l'atractiu del centre consistia en oferir, a més de les activitats d'un centre de busseig convencional, activitats de *wellness* com classes de ioga i pilates a la platja i al mar.

Amb la realització d'aquest pla d'empresa s'han acomplert els objectius inicials previstos, els quals es troben a la secció "Objectiu i abast".

Primerament, s'ha analitzat l'entorn general i específic del negoci per descobrir les amenaces i oportunitats del projecte, i s'ha detallat la normativa que el centre de de busseig ha de complir. Respecte a la demanda del sector, cada any es submergeixen a les Illes Medes uns 60.000 submarinistes [22] de tot el món, principalment espanyols, francesos, belgues i holandesos. Les activitats de submarinisme són activitats estacionals que es concentren majoritàriament entre els mesos d'Abril a Setembre, tenint el seu auge els mesos de Juliol i Agost. En relació als competidors, el grau d'intensitat de la competència és alt, tot i que encara queda espai per a nous centres de busseig. Pel que respecte a les barreres d'entrada, la possibilitat d'entrada de nous competidors és baixa degut a l'alta inversió inicial, la legislació vigent i les dificultats de diferenciació.

A continuació, s'ha definit el model de negoci, dissenyat un pla de màrqueting per a determinar les estratègies més idònies, i establert la missió, la visió, els objectius i els valors del centre de submarinisme. Els avantatges competitiu que permeten al centre de busseig diferenciar-se de la competència són la localització privilegiada, la diversificació d'activitats, oferir un servei de

qualitat i personalitzat, tenir un centre ben equipat, la professionalitat de l'equip de treballadors, i apostar per la seguretat i pel respecte pel medi ambient.

Seguidament s'ha confeccionat un pla de recursos humans i materials, i d'operacions. I, per últim, s'ha determinat la inversió necessària per a dur a terme l'activitat i valorat la viabilitat econòmica i financera del negoci a curt i llarg termini. Del pla financer es conclou que, amb l'entorn i les necessitats actuals de la societat, l'obertura del centre de busseig WELLNESS DIVING CENTER seria viable econòmicament. De fet, en l'escenari previsible, ja el primer any de vida, el centre de busseig obté beneficis, els quals es van incrementant els anys següents.

Finalment, comentar que abans de fer realitat el centre de submarinisme WELLNESS DIVING CENTER seria necessari aprofundir en l'anàlisi de la previsió del volum de vendes investigant quantes sortides, batejos i cursos de submarinisme realitzen els centres ja existents anualment per a tenir informació més fiable. També s'hauria de fer una investigació dels millors proveïdors per a trobar els que millors s'adapten a les nostres necessitats a un menor preu.

AUTOAVALUACIÓ PERSONAL

Aquest treball de final de grau ha estat una experiència molt positiva ja que m'ha ajudat a recordar, aprofundir i posar en pràctica molts dels conceptes d'emprenedoria desenvolupats al llarg del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses. La preparació d'aquest pla d'empresa ha estat un repte molt enriquidor. La meua experiència prèvia col·laborant en centres de busseig ha estat molt útil a l'hora de definir i madurar la idea de negoci d'obrir un centre de busseig.

També ha estat una experiència estressant, però motivadora. La gestió del temps, amb molta feina a fer en poc temps, ha estat un aspecte crític. Haver compaginat la vida laboral i l'embaràs del meu primer fill amb la realització del treball de final de grau no ha estat fàcil. He tingut que aprofitar petits descansos per anar avançant en el pla d'empresa del centre de submarinisme. No obstant, l'obtenció de bons resultats a les activitats t'omple de motivació ja que veus que tot l'esforç i dedicació obtenen la seva compensació. Emprendre un negoci és tot un repte, però anar veient com la teua idea de negoci pren cos i es va fent realitat, és molt gratificant.

Un altre dels reptes més importants ha estat la recerca i l'organització de la informació ja que actualment a Internet hi ha molta informació disponible i, de vegades, és complicat separar ho important de la palla.

Per últim, donar les gràcies a totes les persones que han contribuït a fer realitat aquest projecte: la família, que ha donat recolzament emocional; tots els professors i consultors de la UOC que he tingut durant el grau, i molt especialment el meu consultor, que ha estat en tot moment disponible sempre que l'he necessitat i que amb els seus comentaris m'ha permès millorar el pla de negoci.

