

Re-cycling: transformant l'esforç en energia sostenible

Nom de l'estudiant: Jana Vives Garcia

Nom del tutor: Jordi Bernal Fiego

08/06/2024

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 5è

**Estudis: Doble Grau en Administració d'Empreses i Gestió de la Innovació i
Màrqueting i Comunitats Digitals**

RESUM

El projecte emprenedor Re-cycling Studio proposa la creació d'un centre de ciclisme *indoor* a Barcelona amb bicicletes ecològiques que transformen l'esforç generat al pedalar en energia sostenible. L'objectiu és oferir un espai de fitness que promogui un estil de vida saludable i responsable amb el medi ambient, i que combini benestar físic, economia circular i desenvolupament sostenible. El model de negoci ha estat validat amb estudis de mercat i una anàlisi de l'entorn, examinant també la viabilitat econòmica i financera, així com una escalabilitat futura.

RESUMEN

El proyecto emprenedor Re-cycling Studio propone la creación de un centro de ciclismo *indoor* en Barcelona con bicicletas ecológicas que transforman el esfuerzo generado al pedalear en energía sostenible. El objetivo es ofrecer un espacio de fitness que promueva un estilo de vida saludable y responsable con el medio ambiente, y que combine bienestar físico, economía circular y desarrollo sostenible. El modelo de negocio ha sido validado con estudios de mercado y un análisis del entorno, examinando también su viabilidad económica y financiera, así como una escalabilidad futura.

ABSTRACT

The entrepreneurial project Re-cycling Studio proposes creating an indoor cycling center in Barcelona featuring eco-friendly bikes that convert the energy generated from pedaling into sustainable power. The aim is to offer a fitness space that encourages a healthy and environmentally responsible lifestyle by integrating physical well-being, circular economy principles, and sustainable development. The business model has been validated through market studies and an environmental analysis, ensuring its economic and financial viability, as well as future scalability.

Índex de continguts

1. Conceptualització i justificació del negoci	8
1.1 Característiques personals i motivacions.....	8
1.2. Contextualització	9
1.3 Model de negoci.....	10
1.3.1 Necessitat del mercat i idea de negoci.....	10
1.3.2 Validació Business Model Canvas	12
1.3.3 Anàlisi Business Model Canvas	13
1.3.4 Escalabilitat del projecte	23
1.4 Grau d'innovació del negoci	24
1.5 Grau de sostenibilitat del negoci.....	25
1.6 Importància del TFG pel grau	25
2. Pla de màrqueting.....	26
2.1 Anàlisi de la competència.....	26
2.2 Dimensionament del mercat	30
2.3 DAFO	31
2.4 Màrqueting mix.....	32
2.4.1 Cartera de serveis	32
2.4.2 Política de preus i previsió de vendes	34
2.4.2.1 Fixació de preus	34
2.4.2.2 Previsió de vendes	35
2.4.3 Canals de distribució	37
2.4.4 Pla de comunicació	39
3. Pla d'operacions	43
3.1 Procés de producció del servei.....	43
3.1.1 Flux d'operacions.....	43
3.1.2 Objectius i temporalització	45
3.1.3 Gestió de <i>stocks</i>	45
3.2 Activitats clau del procés de producció.....	45
3.3 Recursos clau	46
3.4 Pressupost de producció	48
4. Pla d'organitzacions i recursos humans	50
4.1 Llocs de treball: Organigrama.....	50
4.2 Funcions i tasques	51
4.3 Política retributiva.....	53
4.4 Valoració econòmica del pla de RRHH.....	54

6. Pla jurídic-fiscal.....	55
6.1.1 Forma jurídica	55
6.1.2 Proveïdors de serveis d'assessorament	55
6.1.3 Aspectes claus a negociar en un acord de socis	56
6.2 Requeriments generals de constitució	57
6.3 Impacte a nivell normatiu.....	58
6.5 Possibles canvis normatius	58
6.3 Pressupost de constitució.....	59
7. Pla econòmic-financer	59
7.1.1 Previsió d'inversions.....	59
7.1.2 Escenaris de finançament	60
7.2 Previsió d'ingressos i despeses dels tres primers anys	61
7.2.1 Escenari neutre.....	62
7.2.2 Escenari pessimista	63
7.2.3 Escenari optimista.....	63
7.3 Pla de tresoreria dels tres primers anys.....	64
7.4 Anàlisi i informe financer dels tres primers anys.....	65
7.4.1 Anàlisi dels estats comptables bàsics	65
7.4.2 Anàlisi dels principals ratis i indicadors	66
7.4.3 Informe de viabilitat.....	67
8. Bibliografia.....	69
9. Annex	75
Annex I. Model de negoci.....	75
Ampliació dels segments.....	75
Llistat d'empreses B2B	79
Value Proposition Canvas	80
Annex II. Validació del model de negoci.....	80
II.I Anàlisi dels consumidors enquestats.....	80
II.II Entrevista a stakeholder	82
II.III Reunió amb equip de Som Energia	86
Annex III. Anàlisi competència	87
III.I <i>Benchmark</i>	87
III.II <i>Ocèa Blau</i>	91
Annex IV. Anàlisi intern i extern.....	91
Anàlisi DAFO	91
Annex V. Informació sobre Re-cycling Studio.....	93

Annex Va. Elements sostenibles	93
Funcionament de les bicicletes	93
Impacte energètic	95
Característiques ecològiques del centre	96
Annex Vb. Detalls cartera de serveis.....	97
Annex Vc. Previsió de vendes	99
Annex Vd. Pressupost comunicació	100
Annex VI. Cronograma.....	100
Annex VII. Operacions d'operacions	101
VII.I Flux d'operacions	101
VII.II. Pla de contingències de les activitats clau	101
Annex VIII: Recursos Humans	103
Annex IX. Anàlisi econòmic i financer.....	107
IX.I Previsió despeses	107
IX.II Balanç de situació	108
IX.III Pla de tresoreria	108

Índex de taules

Taula 1. Accions per minimitzar les debilitats i amenaces del pla de negoci	32
Taula 2. Horari d'obertura de Re-cycling Studio.....	34
Taula 3: Càlcul del cost unitari i el marge de contribució.....	35
Taula 4. Pressupost de distribució primer any.....	39
Taula 5. Accions d'atracció	40
Taula 6. Accions captació	40
Taula 7. Accions conversió	41
Taula 8. Accions fidelització.....	41
Taula 9. Pressupost anual accions pla de comunicació	42
Taula 10. Inversió inicial	49
Taula 11. Costos fixos	49
Taula 12. Pressupost de Recursos Humans	55
Taula 13. Pressupost de constitució	59
Taula 14. Pèrdues i guanys escenari neutre, pessimista i optimista.....	62
Taula 15. Resum tresoreria escenari neutre	64
Taula 16. Resum tresoreria escenari pessimista.....	65
Taula 17. Resum tresoreria escenari optimista	65
Taula 18. Anàlisi de rendibilitat	66

Taula 19. Anàlisi de liquiditat	66
Taula 20. Anàlisi d'endeutament	67
Taula 21. Anàlisi d'equilibri financer	67
Taula 22. Competència directa: LoveCycle Studio	87
Taula 23. Competència directa: Lapsos Studios	88
Taula 24. Competència indirecta: Gimnasos comercials a Barcelona	89
Taula 25. Puntuació i accions sostenibles dels competidors i Re-cycling	90
Taula 26. Fitxa tècnica bicicletes estàtiques	94
Taula 27. Horaris laborals de la direcció general i administració	97
Taula 28. Horaris laborals dels instructors del centre	98
Taula 29: Descripció i característiques local	98
Taula 30. Previsió vendes de les sessions Eco Ride, Power Up i Solidàries	99
Taula 31. Previsió vendes de les sessions de Team Building i Socis	99
Taula 32: Pressupost i <i>timing</i> del pla de comunicació del primer any	100
Taula 33. Requeriments per a ser el segon soci/a de Re-cycling	103
Taula 34. Funcions i tasques de la direcció general	103
Taula 35. Funcions i tasques del departament de comptabilitat i finances	104
Taula 36. Funcions i tasques del departament de comptabilitat i finances	104
Taula 37. Funcions i tasques del departament de recursos humans	105
Taula 38. Funcions i tasques del departament d'operacions	105
Taula 39. Funcions i tasques del departament d'innovació i sostenibilitat	105
Taula 40. Funcions i tasques dels instructors de spinning	106
Taula 41. Funcions i tasques del departament de neteja	106
Taula 42. Despeses any 1, 2 i 3	107
Taula 43. Balanç de situació a tres anys vista	108
Taula 44. Pla de tresoreria neutre dels tres primers anys	108
Taula 45. Pla de tresoreria pessimista dels tres primers anys	109
Taula 46. Pla de tresoreria optimista dels tres primers anys	109

Índex de figures

Figura 1: Proposta de valor	12
Figura 2: <i>Business Model Canvas</i> validat	13
Figura 3. DAFO	31
Figura 4. Flux d'operacions	44
Figura 5. Organigrama de Re-cycling	50

Figura 6. Business Model Canvas previ a validació	75
Figura 7. <i>Buyer</i> Persona B2C – Segment principal	76
Figura 8. <i>Buyer</i> Persona B2C – Segment secundari	77
Figura 9. <i>Buyer</i> Persona B2B	78
Figura 10. <i>Value Proposition Canvas</i> B2C	80
Figura 11. <i>Value Proposition Canvas</i> B2B	80
Figura 12: Interior centre esportiu a Viladecans amb màquines ecològiques	83
Figura 13: Pantalla mostrant l'impacte ecològic generat	84
Figura 14. Model bicicleta G615	94
Figura 15. Funcionament Software SA WELL+	95
Figura 16. Calculadora de potencial verd.....	96
Figura 17. Proposta horari sessions setmanals.....	97
Figura 18. Diagrama de Gannt.....	100
Figura 19: Flux d'operacions de revisió i manteniment.....	101
Figura 20: Flux d'operacions de relació amb proveïdors	101

Índex de gràfics

Gràfic 1: Previsió expansió mercat <i>indoor cycling</i> (en bilions).....	10
Gràfic 2. Mapa de posicionament.....	29
Gràfic 3: Previsió de places ocupades al centre els tres primers anys	36
Gràfic 4. Oceà Blau	91

1. Conceptualització i justificació del negoci

1.1 Característiques personals i motivacions

M'identifico com una persona resolutiva, capaç de focalitzar problemes i idear solucions. Aquesta capacitat m'ha permès superar obstacles no només en àmbits educatius o professionals, sinó també en la meua vida personal. A més, aquesta habilitat s'ha manifestat en la identificació i satisfacció de necessitats del mercat, una faceta que exploraré més endavant. Així mateix, em considero empàtica i valoro ser un suport per als meus éssers estimats quan s'enfronten a problemes. Aquesta empatia es trasllada també a l'àmbit laboral, on he utilitzat aquesta habilitat per comprendre les necessitats dels clients i proporcionar-los una atenció personalitzada.

En el projecte que em proposo, pretenc posar en pràctica aquestes habilitats mentre cultivo altres, amb l'objectiu de crear un negoci realista que abordi les necessitats detectades, prioritzant sempre les necessitats dels clients.

Les meves principals motivacions per a aquest projecte es deriven de la necessitat detectada i dels meus interessos personals. La preocupació pel medi ambient és una constant en la meua vida, i veig en l'energia sostenible i l'ús eficient dels recursos una via per abordar aquesta qüestió. La meua pràctica diària reflecteix aquest compromís, i la creació d'un centre sostenible representa la meua contribució a aquesta causa.

D'altra banda, l'esport juga un paper important en la meua vida. Encara que no ha estat sempre així, he descobert en el gimnàs i el ciclisme una forma d'alliberar estrès i mantenir un estil de vida saludable. Així, la creació d'un centre d'*indoor cycling* reflecteix la meua passió per l'esport i la promoció d'un estil de vida actiu.

Quant a les àrees a millorar, reconec la meua tendència al perfeccionisme i al detallisme, que em pot generar estrès i pressió. No obstant això, sempre intento transformar aquesta característica en un aspecte positiu, que serveixi per a obtenir millors resultats.

Per últim, sempre he aspirat a emprendre un negoci propi amb la finalitat de generar un impacte positiu en la societat i el planeta, i aquest projecte de fi de grau em brinda l'oportunitat perfecta per materialitzar aquesta visió i explorar la viabilitat de les meves idees mentre combino les meves passions: l'esport i la sostenibilitat.

1.2. Contextualització

La preocupació per la salut i pel medi ambient són dos aspectes que molts individus tenen en compte a les seves vides, i tenen un gran impacte al seu dia a dia. Moltes persones han adoptat un enfocament més conscient de la seva salut i el seu benestar. Segons l'Organització Mundial de la Salut (2021), la pandèmia provocada per la Covid-19 va ressaltar la importància de la salut pels humans, ja que s'ha vist que portar un estil de vida saludable està directament relacionat amb una major longevitat, i que per contra una falta d'activitat física pot contribuir a desenvolupar malalties (Warwick, 2022).

Per mantenir un estil de vida saludable, l'exercici és fonamental, juntament amb l'alimentació i els hàbits. Una modalitat d'exercici que aporta múltiples beneficis físics i mentals és el ciclisme. Aquest permet enfortir els músculs, cremar calories, millorar la capacitat cardiovascular i pulmonar, i alliberar endorfines que redueixen l'estrès i augmenten l'energia (Peiró, P. S. et al., 2011). A més, és un esport de baix impacte, ideal per a persones de totes les edats, incloses les persones grans.

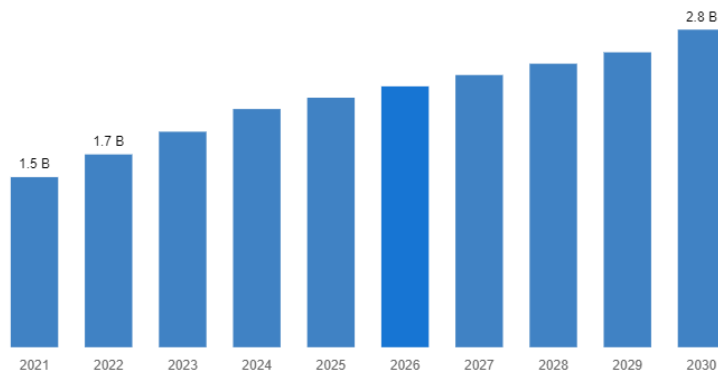
Dins d'aquest tipus d'exercici, el ciclisme *indoor* ha esdevingut una disciplina destacada en l'àmbit del *fitness*. El ciclisme d'interior, també conegut com a *indoor cycling* o *spinning*, va ser creat per Johnny Goldberg el 1987 (P. Heredia Jacobé, 2016), i és una pràctica intensiva que es realitza en bicicletes estàtiques, en un espai generalment tancat i al ritme de la música, oferint sessions grupals adaptades a tots els nivells i intensitats. Aquesta modalitat en concret, permet també evitar els riscos d'accidents associats a la pràctica del ciclisme a l'exterior (ONSV, 2022).

Els estudis de *fitness* o centres "boutique" han popularitzat aquesta disciplina en grans ciutats en grans ciutats com Nova York, Londres o Los Angeles, també guanyen terreny al sector espanyol (FitCo, 2021). A diferència dels gimnasos convencionals, aquests centres de mida reduïda tenen un enfoc més centrat en els usuaris i en oferir una experiència de qualitat específica, ja sigui el ciclisme *indoor* o altres activitats com entrenament de força o ioga, entre d'altres. En el cas de les sessions de ciclisme, posen l'èmfasi en la música estil discoteca, la creació d'una sensació de comunitat i diversió, i el benestar personal i grupal com a factors clau.

Així doncs, mentre que l'*spinning* tradicional a gimnasos convencionals no acostuma a ser la opció més triada pels usuaris dels gimnasos darrerament, l'*spinning* entès com a

activitat “boutique” està en alça. A nivell mundial, es preveu que el mercat global de ciclisme *indoor* creixi a una taxa anual composta considerable durant els propers anys, arribant a un valor de 2,8 bilions d’euros. Aquest creixement és impulsat per l’augment de la demanda de solucions de *fitness* en interiors, especialment en regions urbanes densament poblades on l’espai exterior per a activitats físiques és limitat (Custom Market Insights, 2023).

Gràfic 1: Previsió expansió mercat *indoor cycling* (en bilions)



Font: Custom Market Insights (2023)

Si s’analitza el mercat espanyol, s’observa que l’any 2019, un 55% dels gimnasos que van obrir a Espanya van ser estudis de *fitness*, en relació amb la resta de tipologies de centres (Statista i CMD Sport, 2020). Durant i just després de la Covid-19, el nombre d’obertures va disminuir de manera generalitzada degut al confinament i crisi, però l’any 2022 va tornar a haver-hi un fort desplegament d’aquest tipus de gimnasos. Concretament, a Espanya, el mes de gener de 2022, de 30 obertures de centres, 15 van ser d’estudis *boutique* o centres especialitzats (CMD Sport, 2023).

1.3 Model de negocis

1.3.1 Necessitat del mercat i idea de negoci

A més de la preocupació per la salut que ja s’ha anticipat a la contextualització, molts consumidors tenen també una preocupació real pel medi ambient, i aquest interès en la sostenibilitat i la reducció de la petjada ecològica està en augment. De fet, si s’analitza el sector *fitness*, les necessitats i preferències dels consumidors mostren que un 62% dels consumidors de gimnasos preferirien poder assistir a “gimnasos verds”, és a dir centres que incorporessin accions i iniciatives sostenibles a les seves instal·lacions (Sports Art, 2016). Cal tenir en compte que la despesa energètica i les emissions de carboni dels gimnasos convencionals són molt elevats. A part d’uns alts costos operatius, els gimnasos tradicionals també estan patint una disminució de

qualitat percebuda pels usuaris, ja que cada vegada estan més massificats i això dificulta oferir un bon servei i atenció al client (YR Fitness, n. d.). Per contra, en els centres de mida reduïda i especialitzats això no succeeix, ja que un dels pilars és oferir un servei de qualitat, i és per això que molts usuaris estan optant per aquest tipus de gimnasos.

Així doncs, després de realitzar un estudi i investigació inicial sobre l'oferta actual al mercat en relació amb els centres de ciclisme *indoor* i els seus consumidors, s'ha detectat un nínxol de mercat no cobert en el món *fitness*: la realització d'*indoor cycling* en centres especialitzats on es tingui en compte la sostenibilitat i responsabilitat ambiental, i on l'usuari pugui participar activament en la causa.

Per a fer-ho, la idea és obrir un centre de ciclisme *indoor* a Barcelona anomenat *Re-cycling Studio* que compti amb un sistema integrat de retorn de l'energia generada pels consumidors en pedalejar gràcies a la incorporació de bicicletes estàtiques ecològiques. Així doncs, a través de les bicicletes, l'energia generada pels usuaris al pedalar es retorna directament al sistema elèctric, sense requerir de cap infraestructura addicional ni permís, i permet un estalvi tant energètic com en termes d'impacte ecològic. S'ha vist existeixen bicicletes estàtiques ecològiques que ho permeten, però que no s'estan aprofitant ni utilitzant al mercat espanyol ni català. Només dos gimnasos a Catalunya disposen d'aquest tipus de bicicletes a Espanya, i en tenen només dues màquines, fet que no permet tenir un impacte molt elevat (RocFit, 2023). Per contra, a *Re-cycling Studio* hi hauria una sala completa amb bicicletes ecològiques que permetrien generar molt més impacte, com es veurà més endavant.

Com que la pràctica es realitza de manera comunitària, també es busca arribar al sector B2B, oferint a les empreses el servei de *spinning* ecològic com a activitat de *team building* per als treballadors i treballadores. A més, es preveu realitzar sessions solidàries tant pels clients B2C com B2B, on l'energia generada es doni a organitzacions benèfiques, contribuint així a la societat i tenint un impacte social positiu.

A més, per complementar la motivació i satisfacció que sentir l'usuari al saber que està realitzant exercici a la vegada que contribueix amb el medi ambient, també es preveu compensar els usuaris del centre mitjançant reptes ("gamificació"). Es realitzaran

sessions on es motivi els usuaris a arribar a determinats watts i així tenir una reducció de preu a la propera sessió i incentivar l'assistència. Un estudi realitzat per SportsArt conclou que un 70% de consumidors preferiria ser membre d'un gimnàs si implementés programes d'incentius i descomptes per als usuaris que gasten una certa quantitat d'energia per a l'electricitat.

Per tant, amb aquesta idea de negoci es busca satisfer les necessitats de diversos segments de mercat, que poden començar a veure l'esport, en aquest cas inicialment mitjançant el ciclisme, com una manera de contribuir a la societat, a més de la satisfacció personal que suposa la realització d'exercici i l'assoliment d'objectius en una empresa alineada amb els valors dels consumidors.

Figura 1: Proposta de valor



Font: Elaboració pròpia

1.3.2 Validació Business Model Canvas

Cal destacar que hi ha hagut una **validació** del model *Canvas* amb els potencials consumidors, mitjançant la realització d'una enquesta on es donava a conèixer la idea de negoci i es feien preguntes al respecte ([cliqueu per accedir a resultats enquesta](#)). En total s'han obtingut 115 respostes, que s'han analitzat i es poden consultar de manera més àmplia a [l'Annex I](#).

També s'ha validat el model de negoci i els recursos claus necessaris a través d'una entrevista amb el director esportiu d'un centre a Viladecans que disposa d'equipament ecològic com el que es vol instaurar a Re-cycling (veure [Annex II.II](#)). Gràcies a aquesta, s'han pogut saber més detalls sobre el funcionament i instal·lació de l'equipament, conèixer els avantatges, l'ús i opinió dels clients, i poder confirmar que es tracta d'una opció perfectament vàlida i compatible amb la proposta de Re-cycling.

D'altra banda, per validar una de les associacions estratègiques previstes s'ha contactat amb l'equip de Som Energia per estudiar un acord de col·laboració, que es detallarà al bloc d'Aliances clau del *Business Model Canvas*.

A més, tant a la Figura 2 com a cada punt treballat, s'especifiquen les modificacions posteriors a la validació del model, per tal que quedi constància de l'evolució i maduració del model en cada bloc, i de l'aportació de l'opinió i feedback per part dels *stakeholders*.

Figura 2: *Business Model Canvas* validat

MODEL DE NEGOCI CANVAS		MODEL VALIDAT		
<p>Problema Cal resoldre tres problemes claus: la inactivitat física, l'excessiu consum d'electricitat i les emissions de carboni dels gimnasos tradicionals, i la falta d'opcions sostenibles en el sector de l'esport. El repte és oferir proposta que resolgui els problemes de manera innovadora i adaptada al mercat i les noves tendències.</p>				
<p>Alternatives existents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gimnàs municipal amb màquines sostenibles a Viladecans - Centres esportius convencionals, estudis fitness - Cap combina els tres problemes 	<p>Activitats Clau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestió i manteniment del material i l'espai - Realització de sessions d'indoor cycling - Desenvolupament web - Atenció al client 	<p>Proposta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generació d'energia neta a través de l'esport - Ciclisme indoor sostenible a la ciutat - Reducció de la petjada ecològica tant del centre com dels usuaris - Experiència de ciclisme única i en comunitat - Classes interactives i dinàmiques 	<p>Canals</p> <p>Físic:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local a Barcelona <p>Online:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Xarxes socials: Instagram, Facebook, TikTok, X - WhatsApp Business - Google My Business - Correu electrònic - Pàgina web - Aplicació mòbil - Newsletter 	<p>Participants</p> <ul style="list-style-type: none"> - Treballadors/es i persones sòcies - Instructors/es de spinning - Membres socis i clients - Entitats solidàries col·laboradores <p>Clients</p> <ul style="list-style-type: none"> - B2B2C - Homes i dones entre 25 i 45 anys - Segment tercera edat - Estil de vida actiu - Preocupació medi ambient - Empreses interessades en activitats de Team Building
<p>Aliances Clau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provedor i soci estratègic: Som Energia - Soci i co-fundador - Col·laboracions amb organitzacions benèfiques 	<p>Recursos Clau</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal qualificat per a prestar el servei - Infraestructura del local (instal·lacions i material) - Recursos financers - Inversió en màrqueting i comunicació 			
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos inicial de material i d'infraestructura (bicicletes estàtiques, material, lloguer espai) - Costos de personal (tècnics fitness, manteniment, etc.) - Costos d'infraestructura - Costos de màrqueting i publicitat - Costos de subcontractacions de serveis 		<p>Sostenibilitat financera</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingressos per quotes de socis i per pagament de classes puntuals - Ingressos addicionals per prestació de serveis extrems - Subvencions, patrocinis i associacions - Mètode de pagament: targeta bancària, transferència, PayPal, domiciliació bancària. 		
<p>Impacte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacte social i ambiental positiu sobre usuaris, comunitat i empresa. ODS: 3, 7, 8, 9, 11, 13 - Transformació de 10.080.000 Kw-h, 1.090€ estalviats, - 7 tones mètriques de CO2 generades 				

Font: Elaboració pròpia

1.3.3 Anàlisi Business Model Canvas

Per tal d'oferir una visió dels components clau d'aquest model de negoci s'ha realitzat un estudi de cada bloc que conforma el **model de negoci Canvas de projectes amb impacte**, que es presenta a continuació.

1. PROBLEMA

El model de negoci neix de la necessitat de resoldre principalment tres problemes significatius en els àmbits de la salut i l'exercici físic així com la sostenibilitat ambiental.

A nivell de salut, la inactivitat física és una preocupació global que contribueix a malalties cròniques com l'obesitat, la diabetis i les malalties cardiovasculars (Warwick, 2022). Segons estudis recents, l'exercici regular com el ciclisme *indoor* pot millorar la salut cardiovascular, augmentar la força muscular i ajudar en la gestió del pes, la qual cosa redueix el risc de moltes d'aquestes malalties (Peloton, 2023).

Des del punt de vista ambiental, l'ús de bicicletes ecològiques que generen energia sostenible és una innovació clau per reduir les emissions de carboni. Els gimnasos tradicionals consumeixen molta electricitat, i contribueixen a l'emissió d'emissions de carboni. És per això que la manca d'opcions sostenibles en el sector de l'esport és una oportunitat per explorar noves maneres i pràctiques més respectuoses amb el medi ambient.

Així doncs, el repte de partida és oferir proposta que resolgui els problemes de manera innovadora i adaptada al mercat i les noves tendències estudiades i detectades.

Missió, visió i valors

- **Eslògan:** *Transforma el teu esforç en energia sostenible.*
- **Missió:**

"Empoderem individus i comunitats perquè aconseguixin un benestar físic i mental a través del ciclisme *indoor*. Ens esforçem per oferir programes de fitness innovadors, tecnologia ecològica avançada i un espai inclusiu que fomenti la salut, la vitalitat i el respecte pel medi ambient."

- **Visió:**

"Ser reconeguts com a pioners en la transformació de l'esforç físic en energia mesurable i aprofitable a través del ciclisme *indoor*. Aspirem a ser un referent en el benestar físic i la consciència ecològica, transformant vides i comunitats mitjançant programes inspiradors i la generació sostenible d'energia."

- **Valors:**

- **Sostenibilitat:** Ens comprometem amb pràctiques respectuoses amb el medi ambient que fomenten l'autoconsum i un estil de vida sostenible.
- **Innovació:** Cerquem constantment la introducció de noves tecnologies al centre i ens enfoquem en mantenir-nos a l'avantguarda del fitness sostenible.
- **Comunitat Inclusiva:** Creem un ambient acollidor i divers on persones de tots els nivells i habilitats se sentin benvingudes i recolzades.

2. PARTICIPANTS

El col·lectiu d'usuaris del projecte està integrat pels propis treballadors, que inclouen les persones sòcies, els directors/es de cada departament, així com els instructors del centre especialitzats en la realització de classes de ciclisme *indoor*. A més, és crucial la participació dels clients, que contribueixen al projecte gràcies a les subscripcions i les quotes de socis.

També es consideren participants les entitats amb les quals es realitzen esdeveniments solidaris i a qui es realitzen donacions puntuals o recurrents.

3. CLIENTS

La idea principal era que el negoci fos un B2C, és a dir dedicat als consumidors. Tot i això, després de l'estudi de mercat, s'ha vist que un segment molt interessant al qual arribar és a les empreses que duen a terme activitats de cohesió entre treballadors (*team building*). És per això que s'ha decidit aplicar un model de negoci "business to business to consumer" (**B2B2C**), on s'aconsegueix arribar al consumidor final i interactuar directament amb ells però a través d'una altra empresa intermediària. Els avantatges principals que presenta aquest enfocament és que es poden diversificar els ingressos, i reduir la dependència d'un sol mercat. A més, permet ampliar l'abast de l'audiència gràcies a les associacions B2B. Els consumidors amb els quals s'arribi a través del *team building* poden passar a ser clients habituals de l'empresa, així que és una manera doncs de captar nou públic objectiu a través de les empreses organitzadores de les activitats de cohesió entre treballadors.

En tractar-se d'una activitat on cada individu pot marcar el seu ritme, permet que puguin assistir a les sessions persones de totes les edats i condicions físiques. Però el **segment** que s'ha definit com a **principal** és el format per individus de 25 a 45 anys, ja que són els més predisposats a assistir a un centre de ciclisme *indoor* ecològic (Deloitte, 2023). Aquest segment destaca per tenir un estil de vida saludable i conscienciació ecològica. També s'ha considerat un **segment secundari**, que no és el focus principal però que segueix sent significatiu i rellevant per a l'empresa, format per persones de la tercera edat. Per últim s'ha detectat el **segment B2B**, compost per empreses de l'Àrea Metropolitana de Barcelona que volen realitzar sessions de *team building* pels seus treballadors (per a veure un [llistat](#) d'empreses que podrien estar interessades en el servei, consultar Annex I).

Com que cada segment té les seves necessitats i preferències específiques, s'han descrit en profunditat a l'[Annex I](#) i s'ha elaborat un *Buyer Persona* per a cada *target* definit: el segment principal (Figura 7.), el segment secundari (Figura 8.) i el segment B2B (Figura 9.).

4. ALTERNATIVES EXISTENTS

Actualment no hi ha cap organització que resolgui al 100% els tres problemes plantejats. Per exemple, a Viladecans (Barcelona) hi ha un gimnàs municipal amb màquines ecològiques, però no en tenen suficients com per generar i causar un impacte real. D'altra banda, sí que hi ha centres d'esport de diverses tipologies (gimnasos convencionals, estudis *fitness*, centres esportius escolars o municipals, etc.) que resolen la problemàtica envers l'activitat física, però que no tenen en compte la petjada ecològica de les seves accions ni busquen de manera directa oferir solucions sostenibles. Per tant, Re-cycling destaca entre la resta pel fet de ser l'únic, no només a Barcelona, sinó ja a nivell global, com a centre que pot arribar a generar un impacte real gràcies a la proposta de valor i la quantitat de bicicletes i ús d'aquestes que se'n preveu fer.

