

Treball de fi de grau

Títol

Pla d'empresa per a responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals

Autor/a

Oriol Salvador Vilella

Tutor/a

Xavier Casanovas Zurano

Departament	Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Projecte
Data	02/06/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català: Pla d'empresa per a responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals

Castellà: Plan de empresa para responsable de comunicación especializado en actividades culturales

Anglès: Business plan for communication manager specialized in cultural activities

Autor/a: Oriol Salvador Vilella

Tutor/a: Xavier Casanovas Zurano

Curs: 2014-2015

Grau: Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català: comunicació, pla d'empresa, empenedoria, relacions públiques, cultura, activitats culturals

Castellà: comunicación, plan de empresa, emprendimiento, relaciones públicas, cultura, actividades culturales

Anglès: communication, business plan, entrepreneurship, public relations, culture, cultural activities

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català: Aquest Treball Fi de Grau conté un pla d'empresa en el que es defineixen les característiques d'un projecte professional propi anomenat "ORIOL SALVADOR / Communication & PR", que té per objectiu posicionar-me en el mercat professional dels sectors de la comunicació i la cultura com a responsable de comunicació - relació amb mitjans, gestió de xarxes socials, etc. - especialitzat en activitats culturals (artistes, grups, centres culturals, esdeveniments, festivals...) dels àmbits de la música, el cinema i les arts escèniques.

Castellà: Este Trabajo Fin de Grado contiene un plan de empresa en el que se definen las características de un proyecto profesional propio, llamado "ORIOL SALVADOR / Communication & PR", que tiene por objetivo posicionarme en el mercado profesional de los sectores de la comunicación y la cultura como responsable de comunicación - relación con medios, gestión de redes sociales, etc. - especializado en actividades culturales (artistas, grupos, centros culturales, acontecimientos, festivales...) de los ámbitos de la música, el cine y las artes escénicas.

Anglès: This final project contains a business plan that describes the characteristics of a personal professional project named "ORIOL SALVADOR / Communication & PR" which aims to position myself in the labor market in the sectors of communication and culture as defined responsible communication - media relations, social media management, etc. - Specialized in cultural activities (artists, groups, cultural centers, events, festivals ...) in the fields of music, film and performing arts.

TREBALL DE FI DE GRAU

Oriol Salvador

COMMUNICATION & PR

*Pla d'empresa per a responsable de comunicació
especialitzat en activitats culturals.*

Autor: **Oriol Salvador Vilella**
Tutor: **Xavier Casanovas Zurano**
Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)
Facultat de Comunicació. Grau de Periodisme, 2015
Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat

AGRAÏMENTS:

*Agraeixo, en primer lloc, l'orientació i el suport rebut en la realització d'aquest Treball de Fi de Grau per part del tutor, **Xavier Casanovas**; també la guia d'una professional del sector com **Pat Quinteiro (PAT Comunicaciones)** i dels serveis d'emprenedoria de **Barcelona Activa**, especialment de **Glòria Lacruz**.*

*Faig extensible l'agraïment als professors i professores que he tingut durant els meus estudis de Periodisme a la **Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)** i durant els intercanvis a **Thompson Rivers University** (Canadà) i **Universiteit Gent** (Bèlgica), així com a empreses dels sectors de la cultura i la comunicació on he treballat i que han despertat i mantingut el meu interès per aquest sector professional.*

El darrer agraïment és per als meus familiars i amics pel seu suport i paciència tant durant la realització d'aquest Treball de Fi de Grau com durant els darrers cinc anys en que he cursat els meus estudis de Periodisme.

ÍNDEX

1. Resum executiu	5
2. Anàlisi de l'entorn econòmic i la indústria	6
2.1. IVA cultural al 21%	6
2.2. El sector cultural a Catalunya	6
2.3. La pirateria en el sector cultural	8
2.4. Oportunitats dins el sector de les arts escèniques	9
2.5. Micromecenatge i casos d'èxit en el sector del cinema	9
2.6. Indústria discogràfica i la música en directe	10
2.7. Noves tendències en l'<i>streaming</i> de música i vídeo	11
2.8. El paper d'Internet i les xarxes socials en la cultura	12
2.9. Anàlisi de l'audiència als mitjans de comunicació	13
2.10. Efectes de la crisi econòmica entre els professionals de la comunicació	14
2.11. Conclusions	15
3. Pla de màrqueting	16
3.1. Estudi i anàlisi del mercat objectiu	16
3.1.1. Clients	16
3.1.1.1. Clients finals	16
3.1.1.2. Clients industrials	17
3.1.1.3. Clients institucionals	18
3.1.2. Competència	19
3.1.3. Proveïdors i intermediaris	22
3.1.4. Altres components del mercat	25
3.1.5. Anàlisi DAFO	26
3.1.5.1. Debilitats	27
3.1.5.2. Amenaces	27
3.1.5.3. Fortaleses	28
3.1.5.4. Oportunitats	28
3.2. Serveis	30
3.3. Política de preus	30
3.4. Estratègia de posicionament	31
3.5. Pla de comunicació	32
3.5.1. Definició general del pla de comunicació	32
3.5.2. Missatges clau	33
3.5.3. Imatge corporativa	34
3.5.4. Canals de comunicació	34
3.5.4.1. <i>Mailing / Newsletter</i>	34
3.5.4.2. Xarxes socials	35
3.5.4.3. Pàgina web	36
4. Pla d'operacions	38
4.1. Definició general del pla d'operacions	38
4.2. Localització i dimensió del projecte professional	38
4.3. Descripció tècnica dels serveis	39
4.4. Recursos necessaris	41
4.4.1. Base de dades de contacte	42
4.4.2. Gestor de <i>newsletters</i>	43
4.5. Cronograma pel posicionament del projecte professional	44

5. Pla econòmic i financer	46
5.1. Pressupost de capital	46
5.1.1. Previsions de finançament inicial	46
5.1.2. Inversions en actiu fix	46
5.2. Pla de tresoreria	47
5.3. Punt d'equilibri econòmic i financer	49
6. Estructura jurídica	50
7. Annexos	51
8. Webgrafia	77

1. RESUM EXECUTIU

Aquest pla d'empresa defineix les característiques d'un projecte professional propi per a posicionar-me en el mercat laboral com a responsable de comunicació (relació amb els mitjans, gestió de xarxes socials, etc.) per activitats culturals (artistes, grups, centres culturals, esdeveniments, festivals, etc.).

S'ofereix des d'un servei de gestió global de la comunicació fins a d'altres serveis puntuals com la gestió d'una campanya de comunicació o l'assessorament en el posicionament d'un artista o producció cultural a les xarxes socials.

Els sectors culturals en els que s'especialitza el projecte són la música, el cinema i les arts escèniques. Concretament, els clients potencials serien:

- *Música*: artistes independents, sovint autoeditats, que difonen la seva música per totes les plataformes de distribució digital disponibles i basen la seva activitat professional principalment en el directe. D'estils diversos, poden ser músics que presenten formats acústics o semi-acústics en bars o petites sales, però també bandes grans orientades a espais de més capacitat.

- *Cinema*: projectes innovadors de cineastes novells que impliquen al públic des del minut zero de la producció i basen la difusió en la promoció per xarxes socials, incloent, en la seva distribució, a les plataformes de descarrega legal com Filmin.

- *Arts escèniques*: Sales de petit format (menys de 200 espectadors) i companyies innovadores que busquen escenaris nous on presentar els seus espectacles.

Així mateix, s'han trobat tres nínxols de mercat en els que s'especialitza el projecte:

- Artistes internacionals que busquen donar-se a conèixer entre els mitjans i públic de Barcelona per l'atracció de la 'marca Barcelona'.
- Artistes de Barcelona que busquen donar-se a conèixer entre els mitjans i públic internacional com una sortida a l'actual crisi econòmica.
- Artistes 'amateur' de diferents disciplines que necessitin assessorament en l'estratègia de comunicació de les seves produccions.

Jurídicament, el projecte es presenta en la forma d'un empresari individual (autònom) amb una xarxa de col·laboradors i proveïdors, segons les necessitats.

El projecte es presenta com a *Oriol Salvador / COMMUNICATION & PR*. D'una banda, el meu nom i cognom deixen clar que és un projecte personal i, de l'altra, s'afegeix quelcom que identifica, de seguida, el tipus de serveis que s'ofereixen.

2. ANÀLISI DE L'ENTORN ECONÒMIC I LA INDÚSTRIA

En aquest punt s'analitza l'entorn econòmic de diversos àmbits de la cultura i de la indústria de la comunicació, els dos pilars sobre els que es construeix aquest projecte professional. Tot i que, en general, ambdós indústries estan marcades per la crisi econòmica actual, al llarg d'aquest apartat s'analitzen esclatxes per les que aquest projecte professional pot entrar a fi de ser econòmicament viable.

2.1. IVA cultural al 21%

L'entorn econòmic d'aquest projecte professional queda inscrit dins la crisi econòmica actual, que a més afecta especialment a les activitats culturals, amb polítiques com l'augment de l'IVA cultural al 21% i una manca de finançament (públic o privat) en activitats culturals. En una carta signada per Pascual Egea, president de l'Associació de Promotors Musicals (APM), dirigida al president del Govern espanyol Mariano Rajoy¹, s'exposa que l'augment de l'IVA cultural del 8 al 21% "no solament no recapta més diners per la Hisenda pública, sinó que també s'estan destruint empreses, llocs de treball, desenvolupament de nous talents, el turisme cultural i, el més important, la identitat cultural del nostre país". El text explica que retornar a l'IVA cultural reduït ajudaria a desenvolupar la indústria cultural, la contractació de joves, faria que Espanya fos més atractiva com a destinació cultural i, en general, estimularia el creixement de l'economia.

El passat 20 de maig de 2015, bona part del sector de la música a tota Espanya va promoure *Un Día Sin Música*, una iniciativa que reivindicava la baixada de l'IVA cultural i denunciava com l'actual situació castiga tant la música com totes les altres disciplines culturals. La iniciativa, que coincidia amb el període de campanya per a les eleccions celebrades aquella mateixa setmana, va tenir molta repercussió tant als mitjans com a les xarxes socials².

En el mateix sentit, un article de 'El Confidencial' publicat al Desembre de 2013 explica *Com carregar-se el cinema a Espanya en quatre passos*³ i parla d'un canvi de paradigma cultural: l'augment de l'IVA i per tant dels impostos sobre la indústria del cinema ha fet que "el cinema hagi passat de ser una indústria subvencionada per l'Estat a una indústria que subvenciona l'Estat", una afirmació igualment aplicable als altres sectors de la cultura.

2.2. El sector cultural a Catalunya

No obstant, si s'analitzen profundament alguns informes, tant de titularitat pública com privada, sobre els diversos sectors culturals, es poden trobar punts on hi ha algunes oportunitats per al desenvolupament d'un nou projecte professional.

Segons un informe de la Direcció General de Creació i Empreses Culturals⁴, que depèn de l'Institut Català de les Empreses Culturals (Generalitat de Catalunya), al primer trimestre de 2014 hi havia 182.200 treballadors a l'àmbit cultural i creatiu.

En dades macroeconòmiques, les activitats culturals i creatives van representar, l'any 2011, un 6,6% del total d'empreses a Catalunya i facturaren un total de 5.957 milions d'euros. Per comparar-ho, segons es recull en un informe de l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT)⁵ publicat al 2009, l'any 2008 les activitats culturals i creatives a Catalunya representaven un 3,2% del total d'empreses catalanes i aportaven un valor afegit brut de 5,758,95€.

