

# Camins; Gestió Esportiva i del Lleure

---

## PLA EMPRESARIAL

Alumna: Marta Planasdemunt Hospital

Màster Universitari Gestió d'Organitzacions i Projectes  
Esportius

Tutor: Jordi Viñas

Dijous, 07 de juny de 2018

## Índex

1. La idea o oportunitat de negoci .....	3
2. Definició estratègica.....	4
2.1. Introducció.....	4
2.2. Metodologia.....	5
2.3. Anàlisi del mercat.....	6
2.3.1. Anàlisi de la possibilitat de negoci i quota de mercat .....	10
2.3.2. Anàlisi de la competència.....	15
2.4. Diagnòstic estratègic.....	18
2.5. Proposta de valor diferencial .....	21
2.6. Concepte de negoci: missió, visió i valors .....	22
2.7. Model de negoci .....	23
3. Definició operativa .....	25
3.1. Pla de màrqueting .....	25
3.1.1. Servei 1: Gestió de serveis i equipaments esportius.....	25
3.1.2. Servei 2: Suport tècnic regidoria esportiva.....	26
3.1.3. Servei 3: Extraescolars .....	29
3.2. Pla d'operacions .....	31
3.2.1. Fase 1: Fase propositiva .....	31
3.2.2. Fase 2: Prèvia inici del servei .....	34
3.2.3. Fase 3: Realització del servei .....	35
3.2.4. Fase 4: Finalització del contracte .....	36
3.3. Pla de recursos humans.....	38
3.3.1. Estructura de l'organització.....	38
3.3.2. Divisió de les tasques segons àrees i departaments.....	39
3.3.3. Selecció i contractació de personal.....	42
3.3.4. Política salarial .....	44

3.4. Pla jurídic fiscal .....	46
3.5. Pla economicofinancer .....	47
3.5.1. Estructura d'ingressos .....	47
3.5.2. Estructura dels costos .....	50
3.5.3. Compte de pèrdues i guanys .....	53
3.5.4. Balanç Inicial .....	55
3.5.5. Quadre de l'IVA .....	56
3.5.6. Tresoreria.....	59
4. Conclusions .....	63
5. Bibliografia.....	65
6. Agraïments .....	67
7. Annexes .....	68
Annex A.....	68
1. Préstec bancari.....	68
2. Contribució Seguretat Social .....	69
Annex B.....	70
1. Entrevista Regidor Esports de Castellterçol.....	70
2. Entrevista Monitor lleure i esport a Artés .....	71
3. Entrevista Responsable dels Serveis Esportius a Moià.....	73

## **1. La idea o oportunitat de negoci**

La idea de negoci sorgeix principalment de la meva experiència professional que he pogut viure i conèixer. Des de fa dos anys dirigeixo una instal·lació esportiva a Castellterçol i gràcies a això he pogut conèixer el funcionament del sistema esportiu local en un municipi de dimensions molt diferents al que estava acostumada, ja que jo abans vivia a Cerdanyola.

D'altra banda, una de les tasques que he pogut desenvolupar dins de l'empresa de la que actualment formo part és la redacció de les pliques tècniques i administratives de les licitacions en les que l'empresa ha volgut participar, i en algun dels casos, he format part de la decisió de seleccionar quins concursos públics eren en els quals ens volíem presentar.

Tota aquesta experiència m'ha fet anar aprenent quines són les avantatges i les mancances de la situació de l'esport en aquests entorns ja que inconscientment, la meva feina m'exigeix anar qüestionant-me aquests interrogants dia a dia.

Aprofitant aquesta situació i el meu interès per plantejar un model de negoci que per mi tingués un sentit i una possible projecció futura, vaig començar a desengranar quina seria una proposta empresarial viable en aquest context i que alhora fos lleial a la meva manera de pensar.

La línia que m'ha anat guiant al llarg d'aquesta investigació, ha estat allunyar-me d'allò convencional, ja que defujo del pensament que defensa que un model que funcioni a molts entorns ha de funcionar a tot arreu. Així doncs, m'he centrat en donar respostes a les petites particularitats amb les que m'he trobat en aquesta realitat que de moment, és la que visc.

Finalment, un dels factors rellevants que m'ha fet decidir-me per l'estudi d'aquest negoci, és la tendència que s'ha estat experimentant en els últims anys en la creació de grans empreses de gestió d'aquest sector, fet que està provocant la desaparició de les petites empreses i els serveis es van concentrant sobretot a l'àrea metropolitana, en aquestes grans empreses.

Aquesta situació esdevé una oportunitat de negoci per a una empresa interessada en operar per ajuntaments petits, ja que degut a la poca facturació que ofereixen els seus projectes, les grans empreses no consideren aquests projectes interessants ni viables.

## **2. Definició estratègica**

### **2.1. Introducció**

Actualment la zona del Bages i del Moianès és una zona de Catalunya constituïda majoritàriament per municipis de pocs habitants i molt propers els uns amb els altres, això fa que entre d'altres, l'àmbit esportiu quedi una mica diluït.

Les instal·lacions esportives són generalment pavellons esportius on s'hi desenvolupen una o dues modalitats esportives destinades a la competició. Això significa que els pavellons, que són el centre neuràlgic de l'activitat esportiva municipal, donen resposta només a un segment de població molt reduït.

I doncs ens trobem que hi ha altres entitats minoritàries que organitzen activitat esportiva per a gent gran, o bé activitats coreografia des i de ball per dones... En general, són entitats que han anat apareixen per la de cobrir unes necessitats que els mateixos usuaris s'han anat gestionant i cobrint.

O com per exemple en el cas de la natació, una pràctica tant generalitzada i beneficiosa en la qual els practicants s'han de desplaçar en un trajecte de cotxe d'una durada entre 15 i 40 minuts fins arribar a les instal·lacions que permeten aquesta pràctica. Si l'interessat ha de fer el trajecte en transport públic, el desplaçament sovint és inviable degut a la poca freqüència d'autobusos i la lentitud d'aquest transport.

El que sí s'aprofita en aquests territoris és l'entorn natural per tal de fer qualsevol tipus de pràctica esportiva, ja sigui senderisme, trail, ciclisme, trial, descens, running... Pràctiques organitzades de forma esporàdica que es poden desenvolupar de forma individual o col·lectiva sense necessitat de constituir una organització que els representi.

En general, és un entorn on hi ha poca varietat d'oferta esportiva, no tant per la demanda sinó per als recursos que s'hi poden destinar, que sovint són insuficients o estan mal distribuïts per a fer créixer aquest sector.

## **2.2. Metodologia**

El Pla Director d'Instal·lacions i Equipaments Esportius de Catalunya<sup>1</sup> ( PIEC) estableix una definició i classificació dels equipaments esportius segons les seves característiques i segons les necessitats del territori català.

Divideix les tipologies d'instal·lacions en diferents xarxes operatives:

- La **xarxa d'interès nacional** comprèn els grans equipaments caracteritzats per un elevat cost, adreçats a l'alta competició esportiva i amb gran capacitat d'espectadors. Responen a l'àmbit de l'esport com a competició d'alt nivell i espectacle.
- La **xarxa bàsica** la formen els equipaments que tenen un caràcter més convencional i que estan distribuïts de manera homogènia per tot el territori. En ells s'hi pot desenvolupar practiques esportives diverses.
- La **xarxa complementària** la formen els equipaments més específics i especialitzats, on s'hi desenvolupen modalitats esportives específiques i sovint, no són de caràcter polivalent.
- La **xarxa d'interès nacional** la formen l'Estadi Olímpic Lluís Companys, el Palau Sant Jordi, el complex de piscines Bernat Picornell, el Canal Olímpic de Castelldefels, el Parc Olímpic del Segre, el Velòdrom d'Horta, el Circuit de Catalunya i les instal·lacions del CAR de Sant Cugat.

En termes generals, l'equipament esportiu es diferencia de la resta d'espais on es fa pràctica esportiva degut a que s'hi ha fet una actuació concreta que permet el transcurs d'una modalitat esportiva o varies concretes. Per tant, l'equipament esportiu és un espai adaptat per al desenvolupament de les diferents pràctiques fisicoesportives.

Una instal·lació esportiva és un equipament esportiu format per espais esportius i complementaris dins d'un mateix recinte comú però que actúen de forma independent i simultània. En el cas en que hi hagi diferents espais esportius, la instal·lació passa a dir-se complex esportiu.

---

<sup>1</sup>Decret 95/2005, de 31 de maig, pel qual s'aprova el Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya.

Les diferents instal·lacions esportives estan definides principalment per les característiques del ser espai esportiu. Les instal·lacions esportives de la xarxa bàsica es classifiquen segons el PIEC, per el programa que desenvolupen i les característiques d'utilització: pista poliesportiva, sala esportiva, pavelló poliesportiu, camp poliesportiu, piscina coberta o camp d'atletisme.

Els espais esportius són el recinte concret on es desenvolupa l'activitat esportiva. Dins d'aquests trobem els que s'han construït específicament per al desenvolupament d'una o varies modalitats esportives seguint els seus reglaments i per altra, aquells que no compleixen estrictament amb el reglament però on es desenvolupen activitats esportives en suport als espais oficials o de forma lliure.

Actualment les empreses privades que gestionen instal·lacions, equipaments o serveis esportius de l'administració a través de concursos públics de lliure concurrència, estan sota la normativa del Conveni Col·lectiu de treball de les empreses privades que gestionen equipaments i serveis públics afectes a l'activitat esportiva i de lleure per als anys 2012-2014 amb el codi de conveni núm. 79001905012002.

### **2.3. Anàlisi del mercat**

Per realitzar l'estudi de mercat en primer moment s'ha definit i delimitat una zona geogràfica concreta, que és on es centrarà el negoci. Es tracta de la Catalunya Central, concretament la zona de la comarca del Bages i del Moianès, amb un diàmetre aproximat de 40km per tal de que els desplaçaments per la zona siguin assequibles en quant a temps de recorregut.

Un cop delimitada la localització, s'han estudiat les possibilitats de negoci que té cada població dins del radi d'influència que complissin amb un mínim de 2.000 habitants i un màxim de 11.000 aproximadament. El motiu pel qual s'ha escollit aquests volum d'habitants és degut a les característiques que presenten els municipis de la Catalunya Central: conjunt de molts municipis amb un volum d'habitants baix.

Les poblacions de menys de 2.000 habitants, pràcticament no tenen instal·lacions ni sistemes esportius municipals així com tampoc obligatòriament tenen centres educatius. L'activitat esportiva organitzada es desplaça a municipis propers que puguin acollir les diferents modalitats esportives, per tant, no representen una oportunitat de negoci.

Els municipis que acullen aquestes pràctiques són els seleccionats com a objecte d'estudi per a aquest pla, que són els que sí compten amb espais esportius de diferents tipologies i centres educatius, un teixit associatiu al voltant de l'esport i el lleure i una voluntat per part de les administracions locals de promoure aquestes pràctiques. Finalment, per delimitar a l'alça, observem que més enllà de 11.000 habitants en el cas de la comarca del Bages, ja trobem un altre tipologia de ciutats, com Manresa d'uns 70.000 habitants, que no encaixaria amb la modalitat de negoci que es pretén proposar ja que és considerada una gran ciutat i capital de la comarca.

D'altra banda la limitació entre 2.000 i 10.000 habitants també és una classificació utilitzada en el PIEC, per tal de dividir la tipologia de municipis. Però, a l'hora de parlar de la tipologia d'instal·lacions esportives aquest pla agrupa les comarques del Bages i el Moianès en la categoria de Comarques Centrals juntament amb l'Anoia, Bergueda, Osona i el Solsonès i divideix tot el territori català en 7 sectors. Per tant, tracta la informació d'una manera massa genèrica per a aquest estudi, que és més limitat i específic. El que sí s'ha de destacar, que segons els PIEC, les Comarques Centrals es situen en 4a posició en quant a nombre d'instal·lacions esportives del total de 7 en el territori català.

Pel que fa a la regulació d'espais esportius als municipis, la Llei de Bases de Règim Local<sup>2</sup> obliga als municipis de més de 5.000 habitants a disposar per la ciutadania d'espais esportius polivalents com ara pavellons o camps, destinats a la pràctica d'activitats físicoesportives. No obstant, això només representa uns serveis mínims, per tant, no impedeix en cap cas que municipis de menor població disposin de les instal·lacions que l'equip de govern hagi decidit construir. És més, la majoria de poblacions disposen ni que sigui d'un espai municipal destinat a la pràctica esportiva, tal i com s'observa a continuació a partir dels 2.000 habitants.

Degut a la selecció argumentada anteriorment, el llistat de municipis que compleixen els requisits són els següents, juntament amb la seva relació d'habitants:

---

<sup>2</sup> Llei 7/1985, de 2 d'abril, Reguladora de las Bases del Règim Local

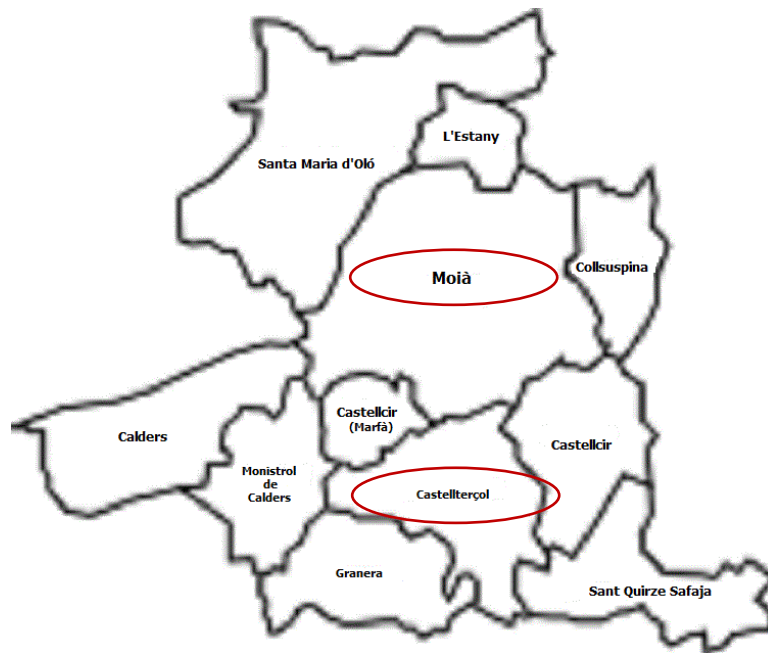


MUNICIPI	COMARCA	HABITANTS (Num)
1. Artés	Bages	5.585
2. Avinyó	Bages	2.240
3. Balsareny	Bages	3.240
4. Callús	Bages	2.067
5. Cardona	Bages	4.728
6. Castellbell i el Vilar	Bages	3.618
7. Castellgalí	Bages	2.017
8. Castellterçol	Moianès	2.374
9. Moià	Moianès	6.065
10. Monistrol de Montserrat	Bages	2.935
11. Navarces	Bages	5.950
12. Navàs	Bages	6.020
13. Pont de Vilomara	Bages	3.794
14. Sallent	Bages	6.594
15. Sant Fruitós de Bages	Bages	8.512
16. Sant Joan de Vilatorrada	Bages	10.802
17. Sant Salvador de Guardiola	Bages	3.127
18. Sant Vicenç de Castellet	Bages	9.300
19. Santpedor	Bages	7.496
20. Súria	Bages	5.911
<b>TOTAL</b>		

*Taula 1 Selecció de municipis i relació en nombre d'habitants. Font: Idescat.*

Per tal d'ubicar-los de forma geogràfica, en els següents mapes hi ha indicades totes les poblacions seleccionades i on es troba la zona respecte del territori català:

- Mapa polític de la comarca del Moianès



*Imatge 1 Comarca del Moianès*

- Mapa polític de la comarca del Bages:



*Imatge 2 Comarca del Bages*

### 2.3.1. Anàlisi de la possibilitat de negoci i quota de mercat

Per tal de valorar les possibilitats del mercat que presenta la localització escollida per desenvolupar el negoci i valorar si aquest pot arribar a presentar un volum suficient com per a garantir la viabilitat econòmica d'aquest pla d'empresa, tenint en compte que serà una empresa de nova creació i la quota de mercat a la que podrà accedir serà més limitada inicialment.

L'anàlisi del mercat es basa en la tipificació i comptabilització dels centres tant esportius com educatius on l'empresa podria arribar a desenvolupar els serveis esportius. Finalment, es fa un estudi més qualitatiu de l'estat actual de l'administració pública en quant a gestió esportiva tant dels espais com dels serveis esportius que els Ajuntaments ofereixen en els diferents municipis.

Per tant, aquesta primera part de l'anàlisi, inclourà els següents apartats:

- Tipologia i quantitat d'instal·lacions esportives públiques

A continuació es presenta un quadre comparatiu en el qual hi apareixen les dades de cada municipi referents a la tipologia i la quantitat d'instal·lacions esportives que són de caràcter municipal.

INSTAL·LACIONS ESPORTIVES MUNICIPALS										
MUNICIPI	HABITANTS (Num)	Pavellons	Pistes poliesportives	Camps poliesportius	Salas esportives	Piscines cobertes	Piscines descobertes	Pistes atletisme	Altres espais esportius	Gimnàs Municipal i/o serveis AADD
1. Artés	5.585	1	5	2	5	0	1	0	17	0
2. Avinyó	2.240	2	1	1	4	0	1	0	14	1
3. Balsareny	3.240	1	3	1	5	0	1	0	11	0
4. Callús	2.067	0	3	1	1	0	1	0	9	0
5. Cardona	4.728	1	10	2	7	3	1	0	18	0
6. Castellbell i el Vilar	3.618	0	4	1	3	0	1	0	25	0
7. Castellgalí	2.017	1	1	1	1	0	1	0	13	0
8. Castellterçol	2.374	1	4	1	2	1	1	0	20	1
9. Moià	6.065	1	3	2	8	0	1	0	32	1
10. Monistrol de Montserrat	2.935	1	6	1	2	0	1	0	17	0
11. Navarres	5.950	1	9	2	4	0	1	1	28	0
12. Navàs	6.020	2	2	2	9	1	1	0	21	1
13. Pont de Vilomara	3.794	1	3	1	3	0	1	0	17	1
14. Sallent	6.594	2	6	4	9	1	1	0	28	0
15. Sant Fruitós de Bages	8.512	1	15	5	11	1	1	0	62	0
16. Sant Joan de Vilatorrada	10.802	1	6	1	16	0	1	0	29	1
17. Sant Salvador de Guardiola	3.127	1	3	1	4	0	1	0	13	0
18. Sant Vicenç de Castellet	9.300	1	8	1	12	0	1	0	26	1
19. Santpedor	7.496	1	10	3	13	0	1	0	26	1
20. Súria	5.911	1	10	2	9	1	1	0	23	0
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>112</b>	<b>35</b>	<b>128</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>449</b>	<b>8</b>

Taula 2 Relació d'instal·lacions esportives segons municipi. Font: Idescat.