5. PROPOSTA DE VALOR

La proposta de valor de Re-cycling se centra en resoldre els problemes detectats en relació a l'exercici físic i la sostenibilitat i en explotar l'oportunitat de mercat detectada.

Per a fer-ho, es crea un centre de ciclisme *indoor* a Barcelona que permet la generació d'energia neta a través de l'exercici. A les sessions d'*indoor cycling*, els clients poden pedalejar en comunitat al ritme de la música i generar electricitat aprofitable en temps rècord mentre cremen calories. En ser en format estàtic, poden gaudir de sensacions similars a les de pedalar a zona exterior, però sense haver-se de desplaçar, de disposar d'una bicicleta, ni tampoc d'exposar-se als perills que pot suposar circular en bicicleta per una ciutat o zona urbana com Barcelona. A més, en realitzar-se en bicicletes estàtiques ecològiques que generen energia, es pot recompensar als usuaris en el preu final del servei, ja que estan ajudant al centre a reduir costos. És per això que es recompensa als usuaris que generen un determinat nombre d'energia, oferint les següents sessions a un preu més reduït i motivant a l'usuari a assistir reiteradament.

Un punt important també és que el servei que s'ofereix és de qualitat, on les bicicletes són ergonòmiques i adaptables a diferents nivells d'intensitat, i on les sessions estan dirigides per professionals, experts en motivar i dinamitzar sessions de *spinning*.

Així doncs, la proposta és única i innovadora, ja que compta amb el valor afegit d'oferir les sessions en una sala amb bicicletes estàtiques ecològiques que transformen automàticament l'esforç físic generat pels consumidors en energia quantificable i aprofitable al centre, reduint així costos i la petjada ecològica i impacte negatiu del centre. A més, cada dia s'ofereixen sessions on es recompensa als usuaris que més energia generen mitjançant reduccions en les properes sessions al centre.

D'aquesta manera, es motiva als usuaris no només a assistir al centre, sinó que tenen incentiu a esforçar-se i assistir al centre per obtenir descomptes.

Per tal de poder ajustar al màxim la proposta de valor definida i poder satisfer les necessitats dels consumidors, s'han realitzat dos *Value Proposition Canvas*, enfocats tant pel segment B2C (Figura 10.) com pel B2B (Figura 11.), que es poden consultar a [l'Annex I](#) com a informació complementària.

Cal destacar que prèviament a la validació de la proposta de valor es plantejava posar a disposició dels clients l'oferta de serveis addicionals i de pagament com poden ser entrenadors personals, fisioterapeutes o nutricionistes. No obstant això, després de la realització de l'enquesta s'ha vist que només un 22,6% dels enquestats han marcat com a "Molt Interessant" disposar de fisioterapeuta, un 19,13% comptar amb instructors personals, un 15,6% d'un nutricionista o dietista, i únicament un 8,70% comptar amb una zona de *coworking*. Com que s'ha vist que aquest tipus de serveis no interessen en gran mesura al públic objectiu, s'ha decidit que d'entrada no s'oferiran aquests tipus de serveis, però es plantejarà la incorporació d'aquests si s'acaba conclouent que és convenient.

6. ACTIVITATS CLAU

Les tasques que són imprescindibles per tal de poder oferir la proposta de valor al client són les següents:

- Obtenció del material necessari: abans que res, és crucial comptar amb tota la matèria primera que es requereix per a la prestació del servei. El material està format principalment per les bicicletes, les llums i la música.

- Realització de sessions de ciclisme *indoor*: és crucial oferir classes de ciclisme regularment a càrrec d'instructors professionals, per tal que els usuaris puguin gaudir del servei de qualitat quan ho desitgin.
- Gestió i manteniment del material i espai: les instal·lacions i material han d'estar disponibles per a l'usuari en tot moment. Això implica la revisió de les bicicletes elèctriques, de l'equip de so, i de la neteja periòdica de la sala, així com la reparació de qualsevol problema tècnic que pugui tenir lloc.
- Desenvolupament de la pàgina web i *app*: cal que tant la pàgina web pròpia com l'aplicació mòbil tinguin tota la informació necessària perquè el client conegui l'empresa i pugui reservar les classes. Caldrà manteniment i actualització de les plataformes per oferir la millor experiència a l'usuari. Per descomptat, haurà d'anar alineada amb els objectius, valors i estètica del projecte.

7. RECURSOS CLAU

Els recursos amb els quals s'ha de disposar de manera imprescindible són els següents:

- Recursos físics i materials: cal disposar d'una sala o local on poder dur a terme l'activitat, sigui pròpia o de lloguer. També cal proveir-se de l'equipament necessari per a la realització de les classes, que inclou les bicicletes estàtiques ecològiques i el sistema de so i il·luminació de la sala.
- Recursos humans: cal disposar de personal qualificat per a realitzar les activitats clau de l'empresa.
- Recursos intel·lectuals: registrar la marca i disposar dels permisos legals necessaris.
- Recursos financers: cal una font de finançament que permeti l'inici de la prestació del servei.

8. ALIANCES CLAU

El servei principal i el *core business* de *Re-cycling* es realitzen de manera independent i es compten amb tots els recursos necessaris per a fer-ho, sense requerir d'una aliança clau en específic. El motiu és que no es vol externalitzar ni dependre d'altres organitzacions de manera molt directa, malgrat que es tindrà relació amb diverses organitzacions. Per tal de poder oferir la proposta de valor i aplicar els valors de sostenibilitat, innovació i incorporació de noves tecnologies, cal disposar d'aquest *know how* de manera interna. Per a fer-ho, és crucial tenir com a soci clau un expert

en energies renovables, noves tecnologies i sostenibilitat. D'aquesta manera, s'aconsegueixen complementar els coneixements i *know-how* a l'empresa, on una de les sòcies no disposa de coneixements tant tècnics ni amplis. Aquesta persona experta passaria a formar part del negoci, tenint participació a l'empresa i realitzant una aportació inicial com a soci/sòcia de l'empresa. A la Taula 33 s'especifiquen els requisits necessaris per realitzar l'aliança. Així doncs, a través d'aquesta aliança, que s'espera que sigui a llarg termini, es busca poder oferir un servei el més ecològic i innovador possible, que permeti als usuaris i al centre col·laborar activament envers el medi ambient. Ja no només a l'hora de reaprofitar l'energia a través del moviment de les bicicletes, sinó que també pot servir per a emprar noves maneres al centre, per exemple: sistema ecològic d'aigua a les dutxes i lavabos, poder emmagatzemar els excedents d'energia, etc.

D'altra banda, un soci clau que es planteja és la cooperativa de consum d'energia verda Som Energia. S'ha optat per aquesta aliança ja que és una empresa que promou projectes de generació renovable i utilitza 100% d'energies renovables, per tant s'alineja molt amb els valors i missió de Re-cycling. S'ha contactat amb l'entitat i estarien disposats a realitzar un acord de col·laboració. A l'[Annex II.III](#) es detallen totes les opcions que s'han contemplat a la reunió per realitzar una futura aliança estratègica amb la proveïdora elèctrica.

Com que està previst realitzar sessions d'*indoor cycling* solidàries, caldria associar-se amb organitzacions benèfiques interessades a col·laborar amb *Re-cycling*. La col·laboració consistiria en la promoció i comunicació de l'esdeveniment, i l'energia generada durant la sessió solidària seria proporcionada en format econòmic a l'organització benèfica participant.

En una possible escalabilitat del negoci, s'estudiarien altres aliances estratègiques amb organitzacions i empreses d'arreu de Catalunya, així com amb empreses d'esdeveniments interessats a incloure sessions d'*indoor cycling* i activitats relacionades amb la sostenibilitat i el benestar.

9. CANALS

Físic:

El canal principal és el local de Barcelona on es realitzen les sessions d'*indoor cycling* i els clients poden tenir una comunicació directa i cara a cara amb el personal.

Online:

Els clients poden interactuar amb l'empresa i entre ells mitjançant els perfils digitals de l'empresa i generar contingut digital a través dels següents canals:

- Pàgina web, amb informació al voltant del projecte i la prestació del servei. A més, els usuaris disposen d'una àrea privada on poden consultar la seva quota, realitzar reserves a sessions, contractar serveis addicionals, entre altres.
- Aplicació mòbil: plataforma pròpia dissenyada per tal que els clients puguin reservar i consultar les sessions amb facilitat a través dels seus dispositius mòbils
- Xarxes socials:
 - Instagram: canal principal on compartir contingut generat al centre, interactuar amb els usuaris i mantenir
 - Facebook: canal per tal d'arribar a un dels segments de clients establerts
 - TikTok: usat principalment per a penjar vídeos promocionals del centre i arribar a un determinat segment de clients
 - X (Twitter): mantenir els usuaris informats
- WhatsApp Business: per a contactar de manera ràpida i eficient amb els clients, resoldre dubtes i facilitar la reserva de sessions al centre
- Google My Business: per tal de donar a conèixer l'empresa i la ubicació del local a Maps, i poder rebre feedback dels clients, a través de valoracions, suggeriments i comentaris.
- Correu electrònic: per contactar amb les empreses interessades en realitzar sessions grupals amb els treballadors al centre, es disposa d'un correu electrònic corporatiu on comunicar-se de manera directa.
- *Newsletter*: a través del butlletí propi, els usuaris poden subscriure's i rebre les últimes notícies sobre esdeveniments solidaris, descomptes exclusius i altres temàtiques d'interès

Els clients poden comunicar-se tant amb el personal físic com a través de les xarxes socials per a resoldre dubtes, atendre suggeriments i incidències, com per consultar les novetats i ofertes a les xarxes socials o als cartells informatius del centre. En el cas del segment B2B, el canal principal, a part del físic, és el correu electrònic i la pàgina web, on les empreses poden contractar el servei per a realitzar sessions de *team building* pels seus treballadors.

10. SOSTENIBILITAT FINANCERA

La font d'ingressos principal és l'obtinguda a través del pagament per a assistir a les sessions de *spinning* al local de Barcelona. El preu varia en funció de la sessió escollida, i inclou la realització de les sessions de ciclisme a càrrec de monitors especialitzats i l'accés als vestuaris, lavabos i dutxes de les instal·lacions. Els clients poden pagar cada sessió de manera puntual o bé pagar una quota mensual i esdevenir socis del centre. En el cas de les empreses paguen per reservar la totalitat de la sala per tal de poder realitzar les sessions privades per al *team building*. El mètode de pagament principal serà per targeta bancària, transferència, PayPal, o per domiciliació bancària, i el pagament es farà a través d'una plataforma de pagament digital accessible des de la pàgina web i l'aplicació de l'empresa. També serà possible el pagament al propi centre mitjançant un datàfon.

Tenint en compte la tipologia del projecte i la col·laboració amb el medi ambient i els valors que promou, es preveu que es puguin rebre ajudes i subvencions, com per exemple les Subvencions d'Economia Circular, de l'Agència de Residus de Catalunya. Malgrat això, com que no són uns ingressos garantits, no es tindran en compte a la previsió d'ingressos però es contemplaran com a escenari al pla de finançament.

11. ESTRUCTURA DE COSTOS

D'una banda, serà necessària una inversió inicial en infraestructura i equipament per tal de posar en funcionament la proposta de valor. Els costos inicials principals són l'adequació i adaptació del local a les necessitats del centre, la compra del material de la sala (principalment il·luminació i sistemes de so, etc.), drets i llicències, així com el desenvolupament d'una pàgina web *mobile responsive* pròpia i el desenvolupament de l'*app*.

Els costos fixos presents durant la prestació del servei seran principalment el del lloguer del local, el *renting* de les bicicletes, el cost del personal fix i els costos de màrqueting i publicitat, incloent-hi de domini i *hosting* de la web. Suposaran un cost també tots els serveis que se subcontractin, com pot ser el de la neteja o serveis d'assessoria i gestoria. També hi haurà costos variables, com poden ser els del personal del centre en funció de les hores treballades, o els causats per manteniment i reparacions, consum d'aigua i electricitat.

S'ha parlat tant amb un proveïdor com amb un gimnàs de la competència i no és necessària una infraestructura per la conversió de l'electricitat, ja que les bicicletes ja converteixen i retornen l'electricitat al sistema automàticament (veure [II.II Entrevista a Stakeholder](#)).

12. IMPACTE

El projecte plantejat des d'un inici neix amb la finalitat d'aportar una solució sostenible a una necessitat actual del mercat. S'espera que el model de negoci, degut al seu fort component ecològic, tingui un impacte social i ambiental positiu, gràcies a la implementació i alineació amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i els principis de l'Economia Circular.

L'impacte es preveu a nivell **individual**, ja que els usuaris reben satisfacció personal en realitzar l'activitat, i també veuen reflectit l'esforç amb un preu menor del servei.

A nivell de **centre** també s'espera un **impacte econòmic i ecològic** gràcies a les bicicletes estàtiques ecològiques. S'estima que el centre generi l'elevada xifra de 10.080.000 watt-hora el primer any, el que permetria un estalvi de 1.090,14€ anuals, i una reducció de la petjada ecològica l'equivalent de 7,06 tones mètriques de CO2 generat (veure Figura 16. Calculadora de potencial verd).

A nivell de **societat**, gràcies a les iniciatives solidàries i també a la regeneració d'energia verda, l'impacte és positiu.

Impacte en ODS

Els ODS que més s'alineen i que es pretenen complir amb la realització d'aquest projecte emprenedor són els següents (Nacions Unides, 2022):

- **ODS 3: Salut i Benestar**

Promoure l'exercici físic a través del ciclisme *indoor* contribueix al benestar i la salut de les persones, i encaixa a la idea d'un estil de vida més sostenible. El centre permet que persones de totes les edats puguin fer exercici i mantenir una vida saludable, aspecte que és essencial per al desenvolupament sostenible.

- **ODS 7: Energia Assequible i No Contaminant**

Emmagatzemant l'energia generada per les bicicletes estàtiques, es contribueix a l'accés a una energia assequible i no contaminant.

- **ODS 8: Treball Digne i Creixement Econòmic**

L'obertura d'un centre de ciclisme *indoor* podria generar ocupació local i contribuir al creixement econòmic de la comunitat. En aquest centre es garantiria que tot l'equip humà disposés d'un treball digne i d'unes condicions laborals òptimes.

- **ODS 9: Indústria, Innovació i Infraestructura:**

La introducció de tecnologies ecològiques a les bicicletes estàtiques que emmagatzemen energia es pot considerar com una innovació en la infraestructura de centres de fitness, ja que no és habitual emprar aquests tipus de bicicletes en sales de *spinning*.

- **ODS 11: Ciutats i Comunitats Sostenibles**

Fomentar l'activitat física i la sostenibilitat energètica a les ciutats, en aquest cas inicialment a Barcelona, pot contribuir a crear comunitats més sostenibles.

- **ODS 13: Acció pel Clima:**

La generació d'energia de manera sostenible i la promoció del ciclisme *indoor* poden ser accions concretes per abordar el canvi climàtic.

1.3.4 Escalabilitat del projecte

La idea de negoci és única i innovadora a l'entorn on operarà, és per això que s'estima una bona rebuda per part dels *stakeholders* que podria aprofitar-se per detectar i avaluar noves oportunitats al mercat. De moment s'ha establert la idea de l'obertura d'un únic centre d'*indoor cycling* a Barcelona, però una vegada el centre estigui establert i consolidat, es plantejaran altres vies i estratègies per poder portar el projecte a altres zones geogràfiques, per exemple a través de franquícies. Es buscaria també augmentar les aliances amb patrocinadors, col·laboracions amb entitats locals d'altres municipis per amplificar l'impacte i la participació a les sessions. Conseqüentment, d'aquesta manera s'aconseguiria incrementar la visibilitat de marca, la notorietat, la presència al mercat i expandir la iniciativa a altres ubicacions o comunitats, ja sigui de manera temporal o permanent.

Com que dins de l'empresa els valors entorn l'ecologisme i la sostenibilitat, també es plantejaria una vegada els recursos ho permetin, ampliar l'oferta de serveis i/o invertir en noves maneres de poder transformar l'esforç en energia renovable al centre mitjançant altres modalitats. Així doncs, l'escalabilitat es planteja com a idea de futur a considerar una vegada els recursos disponibles i la demanda, entre d'altres, ho permetessin.

1.4 Grau d'innovació del negoci

El negoci té un alt grau d'innovació gràcies a les seves singularitats i elements diferenciadors que el distingeixen clarament de les ofertes actuals al mercat, especialment en la ubicació específica on s'opera. A Re-cycling, s'han incorporat les següents innovacions en el model de negoci:

- **Tecnologia innovadora de generació d'energia:** Aquest projecte integra una tendència emergent en l'emprenedoria social i verda, combinant tecnologia i sostenibilitat. L'empresa utilitza bicicletes ecològiques que transformen l'energia generada al pedalar en energia reutilitzable. Aquest grau d'innovació és notable, especialment perquè a Espanya només hi ha dos gimnasos amb aquest tipus d'equipament ecològic.
- **Inversions en I+D:** Compromesos amb la innovació contínua, es preveu una inversió significativa en recerca i desenvolupament per explorar noves tecnologies que facin el centre encara més sostenible i eficient. Això inclou l'estudi de materials ecològics per a les instal·lacions, l'ús de sensors intel·ligents per optimitzar el consum energètic i la implementació de sistemes de monitoratge avançats per maximitzar l'eficiència operativa.
- **Inclusió d'un nou segment de mercat:** Actualment, els centres de *spinning* se centren principalment en persones d'entre 25 i 45 anys. No obstant això, aquest projecte amb un fort component ecològic i social pretén incorporar un nou segment de mercat: la tercera edat. Això és possible gràcies als beneficis del ciclisme d'interior i a la proposta de valor i accions previstes, que permeten satisfer les necessitats d'aquest grup i que puguin veure el centre com una nova i enriquidora experiència. També es pretén poder arribar al sector d'empreses amb una forta Responsabilitat Social Corporativa que volen fer activitats amb els treballadors on puguin dur a terme una activitat grupal amb un fort component ecològic i social.
- **Plataforma Social-Mòbil:** Re-cycling desenvoluparà una aplicació mòbil que permet als usuaris reservar classes, seguir el seu progrés, veure l'energia elèctrica generada i compartir els seus èxits a les xarxes socials. Aquesta plataforma fomenta la participació i la motivació mitjançant la *gamificació* i la interacció social, fent l'exercici més atractiu i motivador.

1.5 Grau de sostenibilitat del negoci

L'**economia circular** es basa en reduir, reutilitzar i regenerar els recursos en comptes de seguir un model lineal de producció i consum. Així doncs, busca aconseguir un model més eficient a partir de la generació de cicles continus i regeneratius, i que permeti consumir menys energia i recursos verges (Càtedra d'Economia Circular, 2022). Aquest projecte s'alinea amb aquests principis, ja que amb la incorporació de les bicicletes *indoor* ecològiques és possible la reutilització d'energia aprofitant l'energia cinètica produïda durant l'exercici. A més, també s'incorporen altres iniciatives com per exemple la facilitació de reciclatge dels residus generats dins l'espai, la promoció de l'ús d'ampolles reutilitzables, l'ús de material de neteja ecològic, entre altres. Sempre que s'incorporin nous serveis o aquests es modifiquin, es tindran en compte tant els ODS com els principis d'economia circular per tal que el centre sigui el més respectuós amb el medi ambient possible. Cal destacar que l'economia circular està present de manera implícita en diversos ODS on impacta el projecte, com poden ser el 7, el 9, l'11 i el 13.

Es pot concloure que la introducció d'aquesta tecnologia més sostenible a la infraestructura del centre representa una forma d'innovació alineada amb els objectius que cerca l'economia circular i que porta a un model sustentable en el temps.

1.6 Importància del TFG pel grau

La meua investigació i el projecte emprenedor plantejat no només han enriquit el meu propi aprenentatge i experiència educativa, sinó que també ha permès aportar noves idees i enfocaments en relació als dos graus cursats, tant per la part d'Administració i Direcció d'Empreses com per la part de Màrqueting i Comunitats Digitals.

D'altra banda, la capacitat per investigar, analitzar i desenvolupar un projecte emprenedor reforça la reputació del programa i demostra l'èxit dels seus estudiants en l'àmbit de la gestió empresarial. També he aplicat els coneixements adquirits durant el meu programa de grau en un context real, demostrant així la rellevància i l'eficàcia de l'ensenyament i la formació proporcionats pel grau i la Universitat.

A més, el meu TFG ha incorporat aspectes socials i ecològics, gràcies a les assignatures cursades que aborden qüestions com l'economia circular, social i sostenibilitat en els negocis, així com a través d'iniciatives sostenibles dutes a terme per part de la Universitat, com el Campus Saludable i sostenible. Això reforça la

imatge de la institució com a defensora de la innovació i el compromís amb el desenvolupament sostenible.

La meua proposta de crear un centre de *spinning* ecològic és innovadora i pot servir com a exemple de com integrar conceptes de sostenibilitat en negocis del sector esportiu i de benestar, contribuint així a la sensibilització sobre la importància de la sostenibilitat en els negocis i la societat en general i inspirar altres estudiants i empresaris a adoptar pràctiques sostenibles al món empresarial. A més, té un impacte econòmic i ecològic real, que s'ha pogut quantificar i mostrar. Això pot ser d'inspiració per qualsevol altre negoci o la Universitat, ja que demostra que l'impacte és possible i factible.

2. Pla de màrqueting

2.1 Anàlisi de la competència

Per tal d'analitzar la competència s'ha fet una anàlisi exhaustiva dels models de negoci, la proposta de valor i les característiques principals de les empreses que ofereixen serveis més similars al mercat actual. Amb aquesta anàlisi es pretén veure les semblances així com veure de quina manera el model de negoci de Re-cycling pot aportar un valor diferent de les propostes existents del mercat i satisfer les necessitats dels potencials clients.

COMPETÈNCIA DIRECTA:

La principal competència està formada pels centres d'*indoor cycling*, és a dir sales de d'estudi *fitness* amb bicicletes estàtiques on s'ofereixen classes de *spinning* al ritme de la música.

A l'Àrea Metropolitana de Barcelona hi ha diversos centres de tipologia "boutique", però només hi ha dos centres que ofereixen el servei exclusiu de ciclisme *indoor*: Lovecycle Studio i Lasso Studios. Cal destacar que ambdues empreses basen el seu model de negoci en SoulCycle, un fenomen a la indústria del fitness als Estats Units. SoulCycle va ser un dels primers centres d'*indoor cycling* de concepte estudi "boutique fitness", i des de la seva creació ha tingut molt èxit i molt bona rebuda. El centre es defineix com a únic perquè "ofereix una experiència completa de la ment, el cos i l'ànima". La font d'ingressos principal del centre és a través del pagament individual de cada sessió, que té un cost mig de 19€, o bé a través de *packs* que permeten assistir a un nombre determinat de sessions a un preu menor (de mitjana de 14€).

Pel que fa a Lapso Studios, està en constant creixement i vol expandir el seu concepte innovador del fitness. L'any 2023 va registrar la visita de 80.000 clients (mitjana de 6.000 “check-ins” mensuals) i va facturar 744.000 euros a través del seu únic local. Davant de l'èxit del projecte, Lapso va anunciar l'abril de 2024 que ampliaria la superfície del seu local actual i obriria un nou centre de 500m² també a Barcelona aquest estiu de 2024, amb l'objectiu d'abastir la creixent demanda i necessitats del mercat (The New Barcelona Post, 2024). Així doncs, Lapso preveu augmentar els “check-ins” anuals i duplicar la seva facturació el proper any (CMD Sport, 2024).

La principal semblança entre Lapso Studios, LoveCycle i Re-cycling, és en l'experiència de fer esport en comunitat i en una sala especialitzada per a l'activitat, amb monitors professionals i amb música per dinamitzar la sessió. A l'[Annex III](#) es realitza un *Benchmark* per conèixer més detalls respecte les semblances i diferències entre les empreses competidores (veure Taula 22. i Taula 23.). Si fem èmfasi en les diferències, s'observa que tot i que en les dues propostes el mitjà són les bicicletes, la finalitat, la visió i els valors dels centres són diferents. En el cas de Re-cycling, la bicicleta ecològica és l'eina per aconseguir transformar l'esforç realitzat en energia reutilitzable, fins i tot oferir la possibilitat de donar de manera solidària aquesta energia generada, mentre que en els centres actuals aquest objectiu no és possible, ja que amb el pedaleig no es genera cap tipus d'energia addicional ni pot ser reaprofitada.

A més, el model de les bicicletes de la competència tampoc compten amb pantalles que permeten veure mètriques sobre el resultat de l'esforç realitzat, és a dir la distància recorreguda, la velocitat mitjana, les calories cremades, així com la quantitat de *watts* generats durant la sessió, que és el que motiva als usuaris a realitzar l'activitat. D'altra banda, tampoc tenen programes de fidelització per exemple premiant als usuaris que assisteixen de manera periòdica al centre.

D'altra banda també es considera una potencial competència directa els centres esportius que disposen de bicicletes estàtiques ecològiques, i que per tant promouen la transformació d'esforç en energia. A Catalunya hi ha únicament un centre a Viladecans (Barcelona), **Podium-Atrium**, que compta amb equipament que transforma l'energia generada durant l'entrenament en electricitat pel centre. En el seu cas, no només disposen de bicicletes de ciclo *indoor*, sinó que també disposen de cintes de córrer, elíptiques i “cross trainer” ecològiques, que són màquines que combinen exercicis de steps, el·líptica i bicicleta. (CMD Sport, 2023). Aquest complex esportiu té

un preu de 49,50€ mensuals, a part d'un pagament inicial de la matrícula que té un cost de 48€ (Ajuntament de Viladecans, 2023).

En aquest cas, la diferència principal del servei ofert a Podium i Atrium és que les bicicletes ecològiques estan ubicades a la sala de fitness juntament amb la resta de màquines, però no estan en una sala d'*indoor cycling*, per tant l'usuari no pot rebre la mateixa experiència que a Re-cycling. D'altra banda, pel tipus de centre que són Podium i Atrium, els costos estructurals i la font d'ingressos és diferent, ja que s'ofereixen més serveis a part de l'ús de les bicicletes ecològiques: el centre també disposa de piscines, sala de fitness i d'activitats dirigides.

COMPETÈNCIA INDIRECTA

Es poden considerar competidors indirectes els **gimnasos comercials de Barcelona** que compten amb sales de *cycling* o tenen àrees dedicades a aquest tipus d'entrenament. Aquests establiments permeten als usuaris accedir no només a classes de ciclisme, sinó a una varietat més àmplia de classes i serveis, ja sigui des d'activitats dirigides estil *zumba*, *body pump*, com accés a màquines i sales on entrenar.

El *Benchmark* s'ha fet de gimnasos tant low-cost, com alguns amb característiques més *premium*. El llistat dels gimnasos de Barcelona més populars i considerats competència indirecta és el següent:

- VivaGym
- SynerGym
- McFit
- Basic Fit
- DIR
- Metropolitan
- Holmes Place

A l'[Annex III](#) es troba informació complementària sobre els diferents serveis i prestacions que ofereixen els gimnasos de Barcelona mencionats (Taula 24.).

Mapa de posicionament

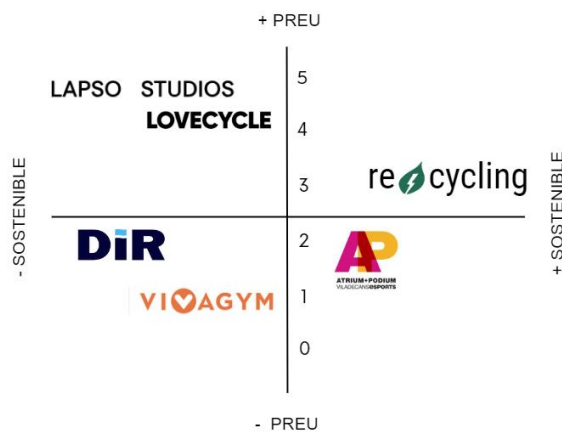
Un cop analitzada la competència existent, és interessant posicionar cada marca del sector segons unes variables definides per tal de tenir una situació general actual. En aquest cas s'han analitzat dos atributs relacionats amb la proposta de valor diferencial del projecte: el grau de sostenibilitat i el preu del servei al sector.

Per a la variable del grau de sostenibilitat, s'han analitzat les diverses accions, iniciatives i en definitiva compromís amb el medi ambient de cada empresa. Un exemple d'acció pot ser des de si l'empresa recicla i adopta mesures sostenibles al

seu dia a dia, fins a si utilitzen llums de baix consum i promouen l'estalvi d'energia i aigua. S'ha establert un sistema de puntuació (de 0 a 5), seguint uns criteris objectius segons el nombre d'accions per al medi ambient realitzades per part de les diferents empreses competidores analitzades (consultar Taula 25).

L'altra variable a considerar ha estat el preu del servei, analitzant el preu mig de quota mensual de la competència del sector. Els resultats de l'anàlisi han permès crear el següent mapa de posicionament:

Gràfic 2. Mapa de posicionament



Font: Elaboració pròpia

Com es pot observar, l'empresa que més s'aproxima a Re-cycling en relació amb el preu i sostenibilitat són els gimnasos municipals Podium i Atrium, però que si s'analitza la proposta de valor i el públic objectiu s'observa una diferència entre ambdós.

Per complementar l'anàlisi de la competència, s'ha estudiat també si el negoci es considera un **Oceà Blau**, és a dir si ofereix una proposta de valor única en una zona geogràfica concreta. S'ha conclòs que sí, ja que l'estratègia de Re-Cycling es basa en la sostenibilitat i la innovació en el sector esportiu, amb tecnologies sostenibles i la promoció de l'activitat física individual i comunitària. Aquest enfocament ofereix avantatges com la generació d'energia, una experiència comunitària saludable i una combinació innovadora de fitness i sostenibilitat, que no s'estan explotant de manera intensiva en el mercat actual. Això obre la porta a la creació d'una nova demanda en un sector que no para de créixer però que segueix sense cobrir l'aspecte ecològic tal i com fa Re-cycling. A l'[Annex III.II](#) es pot consultar l'anàlisi prèvia a la conclusió extreta.

2.2 Dimensionament del mercat

Per tal de dimensionar la mida del mercat s'ha estimat numèricament el públic objectiu i s'ha utilitzat el model TAM-SAM-SOM, més concretament l'enfocament "top-down".