BIBLIOGRAFIA

- [1] [Ordre de 14 d'Octubre de 1997 per la que s'aproven les normes de seguretat per a l'exercici d'activitats subaquàtiques.](#)
- [2] [Resolució de 2 de Febrer de 2017, de la Direcció General de la Marina Mercant, per la qual s'actualitzen determinats conceptes relacionats amb les taules de descompressió de les normes de seguretat per a l'exercici d'activitats subaquàtiques, aprovades per l'Ordre de 14 d'Octubre de 1997.](#)
- [3] [Decret 54/2000, de 26 de Gener, pel que s'estableixen els requisits mínims per al funcionament dels centres d'immersió \(3074 núm. DOGC publicat el 09/02/2000\).](#)
- [4] [Llei 43/2007, de 13 de Desembre, del Patrimoni Natural i de la Biodiversitat.](#)
- [5] [Llei 41/2010, de 29 de Desembre, de Protecció del Medi Marí.](#)
- [6] [Llei 15/2010, de 28 de Maig, de declaració del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, de dos reserves naturals parcials i d'una reserva natural integral.](#)
- [7] [Decret 222/2008, d'11 de novembre, pel qual s'aprova el Pla rector d'ús i gestió de l'àrea protegida de les illes Medes.](#)
- [8] [Real Decret 1005/2017, de 24 de novembre, pel que es modifica el Pla Rector d'Ús i Gestió de l'àrea protegida de les Illes Medes.](#)
- [9] Associació de Centres Turístics Subaquàtics – COSTA BRAVA SUB.
<http://www.submarinismocostabrava.com/buceo-costa-brava/buceo-islas-medas>
- [10] Busseig a les Illes Medes, una experiència única. 10 Juliol 2017.
<http://redcostabrava.com/buceo-en-las-islas-medes-una-experiencia-unica/>
- [11] Cronologia per a obrir un PADI Dive Shop o Resort. PADI.
<http://www2.padi.com/scuba/templates/sp-adzone7.aspx?id=6114>
- [12] Muntar una Escola de Busseig i Submarinisme. Empresa i Iniciativa Emprenedora.
<https://www.empresaeiniciativaemprenedora.com/?Montar-una-Escuela-de-Buceo-y>
- [13] **Grant, Robert M.** (2006), *Dirección Estratégica (5a edición)*. Pamplona: S.L. CIVITAS EDICIONES.
- [14] **Guerras, L.A. / Navas, J.E.** (2007), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (4a edición)*. Pamplona: S.L. CIVITAS EDICIONES.
- [15] Julve, Rafa. (2017), [Com hem arribat a l'1-O?](#) Barcelona: El Periódico.
- [16] [Constitució Espanyola, 1978](#)
- [17] [Comptabilitat Nacional Trimestral d'Espanya. Base 2010. Quart trimestre de 2017.](#) 1 de Març de 2018. Institut Nacional d'Estadística.
- [18] [Índex de Preus de Consum \(IPC\). Base 2016. Febrer 2018.](#) 13 de Març de 2018. Institut Nacional d'Estadística.
- [19] [Enquesta de Població Activa \(EPA\). Quart trimestre de 2017.](#) 25 de Gener de 2018. Institut Nacional d'Estadística.
- [20] [Enquesta d'Ús del temps 2009-2010.](#) 15 de Juliol de 2010. Institut Nacional d'Estadística.
- [21] [Enquesta de Pressupostos Familiars.](#) 27 de Juny de 2017. Institut Nacional d'Estadística.
- [22] [Més permisos per a bussejar a les Medes.](#) 2 de Juny de 2015. LA VANGUARDIA
- [23] [Història del Busseig.](#) Scuba Diving Fan Club.
- [24] Ricart, J.E / Rodríguez, M.A. (2005). [Codi de Govern per a l'Empresa Sostenible.](#) IESE
- [25] **Ostelwalder, A.** (2010), *Bussines Model generation.* (1a edició). Canadà: Wiley John & Sons

- [26] [Ordre de 14 d'Octubre de 1997 per la que s'aproven les normes de seguretat per a l'exercici d'activitats subaquàtiques](#)
- [27] Benchmarking: Com millora la teva estratègia de màrqueting. 27 Octubre de 2017. INBOUNDCYCLE. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/benchmarking-y-estrategia-marketing>
- [28] SABI: Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics. 2013. Informa SA. <http://biblioteca.uoc.edu/es/recursos/recurso/sabi-sistema-de-analisis-de-balances-ibericos>
- [29] Quadre de Comptes del Pla General de Comptabilitat – PGC. <https://www.plangeneralcontable.com/>
- [30] Tarifes 2018. Club Nàutic Estartit, El Port de les Illes Medes. https://www.cnestartit.com/wp-content/themes/cnestartit/files/Tarifes_2018_triptyc.pdf
- [31] QUER 35. QUER Barcelona. <http://quer.net/producto/quer-35-4/>
- [32] Infojobs. <https://www.infojobs.net/>
- [33] [Resolució de 19 de setembre e 2014, de la Direcció General de Treball, per la qual es registra i publica el III Conveni col·lectiu estatal d'instal·lacions esportives i gimnasos.](#)
- [34] Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques. <http://www.cnae.com.es/>
- [35] Bases i tipus de cotització 2018. Seguretat Social. Govern d'Espanya. http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm
- [36] [Real Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de Juliol, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital.](#)
- [37] [Real Decreto 366/2005, de 8 de abril, por el que se aprueba la Instrucción técnica complementaria MIE AP-18 del Reglamento de aparatos a presión, referente a instalaciones de carga e inspección de botellas de equipos respiratorios autónomos para actividades subacuáticas y trabajos de superficie](#)
- [38] Bookeo: <https://www.bookeo.com/>
- [39] Strato: <https://www.strato.es/>
- [40] Tarifes Citer: <http://www.citer.es/tarifas-y-ofertas/>
- [41] SegurSub. Responsabilitat Civil per a centres, escoles i botigues de busseig: <http://segursub.com/buceo-recreativo/responsabilidad-civil-para-centros-escuelas-y-tiendas-de-buceo>