Activitats culturals i creatives. Catalunya 2011

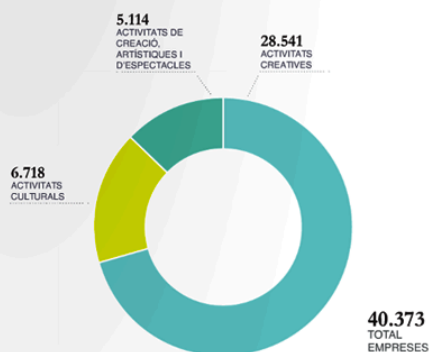
Font: IDESCAT

	NOMBRE D'EMPRESSES	VALOR AFEGIT BRUT (C.F.)*
Activitats de creació, artístiques i d'espectacles	5.114	459
Activitats culturals	6.718	1.547
Activitats creatives	28.541	3.951
TOTAL ACTIVITATS CULTURALS I CREATIVES	40.373	5.957
Total activitats Catalunya	611.751	192.570
% s/Total Catalunya	6,6%	3,1%

* En milions d'euros

Empreses culturals i creatives. Catalunya 2011

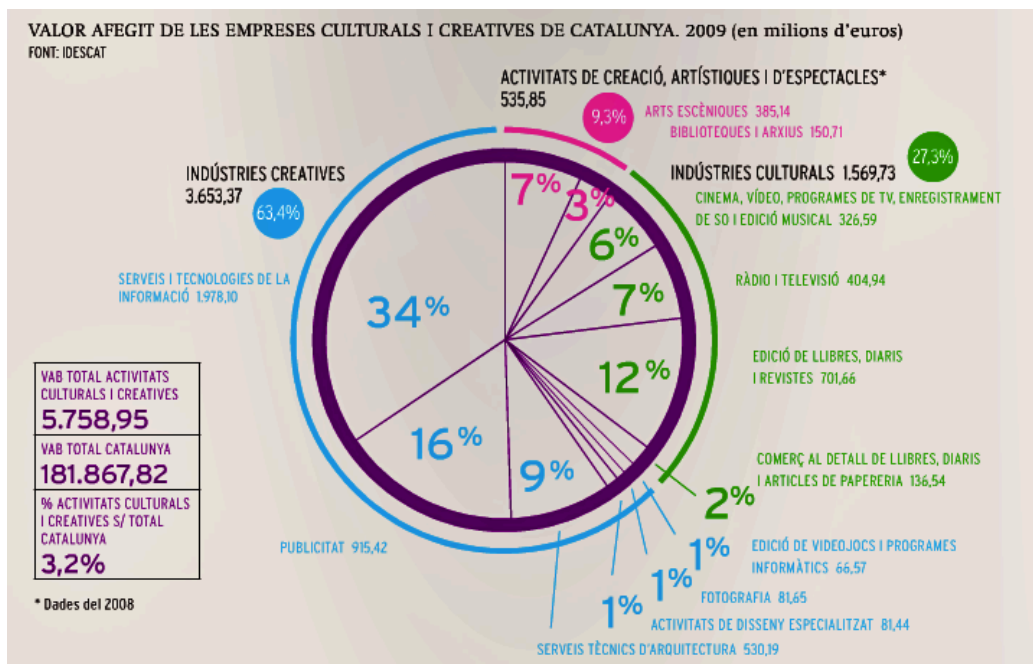
Font: IDESCAT



Dades macroeconòmiques de les activitats culturals i creatives a Catalunya (2011)

Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

Extret de *La DGCEC i els sectors culturals* (2014) Direcció General de Creació i Empreses Culturals. Institut Català de les Empreses Culturals. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.



Valor afegit de les empreses culturals i creatives a Catalunya (2009)

Font: Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT). Dades del 2008.

Extret de l'*Institut Català d'Empreses Culturals (ICEC) i les indústries culturals en xifres* (2012) Direcció General de Creació i Empreses Culturals. Institut Català de les Empreses Culturals. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Respecte les dades del 2012, les exportacions dins les indústries culturals i creatives van augmentar un 46,54% l'any 2013, amb un valor de 470,4 milions d'euros. A l'hora, les importacions van augmentar, entre 2012 i 2013, un 29,73%, amb un valor total de 312,7 milions d'euros. Finalment, agafant les dades concretes publicades en aquest informe respecte diferents sectors - la música, el cinema i les arts escèniques, en els que previsiblement es centrarà bona part de l'activitat professional d'aquest projecte - es pot concloure que:

- En la música, la facturació del mercat discogràfic ha disminuït un 12,40% a Espanya en l'últim any. Al mercat digital, augmenta l'ús de serveis d'*streaming*. Entre 2010 i 2012 va disminuir lleugerament la quantitat de recaptació, espectadors i concerts a Catalunya, de la mateixa manera que va augmentar l'exportació de la indústria discogràfica estatal, que l'any 2013 va facturar 10,89 milions d'euros a operadors digitals estrangers, com iTunes.
- En la indústria del cinema, l'informe indica que han augmentat lleugerament el nombre de pantalles (de 792 l'any 2012 a 798 durant el 2013) i augmentaren els llargmetratges produïts a Catalunya (25 al 2012 i fins a 40 durant el 2013). La recaptació dels llargmetratges catalans a l'estranger el 2013 va representar el 81,7% del total (4,2% a Catalunya i 14% a la resta de l'Estat), remarcant la importància de la internacionalització de produccions cinematogràfiques.
- Dins les arts escèniques, entre 2010 i 2013 va disminuir un 19% el nombre d'espectadors i un 25% la recaptació en el conjunt dels teatres de Barcelona. No obstant, en un altre informe més detallat de la mateixa font (ADETCA)⁶ trobem que, entre les temporades 2012-2013 i 2013-2014, va augmentar un 6% el nombre d'espectacles en sales de menys de 200 localitats i la recaptació en aquests casos augmentava un 12%. Aquest és el tipus de sales i produccions escèniques a les que s'orienten els serveis d'aquest projecte professional.

2.3. La pirateria en el sector cultural

Abans de l'augment de l'IVA cultural al 21% o de la crisi econòmica generalitzada, una de les principals amenaces al sector cultural era la pirateria, especialment al sector de la música i al cinema, també en el sector editorial o dels videojocs.

L'*Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales* del segon semestre de 2010, realitzat per IDC Research Iberia⁷, indicava que l'índex total de pirateria es trobava en el 78,9%. Desglossat, quedava en 97,9% en música, 66,2% en videojocs, 75,8% en pel·lícules i 43,5% en llibres.

En un estudi similar realitzat per Estudios GfK⁸ dos anys després, els percentatges variaren: 32% en música, 43% en pel·lícules, 7% de videojocs i 12% en llibres.

La tendència es confirmà l'any següent⁹: un 28% en música, 43% en pel·lícules, 10% en videojocs i 15% en llibres. En total, segons l'observatori del 2013, el 51% dels internautes declararen accedir a productes culturals de forma il·legal.

Centrant-nos en els productes culturals sobre els que treballarà aquest projecte professional (música i pel·lícules), es pot valorar que la causa de la gran reducció de música piratejada és el gran augment dels serveis d'*streaming* com Spotify o de descarrega legal com iTunes que, en el cas de les pel·lícules, també han trobat iniciatives com Filmin o Netflix, però encara no han tingut tanta acceptació.

2.4. Oportunitats dins el sector de les arts escèniques

La crisi en el sector cultural en general és innegable, però també es cert que amb ella estan sorgint noves fórmules que intenten revertir la situació: en les arts escèniques trobem iniciatives *low-cost* i de petit format com el 'nanoteatre'¹⁰ o representacions escèniques en llocs poc habituals, com les sales d'estar a pisos particulars en el cas d'*Animals de Companyia*, d'Estel Solé.¹¹ L'experiència de les arts escèniques s'està fent, també, cada cop més mòbil i social, com es pot comprovar al llegir els missatges a xarxes socials sota l'etiqueta de #postfunció¹² on els espectadors, no només crítics o professionals dels mitjans de comunicació, comparteixen les seves impressions sobre obres de teatre que han anat a veure.

2.5. Micromecenatge i casos d'èxit en el sector del cinema

També van guanyant adeptes noves fórmules com la opció del micromecenatge per finançar projectes culturals. La proposta que està tenint casos d'èxit al cinema¹³ i sovint va lligada a un replantejament de l'estructura de propietat intel·lectual.

En aquest replantejament de l'estructura jurídica de la propietat intel·lectual, sorgeixen propostes com les llicències Creative Commons, en que es passa de la idea única del *copyright* ("tots els drets reservats") al *copyleft*, on els autors cedeixen drets com els de distribució o modificació de l'obra original, sempre i quan es respecti l'atribució de l'obra original al seu autor¹⁴.

Com a casos d'èxit al sector del cinema, hi ha dos produccions cinematogràfiques recents que expliquen bona part de les xifres exposades en punts anteriors:

- *Barcelona, Nit d'Estiu*, a més de l'èxit a Catalunya i la resta de l'Estat, va aconseguir distribució a països com Rússia, Mèxic i Tailàndia¹⁵ i fa uns mesos es va rodar la segona part (*Barcelona, Nit de Reis*), pendent d'estrena.
- *10.000km* ha rebut, a més de les opinions molt favorables de crítica i públic, reconeixements al Festival de Màlaga, als Premis Gaudí o també al festival americà SXSW¹⁶, i ha quedat a les portes de la nominació als Oscars 2015.

Els dos exemples anteriors tenen punts en comú: un equip jove, directors novell i campanyes de comunicació innovadores, amb força a Internet i les xarxes socials, una tendència a seguir als serveis del projecte professional que es presenta aquí.

2.6. Indústria discogràfica i la música en directe

Pel que fa a la música hi ha diferents vessants: baixen les vendes de música, en format físic o digital, però cada estiu augmenta el nombre de festivals de música, per exemple. D'altra banda, l'accés generalitzat a les eines d'edició de so i també de plataformes de difusió a través d'Internet, fa que contínuament creixi l'oferta amb nous projectes musicals de diferents estils i dirigits a diferents públics.

En aquest sentit, un cas d'èxit dins el sector de la música és el grup de rumba catalana La Pegatina¹⁷: ofereixen tota la seva música de franc a través d'Internet i, tot i que no apareixen regularment als principals mitjans de comunicació, a través principalment de les xarxes socials han consolidat una base de seguidors: més de 190,000 "M'agrada" a Facebook i més de 68,000 seguidors a Twitter.

El gruix de seguidors del grup creix contínuament a base de concerts, al nostre país i també a l'estranger: un total d'uns 20 països en que se n'inclouen diversos països europeus i d'altres de tant remots com la Xina o el Japó, en més d'una ocasió. Parts d'aquestes gires internacionals es mostra en un documental que, després de passar per festivals i televisions, s'ofereix de franc al seu canal de YouTube¹⁸.

En estils de música més alternatius, trobem a segells com Aloud Music Ltd. especialitzat en rock alternatiu i experimental, que ofereix la discografia dels seus artistes en format digital al seu web, a canvi tan sols d'una donació voluntària¹⁹.

Una de les artistes d'aquest segell, Ainara LeGardon, dedica espai al seu blog per reflexionar sobre l'estat actual de la música i la gestió de la propietat intel·lectual i ha publicat un estudi, *Otro modelo es posible*²⁰, on analitza el model actual de gestió de drets de propietat intel·lectual i els conflictes que presenta, per exemple, amb les llicències lliures com Creative Commons.

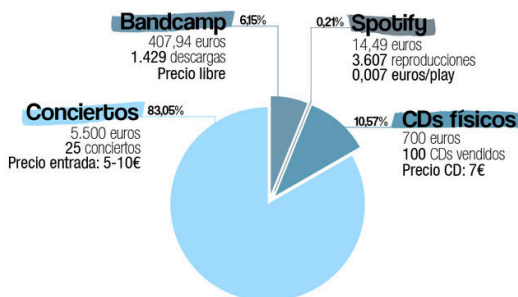
Al terreny discogràfic, els darrers anys ha baixat considerablement la descàrrega il·legal de música a favors de serveis per *streaming* com Spotify²¹.

No obstant, molts artistes consideren que la forma de retribució d'aquests serveis discrimina artistes independents amb poca difusió, ja que segueixen una lògica similar a la política d'associacions de drets de propietat intel·lectual com SGAE²², que en alguns articles es descriu com a "parimutuel": els ingressos van a un fons comú i es reparteixen entre que aquells artistes que han donat en més ingressos²³.

Recentment han aparegut noves plataformes d'*streaming* com TIDAL, impulsada pels mateixos artistes, que busquen una retribució més justa per a l'artista a través de nous models de pagament que s'analitzen més profundament al punt següent.

LE PARODY **Beneficios en un año**

Estudio basado en la experiencia del grupo Le Parody con su disco 'Cásala', compuesto por 11 tracks.



PLATAFORMAS ONLINE



Fuente: Le Parody
Infografía: Belén Picazo

Infografía que detalla els beneficis en un any de l'artista independent **Le Parody**, publicada a eldiario.es amb les dades facilitades per la pròpia artista al seu blog personal.