- **TAM** (*Total Addressable Market*)

Els segments de consumidors definits estan compostos per persones de 25 a 45 anys i de 65 a 75 anys. Es delimita geogràficament el mercat a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, ja que és on estarà ubicat el centre i es considera que els usuaris es desplaçaran al centre si resideixen dins la ciutat. A Barcelona, segons les dades demogràfiques extretes de l'Institut d'Estadística de Catalunya, el 2022 hi havia un total de **540.809 persones** d'aquesta franja d'edat. D'aquesta xifra, 259.036 eren homes i 281.773 eren dones (IDESCAT, 2022).

- **SAM** (*Service Available Market*)

El SAM inclou la població específica dins la ciutat de Barcelona que té interès en les activitats fitness i el ciclisme, i que són el públic objectiu que tindria més predisposició a assistir al centre.

Segons l'Enquesta d'Hàbits Esportius a Espanya, un 52,5% dels adults han practicat esport almenys un cop a la setmana durant el 2022 (Ministeri de Cultura i Esport, 2022). A l'enquesta pròpia realitzada, un 40% va afirmar realitzar esport d'entre 1 a 3 vegades per setmana. Si es calcula la mitjana entre ambdues xifres per extrapolar les xifres nacionals a nivell de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, es conclou que un 46,25% realitza esport de manera habitual i que per tant poden estar interessades en el centre *d'indoor cycling*.

Cal també considerar que el centre va adreçat a una població amb un nivell adquisitiu mitjà-alt, ja que són els més predisposats a pagar per assistir a aquesta tipologia de centre. A Barcelona aquest grup està format pel 29% de la població (Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona, 2023). Això suposa un mercat disponible de: **SAM=0,4625*0,29*540.809 = 72.536 persones**.

- **SOM** (*Serviceable Obtainable Market*)

Si es té en compte la disponibilitat a pagar per part del públic objectiu per part dels enquestats, s'observa que un 84,4% dels enquestats residents a Barcelona pagarien per realitzar sessions d'*indoor cycling* al centre (resultats a [Annex II](#)). Això suposa un

mercat de 61.221 persones. Però el mercat que pot aconseguir Re-cycling depèn també dels recursos disponibles i la competència. El centre té una única sala amb un aforament màxim de 25 persones. Si segons els horaris establerts es realitzen 43 sessions setmanals, la capacitat màxima mensual assolible a Re-cycling és de 4.300 places mensuals. Per contextualitzar el mercat actual és interessant ressaltar que la principal empresa competidora Lapso Studios capta mensualment una mitjana de 7.125 visites (P. Clemente, 2023).

Així doncs, amb els recursos disponibles i els horaris establerts hi hauria anualment a **51.600 places disponibles** (25*43*4*12), ja sigui per places ocupades per persones recurrents o noves, en funció de la quantitat de socis i clients habituals que aconsegueixi tenir el centre. La xifra representa un **84,28% del SOM**, per tant s'estaria podent abastir la major part de la demanda disponible prevista.

2.3 DAFO

S'ha realitzat una matriu DAFO mitjançant l'anàlisi de les qüestions internes i externes que afecten l'empresa, complementat per una proposta d'accions que podrien minimitzar les debilitats i amenaces detectades. Per a veure la descripció ampliada de cada punt descrit a la Figura 3, consultar [Annex IV](#).

Figura 3. DAFO



Font: Elaboració pròpia

Taula 1. Accions per minimitzar les debilitats i amenaces del pla de negoci

DEBILITATS	AMENACES
1: Organitzar campanyes de màrqueting per promocionar l'obertura del centre i establir un pla d'accions que permeti augmentar el coneixement de marca i establir una presència sòlida a la comunitat.	4: Diferenciar el centre mitjançant programes únics de ciclisme i sessions temàtiques o bé solidàries, i oferir promocions i descomptes per als primers clients per atraure la clientela inicial
2: Realitzar enquestes i entrevistes als clients per comprendre millor les seves preferències i necessitats, així com implementar programes de fidelitat per incentivar la repetició de visites i recopilar comentaris directes dels clients.	5: Mantenir-se actualitzat amb les tendències emergents a la indústria del fitness i adaptar el programa, tipologia i quantitat de sessions segons les preferències dels clients
3: Comptar amb un llistat de possibles proveïdors de les bicicletes per si el proveïdor principal falla tenir opcions de diversificació tecnològica. Establir acords de suport tècnic amb els proveïdors per tal de mantenir un manteniment eficaç, i realitzar també un seguiment constant per tenir marge de resposta davant de qualsevol problema tècnic.	6: Comptar amb l'ajuda d'organismes especialitzats, com poden ser advocats i/o consultors que assegurin la bona praxi de l'empresa, i revisar constantment i tenir controlades les normatives que apliquen al centre.

Font: Elaboració pròpia

2.4 Màrqueting mix

2.4.1 Cartera de serveis

La prestació de serveis principal és la realització i dinamització de classes d'*indoor cycling* mitjançant les bicicletes estàtiques ecològiques. Per tal de satisfer a un major nombre d'individus, i tenint en compte les preferències dels segments, es realitzaran diverses tipologies de sessions. El punt comú és la realització d'esport en grup, i la transformació de l'esforç invertit en energia aprofitable. Per donar consciència al consumidor, es posaran a la seva disposició, gràcies a l'ecosistema de software implementat, les estadístiques de la sessió, indicant quanta energia s'ha generat, i altres dades com la distància recorreguda, la velocitat mitjana, etc.

Cada tipus de sessió va enfocada a un segment en concret, ja que s'ha realitzat el portafolis en base a la C de consumidor i l'estudi dels segments i potencials consumidors. Els tipus de sessions que s'oferiran al centre són els següents:

- **Sessions estàndards: "Eco Ride"**

Sessions de bicicleta amb una durada de **45 minuts** al ritme de la música, i amb la sala ambientada amb llums. Les sessions les dinamitza un instructor fitness especialitzat, que motiva als participants a donar el seu màxim i marca les pautes d'intensitat. Aptes per a tots els públics, per tant va dirigit a un públic objectiu més ampli, incloent els tres segments del *target*. Aquesta tipologia de sessió és la més

emprada per la majoria de la competència analitzada, tant en els centres d'*indoor cycling* com als gimnasos comercials.

- **Sessions d'alta intensitat: "Power Up"**

Sessions de **30 minuts** d'alta intensitat. Es planteja com a una opció *challenging* on l'instructor incita als usuaris a generar un determinat nombre de watts d'energia durant la sessió, que s'adapta en funció del nombre i nivell d'assistents. Si se sumen tots els watts generats per part de cada usuari i s'arriba a l'objectiu marcat com a grup, es recompensa a tots els participants mitjançant un descompte d'un 10% per a la propera sessió per tal d'incentivar-los a tornar a assistir. Aquest tipus de sessió va enfocada a un *target* més jove, que pertany al primer segment. Té unes condicions físiques òptimes i que el motiva la realització d'exercici mitjançant un esforç físic elevat i d'alta intensitat.

- **Sessions solidàries: Pedalades Solidàries**

Sessions de **45 minuts** que segueixen la mateixa dinàmica que les sessions estàndards, però on l'energia generada durant la sessió es dona a iniciatives socials. El format de donació consisteix en què una part del cost de la sessió va destinat directament a les organitzacions sense ànim de lucre amb les que es col·labora. Es considera atractiu perquè no hi ha cap empresa del sector que ho realitzi. Les sessions solidàries van enfocades a tots els segments establerts, però es fa una especial èmfasi al segment secundari, format per persones de tercera edat, que com s'ha vist a l'anàlisi del segment de clients tenen interès en aportar el seu gra de sorra a la societat. Es preveu realitzar un esdeveniment solidari al mes.

- **Sessions per a *Team Building***

En aquest cas, els clients són les empreses que busquen dur a terme activitats de *team building* que són afins a valors i ètiques que tenen en compte la sostenibilitat. Les sessions, a l'ésser privades i tancades a la resta de públic, poder ser o bé les establertes a la cartera de serveis, o també es poden personalitzar sota demanda prèvia, per tal de satisfer les necessitats de l'empresa i complir els seus requisits.

Horari del centre:

L'horari d'obertura previst per tal de satisfer la demanda i oferir el servei quan el públic objectiu té més disponibilitat serà el següent:

Taula 2. Horari d'obertura de Re-cycling Studio

DIES	HORARI OBERTURA
De dilluns a divendres	De 7:30h a 10h i de 17h a 21h
Dissabte, diumenge i festius	De 9h-13h

Font: Elaboració pròpia

A l'[Annex V](#) es pot veure una proposta d'horari setmanal de la tipologia de sessions que es realitzarà cada dia (Figura 17).

2.4.2 Política de preus i previsió de vendes

2.4.2.1 Fixació de preus

La política de preus i previsió de vendes s'ha realitzat tenint en compte els preus del mercat, la disponibilitat a pagar del públic objectiu i la C de cost.

Consultant els preus de la principal competència, s'ha vist que el preu mig per la realització de sessions individuals d'*indoor cycling* a Barcelona és de 19€ per persona i classe de 45 minuts.

Si s'analitza el comportament del consumidor, s'observa que el 73% dels *millennials* (nascuts entre 1981 i 1996) estan disposats a pagar més per productes i serveis que provenen d'empreses compromeses amb la sostenibilitat (Deloitte, 2023). D'altra banda, un 58,7% dels consumidors potencials enquestats durant la validació del projecte estarien disposat a pagar entre 5 i 10 € per cada sessió i un 17,4% pagaria entre 11 i 20€ (consultar resultats [enquesta](#)).

Seguint aquests resultats, i per a la vegada permetre que el servei sigui accessible per a un major nombre d'individus del públic objectiu, s'estima que el preu d'una sessió estàndard sigui de **10€ per persona**. Per a les sessions Power Up, de menor durada, el preu baixa a **8€**. En el cas de les sessions solidàries, per tal de poder fer una donació major a les entitats, i en tenir un valor percebut més elevat i també una major disponibilitat a pagar, s'ascendeix el preu a **15€** la sessió. No obstant això, pels càlculs empresarials es considera un preu de 9€, ja que els altres 6€ es donen a les organitzacions solidàries participants. Cal tenir en compte també que el preu final seria menor pels clients que participessin a les sessions on s'ofereixen descomptes gràcies

a haver generat uns kW determinats, que tal i com s'especifica a la cartera de serveis seria un 10% menor.

Així doncs, els preus marcats per Re-cycling són inferiors als oferts per la competència, però superiors al cost unitari estimat de 2,86€ (veure Taula 3), podent oferir així un servei de qualitat a un preu accessible pel públic objectiu i aconseguint uns marges de contribució molt òptims a tots els serveis oferts. El servei amb el major marge de contribució són les sessions estàndard Eco Ride (marge de 71,37%).

Taula 3: Càlcul del cost unitari i el marge de contribució

Costos empresa		Preu empresa	Marge contribució	% marge	
Costos fixos	58.866,00 €	Preu Eco Ride	10,00 €	7,14 €	71,37%
Costos RRHH	81.074,94 €	Preu Power Up	8,00 €	5,14 €	64,21%
Costos mkg	7.782,00 €	Preu Solidàries	9,00 €	6,14 €	68,19%
Costos totals anuals	147.722,94 €				
COST MENSUAL	12.310,25 €				
nº sessions al mes	172	Cost/sessió	71,57 €		
num places/sessió	25	Cost/persona	2,86 €		

Font: Elaboració pròpia

A més, tal i com s'ha definit al *Business Model Canvas*, a diferència de la competència, Re-cycling ha optat per oferir també una quota mensual i així poder obtenir més rendibilitat i ingressos fixos assegurats dels socis. La **quota** prevista és de **70€/mensuals** i permet als socis assistir de manera il·limitada al centre en comptes de pagar les sessions individuals. Per tant, si els socis assisteixen més de 7 vegades al centre cada mes, ja els serà més rendible que pagar les sessions individualment.

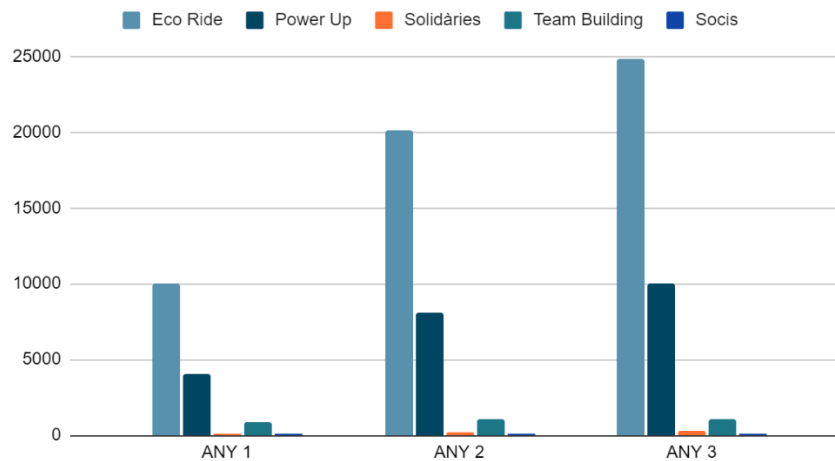
A part del preu per sessions a segments B2C, també cal aproximar un preu per a les **empreses B2B** que vulguin reservar la sala per a la realització de l'activitat de *team building*. El preu estimat previst d'aquest servei personalitzat és de **200€**.

2.4.2.2 Previsió de vendes

La previsió de vendes va directament lligada amb el nombre i tipus de classes que s'ofereixen al centre així com amb el percentatge d'assistència que s'espera al centre en relació amb la capacitat màxima calculada al dimensionar el mercat i analitzar la competència. Els càlculs s'han realitzat seguint la planificació de sessions de la Figura 17, i per tant considerant que es realitzaran 43 sessions setmanals (de les quals 30 seran estàndards, 12 d'alta intensitat, 1 per a *team-building* i 1 al mes solidària). Això permet que hi hagi disponibles 4.300 places o "check-ins" mensuals. Per a aproximar la previsió també cal recordar que Lapsos Studios, que porta al mercat des de 2021,

aconsegueix una mitjana de 6.000 “check-ins” mensuals al seu centre de Barcelona. No es preveu que Re-cycling aconseguixi aquestes xifres des d’un inici, ni que s’omplin les 4.300 places disponibles els primers 3 anys. A continuació s’estima l’aforament previst en funció del tipus de sessió i la quantitat de classes previstes.

Gràfic 3: Previsió de places ocupades al centre els tres primers anys



Font: Elaboració pròpia

- **Previsió assistència sessions estàndards i d’alta intensitat**

Com es pot observar, s’estima que des d’un inici no s’ocupin les 25 bicicletes disponibles totes les hores d’obertura del centre, ja que en ser un projecte nou cal que el públic objectiu conegui el centre i passi a ser-ne consumidor habitual. No obstant això, cal tenir en compte que des de l’inici es realitzaran accions de màrqueting i publicitat per donar a conèixer el centre i augmentar l’assistència a les sessions. Així doncs, el primer mes s’estima que s’ocupin en total 298 bicicletes de les 2.975 disponibles, ja sigui per clients que repeteixen o nous usuaris. Es preveu que aquesta xifra augmenti mensualment aproximadament un 5%, seguint la teoria de creixement de *start-ups* de Graham (2012).

Per l’any 2 s’ha seguit la mateixa proporció que l’establerta el primer any, augmentant progressivament el % d’assistència gràcies a l’augment d’accions de màrqueting mix i que el centre haurà guanyat notorietat i reconeixement. De cara a l’any 3, s’espera tenir un creixement proporcionalment menor però poder arribar a tenir el 95% de la capacitat del centre actiu. És aleshores quan es podria començar a plantejar ampliar l’horari d’obertura per poder acollir més usuaris cada dia. A l’[Annex Vd](#) es detalla la previsió de vendes de les sessions estàndards i d’alta intensitat a tres anys vista i mes a mes (Taula 30).

- **Previsió assistència sessions solidàries**

Es preveu que el primer mes d'obertura del centre no es realitzin sessions solidàries, i que després s'organitzin de manera mensual. Tal i com succeeix amb les altres sessions, es preveu incrementar de manera gradual l'aforament inicial de 25% de la sala gràcies a les accions de màrqueting i comunicació establertes, entre d'altres. Cal destacar que si es veu que les sessions solidàries tenen molt bona rebuda, es plantejarà augmentar la periodicitat de les sessions.

- **Previsió nombre socis**

Es preveu que a l'inici, degut a la manca de coneixement dels serveis i per una menor fidelitat i el nombre de socis inscrits sigui molt baix, i que el primer any sigui poc significatiu en relació amb el nombre total d'assistents mensuals. Tenint en compte que és una tipologia de pagament molt pràctica i rendible si es preveu assistir recurrentment, es preveu que aquesta xifra augmenti lleugerament any rere any. Cal recordar també que és el mètode preferit pel públic potencial enquestat. Per a la previsió total del segon i tercer s'estima una mitjana de 10 i 12 socis mensuals, respectivament.

- **Previsió assistència sessions B2B**

Es preveu que els primers 2 mesos encara no s'iniciïn les sessions de *team building* per a empreses, ja que primer el negoci se centrarà en les sessions per a clients B2C, i en contactar i formalitzar reserves amb empreses B2B disposades a realitzar l'activitat. D'aquesta manera, s'aconsegueix planificar bé la demanda i evitar tenir la sala buida i inhabilitar-la pels clients B2C del centre a l'hora reservada per als clients B2B. Una vegada s'iniciï l'activitat per a les empreses, el nombre de sessions que es preveu que es realitzin és d'una sessió setmanal. Per tant, tenint en compte que no es realitzaran sessions B2B ni a gener, febrer ni agost (per vacances), s'oferiran un total de 36 sessions a organitzacions el primer any.

2.4.3 Canals de distribució

En tractar-se d'una prestació de servei ubicada a Barcelona, el principal canal de distribució és el local físic en qüestió, Re-cycling Studio, on es realitzen les sessions d'*indoor cycling*.

Així doncs, la principal relació amb els clients és de forma directa, quan els usuaris van al centre a realitzar les classes d'*indoor cycling*. Allà poden interactuar amb els

instructors i la resta de personal de manera directa. A l'assistir a les classes juntament amb altres usuaris, es crea al centre una sensació de comunitat, de gran equip, que pot motivar als clients a sentir-se part d'un i motivar-los a assistir de manera més recurrent.

D'altra banda, per tal de fer arribar el servei al client, s'utilitzen principalment vies de distribució digitals, a través de la pàgina web pròpia i l'aplicació mòbil, disponible a partir del segon any tant per a iOS com per a Android. Des d'aquesta, els clients potencials es poden registrar, consultar els horaris, preus, informació del centre, i el més important, reservar i pagar les sessions al centre. Amb aquesta estratègia de distribució es millora l'accessibilitat dels serveis del centre i s'eliminen les limitacions geogràfiques gràcies a la reserva de classes des de qualsevol lloc i moment. A més, el centre pot gestionar de manera més eficient l'assignació de recursos, com pot ser la gestió de les bicicletes disponibles a les classes.

A més, hi ha altres canals de distribució online necessaris per a la comunicació de la prestació del servei i la gestió de demanda i relació amb el client, que són el canal de WhatsApp Business, el perfil a Google Maps (Google My Business), el correu electrònic (sobretot per a la comunicació amb empreses B2B) i la *Newsletter*, que té la finalitat de mantenir els usuaris informats en tot moment. A més, també s'utilitzen les xarxes socials que més utilitzen els potencials consumidors, que són Instagram, Facebook, Tik Tok i X (Twitter). A través dels perfils digitals de l'empresa i el contingut de marca que es genera, els clients poden participar i interactuar amb la resta d'usuaris, generar contingut online i convertir-se en "prosumidors". A més, els canals també serveixen per tal que l'empresa pugui contactar amb els usuaris i resoldre dubtes, atendre suggeriments i incidències.

En un principi, no hi ha **intermediaris** com a tal, ja que Re-cycling s'encarrega tant d'aconseguir els clients B2C com B2B. No obstant això, cal tenir en compte que l'associació amb altres marques i els *partnerships* previstos poden causar que el canal de distribució canviï, per exemple si s'opta per oferir el servei a un espai aliè al centre, sigui a les instal·lacions d'una empresa aliada o per cessió de l'espai d'alguna entitat col·laboradora.

Pressupost de distribució

A la següent taula queden reflectits els costos necessaris per poder disposar de la pàgina web pròpia i per poder cobrar les classes al centre. Cal tenir en compte també que el segon any s'incorreria a un cost de 10.000€ pel desenvolupament i activació de l'aplicació mòbil.

Taula 4. Pressupost de distribució primer any

Costos	Cost	Quantitat	Total anual
Domini i hosting pàgina web	30,00 €	1	30,00 €
Passarela pagament online	5,00 €	12	60,00 €
Datàfon TPV	10,00 €	12	120,00 €
Total			210,00 €

Font: Elaboració pròpia

2.4.4 Pla de comunicació

Per poder garantir una comunicació efectiva amb els clients i les empreses s'implementa el següent pla. Els principals mitjans de comunicació online seran els descrits als canals de distribució: la pàgina web, les xarxes socials, i l'*email*-màrqueting. La comunicació serà de manera bidireccional, amb l'objectiu de rebre informació de retorn dels grups d'interès a través dels canals de comunicació de l'empresa. També seran necessaris els canals de comunicació *offline*, com pot ser la comunicació amb els clients a través premsa escrita, publicitat exterior (OOH) i material imprès. Per descomptat, també hi haurà una comunicació cara a cara amb el client, quan aquest assisteixi al centre.

Per determinar el pla de comunicació es tenen en compte les diferents fases del cicle de vida del client gràcies a la utilització del *funnel* de vendes o embut de màrqueting simplificat. Les accions separades segons les fases de l'embut són les següents:

ATRACCIÓ

En aquesta fase de pre venda, l'objectiu és donar a conèixer el centre, generar trànsit a la pàgina web i guanyar visibilitat i notorietat a les xarxes socials.

Taula 5. Accions d'atracció

ACCIÓ	OBJECTIU	MITJÀ	CANAL
Estratègia de posicionament orgànic (SEO)	Millorar el rànquing del web en els motors de cerca	Internet	Pàgina web, bloc, paraules clau, enllaços, etc.
Estratègia de publicitat en línia de pagament (SEM)	Augmentar el trànsit i les conversions del web	Internet	Meta i Google Ads
Creació de perfils d'empresa	Crear una comunitat de seguidors, interactuar amb ells i promocionar els productes o serveis	Xarxes socials	Instagram, Facebook, X (Twitter), WhatsApp Business i Tik Tok
Creació Google My Business	Optimitzar la presència local de l'empresa, facilitar el contacte i la ubicació, i rebre opinions dels clients	Internet	Google My Business
Col·laboració amb influencers del sector fitness i de la salut	Aprofitar la seva influència i credibilitat per arribar a nous públics i generar confiança	Xarxes socials	Instagram i Tik Tok

Font: Elaboració pròpia

CAPTACIÓ

En aquesta segona etapa en la qual l'usuari ja coneix la marca, es realitza una **campanya de llançament** de servei/benvinguda a Re-cycling Studio, amb accions tant físiques com *online*. Es pretén captar clients al centre, que obrirà el gener de 2025, i obtenir informacions de contacte per futures comunicacions pels tres segments d'usuaris detectats.

Taula 6. Accions captació

ACCIÓ	OBJECTIU	MITJÀ	CANAL
Disseny d'una landing page atractiva	Captar atenció visitants i convertir-los en leads	Internet	HubSpot
Creació d'una Newsletter	Recollir dades de contacte i fidelitzar els usuaris	Internet	MailChimp
Publicació periòdica de contingut	Generar interès, engagement i trànsit al web	Xarxes socials	Instagram, Facebook, X (Twitter) i Tik Tok
Contingut de pagament	Promocionar el contingut publicat a les xarxes	Xarxes socials	Meta Ads (Instagram i Facebook)
Sortejos a les xarxes socials	Realitzar sortejos regalant sessions i una cantimplora corporativa	Xarxes socials	Instagram, Facebook, X (Twitter) i Tik Tok
Publicitat exterior: MUPI	Captar l'atenció de target de la zona	Físic	Cartell a parada autobús

Font: Elaboració pròpia

CONVERSIÓ

En aquesta etapa ja es disposa de les dades de contacte dels *leads* i cal que es converteixin en clients reals i assisteixin al centre de ciclisme *indoor*.

Taula 7. Accions conversió

ACCIÓ	OBJECTIU	MITJÀ	CANAL
Campanya d'e-mail màrqueting	Comunicar les novetats, ofertes i promocions del centre als clients i potencials clients	Internet	Mailchimp
Estratègia a WhatsApp Business	Millorar la relació amb els clients, recordar-los les seves cites, resoldre els seus dubtes i informar-los de les sessions disponibles	Xarxes socials	WhatsApp Business
Publicació d'articles i experiència d'usuaris	Donar a conèixer els beneficis del centre, generar confiança i credibilitat, i motivar altres persones a provar les sessions	Diari i Internet	Secció blog de la pàgina web i article notícia a diari
Promoció de la cartera de serveis disponibles (campanya SEM)	Augmentar el trànsit i les conversions al web, i captar nous clients interessats en les diferents classes que s'ofereixen al centre	Internet	Google Ads
Repartiment flyers	Promocionar obertura centre a target	Físic	Carrers

Font: Elaboració pròpia

FIDELITZACIÓ (*Retention*)

A l'última fase del procés on l'usuari ja ha assistit de manera presencial a alguna classe, és primordial fidelitzar-lo per tal que torni a assistir i es converteixi en un client habitual del centre.

Taula 8. Accions fidelització

ACCIÓ	OBJECTIU	MITJÀ	CANAL
Reconeixement dels objectius assolits	Fidelitzar els clients, augmentar la satisfacció i la motivació, crear una comunitat	Internet, xarxes socials	E-mail, WhatsApp, Instagram, Facebook
Punts per kW generats	Incentivar la generació d'electricitat, premiar els clients més actius, crear un sistema de recompenses	Físic i internet	Cartells al centre i e-mail
Destacar membres de la comunitat	Reconèixer el lideratge, inspirar als altres, generar confiança, crear un sentiment de pertinença	Internet, xarxes socials i físic	E-mail, web, blog, xarxes socials, cartells al centre
Enviar descomptes i comunicar ofertes exclusives	Incrementar les vendes, captar nous clients, fomentar la recomanació, crear un valor afegit	Internet	E-mail, Whats App Business
Repartiment de targetes de fidelització	Reduir la taxa d'abandonament, augmentar la fidelitat, crear un avantatge competitiu, generar ingressos recurrents	Físic	Targetes de fidelització al centre

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al client empresa, s'adaptaran les accions proposades, per exemple no es repartiran targetes de fidelització però sí que s'oferiran descomptes a les empreses que vulguin repetir el servei de manera periòdica. A més, es publicarà contingut amb l'empresa col·laboradora per tal de mostrar la seva iniciativa i participació al centre.

Pressupost del pla de comunicació

A la següent taula es pot veure el cost total de les accions tant físiques com en línia plantejades. Cal destacar que moltes de les accions previstes, com per exemple la creació de contingut per xarxes socials i web o l'estratègia de WhatsApp Business, no tindran un cost addicional com a tal, sinó que les realitza part de l'equip de Re-cycling. Així doncs, el cost d'aquestes tasques queda repercutit implícitament dins dels sous i salaris del personal responsable de les accions de màrqueting i comunicació.

Taula 9. Pressupost anual accions pla de comunicació

Pla de comunicació any 1		
	Acció	Cost anual
Atracció	SEM inicial	1.650,00 €
	Col·laboració amb influencers	950,00 €
Captació	Contingut de pagament	2.100,00 €
	Regal sorteig	32,00 €
	MUPI	600,00 €
Conversió	Campanya e-mail màrqueting	120,00 €
	SEM conversió i manteniment	2.100,00 €
	Impressió flyers	95,00 €
Fidelització	Programa kW generats	60,00 €
	Impressió targetes fidelització	75,00 €
COST TOTAL		7.782,00 €

Font: Elaboració pròpia

A [l'Annex Vc](#) es pot veure la distribució dels costos en funció dels mesos de l'any en què s'activen les diferents accions plantejades (Taula 32). Com es pot observar, el mes que hi haurà una inversió més elevada és gener, en motiu de l'obertura del centre i la intensificació de l'estratègia de promoció establerta.

Hi ha accions, com per exemple les campanyes SEO, que no corresponen només a una fase de l'embut, sinó que s'han d'anar realitzant periòdicament per tal d'assolir els objectius establerts. El mateix succeeix amb l'estratègia SEM o el contingut de pagament a les xarxes socials, que s'inicia en motiu d'atraure els clients al centre i

després evoluciona per poder també promocionar la cartera de serveis i els esdeveniments planificats.

3. Pla d'operacions

3.1 Procés de producció del servei

3.1.1 Flux d'operacions

Per a poder realitzar eficientment el servei i entendre les operacions que ha de realitzar el centre i els departaments implicats en cada fase, cal definir el flux d'operacions que ha de seguir el client/a des que coneix Re-cycling fins que finalitza el servei.

- Captació de la clientela

Com s'observa a la Figura 4, per tal que el client potencial conegui Re-cycling són necessàries estratègies de publicitat i promoció per part del departament de màrqueting. Una vegada el client es registra a la pàgina web, pot passar a consultar les sessions i tipologies d'*indoor cycling* disponibles, gràcies a la coordinació del departament d'operacions. En aquesta fase del flux també cal que hi hagi atenció al client disponible a través dels diferents mitjans de comunicació bidireccionals establerts, destacant el telèfon, WhatsApp Business, Google My Business i el correu electrònic.

La persona usuària, després de registrar-se o iniciar sessió, pot reservar la sessió i decidir si pagar al moment o al centre. 24 hores abans de la realització de la classe, s'envia un recordatori al client a través dels diversos mitjans de comunicació seleccionats.

- Prestació del servei

L'usuari assisteix al centre i realitza el pagament si no ho havia fet amb anterioritat a la recepció del centre. El client té a la seva disposició un lavabo i vestuari.