Els 20 municipis estudiats, congreguen un total de 782 instal·lacions o equipaments esportius de diferents tipologies. L'estudi recull aquelles que són categoritzades i comptabilitzades segons la base de dades de l'Idescat.

En quant a analitzar aquestes dades, és important destacar que els 100% dels municipis tenen instal·lacions esportives diverses, però així com el 85% dels municipis tenen pavellons esportius, només el 30% tenen gimnàs i/o ofereixen serveis esportius d'activitats dirigides, i generalment, es corresponen amb aquells municipis amb major nombre d'habitants, a excepció de Castellterçol i el Pont de Vilomara.

La tipologia d'equipaments que hi ha en municipis de pocs habitants, clarament conté un caràcter poliesportiu i versàtil, de tal manera que amb pocs equipaments es puguin desenvolupar les màximes modalitats esportives possibles i fins i tot donar resposta i cabuda a activitats culturals i socials que res tenen a veure amb l'esport, com poden ser la celebració de la festa del carnestoltes, la cavalcada dels reis o concerts i exhibicions escolars. S'observa per tant que d'espais municipals específics com pistes d'atletisme o piscines cobertes n'hi ha molt pocs.

De totes maneres però, de piscines cobertes n'hi ha 8 i és un tipus d'instal·lació en el qual la gestió és un factor imprescindible per al seu funcionament, fet que significa que és un element molt important a tenir en compte en aquest estudi de mercat. Per contra, de piscines descobertes, tot i no ser considerades com a espais únicament esportius sinó més de caràcter recreatiu, n'hi ha a tots els municipis i en la majoria dels casos, els Ajuntaments decideixen encomanar la seva gestió a tercers a través de licitacions.

Per les dades recopilades i el seu anàlisi, la realitat esportiva d'aquests municipis es basa majoritàriament en oferta esportiva destinada a la pràctica d'esports col·lectius destinats a població compresa d'entre els 5 i els 30 anys aproximadament.

Gràcies a les entrevistes en profunditat, s'ha pogut entendre millor quin és el funcionament de l'esport i de la seva gestió en l'àmbit administratiu. Un dels problemes detectats més generalitzat és la baixa presència de recursos humans especialitzat en matèria esportiva degut a la limitació de contractació de personal en Ajuntaments de municipis de nombre d'habitants tant reduït degut als pressupostos amb els quals compten els Ajuntaments.

En la majoria dels casos, els tècnics responsables de l'Àrea Esportiva de l'Ajuntament, són especialistes en altres àmbits als quals se'ls assigna l'Àrea Esportiva per un motiu de distribució de tasques. Sovint, aquesta funció l'assoleix el tècnic responsable d'Atenció a les Persones o de Serveis Socials, entre d'altres.

Per tal de cobrir l'absència d'aquesta figura específica dins de l'Ajuntament, sovint són les mateixes entitats esportives municipals les que s'encarreguen o bé de gestionar els serveis o fins i tot les instal·lacions de forma desinteressada i a vegades a través de les regidories esportives com a figura de referència. Aquest fet dificulta la gestió administrativa ja que els rols es veuen solapats i xoquen les decisions polítiques en aspectes administratius.

A dia d'avui ja s'han fet estudis per la zona, demanats pels propis ajuntaments a la Diputació de Barcelona per tal de que s'estudiïn les necessitats esportives i municipals. Aquests estudis s'han fet coordinats entre varis municipis i una part del projecte ha estat subvencionada per la Diputació i la resta de costos s'han distribuït entre els municipis interessats. D'aquesta manera es garanteix la viabilitat econòmica dels projectes.

Aquest és el cas de l'estudi de Serveis Esportius Municipals a Petits Municipis del Consorci de l'Alta Anoia en el qual s'estudia l'estat dels serveis esportius municipals de Calaf, Calonge, Castellfollit de Riubregós Copons, Pujalt, Rubió i Sant Martí de Sesguardioles. Tots aquests municipis han reunit esforços juntaments amb la diputació per tal de dur a terme aquest projecte.

- Quantitat d'escoles d'ensenyament primari i secundari tant públiques com privades

Seguint la línia de negoci destinada a prestar serveis extraescolars, s'ha analitzat la quantitat d'escoles tant públiques com privades que presenta la zona de negoci delimitada.

El fet de no diferenciar entre els centres educatius de caràcter públic i privat és degut a que no és un factor que influeixi ni en la possibilitat de negoci ni en el seu funcionament, en canvi, el fet que siguin de primària i secundària, si que altera el disseny del producte, no a trets generals, però s'ha de tenir en compte la diferència d'edat dels participants a l'hora de dissenyar les activitats.

En el següent quadre es mostra com aquestes estan distribuïdes segons municipis.

<b>ESCOLES D'EDUCACIÓ PRIMÀRIA I SECUNDÀRIA</b>			
<b>MUNICIPI</b>	<b>HABITANTS (Num)</b>	<b>Escoles d'educació primària</b>	<b>Escoles d'Educació secundària</b>
1. Artés	5.585	2	1
2. Avinyó	2.240	1	0
3. Balsareny	3.240	1	0
4. Callús	2.067	1	1
5. Cardona	4.728	1	1
6. Castellbell i el Vilar	3.618	1	1
7. Castellgalí	2.017	1	1
8. Castellterçol	2.374	1	1
9. Moià	6.065	2	1
10. Monistrol de Montserrat	2.935	1	0
11. Navarces	5.950	1	2
12. Navàs	6.020	1	2
13. Pont de Vilomara	3.794	1	0
14. Sallent	6.594	3	1
15. Sant Fruitós de Bages	8.512	4	2
16. Sant Joan de Vilatorrada	10.802	3	2
17. Sant Salvador de	3.127	1	0
18. Sant Vicenç de Castellet	9.300	3	2
19. Santpedor	7.496	3	2
20. Súria	5.911	3	2
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>22</b>

Taula 3 Relació de municipis i centres educatius de primària i secundària. Font: Elaboració pròpia.

El nombre total d'escoles primàries és de 35 i el de centres d'educació secundària és de 22. Ambdós tipologies de centres esdevenen un total de 57, nombre que representa el 100% de la quota de negoci.

Algunes d'aquestes escoles, ja presenten models de serveis extraescolars tant esportius com educatius i de lleure consolidat. Aquest fet dificulta la possibilitat d'introducció del negoci en aquest sector.

- Concursos públics existents en l'entorn

Per tal de donar un servei a les administracions públiques, aquestes tenen l'obligació de mostrar-se imparcials respecte la competència de les empreses privades. Per tant, les

adjudicacions d'aquests serveis han de complir amb uns requisits determinats i recollits per la llei de Contractes del Sector Públic<sup>3</sup>.

Segons la llei de noves contractacions esmentada, tots els projectes inferiors a 15.000€ es poden adjudicar de forma directe. Això significa que l'administració pública no ha de recórrer a la realització d'un concurs públic per a contractar un servei externalitzat a l'empresa privada que consideri oportuna segons els seu propi judici de valor.

D'altra banda, si aquests serveis requereixen un pressupost superior a 15.000€ els Ajuntaments estan obligats a publicar en el seu perfil del contractant un concurs públic obert. Les empreses que s'hi volen presentar han de complir amb uns requisits i passen per un judici de valor i econòmic de les seves propostes per tal d'aconseguir la puntuació més alta i l'Ajuntament pugui procedir a l'adjudicació del servei al millor puntuat.

De concursos públics n'hi poden haver de moltes tipologies diferents segons el tipus de servei i el pressupost requerits, així com també segons la durada del seu contracte. Per tal de conèixer millor la tipologia de concursos que es realitzen a la zona d'influència, s'han escollit 3 municipis representatius, un de petit, un de mitjà i un de gran i s'han cercat les licitacions públiques ja adjudicades en matèria esportiva d'entre el 2014 i el 2017.

- Municipi petit: 2.000 – 5.000 habitants

Servei	Pressupost	Durada contracte	Municipi
Gestió integral Pavelló i Piscina Municipal	115.000,00€ anuals	1 any (+ pròrroga d'1 any)	Castellterçol

- Municipi mitjà: 5.001 – 8.000 habitants

Servei	Pressupost	Durada contracte	Municipi
Serveis esportius d'activitats extraescolars	77.700 € anuals	2 anys (+pròrroga d'1 any)	Moià

<sup>3</sup> LLEI 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic, per la qual es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014.

- Municipi gran: 8.001 – 11.000 habitants

Servei	Pressupost	Durada contracte	Municipi
Servei de socorrisme aquàtic, monitoratge de natació, consergeria i manteniment de la piscina municipal	87.900,00€	2 anys (+ pròrroga de 2 anys més)	Sant Fruitós de Bages

### 2.3.2. Anàlisi de la competència

Aquest estudi de mercat ha de tenir en compte dos elements diferenciats en la competència, en un primer apartat, s'analitzen tots els gimnasos privats per tal d'avaluar la quota de mercat que aquests poden englobar, definint-los com a competència indirecte i les empreses de gestió esportiva que estan operant actualment en l'entorn i que, per tant, esdevenen la competència directe.

Per altra banda, s'ha d'analitzar la competència que afecta a la línia de negoci orientada als serveis extraescolars i en aquest cas, s'han de tenir en compte tant empreses esportives com de lleure en quant a competència directe i altres centres d'ensenyament i aprenentatge no lectiu, com ara escoles de música i dansa o acadèmies d'anglès.

- Empreses de gestió d'equipaments esportius i gimnasos privats

A l'actualitat, hi ha un total de 9 instal·lacions en l'àrea d'influència que necessiten d'una organització i una gestió per tal de garantir el seu bon funcionament. La seva gestió és duta a terme per a diferents entitats segons les decisions polítiques i administratives considerades en cada ajuntament.

Aquestes instal·lacions estan gestionades per gestió directa bé per capítol 1 o capítol 2. En capítol 1, el mateix ajuntament posa a disposició els seus propis recursos humans per



prestar el servei, en canvi, per capítol 2, l'ajuntament contracta a través de concursos públics una empresa que sota la seva supervisió, realitzarà el servei en qüestió.

D'altra banda, s'ha analitzat també l'oferta privada que cada municipi presenta, per tal de valorar si l'esport és un bé de consum que presenta demanda o no.

Els espais esportius municipals que actualment es troben amb una de les dues situacions esmenades, són els següents, així com també podem observar la distribució de centres privats:

Empreses de la competència en la de gestió esportiva			
MUNICIPI	Competència directe (Gestió equipaments públics)	Competència indirecte (Gestió equipaments privats)	
	Quantitat	Quantitat	Nom entitat
Artés	0	2	Gim Miquel i Inndit
Avinyó	1	0	
Balsareny	0	1	02 Balsareny
Callús	0	0	
Cardona	0	1	Gimnàs Daina
Castellbell i el	0	1	Gym Montse
Castellgalí	0	0	
Castellterçol	1	0	
Moià	1	1	Moia Sport
Monistrol de	0	0	
Navarcles	0	1	Big's Gim
Navàs	1	1	Energygm
Pont de	1	2	Bosch Gimnas i Keep Fit's Gim
Sallent	0	1	Gimnàs ANFI
Sant Fruitós de	0	3	V20 Fitness & Dance i Fit Dance Anabel i Nat's Sport SA
Sant Joan de	1	1	Fitness Fenoy
Sant Salvador	0	0	
Sant Vicenç de	1	2	Gimnàs Marca i Ânanda
Santpedor	1	1	Gimnàs Sport Centre
Súria	0	1	Pou4 Fitness Club
Comarcals	1		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	

Taula 4 Relació d'empreses de la competència del sector esportiu segons municipi. Font: Elaboració pròpia

Un cop identificades les instal·lacions de major interès, s'han identificat quins organismes o entitats estan actualment gestionant les instal·lacions i els serveis estudiats. D'aquesta manera, s'ha pogut valorar si es tracta d'un servei municipal gestionat directament per l'administració pública o bé si es tracta d'una gestió a càrrec d'empreses privades amb o sense ànim de lucre.

En quant a la competència directe, s'han detectat dues formes de gestió possibles, per una banda, hi ha els equipaments gestionats pel propi Ajuntament com per exemple a Sant Vicenç de Castellet o per empreses de serveis municipals com en el cas de Navàs. D'altra banda però hi ha equipaments o serveis esportius municipals en els que l'Ajuntament subcontracta a través de concursos públics a empreses privades com és en el cas de Castellterçol, Moià o Sant Joan de Vilatorrada. Aquesta última modalitat de gestió esdevé el nínxol de mercat en el qual s'ha de centrar aquest pla empresarial.

Pel que fa a la competència indirecte, hi ha un total de 19 gimnasos privats en els 20 municipis analitzats, això indica que pràcticament tots els municipis compten amb l'oferta privada i que en molts casos, aquests deuen poder donar resposta a tota la demanda d'aquest sector. Provablement és aquest el motiu pel qual hi ha tant poca oferta pública tenint en compte que els municipis són de pocs habitants. Sobretot en instal·lacions com el centre Nat's Sport SA o el Pou4 Fitness Club. Per tant, tant Súria com Sant Fruitós de Bages, serien dues poblacions en les que el creixement d'instal·lacions esportives municipals queda reduït.

- Empreses dedicades als serveis extraescolars i centres d'ensenyament no lectiu

En la següent taula s'hi recullen tots aquells organismes o entitats que centren la seva activitat o bé en el món del lleure o bé en activitats de caràcter extra curricular i que desenvolupen les seves activitats durant la franja horària dels extraescolars. els quals la seva que es consideren tant competència directe i que poden afectar a la quota de mercat.

Empreses o entitats de la competència en el sector de les extraescolars				
MUNICIPI	Entitats de lleure		Centres educatius extracurriculars	
	Quantitat	Nom entitat	Quantitat	Tipologia
Artés	1	Esplai el CEP	3	Música i Idiomes
Avinyó	1	Grup d'Acampaments d'Avinyó (L'Esparver)	2	Música i Idiomes
Balsareny	1	A.E. Balsareny	1	Música
Callús	1	Esplai Cercamón	1	Música
Cardona	1	A.E. Hug Folk	2	Música i Idiomes
Castellbell i el Vilar	0		1	Música
Castellgalí	0		1	Dansa
Castellterçol	1	Grup d'Esplai els Draks	1	Dansa i Música
Moià	1	A.E. Amadeu Oller	4	Dansa, Música i Idiomes
Monistrol de	1	A.E. La Bescolta	1	Música
Navarcles	1	Mijac Navarcles	1	Idiomes
Navàs	1	A.E. ALI-BEI	3	Música i Idiomes
Pont de Vilomara	1	Casal de la Mainada Vilomarenca	0	
Sallent	2	Agrupament Roquesalbes i Cau Cabrianes	2	Música i Idiomes
Sant Fruitós de Bages	1	Mijac L'Estel Amic	4	Idiomes, Música i Dansa
Sant Joan de	0		4	Idiomes, Música i Dansa
Sant Salvador de G.	2	Esplai Merlot i Grup d'Esplai Guardiola	0	
Sant Vicenç de	0		3	Música, Dansa i Idiomes
Santpedor	1	Esplai GEPS	3	Música, Dansa i Idiomes
Súria	2	A.E. Joan Ros i Grup Infantil Pedra, Tisora i Pape	3	Música, Dansa i Idiomes
Comarcals	1	Consell Esportiu del Bages	5	Música, Dansa i Idiomes
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>		<b>45</b>	

Taula 5 Relació d'empreses i entitats de la competència en el sector del lleure segons municipis. Font: Elaboració pròpia

Tot i que hi ha moltes entitats que podrien arribar a representar una competència per aquest servei, el principal organisme que s'ha de tenir en compte a l'hora d'analitzar la competència en aquest apartat és el Consell Esportiu del Bages, que durant molt de temps ha estat donant servei a vàries escoles de tot el Bages i Moianès en matèria d'activitats

extraescolars esportives. Aquest és un organisme que també acull l'organització de les lligues esportives escolars i, per tant, engloba una gran quota de mercat.

Per altra banda, tots els organismes analitzats centren la seva activitat en un sol àmbit, ja sigui l'educatiu, l'esportiu, del lleure, etc. En general, presenten poca versatilitat en la seva oferta.

#### **2.4. Diagnòstic estratègic**

Després de realitzar l'estudi de mercat, s'han pogut extraure diverses conclusions que permeten realitzar un diagnòstic estratègic i a posteriori un model de negoci sòlid i fonamentat.

En general, en el territori delimitat hi ha una gran quantitat i varietat d'instal·lacions i espais esportius municipals, tot i que moltes d'elles no requereixen de gestió actualment, presenten una oportunitat per a l'empresa, ja que aquesta, si es volgués promocionar l'esport i l'activitat física des de les institucions públiques, podria arribar a gestionar noves activitats i projectes futurs.

Per altra banda tot i disposar d'equipaments, l'administració pública no disposa de recursos suficients com per a promoure'ls i fomentar l'esport tant com es voldria. Per això, una de les propostes és externalitzar aquestes funcions a través de l'empresa i desenvolupar els projectes, que l'Ajuntament no té estructura suficient com per a dur-los a terme.

De la mateixa manera, s'ha detectat que hi ha mancances en la coordinació de les diferents entitats esportives i culturals municipals. Els funcionaris tècnics, que sovint són responsables de varies àrees diferents de les quals no són especialistes, han de coordinar moltes activitats diverses i sovint no amb els millors criteris degut al seu desconeixement dels aspectes més tècnics. Per tant, aquí hi ha una oportunitat per a l'empresa per a oferir un servei a l'Ajuntament conjuntament amb l'anterior proposta.

Ambdues propostes i totes les que tinguin a veure amb serveis a l'administració pública de valors inferiors a 15.000€ anuals, no requereixen de concurs públic per tal de ser encarregats, sinó que es poden adjudicar de forma directe. Fet que esdevé un avantatge per a aquesta empresa, ja que els projectes els quals es volen proposar no han de ser estrictament amb costos molt elevats. De la manera contrària, probablement els Ajuntaments tampoc podrien plantejar-se projectes molt costosos.

Degut a la poca quantitat de serveis esportius d'una sola tipologia que es considera possible d'assolir respecte la quota de mercat, és important diversificar les fonts d'ingressos i no només prestar serveis als sector públic sinó també operar per al sector privat.

Respecte la competència, s'ha observat que hi ha empreses destinades a oferir serveis esportius i n'hi ha orientades en el món del lleure. En els dos sectors per separat hi ha organismes amb una llarga trajectòria i molt consolidats en el territori, per això, és important trobar un tret diferenciador que permeti oferir quelcom que les altres empreses no puguin.

El fet que hi hagi molts centres esportius privats, significa que el sector esportiu és molt actiu per aquesta zona i que per a les empreses privades esdevé un negoci rentable. Tot i d'alguna manera es considera una competència, el fet de ser un reclam per a la població, saber que hi ha consumidors d'aquests serveis esdevé una oportunitat.