Font: <http://www.eldiario.es/b28ef34>

Al 2013, l'artista independent Le Parody va presentar un resum dels beneficis generats al presentar el seu disc²⁴. En aquest resum anual, a més de destacar la plataforma de distribució de música en format digital Bandcamp, que va suposar molts més beneficis (407,94€ en un any) que Spotify (14,49€ en el mateix any), demostra una tendència aplicable a la majoria de músics independents avui en dia: la importància del directe.

Els 25 concerts, amb preus d'entrada assequibles (5-10€), suposaren el 83,05% (5.500€) dels beneficis de la seva activitat musical en un any. La venda de música en format físic només va suposar el 10,57% (700€).

El cas particular de Le Parody representa una tendència que s'ha gestat al sector musical en els últims anys: els beneficis ja no són en la venda (digital o física) de la discografia, sinó en els concerts.

Aquest canvi de tendència, va acompanyat de la necessitat de fer difusió d'aquests concerts, no només per mitjans convencionals (agendes, mitjans especialitzats...) també per Internet, a les xarxes socials, etc. i en aquest sentit caldria orientar els serveis del projecte professional, especialment aquells orientats a la música.

2.7. Noves tendències en l'*streaming* de música i vídeo

Entre els serveis de reproducció de música i àudio a la xarxa sembla que, darrerament, s'està imposant una tendència cap als serveis de subscripció.

Aquests ofereixen a l'usuari l'opció d'evitar anuncis abans, després o durant la reproducció, mentre que per a les plataformes d'*streaming* suposen una font d'ingressos més segura. Se suposa que aquest augment d'ingressos repercutirà, directament, en majors beneficis per als artistes i creadors que s'hi poden trobar.

L'actualitat recent ve marcada per tres plataformes: Tidal, Vessel i YouTube.

Tidal²⁵ és una nova plataforma de reproducció de música i videoclips per *streaming*, impulsada per diversos artistes amb Jay-Z al capdavant. La novetat respecte la competència directa es que no ofereixen una versió gratuïta amb publicitat, sinó dues opcions de subscripció, per 9'99 €/mes (TIDAL Premium) o 19,99 €/mes (TIDAL HIFI). La segona ofereix major qualitat de so. Al ser una iniciativa dels propis artistes, se suposa que la retribució que rebran serà més justa que en altres plataformes com Spotify, però tant això com saber si la decisió de no oferir cap versió gratuïta tindrà èxit es quedarà veure amb el temps.

Vessel²⁶ també ha sorgit recentment atraient principalment a creadors de vídeo famosos a la plataforma YouTube, però també personalitats de la televisió americana com Ellen DeGeneres. El que proporciona aquesta nova plataforma és bàsicament l'exclusivitat de veure en primícia, amb una setmana d'antelació, els continguts que aquests creadors ofereixen. Per una subscripció de 2,99€/mes, aquesta nova plataforma oferirà previsiblement, una font d'ingressos més segura que l'única que tenien fins ara a plataformes com YouTube, d'on com *partners*, els creadors reben part dels beneficis de la publicitat que apareix als seus vídeos.

Recentment, YouTube ha anunciat als seus *partners* una novetat que va en la línia dels dos exemples anteriors. El passat més de Novembre, la companyia Google, propietària de YouTube, ja va presentar *Music Key*²⁷. Amb una subscripció mensual d'entre \$7,99 i \$9,99 s'ofereix accés il·limitat a Google Play Music (botiga online) o veure videoclips a YouTube estalviant-se'n els anuncis, entre d'altres avantatges. YouTube anuncià ara una opció similar²⁸ per a tota la resta de vídeos que ofereixen: amb una subscripció mensual, de la que encara no se n'ha concretat el preu, l'usuari podrà veure els vídeos estalviant-se els anuncis que actualment apareixen abans del vídeo o sobreimpressos en la part inferior del reproductor.

L'efectivitat d'aquestes tres noves propostes en el terreny de l'*streaming* de música i vídeo està encara per veure, però és probable que ens trobem davant d'una tendència a l'alça, que acabi per imposar l'opció d'una subscripció mensual o anual a aquests serveis enlloc del model vigent fins ara, de finançament per publicitat, que ha demostrat no ser viable econòmicament: tot i haver arribat a superar mil milions d'usuaris, fa uns mesos es publicava que YouTube no ha aconseguit encara ser un negoci econòmicament rentable²⁹.

2.8. El paper d'Internet i les xarxes socials en la cultura

La plataforma de vídeos YouTube està guanyant també cada cop més pes en la distribució digital de música³⁰ i en els darrers anys ha arribat a acords amb diverses companyies del sector³¹. Aquesta rellevància no es queda en el món de la música, ja que YouTube guanya cada cop més terreny en la indústria de la comunicació i l'entreteniment, en general. A Espanya, l'*Estudio General de Medios* en el seu darrer resum (Octubre 2013 - Maig 2014)³² es demostra que YouTube és, de lluny, el lloc web amb més visites - 20.431 visitants únics en els darrers 30 dies, 15.239 visitants per sobre del següent - en una llista que completen els llocs web de mitjans que ja existeixen en un altre sector: premsa escrita, radio, TV...

Internet aporta una altra important plataforma de difusió per a les activitats culturals en general: les xarxes socials. Un estudi de la companyia americana ShareThis va analitzar l'activitat a xarxes socials durant els festivals de música.³³

Amb la referència de tres grans festivals al Estats Units, de diversos estils, es va detectar que la majoria de les interaccions es feien per Facebook (76%) i que la generació dels *millennials* (18-25 anys) generen el 223% de la conversa sobre el festival, tot i representar únicament l'11% de l'audiència dels festivals. Aquesta darrera dada dóna una pista important sobre el públic objectiu: el públic jove utilitza i molt les xarxes socials, però la resta de franges d'edat en l'audiència no i, probablement, consumeixen altres mitjans per estar al corrent d'esdeveniments culturals, com podrien ser la premsa, ràdio o els canals de televisió convencionals.

Un altre estudi explica que el 84% de l'audiència d'un concert als Estats Units utilitza les xarxes socials per compartir l'experiència³⁴, remarcant la necessitat de crear una conversa - publicacions a xarxes socials a través d'una etiqueta, per exemple - en esdeveniments com festivals de música, concerts, etc.

També s'han realitzat estudis que determinen que Twitter és la xarxa social on es comparteixen més continguts³⁵. Aquest anàlisi també distingeix la demografia segons cada plataforma: la mitjana d'edat a Facebook s'ubica per sobre els 50 anys mentre que a Twitter la mitjana és de 31 a 35 anys. Aquestes dades demostren que a l'hora de planificar les estratègies de comunicació a xarxes socials cal tenir en compte aquestes referències, més o menys ajustades, per distingir el missatge segons el públic objectiu al que va dirigit.

Cal tenir en compte que molts dels estudis referenciats anteriorment estan fets als Estats Units i basats en el seu públic, que no sempre segueix uns patrons iguals als del públic europeu, espanyol o català. No obstant, en un món cada vegada més globalitzat, aquests estudis poden servir de referència i les seves conclusions poden ser útils per orientar l'activitat professional en qualsevol altre territori.

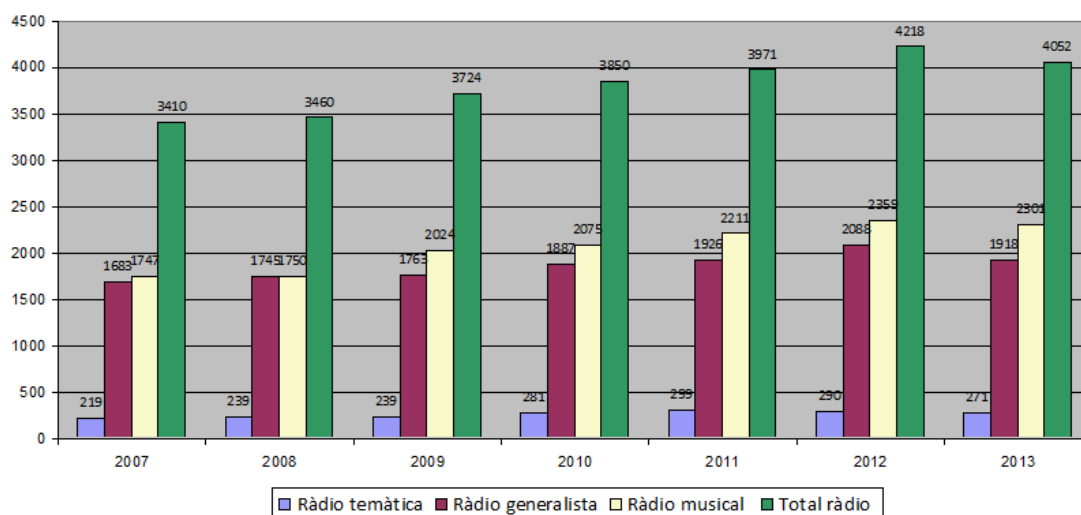
2.9. Anàlisi de l'audiència als mitjans de comunicació

Un cop analitzats diversos sectors de la cultura, és necessari fer també una diagnosi de la situació als mitjans de comunicació, ja que seran el principal intermediari entre les activitats culturals i el públic objectiu al que cal arribar.

Segons les dades de la primera onada 2014 del EGM Baròmetre Catalunya³⁶, la televisió té el màxim nivell de penetració en l'audiència (88,7%), seguida de la ràdio (64,7%) i Internet (63,6%), tot i que aquesta última arriba a percentatges per sobre del 80% entre l'audiència més jove. Una altra dada remarcable és que l'audiència del conjunt de ràdios musicals representa més del 50% del total d'oients d'emissores de ràdio.

Amb les dades de l'EGM més recent (Abril 2015) comprovem que tot i que en el darrer any hi ha hagut un petit descens en el consum de ràdio, aquest mitjà es manté en fase de creixement i penetració en la societat, especialment en el cas de les emissores musicals que superen en audiència a les emissores convencionals.

AUDIÈNCIES RÀDIO CATALUNYA 2007-2013



Completant les dades del gràfic, l'últim EGM indica una lleugera davallada en el consum total de ràdio (3.984 oients) però la ràdio musical (2.247 oients), segueix superant l'audiència de la ràdio generalista (1.964 oients) i temàtica (252 oients).

Entre les emissores de ràdio, l'EGM més recent indica algunes dades interessants, com la mitjana d'edat de l'audiència radiofònica que, en general, es adulta. En les emissores musicals trobem que la mitjana d'edat és de 32 anys (32,1) a Flaixbac, 37 anys (37,5) a EuropaFM o 42 anys (42,7) a Rac105. Una altra dada rellevant és que la ràdio en general i particularment les emissores musicals atrauen tot tipus d'oients, tant homes com dones: del total de 2.247 oients d'emissores musicals, el 47,5% són homes (1.068 oients) i el 52,5% restant (1.179 oients) dones.

2.10. Efectes de la crisi econòmica entre els professionals de la comunicació

La crisi econòmica generalitzada i la manca d'oportunitats de feina no és aliena als professionals de la comunicació: segons dades de la Federació d'Associacions de Periodistes d'Espanya (FAPE) recollides per l'agència de notícies PR noticias³⁷, 10.824 professionals dels mitjans de comunicació van ser acomiadats des de l'inici de la crisi econòmica al novembre de 2008. A la manca de professionals cal sumar la tendència de crear redaccions multiplataforma³⁸ basades principalment en un nou mitjà, Internet, que els aglutina tots. En aquest nou escenari, amb els professionals de la informació treballant sovint sota condicions precàries i incertes, a uns ritmes molt ràpids, no són poques les veus crítiques que denuncien l'empobriment al que estan arribant les peces periodístiques³⁹.

No obstant, la situació actual del periodisme juga a favor d'agències i professionals proveïdors d'informació com el que es planteja en aquest projecte. Les xifres diuen que, actualment, per cada periodista als Estats Units hi ha 4.6 professionals de les relacions públiques, uns 3.2 més que fa deu anys⁴⁰.