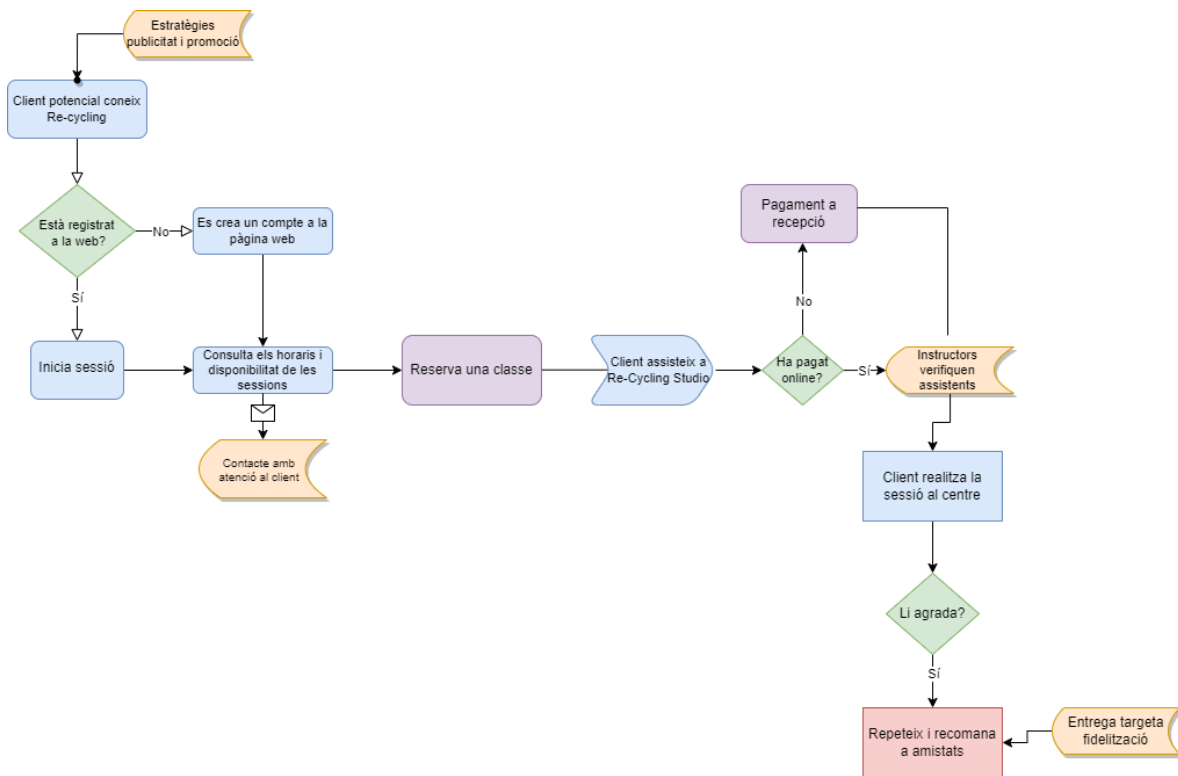
Posteriorment, el client es dirigeix a la sala d'*indoor cycling*, on l'instructor identifica a l'usuari, verifica que s'ha realitzat la reserva correctament. Una vegada està equipat i disposa d'una tovallola i recipient amb aigua, realitza la classe juntament amb la resta d'assistents. Durant la sessió el client pot veure les estadístiques del seu esforç, veient els quilòmetres recorreguts, calories consumides i energia verda generada, entre d'altres. També es mostren els resultats generals, sumant la contribució de tots els participants.

- Post-servei

Una vegada finalitza la sessió, l'instructor resta a disposició dels clients per atendre qualsevol dubte, petició o qüestió que puguin tenir els clients, i també demana feedback per a poder millorar el servei. Els usuaris disposen de dutxes. L'instructor també demana que el client actiu ompli una enquesta de satisfacció amb el servei ofert, i que afegeixi la seva experiència i valoració a Google My Business i/o a les xarxes socials. També té a la seva disponibilitat una bústia de suggeriments.

Abans que l'usuari marxi del centre, se li agraeix la visita i se li pregunta si vol reservar una nova sessió. En aquest punt, s'entrega una targeta de fidelització en cas que sigui la primera visita, o bé se li segella la targeta conforme ha realitzat i finalitzat una altra sessió al centre. Una vegada finalitzat el servei, i diàriament abans de tancar el local, l'equip de neteja s'encarrega de deixar les instal·lacions i maquinària en bon estat.

Figura 4. Flux d'operacions



Font: Elaboració pròpia amb eina Draw.io

A més de la prestació del servei, que és un dels processos clau, també hi ha sub-processos que cal tenir en compte per poder arribar a oferir el servei. El flux de cada sub-procés es pot veure exemplificat a l'[Annex VII](#) en els següents diagrames:

- Figura 19: Flux d'operacions de revisió i manteniment
- Figura 20: Flux d'operacions de relació amb proveïdors

3.1.2 Objectius i temporalització

L'objectiu establert és poder començar l'activitat econòmica el gener de 2025, coincidint amb l'inici d'any i aprofitant la motivació i propòsit del públic potencial per fer esport. Cal doncs una curosa planificació i execució eficient de totes les accions del pla d'operacions necessàries per tal de poder tenir enllestit el local i iniciar la prestació del servei a la data prevista.

La temporalització de les accions prevista és la següent:

- Planificació i disseny espai, cerca de local: *del present fins octubre 2024*
- Constitució legal empresa, obtenció permisos i llicències d'obra: *octubre 2024*
- Inici contracte arrendatari local: *novembre 2024*
- Obres local: *novembre i desembre 2024*
- Adquisició i muntatge del material i equipament necessari: *desembre 2024*
- Finalització obres i instal·lació aigua, llum i mobiliari: *desembre 2024*
- Inici campanya màrqueting: *novembre/desembre 2024*
- Contractació i formació instructors *indoor cycling*: *desembre 2024*
- Obertura centre i inici activitat: *gener 2025*

3.1.3 Gestió de stocks

Re-cycling no és un negoci productiu, sinó que s'ofereix un servei, conseqüentment no ha de gestionar cap tipus de *stock*.

3.2 Activitats clau del procés de producció

Les tasques que són imprescindibles per al negoci ja que permeten oferir la proposta de valor al client són les activitats clau mencionades al Business Model Canvas. A continuació es detallen les activitats clau per al procés de producció. A l'[Annex VII.II](#) es detalla el pla de contingència per a cada activitat, per tal de detectar possibles riscos i tenir solucions i alternatives per poder actuar de manera ràpida i eficaç.

- **Obtenció i muntatge del material necessari:** abans que res, és crucial comptar amb tota la matèria primera que es requereix per a la prestació del servei (les bicicletes, les llums i la música, etc). Després cal el muntatge i instal·lació d'aquest material a la sala i al centre.
- **Desenvolupament de la pàgina web:** cal que la pàgina web pròpia tingui tota la informació necessària perquè el client conegui l'empresa i pugui reservar les classes. Caldrà manteniment i actualització del lloc web per oferir la millor

experiència a l'usuari. Per descomptat, haurà d'anar alineada amb els objectius, valors i estètica del projecte.

- **Planificació de les sessions d'*indoor cycling*:** gestionar els horaris i sessions de *spinning*, publicar les properes sessions i disponibilitat a la pàgina web i gestionar les reserves i cobraments de les classes.
- **Realització de sessions de ciclisme *indoor*** per part dels instructors del centre
- **Monitorització i gestió de l'energia generada:** a través d'un *software* especialitzat (SA Well++)
- **Gestió i manteniment del material i espai:** inclou la reparació i manteniment de les bicicletes i l'equip necessari per realitzar l'activitat, així com la neteja de l'equip i de l'espai.
- **Servei d'atenció al client:** com s'ha vist al flux d'operacions, cal un servei d'atenció al client per tal d'atendre qualsevol dubte o qüestió que tingui i que impedeixi la prestació de les sessions o la satisfacció del client amb el servei ofert.

Totes les activitats clau es desenvolupen de manera interna, exceptuant el servei de neteja i manteniment, ja que se subcontracta el servei. Cal destacar que tot i que els instructors de *spinning* han de revisar constantment l'equipament, el també que el manteniment i reparació de les bicicletes ecològiques és a càrrec del proveïdor Rocfit.

3.3 Recursos clau

Els recursos amb els quals s'ha de disposar pel desenvolupament de l'activitat són els següents:

Recursos Materials

- **Local:** cal disposar d'un local per dur a terme l'activitat a Barcelona. Aquest ha de comptar amb recepció, una sala on realitzar les sessions, vestuari amb taquilles, dutxes i lavabos. A la Taula 29 es pot consultar informació addicional en relació amb el local escollit previst.
- **Equipament del local:** equipament necessari per a la realització de les classe
 - **Bicicletes estàtiques ecològiques:** per a la realització de l'*indoor cycling* es comptarà amb 25 bicicletes de la línia ECO PWR de Sports Art que s'encarreguen de transformar l'energia generada en electricitat. Per tant, no és necessària cap infraestructura ni muntatge addicional. A més, les bicicletes

inclouen el software SA WELL++ que recull i informa a l'usuari de l'energia generada durant l'activitat, realçant l'experiència. A [l'Annex Va](#) es poden veure les especificacions del model de bicicleta escollida així com el seu funcionament tècnic i software. Cal destacar que el departament d'innovació tecnològica i ecologisme recercherà constantment alternatives encara més sostenibles per a incorporar-les al centre.

- **Material i mobiliari:** Inclou la compra del mostrador de recepció, les cadires, les pantalles per projectar els resultats de la sessió, el moble de suport per l'equip tècnic per a la sala de *spinning*, i les taquilles pel vestuari. També cal l'adquisició de l'equip de música, d'il·luminació (llums LED de baix consum), material d'oficina ecològic, papereres de reciclatge i mobiliari de bany.
- **Equipament tecnològic:** cal disposar de dos ordinadors, un ubicat a recepció per tal d'atendre i gestionar les reserves i pagaments, i un altre ubicat a la sala per a poder projectar la sessió de *spinning* i mostrar els resultats de l'energia generada durant l'exercici. A més, cal comptar amb un datàfon per cobrar els clients que vulguin pagar les sessions *in-situ* i no a través de la pàgina web.

Recursos humans: cal una direcció general que coordini l'activitat empresarial i els departaments, així com comptar amb entrenadors qualificats per la realització de les classes i personal necessari per la prestació del servei en general. La mà d'obra de manteniment i/o de neteja no és indispensable per l'activitat diària però sí de gran importància.

Recursos financers: font de finançament que permeti l'inici de la prestació del servei. Es comptarà amb una aportació inicial i se sol·licitaran préstecs, beques i subvencions relacionades amb l'activitat.

Recursos Intangibles:

- **Recursos intel·lectuals,** és a dir registre de la identitat visual de l'empresa (logotip), del nom comercial i la propietat de marca, i tenir tots els permisos i llicències per poder iniciar la prestació del servei, com pot ser la llicència d'obra i la llicència d'obertura.

Tecnologia a utilitzar i pressupost

El cost total que suposa disposar dels diferents elements tecnològics necessaris a l'empresa és de 1000€ per la compra de dos ordinadors portàtils per a la sala i per a la recepció del centre, així com un pagament mensual de 10€ per disposar de la TPV per realitzar els pagaments amb targeta de manera presencial.

Cal destacar que el cost que suposa la utilització del software SA WELL++ que permet calcular l'energia generada durant les sessions i comunicar-ho als usuaris està inclòs al cost del *renting* de les bicicletes ecològiques ECO PWR.

D'altra banda, per gestionar les reserves, comprovar l'assistència dels usuaris a les sessions i gestionar els horaris s'utilitza el software gratuït "PushPress Free", dissenyat específicament per als propietaris de gimnasos independents i de nova creació.

3.4 Pressupost de producció

A continuació es detallen tots els costos associats als recursos claus descrits al pla d'operacions als quals cal incórrer per tal de poder executar les activitats diàries i mantenir el negoci en funcionament de manera eficient.

El pressupost de producció total ascendeix als **93.931€** (35.065€ d'inversió inicial + 58.866€ de costos fixos). Els costos descrits es poden veure desglossats a continuació en funció de la seva naturalesa, distingint els costos d'inversió inicial, els costos fixos anuals i els costos variables. Cal tenir en compte que hi ha també uns [costos de constitució inicials](#) associats que es detallen al pla jurídic.

Taula 10. Inversió inicial

Pressupost de Producció any 1	
Inversió inicial	Total anual
Costos associats al local	31.670,00 €
Fiança local (primer mes)	2.670,00 €
Adequació local	29.000,00 €
Material i mobiliari	2.317,00 €
Decoració local	105,00 €
Taula recepció + cadires + papereres	584,00 €
Taquilles	820,00 €
Mobiliari bany	145,00 €
Equip de música i muntatge	488,00 €
Equip d'il·luminació	175,00 €
Equipament tecnològic	1.078,00 €
Projector	78,00 €
Ordinadors	1.000,00 €
COST TOTAL	35.065,00 €

Font: Elaboració pròpia

Del pressupost d'inversió inicial cal destacar que el cost d'adequació del local, previst en 29.000€, inclou les reformes necessàries per a la posada en marxa del local, i que s'amortitzen en 10 anys.

Taula 11. Costos fixos

Costos fixos	Cost	Quantitat	Total anual
Local			40.860,00 €
Lloguer local	2.670,00 €	12	32.040,00 €
Subministrament aigua	175,00 €	12	2.100,00 €
Subministrament llum	300,00 €	12	3.600,00 €
Subcontractació servei neteja	260,00 €	12	3.120,00 €
Renting bicicletes			17.460,00 €
	1.455,00 €	12	17.460,00 €
Costos informàtics			546,00 €
Domini i hosting	30,00 €	1	30,00 €
Datàfon TPV	10,00 €	12	120,00 €
Fibra òptica i mòbil	33,00 €	12	396,00 €
TOTAL CF			58.866,00 €

Font: Elaboració pròpia

Dins del cost fix del *renting* de les bicicletes (proporcionat pel proveïdor RocFit) va inclòs el cost d'instal·lació tècnica i muntatge inicial, que també cobreix el manteniment i reparacions. D'altra banda, s'inclou com a cost fix la subcontractació del servei de neteja per tal de reflectir el cost del manteniment i neteja del servei diari necessari.

El cost del subministrament d'energia proporcionat per la cooperativa Som Energia és actualment de 300€ mensuals, abans de l'acord de col·laboració. Aquest cost podria

disminuir segons les condicions pactades en l'aliança prevista, detallada al *Canvas*. Si es compleix l'assistència prevista, l'estalvi econòmic gràcies a l'ús de bicicletes ecològiques seria de -1.090,14€ anuals (càlculs a [l'Annex Va](#)). De moment no s'ha considerat l'estalvi previst, perquè no es volen subestimar aquestes despeses, i és incert quants clients contribuiran efectivament a generar aquest estalvi energètic.

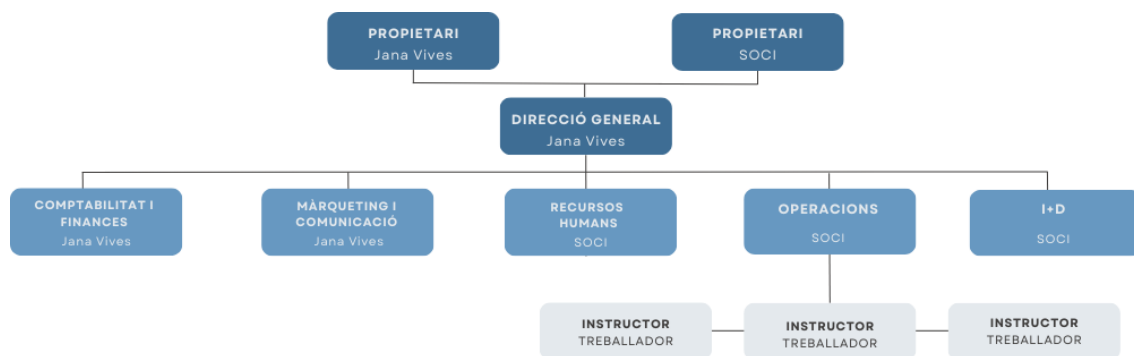
Per últim, cal ressaltar que els costos variables principals són els de personal, vistos al Pla de recursos humans. L'empresa no té més costos variables de producció associats, ja que aquests no depenen de les vendes.

4. Pla d'organitzacions i recursos humans

4.1 Llocs de treball: Organigrama

Es preveu que en un inici l'empresa, en ser de nova creació, tingui una mida reduïda i una persona exerceixi més d'un rol en funció de les seves competències, com es pot observar a l'organigrama (Figura 5).

Figura 5. Organigrama de Re-cycling



Font: Elaboració pròpia

En total es comptarà inicialment amb 5 treballadors/es, que ocuparan els càrrecs imprescindibles per a poder realitzar totes les tasques requerides de manera eficient i aconseguir aportar valor a l'empresa i conseqüentment als clients.

Dels cinc treballadors/es, dos són a la vegada els socis i propietaris de l'empresa. D'una banda, la sòcia emprenedora Jana Vives, i d'altra banda un segon soci, a determinar, que cal que compleixi unes característiques en concret per poder ser soci clau, tal com s'ha comentat al *Business Model Canvas* i s'ha detallat a la Taula 33.

Pel que fa a la direcció de l'empresa, aquesta queda a càrrec de la CEO i fundadora Jana Vives com a figura principal, però que rep complet suport de l'altre propietari

soci/a. El suport rebut consisteix en l'ajuda en la presa de decisions i organització empresarial.

Ambdós socis emprenedors estan involucrats en diverses àrees funcionals de l'empresa en funció de les seves aptituds, competències i per satisfer les necessitats organitzatives de l'empresa. Dirigeixen doncs els departaments de comptabilitat i finances, màrqueting i comunicació, recursos humans, operacions i I+D. El departament d'operacions s'encarrega de gestionar els horaris i coordinar els tres instructors d'*indoor cycling* encarregats de realitzar i dinamitzar les classes al centre.

Dependència jeràrquica i comitè de seguiment

Malgrat que a l'organigrama s'han definit els departaments de manera separada, cal tenir en compte que la majoria de tasques, excloent els instructors, les realitzen les dues sòcies treballadores, que tenen un nivell de responsabilitat similar, per la qual cosa no existeix verticalitat entre elles, sinó que la jerarquia entre elles és horitzontal. Els treballadors que sí que en certa mesura depenen d'altres departaments són els instructors, contractats per recursos humans i gestionats per operacions, i el servei de neteja, en aquesta ocasió subcontractats.

Les dues persones sòcies treballadores formaran un comitè de seguiment per a projectes específics en què estiguin involucrades, com pot ser el cas de noves innovacions proposades innovadores per millorar la sostenibilitat del centre, noves estratègies de màrqueting i/o eines per monitoritzar els resultats ecològics i l'energia generada. Aquest comitè es reuniria regularment per revisar el progrés, identificar possibles obstacles i prendre mesures per garantir l'èxit del projecte.

4.2 Funcions i tasques

La direcció general, entre les altres tasques assignades, s'encarregarà de coordinar i dirigir els departaments claus, que són els següents:

- Comptabilitat i finances: supervisió dels pagaments rebuts a través de la pàgina web, gestió de les transaccions financeres, control dels ingressos i despeses.
- Màrqueting i comunicació: encarregat de la promoció i creació de campanyes publicitàries, així com l'atenció al client.
- Recursos humans: contractació dels instructors de *spinning* i alineació amb la missió, visió i valors del centre, així com gestió de les relacions laborals i el compliment de normatives i polítiques de l'empresa.

- Operacions: gestió de la pàgina web, de les reserves i horaris, així com d'atenció al client, responent dubtes, qüestions amb les reserves o el pagament a través de la pàgina web.
- I+D i sostenibilitat: incorporació i estudi de noves maneres sostenibles de gestionar i emmagatzemar energia per implementar solucions innovadores i ecològiques al centre.

Els serveis i tasques que no es puguin realitzar per part de les persones propietàries ja que requereixen d'una qualificació i habilitats específiques, seran contractats pel departament de recursos humans:

- Instructors d'*indoor cycling*: es comptarà amb tres monitors i/o monitores que realitzaran les sessions al centre i cobriran tot l'horari d'obertura gràcies als torns de matí, tarda, i caps de setmana i festius (veure Taula 28).
- Neteja: se subcontractarà un servei de neteja pel centre al finalitzar cada jornada.

A [l'Annex VI](#) es poden veure les especificacions respecte la persona que realitzarà les tasques específiques, les habilitats personals i tècniques requerides per cada lloc de treball.

Temps de dedicació

El percentatge de dedicació horària per a cada lloc de treball queda definit a les taules de funcions i tasques, segons les necessitats i requeriments de l'empresa (consultar [l'Annex VI](#)). La jornada laboral de les dues persones sòcies, que seran les encarregades de la direcció general i dels diversos departaments descrits serà completa, de 40 hores setmanals, de dilluns a divendres. Disposaran de 30 dies de vacances cadascuna. Per tal que el centre estigui sempre atès per una de les dues propietàries, treballaran en jornada completa intensiva de matins i tardes respectivament, de manera que s'alternen i poden arribar a cobrir totes les hores d'obertura del centre, tant entre setmana com durant el cap de setmana, tenint un dia de descans (veure Taula 27). El mateix succeeix amb els instructors de *spinning*, que entre els tres realitzaran un total de 43 hores setmanals, repartits en tres torns. Un treballa de matins, l'altre de tardes i el tercer els caps de setmana (veure Taula 28).

Pel que fa al servei de neteja, es contractarà el servei al finalitzar cada jornada per tal de netejar amb profunditat les instal·lacions.

Pla de formació

L'objectiu és prestar formació tant interna com externa als empleats per tal de millorar les seves habilitats tècniques i personals, contribuint així a la millora contínua del negoci i del servei prestat.

- **Formació externa**

Es destaca la realització per part de l'encarregada de comptabilitat i finances del curs online "Finances per a freelancers i petites empreses", que engloba aspectes financers clau com la gestió de pressupostos, informes financers i presa de decisions d'inversió. També es preveu la realització de cursos relacionats amb la sostenibilitat empresarial per poder-la incorporar al dia a dia. [Open Academy Spain](#) ofereix cursos online gratuïts. Es preveu la realització dels següents:

- Els ODS i el sector empresarial
- Canvi climàtic: accions claus per les empreses
- Economia circular a les empreses

Un aspecte positiu del fet de ser un equip petit és que com que els diferents departaments, màrqueting, comptabilitat, etc. seran realitzats per les persones que realitzaran els cursos, s'aconseguirà integrar de manera transversal a tots els departaments.

- **Formació interna**

Es preveuen sessions formatives internes per al nou personal a càrrec de recursos humans, centrant-se en els objectius estratègics de l'empresa, els valors i la missió, el compromís ambiental i la promoció d'hàbits saludables. El personal de monitoratge ja establert no rebrà formació addicional, però es requeriran certs estàndards per adaptar les sessions a les necessitats del centre, com la durada, la música, el ritme i els exercicis, assegurant així una coherència i alineació entre els instructors i el centre.

4.3 Política retributiva

Les dues sòcies, que treballen a jornada completa i tenen salaris fixos indefinits distribuïts en 12 mensualitats, reben un salari brut mensual de 1.600€ cadascuna. Tot i que les seves responsabilitats i formalitats són similars, malgrat les diferents tasques, s'ha decidit mantenir l'equitat salarial. Els primers anys, el salari de les sòcies pot no ser molt elevat ja que es busca reinvertir el capital per fer créixer l'empresa de manera sostenible.

Pel que fa a la política retributiva dels instructors del centre, se segueix el conveni col·lectiu estatal d'instal·lacions esportives i gimnasos, de la Resolució del Setembre de 2023 de la *Direcció General de Trabajo* publicada al BOE. Cal destacar que aquests tenen un contracte a temps parcial en règim d'autònom en funció de les hores treballades. En aquest, s'especifica a les taules salarials del 2024 que el salari base per hora pel grup professional 3 al qual pertanyen és de 9,37€ l'hora. Els tres instructors cobren el mateix, 14€ per hora. Amb aquesta xifra, que se situa considerablement per sobre del sou base del sector, es pretén proporcionar un salari just i equitatiu i que tingui en compte l'experiència, esforç i dedicació d'aquests.

A més del sou monetari establert, hi ha una sèrie de compensacions no monetàries que reben els empleats, en aquest cas enfocat als instructors de *spinning* i que contribueixen a la seva satisfacció laboral, motivació i benestar emocional:

- Ús gratuït de les instal·lacions del centre en el seu temps lliure
- Flexibilitat laboral: Oferir la possibilitat d'intercanviar torns amb altres instructors, permetent als empleats equilibrar la vida laboral i personal de manera més efectiva.
- Aigua i cafè gratuïts al centre
- Feedback constructiu: proporcionar retroalimentació regular i constructiva sobre l'exercici dels instructors, reconeixent-ne les fortaleces i brindant orientació per millorar àrees d'oportunitat.

A més, per fomentar la bona relació entre les persones encarregades dels diversos departaments i els instructors, es realitzaran un sopar d'empresa a l'any i s'assistirà conjuntament a una sessió de benestar mental i físic a un centre especialitzat.

4.4 Valoració econòmica del pla de RRHH

En base a la política retributiva establerta s'ha realitzat una taula que recull els costos dels salaris dels cinc treballadors. S'han considerat també els costos destinats a la Seguretat Social, els costos de formació i el salari emocional que assumirà l'empresa (veure Taula 12). El pla de RRHH té un cost total anual de **81.074,94€**, Pel segon i tercer any serà el mateix ja que no es preveu ampliació de plantilla ni canvi d'horari.

Taula 12. Pressupost de Recursos Humans

Lloc de treball	Salari brut	Pagues	Salari Brut Total
Sòcia 1 (Jana Vives)	1.600,00 €	12	19.200,00 €
Soci 2	1.600,00 €	12	19.200,00 €
Lloc de treball	Salari/hora	Hores totals anuals	Salari Brut Total
Instructor matins	14,00 €	650	9.100,00 €
Instructor tardes	14,00 €	780	10.920,00 €
Instructor caps de setmana	14,00 €	260	3.640,00 €
Seguretat Social			
Contingències comuns	23,60%	Taxa cotització total	29,90%
Desocupació	5,50%	Salari brut total	62.060,00 €
FOGASA	0,20%	Cost total SS empresa	18.555,94 €
Formació professional	0,60%	Cost total salaris	80.615,94 €
Formació	Cost/treballador	Nombre assistents	Cost total
Formació interna	28,00 €	5	140,00 €
Formació externa	94,00 €	1	94,00 €
		Cost total formació	234,00 €
Salari emocional	Cost/treballador	Nombre assistents	Cost total
Sopar	20,00 €	5	100,00 €
Sessió ioga	25,00 €	5	125,00 €
		Cost salari emocional	225,00 €
		COST TOTAL RRHH	81.074,94 €

Font: Elaboració pròpia

6. Pla jurídic-fiscal

6.1.1 Forma jurídica

Després d'estudiar les diferents formes jurídiques existents, s'ha considerat que la més adequada per aquest projecte és la **Societat de Responsabilitat Limitada (SL)**. Els motius principals, presentats com a avantatges, són els següents:

- Limita la responsabilitat de les persones sòcies, que només responen als diners que han aportat a la societat, brindant així més protecció personal.
- Aportació mínima de capital reduïda de 3.000€.
- Simplicitat tràmits per la creació i manteniment de la societat.
- No hi ha nombre màxim de socis: a diferència persones jurídiques com la SLU (Societat Limitada de Responsabilitat Unipersonal) o la EIRL (Empresa Individual de Responsabilitat Limitada), a la SL no queda limitat el nombre de socis, permetent la incorporació d'altres membres socis a l'empresa.

6.1.2 Proveïdors de serveis d'assessorament

Per tal de poder gestionar els tràmits jurídics, fiscals i comptables-laborals, s'han identificat els següents possibles candidats. Per a la selecció s'ha tingut en compte la gamma de serveis que ofereixen, l'especialització i la proximitat geogràfica:

- **Anteo:** Gestoria i assessoria ubicada a Barcelona. Tenen com a especialitat l'assessorament a emprenedors i *start-ups* o empreses de recent creació, recolzant els projectes i ajudant a la consolidació del negoci.
- **Affa:** Assessoria fiscal, comptable i laboral a Barcelona. Ajuden a emprenedors a identificar possibles subvencions i ajudes útils per al projecte.
- **Lliteras & Cia:** Ubicada al centre de Barcelona, és una de les assessories fiscals, laborals, legals i comptables més proclius i experimentades del sector català

A més, en tractar-se d'un centre on es vol reaprofitar l'energia, resulta crucial buscar assessorament professional específic relacionat amb les normatives, regulacions, i beneficis fiscals aplicables relacionats amb l'energia renovable i autoconsum:

- **Verdia Legal:** despatx d'advocats experts en regulació energètica i Dret d'Energia, oferint assessorament jurídic integral en aspectes reguladors i legals del sector energètic.

6.1.3 Aspectes claus a negociar en un acord de socis

Com s'ha vist en punts anteriors, es preveu que Re-cycling compti amb un segon soci a determinar, que ha de complir els requeriments establerts a la Taula 33 per garantir el bon funcionament present i futur de l'empresa. Una vegada seleccionat el candidat o candidata, cal tenir presents els següents aspectes a l'hora de negociar l'acord per tal de poder elaborar posteriorment un pacte de socis.

- **Aportacions dels socis i distribució de les participacions:** es preveu que el percentatge de propietat de l'empresa sigui de 55%-45%, i l'aportació inicial de capital anirà en funció d'aquest percentatge.
- **Presa de decisions:** es preveu que les decisions es realitzin de manera consensuada i igualitària, però en cas de conflicte prevaldrà l'opinió del membre soci fundador que té més participació dins l'empresa.
- **Participació activa** d'ambdós socis al projecte: els socis són a la vegada treballadors, no només aporten capital, sinó que s'involucren activament a la gestió diària de l'empresa.
- **Funcions i salaris** dels socis: al pla de recursos humans es determinen les funcions i càrrecs i la política retributiva corresponent.
- **Permanència:** cal que les dues persones sòcies es mantinguin involucrades en el projecte almenys durant els tres primers anys des de la creació de l'empresa, i establir clàusules de sortida.

- **Confidencialitat i no-competència:** tant durant com després de la implicació en el projecte, s'ha de mantenir la confidencialitat i limitar la participació en activitats competidores.

6.2 Requeriments generals de constitució

Per constituir l'empresa de nova creació cal complir una sèrie de requeriments normatius claus seguint la normativa legal vigent a Espanya.

- **Normatives exigibles generals:**
 - Denominació social: escollir un nom disponible i que compleixi amb els requisits de la legislació de marques i noms comercials a Espanya. S'ha escollit Re-cycling S.L.
 - Capital Social: definir el capital social de l'empresa, que en tractar-se d'una SL ha de ser igual o superior a 3.000 euros.
 - Estatuts Socials: redactar els estatuts de l'empresa, incloent aspectes com l'objecte social, direcció i òrgan d'administració.
 - Escriptura de Constitució: atorgar una escriptura pública davant notari, on es recullin els estatuts socials i es formalitzi la constitució de l'empresa.
 - Inscripció de l'escriptura de constitució i els estatuts socials al Registre Mercantil.
 - Obtenció del Número d'Identificació Fiscal (NIF) per a l'empresa.
 - Alta a la Seguretat Social, tant de l'empresa com dels treballadors.