A partir de tota la informació recopilada en l'estudi de mercat respecte de com està la situació actual i les reflexions fetes anteriorment, s'ha elaborat una matriu DAFO a mode de resum per tal d'extraure conclusions que permetin a posteriori determinar quina ha de ser la proposta de valor del negoci i quins elements concrets poden representar un element distintiu respecte la competència:

Fortaleses	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coneixement de l'entorn</li> <li>- Experiència en el sector esportiu i del lleure</li> <li>- Especialitat en la gestió esportiva</li> <li>- Versatilitat tant en la gestió d'equipaments com en el l'àmbit del lleure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projectes de nous equipaments esportius.</li> <li>- Manca de tècnics d'esports als Ajuntaments</li> <li>- Necessitat de coordinar el gran nombre d'entitats esportives i culturals municipals</li> <li>- No hi ha altres empreses que ofereixin serveis integrals d'activitats extraescolars</li> <li>- Necessitat d'implantar una estructura administrativa en relació a l'esport</li> <li>- Gran nombre d'instal·lacions esportives diverses</li> <li>- Contractació directe de serveis per valor inferior a 15.000€ anuals.</li> <li>- No hi ha empreses que operin en el sector del lleure i l'esport</li> </ul>
Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitat econòmica limitada</li> <li>- Dificultat d'obtenció de RRHH amb experiència</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitació en la contractació de RRHH en entitats públiques</li> <li>- Consideració de l'esport com a un element de menys importància</li> <li>- Gran oferta de gimnasos privats</li> <li>- Poca quantitat de serveis esportius contractats.</li> <li>- Empreses de la competència ja consolidades en l'entorn tant esportives com de lleure.</li> </ul>

Taula 6 Matriu DAFO. Font: Elaboració pròpia

A mode de conclusió, els elements més importants d'aquesta definició estratègica són:

1. Aprofitar la manca de recursos humans als ajuntaments per tal d'oferir un servei que cobreixi aquestes necessitats.
2. S'ha de tenir en compte la manca de recursos econòmics per tal de dissenyar productes que s'ajustin a les possibilitats pressupostàries.
3. Valorar l'avantatge de ser una empresa petita amb capacitat d'adaptar-se i competir respecte de les grans operadores del mercat.

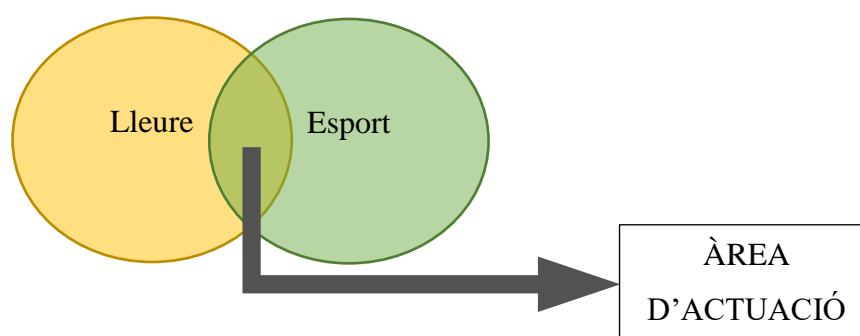
## **2.5. Proposta de valor diferencial**

La proposta de valor ha de ser aquell tret característic en el que es basi aquest pla d'empresa per tal d'oferir un servei que no ofereixin les altres empreses de la competència i que doni resposta a una necessitat real del mercat actual.

En aquest cas, la proposta de valor es basa en dos eixos diferenciats:

El primer és el caràcter transversal d'aquesta empresa, la qual pretén oferir serveis tant en el món de l'esport com en el del lleure. Tots dos sectors són molt extensos i ja hi ha empreses especialitzades líders en cadascun d'ells.

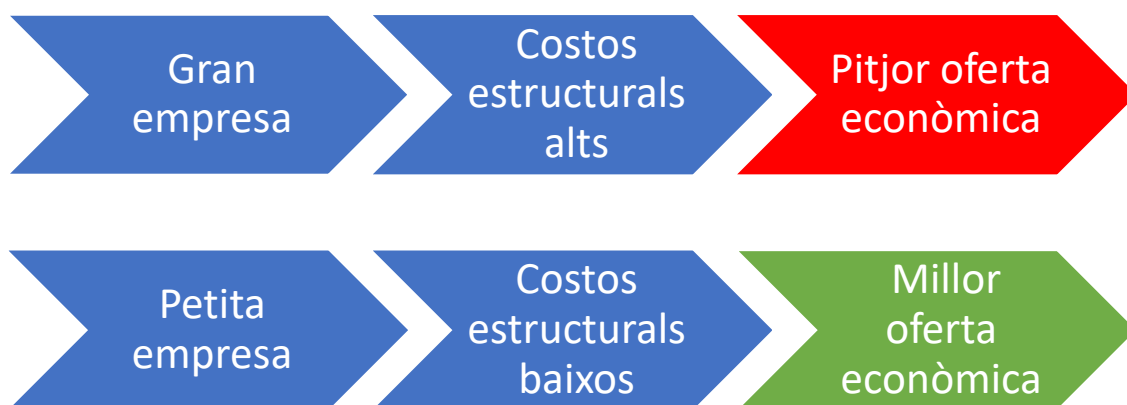
Després de realitzar l'estudi de mercat i valorant les conclusions estratègiques, la idea de crear una empresa mixta és una característica que la competència no comparteix i pot arribar a ser un tret diferencial. Alhora, pot ajudar a obrir quotes de mercat diferents i la capacitat d'augmentar el volum de negoci.



Per altra banda, seguint la normativa de contractes del sector públic, totes les empreses presentades a un mateix concurs, que és el que permetria a l'empresa operar en serveis públics, han de seguir un mateix criteri d'adjudicació. Aquest criteri, entre d'altres paràmetres recull el principi d'igualtat, discriminació, transparència i proporcionalitat.

Per la qual cosa, aquesta empresa ha de tenir les mateixes possibilitats de ser adjudicada a un servei que qualsevol altra, atenent als criteris objectivables de les clàusules tècniques, el que significa la possibilitat de competir en mateixes condicions versus altres empreses.

La diferència de valor, rau, per tant, en l'apartat de criteris econòmics. Al tractar-se d'una empresa petita, els costos d'estructura empresarial són molt reduïts i això permetria realitzar una oferta econòmica més baixa respecte altres empreses més grans, garantint de la mateixa manera la viabilitat del servei i els beneficis.



## **2.6. Concepte de negoci: missió, visió i valors**

La missió és en sí, la raó de ser de l'empresa, per tant, s'ha volgut definir de forma precisa i concreta ja que és important tenir clar quin ha de ser l'impuls i el camí que s'ha de seguir que és el de

*“Promoure el desenvolupament de l'esport i el lleure en petits i mitjans municipis que queden fora de l'àrea metropolitana de Barcelona.”*

La visió és l'horitzó al qual es vol arribar, en aquest cas, aquesta més és la de

*“Consolidar un bon equip de professionals compromesos amb la missió de l'empresa i estendre aquest model de negoci a més comarques fins a arribar a ser un model d'èxit a nivell de territori català”.*

Tota empresa hauria de basar-se en uns valors corporatius que la definissin, en aquesta els més importants i rellevants són:

- *Professionalitat: És la qualitat d'exercir una activitat professional amb gran competència i qualitat.*

- *Responsabilitat: És la capacitat de garantir la resolució d'una tasca o deure encomanat.*
- *Compromís social: És la postura que adoptarà l'organització envers l'entorn social cercant sempre el seu benestar.*
- *Proximitat: És la qualitat de garantir la proximitat d'entre la relació comercial d'empresa – client.*

## **2.7. Model de negoci**

L'activitat d'aquest negoci es basa en la prestació de serveis esportius i de lleure a entitats i col·lectius, tant del sector públic com privat.

Al centrar el focus del model de negoci en àrees de poca densitat demogràfica, i per tant, amb menys recursos econòmics i sense macroestructures, és molt important realitzar productes fets a mida, de tal manera que s'adaptin a les característiques del client i donin resposta a les seves necessitats reals.

El repte serà la optimització dels recursos, garantint la viabilitat de les activitats, sense renunciar a una excel·lent qualitat del servei.

L'oferta es fonamenta en tres pilars diferenciats, tant de l'àmbit públic com privat:

- participació en licitacions,
- aliances estratègiques de suport a ajuntaments,
- i serveis d'activitats extraescolars.

D'aquesta manera l'origen de la facturació estarà diversificat i no sols dependrà de la rendibilitat d'un sol servei, sinó que es donarà estabilitat gràcies a la independència dels diferents serveis.

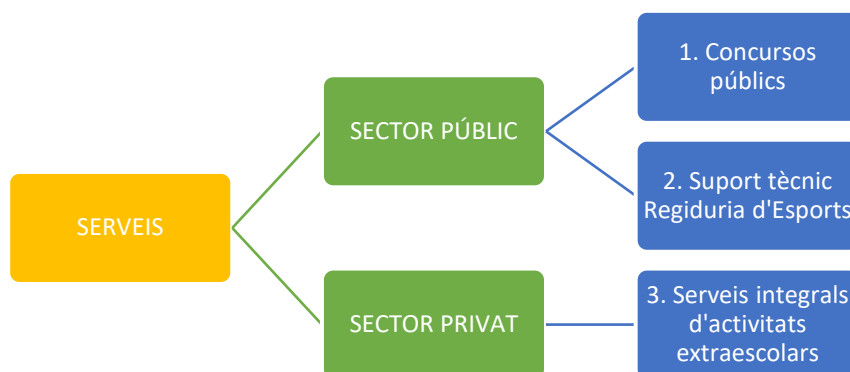
Els serveis que s'oferiran en cada àmbit són els següents:

1. **Sector públic – Gestió de serveis i equipaments esportius:** Participar en concursos públics per tal de gestionar equipaments, instal·lacions o serveis esportius.
2. **Sector públic – Suport tècnic regidoria d'esports:** Oferir als Ajuntaments la possibilitat de contractar un professional en el sector esportiu per tal de cobrir les funcions de tècnic esportiu a temps parcial de tal manera que la seva contractació sigui viable per a l'entitat. Un punt clau d'aquest pilar és afavorir les aliances entre



ajuntaments propers que permetin la viabilitat per tal de compartir els costos d'aquests serveis.

3. **Sector privat – Extraescolars:** Oferir serveis integrals d'extraescolars tant de lleure com esportius als centres educatius a través de les Associacions de Mares i Pares o bé a través dels organismes encarregats d'aquesta tasca, depenent del model de gestió de cada centre.



*Imatge 3 Relació de servei segons sector. Font: Elaboració pròpia*

Com s'ha comentat amb anterioritat, cada servei s'estudiarà en profunditat per a l'equip especialitzat en el sector amb el qual compta l'empresa, per tal de fer una bona planificació estratègica i no només oferir al client el servei sinó anar més enllà i aconsellar sobre les decisions operatives per tal de perseguir els objectius del client.

El plantejament és iniciar el negoci en les comarques del Bages i del Moianès amb l'objectiu d'expansió per tot el territori català, mantenint el projecte d'actuació en petits municipis, tal i com es descriu en la missió de la companyia.

De la mateixa manera que aquests són els serveis plantejats inicialment, però que es compta amb la previsió que a mesura de que l'activitat estigui en el seu transcurs, sorgiran sinèrgies que crearan l'aparició de noves propostes de serveis i oportunitats. Per a aquesta situació l'empresa adoptarà una postura d'obertura a la possibilitat d'ampliar el negoci en altres productes o serveis.

### **3. Definició operativa**

#### **3.1. Pla de màrqueting**

El pla de màrqueting s'ha dividit en funció dels tres serveis ja que cadascun d'ells presenten característiques diferents. No només es tracta de diferents serveis sinó que van dirigits a un públic molt divers, amb la qual cosa implica que els canals de distribució i la promoció han de seguir estratègies adequades a cadascun d'ells.

##### **3.1.1. Servei 1: Gestió de serveis i equipaments esportius**

###### **3.1.1.1. Descripció del producte**

Aquest servei té com a objectiu gestionar espais o equipaments esportius a través de contractes amb l'administració ja siguin concessions o contractes de prestació de serveis.

Les tasques derivades en cada servei estan subjectes als requeriments del contracte amb cada administració i poden ser de tipologies diverses. Com a empresa, es posarà a disposició el següent llistat de tasques:

- Tasques administratives
- Gestió de personal i recursos
- Monitoratge per a desenvolupar activitats esportives diverses
- Socorrisme i salvament aquàtic
- Manteniment i neteja de les instal·lacions
- Recepció i consergeria

###### **3.1.1.2. Política de preus**

La política de preus vindrà delimitada per les condicions econòmiques que es plantegin en el concurs, l'objectiu serà reduir els costos a través dels baixos costos estructurals de l'empresa i d'aquesta manera permetre fer una proposta econòmica competitiva respecte la competència.

S'haurà de tenir en compte els costos dels recursos destinats al projecte establerts en el pla de recursos humans per tal de garantir el funcionament del servei i alhora el benefici econòmic que en funció del servei anirà entre el 5% i el 10% del pressupost total.

### 3.1.1.3. Distribució

La distribució d'aquest servei es durà a través de la participació de concursos públics seleccionats. Però per tal de seleccionar aquests concursos es seguiran els següents passos de forma simultània:

- Inscripció als butlletins oficials: Es realitzarà una inscripció al Butlletins Oficial de la Província de Barcelona (BOPB) de tal manera que es rebran les notificacions dels nous concursos relacionats amb l'àmbit esportiu.
- Perfils del contractant: S'analitzarà els concursos vigents seleccionats i es programarà un calendari segons la seva durada. D'aquesta manera, es visitaran els perfils del contractant de cada Ajuntament ja que alguns dels concursos no són publicats al BOPB.
- Acció comercial: Es realitzaran tasques comercials en el cas de detectar necessitats concretes d'ajuntaments en els quals es necessita un servei esportiu que encara no estigui ofert.
- Elaborar un registre al Cercador d'Informació i Documentació Oficials (CIDO) que opera de forma similar que el registre al BOPB.

### 3.1.1.4. Promoció

A través de la pàgina web es publicaran tots els serveis que s'estaran gestionant de tal manera que es faci promoció a través de l'explicació del servei i d'indicadors que mostrin el seu funcionament.

## **3.1.2. Servei 2: Suport tècnic regidoria esportiva**

### 3.1.2.1. Descripció del producte

El servei de suport tècnic a la regidoria esportiva està pensat per a aquells ajuntaments que no disposen d'un tècnic especialitzat en matèria esportiva i que per tant, aquestes funcions les assumeix un altre tècnic especialista en altres àmbits.

Per tal de prendre les decisions polítiques en matèria esportiva, tota la responsabilitat cau en el propi Regidor d'Esport, el qual és provable que tampoc sigui un professional de l'esport. És per això que aquest servei ofereix el personal adequat per cobrir aquestes necessitats existents.

Es posa a disposició de l'Ajuntament un consultor esportiu professional per tal de desenvolupar els projectes que s'hagin contractat. Aquests poden ser molt diversos però a grans trets es poden resumir en la següent classificació:

- Assistència tècnica: Suport en tots aquells tràmits i tasques que s'han d'elaborar per tal de desenvolupar els projectes definits a les línies estratègiques del programa de govern en matèria esportiva.
- Consultoria estratègica: Definició de les línies de treball que s'han de desenvolupar per tal d'arribar als objectius plantejats a llarg termini.
- Estudis econòmics: Avaluació de les possibilitats per tal de dur a terme els projectes plantejats tot garantint la seva viabilitat econòmica.
- Anàlisi i avaluació de projectes: Anàlisi de l'impacte i el resultat de cada projecte esportiu desenvolupat.
- Coordinació entitats esportives: Assumir les funcions de pont d'unió entre les entitats esportives i l'administració pública en quant a satisfer les seves necessitats i garantir la seva funció dins del municipi.

#### 3.1.2.2. Política de preus

La política de preus d'aquest servei ha de tenir molt en compte un factor, el que s'ha comentat en l'estudi de mercat que fa referència a la llei de contractació pública. I és que tots els serveis que tinguin un pressupost inferior a 15.000,00€ es poden adjudicar de forma directe en aquest cas, a aquesta empresa.

En canvi, tots aquells que superin els 15.000,00€, l'Ajuntament està obligat a licitar-los a través d'un concurs públic, la qual cosa implica la participació d'aquest concurs i el compliment dels seus requisits per tal de ser contractat.

Dins d'aquest topall, hi haurà tres polítiques de preu diferenciades:

1. Pressupost d'entre 1.000,00€ i 4.000,00€: Seran aquells serveis que tinguin un pressupost baix i que no requereixin d'una previsió econòmica específica per a contractar-los, sinó que sorgiran de forma espontània a través de les accions comercials, fet que s'anomena venda per impuls.
2. Pressupost d'entre 4.000,00€ i 14.999,99€: Seran projectes que sorgeixin d'una necessitat prèvia i que siguin d'una durada mitja-llarga, amb la qual cosa

requeriran d'una planificació acurada i de la consecució d'uns objectius un cop aquests siguin finalitzats.

3. Pressupost a partir de 15.000,00€: Seran projectes de gran importància i provablement de llarga durada. Per tal de ser l'empresa adjudicada, s'haurà de guanyar el concurs en qüestió.

De cada projecte, els costos més important que s'hauran d'assumir seran els costos de personal (60%), i a continuació els costos estructurals (20%) i els beneficis (20%).

#### 3.1.2.3. Distribució

La distribució d'aquest producte es durà a terme a través d'accions comercials i de reunions amb l'alcaldia i la regidoria. És important que per a que aquest servei funcioni, l'empresa ja tingui contactes previs amb l'Ajuntament o bé que aquest conegui les tasques realitzades per l'empresa a altres localitats.

És un tipus de servei que es guiarà molt pel grau de confiança del client cap a l'empresa i per tant, s'ha de vetllar per un tracte professional i proper. A més a més, s'ha de tenir en compte que és una tipologia de client molt específica i el servei no es basarà en la quantitat sinó en la qualitat.

Finalment, per accedir als concursos públics, s'ha d'elaborar el mateix procediment esmentat en el servei de licitacions de serveis esportius i estar molt alerta de les necessitats que presenta cada Ajuntament.

#### 3.1.2.4. Promoció

La promoció es basarà en l'explicació dels projectes i els objectius assolits a través de la pàgina web, de la mateixa manera que amb el servei anterior.

És primordial que a l'hora de fer la promoció d'aquest servei els clients puguin veure la trajectòria de l'empresa i altres serveis similars que s'estiguin prestant. Per tant, a l'hora de dissenyar la pàgina web ha de quedar molt clar els serveis actuals i quins objectius o quines tasques s'hi estan treballant.

Per altra banda, s'ha de realitzar un tríptic informatiu per tal de que el client tingui quelcom material després de les visites comercials als diferents Ajuntaments. En aquest hi ha d'aparèixer informació de l'empresa i quins són els beneficis que pot aportar la contractació del servei.