Quan els periodistes treballen a ritmes vertiginosos de feina i necessiten nova informació contínuament, els gabinets o responsables de comunicació com el que es planteja en aquest projecte professional són més necessaris i la informació que faciliten més ben rebuda. Tot sovint, les notes de premsa que s'envien als mitjans de comunicació són publicades sense canviar-hi ni una coma.

2.11. Conclusions

Després d'analitzar l'entorn econòmic, les indústries culturals i la situació actual als mitjans de comunicació, es concreten les següents idees finals:

- La crisi econòmica ha afectat especialment la cultura, amb polítiques impositives (IVA al 21%) que han accentuat la crisi en aquest sector. No obstant, s'ha detectat una oportunitat en produccions destinades a un públic minoritari, que han sofert una lleugera recuperació en els últims anys, i cap aquestes cal orientar el projecte professional.
- Barcelona és considerada com a destinació per artistes internacionals i, alhora, la internacionalització d'activitats culturals nascudes a la ciutat és una bona oportunitat professional davant la crisi actual.
- El consum d'activitats culturals en viu i directe (concerts, espectacles...) guanya terreny respecte la compra de productes culturals.
- La crisi en els mitjans de comunicació i la consegüent pèrdua de llocs de treball repercuteix positivament en projectes professionals com el que es presenta aquí: amb menys treballadors i un ritme de consum de la informació cada cop més ràpid, els mitjans requereixen cada cop més rebre informacions ja elaborades per departaments i/o responsables de comunicació (notes de premsa, kits de premsa, etc.). Al mateix temps hi ha una segmentació cada cop més gran en els mitjans de comunicació (blogs especialitzats, per exemple) i cal estudiar, cas per cas, a quin tipus de mitjà de comunicació s'adequa cada activitat cultural.
- Internet i les xarxes socials suposen una forma de promoció més directa entre els artistes i el seu públic, sense intermediaris, i cal potenciar-les. A més, el tipus de client potencial i el tipus de públic pels qui es planteja aquest projecte professional converteixen la xarxa - Internet, en general, i especialment les xarxes socials - en el millor canal de comunicació per canalitzar l'oferta cultural disponible i la demanda potencial.

3. PLA DE MÀRQUETING

3.1. Estudi i anàlisi del mercat objectiu.

El resultat de l'activitat empresarial del projecte que es presenta en aquest pla d'empresa és més un servei que no pas un producte acabat i, en conseqüència, tant l'anàlisi com la definició d'un mercat objectiu es farà, en cada cas, segons les característiques i necessitats del client i el servei (o serveis) que sol·liciti.

En conseqüència, enlloc de parlar d'un públic objectiu a qui s'ofereix un producte, resulta més convenient parlar de clients a qui s'ofereixen els diferents serveis, que es detallaran més endavant. En aquest sentit, cal distingir tres tipus de clients: finals, industrials o institucionals. Quelcom que s'explica a continuació:

3.1.1. Clients

Els **clients finals** (o consumidors) són el públic objectiu, és a dir, els receptors dels productes i produccions culturals que es donin a conèixer a través dels diferents serveis que s'ofereixen. Per arribar-hi, cal tenir en compte que en certs casos, com en les campanyes de comunicació, serà clau el paper dels mitjans de comunicació com a intermediaris per fer arribar a clients finals els missatges que s'ofereixin a través de notes de premsa, etc. En altres casos, com en la gestió de xarxes socials, no hi haurà intermediaris i la comunicació amb els clients finals serà directe.

Els **clients industrials** són tots aquells artistes, representants d'artistes i/o organitzacions culturals que sol·licitin els serveis de comunicació que s'ofereixen, per tal de donar a conèixer els seus productes o produccions culturals i aconseguir arribar als clients finals (públic objectiu) definit en cada cas.

Per últim, els **clients institucionals** són els clients industrials de titularitat pública, ja siguin esdeveniments organitzats per institucions públiques, com Festes Majors, o l'activitat d'un centre de titularitat pública (centres cívics, espais joves, etc).

Tot seguit, s'expliquen les tres categories s'expliquen amb més detall:

3.1.1.1. Clients finals

Cal definir els clients finals, el públic objectiu dels serveis que s'ofereixen, segons les necessitats del producte o producció cultural a comunicar.

Definim cinc grups de clients finals que, en alguns casos, es poden repetir:

- **Públic general:** s'orienten cap a aquest grup de públic totes aquelles produccions i productes culturals destinats a tot tipus de públics, sense segmentacions per franges d'edat o gustos. Les campanyes orientades a aquest públic aprofiten totes les vies de comunicació possibles: mitjans

generalistes, mitjans especialitzats, xarxes socials, llistes de correu i d'altres plataformes digitals (YouTube, blogs...), etc.

- *Infantil / familiar*: en el cas de treballar amb produccions o productes destinats a un públic infantil o familiar, arribar al públic infantil a través dels mitjans de comunicació és molt difícil, ja que hi ha molt pocs mitjans de comunicació dedicats únicament als infants. El públic objectiu són, per tant, els pares i mares dels infants als qui s'arriba a través dels mitjans generalistes i especialitzats o també les xarxes socials, etc.
- *Adolescent*: per a produccions i productes destinats al públic adolescent, l'estratègia de comunicació es centra a les xarxes socials i Internet. Segons els estudis d'audiència, aquesta franja d'edat és una proporció menor del públic dels mitjans generalistes ja que cada cop més utilitzen Internet com a mitjà de comunicació. També es té en compte alguns mitjans de nínxol que tenen aquesta franja d'edat com a públic objectiu.
- *Joves ('millennials')*: per a comunicar productes i produccions culturals destinades a aquesta franja d'edat (18-25 anys, aprox.), s'utilitzen, principalment, les xarxes socials i Internet. També es té en compte els mitjans generalistes, on representen una major porció de l'audiència. Finalment, hi ha alguns mitjans especialitzats en aquesta franja d'edat.
- *Específics*: en el suposat cas de treballar en produccions o productes culturals orientats a un públic molt concret i específic - seguidors d'estils de música concrets, festivals d'un gènere especialitzat, etc. - s'estudia i segmenta molt més concretament els mitjans especialitzats cap als que dirigir-se per tal d'assolir els objectius marcats al pla de comunicació.

No obstant, s'ha de tenir en compte que la indicació de franges d'edat serveix per a marcar uns objectius però és sempre orientativa, ja que resulta difícil de predir amb exactitud des d'on podrà venir l'atenció mediàtica.

Cal, per tant, definir en qualsevol cas a un gruix de mitjans generalistes prou rellevant als que s'informarà gairebé sempre, ja que tot tipus de producte o producció podria despertar l'interès, major o menor, d'aquests mitjans.

3.1.1.2. Clients industrials

Com ja s'ha indicat anteriorment, els **clients industrials** són tots aquells que sol·licitin els serveis oferts en aquest projecte professional per tal d'arribar als clients finals (el seu públic objectiu), definits al punt anterior.

Els clients industrials poden ser tant els artistes com els seus representants o mànagers, així com d'altres organitzacions i responsables d'esdeveniments culturals. En el cas que els representants d'artistes siguin els que contracten els serveis, cal tenir en compte que serà imprescindible mantenir un contacte

directe amb l'artista, quelcom que resulta indispensable per tal de plantejar missatges creïbles, dins una estratègia de comunicació coherent amb l'artista.

S'ha definit anteriorment que els clients industrials potencials del projecte professional són al sector de les arts escèniques, el cinema i la música.

D'altra banda, s'ha trobat el nínxol de grups 'amateur', artistes internacionals que volen arribar al públic de Barcelona i artistes de Barcelona amb voluntat d'internacionalitzar-se. En línies generals, es definirien així:

- **Arts escèniques:** sales i companyies de petit format.
- **Cinema:** projectes innovadors de cineastes novells que basen la seva promoció en les xarxes socials i alhora contempen formes alternatives de distribució, com les plataformes de descarrega legal.
- **Música:** artistes i/o representants d'artistes que difonen la seva música en plataformes digitals i basen la seva activitat professional en el directe. També sales i festivals, principalment destinades a públics minoritaris.

Com ja s'ha dit anteriorment, en l'anàlisi de la indústria cultural s'ha detectat els següents grups de clients industrials com a possibles nínxols de mercat:

- Artistes 'amateur' dels diferents sectors culturals que podrien necessitar un assessorament en la seva estratègia de comunicació.
- Artistes internacionals que busquin donar-se a conèixer entre els mitjans i el públic de Barcelona, principalment per l'atracció de la 'marca Barcelona'.
- Artistes de Barcelona que busquen donar-se a conèixer entre els mitjans i públic internacional, com una possible sortida a l'actual crisi econòmica.

3.1.1.3. Clients institucionals

Tot i no ser l'objectiu d'aquest projecte empresarial, s'ha de valorar l'opció de que apareguin projectes per a **clients institucionals**, és a dir, projectes on aquell que sol·liciti els serveis de comunicació sigui una institució pública.

Podria ser, d'una banda, la comunicació d'esdeveniments organitzats per institucions públiques - com Festes Majors o esdeveniments i cicles culturals organitzats per organismes públics - o, de l'altra, la gestió de la comunicació d'un centre cultural de titularitat pública: centres cívics, espais joves...

3.1.2. Competència

Al valorar la competència, cal fixar-se en els agents o les agències de comunicació que gestionen la comunicació d'artistes, espais o esdeveniments culturals, seguint estructures semblants a la del projecte empresarial d'aquest pla d'empresa.

També són competència les agències de comunicació de gran envergadura o els departaments de comunicació de grans empreses del sector cultural, però aquestes no seran, d'entrada, l'objecte d'anàlisi aquí, ja que es dediquen a projectes d'una envergadura que no seria la dels projectes objectiu d'aquest projecte professional.

Com a responsables de comunicació especialitzats en activitats culturals amb una trajectòria consolidada s'analitzen els següents projectes: **PAT Comunicaciones**, **Vibra Comunicació**, **En Silencio** i **Gustavo Sánchez PR & PRESS**.

- **PAT Comunicaciones** (www.patcomunicaciones.com) fundada l'any 2008, aquesta empresa individual és un "gabinet de relacions públiques de premsa, comunicació, màrqueting i gestió de departaments de premsa capaç de fer molt gran el teu projecte". Al capdavant hi ha Pat Quintero (autònoma), que compta amb diversos col·laboradors (autònoms) per projectes concrets.

Opera a tres ciutats (Barcelona, Eivissa i Madrid) i entre el seus serveis hi ha tant la comunicació *online* (blogs i xarxes socials) com *offline* (mitjans). Destaca que disposa d'una base de dades amb més de 6,000 contactes en mitjans de comunicació i treballa tant en moments puntuals com gestionant de forma integral la estratègia de comunicació d'un client, segons les necessitats. També ofereix serveis de programació, *management*, cerca de patrocinadors i suport en la comunicació d'ONGs o projectes socials.

Han treballat als departaments de premsa dels festivals Sonar, MUTEK o Hipnotik, entre d'altres. Des d'Eivissa, actualment gestiona la comunicació i relació amb premsa de clubs com Privilege Ibiza o DJs com Cristian Varela.

- **Vibra Comunicació** (www.vibracomunicacion.com) l'empresa dirigida per Marc Isern, amb quatre anys de trajectòria, és una "oficina de màrqueting, comunicació i premsa per a grups de música, festivals i discogràfiques".

Els serveis de Vibra inclouen la gestió global de la comunicació, campanyes de màrqueting, campanyes de comunicació centrades en la premsa musical espanyola i, finalment, màrqueting on-line i gestió de xarxes socials.

Vibra ha treballat, entre d'altres, per la multinacional discogràfica EMI (gestionant la comunicació de l'artista barcelonina Nubla), pel Mercat de Música Viva de Vic (comunicació i premsa al 2005-2006), l'Ajuntament de Barcelona (comunicació de La Mostra d'Associacions, festes de La Mercè) o amb el grup musical de La Pegatina, amb qui treballa des de 2010.

- **En Silencio** (www.ensilencio.com) es crea, fa uns deu anys, al mateix temps que el festival de cinema documental de música In-Edit, del que en gestiona la comunicació, i creix com a departament de premsa i comunicació cultural.

Els seus serveis inclouen la comunicació d'esdeveniments, gestió de la comunicació corporativa i comunicació *online*: continguts de pàgines webs, blogs, xarxes socials, *mailing* i màrqueting digital.