- **Normatives exigibles específiques:**

En formar part del sector de serveis, concretament en l'àmbit de les "activitats esportives i d'entreteniment", i en requerir d'un local on realitzar i explotar l'activitat, cal complir amb les següents regulacions específiques:

- **Llicència municipal i d'obres:** cal sol·licitar les llicències a l'Ajuntament de Barcelona per poder realitzar obres d'adequació de l'establiment i poder iniciar l'activitat en una ubicació concreta. S'haurien d'iniciar els tràmits amb tres mesos d'antelació (Ajuntament de Barcelona, 2024) per tenir temps de realitzar les obres i obrir el centre segons la temporalització prevista en el pla d'operacions.
- **Normatives de seguretat específiques:** complir amb les normatives de seguretat relacionades amb la operació d'un centre esportiu, incloent mesures de prevenció d'accidents i protecció contra incendis. Cal disposar també d'un manual de prevenció de riscos laborals abans d'iniciar l'activitat.
- **Normativa sanitària específica:** complir amb normatives sanitàries per a centres esportius per garantir unes condicions higièniques adequades.

- **Normativa laboral del sector:** complir amb la normativa laboral aplicable, incloent la contractació de personal, l'elaboració de contractes laborals i cotització corresponents al conveni sectorial.
- **Normativa fiscal:** complir amb les obligacions fiscals corresponents, incloent la facturació, la declaració i el pagament d'impostos com l'IVA i l'impost sobre societats.
- **Normativa medi ambiental:** necessari el compliment de les regulacions ambientals relacionades amb la gestió de residus i les pràctiques ambientals sostenibles, així com en relació amb l'ús d'energies renovables al centre i l'autoconsum.

6.3 Impacte a nivell normatiu

Les normatives exigides detallades al punt 6.2 tenen impacte directe a l'empresa a nivell normatiu, tant a nivell europeu, estatal, autonòmic com municipal. Es destaquen les següents normatives aplicables:

- *Normativa a nivell europeu:* Directiva de Seguretat i Salut en el Treball - Directiva 89/391/CEE i Reglament General de Protecció de Dades (GDPR).
- *Normativa fiscal a nivell estatal:* Llei 37/1992 del Impost sobre el Valor Afegit i la Llei 27/2014 de l'Impost sobre Societats.
- *Normativa sanitària a nivell estatal:* Llei 14/1986, de 25 d'abril, General de Sanitat.
- *Normativa laboral a nivell estatal:* la Llei 31/1995 de Prevenció de Riscos Laborals i el "Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios" publicat al BOE i aprovat pel Ministeri de Treball i Economia Social.
- *Normativa medi ambiental:*
 - o *A nivell estatal:* Llei 24/2013, de 26 de desembre, del Sector Elèctric.
 - o *A nivell autonòmic:* Llei 20/2009, del 4 de desembre, de prevenció i control ambiental de les activitats (LPCAA).
- *Normativa a nivell municipal:* ordenances municipals de Barcelona.

6.5 Possibles canvis normatius

Davant la possibilitat de canvis en les legislacions i normatives, cal preveure quins poden afectar directament i tenir-los presents, destacant els següents:

- Prohibició del reaprofitament energia o canvis en normatives relacionades amb la producció d'energia elèctrica per part del Ministeri de Transició Ecològica, la Xarxa d'Autoritats Ambientals o alguna altra entitat competent.

Actualment, segons el “Real Decreto 244/2019, de 5 de abril”, les pràctiques d’autoconsum del centre són completament legals ja que com que no es generen excedents a la xarxa elèctrica no es considera que l’empresa suposi una competència directa amb els companyies elèctriques. Per tant, si la normativa no canvia no cal cap tipus de permís ni certificació, però cal estar pendents de possibles canvis.

Regulacions de llicències i permisos i canvis en requisits seguretat, normes sanitàries, requisits de llicències i permisos per operar un centre esportiu.

- Canvis en normatives fiscals: modificacions dels impostos i/o dels beneficis fiscals aplicables a l’empresa.
- A nivell municipal, cal considerar possibles canvis en els requisits de llicència d’obertura i locals establerts per l’Ajuntament de Barcelona.

6.3 Pressupost de constitució

Per tal de poder constituir l’empresa i iniciar l’activitat, es preveu un pressupost inicial de **2.225€**, desglossat de la següent manera:

Taula 13. Pressupost de constitució

Costos de constitució	Total anual
Llicència d'obra	1.000,00 €
Llicència d'obertura	500,00 €
Escriptura de constitució i honoraris	300,00 €
Registre i propietat de marca a OEPM	175,00 €
Inscripció Registre Mercantil	150,00 €
Altres despeses administratives (NIF, publicació BORME)	100,00 €
Total	2.225,00 €

Font: Elaboració pròpia

7. Pla econòmic-financer

7.1.1 Previsió d’inversions

La inversió inicial prevista pel primer any ascendeix a 36.865€. Aquesta té en compte els costos detallats a la previsió d’inversió inicial del Pla d’Operacions, que inclou el pagament de la fiança del primer any de lloguer i l’adquisició del divers immobilitzat material (consultar Taula 10). També cal considerar l’immobilitzat intangible i les despeses de constitució, que inclouen el cost de les patents, llicències i marques i altres despeses administratives vistes (consultar Taula 13).

Cal destacar que l’única inversió que es preveu el següent any és la corresponent al cost de desenvolupar i posar en funcionament l’aplicació mòbil pròpia, que té un cost

de 10.000€. El tercer any no es preveu cap inversió addicional, ja que ja es disposarà de tot l'immobilitzat necessari per exercir l'activitat.

7.1.2 Escenaris de finançament

- Escenari 1:

Per tal d'assumir la inversió necessària inicial, els dos socis aporten 6.600€ i 5.400€, respectivament, i tenint en compte el percentatge establert al pacte de socis (55%-45%). A més dels 12.000€ de capital social que redueixen el capital aliè necessari, es comptaria amb un préstec familiar d'un valor de 10.000€. Aquest es distribuirà en 24 quotes de 208€ mensuals, sense interessos ni comissions i a retornar a inicis del tercer any.

Amb els 22.000€ del capital social i el préstec familiar, encara queden per finançar 14.865€ de la inversió inicial. A més, es vol cobrir una part dels costos fixos del primer any, que ascendeixen a 58.866€. Per tant, són necessaris 60.000€ més per mantenir una tresoreria positiva i assegurar una estructura financera saludable (s'han simulat els càlculs a la plantilla de Barcelona Activa). Es preveu doncs sol·licitar un préstec participatiu a la institució ENISA per a Joves Emprenedors per aquest import. S'ha triat aquesta font de finançament ja que en anar destinada a *start-ups* de joves i de recent constitució té unes millors condicions, destacant una comissió d'obertura de 0,5% i un interès d'un 2% + un interès en el primer tram euríbor, que a maig de 2024 és de 3,628% (ENISA, 2024). Aquest préstec es retornarà en 36 quotes mensuals de 1.815€.

- Escenari 2:

En aquest escenari, a més dels recursos propis i el finançament extern, es contempla la possibilitat d'obtenir finançament gràcies a les següents ajudes i subvencions que es destinen a projectes emprenedors i sostenibles:

- **ProAcció Green** (ACCIÓ Gencat). Serveis i ajuts específics per a projectes innovadors que promouen l'economia verda i circular. El programa inclou assessorament i acompanyament, així com l'oportunitat d'internacionalitzar les solucions sostenibles de l'empresa.
- **Subvencions d'Economia Circular** (Agència de Residus de Catalunya): Aquesta subvenció, regulada per la Resolució ACC/3552/2022, està destinada a projectes que promoguin l'economia circular. Les ajudes poden arribar fins a 10 milions d'euros per projecte, amb un mínim de 150.000 euros. També

cobreixen diverses despeses, incloses les de personal, serveis externs, material inventariable, i comunicació del projecte.

- **Programa d'Emprenedoria Social** (Barcelona Activa): L'Ajuntament de Barcelona ofereix premis a projectes que tinguin un impacte social positiu i que incloguin la sostenibilitat com a part del seu model de negoci. El suport econòmic per a la iniciativa guanyadora és de 12.000€ i accés a incubadora de Barcelona Activa, pel primer finalista 6.000€ i pel segon finalista 3.000€.

En aquest cas, si s'aconseguissin obtenir alguna de les subvencions i premis mencionats, probablement no caldria recórrer a finançament extern, extingint així les despeses financeres i millorant l'estructura financera de l'empresa.

Conclusió sobre el finançament

Per tal de ser el més realistes possibles, i tenint en compte que no es pot assegurar la recepció de les subvencions, ni saber amb certesa l'import i el moment de rebre la compensació econòmica, s'ha decidit utilitzar l'escenari 1 per establir la quantia del finançament propi i extern que necessita Re-cycling.

7.2 Previsió d'ingressos i despeses dels tres primers anys

Per estimar els **ingressos** previstos, cal tenir en compte que depenen del preu dels diferents tipus de serveis així com de la quantitat de clients que assisteixen a cada tipus de sessió. Així doncs la facturació total ve determinada per = % ocupació sala * n^o assistents a cada sessió * n^o de sessions * preu sessió de cada servei ofert. A més, cal afegir els ingressos provinents de les quotes mensuals dels socis abonats.

Al [punt 2.3.2](#) s'han previst unes xifres de vendes que són les que s'utilitzaran per determinar els ingressos totals de l'escenari neutre. A més, s'han proporcionat dos escenaris addicionals, un de pessimista, per mostrar que els ingressos poden fluctuar segons la demanda prevista així com degut a diverses circumstàncies plantejades.

Cal destacar que per la previsió de les sessions Power Up, on s'ofereix un preu reduït a una següent sessió als usuaris que han assolit el repte de watts, no s'ha tingut en compte la minoració del preu respecte el fix (8€). Això és degut a que la repetició d'assistència d'aquests usuaris en concret no s'ha contemplat a la previsió de vendes, per tant simplement serien uns ingressos addicionals a l'escenari plantejat, però que

no s'han considerat aquests primers anys ja que l'impacte econòmic pel centre tampoc seria molt significatiu.

Taula 14. Pèrdues i guanys escenari neutre, pessimista i optimista

Pèrdues i Guanys	NEUTRE			PESSIMISTA			OPTIMISTA		
	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
Vendes	145.031	291.892	365.606	49.361	110.671	173.197	171.213	386.233	488.676
Comissions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variació d'existències	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu (I+D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionaments	(584)	(1.369)	(1.646)	(473)	(972)	(1.428)	(825)	(1.377)	(1.779)
Despeses de personal	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)	(80.543)
Altres despeses d'explotació	(67.252)	(69.569)	(72.950)	(67.252)	(69.569)	(72.950)	(67.252)	(69.569)	(72.950)
Amortització de l'immobilitzat	(6.489)	(10.135)	(10.412)	(6.489)	(10.135)	(10.412)	(6.489)	(10.135)	(10.412)
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	(9.837)	130.276	200.054	(105.396)	(50.547)	7.863	16.103	224.610	322.991
Despeses financeres	(2.895)	(1.804)	(650)	(2.895)	(1.804)	(650)	(2.895)	(1.804)	(650)
B) RESULTAT FINANCER	(2.895)	(1.804)	(650)	(2.895)	(1.804)	(650)	(2.895)	(1.804)	(650)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A+B)	(12.731)	128.472	199.404	(108.290)	(52.351)	7.213	13.208	222.806	322.341
Impost sobre beneficis	1.910	(19.271)	(29.911)	16.244	7.853	(1.082)	(1.981)	(33.421)	(96.702)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI	(10.822)	109.202	169.493	(92.047)	(44.498)	6.131	11.227	189.385	225.639

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa

7.2.1 Escenari neutre

A l'escenari esperat es preveuen uns ingressos el primer any de 145.031€ i que l'any següent es dupliqui la facturació i que el tercer any creixi un 25%. Per complementar la justificació del creixement anual s'ha tingut en compte que Lapso Studios en el seu segon any d'activitat (2022) va arribar a facturar 541.046€. L'any següent (2023) va créixer un 39%, arribant a facturar 750.000€ a través del seu únic local a Barcelona (CMD Sport, 2024). En el cas de Re-cycling s'han estimat unes xifres i creixement menor per mantenir-se realistes i perquè Lapso Studios té també uns preus de venda més alts que permeten també una facturació major.

Tenint en compte totes les despeses, el primer any hi ha unes pèrdues de -10.822€ el primer any, i uns beneficis de 109.202€ i 169.493€ el segon i tercer any, respectivament. Per tant, malgrat les pèrdues inicials degut a la previsió de vendes més pessimista el primer any, s'aconseguirien assolir beneficis ja el segon i tercer any, gràcies principalment a l'augment previst d'assistència al centre i el conseqüent augment d'ingressos.

Pel que fa a les despeses, cal destacar que com que la majoria són fixes, implicarà que malgrat que l'assistència no sigui la màxima des de l'inici s'hagin d'incórrer igualment a unes despeses mínimes constants, que faran que el marge de beneficis es

redueixi el primer any. El desglossament de les despeses segons el concepte es troba a la Taula 42. Despeses any 1, 2 i 3.

7.2.2 Escenari pessimista

En aquest cas es planteja un escenari reduït notòriament les vendes mensuals, ja que es preveu una reducció del % d'assistència d'usuaris al centre en un -38% el primer any i també es redueix la velocitat de creixement mensual, que es manté més constant. També s'ha considerat que no es puguin realitzar sessions de *team building* a empreses totes les setmanes per falta de demanda, i que el primer any no es captin socis. L'horari d'obertura del centre, dels treballadors, i els preus es mantenen iguals respecte l'escenari neutre. A l'escenari pessimista, hi hauria unes pèrdues considerables els dos primers anys, però el tercer ja es començaria a superar el punt mort.

- Pla de contingència: si té lloc aquest escenari seria necessari actuar per intentar evitar les pèrdues previstes. La manera més eficient seria reduït l'horari d'obertura del centre. D'aquesta manera, es concentraria tota l'assistència prevista en menys hores, evitant tenir tantes places buides, i es reduirien els costos de personal i subministraments. Caldria també revisar l'estratègia de màrqueting i les accions realitzades per intentar augmentar les vendes mensuals.

7.2.3 Escenari optimista

Per últim es considera un últim escenari més optimista, on el percentatge d'assistència dels usuaris al centre és major de l'esperat, augmentant un +20% el primer any respecte l'escenari esperat. A més, s'inicien tots els tipus de sessions des del primer mes d'obertura, i es capten més socis. A finals del segon any s'arriba a un 95% de l'aforament de la sala, i es mantenen unes xifres elevades similars el tercer any. En aquest escenari, tots els resultats de l'exercici són positius, obtenint uns ingressos elevats que augmenten considerablement cada any. Davant aquest escenari no seria necessari un pla de contingència, però l'empresa s'hauria d'assegurar que pot fer front a l'augment de la demanda i a la gestió eficient dels beneficis addicionals. En principi no hi hauria problema ja que en cap cas s'excedeix l'aforament disponible previst.

7.3 Pla de tresoreria dels tres primers anys

- Escenari neutre

A la següent taula es pot veure la informació més rellevant que se n'extreu del pla de tresoreria del primer any.

Taula 15. Resum tresoreria escenari neutre

TRESORERIA ANY 1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ENTRADES DE CAPITAL	86.846	7.336	10.774	10.881	13.454	13.454	15.942	12.632	18.469	20.873	23.361	23.468
SORTIDES DE CAPITAL	67.087	14.313	14.315	16.036	14.330	14.330	16.051	14.322	14.330	19.339	14.345	14.352
SALDO INICIAL	0	19.760	12.782	9.241	4.085	3.209	2.333	2.223	533	4.673	6.206	15.222
SALDO FINAL	19.760	12.782	9.241	4.085	3.209	2.333	2.223	533	4.673	6.206	15.222	24.337

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa

S'observa que l'entrada de capital més forta és la de gener del primer any, quan es rep el finançament provinent dels préstecs i de l'aportació de capital social. La resta de mesos l'entrada de capital prové principalment de les vendes. Pel que fa a les sortides de capital, la més elevada també és el gener de l'any 1 degut principalment a la inversió inicial (compra material, reformes local, serveis exteriors i altres despeses diverses). La resta de mesos la sortida de capital a destacar és el pagament del préstec, el *renting* de les bicicletes, el lloguer i les despeses de personal. Del segon any, en destaca un augment d'entrada de capital degut a les despeses del desenvolupament i llançament de l'aplicació mòbil. Per veure el pla de tresoreria complet amb les entrades i sortides de capital desglossades per mesos dels tres primers anys, consultar [Annex IX](#).

Així doncs, els tres primers anys el flux de caixa és positiu, i aquest va augmentant progressivament i es generen excedents ja des del primer any. Això permet que quedi efectiu disponible per utilitzar-lo tant com a saldo inicial dels exercicis següents com per poder-lo destinar a reserves.

- Escenari pessimista

En aquest escenari on l'entrada de capital és menor, el saldo final és negatiu a partir de març del primer any i la situació s'allarga durant els dos anys següents. Això suposa que sigui necessari ajustar el dèficit cada mes amb una pòlissa de crèdit, que fa que augmentin les despeses financeres i que el saldo final ajustat sigui 0. Per tant, davant aquest escenari l'empresa tindria problemes estructurals financers per culpa d'aquest dèficit que caldria cobrir demanant un préstec si no s'aconsegueix revertir la situació amb el pla de contingència previst a l'escenari pessimista de pèrdues i guanys.

Taula 16. Resum tresoreria escenari pessimista

TRESORERIA ANY 1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ENTRADES DE CAPITAL	83.791	1.882	3.067	3.671	5.825	4.879	4.879	3.671	6.452	7.661	7.661	8.289
SORTIDES DE CAPITAL	67.087	14.307	14.307	16.029	14.315	14.322	16.036	14.315	14.322	16.044	14.330	14.337
SALDO INICIAL	0	16.704	4.278	-6.961	-19.319	-27.810	-37.253	-48.410	-59.054	-66.924	-75.307	-81.976
SALDO FINAL	16.704	4.278	-6.961	-19.319	-27.810	-37.253	-48.410	-59.054	-66.924	-75.307	-81.976	-88.024
PÒLISSA DE CRÈDIT	0	0	6.961	19.319	27.810	37.253	48.410	59.054	66.924	75.307	81.976	88.024
SALDO FINAL AJUSTAT	16.704	4.278	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa

- Escenari optimista

En aquest cas, l'entrada de capital és major que la previsió inicial, fet que fa que el saldo final dupliqui l'esperat a l'escenari gairebé tots els mesos. En aquest escenari els excedents són molt elevats i augmenten al llarg dels tres anys. Per tant, resultaria interessant aprofitar aquest excedents per disposar-los com a reserves de l'exercici així com reinvertir-los en l'empresa. Es podria plantejar la opció també de redistribuir els excedents entre els socis de Re-cycling, o augmentar el sous i salaris dels socis i treballadors de l'empresa.

Taula 17. Resum tresoreria escenari optimista

TRESORERIA ANY 1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
ENTRADES DE CAPITAL	91.607	12.215	15.648	18.114	18.283	15.902	15.987	12.723	18.537	20.918	23.383	25.849
SORTIDES DE CAPITAL	67.087	14.352	14.352	16.066	14.352	14.352	18.454	14.352	14.352	22.048	14.352	14.352
SALDO INICIAL	0	24.521	22.383	23.679	25.727	29.658	31.208	28.741	27.112	31.297	30.167	39.198
SALDO FINAL	24.521	22.383	23.679	25.727	29.658	31.208	28.741	27.112	31.297	30.167	39.198	50.694

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa

7.4 Anàlisi i informe financer dels tres primers anys

7.4.1 Anàlisi dels estats comptables bàsics

De l'anàlisi del **compte de resultats** realitzat al [punt 7.2](#), la conclusió principal que s'extreu és que malgrat les pèrdues inicials, s'espera que l'empresa generi beneficis a partir del segon any gràcies a l'augment de l'assistència i els ingressos. A més, fins i tot a l'escenari pessimista s'aconseguiria superar el punt mort a partir del tercer any després de dos anys amb pèrdues considerables.

Al llarg del treball també s'han analitzat les diferents partides del **balanç de situació** per parts. S'ha definit l'actiu no corrent de l'empresa (format principalment per l'immobilitzat material), i l'actiu corrent, format únicament per l'efectiu disponible, ja que no es compta ni amb existències (s'ofereix un servei) ni clients (es paga al comptat). També s'ha definit el patrimoni net (aportacions dels socis i reserves a partir del segon any), així com el finançament extern (préstecs familiars i bancaris). A l'[Annex IX](#) es

troba el balanç de situació usant la plantilla de Barcelona Activa pels tres primers anys per complementar l'anàlisi ja realitzat.

7.4.2 Anàlisi dels principals ratis i indicadors

Taula 18. Anàlisi de rendibilitat

1- RENDIBILITAT		ANY 1	ANY 2	ANY 3
Marge Brut Vs Ventas	$\frac{\text{Marge brut}}{\text{Ventas}} \%$	$\frac{145.615}{145.031} = 100,40\%$	$\frac{293.261}{291.892} = 100,47\%$	$\frac{367.252}{365.606} = 100,45\%$
EBITDA Vs Ventas	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}} \%$	$\frac{-2.181}{145.031} = -1,50\%$	$\frac{143.149}{291.892} = 49,04\%$	$\frac{213.759}{365.606} = 58,47\%$
Resultat explotacio Vs Ventas	$\frac{\text{Resultat explotacio}}{\text{Ventas}} \%$	$\frac{-8.670}{145.031} = -5,98\%$	$\frac{133.015}{291.892} = 45,57\%$	$\frac{203.347}{365.606} = 55,62\%$
Benefici net Vs Ventas	$\frac{\text{Benefici net}}{\text{Ventas}} \%$	$\frac{-6.760}{145.031} = -4,66\%$	$\frac{113.744}{291.892} = 38,97\%$	$\frac{173.436}{365.606} = 47,44\%$
R.O.A - Return on assets	$\frac{\text{BAIT}}{\text{Actiu total}} \%$	$\frac{-6.760}{56.623} = -11,94\%$	$\frac{113.744}{144.429} = 78,75\%$	$\frac{173.436}{295.662} = 58,66\%$
R.O.E - Return on equity	$\frac{\text{Benefici net}}{\text{Patrimoni net}} \%$	$\frac{-6.760}{1.178} = -573,69\%$	$\frac{113.744}{110.380} = 103,05\%$	$\frac{173.436}{181.493} = 95,56\%$

Font: Plantilla Barcelona Activa

Com s'observa a la imatge, el **marge brut** és del 100%, ja que s'està establint un preu de compra de 0, i per tant queda repercutit com a benefici tot l'ingrés per vendes. Tant l'**EBITDA** com el **benefici net** respecte les vendes totals són negatius el primer any, ja que els costos excedeixen els ingressos previstos. És per això que la **rendibilitat econòmica** (ROA) i **financera** (ROE) el primer any són negatius, per tant ni s'està traient rendiment de les vendes ni els socis estan tenint retorn de la inversió.

No obstant això, els dos anys posteriors els resultats són molt bons, i l'EBITDA i el benefici net són positius. un marge operatiu saludable ja que s'estan generant guanys significatius respecte les vendes. Destaquen les elevades xifres el segon any, que indiquen la rendibilitat del negoci i la recuperació econòmica respecte l'any anterior. El ROE ronda el 100%, per tant l'empresa ha generat una utilitat igual al total del seu patrimoni net.

Taula 19. Anàlisi de liquiditat

Rati de Liquidesa	$\frac{\text{Actiu corrent}}{\text{Passiu corrent}} \%$	$\frac{24.337}{34.312} = 70,93\%$	$\frac{111.893}{12.917} = 866,28\%$	$\frac{272.939}{15.789} = 1728,72\%$
Rati de Tresoreria	$\frac{\text{Realitzable + Disponible}}{\text{Passiu corrent}} \%$	$\frac{24.337}{34.312} = 70,93\%$	$\frac{111.893}{12.917} = 866,28\%$	$\frac{272.939}{15.789} = 1728,72\%$

Font: Plantilla Barcelona Activa

La liquiditat de l'empresa és molt bona i augmenta any rere any, gràcies a la gran entrada d'efectiu (l'únic actiu corrent de l'empresa) per l'augment de les vendes.

Taula 20. Anàlisi d'endeutament

3- ENDEUTAMENT		ANY 1	ANY 2	ANY 3
Rati Endeutament	$\frac{\text{Passiu}}{\text{Patrimoni net} + \text{Passiu}} \%$	$\frac{55.444}{56.623} = 97,92\%$	$\frac{12.917}{123.296} = 10,48\%$	$\frac{15.789}{197.282} = 8,00\%$
Rati Autonomia	$\frac{\text{Patrimoni net}}{\text{Passiu}} \%$	$\frac{1.178}{55.444} = 2,13\%$	$\frac{110.380}{12.917} = 854,56\%$	$\frac{181.493}{15.789} = 1149,53\%$
Qualitat del deute	$\frac{\text{Passiu corrent}}{\text{Passiu}} \%$	$\frac{34.312}{55.444} = 61,88\%$	$\frac{12.917}{12.917} = 100,00\%$	$\frac{15.789}{15.789} = 100,00\%$

Font: Plantilla Barcelona Activa

El rati d'endeutament el primer any és molt elevat, concretament un 97% del finançament d'una empresa prové de deutes, mentre que només el 3% prové de recursos propis. Malgrat l'alt endeutament, la qualitat del deute és bona (60%), per la qual cosa el risc es mitiga. Els següents anys el patrimoni net augmenta i el rati d'endeutament disminueix significativament. La qualitat de deute de 100% indica que es té una alta capacitat i solvència, ja que no hi ha deutes a llarg termini.

Taula 21. Anàlisi d'equilibri financer

3- EQUILIBRI FINANCER		ANY 1	ANY 2	ANY 3
Fons de Maniobra	Actiu corrent - Passiu corrent	-9.974	98.976	257.151
N.O.F.	Actiu no corrent - Creditors comercials a pagar	15.005	98.976	257.151

Font: Plantilla Barcelona Activa

És important destacar que el fons de maniobra el primer any és negatiu, per tant amb l'actiu corrent no s'està podent fer front al passiu corrent de l'empresa. Malgrat això, la resta d'anys ja es pot fer front a les obligacions a curt termini. Pel que fa a les NOF, el primer any superen el FM, el que indica que cal demanar crèdit a curt. No obstant això, el segon i tercer any FM=NOF, el que significa que l'empresa té una situació de finançament equilibrada en relació amb les seves operacions diàries.

7.4.3 Informe de viabilitat

De l'anàlisi econòmic i financer realitzat es pot concloure que el primer any hi ha un problema operatiu ja que hi ha pèrdues, però gràcies a l'augment justificat de les vendes i el poc augment de les despeses d'explotació hi ha una recuperació econòmica important, que permet a l'empresa generar beneficis i tenir un bon ROA.

A més cal destacar que les pèrdues serien evitables si el primer any es reduís l'horari d'obertura del centre, ja que no es preveu omplir més del 50% de l'aforament fins desembre. Això permetria reduir les despeses de personal i omplir més fàcilment les

sessions en relació amb la capacitat màxima. Tot i això, s'ha decidit mantenir el mateix horari els tres anys per oferir més flexibilitat als clients i estudiar les hores puntes d'assistència. Així, es podria ajustar l'horari d'obertura si fos necessari en el futur, ja sigui per augmentar-ho o reduir-lo segons la demanda per adaptar-se millor a les necessitats del mercat.

D'altra banda, el balanç de tresoreria mostra que, a nivell financer, l'empresa no presenta problemes estructurals greus i manté un equilibri adequat. Tanmateix, és necessari obtenir finançament extern per poder operar. En el primer any, els ràtios indiquen un nivell d'endeutament elevat, la qual cosa comporta un risc financer significatiu, ja que l'empresa té pocs recursos propis i depèn molt del finançament extern. No obstant això, el segon any, l'empresa retorna tot el deute i ja no necessita finançament a llarg termini, eliminant així els riscos financers i aconseguint un equilibri financer. A més, des del primer any i en els anys posteriors, l'empresa genera excedents mensuals significatius. Així doncs, tenint en compte els resultats dels fluxos de caixa, a partir del quart any es podria reinvertir en l'empresa. Es podria considerar l'escalabilitat, com obrir un altre local, ampliar els horaris d'obertura del centre, realitzar més accions de màrqueting i impulsar més iniciatives socials.

Per a concloure l'informe de viabilitat, es pot afirmar que un aspecte molt positiu del model de negoci presentat és que té un gran potencial per generar ingressos significatius amb un alt marge de beneficis, gràcies als baixos costos unitaris per sessió. Aquesta estructura permet a l'empresa obtenir beneficis ràpidament i tenir rendibilitat, la qual cosa és crucial pel creixement inicial, per poder complir amb la previsió de vendes establerta i assolir xifres similars a la competència directa. No obstant això, com que aquests resultats depenen directament de l'assistència dels clients i la demanda dels serveis oferts, caldrà fer un seguiment i monitoratge exhaustiu del desenvolupament de l'empresa i aplicar el pla de contingència i les actuacions previstes. També serà essencial monitoritzar constantment les despeses i, una vegada implementada l'estratègia de màrqueting mix, portar-ne un seguiment i control per assegurar la seva efectivitat.