Finalment, amb un tipus de servei que requereix una alta qualificació, és important la difusió de publicacions a les xarxes socials com ara “LinkedIn” . Per aquest motiu, es crearà un compte actiu amb publicacions interessants i compartint aquelles novetats en el sector o articles relacionats i que puguin ser d'interès per al client. Aquest fet, dona una credibilitat tant a l'empresa com en el servei.

### **3.1.3. Servei 3: Extraescolars**

#### **3.1.3.1. Descripció del producte**

Aquest servei es basa en l'oferta d'extraescolars de diferents matèries com ara lleure, esportius, de llengües i en definitiva el que el client precisi per cada centre educatiu. L'avantatge d'aquest servei de cara al client és que un sol interlocutor pugui donar resposta a tota l'oferta sol·licitada i d'aquesta manera, no hagi de gestionar activitat per activitat en diferents organitzacions.

Per tant, es tracta d'un servei integral tant de gestió del desenvolupament de les activitats. L'empresa s'encarregarà de la contractació del personal i de la gestió completa de les activitats. D'aquesta manera el client només haurà de contractar el serveis a l'empresa.

Aquest fet facilita la gestió per part del client ja que només tindrà un interlocutor tant per donar feedback de les activitats com per a temes intern de l'estructura i derivats, en comptes de gestionar amb diferents interlocutors de les diferents disciplines com passa amb els models habituals.

#### **3.1.3.2. Política de preus**

La política de preus es basarà en la quantitat d'hores d'activitats extraescolars contractades per cada centre, essent un mínim de 6 hores setmanals per la contractació del servei per tal de garantir la viabilitat econòmica del servei. La política de preus es basarà en els següents paràmetres:

- Contractació d'entre 6 i 17 hores setmanals d'activitats extraescolars: Cost de 15,00€ l'hora d'activitat.
- Contractació d'entre 18 i 35 hores setmanals d'activitats extraescolars: Cost de 14,50€ l'hora d'activitat.
- Contractació de 36 o més hores setmanals d'activitats extraescolars: Cost de 14,00€ l'hora d'activitat.

### 3.1.3.3. Distribució

La distribució d'aquest producte es durà a terme a través d'una campanya de mailing a tots els centres educatius seleccionats en l'estudi de mercat ja que es tracta d'un públic del mateix segment de mercat amb unes necessitats similars.

Aquesta campanya de mailing estarà vinculada a una "landing page" o pàgina d'aterratge en el qual hi haurà l'opció de contactar directament amb l'empresa per tal de demanar més informació del servei o bé hi haurà l'opció de visitar la pàgina web.

D'aquesta manera, amb un mail es pot aconseguir que el client es posi en contacte amb nosaltres d'una manera molt senzilla i a partir d'aquí, un cop establert el contacte inicial, el comercial encarregat d'aquest servei concertaria una reunió presencial per tal d'establir un contacte més proper.

La campanya de mailing està pensada ja que els serveis extraescolars normalment solen estar gestionats per Associacions de Mares i Pares, una tasca que és voluntària i que no es concerta en un punt fixe. Per tant, dirigir un comercial a establir un contacte presencial de primera instància és una tasca ineficient ja que probablement no trobarà la persona responsable al centre educatiu.

En canvi, amb la campanya de mailing, l'empresa s'assegura que la informació arribarà al destinatari i amb la "landing page" es facilita un primer contacte client-empresa. Aconseguint que la tasca sigui molt més eficient.

### 3.1.3.4. Promoció

La promoció d'aquests serveis es durà a terme a través de la pàgina web tal i com s'ha explicat amb els serveis anteriors i també a través de butlletins informatius que es quedaran els clients interessats a mode resum.

### **3.2. Pla d'operacions**

El pla d'operacions dels serveis està compost d'un seguit de fases consecutives en les quals es veuen implicats diferents recursos humans, des del moment de captació del servei fins al seu tancament.

El següent esquema és una síntesi de les fases necessàries per a realitzar el pla d'operacions i a continuació s'expliquen detalladament en què consisteix cadascuna de les accions a realitzar:

FASES DEL PLA D'OPERACIONS						
FASES I SERVEIS	FASE PROPOSITIVA		Prèvia inici del servei	REALITZACIÓ DEL SERVEI		FINALITZACIÓ CONTRACTE
	Màrqueting i captació clients	Confeció de la proposta i elaboració projecte		Accions simultànies en el temps		
			Posta en marxa	Servei	Seguiment i control	
Càrrec responsable de l'acció	Gerència i departament de màrqueting	Gerència i departament de màrqueting	Gerència i departaments d'operacions	Departament operacions (caps i tècnics)	Gerència i Caps de servei	Gerència i departaments d'operacions
Característiques comuns	1. Selecció de serveis 2. Possibilitat de negoci	1. Estudi viabilitat econòmica 2. Disseny producte	1. Captació de recursos necessaris pel servei 2. Assignació del responsable 3. Concreció del projecte 4. Formació personal	1. Desenvolupament del servei: Tasques i projectes assignats	1. Recull d'indicadors 2. Elaboració informes 3. Supervisió del servei 4. Feedback	1. Valoració general del servei 2. Valoració d'objectius
Servei 1: Serveis públics esportius i de gestió	1. Inscripció butlletins oficials 2. Valoració requisits	1. Conèixer servei / instal·lació 1. Elaboració de les pliques				1. Valoració de la possibilitat de renovar contracte 2. Traspàs d'informació
Servei 2: Tècnic esportiu en administració	1. Díptic informatiu 2. Concertar Reunions	1. Tenir en compte les necessitats a cobrir 2. Fase de negociacions	1. Concreció del funcionament			1. Valoració dels projectes realitzats
Servei 3: Extraescolars	1. Campanya màrqueting 2. Concertar reunions	1. Conèixer extraescolars sol·licitats				

Taula 7 Relació de tasques segons les fases del pla d'operacions. Font: Elaboració pròpia

#### **3.2.1. Fase 1: Fase propositiva**

Aquesta és la fase que es correspon amb l'etapa abans de començar qualsevol servei, és on es valoraran els possibles serveis, la captació de clients i on s'elaboraran els projectes, adaptant-los sempre a les necessitats reals que el client necessiti, per tal de donar un servei a mida. En la fase propositiva és desenvoluparan les accions descrites en el pla de màrqueting.



## 1. Màrqueting i captació de clients

### a. Característiques comuns:

- i. Selecció del servei: Gràcies a l'estudi de mercat, s'ha elaborat un perfil dels serveis que s'ajusten millor a aquest pla d'empresa. En aquesta fase, l'objectiu és trobar aquests serveis i comprovar en quin moment s'hi podrà fer una proposta al client.
- ii. Possibilitat de negoci: Un cop seleccionats els serveis, s'ha d'aprofundir i fer una mirada més profunda en cadascun dels serveis, per comprovar que aquests ofereixen una viabilitat econòmica i que els nostres serveis poden realment respondre a una necessitat real del client.

### b. Servei 1:

- i. Seguiment licitacions: Per tal d'estar preparats per a presentar un projecte a un concurs públic, primer de tot el que s'ha de fer és un cop seleccionats els serveis que interessin del sector públic, comprovar quina durada té i calendaritzar en quin moment aproximadament s'obrirà a concurs per tal d'estar-hi alerta. Per tal d'estar al dia, s'ha de consultar els perfils del contractant dels diferents Ajuntaments i estar registrat al Butlletí Oficials de la Província de Barcelona (BOPB) de tal manera que diàriament s'enviarà la informació de les noves licitacions.
- ii. Valoració dels requisits: Un cop detectat un concurs classificat com a servei potencial, s'ha de procedir en la fase de requisits, cada concurs és nou i poden canviar diverses bases. Per tant, abans de decidir presentar projecte, s'ha de comprovar que l'empresa compleixi els requisits sol·licitats pel contracte i que el servei sigui viable tant econòmicament com logísticament per l'empresa.

### c. Servei 2:

- i. Díptic informatiu: Abans de començar a explicar el producte als possibles clients, s'ha d'elaborar un díptic explicant els trets rellevants de l'empresa i la proposta de servei que s'ofereix.
- ii. Concertar reunions: Aquesta fase té l'objectiu de concertar reunions amb el responsable d'esports de cadascun dels

Ajuntaments dels 20 municipis seleccionats, per tal de oferir el producte i crear sinèrgies per tal de que puguin compartir el servei.

d. Servei 3:

- i. Campanya de màrqueting: Desenvolupament de la campanya que s'ha explicat en el pla de màrqueting. Elaboració del mailing i la "landing page".
- ii. Concertar reunions: En aquesta fase, es tracta de concertar reunions amb totes aquelles escoles que després de la campanya de màrqueting, s'hagin interessat per a conèixer millors els serveis que s'ofereixen o bé que es mostrin interessades en contractar aquest producte.

2. Confecció de la proposta i elaboració del projecte

a. Característiques comuns

- i. Viabilitat econòmica: Tot i que en la fase anterior ja s'hagi fet una primera aproximació a la viabilitat econòmica, aquesta fase té com a objectiu valorar si realment el producte específic a comercialitzar assegura la rendibilitat esperada, per tal de cobrir les despeses i generar els beneficis previstos. És important aquesta fase ja que cada servei s'adaptarà a les necessitats del client i es dissenyarà de forma personalitzada.
- ii. Disseny del producte: Aquesta és una de les fases més important de tot el pla d'operacions. Un cop assegurada la rendibilitat, s'elaborarà el disseny del producte en una memòria per tal d'entregar-ho al client, explicant de forma específica el cadascuna de les tasques a realitzar i el funcionament del servei.

b. Servei 1:

- i. Conèixer servei / instal·lació: Abans d'elaborar la següent fase, és important conèixer els servei o la instal·lació per tal de estudiar quina és la situació actual i quines són les necessitats que presenta. D'aquesta manera, la proposta serà més ajustada a la realitat i personalitzada.
- ii. Elaboració de les pliques: En el servei de licitacions públiques, la memòria escrita serà a través de l'elaboració de les pliques tècniques i administratives seguint els requeriments sol·licitats per

l'ajuntament licitador. Aquestes s'hauran de presentar en el termini establert i seran sotmeses a una puntuació econòmica i un judici de valor que determinarà el guanyador del concurs al projecte millor puntuat.

c. Servei 2:

- i. Conèixer les necessitats a cobrir: Al dissenyar un producte com és aquest servei, s'ha de conèixer en profunditat l'organització interna de cada ajuntament per tal de valorar quines tasques queden descobertes per l'administració o bé quins tècnics s'encarreguen de l'àmbit esportiu. Aquesta fase té com a objectiu determinar quines tasques es necessiten cobrir per un professional de l'esport.
- ii. Fase de negociacions: Un cop presentat el primer projecte, s'iniciarà la fase de negociacions amb els responsables de l'Ajuntament per tal d'arribar a un acord econòmic i a la concreció de les funcions o projectes que es desenvoluparan. Per tant, aquesta fase té com a objectiu finalitzar en un acord contractual.

d. Servei 3:

- i. Conèixer extraescolars sol·licitats: En el cas en que alguna escola s'interessi pel servei, abans d'elaborar una proposta, s'ha de conèixer l'estat actual del servei i quines propostes extraescolars s'estan desenvolupant. D'aquesta manera, la proposta que es dissenya, té l'objectiu de millorar el servei que ja s'està oferint, tant a les famílies amb a l'entitat responsable de les extraescolars.

### **3.2.2. Fase 2: Prèvia inici del servei**

La fase de l'inici del servei recull totes aquelles accions que s'hauran de desenvolupar un cop el contracte estigui signat i que seran prèvies a l'inici del servei.

3. Posada en marxa:

a. Característiques comuns:

- i. Captació de recursos necessaris pel servei: Aquesta és la fase prèvia a l'inici del contracte. En aquesta fase, l'objectiu serà aconseguir els recursos necessaris pel compliment del contracte ja siguin recursos humans, materials, econòmics, etc. Al ser una empresa de serveis, el més important serà provablement la captació

de recursos humans i, per tant, s'ha de garantir una bona selecció i reclutament dels treballadors. No només que compleixin amb les titulacions corresponents al càrrec, sinó que també s'haurà de garantir un seguit de competències necessàries pel càrrec a desenvolupar.

- ii. Assignació del responsable: En aquesta fase, s'haurà d'assignar una persona responsable a cada servei. Aquesta serà la primera cara visible de l'empresa per al client i haurà de ser l'interlocutor entre ambdós interessats.
- iii. Concreció del projecte: Tot i que en la fase de disseny ja s'haurà elaborat el producte, en aquesta fase, s'ha de realitzar una descripció més detallada del servei. Per tant, s'hauran de descriure les tasques concretes i quin serà l'organigrama funcional.
- iv. Formació personal: Depenent de la licitació i del contracte, s'haurà de complir amb un pla de formació recollida en el contracte per al personal encarregat del seu acompliment. Per tant, en aquesta fase, es dissenyarà el pla de formació corresponent.

b. Servei 2:

- i. Concreció del funcionament: Un cop més, tot i ja haver fet el disseny del producte, abans de començar el servei hi haurà d'haver reunions i tasques diverses que ajudin a concretar els projectes i les tasques a desenvolupar i sobretot, quin serà el seu funcionament. Al tractar-se d'un servei addicional a un organisme establert, s'ha de tenir molt en compte les característiques del seu funcionament per tal d'adaptar-se a aquest i garantir la seva eficiència.

### **3.2.3. Fase 3: Realització del servei**

Aquesta és la fase corresponent a totes les accions recollides en la realització del servei durant la durada en la que el contracte sigui vigent.

4. Servei:

a. Característiques comuns:

- i. Desenvolupament del servei: Un cop arribats a aquesta fase, les accions a desenvolupar són les requerides pel contracte,

independentment de quin servei es tracti. Per tant, aquesta serà generalment la fase de més llarga durada.

## 5. Seguiment i control

### a. Característiques comuns

- i. Recull d'indicadors: Durant el desenvolupament del servei, s'aniran recollint dades per tal de realitzar un recull d'indicadors que ens mostrin com està funcionant el servei i si s'estan complint els objectius previstos.
- ii. Elaboració d'informes: Dels indicadors recollits, s'elaboraran periòdicament (mensuals/trimestrals/anuals) informes que mostrin l'estat del servei i quin desenvolupament va assolint aquest. Aquests informes s'entregaran als clients per tal de que també ells puguin valorar-ho. D'aquesta manera es realitzarà un feedback al client per tal de que aquest estigui al dia de l'estat del servei.
- iii. Supervisió del servei: Els responsables del servei i el gerent hauran de realitzar les tasques de supervisió corresponents per tal de garantir el bon funcionament del servei o bé detectar quins aspectes cal millorar i proposar mecanismes de correcció. La supervisió és una tasca molt important per tal de valorar l'acompliment dels objectius abans del tancament del servei.

### **3.2.4. Fase 4: Finalització del contracte**

Aquesta és la última etapa del servei, en el tancament s'ha de fer un balanç general del servei i si aquest és positiu, aquesta fase té com a objectiu repetir, és a dir, renovar les clàusules del contracte i seguir prestant el servei per tal de que la companyia segueixi en funcionament i amb fons d'ingressos el més estables possibles.

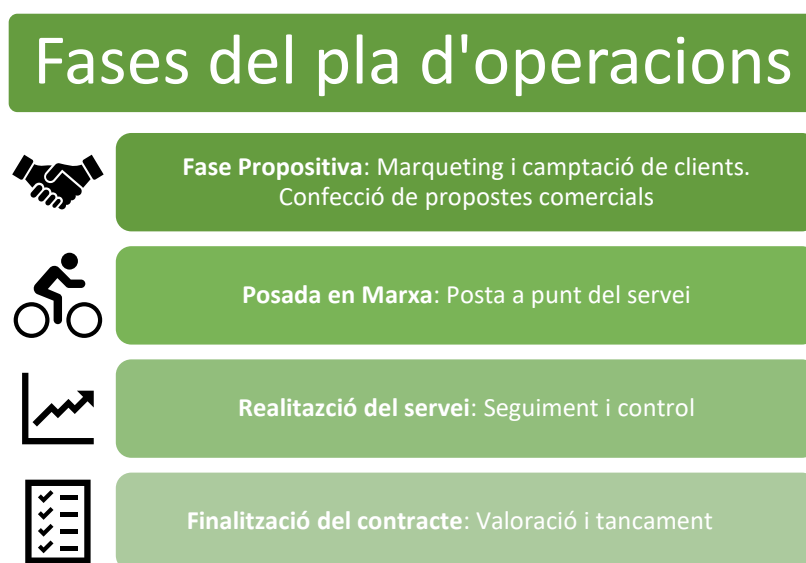
## 6. Tancament:

### a. Característiques comuns:

- i. Valoració general del servei: L'objectiu d'aquesta fase és realitzar un informe que contingui la valoració general del servei, tant en quin estat es va iniciar i quin és l'estat actual. S'hi ha de mostrar el l'evolució que s'ha realitzat.

- ii. Valoració dels objectius: La fase del tancament ha d'incloure una valoració on s'expliquin els objectius als que s'ha arribat i si s'ha complert amb el que era previst. És important també planificar quins haurien de ser els objectius per a la pròxima etapa del servei.
- b. Servei 1:
- i. Valoració de la possibilitat de renovar contracte: Un cop acabat el contracte, s'haurà de valorar de forma interna en l'empresa els interessos de renovar el contracte. Per tant, s'ha de fer un balanç tant econòmic com de la repercussió general en del servei en la companyia.
  - ii. Traspàs d'informació: En el cas de que no hi hagi renovació del contracte, s'haurà de realitzar un traspàs de la informació al següent responsable de l'acompliment del servei.
- c. Servei 2:
- i. Valoració dels projectes realitzats: En aquest servei s'haurà d'analitzar com s'han desenvolupat els projectes i les tasques previstes i si aquests responen als objectius proposats. Aquesta fase s'haurà d'elaborar conjuntament amb els òrgans administratius amb els que s'hagi treballat.