A més de l'In-Edit, En Silencio ha gestionat la comunicació dels festivals Cruïlla Barcelona i SOS 4.8 o d'alguns actes del Tricentenari, entre d'altres.

- **Gustavo Sánchez PR & PRESS** (www.gustavosanchez.eu) és el projecte que més s'aproxima a la idea darrera del projecte professional que es presenta en aquest pla d'empresa. Es tracta d'un empresari individual que treballa per iniciatives culturals de les que gestiona la comunicació global, a llarg termini, mantenint la independència però amb un equip d'empleats o col·laboradors.

Actualment, Gustavo Sánchez treballa en les tasques de premsa i relació amb els mitjans, a nivell nacional, en tot allò relacionat amb el festival Sonar, inclòs Sonar+D (dedicat a professionals) i Sonar Kids (dedicat als infants).

També gestiona la comunicació de la sala de cinema Zumzeig Cinema i la revista Ajoblanco. En el passat ha gestionat la comunicació del Festival Àsia (Casa Àsia), l'any d'Espanya a Rússia (2011) o la comunicació dels artistes Alicia Framis i Jordi Esteva, entre d'altres, segons indica al seu web.

Com a projectes empresarials de responsables de comunicació especialitzats en activitats culturals de menor trajectòria o en procés de maduració, s'analitza: **Agencia Moderna, I Pop You, Purple Blue** i l'agència **DIVE**.

- **Agencia Moderna** (www.agencia-moderna.com) va ser creada per tres professionals multidisciplinars: Marta Martínez, Laura Camps i Esther Vilalta. Ofereixen serveis sobre xarxes socials, contingut web, relacions públiques, relacions amb els mitjans i tendències.

Entre els treballs que han realitzat fins ara, es troba la campanya a xarxes socials pel llançament del darrer disc de Anyzed o col·laboracions per l'audiovisual de la Biennal Catalunya-Uruguai. També han realitzat treballs en el sector de la moda o la gestió de continguts pel web de Little Barcelona, un saló professional de tendències infantils.

- **I Pop You** (www.ipopyou.es) és una agència de comunicació creativa i 2.0, dedicada tant a la comunicació *online* com *offline*.

Pel perfil dels seus clients industrials, el client final a les seves campanyes sol ser un públic jove i adolescent, per això la comunicació que plantegen està molt basada a la xarxa (blogs, xarxes socials, etc.).

I Pop You ha aprofitat la tendència actual de servir-se de gent influent a les xarxes socials (*influencers*) per promocionar les seves campanyes o crear estats d'opinió favorables sobre un artista. També treballen en la gestió d'esdeveniments patrocinats o venent productes a través de missatges a les xarxes socials patrocinats per marques.

Entre la cartera de clients hi ha festivals com el DCode Fest, els Vicious Music Awards o ídols musicals per adolescents com el grup Clover o el solista Mario Jefferson. Recentment també han portat la comunicació, inclosa la gestió de les entrevistes, de la gira a Espanya del grup francès Yelle.

- **Purple Blue** (www.purple-blue.es) és una agència de comunicació i representació de creació recent. Amb una cartera d'artistes àmplia pel poc període d'activitat que porta, gestionen tres cantants solistes (pop-rock), un grup de versions, tres actors i el projecte de tres emprenedors.

Ofereixen serveis de representació, gestió de xarxes socials, comunicació amb premsa, relacions públiques i assessorament per a emprenedors.

Per la seva creació recent, de les empreses de la competència analitzades és la que menys presència té a Internet i les xarxes socials. No obstant, ha aconseguit un impacte notable dels artistes que representa, que recentment han presentat els seus nous treballs en mitjans de caire generalista.

- **DIVE** (www.diveuniverse.me) és una agència centrada en la cultura digital que treballa per a institucions i marques, més que per a artistes.

Entre els seus serveis, ofereixen l'organització d'activitats per a *influencers* que generin conversa sobre una marca o esdeveniment, la gestió de xarxes socials i també l'execució de projectes propis com el festival de fotografia digital amb el que va començar l'empresa o Piknic Electronic, el festival que organitzen i del que gestionaven la comunicació.

Entre els seus clients destaca l'Ajuntament de Barcelona, per qui produeixen material audiovisual pels canals de Barcelona Cultura o també material audiovisual o infografies pel recent estrenat Museu del Disseny. A més del festival Piknic Electronic, també han gestionat la comunicació de festivals com l'ElectroSnow a Andorra o La Nit dels Museus a Barcelona, on de nou tenien per client l'Institut de Cultura, depenent de l'Ajuntament de Barcelona.

Analitzats aquests exemples de competència al projecte professional plantejat en aquest pla d'empresa, per a responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals, es poden arribar a diverses conclusions:

- Destacar que l'atenció per a la comunicació a través d'Internet és l'aspecte principal en gairebé tots els projectes de nova creació, fins i tot més que en els projectes professionals ja consolidats.
- Tot i que els projectes analitzats ofereixen alguns serveis molt similars, tots busquen aspectes diferenciadors: centrar-se en un sector cultural, centrar-se en treballar per clients institucionals, apostar per la inversió en patrocinis d'empreses privades o treballar amb *influencers* com a creadors d'estats d'opinió i tendències, entre d'altres aspectes.
- En molts d'aquests projectes de nova creació, l'activitat resulta només una part de l'activitat professional de les persones que hi participen. És a dir, mentre aquests nous projectes estan en un estat embrionari, aquells que l'impulsen ho compaginen treballant, alhora, en altres projectes.

A partir de les conclusions, queda reforçada la idea d'especialitzar aquest projecte professional en la difusió de projectes i productes culturals a través d'Internet, amb les xarxes socials i nous mitjans de comunicació (blogs, portals web...) com a principals plataformes per posicionar-se en el mercat i fer arribar els missatges al públic potencial sense comptar, necessàriament, amb la complicitat de grans mitjans de comunicació, als que igualment es pot tenir en compte si l'objectiu del producte o projecte cultural en qüestió és arribar al gran públic.

D'altra banda, es reforça la idea d'especialitzar aquest projecte professional en tres sectors culturals (arts escèniques, cinema i música) i tres nínxols de mercat, descrits com a clients industrials en punts anteriors, buscant l'especialització.

3.1.3. Proveïdors i intermediaris.

Com s'ha vist a l'analitzar bona part de la competència, molts dels projectes de responsables de comunicació especialitzats en activitats culturals són un professional autònom amb una xarxa de **proveïdors** (o col·laboradors) als que s'acudeix segons les necessitats del client industrial en concret.

El perfil dels proveïdors als que caldrà acudir serà divers, sempre en funció de les necessitats del client industrial i el servei a oferir, però els més habituals seran:

- **Dissenyadors web:** Tot i tenir coneixements bàsics de disseny web - suficients per treballar amb blogs, gestors de continguts o xarxes socials - es necessiten dissenyadors web, com Space Bits o Swweet, si és necessari, per exemple, fer aplicacions webs que requereixen coneixements de programació, etc.

- Space Bits (<http://www.spacebits.com>)

- Swwwweet (<http://swwwweet.com>)

- **Disseny gràfic i impressió:** alguns clients que requeriran el disseny i impressió de material gràfic (logos, imatges corporatives, cartells promocionals, etc.) amb tècniques gràfiques complexes. En aquests casos, es compta amb dissenyadores gràfiques com Marta Camps o el col·lectiu Anilina.

Per imprimir el material gràfic, es compta amb la copisteria Copy Moon o, en el cas d'impressions i distribucions a més gran escala, amb Fàbrica de Flyers.

- Marta Camps (<http://limerances.com>)
- Anilina (<http://anilina-art.com>)
- Copy Moon (<http://copymoon.com>)
- Fàbrica de Flyers (<http://www.fabricadeflyers.com>).

- **Fotògrafs:** si algun dels serveis requereix un fotògraf o fotògrafa professional per a realitzar fotografies promocionals o cobrir un esdeveniment, es contacta amb Isabel Val o Ibai Acevedo, per a fotografies promocionals, o amb Alba Nàjera en el cas, especialment, de fotografies de música en directe.

- Isabel Val (<http://www.isabelval.com>)
- Ibai Acevedo (<http://ibaiacevedo.com>)
- Alba Nàjera (<http://ljuskansliga.blogspot.com.es>)

- **Audiovisuals:** per a la confecció de material audiovisual, ja sigui promocional o per cobrir esdeveniments, es compta amb realitzadors com Josep Gutiérrez, l'estudi Thefanpack o el web Indiegentes. Per enregistrar so, tant a l'estudi com en directe, es compta amb l'equip de Jump Studio.

- Josep Gutiérrez (<http://josepgutierrez.com>)
- Thefanpack Creative Studio (<http://www.thefanpack.com>)
- Indiegentes.es (<http://www.indiegentes.es>)
- Jump Studio & more (<http://www.jump.cat>)

Els proveïdors poden també oferir serveis de forma integral: dissenyadors gràfics que també dissenyin webs, fotògrafs que realitzin el material audiovisual, etc.

D'altra banda, cal tenir en compte tots els **intermediaris** que intervindran en els serveis a oferir per fer arribar el missatge dels clients industrials als clients finals, el seu públic. En aquesta categoria, distingim entre plataformes tecnològiques que seran necessàries per fer arribar el missatge directament i mitjans de comunicació que serviran de plataforma per difondre'l al públic objectiu o client final.

Entre les plataformes tecnològiques, tenim:

- **Xarxes socials** (*Facebook, Twitter, Instagram, Google+, etc.*): plataformes per la comunicació, promoció i difusió d'artistes o d'iniciatives culturals sense la intervenció dels mitjans de comunicació. És una comunicació directa i personal però, d'altra banda, difícilment arriba a l'impacte mediàtic dels mitjans de comunicació habituals. En tot cas, són plataformes de fàcil accés i, fins ara, totalment gratuïtes - les dues principals xarxes socials (Facebook i Twitter) estan prioritzant recentment formes de pagament per destacar les publicacions i així, d'altra banda, monetitzar la plataforma⁴¹ - en les que es basarà bona part de les campanyes de comunicació que es plantegin en aquest projecte professional.

- **Serveis de mailing**: a vegades són preses com 'Spam' (missatges molestos), però les llistes de correu (o 'newsletter') segueixen sent una bona forma de mantenir els seguidors informats sobre un producte, artista, etc. - 105,654 visites úniques de 190.833 enviaments a *Mailchimp*, segons els seus resultats anuals⁴². Hi ha varies opcions, però aquest projecte opta per *Mailchimp* (<http://mailchimp.com>), tenint en compte que, si augmenta el nombre de subscriptors a aquestes llistes de correu - més de 2.000 subscriptors/es - aquestes passarien a ser de pagament. Es podrien crear llistes de correu generals i d'altres per cada client, si s'escau.

- **Plataformes d'allotjament de continguts**: en aquesta categoria entren els gestors de continguts com Wordpress, per allotjar blogs o webs creats pel projecte empresarial o algun dels clients, i també altres plataformes que serveixen per allotjar vídeo (YouTube, Vimeo...) o àudio (Soundcloud, Ivoox...), sent una forma de publicitat directe que també cal aprofitar per arribar als clients finals.

D'altra banda, com a intermediaris, també hi ha tots els mitjans de comunicació a través dels que es pot fer difusió del missatge dels clients.

El tipus de mitjans de comunicació als que orientar cada activitat cultural varia segons les característiques d'aquesta activitat.

En tant que bona part de les activitats culturals amb que es treballa en aquest projecte són de caràcter independent o alternatiu i destinades a un públic minoritari, els mitjans de comunicació són igualment alternatius o minoritaris, sovint mitjans locals. En tot cas, també es procura arribar als grans mitjans de comunicació tenint en compte una baixa probabilitat d'èxit.

Aquelles activitats destinades a un públic jove es centren, a més d'Internet, en la ràdio i TV (entrevistes, aparició en agendes, sorteig d'entrades...) mentre que activitats dirigides a un públic adult o familiar s'orienten a la premsa escrita (entrevistes, agenda, ressenyes, cròniques a posteriori, etc.).

En línies generals, prenent els mitjans de comunicació com a intermediaris es pot distingir entre dues categories: mitjans generalistes i mitjans especialitzats.