8. Bibliografia

ACCIÓ Gencat (s. d). *ProACCIÓ Green, innovació per una economia verda i circular*. Recuperat 16 abril 2024, de

<https://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/innovacio/innovacio-empresarial/proaccio-green/>

AFFA. (s.d.). *Asesoría para emprendedores*. Recuperat 18 abril 2024, de <https://affa.es/asesoria-para-emprendedores/>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (1986). *BOE-A-1986-10499. Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad*. Recuperat 27 abril 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/l/1986/04/25/14>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (1995). «BOE» núm. 269, de 10/11/1995. *Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales*. Recuperat 27 abril 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/l/1995/11/08/31/con>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2019). *BOE-A-2019-5089. Real Decreto 244/2019, de 5 de abril, por el que se regulan las condiciones administrativas, técnicas y económicas del autoconsumo de energía eléctrica*. Recuperat 27 abril 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2019/04/05/244>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2023). «BOE» núm. 310, de 27/12/2013. *Ley 24/2013, de 26 de diciembre, del Sector Eléctrico*. Recuperat 29 abril 2024, de <https://www.boe.es/eli/es/l/2013/12/26/24/con>

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. (2023). *BOE-A-2023-20101. Resolución de 11 de septiembre de 2023, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Acuerdo de modificación parcial del IV Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios*. Recuperat 29 abril 2024, de [https://www.boe.es/eli/es/res/2023/09/11/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/res/2023/09/11/(1))

Agencia Tributaria (2024). *Tipos impositivos IVA 2024*. Recuperat 27 abril 2024, de https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Tema/IVA/IVA_reperc/Tipos_IVA_2024.pdf

AIMC (Spain). (2024). *Porcentaje de individuos que fue a un gimnasio en España de 1996 a 2023*. Recuperat 15 febrer 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/569644/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-un-gimnasio/>

Ajuntament de Barcelona. (s.d.). *La llicència municipal*. Recuperat 15 març 2024, de <https://ajuntament.barcelona.cat/comerc/es/servicios-del-comercio/la-licencia-municipal>

Ajuntament de Barcelona. (2024). *Tramitació d'expedients d'obres o d'instal·lacions de radiocomunicació*. Recuperat 20 abril 2024, de <https://seuelectronica.ajuntament.barcelona.cat/oficinavirtual/ca/tramit/2010000618>

Anteo. (s.d.). *Assessoria per a startups i emprenedors a Barcelona*. Recuperat 18 abril 2024, de <https://anteo.es/asesoria-para-startups-y-emprendedores-en-barcelona/>

Antonio Heredia Jacobé, P. (2010). *El ciclo indoor y su aplicación en Educación Física*. Recuperat 8 desembre 2023, de <https://www.efdeportes.com/efd143/el-ciclo-indoor-y-su-aplicacion-en-educacion-fisica.htm>

Arjona, M. (2022). *El fitness español arranca 2022 con récord de aperturas de nuevos gimnasios*. Recuperat 8 desembre 2023, de <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/fitness-espanol-arranca-2022-record-aperturas-nuevos-gimnasios/>

Barcelona Activa. (s.d.). *Barcelona Activa premia els projectes innovadors del programa d'emprenedoria social*. Recuperat 27 març 2024, de <https://www.barcelonactiva.cat/-/barcelona-activa-awards-the-innovative-projects-from-the-social-entrepreneurship-programme/1.6>

Càtedra d'Economia Circular (n.d.). *Economia Circular*. Recuperat 26 novembre 2023, de <https://catedraeconomicircular.tecnocampus.cat/economia-circular/>

CIDO. (2022). *Resolució ACC/3552/2022, bases reguladores de subvencions per a projectes de foment de l'economia circular*. Recuperat 31 març 2024, de <https://cido.diba.cat/legislacio/14272799/resolucio-acc35522022-de-14-de-novembre-per-la-qual-saproven-les-bases-reguladores-de-subvencions-per-a-projectes-de-foment-de-leconomia-circular-departament-daccio-climatica-alimentacio-i-agenda-rural>

Clemente, P. (2023). *El fundador de Desigual lidera una ronda de 1,5 millones en el centro de "spinning" festivo Lapso Studios*. El Periódico. Recuperat 27 novembre 2023, de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20231031/fundador-desigual-lidera-ronda-lapso-studios-94004131>

CMDSport (2023). *Rocfit equipa los gimnasios municipales de Viladecans con sus máquinas ecológicas*. Recuperat 27 novembre 2023, de <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/rocfitequipa-los-gimnasios-municipales-viladecans-maquinas-ecologicas/>

Custom Market Insights (2023). *Global Indoor Cycling Market 2024–2033*. Recuperat de <https://www.custommarketinsights.com/report/indoor-cycling-market/>

Deloitte (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Recuperat 8 Març 2023, de <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>

Enisa. (s.d.). *Jóvenes emprendedores*. Recuperat 27 març 2024, de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>

FitCo (n.d.). *¿Qué son las boutique fitness y por qué son tendencia actualmente?* Recuperat 8 desembre 2023, de <https://blog.fitcolatam.com/blog/que-son-las-boutique-fitness-y-por-que-son-tendencia-actualmente>

Generalitat de Catalunya (n.d.) *Guia de formes jurídiques*. Xarxa Emprèn. Recuperat 15 abril 2024, de https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/03crea-el-teu-negoci/passes_crear_empresa/Guia_formes_juridiques_catDEF_tcm124_53839.pdf

Generalitat de Catalunya. (2009). *Llei 20/2009, de prevenció i control ambiental de les activitats*. Portal Jurídic de Catalunya. Recuperat 30 març 2024, de <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2009/12/04/20>

Generalitat de Catalunya. (2022). *Ajut ACC/3352/2022 d'economia circular*. Recuperat 30 març 2024, de https://residus.gencat.cat/ca/consultes_i_tramits_nou/tramits/detall/Ajut_ACC_3352_2022_economia_circular.html

GESOP. (2022). *Barómetro de la bicicleta en España*. Recuperat 8 desembre 2023, de https://www.ciudadesporlabicicleta.org/wp-content/uploads/2022/11/Barometro-Bicicleta-2022_Informe.pdf

Global Wellness Institute (2023). *The 2023 Global Wellness Economy Monitor*. Recuperat 4 febrer 2024, de <https://globalwellnessinstitute.org/the-2023-global-wellness-economy-monitor/>

Gobierno de España. (2023). *Seguridad Social: Cotización*. Recuperat 18 novembre 2023, de <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538>

Graham, P. (2012). *Startup = Growth*. Recuperat 17 novembre 2023, de <https://paulgraham.com/growth.html>

Idescat (2022). *El municipi en xifres. Barcelona (Barcelonès)*. Recuperat 8 desembre 2023, de <https://www.idescat.cat/emex/?id=080193>

Infoautónomos. (2023). *Impost de societats*. Recuperat 17 novembre 2023, de <https://www.infoautonomos.com/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

K. Chan, R. Mauborgne. (n.d.). *What is Blue Ocean Strategy*. Recuperat 26 octubre 2023, de <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

Lapso Studios. (n.d.). Recuperat 6 novembre 2023, de <https://lapsostudios.com/>

Les Mills (2023). *Les Mills Global Consumer Fitness Survey*. Recuperat 6 desembre 2023, de <https://www.lesmills.com/clubs-and-facilities/consumer-survey/>

Lliteras, L. (s.d.). *Lliteras & Cía*. Recuperat 20 abril 2024, de <https://www.lliteras.com/>

LoveCycle. (n.d.). Recuperat 6 novembre 2023, de <https://www.love-cycle.com/>

Malpani, R., i Ghosh, A. (2020). *Can a startup be sustainable and socially responsible? A glimpse of activities for sustainability*. Recuperat de <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3658066>

Management Around Sports. (2019). *Cuota media de las instalaciones deportivas en España en 2018*. Statista. Recuperat de <https://es.statista.com/estadisticas/1101257/cuota-media-de-las-instalaciones-deportivas-en-espana-segun-modelo-de-negocio/>

Martín, L. (Gener 2024). *Lapso Studios prevé triplicar su presencia en Barcelona este 2024*. CMD Sport. Recuperat 20 març 2024, de <https://www.cmdsport.com/fitness/actualidad-fitness/lapso-studios-preve-abrir-dos-nuevos-gimnasios-en-barcelona-en-2024/#:~:text=El%20a%C3%B1o%202022%2C%20la%20empresa,1%2C4%20millones%20de%20euros>

Meccamino. (n.d.). *When are 24 Hour Gyms Least Crowded?* Recuperat 17 Gener 2024, de <https://meccamino.com.au/blog/24-hour-gyms-least-crowded/>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de Hábitos Deportivos 2022*. Recuperat 12 desembre 2023, de <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/encuesta-habitos-deportivos-espana.html>

Observatorio Nacional de Seguridad Vial (ONSV). (2023). *Informe de siniestralidad mortal en vías interurbanas 2022*. Recuperat 10 novembre 2023, de <https://www.dgt.es/export/sites/web-DGT/galleries/downloads/dgt-en-cifras/24h/siniestralidad-mortal-a-24h-en-vias-interurbanas-en-verano-2022-Datos-provisionales.pdf>

Open Academy Spain (n. d.). *Curso online. Empresas y sostenibilidad*. Recuperat 25 novembre 2023, de <https://openacademyspain.pactomundial.org/learn/course/external/view/elearning/6198/Cursoonline%7CEmpresasysostenibilidad>

Palco23 (2023). *El usuario del fitness en España*. Recuperat 6 desembre 2023, de <https://www.palco23.com/files/publicaciones/free/2023/ff-fitness-2023/#page=51>

Peloton (2023). *Peloton's Ultimate Guide to Indoor Cycling Workouts*. Recuperat 8 Desembre 2023, de <https://www.onepeloton.com/blog/indoor-cycling-guide/>

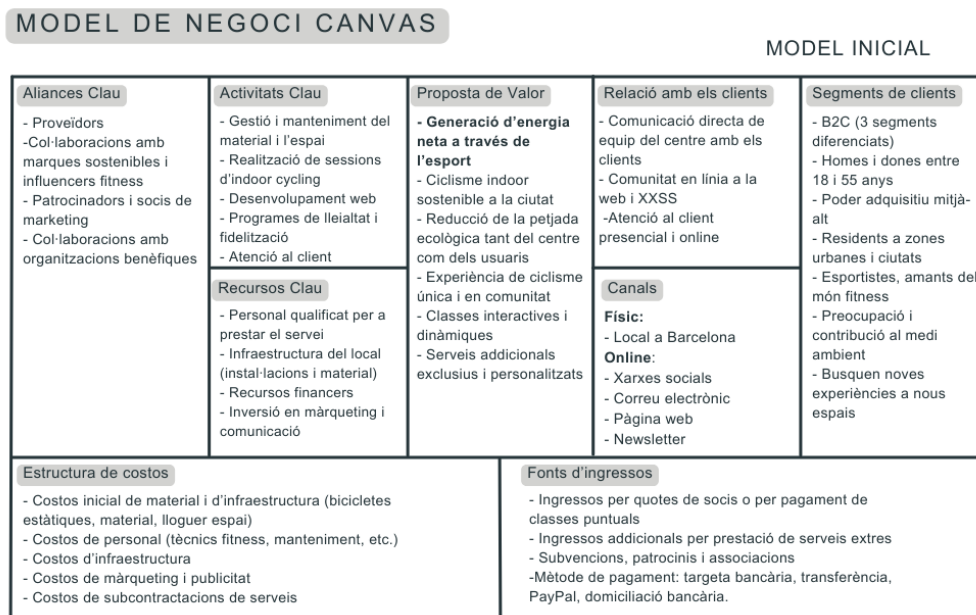
Saz Peiró, P., Gálvez Galve, J. J., Ortiz Lucas, M., & Saz Tejero, S. (2011). Ejercicio físico. *Medicina Naturista*, 5(1), 18–23. [https://doi.org/10.1016/s1134-2072\(08\)70816-8](https://doi.org/10.1016/s1134-2072(08)70816-8)

- Som Energia (n. d.). Recuperat 28 gener 2024, de <https://www.somenergia.coop/es/>
- Sports Art (2016). *Consumers want sustainable gym equipment*. Recuperat 18 desembre 2023, de <https://www.gosportsart.com/consumers-sustainable-gym-equipment/>
- Sports Art. (n.d.). *ECO-PWR Technology*. Recuperat 23 novembre 2023, de <https://www.gosportsart.com/eco-powr-technology/>
- CMD Sport. (2020). *Distribución porcentual de los gimnasios abiertos en España en 2019, por tipo*. A Statista. Recuperat el 20 novembre 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/1101549/distribucion-porcentual-de-los-gimnasios-abiertos-en-espana-por-tipo/>
- Statista. (2023). *Población que va al gimnasio en España 1996-2022*. Recuperat 6 desembre 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/569644/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-a-un-gimnasio/>
- The New Barcelona Post (2024). *Lapso Studios crece en espacio y disciplinas para revolucionar el 'fitness'*. Recuperat 10 maig 2024, de <https://www.thenewbarcelonapost.com/lapso-studios-crece-en-espacio-y-disciplinas-para-revolucionar-el-fitness/#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20con%20los%20dos%20locales,de%20Lapso%20Studios%2C%20Eugenia%20Llopart.>
- United Nations (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Recuperat 15 novembre 2023, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Verdialegal. (s.d.). *Verdia Legal*. Recuperat 20 abril 2024, de <https://verdialegal.com/>
- Warwick (n.d.). *Top 5 mental & physical health benefits of spin classes*. Recuperat 17 novembre 2023, de <https://warwick.ac.uk/services/sport/content-hub/feed/health-benefits-of-spin-classes/>
- YR Fitness. (s.d.). *16 problemas comunes en el gimnasio y cómo solucionarlos*. Recuperat 20 maig 2024, de <https://yanrefitness.es/common-gym-problems/>

9. Annex

Annex I. Model de negoci

Figura 6. Business Model Canvas previ a validació



Font: Elaboració pròpia

Ampliació dels segments

- **Segment principal:** Persones d'entre 25 i 45 anys (Figura 7.)

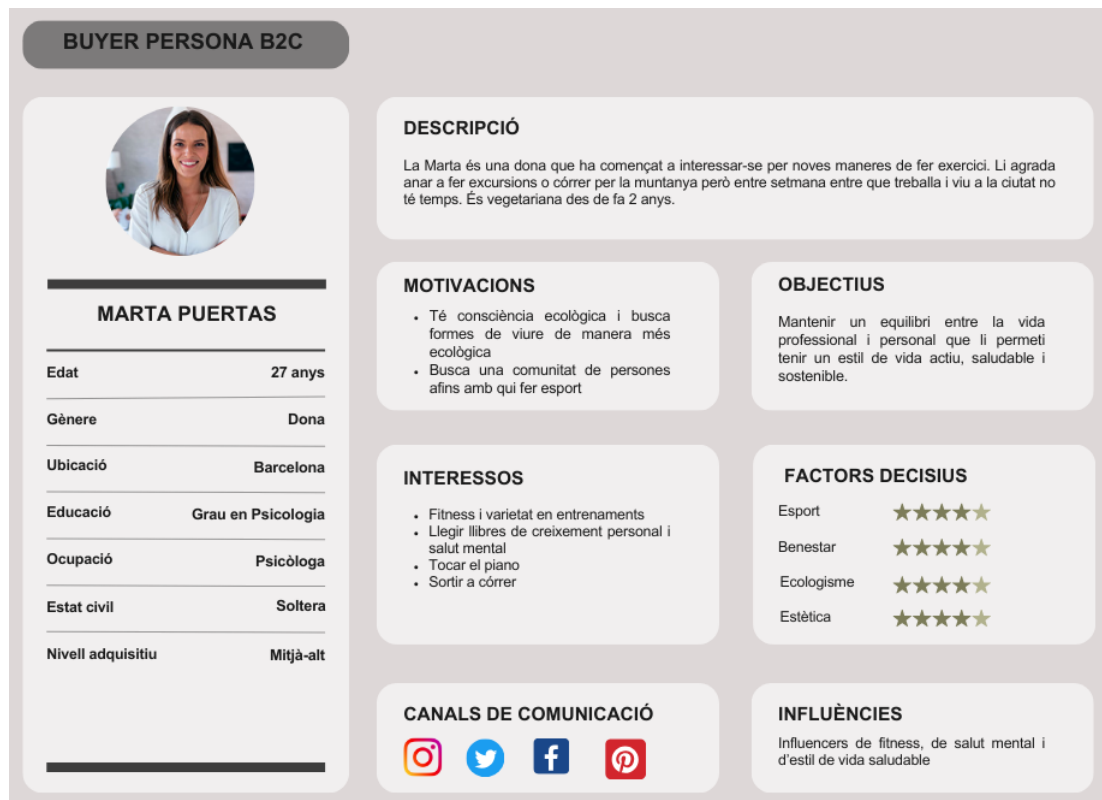
La idea del centre i la seva missió, visió i valors fan que sigui una proposta que pot arribar a un públic molt ampli i divers. Després d'estudiar el mercat objectiu, s'ha vist que el segment principal que pot estar interessat en la proposta d'estudi *fitness* són tant homes com dones, **d'entre 25 i 45 anys**, els anomenats *millenials*, que tenen un estil de vida actiu i saludable. Els agrada practicar esport, entre ells el ciclisme, i els agrada compartir el moment preferiblement en comunitat, sigui amb amics, família o simplement envoltats d'altres persones afins. A més, valoren la realització d'exercici en un espai únic i de disseny.

Resideixen principalment en zones urbanes i grans ciutats valoren poder disposar d'un espai a la ciutat on fer-ho, sigui estudis *fitness*, gimnasos o centres municipals. Pot ser que estiguin ja dins del món fitness, o que vulguin introduir-se per tal de mantenir-se en forma, i que veuen la bicicleta com una opció fàcil i que presenta molts beneficis. Per tant, s'inclouen al segment tant principiants en l'esport, que assistirien a les classes més bàsiques, com esportistes i/ o ciclistes professionals, que podrien assistir a sessions més intenses i entrenar-se al centre.

El públic objectiu són persones que també tenen una certa preocupació pel medi ambient, que valoren les accions per combatre el canvi climàtic, que tenen en compte la sostenibilitat i que fan tasques al seu dia a dia per evitar o reduir l'impacte mediambiental de les seves accions. Un exemple pot ser a través del reciclatge i/o sent conscients del malbaratament d'aigua i d'electricitat i prenent iniciativa per a reduir-les. Solen ser fidels a marques que comparteixen els seus valors i no són molt susceptibles als preus si es tracta d'empreses ètiques o que mostren una consciència mediambiental alta.

Tenen un poder adquisitiu mitjà-alt, i busquen noves experiències a nous espais. Les xarxes socials que usen de manera més activa són Instagram, Facebook, TikTok i X (Twitter).

Figura 7. Buyer Persona B2C – Segment principal



Font: Elaboració pròpia

- **Segment secundari:** Tercera edat (Figura 8.)

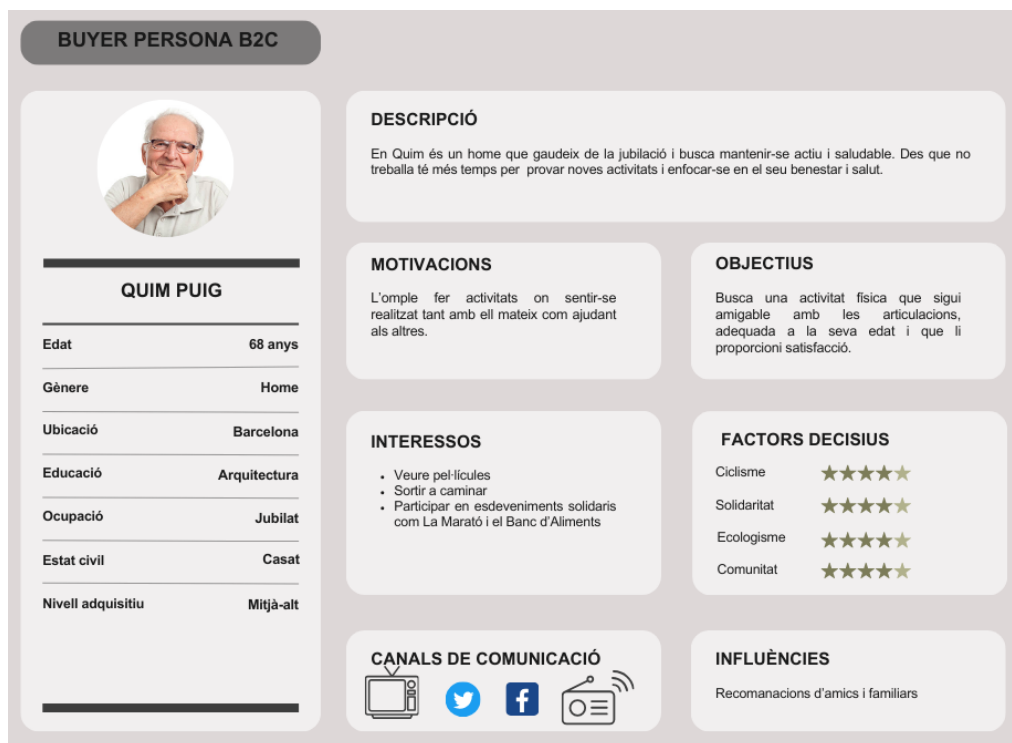
Com a segment secundari es troben aquelles persones de tercera edat, d'entre **65 i 75 anys**, que busquen una manera de fer exercici i veure el seu esforç recompensat. Aquest segment s'ha afegit després de validar el Canvas, ja que s'ha vist que per a

persones d'aquesta edat l'empresa és una opció molt interessant i que pot satisfer les seves necessitats.

Els individus del segment es caracteritzen per tenir molt temps lliure, pel fet que la majoria estan jubilats. Les persones de tercera edat acostumen a tenir malestars o problemes a les articulacions, fet que fa que l'*indoor cycling* sigui una oportunitat per realitzar exercici i prevenir malalties cardiovasculars. A més, pot ser un substitut d'altres tipologies d'esport d'alt impacte com pot ser córrer, jugar a tennis, futbol, etc., ja que l'*indoor cycling* es tracta d'una activitat de baix impacte adaptable a les condicions físiques de cada individu. A més, presenta un risc nul, comparat amb la realització de ciclisme a l'aire lliure i/o per carretera i ciutat.

El segment d'individus de la tercera edat té força conscienciació medi-ambiental i social, i s'informen sobre les problemàtiques actuals a través de canals com diaris i telenotícies de manera principal, i en menor mesura a través de les xarxes socials. Tenen un nivell adquisitiu mitjà-alt, fet que permet que puguin assumir el cost de les sessions i que tinguin predisposició a donar l'energia generada a iniciatives socials. Aquest fet es tindrà en compte a l'hora d'adreçar les estratègies de màrqueting per captar l'interès d'aquest sector.

[Figura 8.](#) Buyer Persona B2C – Segment secundari



Font: Elaboració pròpia

- **Segment B2B** (Figura 9.)

Un últim segment és el format per **empreses**, generalment d'una mida i recursos considerables i ubicades a l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Acompleixen periòdicament activitats en comunitat enfocades als treballadors i treballadores de l'empresa. Són organitzacions amb un fort component de Responsabilitat Social Corporativa, amb valors socials, ecològics i sostenibles integrats dins la seva identitat, i que busquen realitzar activitat que s'alineïn amb la seva missió i visió. Aquestes empreses de mitjà o gran mida i ubicades a l'Àrea Metropolitana de Barcelona, busquen incorporar aspectes sostenibles que s'alineïn amb la seva visió i valors i que tinguin una forta RSC. El sector sobre el qual s'enfoca la proposta és principalment al sector terciari, en empreses on es fan activitats laborals que produeixen béns o serveis immaterials, ja siguin activitats de comerç, banca, màrqueting i comunicacions, etc. Són doncs activitats que suposen treball en equip, estar moltes hores en oficines, despatxos, ordinadors, i que, per tant, la realització d'activitats de *team building* pot ajudar a sortir de la rutina i motivar als treballadors en participar en una iniciativa saludable i sostenible.

Figura 9. Buyer Persona B2B



Font: Elaboració pròpia

Llistat d'empreses B2B

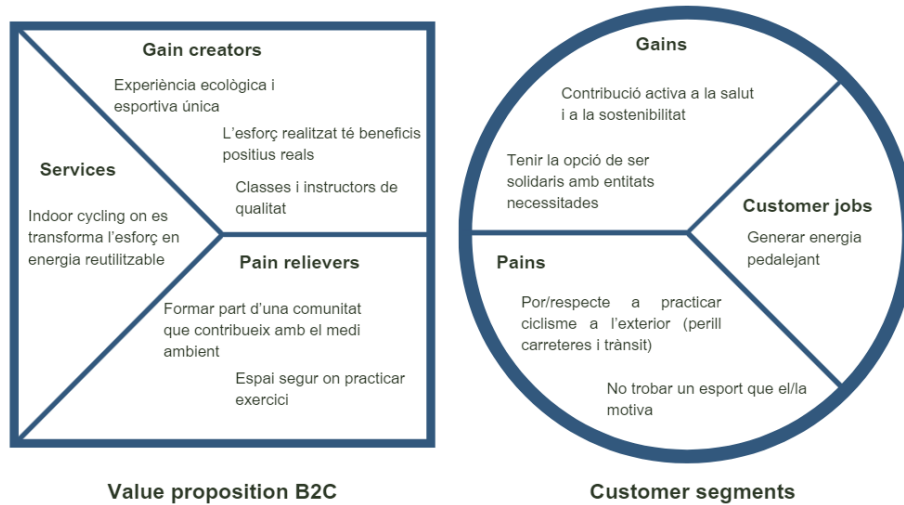
A continuació es llisten possibles empreses que per la seva RSC, filosofia i antecedents previs podrien estar interessades en l'experiència oferta per *Re-cycling* a nivell B2B:

- Ansari: empresa integrada a *Observatorio RSC*, que treballen per a empreses i organitzacions que aposten per la sostenibilitat i la innovació social per al posicionament estratègic i la gestió integral de la seva activitat. Fomenten que els seus treballadors i empreses amb qui treballen facin activitats sostenibles de manera regular.
- Accenture: tenen una cultura del lloc de treball molt desenvolupada. Realitzen constantment activitats de *team building*, com pot ser “*afterworks*” fora de l'horari laboral o xerrades i *meet and greets*, cursos i activitats lúdiques durant l'horari laboral. A més, compten amb un departament on incentiven als treballadors a participar a iniciatives sostenibles i ecològiques, com per exemple a través de la recollida de residus a rius i pantans.
- Nike: a Nike Barcelona realitzen periòdicament activitats de *Team Building* i ofereixen als seus treballadors tallers personalitzats. Un exemple és el Taller de defensa personal que van realitzar el Setembre de 2023.
- Alliance Healthcare: una empresa líder en la distribució de productes farmacèutics i sanitaris, que proporciona una jornada de *team building* realitzant tallers i activitats per als seus treballadors
- Taurus Group: una de les principals companyies del sector del petit electrodomèstic. Organitza diversos esdeveniments amb els treballadors per consolidar els vincles amb ells, mitjançant tallers, activitats i sortides, entre d'altres.

Per ampliar la demanda, s'estudiarà i contactarà de manera recurrent empreses amb RSC que realitzen actualment activitats de *team building* o que fomenten que els seus treballadors participin en activitats sostenibles i/o solidàries i que per tant poden estar interessades en el servei.

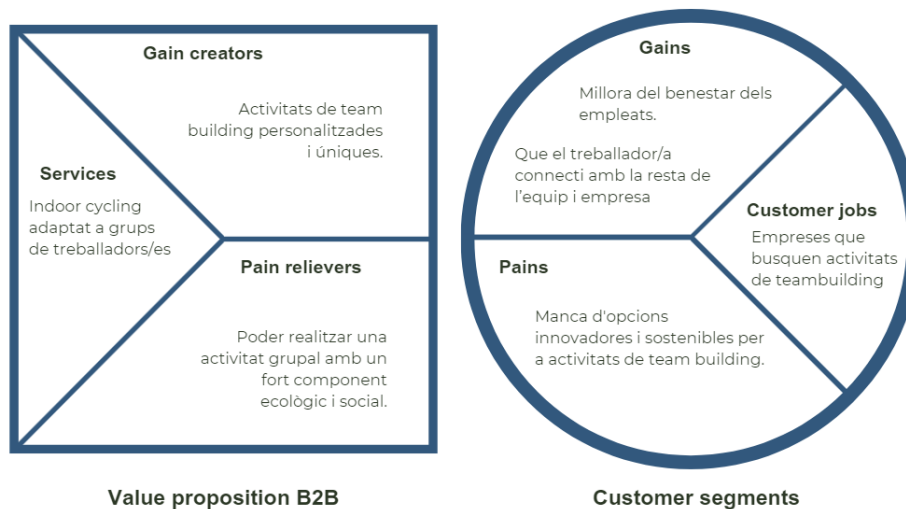
Value Proposition Canvas

Figura 10. Value Proposition Canvas B2C



Font: Elaboració pròpia

Figura 11. Value Proposition Canvas B2B



Font: Elaboració pròpia

Annex II. Validació del model de negoci

II.1 Anàlisi dels consumidors enquestats

Per a veure els resultats complets de l'enquesta, consultar enllaç: <https://docs.google.com/forms/d/1G7HwlsOr4mToTuaciASJxalZy9yzVUfqjPFFBqQra9A/viewanalytics>

- Descripció dels resultats:

S'ha obtingut una mostra de 115 persones bastant equitativa quant a gèneres, ja que un 51,3% dels enquestats han estat dones i l'altre 48,7% homes, amb edats des de 13 anys fins a 78 anys, i residents la majoria (un 93%) a Barcelona.

S'observa que la població té un estil de vida molt actiu. Un 40% dels enquestats realitzen esport d'una a tres vegades a la setmana, un 37,4% fan esport més de tres vegades per setmana, un 18,3% una o dues vegades al mes, i només un 4,3% mai en fan.

Dels enquestats, un 51,3% ha provat alguna vegada l'*indoor cycling*, majoritàriament a un gimnàs comercial, dels quals un 56% han repetit l'experiència i on 25,4% repetirien.

Els factors que més valoren de les sessions de ciclisme *indoor* són la motivació del professor (69%), fer les sessions en comunitat (43,1%), la música alta i l'ambient de la sala (36,2%).

El perfil del consumidor té consciència ecològica, un 81,4% es preocupa pel medi ambient i intenta reduir l'impacte negatiu al seu dia a dia, i un 17,7% també es preocupa però no sap com contribuir personalment. Un 85,7% dels enquestats afirma que els motivaria més fer exercici si saben que a la vegada contribueixen amb el medi ambient.

Pel que fa a les preferències d'assistència, a un 64% anirien sols i a un 56% els agradaria anar amb amigues/amics. Aquestes dades poden ser útils per a les campanyes de màrqueting estudiant el comportament de cada segment.

Un 58,4% troben una proposta Molt Interessant poder donar l'energia generada durant les sessions a entitats solidàries, i un 34% ho troben interessant. També resulta una proposta interessant saber l'energia generada durant la sessió (les mètriques, els kW).

El nom que el públic troba més atractiu pel projecte és "Re-Cycling" amb un 61,6%, seguit de "Eco-Cycle Studio" (23,2%) i "Re-Cycle" (20,5%).

Un 58,7% dels consumidors potencials estaria disposat a pagar entre 5 i 10 € per cada sessió, un 17,4% pagaria entre 11 i 20€, un 15,6% no pagaria i la resta ho preferirien fer a través de quotes mensuals.

Pel que fa a l'oferta de serveis addicionals de pagament un 22,6% dels enquestats han marcat com a Molt Interessant disposar de fisioterapeuta, un 19,13% comptar amb

instructors personals, un 15,6% d'un nutricionista o dietista, i només un 8,70% d'una zona de *coworking*.