Per a simplificar i resumir el que s'ha desenvolupat al llarg de tot l'apartat, el següent esquema sintetitza les diferents etapes del pla d'operacions de forma visual:

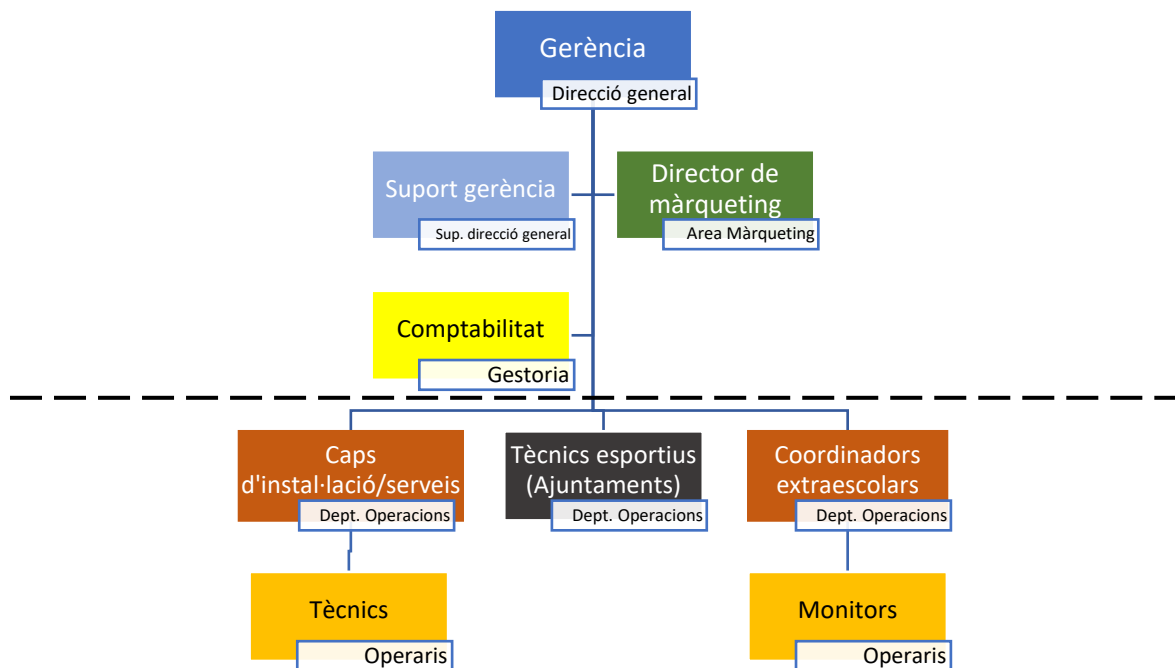


Imatge 4 Esquema de les fases del pla d'operacions. Font: Elaboració pròpia.

### **3.3. Pla de recursos humans**

#### **3.3.1. Estructura de l'organització**

El pla de recursos humans es basa en un organigrama jeràrquic estructurat en funció de les àrees i els projectes que defineixen els diferents llocs de treball i que queden distribuïts de la següent manera:



*Imatge 5 Organigrama piramidal de l'estructura de l'empresa. Font: Elaboració pròpia*

L'estructura es basa en el sistema piramidal en el quals els nivells inferiors depenen dels superiors i cada àrea té una supervisió assignada.

L'organigrama inicial, que és el corresponent a l'inici de la constitució de l'empresa, està compost pel departament de gerència, director de màrqueting i comptabilitat, bàsicament els nivells superiors de l'organigrama. A mesura en la que es vagin afegint serveis, l'organigrama anirà augmentant, de tal manera que aniran apareixent la resta de departaments inclòs el càrrec de suport a gerència, en funció de les necessitats.

Tot el personal que tingui competències amb l'esport requerides pel seu lloc de treball, disposarà de la titulació requerida per la llei de les professions i estarà degudament registrat al Registre Oficial de Professionals de l'Esport a Catalunya (ROPEC) o col·legiats al Col·legi de Professionals de l'Activitat Física i de l'Esport a Catalunya (COPLEFC), comptant així amb una assegurança de responsabilitat civil i garantint la seva professionalitat.

### **3.3.2. Divisió de les tasques segons àrees i departaments.**

Les tasques de l'organització es divideixen segons els diferents apartats d'aquest organigrama i quedes distribuïdes de la següents manera:

#### **- Gerència**

En un primer nivell hi ha la gerència, responsable final de la direcció de l'empresa en les que es prenen les decisions operatives i des d'on es defineixen les línies de negoci.

De la direcció general hi depenen directament els següents llocs de treball: Suport de gerència, Director de màrqueting, Comptabilitat.

Els caps d'instal·lacions i/o serveis esportius, els tècnics esportius i els coordinadors d'extraescolars, depenen de la direcció general juntament amb el suport de gerència.

Les tasques de la gerència són les següents:

1. Comercial: Les tasques de comercial principalment estan enfocades a desenvolupar a buscar noves oportunitats de negoci i a la captació de clients. Per tant, en aquest cas el gerent haurà d'assumir de forma directe, les tasques que corresponen al desenvolupament de la línia de negoci que correspon al servei a Ajuntaments en matèria de tècnics esportius.
2. Control i seguiment d'instal·lacions, serveis i projectes: La funció del control i el seguiment de tots els projectes és una de les més importants per tal de que el negoci funcioni correctament, per tant, la tasca de seguiment a través d'indicadors de qualitat i altres mecanismes adients estarà a càrrec directe de la direcció general.
3. Supervisió general de l'empresa: Al ser l'últim responsable del bon funcionament de la companyia, el gerent estarà constantment supervisant les directrius i l'acompliment general dels objectius avaluant si s'estan aconseguint les fites marcades o si s'han de reajustar les expectatives.

#### **- Suport de gerència**

Les tasques assignades al suport de gerència són:

1. Tresoreria: El suport de gerència serà el responsable del control de la tresoreria i de la seva previsió per tal de garantir el bon funcionament i viabilitat econòmica de l'empresa.



2. Facturació: Les tasques de facturació són totes les relacionades amb l'elaboració de factures, els cobraments i els pagaments que alhora van molt lligades amb el control de la tresoreria.
3. Suport: Tasques derivades des de gerència de control i seguiment d'instal·lacions, serveis i projectes. Així com també d'altres funcions que puguin arribar a ser necessàries per assolir els objectius establerts.

#### - **Director de màrqueting**

El director de màrqueting tindrà un paper clau a l'hora d'aconseguir nous serveis i fonts de facturació per l'empresa. Juntament amb el gerent, serà l'encarregat de les campanyes de màrqueting i l'objectiu de captar clients i serveis.

Les tasques assignades al director de màrqueting són:

1. Desenvolupament del màrqueting empresarial: Disseny i seguiment de les diferents campanyes de màrqueting de cada servei a comercialitzar. Avaluació de l'impacte de cada campanya.
2. Confecció de projectes: Elaboració de les memòries de nous projectes per tal de presentar-los a clients i aconseguir nous serveis.
3. Elaboració de pliques: Elaboració de les pliques administratives i tècniques de les diferents licitacions a les quals l'empresa es presenta a concurs públic.

#### - **Comptabilitat**

La comptabilitat serà l'únic departament externalitzat de l'empresa. Aquest departament serà subcontractat per una gestoria i s'encarregarà de les següents tasques:

1. Confecció de nòmines
2. Fiscalitat
3. Impostos

### - **Departament d'operacions**

En aquesta àrea de treball s'hi inclouen els següents càrrecs que comparteixen la majoria de característiques en comú, en definitiva, seran els responsables de cada servei concret que tinguin assignats i per tant, són les persones que ocupin aquests càrrecs, seran clau pel bon funcionament de l'empresa:

- Caps d'instal·lacions i/o serveis esportius
- Tècnics esportius en Ajuntaments
- Coordinadors d'extraescolars

De caps d'instal·lacions/serveis, tècnics i coordinadors n'hi haurà en funció del nombre d'instal·lacions que s'arribin a gestionar. És possible que un mateix director pugui gestionar dues instal·lacions o serveis a temps parcial si les hores requerides en ambdues permeten combinar-ho així com també la distància entre els dos centres de treball.

D'aquesta manera, la coordinació de l'empresa és més eficient, ja que es redueix el nombre d'interlocutors a l'imprescindible passant pels mínims canals possibles per tal de garantir un bon traspàs d'informació en les dues direccions.

Les tasques corresponents a aquests càrrecs són les

- Interlocució: Actuar com a interlocutor entre l'empresa i l'Ajuntament, canalitzant la comunicació entre l'empresa, el personal del servei i l'Ajuntament en tot el que faci referències a les qüestions derivades de l'execució del contracte.
- Gestió dels Recursos Humans: Gestionar les altes i les baixes del personal i vetllar per la millor assignació d'aquests per tal de que aquests estiguin organitzats de la manera més eficient possible segons les característiques de cadascú.
- Programació i planificació: Programació de les tasques a realitzar i estructurar-les a curt i llarg termini per tal d'assolir els objectiu plantejats.
- Control i supervisió: Supervisar el correcte desenvolupament del servei i l'activitat. Serà fonamental la recollida de dades per tal de respondre als indicadors establerts i poder elaborar informes acurats de la situació que serveixin per donar feedback tant a l'empresa com al client.

## - Operaris

En ambdós casos, són els encarregats de dur a terme el serveis esportiu o de lleure requerits pel servei corresponent, ja sigui a través de classes, sessions, activitats dirigides, entrenaments o extraescolars. Cada monitor haurà de complir amb la titulació corresponent a les tasques que desenvoluparà

### ○ Monitors

Els monitors seran els encarregats de desenvolupar les sessions dels serveis extraescolars, per tant, segons la tipologia de sessió hauran de reunir diferents característiques.

### ○ Tècnics

Els tècnics seran els encarregats de desenvolupar les activitats dirigides esportives o les funcions de tècnic de sala de fitness si el servei ho requereix.

### **3.3.3. Selecció i contractació de personal**

La selecció del personal es durà a terme a través de diferents estratègies, amb l'objectiu de cercar personal qualificat per als diferents llocs de treball requerits:

1. Publicació d'ofertes a plataformes i borses de treball, com la del COPLEFC, especialitzades en el sector. Amb aquestes publicacions el que es pretén serà la recerca de personal qualificat per als nivells alts i entremitjos dins de l'organigrama. S'entén que seran càrrecs de més responsabilitat i que les característiques i competències requerides seran més exigents.
2. Per a la recerca de monitors i tècnics, a més de publicar ofertes laborals a través de les diferents plataformes, de caràcter genèric, es publicaran ofertes a les borses de treball de l'IES Quercus, a Sant Joan de Vilatorrada (Bages) i la Joviat, a Manresa (Bages). Tots dos centres, ofereixen Cicles Formatius de Grau Mig de Conducció d'Activitats Fisicoesportives en el Medi Natural i Cicles Formatius de Grau Superior d'Animació d'Activitats Fisicoesportives i tenen borses de treball actives. Amb això, el que es pretén és oferir llocs de treball tant per persones amb experiència com per aquelles que acaben la formació i volen incorporar-se en el món laboral.

El fet de que tots dos centres es trobin dins de la zona en la qual es vol dur a terme els serveis dona un avantatge a l'hora de vetllar per a que els desplaçaments siguin

pròxims. En aquesta zona és important aquest factor degut a que el municipis són petits i és provable que en un mateix municipi no trobem tot el personal necessari per a cobrir el servei, per tant, s'ha de tenir en compte que els desplaçaments siguin viables i proporcionals a les jornades laborals.

3. Finalment, per tal de cobrir els llocs de feina relacionat amb tasques de lleure, es publicaran obertes a borses de treball generals i a les específiques com ara al JoveCat, portal de l'Oficina Jove de Treball de la Generalitat de Catalunya.

Les titulacions requerides per a la contractació del personal variaran segons el lloc de feina que cada treballador ocupi, per tal de complir amb la llei, tal i com s'ha explicat amb anterioritat. En el següent quadre es mostra la titulació mínima requerida per cara càrrec:

<b>Càrrec</b>	<b>Titulació</b>
Gerència	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport</li><li>- Màster en Gestió Esportiva</li></ul>
Suport de gerència	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport</li></ul>
Director de màrqueting i comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduat en Marketing i Investigació de Mercats o similar, amb marcada vocació esportiva</li><li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport amb un Màster d'especialització en Marketing</li></ul>
Caps d'instal·lació	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport</li><li>- Experiència: Mínima d'un any en tasques de gestió esportiva.</li></ul>
Tècnics esportius en Ajuntaments	<ul style="list-style-type: none"><li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport</li><li>- Experiència: Mínima d'un any en tasques d'assessorament i consultoria esportiva.</li></ul>

Coordinadors d'extraescolars	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduat en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport o CFGS Animador d'Activitats Fisicoesportives.</li> <li>- Titulació Monitor de lleure</li> <li>- Experiència mínima: Mínima d'un any en tasques de lleure.</li> </ul>
Monitors esportius	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CFGM Conducció d'Activitats Fisicoesportives en el Medi Natural o CFGS Animadors d'Activitats Fisicoesportives.</li> </ul>
Monitors de lleure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulació Monitor de lleure</li> <li>- Titulació necessària per a dur a terme l'activitat concreta (Ex. Nivell Advanced en extraescolars d'Anglès).</li> </ul>
Tècnics esportius	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CFGS Animador d'Activitats Fisicoesportives.</li> </ul>

Taula 8 Relació de llocs de treball i titulacions necessàries. Font: Elaboració pròpia.

En tots els casos, es valorarà positivament que els treballadors tinguin el certificat conforme han cursat la formació de primers auxilis i ús de desfibril·ladors, per tal de que en casos d'emergència o accidents, l'actuació del tècnic garanteixi la seguretat de la persona accidentada i una millor recuperació.

### 3.3.4. Política salarial

La política salarial haurà d'anar acord amb el conveni col·lectiu<sup>4</sup> que emmarca aquesta tipologia de serveis i en cap cas la retribució podrà ser inferior a la que aquest estipula, seguint igualment el còmput d'hores anuals establerts de forma proporcional a la jornada laboral del contracte.

<sup>4</sup> EMO/2911/2012, de 21 de desembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de les empreses privades que gestionen equipaments i serveis públics afectes a l'activitat esportiva i de lleure per als anys 2012-2014 (codi de conveni núm. 79001905012002).

A continuació es mostra el quadre de la relació de la política salarial en funció del càrrec:

Grup <sup>5</sup>	Càrrec	Retribució anual (en Euros)
1	Caps d'instal·lació	19.200
	Tècnics esportius en Ajuntaments	19.200
	Coordinadors extraescolars	18.900
3	Tècnics Esportius	15.600
	Monitors de lleure	15.240

Taula 9 Relació salarial segons càrrec. Font: Basat en el codi de conveni 79001905012002.

---

<sup>5</sup> Classificació del personal Capítol 2, Article 14. EMO/2911/2012, de 21 de desembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del segons el Conveni col·lectiu del treball de les empreses privades que gestionen equipaments i serveis públics a l'activitat esportiva i de lleure per als anys 2012-2014(codi de conveni núm. 79001905012002).

### **3.4. Pla jurídic fiscal**

El negoci es constituirà sota la figura jurídica d'una Societat Limitada (SL). Aquest format de societat mercantil és el més freqüent en el territori nacional. La societat limitada permet a l'empresari limitar la seva responsabilitat a la xifra de capital aportat. El mínim capital exigít<sup>6</sup> per a la seva constitució és de 3.000 €, suficient per l'estadi inicial que es planteja en aquest estudi.

D'altra banda aquesta figura jurídica facilita el creixement d'una manera senzilla, permeten la incorporació de nous socis amb les seves aportacions de capital.

Qualsevol societat limitada ha de complir amb una sèrie d'obligacions, de tipus comptable, fiscal o laboral, a tall de resum es recullen els punts essencials de cada una:

Obligacions comptables:

- Llibre d'inventari i comptes anuals. S'obre amb el balanç inicial detallat, i en ell s'han de transcriure al menys trimestralment un balanç de sumes i saldos i els balanços de tancament de l'exercici i els comptes anuals (Balanç, comptes de pèrdues i guanys i la memòria).
- Llibre diari. Comptabilització de totes les operacions realitzades en l'activitat de l'empresa.
- Llibre d'actes. Recull totes les actes de les juntes dels socis, degudament signades. Aquest llibre s'ha de legalitzar en el registre mercantil
- Llibre Registre de Socis
- Llibres de Registre de contractes. En el cas de que finalment s'optés per una societat limitada unipersonal.

Obligacions davant del registre mercantil:

- Legalització de llibres. A més a més de l'obligació de portar un Llibre de Comptes Anuals, un Llibre d'Actes i un Llibre de Socis, té l'obligació de legalitzar-los en el Registre Mercantil (el corresponen al domicili de la seva seu social). Actualment els llibres es poden legalitzar telemàticament, sense ser imprescindible la seva presentació física en el Registre.

---

<sup>6</sup>Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, per el que s'aprova el text refós de la Llei de les Societats de Capital.

- Dipòsit i aprovació de comptes anuals. Els administradors, tenen un mes des de l'aprovació anual de comptes per dipositar els següents documents (detallem els més importants):
  - o Certificació de l'aprovació dels comptes anuals i de la distribució del resultat
  - o Exemplar dels comptes anuals
  - o Exemplar de l'informe de gestió signat pels administradors
  - o Exemplar de l'informe d'auditoria (si s'està obligat a realitzar-la)

Obligacions fiscals:

- Fer i presentar les liquidacions d'Iva
- Impost de societats
- Comunicar en tot moment els canvis de la seu social de la societat

Obligacions davant la Seguretat Social:

- L'empresari ha d'estar inscrit en el sistema de la Seguretat Social
- S'han de comunicar totes les altes, modificacions o baixes d'empleats
- S'ha de pagar la seguretat social dels treballadors

### **3.5. Pla economicofinancer**

El pla economicofinancer es centra principalment en explicar l'estructura que l'empresa seguirà a l'hora d'organitzar els ingressos, les despeses i en general la dimensió econòmica. Per aquest motiu, es desenvolupa de forma més detallada el primer any, i en el segon i tercer es fa una previsió de creixement de forma més genèrica.

#### **3.5.1. Estructura d'ingressos**

Els ingressos s'estructuraran en funció de la dimensió i la quantitat de serveis en funcionament i de la seva tipologia.

Com apareix en la següent graella, del servei de licitacions hi poden haver diferents volums de facturació.



Servei 1		Mitjana de facturació per servei
Licitacions públiques	Superiors a 100.000,00 €	105.000,00 €
	Entre 15.000,01 i 100.000,00 €	60.000,00 €
	Inferiors a 15.000,00	10.000,00 €

Taula 10 Mitjana de facturació del servei 1 Font: Elaboració pròpia

La previsió de facturació es farà a través del càlcul de la quantitat de serveis prestats de cadascuna de les tipologies. Tal i com es mostra a continuació, el primer any es preveu gestionar només dos serveis de facturació inferior a 15.000,00€ anuals.

	Projectes any 1	Facturació any 1	Projectes any 2	Facturació any 2	Projectes any 3	Facturació any 3
A.	0	- €	0	- €	1	105.000,00 €
B.	0	- €	1	60.000,00 €	1	60.000,00 €
C.	2	20.000,00 €	3	30.000,00 €	4	40.000,00 €
TOTAL		20.000,00 €		90.000,00 €		205.000,00 €

Taula 11 Distribució de la facturació del servei 1 durant els 3 primers anys Font: Elaboració pròpia

El servei de suport tècnic a la regidoria esportiva, també compta amb una barems en funció de les tasques i projectes a realitzar, i sobretot, en funció de la durada dels projectes.

Servei 2		Mitjana de facturació per servei
Suport tècnic	A. Superiors a 15.000,00 €	20.000,00 €
	B. Entre 3.000,00 y 15.000,00 €	9.000,00 €
	C. Inferiors a 3.000,00	3.000,00 €

Taula 12 Mitjana de facturació del servei 2 Font: Elaboració pròpia

La previsió de facturació d'aquests serveis als llarg dels tres primers anys d'activitat de l'empresa és la següent. El primer any només es compta facturar un projecte de pressupost baix ja que aquest és un servei en el que primer hi ha d'haver un coneixement de l'empresa amb el client i una confiança. A partir d'aquí, els projectes van augmentant lligats també a altres serveis que fan que hi hagi més relació de l'empresa amb les administracions.