- **Mitjans generalistes:** serien els mitjans o persones individuals que treballen en diferents mitjans amb un gran abast (premsa escrita, televisió, radio, webs, blogs...) a qui s'orientaran tots aquells missatges dirigits al públic generalista.

- **Mitjans especialitzats:** entren en aquesta categoria aquells mitjans especialitzats en un sector cultural, sovint dirigits a un públic específic. En aquesta categoria destaquen principalment els webs i blogs, ja que és a Internet on més sovint s'atenen nínxols de mercat que han quedat desatesos pels mitjans generalistes.

Cal tenir en compte que la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació vindrà donada per una base de dades en continua actualització on hi haurà filtres sota més criteris, per tal de seleccionar els mitjans de comunicació més adients per cada servei, segons el sector cultural, àmbit geogràfic d'actuació, etc.

3.1.4. Altres components del mercat.

Com ja s'ha apuntat al definir la competència, a més del contacte directe amb el client final a través de les xarxes socials o a través dels mitjans de comunicació, en el mercat de la comunicació actual apareixen noves formes igualment efectives de fer arribar una iniciativa cultural al seu públic objectiu i aquest nou projecte empresarial es pot aprofitar d'aquests nous fenòmens.

El concepte d'*influencers*⁴³ prové del màrqueting i de l'àmbit dels blogs i les xarxes socials. Es refereix a persones amb un elevat nombre de seguidors/es i no necessàriament vinculades al món de la comunicació que poden crear un estat d'opinió favorable cap a una marca o producte, publicant, per exemple, missatges favorables sobre aquesta marca a producte a les xarxes socials o blogs.

L'*influencer marketing* s'utilitza, fins ara, principalment amb marques però també esta guanyant presència en el sector cultural on, per exemple, es convida a gent influent a grans esdeveniments – com festivals de música – per crear una conversa favorable cap aquests esdeveniments a la xarxa.

També hi ha un nou fenomen en el sector cultural en el que les marques, a més de seguir anunciant-se a mitjans de comunicació, es converteixen en plataformes de difusió de continguts (*branded content*), promocionant artistes i esdeveniments culturals, més enllà dels habituals patrocinis.

La relació amb marques, per tant, s'ha de considerar a l'hora de definir estratègies de comunicació pels clients industrials amb qui es treballa.

Alguns exemples recents d'aquest tipus de fenomen i estratègia són:

- La col·laboració de la marca Microsoft amb la cantant Anni B. Sweet i la realitzadora Inés de León per presentar un videoclip interactiu en 360 graus rodat amb una nova tecnologia de la companyia⁴⁴.
- El viatge organitzat per Ron Barceló al que s'aconsegueix assistir per un concurs a Facebook, però al que també hi assisteixen *influencers* com la realitzadora Lyona o la cantant Zahara⁴⁵.
- El cas de *Un Lugar Llamado Mundo*⁴⁶ és el d'un espai multiplataforma dedicat a la música presentat en diferents suports: web, TV i radio. El patrocina la marca de cervesa San Miguel, el produeix Toni Garrido i el presenta el músic Javier Limón. L'espai va guanyar un Premi Ondas l'any passat (2014) com a millor programa musical en la categoria de radio.

3.1.5. Anàlisi DAFO

	Factors positius (per a assolir els objectius)	Factors negatius (per a assolir els objectius)
Origen intern (dins de l'empresa)	<p>Fortaleses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coneixement de l'estructura de mitjans en que treballa per tal d'escollir quin tipus de mitjans és el més adient per cada tipus de missatge a presentar. ▪ Experiència professional prèvia en algunes de les etapes que intervenen en el procés de producció d'una activitat cultural. ▪ Coneixement en primera persona de les característiques del públic objectiu. ▪ Especialització en grups independents i nous talents. 	<p>Debilitats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta d'experiència professional per arribar al nivell de part de la competència. ▪ Manca d'una extensa base de dades de contactes als mitjans de comunicació. ▪ Absència de fórmules estipulades per monetitzar (treure benefici econòmic) d'alguns dels serveis de comunicació a oferir.
Origen extern (fora de l'empresa)	<p>Oportunitats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Noves activitats culturals <i>amateur</i> o semi-professionals, de baix pressupost i amb la manca d'estratègies de comunicació per arribar al seu públic objectiu. ▪ Interès creixent d'artistes internacionals per donar-se a conèixer a Barcelona. ▪ Interès creixent d'artistes de Barcelona per donar-se a conèixer a l'estranger. 	<p>Amenaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competència d'altres professionals de perfil semblant. ▪ Competència de persones que gestionen la comunicació d'activitats culturals d'una forma no-professional. ▪ L'existència d'activitats culturals on no es genera un benefici econòmic suficient.

3.1.5.1. Debilitats

La principal debilitat a l'hora de plantejar el projecte professional de responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals és que, tot i tenir una mínima experiència en el sector, em manca més experiència en aquestes tasques per poder arribar al nivell d'altres professionals que duen a terme una activitat professional semblant i porten més temps oferint serveis similars als que plantejo.

Per exemple, la manca d'experiència es fa evident a l'hora de plantejar campanyes de comunicació en premsa, ràdio, TV's i webs. Com a exemple, Vibra Comunicació⁴⁷, una empresa ja consolidada, afirma com a garantia d'èxit d'un dels seus serveis que disposen "d'una base de dades molt extensa i rigorosa" i també "una sòlida relació professional (de l'equip de Vibra) amb els mitjans líders", quelcom amb el que un projecte professional de nova creació com el meu no pot competir, d'entrada.

Serà necessari, per tant, ser molt clar a l'hora de plantejar, tant internament com de cara als clients, quins seran els objectius a assolir en una campanya de difusió als mitjans de comunicació, no limitar-se però ser realista sobre el que es podria aconseguir segons els contactes i les característiques d'allò a comunicar.

Caldrà plantejar objectius poc ambiciosos inicialment, tenint en compte que a mesura que guanyi experiència i s'ampliï la base de dades de contactes als mitjans, els objectius (en aquest cas, les aparicions als mitjans), podran anar ampliant-se d'una forma gradual. Serà necessari, a més adaptar sempre els diferents objectius segons les necessitats i a l'àmbit d'actuació de cada client.

3.1.5.2. Amenaces

Una de les principals amenaces a afrontar en aquest projecte professional és la competència, tant la d'altres professionals de la comunicació d'un perfil similar com la de persones que es dediquen a aquestes tasques de forma no professional: en el món de la cultura i la promoció d'artistes és habitual que hi hagi qui s'hi dedica per afició o com ajuda desinteressada a un artista. D'altra banda, les xarxes socials han arribat a tenir un ús tan generalitzat que sovint no es distingeix entre fer-ne un ús únicament personal i l'ús que se'n pot fer a un nivell més professional.

Cal donar valor al projecte professional i destacar la professionalitat dels serveis a oferir: en el cas de xarxes socials cal destacar que no és el mateix l'ús que se'n pugui donar a nivell únicament personal i l'ús professional, en el que caldria marcar uns objectius mesurables: augmentar el nombre de seguidors, aconseguir el major impacte d'un missatge, etc.

Per altres serveis a oferir - com la gestió global de la comunicació, campanyes puntuals, consultoria, etc. - cal oferir un estàndards professionals que facin destacar aquests serveis sobre la resta d'oferta disponible.

L'altra amenaça a afrontar és com monetitzar els serveis a oferir, com guanyar-ne diners: cal trobar fórmules concretes per calcular les hores de feina dedicades a la gestió de la comunicació dels diferents clients o el valor econòmic de l'impacte d'una campanya de comunicació als mitjans i estandarditzar una política de preus en la que basar-se en cada projecte.

Cal tenir en compte que en sectors com el de la cultura és habitual que, per manca de finançament, no hi hagi compensació econòmica inicial en alguns projectes. Cal prendre la determinació de no acceptar cap projecte sense retribució per tal de donar valor econòmic a la feina realitzada i que, per tant, aquesta activitat professional pugui ser econòmicament viable.

3.1.5.3. Fortaleses

Com a consumidor habitual de mitjans de comunicació, compto amb la fortalesa d'un coneixement ampli de l'estructura de mitjans en la que treballa, entre els que caldria destacar mitjans que operen únicament a Internet: blogs, perfils influents a les xarxes socials, etc. Aplicant aquests coneixements als serveis que vull oferir com a responsable de comunicació en activitats culturals puc plantejar quins mitjans s'adeqüen millor a cada client i quina és la millor forma d'abordar-los: hi haurà els que només en puguin fer una menció o ressenya de la informació enviada i en d'altres es podria comptar, per exemple, amb una entrevista més extensa.

A més, en la meua experiència professional prèvia he treballat en diferents fases del procés de producció d'una activitat cultural – des d'organitzar-ne o ser l'encarregat de promocionar-les als mitjans i Internet fins a, d'altra banda, ser qui les comunica des d'un mitjà de comunicació – així que conec les diferents fases del procés i quines són les seves rutines de treball, etc.

Finalment, ser un consumidor habitual de cultura em converteix, d'alguna manera, en part del meu propi públic objectiu i això pot fer molt més fàcil identificar les necessitats i interessos del públic al que anirien dirigides les campanyes de comunicació que gestioni: quins mitjans són més seguits, tendències del sector, etc.

3.1.5.4. Oportunitats

Tot i que la crisi econòmica actual ha afectat molt el sector cultural, es segueix creant cultura: en música, les noves tecnologies permeten crear-ne amb pocs mitjans i segueixen sorgint grups que no s'hi poden dedicar

totalment però que actuen a petites sales, comercialitzen la música per Internet, etc. També en teatre segueixen creant-se grups *amateur*, d'aficionats o semi-professionals. Tots ells solen tenir una manca en comú: aquestes noves iniciatives culturals no tenen darrera un professional de la comunicació que les doni a conèixer, solen autogestionar eines com les xarxes socials per donar-se a conèixer. En aquest sentit podria oferir els meus serveis com a responsable de comunicació per aquest tipus de projectes. Aquests grups semi-professionals o *amateurs* no es poden permetre els pressupostos de comunicació i difusió de gran companyies i, alhora, per mi resultarien un bon àmbit en el que guanyar experiència.

A l'hora de trobar un altre nínxol de mercat, alguna cosa que em pugui diferenciar d'altres responsables de comunicació especialitzats en activitats culturals, he detectat que hi ha un interès creixent entre artistes internacionals per donar-se a conèixer a Barcelona. Per tant, a més dels serveis de comunicació que es puguin oferir a artistes, organitzacions o esdeveniments fets des de Barcelona i per a Barcelona, el fet que la ciutat cada cop resulti més atractiva des de l'estranger dóna lloc a un nínxol que podria cobrir per diferenciar el meu projecte d'altres. L'estudi d'*ESADE Brand Institute* sobre la 'marca Barcelona'⁴⁸ indica que l'oferta cultural de la ciutat és el seu tercer atractiu (9%), per darrera del fet d'haver estat ciutat olímpica (14%) i el futbol (26%). Previsiblement, quan un artista internacional o el seu representant posa el punt de mira en Barcelona, desconixerà l'estructura dels mitjans de la ciutat que en podrien donar difusió i aquí podria entrar a treballar-hi.

Es tractaria bàsicament d'especialitzar-me en la gestió de la comunicació d'artistes i produccions estrangeres entre mitjans de la ciutat. Aquesta aniria des de la traducció i confecció de tot el material promocional fins a la difusió en mitjans i xarxes socials, seguiment de l'impacte produït (*clipping*), etc.

Així mateix, es poden trobar casos d'artistes de Barcelona que davant la crisi econòmica valoren la possibilitat de donar a conèixer les seves produccions culturals a l'estranger. En aquests casos també puc oferir els meus serveis per adaptar el seu material promocional al mercat internacional i ajudar a donar-lo a conèixer. En aquest sentit, fins i tot es podria valorar la possibilitat de teixir una xarxa de col·laboració amb professionals de cultura a nivell internacional per duu a terme col·laboracions: promocionar activitats culturals de Barcelona a altres països i als artistes d'aquests països entre els mitjans i el públic de Barcelona.

En tots tres casos estaríem parlant, en general, de produccions minoritàries i artistes independents, ja que els grans artistes internacionals arriben a la ciutat de la mà de grans agències de representació que sovint disposen de departaments de comunicació propis.