II.II Entrevista a stakeholder

Transcripció de l'entrevista a Xavier Vallverdú, Director Esportiu d'SPM Viladecans.

Com va sorgir la idea d'incorporar aquest equipament a les instal·lacions municipals?

L'any passat, el regidor de medi ambient de Viladecans i jo mateix vam llegir un article que parlava d'un gimnàs a Nova York que recentment havia incorporat màquines ecològiques a les seves instal·lacions i ens va cridar l'atenció. Després, vam posar-nos a investigar diverses opcions i vam acabar trobant un equipament ecològic que podia comprar-se a través d'un proveïdor a Galícia. Finalment, vam parlar amb la resta de l'equip de Viladecans i es va decidir apostar per la incorporació d'equipament de la línia ecològica als dos centres municipals de Viladecans. Vam viatjar a Galícia i vam decidir apostar per aquest equipament. Estem contents perquè és una aposta innovadora, som els únics en tot Espanya que disposem d'equipament ecològic en un centre municipal públic.

Quin equipament ecològic teniu a Viladecans?

Des de juliol de 2023, disposem de 4 bicicletes, 4 el·líptiques, 4 màquines de córrer i 1 màquina híbrida "cross". Tots ells són equipaments ecològics, ja que no consumeixen energia addicional i la que es genera es retorna al sistema elèctric. La marca és SportsArt, concretament són màquines de la línia ECO-PWR. Com que disposem de dos centres, Podium i Atrium, vam repartir la meitat de material al complex Podium i l'altra meitat a Atrium. La màquina híbrida la vam situar a Atrium. Com que tota la maquinària era nova, poc coneguda i no sabíem l'èxit i suport que podia tenir, no vam voler fer una inversió inicial molt gran i ja en un futur decidir si tornar a comprar els mateixos models al mateix proveïdor o no.

Totes les màquines estan situades a la zona de cardio dels gimnasos, juntament amb les màquines convencionals, però senyalitzades com a "corner eco".

Figura 12: Interior centre esportiu a Viladecans amb màquines ecològiques



Font: CMD Sport (2023)

Va tenir moltes complicacions el muntatge i instal·lació de les màquines?

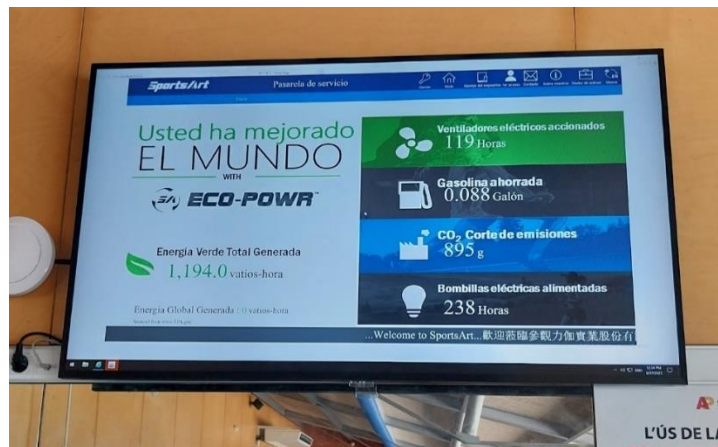
No, el muntatge va ser molt fàcil. Simplement cal connectar l'equip al corrent elèctric i ja les pròpies bicicletes retornen l'energia al sistema, sense requerir d'una instal·lació addicional.

El que sí que va requerir de més muntatge és la incorporació del software associat a l'equip, ja que va ser necessari

Podries detallar en què consisteix el software incorporat? Quins beneficis aporta a l'usuari i al centre?

Doncs el software que permet recopilar les dades dels usuaris al realitzar l'exercici, ja sigui els quilòmetres realitzats, les calories cremades, i el més important, l'energia generada durant l'activitat. Aquestes dades, si l'usuari inicia sessió, es poden guardar al compte de l'usuari i aquest ho pot consultar des d'una pàgina web o també a través d'una aplicació mòbil. A més, totes les dades s'emmagatzemen al núvol i s'envien al centre, permetent així saber quanta energia han generat els usuaris. De fet, nosaltres tenim unes pantalles a la sala de *cardio* on es poden veure les dades a temps real de l'energia generada. Això motiva als usuaris a utilitzar les màquines.

Figura 13: Pantalla mostrant l'impacte ecològic generat



Font: CMD Sport (2023)

Així doncs, els usuaris dels gimnasos utilitzen l'equipament ecològic?

Sí, sobretot les bicicletes i les el·líptiques, ja que tenen un funcionament molt similar a les convencionals, amb l'afegit component ecològic. La màquina que no utilitzen tant és la de córrer, ja que per no generar energia addicional és el propi usuari el que ha de posar en moviment la cinta ja que funciona sense motor. Llavors els usuaris no poden tenir els beneficis de la cinta de córrer i senten com si estiguessin corrent a l'asfalt o terra, de manera "manual".

Pel fet d'estar generant vosaltres energia, cal que requeriu d'algun tipus de permís addicional?

No, ja que es considera autoconsum, com succeeix amb les plaques fotovoltaïques. En el moment que sí que cal pagar impostos és si l'energia generada sobrepassa l'energia necessària, ja que llavors es passa a considerar aquella empresa com a "productora d'energia", com una mini companyia elèctrica que fa competència a la resta del sector, i aleshores sí que cal disposar de llicències i tenir en compte regulacions específiques.

Per tant, en el nostre cas, i com que la generació d'energia a través de les màquines és per autoconsum ja que no es genera energia addicional, no cal declarar ni pagar cap tipus d'impost ni requerir de cap permís específic.

Heu notat impacte en la factura de la llum a nivell de centre?

Cal considerar que tant Podium com Atrium tenen unes instal·lacions molt grans, incloent piscines, que consumeixen un enorme. De fet, són els centres que més energia consumeixen de Viladecans. Per tant, la generació realitzada a través de les

menys de 10 màquines que tenim als centres no són suficients per tenir un impacte real i notori al centre. Caldria o bé tenir molt més equipament ecològic o bé aconseguir reduir, però per mantenir instal·lacions com les piscines netes és inevitable aquesta elevada despesa. Per tant, l'impacte és més a nivell de satisfacció dels clients de poder sentir que el seu esforç està sent reinvertit, que no pas a nivell de centre, ja que no tenim beneficis econòmics. Tot i així, també té una part de màrqueting, de promocionar i situar el centre com a innovador amb iniciatives sostenibles, i també per augmentar la conscienciació i sensibilització respecte el medi ambient.

Teniu previst incorporar noves màquines ecològiques?

Tenim diverses opcions pensades, però cal estudiar-les bé i de moment no s'està tirant endavant cap. Una per exemple seria que a la sala de *spinning* totes les bicicletes fossin ecològiques, però com que les que tenim actualment són molt noves, no ens surt a compte aquesta nova inversió. Una altra idea que tenim és associar-nos amb VilaWatt, una companyia elèctrica de l'Ajuntament de Viladecans que pretén la transició ecològica al sector i implanten mesures energètiques renovables i responsables. Per tant, l'associació podria ser molt beneficiosa per les dues parts, a sobre seria fàcil ja que tant la companyia com els complexos esportius són de l'ajuntament municipal. No obstant, de moment amb l'equip esportiu que tenim l'energia generada a nivell individual no és suficient com per suposar una reducció significativa en la tarifa total mensual de subministrament de la llum, seria testimonial.

Cal dir també que ens plantegem altres alternatives sostenibles com per exemple la incorporació de plaques solars a les instal·lacions. Un avantatge que tenim com a centre és que estem recolzats, a més de per l'Ajuntament de Viladecans, per la Unió Europea, sobretot després que la Unió Europea concedís el premi *Green Leaf* i sigui considerada la Ciutat Verda Europea 2025. Això obre moltes portes a la incorporació de tecnologia i formes sostenibles als centres municipals, que pot afegir valor tant pel centre com pels clients i el medi ambient.

Conclusions que se n'extreuen de la validació amb la competència

- Instal·lació fàcil. Però cal tenir en compte que cal disposar de *wifi* i Bluetooth per transmetre les dades al software.
- No es requereix de permisos addicionals pel fet de generar energia
- L'impacte mediambiental i econòmic és mínim, és més per la sensibilització mediambiental i les iniciatives sostenibles.

II.III Reunió amb equip de Som Energia

Després de la reunió amb tres membres de l'equip d'Acords de Col·laboració de la subministradora de llum Som Energia, s'ha conclòs que seria possible una aliança estratègica entre la cooperativa i Re-cycling. Les opcions plantejades i a les quals es podria arribar són:

- Proveir el centre amb energia 100% renovable
- Ser socis de la seva entitat (aportació de capital de 100€) i ajudar a finançar projectes de generació d'energia renovable de la cooperativa
- Disposar d'avantatges econòmics:
 - Reducció significativa del cost de la factura d'electricitat pel fet de ser socis
 - Que l'autoconsum i l'energia generada gràcies a les bicicletes impliqui una reducció de la tarifa tant del centre com dels usuaris socis
- Poder proporcionar avantatges als clients d'ambdues organitzacions:
 - Que els socis de Re-cycling puguin ser socis automàticament de Som Energia, sense que ells hagin d'aportar els 100€ ja que contracten sota paraigües de Re-cycling
 - Que els socis de Som Energia tinguin avantatges al centre (poder reservar abans les sessions, tenir una sessió gratuïta al mes, etc.)
- Promoció i publicitat conjunta dels esdeveniments solidaris (Pedalades Solidàries x Som Energia), aprofitant l'actual reconeixement i presència de marca de Som Energia
- Tenir benefici d'imatge:
 - Som Energia proporciona una placa a les entitats i empreses proveïdes de fonts d'energia renovables, certificant que el centre és ecològic
 - Formar part del mapa d'entitats que tenen contractada la llum a una cooperativa sostenible
- Possibilitat de possibles altres tipologies de col·laboració futures

Annex III. Anàlisi competència

III.1 Benchmark

Taula 22. Competència directa: LoveCycle Studio

EMPRESA: LOVECYCLE STUDIO	CARACTERÍSTIQUES
Data creació	2016
Ubicació	Via Augusta, 10, 08006 Barcelona
Descripció espai	Sala estil discoteca, amb llums LED, sala fosca i amb un equip de música potent. Disposen de bicicletes d'indoor cycling estàndards.
Proposta de valor	Oferir classes de spinning variades en un espai de qualitat. Es poden consultar els horaris de les diferents classes i reservar i comprar a través de la pàgina web. Se centren en l'experiència al complet, la bicicleta és secundària.
Serveis addicionals	Amb la compra online de sessions s'inclouen les tovalloles, material de bany i les sabates de cycling. El centre disposa de lavabos, dutxa i vestuaris.
Horaris del centre	Dilluns a dijous de 7:30–9:00 i 17:30–21:00, dissabtes, diumenges i festius de 9h-13h
Preus	19€ / sessió 45 minuts. Pack 10 sessions a 150€
Altres aspectes a destacar	A través de la pàgina web es poden comprar productes propis (Tote Bag i ampolla), i també productes de roba d'esport de la marca Lululemon.

Font: Elaboració pròpia consultant la pàgina web de LoveCycle (<https://www.love-cycle.com/>)

Taula 23. Competència directa: LapsosStudios

EMPRESA: LAPSO STUDIOS	CARACTERÍSTIQUES
Data creació	2016
Raó Social	ELO STUDIOS S.L.
Ubicació	Av. Diagonal, 606, 08021 Barcelona
Descripció espai	Sala amb bicicletes estàtiques estàndards del model STAGES SC2
Proposta de valor	Experiència 360° amb classes de 45 minuts que combinen cycling, coaching, ball, ioga o meditació. Es pot consultar l'horari online a pàgina web i l'usuari pot reservar i pagar les classes registrant-se a l'àrea privada.
Serveis addicionals	<ul style="list-style-type: none"> • Zona "Chill & Eat": zona de restauració amb plats i opcions per a esmorzar • Opció de regalar sessions a amics/familiars a través dels Gift Packs • "Corporate & Private Rides" per a oferir sessions privades exclusives a empreses i grups tancats • Disposen d'una aplicació mòbil pròpia per reservar les classes • Ofereixen sessions privades ("private rides") per a empreses que volen realitzar activitats de team building.
Horaris del centre	De dilluns a divendres de 6:30h a 22h, dissabtes, diumenges i festius de 8:30h a 13h
Preus	19€ / sessió 45 minuts. Pack 10 sessions a 165€
Altres aspectes a destacar	Ofereixen l'opció de comprar "Gift packs", on permeten als usuaris regalar sessions d'indoor cycling a altres usuaris. Cada pack té una caducitat específica, és a dir que s'ha de gastar abans de la data especificada un cop s'adquireix el pack. A l'estiu van obrir durant una setmana un "Chiringuito" a la platja de Palamós (Costa Brava), on les classes a l'aire lliure, convertint l'experiència en un outdoor cycling.

Font: Elaboració pròpia consultant la pàgina web de LapsosStudios (<https://lapsostudios.com/>)

Taula 24. Competència indirecta: Gimnasos comercials a Barcelona

EMPRESA	Nº CENTRES A BCN	TIPUS DE CENTRE	Sala <i>cycling</i>	Classes <i>cycling</i>	BICICLETES ECOLOGIQUES	PREU QUOTA MENSUAL	SERVEIS A DESTACAR	PRESENCIA ONLINE
VivaGym	21	Gimnàs low-cost	Sí (no a tots els centres)	-Cycling -Cycling virtual -HIT Cycling -Power Cycling	NO	≈30,90€	Sense permanència	-Xarxes socials -Web -App
SynerGym	5	Gimnàs low-cost	Sí	-Cycling -Cycling virtual (la majoria)	NO	27,99€	-Sense permanència -Chatbot a web	-Xarxes socials -Web -App
McFit	4	Gimnàs low-cost	Sí	-Cycling	NO	29,90€	Accés disponible als 250 centres d'Europa	-Xarxes socials -Web -App
Basic Fit	1	Gimnàs low-cost	Sí	-Cycling -Cycling virtual -Modalitat RPM	NO	24,99€	-Personal Training Intro	-Xarxes socials -Web -App
DIR	17	Gimnàs	Sí	-Cycling -Cycling virtual -Full Body Cycle (en alguns centres)	NO	≈49,90€	-6 mesos gratis si es paguen 2 anys	-Xarxes socials -Web -App
Holmes Place	2	Gimnàs premium	Sí	-Cycling	NO	90,00€	-Espai de coworking i cafeteria	-Xarxes socials -Web -App
Metropolitan	8	Gimnàs Premium	Sí	-Cycling -Cycling Virtual	NO	≈60,90€	-Espai de disseny	-Xarxes socials -Web -App

Font: Elaboració pròpia obtenint informació dels centres analitzats

Taula 25. Puntuació i accions sostenibles dels competidors i Re-cycling

Empresa	Accions pel medi ambient	Punts
Love Cycle Studio	<ul style="list-style-type: none"> • Fonts per a reomplir l'aigua i evitar comprar ampolles de plàstic, promovent l'ús de cantimplores • Ús il·luminació LED • Disposen de fonts d'aigua filtrada per a poder reomplir el bidó, promovent l'ús de cantimplores 	2
Lapso Studios	<ul style="list-style-type: none"> • Aparentment no realitzen accions al respecte ni disposen de polítiques de sostenibilitat i compromís amb el medi ambient. • No disposen de papereres de reciclatge • Ús il·luminació LED 	1
Podium-Atrium	<ul style="list-style-type: none"> • Màquines Eco-Pwr sostenibles (bicicletes, cintes de córrer) • Volen potenciar les plaques fotovoltaïques dels edificis • Preveuen renovar els sistemes d'il·luminació per altres de baix consum 	3
Gimnàs comercial gamma baixa: VivaGym	<ul style="list-style-type: none"> • No disposen de papereres de reciclatge • A molts centres no disposen de fonts d'aigua on poder reomplir les ampolles 	0
Gimnàs comercial gamma mitja-alta: DIR	<ul style="list-style-type: none"> • Fonts d'aigua on poder reomplir cantimplores 	1
Re-Cycling	<ul style="list-style-type: none"> • Promou ús cantimplores i compta amb fonts d'aigua • Bicicletes ecològiques que retornen l'energia al sistema • Inversió en I+D per trobar solucions sostenibles a l'oferta del centre • Ús de productes de neteja ecològics 	4

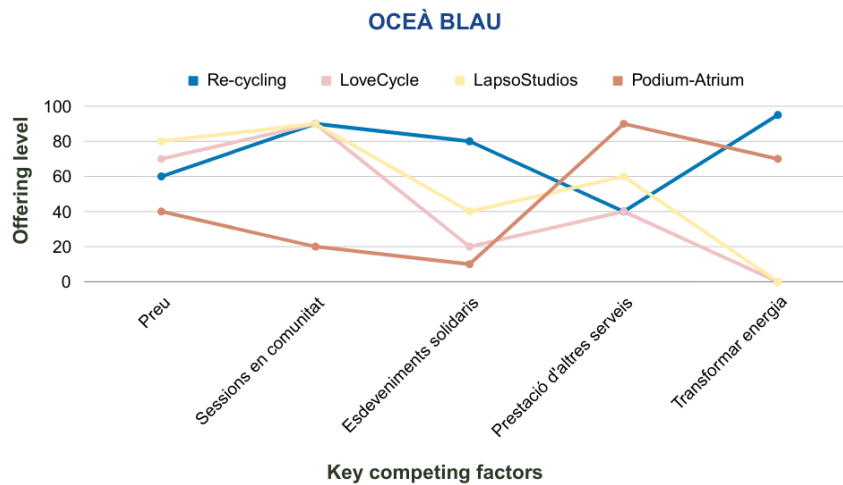
Font: Elaboració pròpia obtenint informació dels centres analitzats

Sistema de puntuació i criteris:

- 0 si no realitzen cap tipus d'acció ni tenen en compte la seva contribució a la sostenibilitat
- 1 si realitzen només una acció i de no molta rellevància
- 2 si realitzen 1 o 2 accions puntuals
- 3 si el seu "core business" inclou 2 o 3 accions que afavoreixen el medi ambient
- 4 si realitzen 4 o més accions per tenir un negoci sostenible i segueixen els ODS
- 5 si tenen un compromís absolut amb el medi ambient i realitzen accions constantment per tal de ser una empresa 100% sostenible i compten amb polítiques de sostenibilitat

III.II Oceà Blau

Gràfic 4. Oceà Blau



Font: Elaboració pròpia seguint la teoria creada per W. Chan Kim i Renée Mauborgne

Per a la realització i exemplificació de l'Oceà Blau s'han analitzat els "Key Competing Factors" de la principal competència directa, LoveCycle, Lapso Studios i Podium i Atrium (veure Gràfic 4). Com es pot observar, el nivell d'oferiment de LoveCycle i Lapso Studios en relació amb la transformació d'energia és 0, i el seu preu és més alt que a Re-cycling. Re-cycling destaca també pel fet de realitzar esdeveniments solidaris, i sessions en comunitat, aspecte que no ofereix Atrium-Podium.

Després d'analitzar el mercat actual, es pot concloure que aquest negoci representa un Oceà Blau segons la teoria de W. Chan Kim i Renée Mauborgne, ja que ofereix una proposta de valor única en una zona geogràfica específica sense una competència directa.

Annex IV. Anàlisi intern i extern

Anàlisi DAFO

Debilitats:

- Nombre reduït de clients a l'inici de l'activitat: en ser un centre de nova creació, pot ser difícil captar una gran clientela al principi.
- Manca de coneixement del públic objectiu: en ser un nou centre, pot haver-hi una manca de comprensió inicial sobre les preferències i necessitats específiques dels clients directes i de les empreses que busquen experiències de *team building*.

- Dependència del proveïdor: les bicicletes ecològiques que es volen adquirir són distribuïdes per pocs proveïdors a Espanya, fet que genera dependència de proveïdors especialitzats.

Amenaces

- Competència al mercat *fitness*: a Barcelona ja hi ha diversos centres de fitness i que compten amb ciclisme *indoor*, la qual cosa podria generar una competència forta i requerir una estratègia de diferenciació efectiva més enllà de l'ús de les bicicletes ecològiques.
- Que els consumidors deixin de prioritzar la sostenibilitat: les preferències i necessitats dels consumidors poden canviar ràpidament, així com la seva predisposició a contribuir pel medi ambient. Això pot resultar en una disminució de la demanda al centre.
- Hi ha una sèrie de factors legals i ambientals, com poden ser normatives i regulacions, que cal tenir en compte per tal que el centre les compleixi totes, i que poden no ser coneguts pels integrants de l'empresa per falta de coneixement.

Fortaleses

- Preus competitiu: el centre comptarà amb un rang de preus adequat al servei ofert (mitjana de 10€, en funció política de fixació de preus), i que serà menor al de la competència actual, que de mitjana és de 19€ per sessió.
- Innovació tecnològica i ecològica: la capacitat per transformar l'energia generada durant les sessions de ciclisme *indoor* en energia aprofitable és una característica innovadora que pot diferenciar el centre de la competència i aportar una millor experiència a l'usuari.
- Varietat de sessions i horaris: la cartera de productes no és molt extensa però sí variada, per tal de satisfer a un major nombre de públic objectiu, i amb una gran oferta horària per proporcionar una major flexibilitat als clients.
- Augment del nombre de clients gràcies al model B2B2C: mitjançant les col·laboracions amb empreses locals per oferir programes de *team building*, es podria ampliar la base de clients i augmentar la visibilitat del centre.
- Ubicació estratègica a Barcelona: una ubicació cèntrica i d'accés fàcil a Barcelona podria atreure un gran nombre de clients locals i turistes.
- Atenció al client de qualitat: gràcies a la cultura empresarial basada en el client, s'oferirà un servei al client especialitzat i de qualitat, tant al centre físic com a les plataformes digitals.

- Creació d'una connexió especial entre el client i el centre: mostrant a l'usuari la quantitat d'energia generada, a més d'altres mètriques captades durant l'exercici, el client percep el centre com un lloc on satisfer i complir les seves motivacions personals, sobretot i del seu esforç algú en surt recompensat.

Oportunitats

- Reaprofitament de l'energia: les noves tecnologies sorgides recentment i incorporades al centre que permeten aprofitar l'energia generada són una oportunitat per l'empresa, en ser un sistema únic i innovador, i que aporta valor a l'experiència del client.
- Interès creixent per la pràctica d'esport i per mantenir un estil de vida actiu, saludable i sostenible: la creixent consciència sobre la importància d'un estil de vida saludable brinda l'oportunitat de captar un mercat en creixement de persones interessades en el fitness. Un estudi afirma que un 20% del mercat *fitness* global realitza o estaria disposat a realitzar classes de ciclisme *indoor* (Les Mills, 2022).
- Interès per participar en iniciatives sostenibles i/o solidàries: gràcies a l'increment de la consciència mediambiental i social, cada cop més persones i empreses volen ser partícips d'empreses o organitzacions que tenen en compte i promouen aquests valors.
- Efecte motivador i de contagi pel món fitness: a través de les xarxes socials i mitjans de comunicació es realitzaran campanyes i publicació de contingut que motivin als usuaris a assistir al centre.
- Poder gaudir d'ajudes i subvencions que promouen negocis sostenibles: l'empresa, en promoure un estil de vida saludable i sostenible, i en incorporar tecnologies pel reaprofitament de l'energia, pot ser vist com una iniciativa positiva i que pugui rebre ajuts. Es contempla la possibilitat de rebre subvencions tant d'ACCIÓ, com de l'Agència de Residus de Catalunya i de Barcelona Activa.

Annex V. Informació sobre Re-cycling Studio

Annex Va. Elements sostenibles

Funcionament de les bicicletes

Les bicicletes de la línia ECO-PWR tenen un generador incorporat que transforma l'energia cinètica generada al pedalar en energia elèctrica. Aquesta s'utilitza per alimentar la pròpia bicicleta i l'energia excedent s'envia a la xarxa elèctrica del centre.

Això s'aconsegueix connectant les bicicletes a un sistema de distribució elèctrica a través d'un inversor, que assegura que l'electricitat generada estigui a la mateixa fase i freqüència que la xarxa elèctrica de l'edifici. Per tant, per tal que funcionin les bicicletes l'únic que s'ha de fer és connectar-les al circuit elèctric. A més, estan equipades amb sistemes de monitoreig que permeten rastrejar la quantitat d'energia generada i utilitzada, i veure aquestes dades a temps real, proporcionant informació sobre l'estalvi energètic i la contribució ecològica.

Taula 26. Fitxa tècnica bicicletes estàtiques

ACCIÓ	DESCRIPCIÓ
Model de bicicleta	G615 Indoor Cycle
Empresa	SportsArt
Proveïdor a Espanya	RocFit
Tecnologia usada	ECO-PWR™
Característiques i funcionament	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofita el 74% de l'energia generada al pedalar i la transforma en electricitat reutilitzable pel centre. • No consumeixen energia, es retroalimenten • Les bicicletes estan connectades a un generador central que captura aquella energia i l'utilitza per alimentar les instal·lacions del centre. • Nivells de resistència 1-40 • Receptor de freqüència cardíaca
Energia màxima produïda	Sortida de 250W. S'estima que un client comú pot generar 200W/h
Tecnologia usada	ECO-PWR™
Software utilitzat	SAS WELL ++
Característiques software	<ul style="list-style-type: none"> • Reporta les mètriques respecte l'exercici generat (km, calories, etc) i l'energia generada (kW)

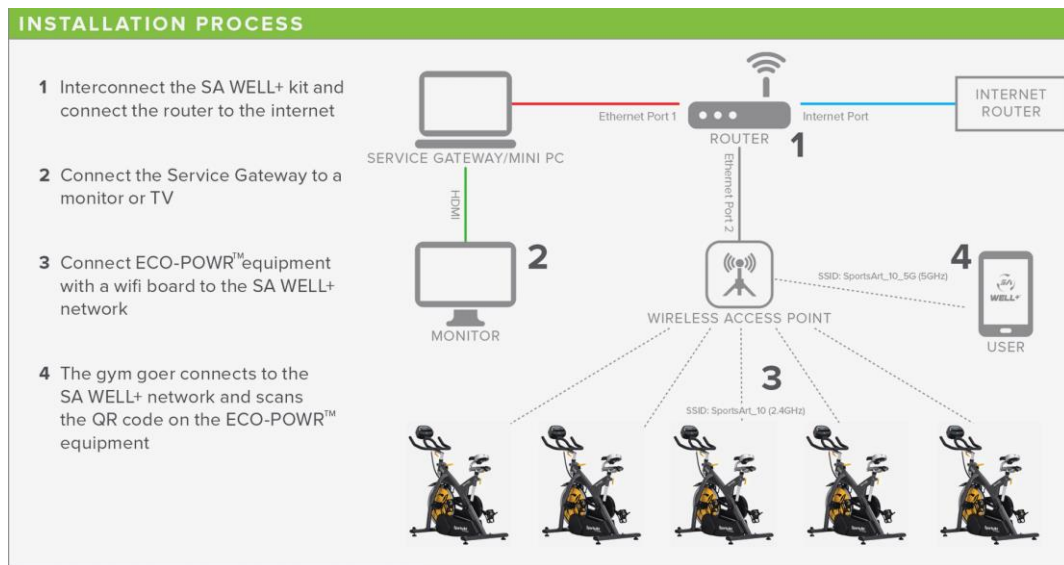
Font: Elaboració pròpia a través de dades obtingudes de SportsArt

Figura 14. Model bicicleta G615



Font: SportsArt (2023)

Figura 15. Funcionament Software SA WELL+

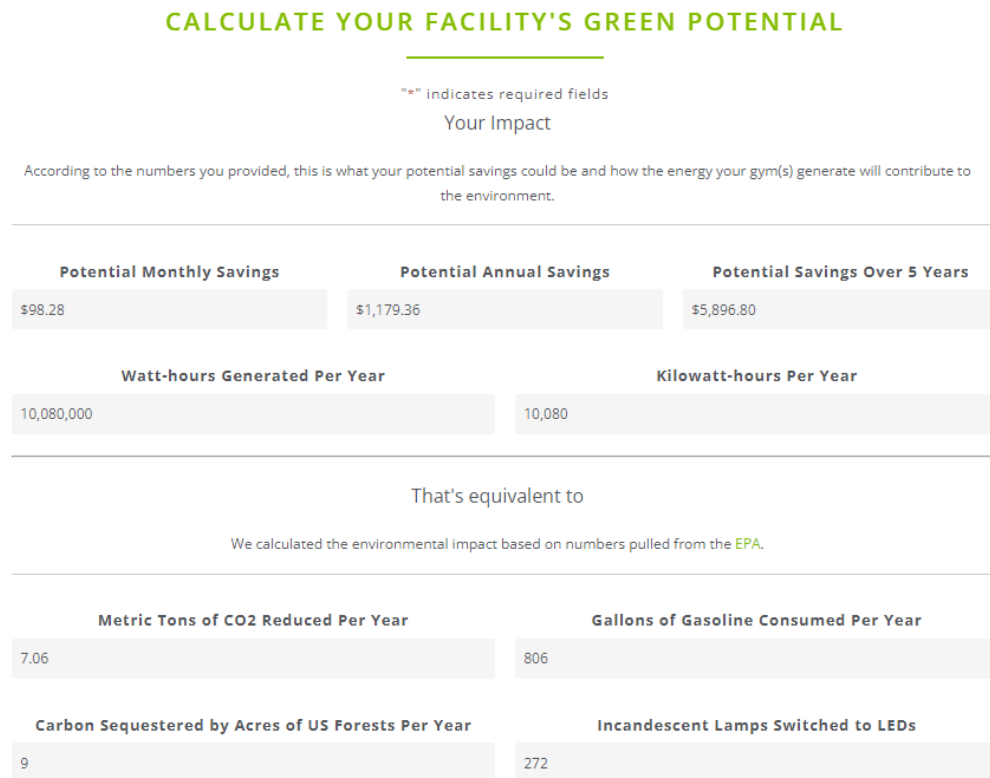


Font: SportsArt (2023)

Impacte energètic

Els càlculs de l'impacte s'han fet tenint en compte la capacitat màxima del centre, que és de 4.300 usuaris mensuals el primer any. Es calcula que cada bicicleta pot generar fins a 220 Wh d'electricitat per hora d'entrenament. Si s'usen les 25 bicicletes disponibles durant tot l'horari d'obertura del centre, es podrien generar 10.080.000 watt-hora el primer any, xifra molt elevada. Això implica un estalvi de 1.090,14€ anuals, i s'estaria reduint l'equivalent a 7,06 tones mètriques de CO2 generat. Per tant, l'impacte seria molt positiu, i més si s'aconsegueix ampliar el nombre de bicicletes, nombre de sessions o fins i tot centres en un futur.