	Projectes any 1	Facturació any 1	Projectes any 2	Facturació any 2	Projectes any 3	Facturació any 3
A.	0	- €	0	- €	1	20.000,00 €
B.	0	- €	1	9.000,00 €	2	18.000,00 €
C.	1	3.000,00 €	3	9.000,00 €	4	12.000,00 €
TOTAL		3.000,00 €		18.000,00 €		50.000,00 €

Taula 13 Distribució de la facturació del servei 2 durant els 3 primers anys Font: Elaboració pròpia

Finalment, els ingressos del servei d'activitats extraescolars aniran lligats a un preu hora l'activitat. En funció d'aquest i de quantes hores setmanals es contractin de servei, els pressupostos seran diferents. Contra més hores contractades el preu serà una mica inferior.

Servei 3		Hores ofertades d'activitat setmanals	Hores mensuals ofertades	Preu hora ofertat	Facturació mensual	Facturació anual
Extraescolars (pressupost anual)	A. 36 hores setmanals	36	144	14,00 €	2.016,00 €	20.160,00 €
	B. 18 hores setmanals	18	72	14,50 €	1.044,00 €	10.440,00 €
	C. 6 hores setmanals	6	24	15,00 €	360,00 €	3.600,00 €

Taula 14 Relació del preu per hora segons la contractació del volum d'hores del servei 3. Font: Elaboració pròpia

En funció d'aquests valors, s'ha tingut en compte que el primer any només es facturarà en 2 centres educatius, nombre que representa un 3,5% de la quota de mercat, a partir del segon any, l'activitat anirà augmentant i durant el tercer també hi haurà un creixement, arribant al tercer any a una quota de mercat del 12,3%, xifra en la que es preveu mantenir-se de cara als següents anys.

	Centres any 1	Facturació any 1	Centres any 2	Facturació any 2	Centres any 3	Facturació any 3
A.	0	- €	0	- €	1	20.160,00 €
B.	0	- €	1	10.440,00 €	2	20.880,00 €
C.	2	7.200,00 €	3	10.800,00 €	4	14.400,00 €
TOTAL		7.200,00 €		21.240,00 €		55.440,00 €

Taula 15 Distribució de la facturació del servei 2 durant els 3 primers anys Font: Elaboració pròpia

Amb tot, el volum d'ingressos pel primer any derivat dels tres serveis serà de 30.000,00€, el segon és de 125.700,00€ i el tercer suma un total de 310.440,00€ xifra en la que es preveu un manteniment i no un augment d'ingressos tant elevat com en els tres primers anys.

Els percentatges d'ingressos respecte el tipus de servei estaran repartits de la següent manera, essent la primera font d'ingressos el servei de gestió i prestació de serveis esportius públics, a continuació el servei d'activitats extraescolars i finalment el servei de suport tècnic a l'administració, que tot i ser la menor font d'ingressos, l'objectiu és que acabi essent un dels principals serveis de la companyia.

Any 1	Servei 1	20.000,00 €	66%
	Servei 2	3.000,00 €	10%
	Servei 3	7.200,00 €	24%
	Total	30.200,00 €	100%
Any 2	Servei 1	90.000,00 €	70%
	Servei 2	18.000,00 €	14%
	Servei 3	21.240,00 €	16%
	Total	129.240,00 €	100%
Any 3	Servei 1	205.000,00 €	66%
	Servei 2	50.000,00 €	16%
	Servei 3	55.440,00 €	18%
	Total	310.440,00 €	100%

*Taula 16 Distribució del percentatge de facturació segons servei. Font: Elaboració pròpia.*

### 3.5.2. Estructura dels costos

Els costos es divideixen en dues grans partides, la partida de pagaments personals, és a dir els salaris dels treballadors i la partida de pagaments de serveis exteriors que engloba totes les altres despeses.

#### 3.5.2.1. Pagaments del personal

En la següent graella, apareixen les diferents tipologies de personal amb la seva relació salarial. En cada any, s'hi exposa el volum de costos que es derivaran dels serveis en quant a les despeses de personal. S'especifica quin serà el cost total, el salari brut i l'aportació a la seguretat social a càrrec de l'empresa, que representa un 33% del sou brut.

Els costos de personal aniran augmentant cada any degut a l'augment de negoci que s'ha previst que hi haurà. És per aquest motiu que les despeses derivades al salari del personal augmenti. D'altra banda, també augmentarà el salari de la gerència.

Els sous del personal de suport de gerència i del director de màrqueting encara no estan contemplats ja que són llocs de treball que s'aniran incorporant a mesura que la companyia vagi creixent. El seu salari s'equipararà amb el de director d'instal·lacions o tècnics de projectes.

	Any 1	Any 2	Any 3
<b>PERSONAL</b>	44.099,60 €	125.133,52 €	272.731,12 €
Gerencia	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €
Sou brut	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	- €	- €	- €
Director Intal·lacions / Tècnic de projectes	5.054,00 €	26.334,00 €	67.165,00 €
Sou brut	3.800,00 €	19.800,00 €	50.500,00 €
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	1.254,00 €	6.534,00 €	16.665,00 €
Coordinador extraescolars	957,60 €	2.824,92 €	7.373,52 €
Sou brut	720,00 €	2.124,00 €	5.544,00 €
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	237,60 €	700,92 €	1.829,52 €
Monitor activitats dirigides	13.300,00 €	59.850,00 €	136.325,00 €
Sou brut	10.000,00 €	45.000,00 €	102.500,00 €
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	3.300,00 €	14.850,00 €	33.825,00 €
Monitor activitats extraescolars	4.788,00 €	14.124,60 €	36.867,60 €
Sou brut	3.600,00 €	10.620,00 €	27.720,00 €
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	1.188,00 €	3.504,60 €	9.147,60 €

Taula 17 Taula de salaris segons càrrec. Relació entre sou brut i aportació a la Seguretat Social. Font: Elaboració pròpia.

Els costos salarials estan distribuïts segons els serveis per a fer una millor previsió de les despeses que comportarà aquesta partida i com anirà variant en funció de l'augment del volum de facturació per cada servei cada any.

Distribució salarial segons participació personal en els diferents serveis									
	Any 1			Any 2			Any 3		
	Servei 1	Servei 2	Servei 3	Servei 1	Servei 2	Servei 3	Servei 1	Servei 2	Servei 3
Gerencia									
Sou brut									
Director Intal·lacions / Tècnic de projectes									
Sou brut	2.000,00 €	1.800,00 €		9.000,00 €	10.800,00 €		20.500,00 €	30.000,00 €	
Coordinador extraescolars									
Sou brut			720,00 €			2.124,00 €			5.544,00 €
Monitor activitats dirigides									
Sou brut	10.000,00 €			45.000,00 €			102.500,00 €		
Monitor activitats extraescolars									
Sou brut			3.600,00 €			10.620,00 €			27.720,00 €
Total	12000	1800	4320	54000	10800	12744	123000	30000	33264
Percentatge sobre facturació	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6

Taula 18 Distribució salarial segons càrrec i servei durant l'any 1, 2 i 3. Font: Elaboració pròpia.

En els Annexos s'hi adjunta les dades referents a l'IRPF d'autònoms i dels treballadors i la part de Seguretat Social que representa tant per l'empresa com pels treballadors durant el primer any.

### 3.5.2.2. Pagaments de serveis exteriors

Els pagaments exteriors es divideixen en el següent llistat de partides de despeses. En aquesta s'hi preveu el cost anual dels primers 3 anys d'activitat. Generalment són partides que no es veuran modificades en funció de l'evolució del negoci, sinó que són costos més aviat fixos.

Tots els pagaments d'aquesta taula estan comptats sense IVA, aquest s'afegirà a l'últim punt on s'explicarà el seu funcionament i en la tresoreria.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>SERVEIS EXTERIORS</b>	14.740,00 €	12.240,00 €	12.240,00 €
Arrendaments i cànon	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Lloguer d'oficina	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Reparacions i conservació	- €	- €	- €
serveis de professionals independents	5.300,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Notari	500,00 €		
Gestoria laboral	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gestoria fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Transports	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Primes d'assegurances	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Serveis bancaris	240,00 €	240,00 €	240,00 €
E-banking	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Comissions i manteniment	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Publicitat i propaganda	2.700,00 €	850,00 €	850,00 €
Disseny	600,00 €	- €	- €
Pàgina Web	1.600,00 €	600,00 €	600,00 €
Imprempta	500,00 €	250,00 €	250,00 €
Subministraments	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Llum	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Aigua	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Altres serveis	900,00 €	750,00 €	750,00 €
Material d'oficina	300,00 €	150,00 €	150,00 €
Altres despeses	600,00 €	600,00 €	600,00 €

Taula 19 Previsió de pagaments exteriors segons partides de despeses. Font: elaboració pròpia.

### **3.5.3. Compte de pèrdues i guanys**

En el compte de pèrdues i guanys s'hi veu reflectit el resultat econòmic de cada any. Com es pot observar, l'empresa durant els 2 primers anys acumula pèrdues tot i que hi ha un creixement de l'activitat i fa que les pèrdues del segon any siguin molt inferiors a les del primer. En canvi, ja arribats als tercer any d'exercici on es preveu augmentar la facturació de tal manera que el resultat de l'exercici comença a ser positiu en un 16.000,00€.

Generalment tots els negocis comencen amb pèrdues degut a la inversió inicial o bé per la falta de consolidació en el mercat, per anar bé, els negocis han de obtenir resultats positius com a màxim després de 5 anys, sinó es considera que no és un negoci solvent. En aquest cas, es comença a obtenir un benefici positiu al tercer any d'activitat.

Pel que ja a l'impost de societats, en els dos primers anys degut a que el resultat és negatiu, no s'ha de pagar i en el cas del tercer any, com s'ha acumulat el dels dos anys anteriors en negatiu, es compensa i per això tampoc és un impost que s'hagi de pagar en el tercer any. Es començarà a pagar en el moment en que aquest ja estigui compensat del tot, probablement ja a partir del 4t any.

Amb el compte de pèrdues i guanys es pot observar que el principal cost que ha d'assumir aquesta empresa és la de personal ja que es tracta d'una empresa de serveis i la partida pressupostaria per al personal en aquesta tipologies d'empresa, no sol ser inferior a un 60% dels costos, en aquest cas el personal representa un 74% dels costos el primer any, un 90% el segon any i un 95% el tercer.

Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>PREVISIÓ TOTAL INGRESSOS</b>	<b>30.200,00 €</b>	<b>129.240,00 €</b>	<b>310.440,00 €</b>
COMPRES I APROVISIONAMENTS	- €	- €	- €
SERVEIS EXTERIORS	14.740,00 €	12.240,00 €	12.240,00 €
Arrendaments i cànons	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Lloguer d'oficina	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Reparacions i conservació	- €	- €	- €
serveis de professionals independents	5.300,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Notari	500,00 €		
Gestoria laboral	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Gestoria fiscal	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Transports	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Primes d'assegurances	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Serveis bancaris	240,00 €	240,00 €	240,00 €
E-banking	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Comissions i manteniment	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Publicitat i propaganda	2.700,00 €	850,00 €	850,00 €
Disseny	600,00 €	- €	- €
Pàgina Web	1.600,00 €	600,00 €	600,00 €
Imprempta	500,00 €	250,00 €	250,00 €
Subministraments	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Llum	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Aigua	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Altres serveis	900,00 €	750,00 €	750,00 €
Material d'oficina	300,00 €	150,00 €	150,00 €
Altres despeses	600,00 €	600,00 €	600,00 €
PERSONAL	44.099,60 €	125.133,52 €	272.731,12 €
Gerencia	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €
Sou brut	20.000,00 €	22.000,00 €	25.000,00 €
Seguretat social a càrrec de l'empresa			
Personal	24.099,60 €	103.133,52 €	247.731,12 €
Sou brut	18.120,00 €	77.544,00 €	186.264,00 €
Seguretat social a càrrec de l'empresa	5.979,60 €	25.589,52 €	61.467,12 €
TRIBUTS	810,00 €	810,00 €	810,00 €
Guals	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Taxa recollida Escombraries	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Ibi	600,00 €	600,00 €	600,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>- 29.449,60 €</b>	<b>- 8.943,52 €</b>	<b>24.658,88 €</b>
AMORTITZACIONS	600,00 €	600,00 €	600,00 €
<b>BAII</b>	<b>- 30.049,60 €</b>	<b>- 9.543,52 €</b>	<b>24.058,88 €</b>
DESPESA FINANCERA	1.502,22 €	1.277,64 €	1.034,42 €
<b>BAI</b>	<b>- 31.551,82 €</b>	<b>- 10.821,16 €</b>	<b>23.024,46 €</b>
IMPOST DE SOCIETATS	0,00 €	0,00 €	6.907,34 €
<b>BENEFICI NET (RESULTAT FINAL EXERCICI)</b>	<b>- 31.551,82 €</b>	<b>- 10.821,16 €</b>	<b>16.117,12 €</b>
IMPOST DE SOCIETATS NEGATIU	-9.465,55 €	-3.246,35 €	0,00 €

Taula 20 Compte de Pèrdues i Guanyos dels 3 primers anys d'activitat. Font: Elaboració pròpia

### 3.5.4. Balanç Inicial

La situació inicial d'aquesta empresa i que fa referència al següent balanç és disposar d'un capital de 50.000,00€ per tal de poder començar amb el negoci. D'aquests, 30.000,00€ seran capital aportat pel soci i es demanarà un crèdit de 20.000,00€ per tal d'arribar a la xifra senyalada. Si bé aquesta empresa no necessita fer unes grans inversions inicials, ha de disposar de saldo disponible per tal de fer front als pagaments futurs, xifres que es mostren en l'apartat de tresoreria.

Les inversions inicials fan referència a l'imprescindible per a moblar el local i disposar dels recursos informàtics necessaris.

BALANÇ INICIAL			
INVERSIONS (ACTIUS >ANY)	PREU ADQUISICIÓ	PATRIMONI NET	IMPORT
LOCAL	- €	CAPITAL	30.000,00 €
MOBILIARI	2.000,00 €		
ELEMENTS INFORMÀTICS	2.000,00 €	PASSIU NO CORRENT > ANY	IMPORT
iva	840,00 €	HIPOTECA	- €
INVERSIONS (ACTIUS <ANY)	IMPORT	PASSIU CORRENT < ANY	IMPORT
EXISTÈNCIES	- €	CRÈDIT A CURT TERMINI	20.000,00 €
REALITZABLE	- €		
DISPONIBLE	45.160,00 €		
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50.000 €</b>

Taula 21 Balanç inicial. Font: Elaboració pròpia.

El crèdit bancari demanat s'ha plantejat de la següent manera. El tipus d'interès s'ha fixat en un 8%, i el préstec s'ha sol·licitat a 6 anys, pagant una quota mensual per tal de retornar-lo.

QUADRE D'AMORTITZACIÓ DEL PRÉSTEC			
Introducció dades:			
Capital inicial:	20.000	Resultats:	
Tipus d'interès nominal:	8%	Comissió d'apertura:	-
Termini:	6	Comissió de gestió:	-
Periodicitat:	12	Capital efectiu:	20.000
Comissió d'obertura:	0,00%	T.A.E. real	8,300%
Comissió de gestió:	0,00%		
Despeses fixes bancaries:	- €		
Altres Despeses:	0		
Comissió de cancel·lació anticipada	0%		
Prepagable (1) o postpagable (0)	0		

Taula 22 Quadre d'amortització del préstec bancari. Font: Elaboració pròpia.

Tot i que no es tracta d'unes grans inversions, sí que suposen una despesa de 4.000,00€, al tractar-se de béns materials, aquests estan subjectes a una amortització. Pel que fa al mobiliari, es preveu comprar 2 taules, 2 cadires i 3 mobles arxivadors per un cost total de



2.000,00€. Per als elements informàtics es preveu comprar 2 ordinadors, 1 telèfon mòbil, 1 portàtil i una impressora per un valor de 2.000,00€. El mobiliari té una vida útil de 10 anys i per tant, la quota d'amortització anual serà de 200,00€ durant 10 anys, en canvi, els elements informàtics tenen una vida menor, de 5 anys i el cost de la seva amortització augmenta fins a 400,00€ l'any durant 5 anys.

Tots dos important d'amortitzacions sumen un total de 600,00€ l'any inclosos al requadre de Pèrdues i Guanys.

AMORTITZACIONS DE LES INVERSIONS INICIALS						
INVERSIONS (ACTIUS >ANY)	ESPECIFICACIONS	VIDA	PREU ADQUISICIÓ	QUOTA	QUOTA	QUOTA
		ÚTIL (anys)		AMORTITZACIÓ ANY 1	AMORTITZACIÓ ANY 2	AMORTITZACIÓ ANY 3
FINCA			- €		- €	- €
LOCAL		40	- €	- €	- €	- €
INSTAL·LACIONS		10	- €	- €	- €	- €
MAQUINÀRIA		10	- €	- €	- €	- €
MOBILIARI	2 Taules despatx, 2 cac	10	2.000,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
ELEMENTS DE TRANSPORT		10	- €	- €	- €	- €
ELEMENTS INFORMÀTICS	2 ordinadors, 1 portàtil	5	2.000,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
			<b>4.000,00 €</b>	<b>600,00 €</b>	<b>600,00 €</b>	<b>600,00 €</b>

Taula 23 Quadre d'amortització de les inversions inicials. Font: Elaboració pròpia.

### 3.5.5. Quadre de l'IVA

Pel que fa a l'IVA, en aquesta empresa degut a la seva activitat, hi haurà tant despeses com ingressos subjectes a l'IVA. Aquest és un import que l'empresa ni guanya ni perd, però sí que fa de conductor d'aquests impostos.

Per això i sobretot de cara a la tresoreria, s'ha elaborat el quadre de l'IVA que inclou les fluctuacions d'IVA durant els primers 3 anys. Per a elaborar-lo s'ha de tenir en compte quins han estat els ingressos subjectes a aquest impost i quines han estat les despeses.

En aquest requadre hi apareixen els ingressos, en canvi els costos amb IVA apareixeran el següent apartat de tresoreria.

SERVEI 1	Facturació any 1	Facturació any 2	Facturació any 3
A.	0	0	105000
B.	0	60000	60000
C.	20000	30000	40000
TOTAL	20000	90000	205000
SERVEI 2	Facturació any 1	Facturació any 2	Facturació any 3
A.	0	0	20000
B.	0	9000	18000
C.	3000	9000	12000
TOTAL	3000	18000	50000
SERVEI 3	Facturació any 1	Facturació any 2	Facturació any 3
A.	0	0	20160
B.	0	10440	20880
C.	7200	10800	14400
TOTAL	7200	21240	55440

*Taula 24 Previsió de facturació subjecte a IVA. Font: Elaboració pròpia.*

L'IVA que la empresa ha de liquidar és la diferència entre el cobrat i el pagat i aquest es liquida de forma trimestral, els mesos de gener, abril, juliol i octubre de cada any. Com es pot comprovar en el següent requadre, el primer mes de gener no hi ha importa d'IVA ja que aquest fa referència sempre a l'activitat dels mesos anteriors, és a dir l'IVA de gener de 2018 faria referència a l'activitat d'octubre, novembre i desembre de 2017.