En el meu cas, els clients que sol·licitin els meus serveis poden ser l'artista o artistes que em contacten directament o també els seus representats.

3.2. Serveis

Els serveis a oferir en el projecte professional de responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals es dividirien en les següents quatre categories:

- ***Gestió global de la comunicació:*** Anàlisi, preparació i execució d'un pla de comunicació integral que faci arribar un producte o producció cultural al públic objectiu a través de notes de premsa, relació amb els mitjans, gestió de xarxes socials, blogs, web, llistes de correu, etc. Monitorització i assessorament continuat per arribar als objectius marcats inicialment al pla de comunicació.

- ***Campanyes de comunicació:*** Planificació i execució de campanyes úniques per informar sobre el llançament d'un producte (disc, llibre, pel·lícula...) o l'estrena d'una producció (exposició, obra de teatre, gira...), tant als mitjans de comunicació com a través d'Internet (xarxes socials, blogs, llistes de correu). A l'acabar la campanya, es fa *clipping* de les mencions rebudes i també s'ofereix el servei de gestió d'entrevistes als mitjans per promocionar el producte o producció, etc.

- ***Consultoria:*** Serveis consultius per millorar una estratègia de comunicació ja iniciada per un producte o producció cultural, posicionament a xarxes socials, etc.

- ***Serveis de producció:*** gestió o col·laboració en l'organització d'esdeveniments culturals, rodatges o sessions fotogràfiques, així com suport a agències de *management* per trobar sales o solucionar altres qüestions que puguin sorgir.

3.3. Política de preus

No hi ha convenis ni preus estipulats per a empreses en aquest àmbit de la indústria cultural i, a més, com s'ofereix un servei i no un producte acabat, és difícil establir-ne un preu. S'ha optat per calcular una retribució mínima tenint en compte les tarifes de la competència i les hores treballades.

Així doncs, aquesta seria la política de preus dels serveis descrits al punt anterior:

- ***Gestió global de la comunicació:*** 1.000- 1.500€ (mensuals)

Considerant un sou mínim d'uns 10€/hora i tenint en compte que la gestió global de la comunicació suposa una dedicació contínua, aquest servei s'ofereix sota tarifes mensuals i amb el càlcul aproximat d'una dedicació màxima d'unes 30 hores setmanals. D'altra banda, cal tenir en compte que el preu pot variar en funció del cas concret del producte o producció a comunicar, la repercussió que tindrà, etc.

- *Campanyes de comunicació:* 500€ - 800€ (per campanya)

La tarifa es determina segons el càlcul d'un sou mínim de 10€/hora i valorant les diferents fases que comporta l'execució d'una campanya de comunicació: redacció de la informació a comunicar, selecció dels contactes, enviament dels missatges, monitorització de les mencions rebudes als mitjans o xarxes socials i, finalment, *clipping*. En cas que es sol·liciti també es gestionarien altres serveis com organitzar entrevistes als mitjans, així augmentaria el preu del servei. Si el preu resulta elevat, s'oferiria l'opció de contractar la gestió global de la comunicació, quelcom que suposaria, per fer el projecte professional, la seguretat d'uns ingressos mensuals.

- *Consultoria:* 100€ - 400€

L'assessorament té un valor elevat en projectes de responsables de comunicació com aquest, basant sempre la tarifa final en les característiques de les consultes rebudes i el temps que suposi trobar-hi una resposta satisfactòria. El preu elevat pot fer més atractiva pel client l'opció d'optar per un dels altres serveis.

- *Serveis de producció:* (a convenir)

Per a serveis de producció puntuals que poguessin sorgir, es convindria una tarifa segons el càlcul d'hores treballades, les característiques de la producció, etc.

Establerta la política de preus, cal aclarir que, tal i com fa la competència analitzada, les tarifes no seran públiques al web ni enlloc i que el pressupost de cada servei s'indicarà, en privat, segons les necessitats i característiques del client.

Alhora, es podrien considerar descomptes en la política de preus, que podrien anar del 10 al 40% segons el client, tenint en compte factors com la popularitat del client, la repercussió que podria tenir pel creixement del projecte professional, etc.

3.4. Estratègia de posicionament del projecte professional.

Més enllà de les campanyes de comunicació que es plantegin segons les necessitats dels clients, l'estratègia de posicionament del projecte professional en si es basarà, principalment, en Internet. A través d'un web, blog i perfils a xarxes socials es donaran a conèixer els serveis que s'ofereixen, es compartiran treballs anteriors com a mostra o es contactarà amb clients potencials.

A més, en el món *offline*, també es dissenyaran i imprimiran targetes de visita amb les dades de contacte i es buscaran esdeveniments professionals – com Sonar +D i Primavera Pro, les fires professionals entorn els dos majors festivals de música de la ciutat de Barcelona – on contactar amb possibles clients industrials potencials.

Plantejats els serveis i la política de preus, l'ideal pel desenvolupament econòmic d'aquest projecte professional seria trobar, en els primer mes d'activitat, un client (mínim) interessat en el servei de gestió global de la seva comunicació, per poder combinar-ho amb d'altres campanyes de comunicació o serveis de consultoria.

És probable, però, que els primers mesos d'activitat s'alternin diferents campanyes de comunicació o serveis d'assessorament i no sigui fins que el projecte adquireixi una cartera de clients considerable que sorgeixi l'oportunitat d'un client industrial per qui gestionar de forma global la comunicació. Serà aleshores quan l'activitat d'aquest projecte professional esdevingui, finalment, econòmicament viable.

3.5. Pla de comunicació

El pla de comunicació, com la resta del pla d'empresa, és de tipus personalista i té per objectiu final posicionar-me com a responsable de comunicació per a activitats culturals. L'estratègia de comunicació es serveix de la meua identitat personal i una reputació digital ja establerta a les principals xarxes socials, per a iniciar l'activitat des d'una base ja fonamentada.

3.5.1. Definició general del pla de comunicació

El pla de comunicació d'aquest projecte empresarial es basa en Internet i les xarxes socials, també en la comunicació per correu electrònic a través d'una *newsletter* (llista de correu) mensual, que s'enviarà a banda de les que es pugui crear per alguns dels clients. Al ser un projecte que, entre d'altres, busca l'atenció d'artistes internacionals interessats en la ciutat, la informació general del web s'oferirà en tres idiomes (català, castellà i anglès) i s'oferiran categories al blog segons aquests tres idiomes. Pel que fa a les xarxes socials, igualment es combinaran tots tres idiomes segons les necessitats i objectius de cada missatge.

Els aspectes a potenciar en els missatges clau dels de comunicació:

- **Anys d'experiència:** com a punt de partida, es destaca l'experiència prèvia en el sector de la comunicació i la cultura.

Per mostrar exemples dels serveis que s'ofereixen, s'aprofita l'experiència professional prèvia, mostrant els resultats de treballar durant dos anys com a responsable de comunicació del Busker's Festival Barcelona, organitzant i comunicant dues gires amb els gal·lesos Heal The Last Stand o, recentment, treballant en la gira i promoció del grup belga Byron Bay.

- **Passió per la cultura:** el projecte professional té un objectiu empresarial però està basat en un punt de vista personal i, per tant, dóna peu a que es plantegi l'objectiu del projecte des d'un punt de vista més personal i passional, que apel·li al client. Sintetitzat: donar a conèixer nous talents i els seus projectes.
- **Innovació:** com a un dels punts forts del projecte professional es potencia l'atenció contínua a noves formes de comunicació, promoció i difusió dels productes i projectes culturals, per oferir-los als clients i així diferenciar-los d'aquelles estratègies de comunicació més habituals i repetides.

3.5.2. Missatges clau

Segons les indicacions generals del pla de comunicació, exposades al punt anterior, els missatges clau a continuació s'utilitzaran per donar a conèixer tant el projecte professional com els serveis que s'ofereixen.

Diferents parts d'aquest text s'aprofitaran i adaptaran a les diferents plataformes: descripció al web, perfils a xarxes socials, etc.

*Sóc **Oriol Salvador**, responsable de comunicació especialitzat en activitats culturals.*

Ofereixo serveis de gestió de la comunicació per a artistes o organitzacions culturals per fer arribar els seus projectes, produccions i productes al públic.

*L'estratègia de comunicació s'estableix cas per cas, segons les necessitats dels clients. S'ofereixen serveis que van de la **gestió global de la comunicació** a l'execució de **campanyes de comunicació** o **serveis de consultoria i producció**.*

- **Gestió global de la comunicació:** *anàlisi, preparació i execució d'un pla de comunicació ajustat a les característiques del client, producció o producte a comunicar, per arribar al públic objectiu a través de tots els mitjans disponibles: mitjans de comunicació, Internet, xarxes socials... Monitorització i assessorament continuat per assolir els objectius marcats.*
- **Campanya de comunicació:** *planificació i execució d'una campanya de comunicació única per fer arribar un producte o producció al públic desitjat a través dels mitjans de comunicació i Internet.*
- **Consultoria:** *serveis d'assessorament per a millorar la comunicació d'un producte o producció cultural: el seu posicionament a xarxes socials, etc.*
- **Serveis de producció:** *assessorament en la gestió d'esdeveniments culturals, rodages o sessions fotogràfiques, així com suport a agències de management per trobar sales o solucionar altres qüestions de producció.*

A més dels canals habituals, com els mitjans de comunicació, cada cop guanyen més importància altres canals de comunicació per a projectes culturals: blogs, webs, xarxes socials, el suport de marques o d'usuaris influents... Ben atent a totes aquestes noves tendències, també es tenen en compte en els plans de comunicació a executar.

Els serveis inclouen, si escau, la traducció del material promocional a l'anglès, castellà o català i la difusió d'artistes internacionals entre els mitjans de Barcelona o el suport a artistes locals amb campanyes de comunicació a l'estranger.

Anteriorment, he treballat amb el festival de música Busker's Festival Barcelona (2009-2010) i amb grups com Heal the Last Stand o Byron Bay, entre d'altres.

He treballat en la redacció de continguts i gestió de xarxes socials per diversos mitjans i empreses (scannerFM, Turismo de Bèlgica: Flandes y Bruselas...) i tota aquesta experiència s'ajusta a un objectiu comú: donar a conèixer gent amb talent.

Les estratègies de comunicació que es plantegen s'estudien cas per cas, explica'm el teu projecte a oriolsalvador@gmail.com i ens posem a treballar.

3.5.3. Imatge corporativa.

La imatge corporativa d'aquest projecte professional es basa en un simple logotip amb el meu nom, cognom i el subtítol *Communication & PR*.

El subtítol explica el tipus de serveis que s'ofereixen en el projecte empresarial. L'anglès apel·la a clients internacionals i utilitzar noms de càrrecs en anglès és una tendència a l'alça al món empresarial, tot i les reticències⁴⁹. A més, 'PR' té el sentit de *Public Relations* (relacions públiques) i *Press Relations* (relació amb la premsa).

S'utilitza la font *Cambria* en negreta pel nom i la font *Times* pel subtítol. Una combinació que es segueix en tot el material gràfic del projecte professional i al disseny del web, el blog, la *newsletter*, les xarxes socials, targetes de visita, etc.

Es combinarà blanc i negre, per a llegir-ho més fàcilment.

Oriol Salvador

COMMUNICATION & PR

3.5.4. Canals de comunicació.

Com s'ha especificat anteriorment, els principals canals de comunicació per difondre els serveis d'aquest projecte professional són les plataformes d'Internet: llistes de correu, perfils a xarxes socials i un web en format blog.

3.5.4.1. Mailing / Newsletter

Els contactes de mitjans de comunicació, agendes culturals i/o professionals del sector queden classificats en un Excel sota diferents filtres segons el mitjà, localitat, sector cultural i d'altres paràmetres... i s'utilitzaran per una o altra llista de correu segons les característiques de cada missatge. La base de dades de contactes s'actualitza contínuament, tant amb nous contactes de

mitjans amb qui es treballi com amb el contacte de públic general que s'inscrigui a les llistes de correu en un formulari que apareixerà al web.

Per a l'enviament massiu de missatges a aquestes llistes de correu s'utilitza la tecnologia de la companyia americana *Mailchimp* (<http://mailchimp.com>) que permet l'enviament gratuït de 12.000 missatges a 2.000 subscriptors/es. Més enllà, hi ha opcions de pagament que també es podrien valorar.