Figura 16. Calculadora de potencial verd



Font: Càlculs realitzats a través de l'eina proporcionada per [SportsArt](#)

Característiques ecològiques del centre

No només les bicicletes són ecològiques i permeten el reaprofitament de l'energia, sinó que l'aspecte mediambiental es té en compte en tots els aspectes possibles, aplicant doncs mesures i polítiques que permetin que el centre sigui el més respectuós amb el medi ambient:

- Ús de bicicletes ecològiques, que ajuden a reduir el consum energètic del centre
- Sala d'*indoor cycling* amb poca il·luminació per tal de reduir la despesa energètica. Ús de llums LED de baix consum.
- Gestió eficient dels residus. Disposar de papereres de reciclatge ben etiquetades per tal que els usuaris i treballadors puguin reciclar els residus, com per exemple les ampolles de plàstic o papers usats per la neteja de les bicicletes.
- Disposar de fonts d'aigua filtrada i promoure l'ús de cantimplores i recipients reutilitzables per a evitar la compra d'ampolles de plàstic o envasos d'un sol ús
- Utilitzar productes de neteja ecològics

Annex Vb. Detalls cartera de serveis

Figura 17. Proposta horari sessions setmanals

HORARI	DILLUNS	DIMARTS	DIMECRES	DIJOUS	DIVENDRES	DISSABTE	DIUMENGE
7:30 a 8	POWER UP	POWER UP	POWER UP	POWER UP	POWER UP		
8 a 8:45	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO-RIDE		
9 a 9:45	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	TEAM BUILDING	ECO RIDE	ECO RIDE
10 a 10:45						ECO RIDE	ECO RIDE
11 a 11:45						PEDALADES SOLIDÀRIES	ECO RIDE
12 a 12:30						POWER UP	POWER UP
17 a 17:45	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE		
18:15 a 18:45	POWER UP	POWER UP	POWER UP	POWER UP	POWER UP		
19 a 19:45	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE		
20 a 20:45	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE	ECO RIDE		

Font: Elaboració pròpia

Taula 27. Horaris laborals de la direcció general i administració

DIES	DEDICACIÓ HORÀRIA	
	SÒCIA 1 - JANA VIVES	SÒCIA 2
De dilluns a divendres	De 7:00h a 14h (7 hores/dia)	De 15:00h a 21h (7 hores/dia)
Dissabte	De 9h a 14h (4hores/dia)	Descans
Diumenge	Descans	De 9h a 14h (4hores/dia)
TOTAL	40 hores	40 hores

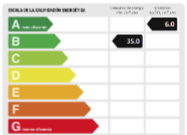


Font: Elaboració pròpia

Taula 28. Horaris laborals dels instructors del centre

DIES	DEDICACIÓ HORÀRIA		
	INSTRUCTOR 1	INSTRUCTOR 2	INSTRUCTOR 3
De dilluns a divendres	De 7:00h a 10h (3 hores/dia)	De 17:00h a 21h (4 hores/dia)	Descans
Dissabtes i diumenges	Descans	Descans	De 9:00h a 13h (4 hores/dia)
TOTAL	15 hores	20 hores	8 hores

Font: Elaboració pròpia

Taula 29: Descripció i característiques local

	DESCRIPCIÓ
Ubicació	Alfons XII, Sant Gervasi-La Bonanova (Barcelona)
Dimensió	195m2 (accés des de carrer, dues plantes)
Preu	2700€/mes
Arrendatari	Siglo XXI Locales (a través Idealista)
Aspectes a destacar	<ul style="list-style-type: none"> Bona ubicació geogràfica Llum natural a ambdues plantes Edifici de nova obra (construït el 2022) Caldrà fer reformes per adaptar el local
Enllaç a immobiliària	https://www.idealista.com/inmueble/103509697/
Certificat energètic	<ul style="list-style-type: none"> Consum: B (35kW/m2 any) Emissions: 6 kg CO2/m2 any) 
Plànol distribució actual	 

Font: Elaboració pròpia a partir dades Idealista

Annex Vc. Previsió de vendes

[Taula 30.](#) Previsió vendes de les sessions Eco Ride, Power Up i Solidàries

ECORIDE														
ANY 1	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total	
% assistència	10%	15%	20%	20%	25%	25%	30%	25%	35%	40%	45%	45%		
Assistents mensuals	298	446	595	595	744	744	893	744	1041	1190	1339	1339	9.966	
ANY 2														
% assistència	50%	50%	55%	55%	60%	55%	50%	50%	60%	60%	65%	65%		
Assistents mensuals	1488	1488	1636	1636	1785	1636	1488	1488	1785	1785	1934	1934	20.081	
ANY 3														
% assistència	65%	65%	65%	70%	70%	65%	65%	60%	75%	75%	80%	80%		
Assistents mensuals	1934	1934	1934	2083	2083	1934	1934	1785	2231	2231	2380	2380	24.841	
POWER UP														
ANY 1	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total	
% assistència	10%	15%	20%	20%	25%	25%	30%	25%	35%	40%	45%	45%		
Assistents mensuals	120	180	240	240	300	300	360	300	420	480	540	540	4.020	
ANY 2														
% assistència	50%	50%	55%	55%	60%	55%	50%	50%	60%	60%	65%	65%		
Assistents mensuals	600	600	660	660	720	660	600	600	720	720	780	780	8.100	
ANY 3														
% assistència	65%	65%	65%	70%	70%	65%	65%	60%	75%	75%	80%	80%		
Assistents mensuals	780	780	780	840	840	780	780	720	900	900	960	960	10.020	
SOLIDÀRIES														
ANY 1	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total	
% assistència	0%	25%	25%	30%	35%	35%	40%	30%	35%	40%	45%	50%		
Assistents mensuals	0	6	6	8	9	9	10	8	9	10	11	13	98	
ANY 2														
% assistència	60%	65%	70%	75%	80%	80%	80%	70%	75%	75%	80%	85%		
Assistents mensuals	15	16	18	19	20	20	20	18	19	19	20	21	224	
ANY 3														
% assistència	85%	85%	85%	90%	90%	85%	85%	80%	90%	90%	95%	95%		
Assistents mensuals	21	21	21	23	23	21	21	20	23	23	24	24	264	

Font: Elaboració pròpia

[Taula 31.](#) Previsió vendes de les sessions de Team Building i Socis

TEAM-BUILDING														
ANY 1	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total	
% assistència	0%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%		
Assistents mensuals	0	0	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	900	
ANY 2														
% assistència	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%		
Assistents mensuals	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	1100	
ANY 3														
% assistència	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%		
Assistents mensuals	100	100	100	100	100	100	100	0	100	100	100	100	1100	
SOCIS														
ANY 1	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Total	
Socis mensuals	1	1	2	3	5	5	6	7	8	8	9	10	65	
ANY 2														
Socis mensuals	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	
ANY 3														
Socis mensuals	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144	

Font: Elaboració pròpia

Annex Vd. Pressupost comunicació

[Taula 32:](#) Pressupost i *timing* del pla de comunicació del primer any

Pla de comunicació any 1													
Acció	Desembre	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Cost total
SEM	350,00 €	350,00 €	350,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	3.750,00 €
SEO	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Col·laboració amb influencers		200,00 €	200,00 €		250,00 €	150,00 €			150,00 €				950,00 €
Contingut de pagament	350,00 €	300,00 €	200,00 €	200,00 €	300,00 €	300,00 €	200,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	2.100,00 €
Repartiment flyers	25,00 €	25,00 €	25,00 €		20,00 €								95,00 €
Publi exterior: MUPI		600,00 €											600,00 €
Campanya e-mail màrqueting	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	120,00 €
Sortejos a xarxes socials		8,00 €			8,00 €	8,00 €			8,00 €				32,00 €
Programa kW generats	10,00 €			10,00 €		10,00 €		10,00 €		10,00 €		10,00 €	60,00 €
Tarjetas fidelització		25,00 €				25,00 €			25,00 €				75,00 €
													7.782,00 €

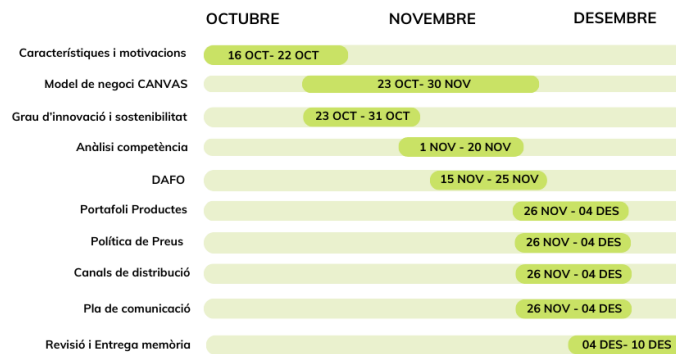
Font: Elaboració pròpia

Annex VI. Cronograma

Pel lliurament de la primera memòria es va realitzar un Diagrama de Gantt on quedaven recollides totes les tasques a realitzar per tal de poder planificar i organitzar el temps i recursos eficientment.

Figura 18. Diagrama de Gantt

Cronograma Memòria 1

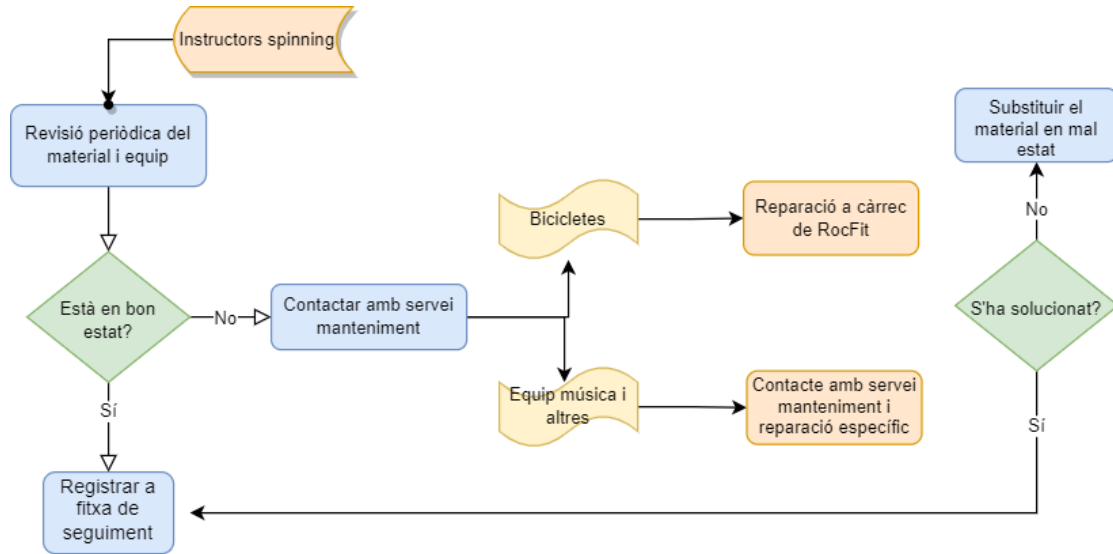


Font: Elaboració pròpia

Annex VII. Operacions d'operacions

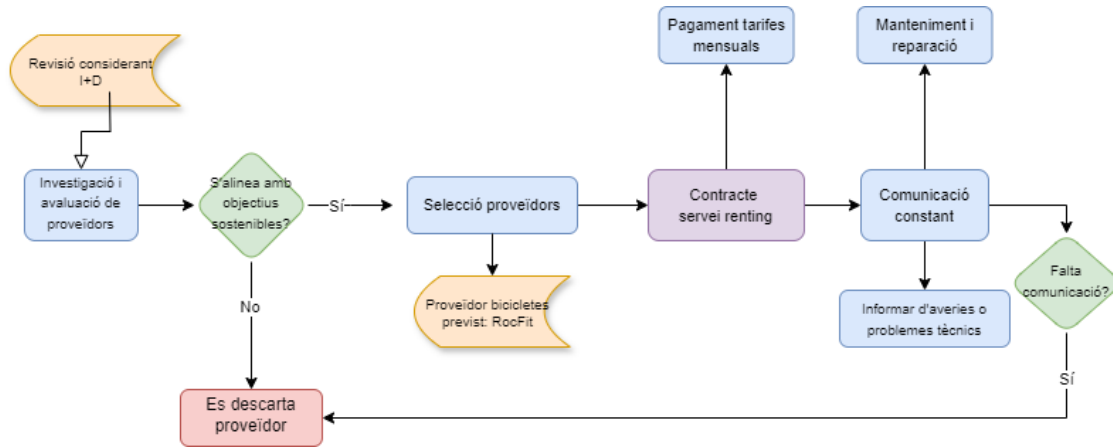
VII.I Flux d'operacions

Figura 19: Flux d'operacions de revisió i manteniment



Font: Elaboració pròpia amb eina Draw.io

Figura 20: Flux d'operacions de relació amb proveïdors



Font: Elaboració pròpia amb eina Draw.io

VII.II. Pla de contingències de les activitats clau

- **Obtenció del material necessari:** establir més d'un proveïdor per garantir que si algun proveïdor clau tingui problemes de subministrament o sorgeixi qualsevol inconvenient, es pugui recórrer a uns altres per a poder disposar del material necessari. Una altra proposta és tenir material, com per exemple alguna bicicleta addicional, recanvis d'il·luminació o equip de música, per tal que sempre hi hagi l'equip necessari per la realització de les classes.

- **Desenvolupament de la pàgina web:** realitzar còpies de seguretat de tot el contingut de la pàgina web, incloses les reserves i la informació dels clients, per tenir un *back up* en cas que succeeixi qualsevol error amb la plataforma o el servidor, i en definitiva per evitar que es perdi informació clau.
- **Planificació de les sessions d'*indoor cycling*:** En cas que la pàgina web no estigui disponible per publicar les properes sessions o gestionar les reserves, s'utilitzaran xarxes socials o altres plataformes de comunicació com el correu electrònic o per trucades telefòniques per informar els clients sobre els horaris i disponibilitat de les classes.
- **Realització de sessions de ciclisme *indoor* per part dels instructors del centre:** Si un instructor no pot assistir a una sessió programada, es designarà un instructor suplent disponible o s'informarà els clients sobre la cancel·lació i se'ls oferirà una sessió compensatòria en una altra data.
- **Monitorització i gestió de l'energia generada:** Si el sistema de mesurament d'energia falla durant una sessió, es registraran manualment les dades dels participants per assegurar que els resultats d'entrenament es comptabilitzin adequadament.
- **Gestió i manteniment del material i espai,** incloent la reparació i manteniment de les bicicletes i l'equip necessari per realitzar l'activitat: Si es detecta algun problema tècnic amb les bicicletes elèctriques o altres equips, es programarà una revisió d'emergència per part del tècnic de manteniment per resoldre la situació tan aviat com sigui possible i garantir que l'equip estigui disponible per al seu ús. Es comptarà també amb bicicletes de recanvi per a poder substituir aquelles que són inutilitzables i que no sigui necessari aturar el servei.
- **Manteniment i neteja de l'equip i espai:** Si el personal de neteja no pot dur a terme les tasques programades, el personal del centre serà l'encarregat de fer la neteja necessària i garantir que les instal·lacions estiguin netes i segures per al seu ús.
- **Servei d'atenció al client:** Si el servei d'atenció al client online no està disponible per problemes tècnics, es proporcionarà informació de contacte alternativa als clients perquè puguin comunicar-se directament amb el personal del centre i resoldre les seves consultes o problemes.

Annex VIII: Recursos Humans

[Taula 33.](#) Requeriments per a ser el segon soci/a de Re-cycling

Requeriments i característiques per ser soci/sòcia	
Càrrecs a ocupar	<ul style="list-style-type: none"> • I+D (innovació tecnològica i sostenibilitat) • Operacions • Recursos humans
Requeriments tècnics	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixements associats a les tasques i càrrecs que ocuparà, destacant el grau de coneixement relacionat amb l'ús d'energies i tecnologies renovables i verdes
Requeriments personals	<ul style="list-style-type: none"> • Intenció d'involucrar-se amb el projecte al 100% • Alta conscienciació ecològica • Capacitat per desenvolupar i gestionar eficientment les tasques a realitzar • Bona comunicació i voluntat de treballar en equip
Requeriments específics	<ul style="list-style-type: none"> • Formació que el/la permeti tenir el <i>know how</i> per poder desenvolupar nous sistemes sostenibles, tecnològics i innovadors al centre • Investigació de nous sistemes de reutilització d'energia eficients per tal de reduir la petjada ecològica del centre
Dedicació necessària	A jornada completa, 40 hores setmanals
Aportació inicial a l'empresa	2000€
Oportunitats	<ul style="list-style-type: none"> • Disposar del 45% de l'empresa • Formar part d'un projecte empenedor innovador i sostenible amb un impacte positiu a la societat • Potencial de creixement i aprenentatge continu

Font: Elaboració pròpia

[Taula 34.](#) Funcions i tasques de la direcció general

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: DIRECCIÓ GENERAL Encarregat/da: Jana Vives Temps de dedicació: 40%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> • Establir la visió, missió i estratègies de l'empresa • Supervisió general i estratègica de totes les operacions i departaments • Presa de decisions clau relacionades amb la direcció i bon funcionament del negoci • Representació i cara visible de l'empresa davant de socis externs i parts interessades • Desenvolupament i manteniment de polítiques i procediments empresarials • Establiment de les aliances estratègiques i relacions empresarials B2B 	<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestió empresarial i lideratge • Planificació estratègica i presa de decisions • Visió estratègica per anticipar resultats i impactes • Gestió del temps i recursos

Font: Elaboració pròpia

Taula 35. Funcions i tasques del departament de comptabilitat i finances

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: COMPTABILITAT I FINANCES Encarregat/da: Jana Vives Temps de dedicació: 25%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> • Anàlisi i monitoratge dels resultats financers obtinguts, realització d'informes financers • Gestió i supervisió de la comptabilitat de l'empresa • Avaluació i negociació de crèdits i préstecs amb institucions financeres • Anàlisi i control dels costos i la rendibilitat del negoci 	<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneixement en comptabilitat i finances • Coneixement en ús de software de gestió financera • Capacitat per interpretar informes financers i realitzar anàlisi de costos • Monitoratge i avaluació de resultats <p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentalitat analítica • Atenció al detall i precisió en el treball • Honestat i ètica en la gestió dels recursos financers • Capacitat d'adaptació i anticipació

Font: Elaboració pròpia

Taula 36. Funcions i tasques del departament de comptabilitat i finances

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: MÀRQUETING I COMUNICACIÓ Encarregat/da: Jana Vives Temps de dedicació: 35%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar i executar estratègies de màrqueting per promoure el centre i els seus esdeveniments • Gestionar la presència a xarxes socials, publicitat i relacions públiques • Fomentar i gestionar les relacions amb la comunitat local, incloses les organitzacions benèfiques, empreses i residents • Desenvolupar col·laboracions i activitats que beneficiïn la comunitat i promoguin els valors del centre • Atenció al client 	<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ús d'eines d'anàlisi de mercat i CRM • Tècniques de negociació i tancament de vendes • Coneixement de SEO i SEM • Domini de branding i posicionament de marca • Coneixement en creació de contingut i xarxes socials <p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitats comunicatives • Orientació al client i capacitat per construir relacions sòlides • Capacitat de treball autònom i en equip • Creativitat i pensament innovador

Font: Elaboració pròpia

Taula 37. Funcions i tasques del departament de recursos humans

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: RECURSOS HUMANS Encarregat/da: Soci Temps de dedicació: 25%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> Contractar, capacitar i supervisar l'equip d'instructors d'indoor cycling Assegurar la qualitat de les sessions d'entrenament i el compliment dels estàndards Promoure un bon ambient de treball i bona relació entre l'equip Administrar la nòmina i beneficis del personal Comprovar que les empreses amb les quals es realitzen les col·laboracions i esdeveniments estan alineats amb els valors i ètica de l'empresa 	<p>Tècniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coneixement en tècniques de reclutament i entrevistes Ús dels sistemes de gestions de recursos humans i software de nòmina Coneixement en legislació laboral i normatives de recursos humans <p>Personals:</p> <ul style="list-style-type: none"> Empatia i habilitats interpersonals per interactuar amb el personal Confidencialitat i ètica en l'ús d'informació sensible Capacitat per treballar de manera col·laborativa i en equip Habilitats de comunicació verbal i escrita Orientació al servei i capacitat de resolució de problemes entre treballadors i departaments

Font: Elaboració pròpia

Taula 38. Funcions i tasques del departament d'operacions

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: OPERACIONS Encarregat/da: Soci Temps de dedicació: 55%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar totes les operacions diàries del centre Gestionar les reserves de les sessions, quadrar els horaris i la disponibilitat Coordinar la resta de departaments per garantir el funcionament eficient del negoci Encarregat de planificar, organitzar i executar els esdeveniments previstos Gestionar la logística i coordinar amb els proveïdors, empreses i entitats solidàries col·laboradores 	<p>Tècniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestió d'operacions i logística Capacitat d'optimitzar processos i millorar l'eficiència operativa <p>Personals:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitat per resoldre problemes de manera ràpida i efectiva Orientació al detall i enfocament en la qualitat del servei Capacitat organitzativa i de coordinació

Font: Elaboració pròpia

Taula 39. Funcions i tasques del departament d'innovació i sostenibilitat

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: I+D I SOSTENIBILITAT Encarregat/da: Soci Temps de dedicació: 20%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolupar i implementar estratègies per millorar la sostenibilitat del centre Investigar i proposar noves tecnologies i pràctiques sostenibles Col·laborar amb altres departaments per integrar la sostenibilitat en totes les àrees de l'empresa Avaluar l'impacte ambiental de les operacions i esdeveniments al centre 	<p>Tècniques:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coneixements en sostenibilitat ambiental i pràctiques empresarials sostenibles Familiaritat amb tecnologies verdes i solucions innovadores Capacitat de realització d'anàlisi d'impacte ambiental i avaluació de l'eficàcia de les mesures implementades <p>Personals:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creativitat i pensament innovador Compromís amb la protecció del medi ambient i responsabilitat social

Font: Elaboració pròpia

Taula 40. Funcions i tasques dels instructors de spinning

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: INSTRUCTORS D'INDOOR CYCLING Encarregat/da: 3 Instructors Temps de dedicació: 100% durant la seva jornada laboral	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> • Dinamitzar les sessions de spinning • Resoldre els dubtes o problemàtiques que puguin tenir els clients • Recepció dels clients i cobrament de les sessions pagades de manera presencial • Control de les instal·lacions i la sala per assegurar el correcte compliment de les normatives i ordre • Mostrar les instal·lacions i serveis als nous clients 	<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificació en instrucció d'indoor cycling • Coneixements en anatomia i fisiologia de l'exercici • Habilitats en tècniques de motivació i coaching
	<p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Passió pel fitness i el benestar • Energia i entusiasme per inspirar els participants • Empatia i capacitat per adaptar-se al diferent públic en funció de la condició física i mental

Font: Elaboració pròpia

Taula 41. Funcions i tasques del departament de neteja

FUNCIÓ/LLOC DE TREBALL: NETEJA Encarregat/da: Empresa subcontractada Temps de dedicació: 100%	
TASQUES	COMPETÈNCIES
<ul style="list-style-type: none"> • Encarregats de la neteja de les instal·lacions: el material, la sala, els lavabos • Revisar l'estat de la sala entre sessions i netejar les bicicletes per a deixar-les preparades per a la següent sessió • Mantenir alts estàndards d'higiene i seguretat 	<p><u>Tècniques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coneixements en tècniques de neteja i maneig de productes químics • Experiència en manteniment d'instal·lacions esportives • Compliment normatives higiene i seguretat
	<p><u>Personals:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atenció al detall i meticulositat en el treball • Capacitat per treballar de manera independent i seguir procediments • Responsabilitat i compromís amb la neteja i manteniment

Font: Elaboració pròpia

Annex IX. Anàlisi econòmic i financer

IX.I Previsió despeses

Taula 42. Despeses any 1, 2 i 3¹

ANY 1	TOTAL	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Lloguers	32.040	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670	2.670
Rentings	17.460	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	3.180	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	315	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing i Publicitat	7.647	7.647	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subministraments	5.730	505	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Altres Serveis	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	66.552	12.872	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880	4.880

ANY 2	TOTAL	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
Lloguers	32.681	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723	2.723
Rentings	17.809	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484	1.484
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	3.244	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	315	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing i Publicitat	9.176	9.176	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subministraments	6.160	550	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
Altres Serveis	184	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	69.569	14.535	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003	5.003

ANY 3	TOTAL	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Lloguers	33.334	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778	2.778
Rentings	18.165	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514
Reparacions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis professionals independents	3.308	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276
Transports	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes d'assegurança	315	315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serveis Bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despeses Finançament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altres servies bancaris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing i Publicitat	11.012	11.012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subministraments	6.628	578	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Altres Serveis	187	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	72.950	16.487	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133	5.133

Font: Plantilla de Barcelona Activa

¹ S'ha tingut en compte un IPC d'un 2%.

IX.II Balanç de situació

Taula 43. Balanç de situació a tres anys vista

ACTIU	ANY 1		ANY 2		ANY 3		VARIACIONS		VARIACIONS	
	€	%	€	%	€	%	ANY 1 Vs ANY 2		ANY 2 Vs ANY 3	
Actiu no corrent	32.286	57,0%	32.536	22,5%	22.722	7,7%	251	0,8%	-9.814	-30,2%
Immobilitzat intangible	1.250	2,2%	7.594	5,3%	3.661	1,2%	6.344	507,6%	-3.933	-51,8%
Immobilitzat material	26.456	46,7%	19.977	13,8%	13.498	4,6%	-6.479	-24,5%	-6.479	-32,4%
Fiances i dipòsits	2.670	4,7%	2.670	1,8%	2.670	0,9%	0	0,0%	0	0,0%
Impost de societats	1.910	3,4%	2.295	1,6%	2.893	1,0%	385	20,2%	598	26,1%
Actiu corrent	24.337	43,0%	111.893	77,5%	272.939	92,3%	87.556	359,8%	161.047	143,9%
Existències	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Clients	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Iva a cobrar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Efectiu	24.337	43,0%	111.893	77,5%	272.939	92,3%	87.556	359,8%	161.047	143,9%
TOTAL ACTIU	56.623	100,0%	144.429	100,0%	295.662	100,0%	87.807	155,1%	151.232	104,7%

PATRIMONI NET I PASSIU	ANY 1		ANY 2		ANY 3		VARIACIONS		VARIACIONS	
	€	%	€	%	€	%	ANY 1 Vs ANY 2		ANY 2 Vs ANY 3	
Patrimoni net	1.178	2,1%	110.380	89,5%	181.493	92,0%	109.202	9267,3%	71.113	64,4%
A1-Fons Propis	1.178	2,1%	110.380	89,5%	279.873	141,9%	109.202	9267,3%	169.493	153,6%
Capital social	12.000		12.000		12.000		0		0	
Capitalització	0		0		0		0		0	
Prima d'emissió	0		0		0		0		0	
Reserves	0		0		98.380		98.380		98.380	
Altres aportacions de socis	0		0		0		0		0	
Resultats negatius d'exercicis anteriors	0		-10.822		0		-10.822		10.822	
Resultat de l'exercici	-10.822		109.202		169.493		120.023		60.292	
A2-Subvencions i llegats	0		0		0		0		0	
Passiu no corrent	21.133	37,3%	0	0,0%	0	0,0%	-21.133	-100,0%	0	0,0%
Deutes a llarg termini	21.133	37,3%	0	0,0%	0	0,0%	-21.133	-100,0%	0	0,0%
Prestecs participatius	21.133		0		0		-21.133		0	
Prestecs	0		0		0		0		0	
Leasings	0		0		0		0		0	
Passiu corrent	34.312	60,6%	12.917	10,5%	15.789	8,0%	-21.395	-62,4%	2.872	22,2%
Provisions a curt termini	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Deutes a curt termini	24.979	44,1%	0	0,0%	0	0,0%	-24.979	-100,0%	0	0,0%
Prestecs participatius	19.979		0		0		-19.979		0	
Prestecs	5.000		0		0		-5.000		0	
Leasings	0		0		0		0		0	
Creditors comercials i altres deutes a pagar	9.333	16,5%	12.917	10,5%	15.789	8,0%	3.584	38,4%	2.872	22,2%
Proveïdors	6.078		9.631		12.472		3.554		2.841	
Iva a pagar	1.714		1.744		1.775		30		31	
IRPF	1.541		1.541		1.541		0		0	
Seguretat social	0		0		0		0		0	
Impost de societats	0		0		0		0		0	
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	56.623	100,0%	123.296	100,0%	197.282	100,0%	66.674	117,8%	73.985	60,0%

Font: Plantilla de Barcelona Activa

IX.III Pla de tresoreria

Taula 44. Pla de tresoreria neutre dels tres primers anys

DESCRIPCIÓ	Anys 1																																					
	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	maig-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	des-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	maig-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	des-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	maig-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	des-13		
Capital	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	12.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Capitalització	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aportacions de socis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Prima d'emissió	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Fiances	2.670	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Impost de societats	1.910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Existències	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Iva a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Efectiu	4.005	1.167	8.364	8.363	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	11.133	
Iva a cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
EXTRÀNEC DE CAPITAL	36.645	7.336	8.721	11.111	11.654	11.854	11.942	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972	11.972		
Despeses de constitució	400																																					
Inversions immobilitzades	2.075																																					
Investiments immobilitzats	20.780																																					
Leasings	0																																					
Provisions a llarg termini	0																																					
Deutes a llarg termini	0																																					
Deutes a curt termini	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	
Prestecs participatius	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	1.950	
Prestecs	0																																					
Leasings	0																																					
Creditors comercials i altres deutes a pagar	12.025	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	4.322	
Proveïdors	2.837	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	1.825	
Iva a pagar	0																																					
IRPF	0																																					
Seguretat social	0																																					

Taula 45. Pla de tresoreria pessimista dels tres primers anys

Table with 36 columns (years) and 30 rows (financial categories). Includes sections for Entrades de Capital, Despeses de capitalitat, Despeses de personal, Despeses financeres, and Despeses financeres Leasin. Total values are provided for each year from 2015 to 2050.

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa

Taula 46. Pla de tresoreria optimista dels tres primers anys

Table with 36 columns (years) and 30 rows (financial categories). Includes sections for Entrades de Capital, Despeses de capitalitat, Despeses de personal, Despeses financeres, and Despeses financeres Leasin. Total values are provided for each year from 2015 to 2050.

Font: Càlculs realitzats a plantilla Barcelona Activa