El primer trimestre de l'any 1, en concret al mes de gener, degut a les inversions inicials l'IVA pagat supera l'IVA cobrat, és per això que l'IVA del primer trimestre surt en negatiu, aquest representa l'IVA suportat. En comptes de cobrar-lo a l'Estat, el que es farà serà compensar-lo i durant el primer any el que es pagarà d'IVA són 606,81€. Aquesta compensació apareix també al requadre de tresoreria.

De cara als següents anys, l'IVA surt sempre en positiu per tant, l'empresa l'haurà d'anar liquidant de forma regular. Si ens hi fixem, a major previsió de facturació, major és l'IVA que l'empresa ha de retornar.

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE
<b>ANY 1</b>												
FACTURACIÓ AMB IVA	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €
BASE IMPONIBLE	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €	2.516,67 €
IVA DE LA FACTURACIÓ (COBRAT)	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €	371,20 €
IVA DE LES DESPESSES (PAGAT)	1.592,76 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €
LIQUIDACIÓ IVA				- 889,13 €			498,65 €			498,65 €		
<b>ANY 2</b>												
FACTURACIÓ AMB IVA	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €	13.031,70 €
BASE IMPONIBLE	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €	10.770,00 €
IVA DE LA FACTURACIÓ (COBRAT)	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €	2.261,70 €
IVA DE LES DESPESSES (PAGAT)	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €
LIQUIDACIÓ IVA	498,65 €			6.170,15 €			6.170,15 €			6.170,15 €		
<b>ANY 3</b>												
FACTURACIÓ AMB IVA	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €	31.302,70 €
BASE IMPONIBLE	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €	25.870,00 €
IVA DE LA FACTURACIÓ (COBRAT)	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €	5.432,70 €
IVA DE LES DESPESSES (PAGAT)	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €
LIQUIDACIÓ IVA	6.170,15 €			15.683,15 €			15.683,15 €			15.683,15 €		

Taula 25 Quadre de l'IVA. Font: Elaboració pròpia.

### **3.5.6. Tresoreria**

La tresoreria fa referència a la fluctuació de saldo disponible, en aquesta hi apareixen tant els pagaments com els cobraments i és molt important ja no tant per al plantejament estratègic de la part econòmica de l'empresa, sinó per a la seva supervisió diària.

Esdevé un element molt important de control tant de les despeses com dels ingressos, alhora, la seva previsió ens permet veure si hi ha algun moment en el que el saldo disponible sigui insuficient per a que front als pagaments.

En aquest cas, si no haguéssim previst 46.000,00€ de saldo disponible aproximadament, ens haguéssim trobat en una situació en la qual el saldo disponible seria insuficient. Si es preveu correctament, es pot evitar aquest tipus de situacions que dificulten econòmicament el funcionament de l'empresa.

Per altra banda, un cop passats aquests mesos més crítics que es situen al segon any, veiem que el saldo disponible en la tresoreria va augmentant fins arribar gairebé als recursos econòmics destinats el primer anys.

Val a dir que el sou del propietari de l'empresa està sempre inclòs en aquests càlculs de tresoreria i que si s'arribés a un punt de saldo insuficient aquest salari també es podria distribuir de formes diferents, però com a plantejament inicial, aquest ha de ser el correcte.

A continuació s'adjunten els quadres de tresoreria dels 3 primers anys:

Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

	Any 1											
	Gener	Febrer	Març	Abril	Mai	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
APORTACIONS SOCI	30.000,00 €											
INVERSIONS	4.840,00 €											
PRESTEC BANCARI	20.000,00 €											
<b>VENDES</b>	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.016,67 €	2.016,67 €	2.887,87 €	6.517,87 €	2.887,87 €
COMPRES I ELS APROVISIONAMENTS	- €											
ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	- €											
PAGAMENT DEL PERSONAL	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €	2.700,17 €
<b>SOUS GERENCIA</b>	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €
<b>SOUS TREBALLADORS</b>	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €
PAGAMENTS DE SERVEIS EXTERIORS	4.397,35 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €
Lloguer despatx	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
Serveis externs contractats	1.089,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €
Notari	605,00 €											
Gestoria Laboral	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
Gestoria Fiscal	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
Transports	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
Assegurances	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Despeses bancàries	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €
Servei e-banking	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €
Costos operativa i manteniment	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Publicitat i relacions públiques	2.601,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Disseny	726,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pàgina Web	1.270,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Imprempta	605,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subministraments	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Llum	121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €	
Aigua			60,50 €				60,50 €		60,50 €		60,50 €	
altres despeses	90,75 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €
Material oficina	30,25 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Altres despeses	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
<b>TRIBUTS</b>	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €
<b>DEVOLUCIÓ DE CRÈDITS</b>	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €
<b>LIQUIDACIÓ D'IMPOSTOS</b>	- €	604,00 €	604,00 €	1.716,40 €	604,00 €	604,00 €	1.716,40 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	1.824,56 €	604,00 €
liquidació d'iva	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	108,16 €	- €
liquidació d'irpf	- €	- €	- €	1.112,40 €	- €	- €	1.112,40 €	- €	- €	1.112,40 €	- €	- €
liquidació SS (TC1) (SSE)	- €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €
IVA A COMPENSAR / RECUPERAR				-889,13 €			0,00 €				0,00 €	
<b>TOTAL IVA A COMPENSAR</b>				-889,13 €			-390,48 €				0,00 €	
COBRAMENTS	52.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €	2.016,67 €	2.016,67 €	2.887,87 €	6.517,87 €	2.887,87 €	2.887,87 €
PAGAMENTS	12.355,68 €	4.963,43 €	4.963,43 €	6.075,83 €	4.963,43 €	4.963,43 €	6.075,83 €	4.963,43 €	4.963,43 €	6.184,00 €	4.963,43 €	4.963,43 €
<b>SALDO (COBRAMENTS-PAGAMENTS)</b>	40.532,19 €	2.075,56 €	2.075,56 €	- 3.187,96 €	- 2.075,56 €	- 2.075,56 €	- 4.059,16 €	- 2.946,76 €	- 2.075,56 €	333,87 €	- 2.075,56 €	- 2.075,56 €
<b>SALDO ACUMULAT</b>	40.532,19 €	38.456,62 €	36.381,06 €	33.193,09 €	31.117,53 €	29.041,96 €	24.982,80 €	22.036,03 €	19.960,47 €	20.294,34 €	18.218,77 €	16.143,21 €
<b>DESPESES SUBJECTES A IVA</b>	9.177,35 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €
BASE IMPONIBLE	7.584,59 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €
IVA DE LES DESPESES	1.592,76 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €

Taula 26 Compte de Tresoreria any 1. Font: Elaboració pròpia.

Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

	Any 2											
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
APORTACIONS SOCI												
INVERSIONS												
PRESTEC BANCARI												
VENDES	11.645,04 €	11.645,04 €	15.275,04 €	11.645,04 €	11.645,04 €	15.275,04 €	9.075,00 €	9.075,00 €	15.275,04 €	15.275,04 €	15.275,04 €	15.275,04 €
COMPRES I ELS APROVISIONAMENTS												
ALTRES INGRESSOS D'EXPLOITACIÓ												
PAGAMENT DEL PERSONAL	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €	7.051,03 €
SOUS GERENCIA	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €
SOUS TREBALLADORS	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €
PAGAMENTS DE SERVEIS EXTERIORS	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €
Lloguer despatx	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
Serveis externs contractats	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €
Notari												
Gestoria Laboral	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
Gestoria Fiscal	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
Transports	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
Assegurances	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Despeses bancàries	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €
Servei e-banking	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €
Costos operativa i manteniment	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
Publicitat i relacions públiques	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Disseny	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pàgina Web	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Imprempta	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Subministraments	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Llum	121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €	
Aigua			60,50 €			60,50 €			60,50 €			60,50 €
altres despeses	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €
Material oficina	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Altres despeses	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
TRIBUTS	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €
DEVOLUCIÓ DE CRÈDITS	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €
LIQUIDACIÓ D'IMPOSTOS	2.215,05 €	2.584,80 €	2.584,80 €	11.130,83 €	2.584,80 €	2.584,80 €	11.130,83 €	2.584,80 €	2.584,80 €	11.130,83 €	2.584,80 €	2.584,80 €
liquidació d'iva	498,65 €	- €	- €	6.170,15 €	- €	- €	6.170,15 €	- €	- €	6.170,15 €	- €	- €
liquidació d'irpf	1.112,40 €	- €	- €	2.375,88 €	- €	- €	2.375,88 €	- €	- €	2.375,88 €	- €	- €
liquidació SS (TC1) (SSE)	604,00 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €
IVA A COMPENSAR / RECUPERAR	0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €		
TOTAL IVA A COMPENSAR	0,00 €											
COBRAIMENTS	11.645,04 €	11.645,04 €	15.275,04 €	11.645,04 €	11.645,04 €	15.275,04 €	9.075,00 €	9.075,00 €	15.275,04 €	15.275,04 €	15.275,04 €	15.275,04 €
PAGAMENTS	10.925,35 €	11.295,10 €	11.295,10 €	19.841,13 €	11.295,10 €	11.295,10 €	19.841,13 €	11.295,10 €	11.295,10 €	19.841,13 €	11.295,10 €	11.295,10 €
SALDO (COBRAIMENTS-PAGAMENTS)	719,69 €	349,94 €	3.979,94 €	- 8.196,09 €	349,94 €	3.979,94 €	- 10.766,13 €	- 2.220,10 €	3.979,94 €	- 4.566,09 €	3.979,94 €	3.979,94 €
<b>SALDO ACUMULAT</b>	<b>16.862,90 €</b>	<b>17.212,84 €</b>	<b>21.192,79 €</b>	<b>12.996,70 €</b>	<b>13.346,64 €</b>	<b>17.326,58 €</b>	<b>6.560,46 €</b>	<b>4.340,36 €</b>	<b>8.320,30 €</b>	<b>3.754,22 €</b>	<b>7.734,16 €</b>	<b>11.714,10 €</b>
DESPESES SUBJECTES A IVA	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €
BASE IMPONIBLE	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €
IVA DE LES DESPESES	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €

Taula 27 Compte de Tresoreria any 2. Font: Elaboració pròpia.

Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

	Any 3											
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
APORTACIONS SOCI												
INVERSIONS												
PRESTEC BANCARI												
<b>VENDES</b>	31.009,07 €	27.379,07 €	38.269,07 €	31.009,07 €	27.379,07 €	27.379,07 €	24.300,83 €	20.670,83 €	38.269,07 €	31.009,07 €	27.379,07 €	51.579,07 €
COMPRES I ELS APROVISIONAMENTS												
ALTRES INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ												
<b>PAGAMENT DEL PERSONAL</b>	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €	14.964,53 €
<b>SOUS GERENCIA</b>	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €
<b>SOUS TREBALLADORS</b>	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €
<b>PAGAMENTS DE SERVEIS EXTERIORS</b>	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €	1.241,10 €
<b>Lloguer despatx</b>	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
<b>Serveis externs contractats</b>	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €	484,00 €
Notari												
Gestoria Laboral	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €	363,00 €
Gestoria Fiscal	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
<b>Transports</b>	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €	121,00 €
<b>Assegurances</b>	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
<b>Despeses bancàries</b>	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €	22,10 €
Servei e-banking	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €	12,10 €
Costos operativa i manteniment	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
<b>Publicitat i relacions públiques</b>	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Disseny	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pàgina Web	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
Imprempta	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Subministraments</b>	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €	60,00 €
Llum	121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €		121,00 €	
Aigua			60,50 €				60,50 €				60,50 €	
<b>altres despeses</b>	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €	80,50 €
Material oficina	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Altres despeses	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €	60,50 €
<b>TRIBUTS</b>	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €	67,50 €
<b>DEVOLUCIÓ DE CRÈDITS</b>	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €	350,66 €
<b>LIQUIDACIÓ D'IMPOSTOS</b>	11.130,83 €	6.208,80 €	6.208,80 €	26.554,73 €	6.208,80 €	6.208,80 €	26.554,73 €	6.208,80 €	6.208,80 €	26.554,73 €	6.208,80 €	6.208,80 €
liquidació d'iva	6.170,15 €	- €	- €	15.683,15 €	- €	- €	15.683,15 €	- €	- €	15.683,15 €	- €	- €
liquidació d'irpf	2.375,88 €	- €	- €	4.662,78 €	- €	- €	4.662,78 €	- €	- €	4.662,78 €	- €	- €
liquidació SS (TC1) (SSE)	2.584,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €	6.208,80 €
IVA A COMPENSAR / RECUPERAR	0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €		
<b>TOTAL IVA A COMPENSAR</b>												
<b>COBRAMENTS</b>	31.009,07 €	27.379,07 €	38.269,07 €	31.009,07 €	27.379,07 €	27.379,07 €	24.300,83 €	20.670,83 €	38.269,07 €	31.009,07 €	27.379,07 €	51.579,07 €
<b>PAGAMENTS</b>	27.754,63 €	22.832,60 €	22.832,60 €	43.178,53 €	22.832,60 €	22.832,60 €	43.178,53 €	22.832,60 €	22.832,60 €	43.178,53 €	22.832,60 €	22.832,60 €
<b>SALDO (COBRAMENTS-PAGAMENTS)</b>	3.254,45 €	4.546,48 €	15.436,48 €	-12.169,45 €	4.546,48 €	4.546,48 €	-18.877,69 €	-2.161,76 €	15.436,48 €	-12.169,45 €	4.546,48 €	28.746,48 €
<b>SALDO ACUMULAT</b>	14.968,55 €	19.515,03 €	34.951,50 €	22.782,05 €	27.328,52 €	31.875,00 €	12.997,31 €	10.835,54 €	26.272,02 €	14.102,57 €	18.649,04 €	47.395,52 €
<b>DESPESES SUBJECTES A IVA</b>	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €	1.181,10 €
BASE IMPONIBLE	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €	976,12 €
IVA DE LES DESPESES	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €	204,98 €

Taula 28 Compte de Tresoreria any 3. Font: Elaboració pròpia.

## **4. Conclusions**

Pel que fa al desenvolupament d'aquest pla d'empresa, des del principi fins al final s'ha treballat de forma curiosa amb dades reals per tal d'establir uns fonaments sòlids i permetessin el dia de demà, garanties i seguretat en el cas de voler convertir aquest projecte en realitat.

Gràcies a aquest estudi he pogut ser coneixedora amb major profunditat que tots els conceptes que cal tenir en compte a l'hora de dissenyar un negoci, i sobretot fer-me conscient de que per tenir èxit, és l'entorn el que t'ha de guiar per dissenyar un bon producte i no dissenyar un gran producte per un entorn equivocat.

Provablement el més complex ha estat analitzar, escollir i seleccionar unes dades de qualitat, d'entre tot el munt d'informació que l'entorn et pot oferir. Volia que les dades recollides em fessin sentir segura a l'hora de defensar el disseny dels productes. Ha estat molt important per mi en el disseny dels serveis, sentir que el que estava proposant realment té un valor que pot interessar en el segment de mercat que he escollit.

En especial, per al servei de consultoria i assessorament que he dissenyat per a Ajuntaments ja que penso que és quelcom novedós i actualment la majoria d'empreses de serveis esportius encara no han inclòs en la seva cartera de productes. No era una idea que tenia inicialment en ment i és el clar exemple de que gràcies a l'anàlisi de l'entorn he pogut descobrir un tret distintiu, una necessitat, que m'ha guiat a dissenyar un bon producte.

No només això, sinó que també, tal i com he dissenyat els diferents plans, el negoci és quelcom que jo avui dia em veuria capaç de desenvolupar i que de fet és un projecte que tinc en ment per a un futur proper. És per aquest motiu que el pressupost per iniciar aquest negoci s'adequa a les meves possibilitats.

Si bé les dades econòmiques no preveuen guanys els dos primers anys, és perquè he preferit ser cautelosa i veure quin seria un escenari més aviat pessimista dins de la realitat. D'aquesta manera em servei a mi a nivell personal per valorar la viabilitat econòmica sense tenir la sensació de que estava plantejant un escenari econòmic fora de la realitat.

El model de negoci plantejat és un model extrapolable a moltes altres zones del territori català, inclús la tipologia d'empresa, petita i amb una gran capacitat d'adaptació a l'entorn que s'ha plantejat, tindria els mecanismes per ajustar els seus serveis en altres territoris



Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

amb necessitats molt diferents, ja que al final el que preval és l'esforç per detectar les particularitats del client i el disseny de productes o serveis personalitzats.

## **5. Bibliografia**

Acosta, R. (2005). Gestión y administración de organizaciones deportivas. Badalona: Paidotribo.

Acellec. (2018). Associació Catalana d'Empreses del Lleure, l'Educació i la Cultura. Recuperat a <https://www.acellec.cat/>

Campos, A. (2010). Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte. Madrid: Editorial Síntesis.

Catalunya. EMO/2911/2012, de 21 de desembre, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de les empreses privades que gestionen equipaments i serveis públics afectes a l'activitat esportiva i de lleure per als anys 2012-2014. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya. (codi de conveni núm. 79001905012002).

Catalunya. Llei 1/2000, del 31 de juliol, de l'esport. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, núm. 5123.

Catalunya. Llei 3/2008, del 23 d'abril, de l'Exercici de les Professions de l'Esport. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, núm. 5123.

Diputació de Barcelona. (2018). Butlletó Oficial de la Província de Barcelona. Recuperat a <https://bop.diba.cat/>

Diputació de Barcelona. (2018). Cercador d'Informació i Documentació Oficials. Recuperat a <http://cido.diba.cat/>

Diputació de Barcelona. (2015). Projecte Serveis Esportius Municipals a Petits Municipis del Consorci de l'Alta Anoia.

Espanya. Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic, per la qual es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les Directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014. Butlletí Oficial de l'Estat, núm 272.

Espanya. Ley 7/1985, del 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local. Boletín Oficial del Estado, núm. 80.

Treball Final de Màster: Camins; Gestió Esportiva i del Lleure  
Marta Planasdemunt

España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, núm. 161.

Fundació Catalana de l'Esplai. (2018). Centre d'Estudis. Recuperat a <https://fundesplai.org/ca/>

Generalitat de Catalunya. (2018). Contractació Pública. Recuperat a <https://contractaciopublica.gencat.cat>

Generalitat de Catalunya. (2018). Cercador d'entitats d'educació en el lleure. Recuperat a [http://dps.gencat.cat/jov\\_notis\\_web/AppJava/entitatsLLeure.do?reqCode=search](http://dps.gencat.cat/jov_notis_web/AppJava/entitatsLLeure.do?reqCode=search)

Mintzberg, H., Kotter, J.P., Zalesnik, A., Badaracco, J., Farkas., C. (1998). Harvard Business Review on Leadership. Harvard Business School Press.

Sánchez, P. (2004). Técnicas de marketing deportivo. Madrid: Gymnos Editorial Deportiva

Soler, A. (2003). Pla estratègic de l'esport de Barcelona. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Direcció d'Esports.

Soucie, D. (2002). Administración, organización y gestion deportiva. Barcelona: INDE.

Tobeña, A. (2009). Proyecto de dinamización deportiva en pequeños municipios. Diputació de Barcelona.

## **6. Agraïments**

Vull agrair al Sergi, per ser el meu suport incondicional. Per acompanyar-me de la mà i fer-me sentir forta.

Al Jordi Viñas, per creure en aquest projecte, orientar-me i acompanyar-me durant tot el procés. Els seus consells han estat de gran ajuda i sobretot uns fonaments sòlids per a construir aquest projecte. En moments clau, se'ns dubte ha estat qui m'ha fet tornar la il·lusió per tirar-ho endavant.

A tots els professors del màster, una part de cadascú forma part d'aquest treball amb tots els coneixements transmesos durant aquest intens procés.

Finalment gràcies a la família, tota ella un motor d'energia que se'ns dubte és la raó principal que m'ha fet arribar fins aquí. Us dec un sopar de sushi.

## 7. Annexes

### Annex A

#### 1. Préstec bancari

Períodes de pagament	quota	Pagaments d'interessos	Amortització del principal	Amortització acumulada del principal	Capital pendent	Import de la comissió de cancel·lació	Cost de cancel·lació
0					20.000,00		
1	350,66	133,33	217,33	217,33	19.782,67	-	19.782,67
2	350,66	131,88	218,78	436,11	19.563,89	-	19.563,89
3	350,66	130,43	220,24	656,35	19.343,65	-	19.343,65
4	350,66	128,96	221,71	878,06	19.121,94	-	19.121,94
5	350,66	127,48	223,19	1.101,24	18.898,76	-	18.898,76
6	350,66	125,99	224,67	1.325,92	18.674,08	-	18.674,08
7	350,66	124,49	226,17	1.552,09	18.447,91	-	18.447,91
8	350,66	122,99	227,68	1.779,77	18.220,23	-	18.220,23
9	350,66	121,47	229,20	2.008,96	17.991,04	-	17.991,04
10	350,66	119,94	230,72	2.239,69	17.760,31	-	17.760,31
11	350,66	118,40	232,26	2.471,95	17.528,05	-	17.528,05
12	350,66	116,85	233,81	2.705,76	17.294,24	-	17.294,24
13	350,66	115,29	235,37	2.941,13	17.058,87	-	17.058,87
14	350,66	113,73	236,94	3.178,07	16.821,93	-	16.821,93
15	350,66	112,15	238,52	3.416,59	16.583,41	-	16.583,41
16	350,66	110,56	240,11	3.656,70	16.343,30	-	16.343,30
17	350,66	108,96	241,71	3.898,41	16.101,59	-	16.101,59
18	350,66	107,34	243,32	4.141,73	15.858,27	-	15.858,27
19	350,66	105,72	244,94	4.386,67	15.613,33	-	15.613,33
20	350,66	104,09	246,58	4.633,25	15.366,75	-	15.366,75
21	350,66	102,45	248,22	4.881,47	15.118,53	-	15.118,53
22	350,66	100,79	249,87	5.131,34	14.868,66	-	14.868,66
23	350,66	99,12	251,54	5.382,88	14.617,12	-	14.617,12
24	350,66	97,45	253,22	5.636,10	14.363,90	-	14.363,90
25	350,66	95,76	254,91	5.891,00	14.109,00	-	14.109,00
26	350,66	94,06	256,60	6.147,61	13.852,39	-	13.852,39
27	350,66	92,35	258,32	6.405,92	13.594,08	-	13.594,08
28	350,66	90,63	260,04	6.665,96	13.334,04	-	13.334,04
29	350,66	88,89	261,77	6.927,73	13.072,27	-	13.072,27
30	350,66	87,15	263,52	7.191,25	12.808,75	-	12.808,75
31	350,66	85,39	265,27	7.456,52	12.543,48	-	12.543,48
32	350,66	83,62	267,04	7.723,56	12.276,44	-	12.276,44
33	350,66	81,84	268,82	7.992,39	12.007,61	-	12.007,61
34	350,66	80,05	270,61	8.263,00	11.737,00	-	11.737,00
35	350,66	78,25	272,42	8.535,42	11.464,58	-	11.464,58
36	350,66	76,43	274,23	8.809,65	11.190,35	-	11.190,35
37	350,66	74,60	276,06	9.085,72	10.914,28	-	10.914,28
38	350,66	72,76	277,90	9.363,62	10.636,38	-	10.636,38
39	350,66	70,91	279,76	9.643,37	10.356,63	-	10.356,63
40	350,66	69,04	281,62	9.924,99	10.075,01	-	10.075,01
41	350,66	67,17	283,50	10.208,49	9.791,51	-	9.791,51
42	350,66	65,28	285,39	10.493,88	9.506,12	-	9.506,12
43	350,66	63,37	287,29	10.781,17	9.218,83	-	9.218,83
44	350,66	61,46	289,21	11.070,38	8.929,62	-	8.929,62
45	350,66	59,53	291,13	11.361,51	8.638,49	-	8.638,49
46	350,66	57,59	293,07	11.654,59	8.345,41	-	8.345,41
47	350,66	55,64	295,03	11.949,61	8.050,39	-	8.050,39
48	350,66	53,67	297,00	12.246,61	7.753,39	-	7.753,39
49	350,66	51,69	298,98	12.545,59	7.454,41	-	7.454,41
50	350,66	49,70	300,97	12.846,55	7.153,45	-	7.153,45
51	350,66	47,69	302,98	13.149,53	6.850,47	-	6.850,47
52	350,66	45,67	305,00	13.454,52	6.545,48	-	6.545,48
53	350,66	43,64	307,03	13.761,55	6.238,45	-	6.238,45
54	350,66	41,59	309,08	14.070,63	5.929,37	-	5.929,37
55	350,66	39,53	311,14	14.381,76	5.618,24	-	5.618,24
56	350,66	37,45	313,21	14.694,97	5.305,03	-	5.305,03
57	350,66	35,37	315,30	15.010,27	4.989,73	-	4.989,73
58	350,66	33,26	317,40	15.327,67	4.672,33	-	4.672,33
59	350,66	31,15	319,52	15.647,19	4.352,81	-	4.352,81
60	350,66	29,02	321,65	15.968,83	4.031,17	-	4.031,17
61	350,66	26,87	323,79	16.292,62	3.707,38	-	3.707,38
62	350,66	24,72	325,95	16.618,57	3.381,43	-	3.381,43
63	350,66	22,54	328,12	16.946,70	3.053,30	-	3.053,30
64	350,66	20,36	330,31	17.277,00	2.723,00	-	2.723,00
65	350,66	18,15	332,51	17.609,52	2.390,48	-	2.390,48
66	350,66	15,94	334,73	17.944,24	2.055,76	-	2.055,76
67	350,66	13,71	336,96	18.281,20	1.718,80	-	1.718,80
68	350,66	11,46	339,21	18.620,41	1.379,59	-	1.379,59
69	350,66	9,20	341,47	18.961,88	1.038,12	-	1.038,12
70	350,66	6,92	343,74	19.305,62	694,38	-	694,38
71	350,66	4,63	346,04	19.651,66	348,34	-	348,34
72	350,66	2,32	348,34	20.000,00	0,00	-	0,00

## 2. Contribució Seguretat Social

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>ANY 1</b>												
IRPF MERITAT AUTÒNOM	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
IRPF MERITAT TREBALLADOR	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €	120,80 €
SS MERITADA DEL TREBALLADOR	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €	105,70 €
SS MERITADA DE L'EMPRESA	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €	498,30 €
SOU NET TREBALLADOR	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €	1.283,50 €
SOU NET AUTÒNOM	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €	1.416,67 €
LIQUIDACIÓ TCI (SSE)	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €	604,00 €
LIQUIDACIÓ IRPF	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €
<b>ANY 2</b>												
IRPF MERITAT AUTÒNOM	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €	275,00 €
IRPF MERITAT TREBALLADOR	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €	516,96 €
SS MERITADA DEL TREBALLADOR	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €	452,34 €
SS MERITADA DE L'EMPRESA	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €	2.132,46 €
SOU NET TREBALLADOR	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €	5.492,70 €
SOU NET AUTÒNOM	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €	1.558,33 €
LIQUIDACIÓ TCI (SSE)	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €
LIQUIDACIÓ IRPF	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €	1.112,40 €
<b>ANY 3</b>												
IRPF MERITAT AUTÒNOM	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €
IRPF MERITAT TREBALLADOR	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €	1.241,76 €
SS MERITADA DEL TREBALLADOR	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €	1.086,54 €
SS MERITADA DE L'EMPRESA	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €	5.122,26 €
SOU NET TREBALLADOR	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €	13.193,70 €
SOU NET AUTÒNOM	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €	1.770,83 €
LIQUIDACIÓ TCI (SSE)	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €	2.584,80 €
LIQUIDACIÓ IRPF	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €	2.375,88 €

## **Annex B**

### **1. Entrevista Regidor Esports de Castellterçol**

1. Quins serveis esportius s'estan oferint en el municipi actualment?

Els que s'ofereixen al pavelló municipal a través de l'empresa Barcelona Sport Management encarregada de la gestió de la instal·lació i a través de les entitats municipals, futbol sala, futbol 11. També a través del Centre d'Excursionistes de Castellterçol (CEC) s'organitzen excursions, cursos de muntanya, també hi ha el Club de Golf de Castellterçol. Finalment a l'escola de música on s'hi fa hip hop, dansa clàssica i contemporani.

2. Quines són les entitats de lleure que hi ha al municipi?

Els Draks.

3. Pel que fa a la relació amb l'administració pública i les entitats?

La tècnica esportiva és la Sílvia, encarregada de supervisar el contracte de gestió de les instal·lacions esportives municipals. Ella és la funcionaria que ocupa l'àrea d'esports.

3. Quins altres departaments gestiona la Silvia?

L'àrea d'Atenció i Servei a les Persones. Abans de ser-hi la Sílvia, no hi havia tècnic esportiu a l'Ajuntament, inclús s'havia arribat a portar des d'hisenda.

Quins objectius proposa el govern en qüestions de política esportiva?

Els objectius ara, són fomentar l'esport base, i el femení, que aquest any s'ha incrementat en un equip a futbol sala i un equip a futbol 11.

4. Les entitats esportives com es gestionen? Quina relació tenen amb l'Ajuntament?

Són de caràcter autogestionables a través de les seves Junes Directives i la relació amb l'Ajuntament és directe a través del regidor. Es creen reunions trimestrals...

5. Hi ha convenis existents per tal d'utilitzar equipaments municipals?

Si, per tal de cedir els espais i també hi ha subvencions nominatives i les subvencions agrupades que hi poden participar.

6. Funciona bé aquesta relació entre l'Ajuntament i les entitats?

S'està estudiant fer una coordinadora entre les entitats que llavors permeti a través seu gestionar totes les activitats i realitzar un canal de comunicació més eficient amb l'Ajuntament. De totes maneres, actualment funcionen prou bé.

7. Qui s'encarrega de gestionar els equipaments esportius i les activitats esportives municipals?

Les instal·lacions i activitats esportives les gestiona l'empresa contractada per l'Ajuntament a través d'una licitació i són Barcelona Sport Management.

8. Trobes que és la millor manera de gestionar aquestes instal·lacions?

És una manera, també podria estar gestionat per entitats o per personal propi de l'Ajuntament. També ens trobem una mica limitats perquè no podem augmentar el personal propi contractat per l'Ajuntament, els recursos humans.

9. En quant a necessitats o objectius futurs, quines iniciatives esportives hi ha?

El més important ara per ara és el pla de manteniment i tenir al dia les nostres instal·lacions, tenir-ho tot com toca. Fins ara no hi ha hagut continuïtat de millores i s'han de fer. Encara tenim el camp de futbol de terra, una de les millores pel futur seria estudiar la possibilitat de fer un camp de gespa.

10. S'ha plantejat fer un equipament nou?

Ara per ara no, primer volem arribar a tenir els equipaments com han d'estar, cuidar el que tenim.

11. Quines necessitats trobes que falta per cobrir en matèria esportiva per part de l'Ajuntament?

Penso que ara arribem a gairebé tot arreu. No tenim deute, per tant el pressupost el podem destinar a cada àrea com toca per donar suport a l'activitat. Es pot arribar més però les necessitats estan cobertes.

## **2. Entrevista Monitor lleure i esport a Artés**

1. Quins serveis esportius s'estan oferint al municipi?

En el pavelló municipal s'ofereixen activitats de bàsquet per a nens i nenes de totes les edats i fins els adults. També hi realitzen activitats per la gent més gran com pilates i



psicomotricitat articular. També tenim un camp de futbol, on ofereixen activitats de futbol per a nens i nenes de totes les edats. Disposem d'un parell de gimnasos privats on ofereixen activitats més concretes de musculació, cardio, tonificació i classes dirigides coreografiades.

## 2. Quins serveis extraescolars s'estan oferint?

A l'escola municipal i a la privada ofereixen extraescolars lúdiques i de patinatge, club de futbol, i club de bàsquet. També hi han les pistes de tennis. Generalment totes les activitats són de caràcter esportiu ja que l'Anglès s'ofereix a una acadèmia privada, però l'escola posa un reforç escolar.

## 3. Quines activitats de lleure promou l'Ajuntament?

Sol promoure activitats com el casal d'hivern, setmana santa i estiu destinats a nens i joves, per altra banda organitza activitats puntuals sobretot durant l'època d'estiu a la piscina, la festa de l'esport i caminades populars.

## 4. Quines Entitats esportives municipals hi ha? De quina forma es gestionen i com es relacionen amb l'Ajuntament?

Totes les entitats tenen una persona responsable, que normalment és la que fa d'interlocutor entre l'organisme i l'Ajuntament, de totes maneres, al ser un poble petit, sovint les coses no es fan de forma tant formal.

## 5. Quines entitats de lleure municipals hi ha? (Esplais, Caus, ...)

A Artés hi ha un el cep, no se com es diu oficialment, nosaltres li anomenem així, però és l'esplai. Penso que aquesta és la única entitat dedicada al lleure juvenil.

## 6. Qui gestiona les instal·lacions i activitats esportives municipals? Trobes que és la forma més idònia de gestió?

Empreses exteriors que cobreixen les necessitats del poble. Quan hi ha la manca i el poble per si mateix no el pot cobrir és necessari buscar qui ho pugui cobrir.

## 7. Nous projectes d'equipaments esportius?

Jo penso que no hi ha cap projecte de fer noves instal·lacions esportives. La veritat és que per la dimensió del poble tenim bones instal·lacions i varietat. També hi fa que Artés està

molt a prop de Manresa, només a 10 minuts per la c-25 o del Nat's i allà hi tens piscina coberta que és potser el que ens faltaria aquí.

8. Quines necessitats trobes des de l'Ajuntament que falten per cobrir?

Falta rehabilitar la part d'escalada exterior del pavelló, aquesta és una zona de molta escalada i crec que s'aprofitaria molt un rocòdrom. A més, s'hauria de poder obrir tot l'any la pista de voleibol.

### **3. Entrevista Responsable dels Serveis Esportius a Moià**

Situació actual esport i lleure

1. Quins serveis esportius s'estan oferint al municipi?

Actualment hi ha un club de futbol, un centre excursionista, un equip de voleibol femení a l'institut, una hípica, una escola de dansa i els extraescolars del pavelló, que són futbol sala, bàsquet i patinatge.

2. Quins serveis extraescolars s'estan oferint?

Des de l'Ajuntament els que et comentava, són extraescolars de patinatge futbol sala i bàsquet, aquests dos últims competeixen en lligues regulars del consell i de la federació catalana de futbol sala.

Són activitats esportives extraescolars pensades per a joves de primària, tot i que també acollim alumnes de parvulari i equips de la ESO de futbol sala. Espero que aquest any vinent també hi hagi un equip de bàsquet masculí a la secundària.

3. Quines activitats de lleure promou l'Ajuntament?

Des de l'Ajuntament organitzem el casal d'estiu, on hi fem principalment activitats esportives i de lleure. Després hi ha la Festa de l'Esport i altres festivitats, però que no estan relacionades amb l'àmbit esportiu.

1. Qui fa funció de tècnic esportiu a l'Ajuntament? Existeix la figura específica?

Actualment hi ha l'Aroa, aproximadament des de fa un any i mig. És la responsable de l'Àrea d'Atenció a les Persones i també dels centres educatius de Moià. De tècnic d'esports en concret no en tenim.

2. Quins objectius es proposen en qüestió de política esportiva?

Actualment el que es vol és fer créixer l'esport femení, al futbol gran ja hi ha varis equips però aquí al pavelló la presència de noies està molt separada amb el patinatge i el voleibol. Actualment hi ha 5 noies jugant a bàsquet i aspirem a poder muntar un equip.

3. Quines Entitats esportives municipals hi ha? De quina forma es gestionen i com es relacionen amb l'Ajuntament

Hi ha el GEMI, que gestiona el rocòdrom i organitza les seves activitats, com ara caminades, hi ha el club de futbol de Moià. I l'AMPA de l'IES Moianès de Moià que és l'entitat que dona cobertura a les activitats que fem des del pavelló.

4. Quines entitats de lleure municipals hi ha? (Esplais, Caus, ...)

Hi ha la catequesis, el cau i l'esplai. Fan activitats generalment de caps de setmana i a l'estiu campaments o colònies.

5. Qui gestiona les instal·lacions i activitats esportives municipals? Trobes que és la forma més idònia de gestió?

Les gestiona una empresa privada que posa el personal que l'Ajuntament demana, generalment funciona, però quan hi ha canvis d'empresa amb els nous concursos, posar-se al dia és sempre complicat. Passen potser 5 o 6 mesos fins que tothom torna a estar situat, i sovint les diferents polítiques d'empresa fan que el servei variï.

2. Hi ha nous projectes d'equipaments esportius?

En principi no em consta, l'Ajuntament de moment no s'ha pronunciat en aquest aspecte però de moment crec que tampoc és necessari.

3. Quines necessitats trobes des de l'Ajuntament que falten per cubrir?

Les funcions de tècnic Esportiu en molts dels casos les estic portant jo mateixa, que només sóc la coordinadora de les activitats esportives, tot el tema subvencions i tràmits o gestió dels lloguers de les instal·lacions me'n faig càrrec jo i penso que faltaria també una veu cantant a l'Ajuntament que realment conegui l'esport, ja que el regidor tampoc és coneixedor d'aquest àmbit.