A més de l'enviament massiu de missatges - a mitjans i/o seguidors - per alguns dels clients, com a projecte professional en si s'envia una *newsletter* mensual on s'informa dels resultats de l'activitat del projecte, es recorden els serveis que s'ofereixen i es presenta algun valor afegit per als subscriptors, com recomanacions culturals, agenda d'activitats destacades del mes, llistes de música a Spotify, cites cèlebres, etc. En aquesta llista de correu per al projecte professional s'aprofita la imatge corporativa proposada i s'inclouen els enllaços al web, perfils a les xarxes socials, etc.

3.5.4.2. Xarxes socials

A l'hora de decidir com utilitzar les xarxes socials com a canals de comunicació, s'han valorat dues opcions: aprofitar els perfils personals ja creats o crear-ne de nous per fer-ne un ús exclusivament professional.

Després de valorar la qüestió i analitzar tant el que fan altres professionals com la pròpia activitat a xarxes socials, s'ha optat pel següent:

- **Facebook:** és on es fa un ús més personal del perfil i, per tant, s'opta per afegir el segon cognom al perfil meu perfil personal (Oriol Salvador Vilella) i crear la pàgina professional *Oriol Salvador / COMMUNICATION & PR*. Totes dues s'utilitzen per donar a conèixer nous continguts del web, compartir aparicions a mitjans i altres resultats dels clients amb qui es treballa, etc. Serveix per comunicar-se amb clients establerts, nous, potencials i el públic.

- **Twitter:** en aquest cas s'opta per mantenir el perfil ja creat (@oriolsalvador), amb més de 1,450 seguidors. S'utilitza Twitter per compartir continguts del web, aparicions a mitjans i els resultats dels clients amb qui es treballa. Al treballar en la comunicació d'un esdeveniment, es cobreix des d'aquest perfil sota l'etiqueta de l'esdeveniment, per fomentar-ne la conversa. D'altra banda, també es compartiran (*retweet*) els continguts publicats a perfils dels clients, per donar-lis més visibilitat.

- **Instagram:** en aquest perfil es comparteixen imatges per a donar a conèixer els clients amb qui es treballa i/o cobrir esdeveniments on es treballa. A més de les etiquetes identificatòries dels clients i d'etiquetar els seus perfils, s'utilitzen de generals per aconseguir un major impacte de les publicacions.

- **Google Plus:** aquesta xarxa social no és molt popular però es manté activa (perfil personal) per compartir continguts, ja que això n'augmenta la seva indexació en el buscador de Google.

- **LinkedIn:** és una de les plataformes principals, després de les xarxes socials majoritàries (Facebook i Twitter) per a la captació de nous clients. En el perfil s'exposen els serveis que s'ofereixen i, a més, es manté actualitzat regularment compartint el resultat de treballs realitzats per als clients, etc.

- **Tumblr:** s'utilitza per compartir elements multimèdia (imatge, so, vídeo...) dels clients amb qui es treballa. Aquesta plataforma és especialment indicada per a productes i produccions dirigides a públic jove, el seu *target* principal.

- **Pinterest:** igualment s'utilitza aquest perfil per compartir novetats dels clients amb que es treballi en forma d'imatges i vídeos.

A més de **YouTube** per publicar vídeo, també s'utilitza **Flickr** per compartir imatges en alta resolució i **Soundcloud** per compartir arxius de so. D'altra banda, s'aprofiten plataformes com **Spotify** o **Deezer** per crear llistes de música amb les produccions de clients amb qui es treballi o d'altres en unes llistes mensuals que s'inclouen com valor afegit al web o la *newsletter*.

3.5.4.3. Pàgina web

El lloc web del projecte professional es crea sota el format d'un blog. Molt més dinàmic que una pàgina web estàtica, permet l'actualització contínua de continguts i que aquests es comparteixin a xarxes socials.

Amb el domini per al web www.oriolsalvador.com es crearia igualment la seva corresponent adreça de correu electrònic (info@oriolsalvador.com).

S'opta per el gestor de blogs **Wordpress** i per un disseny bàsic en blanc i negre, que s'adeqüi a la imatge corporativa, com és *Blaskan*⁵⁰ o *Clean Home*⁵¹.

La part principal del web és un blog en contínua actualització amb articles en català, castellà i/o anglès, segons el contingut i a qui vagin dirigits aquests articles. Els articles són les mateixes notes de premsa que s'enviïn a mitjans, breus articles multimèdia sobre l'actualitat dels artistes amb qui es treballi o del propi projecte i articles informatius d'interès per al sector.

El menú de la barra superior inclou enllaços a pàgines amb tota la informació estàtica: descripció de l'empresa, serveis que s'ofereixen, treballs realitzats, formulari de contacte.... Als submenús desplegable, hi ha l'opció d'accedir a diferents pàgines estàtiques amb la informació en català, castellà i anglès.

Pel que fa a la barra lateral, es divideix en diferents seccions:

- Botons per accedir als perfils a xarxes socials.
- Formulari per inscriure's a la llista de correu.
- Categories per les entrades del blog en català, castellà i anglès.
- Categories per les entrades del blog segons els clients a que es refereixen.
- Altres categories habituals a un blog: per dates, núvol d'etiquetes, divisió de categories segons el sector cultural, articles més vistos, etc.
- Altres elements interactius com un reproductor d'una llista d'Spotify, una presentació de les imatges d'Instagram, publicacions recents a Twitter, etc.



S'aposta per un blog simple i no un web en servidor propi perquè el blog permet, amb coneixements de disseny web bàsics, gestionar un espai a Internet sense necessitat de contractar un dissenyador web extern, etc. A mesura de que el projecte creixi es pot valorar l'opció de crear un nou web (blog) en un servidor propi.

Esquema de l'aspecte del web

Menú nivell 2 i *Menú nivell 3* corresponen a l'opció de crear menús desplegable que s'aprofitaran per a oferir els continguts de les pàgines estàtiques en diferents idiomes (català, castellà i anglès)

4. PLA D'OPERACIONS

4.1. Definició general del pla d'operacions

Havent definit el projecte professional als punts anteriors, en el pla d'operacions s'estableix tot els aspectes tècnics necessaris per al funcionament del projecte: localització, dimensió, recursos necessaris, etc.

4.2. Localització i dimensió del projecte professional

Amb una dimensió de tipus personal com la d'aquest projecte professional i el fet que amb un ordinadors portàtil, *smarphone*, etc. ja es pot treballar des de qualsevol punt amb una connexió (cable, Wi-Fi o 3G) a Internet,⁵² no es contempla adquirir, per compra o lloguer, una oficina fixe on localitzar l'activitat professional, ja que aquesta es pot desenvolupar, inicialment, des del propi domicili.

Un cop l'activitat generi beneficis, si que es planteja, en tot cas, llogar un espai de treball en un centre de *coworking*, per l'estalvi que suposa respecte l'opció de llogar una oficina, pel fet de treballar amb altres professionals⁵³, que podrien arribar a ser col·laboradors i proveïdors en certs aspectes del meu projecte, i pel benestar que suposa tenir un espai de treball diferent al domicili on es viu.

A Barcelona, on es localitzarà el projecte professional inicialment, es valoren les opcions de dos espais de *coworking*: **Makers of Barcelona (MOB)** o **Nidok**.

Makers of Barcelona (www.mob-barcelona.com) es troba al Carrer Bailèn, 11 i ofereix espais de treball, sales de reunions i també activitats per als professionals que hi treballen, que anomenen *makers*. Entre les opcions que ofereixen, s'optaria per començar amb la de mitja jornada (*1/2 Movil*) que per una quota de 80€ mensuals (+ IVA) ofereix l'ús d'un espai de treball en mitja jornada, una hora d'ús de la sala de reunions i accés als esdeveniments que organitzen. Quan el projecte maduri s'optaria per la jornada completa (*Full Movil*) per 120€ mensuals (+ IVA).

Nidok (www.nidok.com) es troba al Carrer d'En Grassot, 97. És un espai de *coworking* on treballen fotògrafs, representats de models i desenvolupadors web. A més hi ha un estudi de fotografia i s'hi organitzen exposicions d'art. L'espai de treball costa 120€/mes en mitja jornada i 170€/mes jornada completa, a més s'inclou l'ús il·limitat de la sala de reunions i d'altres beneficis com la connexió a Internet per fibra òptica, cafeteria o assegurança, entre d'altres.

També s'ha de tenir en compte que, segons el volum de treball del projecte, es pot donar el cas que enlloc d'un espai de *coworking* s'opti per treballar des de l'oficina del client industrial pel qui es treballa de forma puntual o regular.

En tot cas, la dimensió d'aquest projecte professional és reduïda: un professional autònom amb una xarxa de col·laboradors i mòbil, fixada a Barcelona però amb expectatives d'atraure possibles clients industrials d'altres ciutats i països.

4.3. Descripció tècnica dels serveis

En aquest punt s'especifiquen els aspectes tècnics dels serveis que s'ofereixen en aquest projecte professional: el desglossament de les tasques i les hores de treball.

- ***Gestió global de la comunicació***: La gestió global de l'estratègia de comunicació d'un artista o activitat cultural comporta les següents tasques:

- ✓ Desenvolupament i execució d'un pla de comunicació global i específic per a l'artista o activitat cultural: posicionament a xarxes socials, relació amb els mitjans, estratègies de comunicació *offline* (si escau) etc.
- ✓ Execució de campanyes de comunicació puntuals i específiques per a fets noticiables com el llançament d'un nou producte, una gira, etc.
- ✓ Redacció i enviament de kits o notes de premsa a mitjans de comunicació i/o *mailings* massius al públic en general per tal d'informar d'allò noticable o rellevant sobre l'artista o activitat cultural.
- ✓ Gestió i execució de rodes de premsa, comunicats i convocatòries de mitjans de comunicació per a una activitat o esdeveniment cultural.
- ✓ Tramitació d'acreditacions per a periodistes, fotògrafs i equips audiovisuals en festivals o d'altres esdeveniments de gran capacitat.
- ✓ Gestió de la relació amb els mitjans de comunicació de l'artista o activitat cultural, facilitar material promocional organitzar l'agenda d'entrevistes...
- ✓ Creació i/o gestió continuada dels canals de comunicació *online* de l'artista o activitat cultural: web, blog, perfils a xarxes socials, etc.
- ✓ Monitorització de la presència de l'artista o activitat cultural tant als mitjans de comunicació convencionals com a Internet i les xarxes socials.
- ✓ Clipping puntual i/o anual de les aparicions de l'artista o activitat cultural als mitjans de comunicació i perfils rellevants a xarxes socials.

La gestió global de la comunicació requereix reunions periòdiques amb l'artista o responsable de l'activitat cultural per tal de conèixer bé el que cal comunicar i estar al cas de la seva l'activitat, analitzant els problemes que sorgeixin i al mateix temps definint noves propostes a executar en el futur.

Així doncs, el plans de comunicació que es defineixi no és, en cap cas, un pla tancat i a partir de la monitorització continuada dels resultats obtinguts es redefiniran objectius i milloraran aquelles estratègies de comunicació que no hagin funcionat.

A més, donada la fàcil mobilitat d'aquest projecte professional, la gestió global de la comunicació d'un artista o activitat cultural també pot suposar traslladar-me fins

al centre de l'activitat cultural en qüestió o marxar de gira amb l'artista per tal de gestionar una gira promocional a mitjans de comunicació o actualitzar els canals de comunicació, com xarxes socials, durant la gira, segons convingui.

S'ha calculat que la gestió global de la comunicació, que es contracta mensualment, ocupa una jornada completa, d'aproximadament unes 30 hores setmanals.

- ***Campanyes de comunicació:*** Entre les tasques incloses en la gestió global de la comunicació, aquelles que s'inclourien en la planificació i execució de campanyes úniques per informar sobre un fet noticable com el llançament d'un producte o l'estrena d'una producció, als mitjans de comunicació i xarxes socials serien:

- ✓ Redacció i enviament de kits o notes de premsa a mitjans de comunicació per informar d'allò noticable o rellevant sobre l'artista o activitat cultural.
- ✓ Monitorització de l'impacte de la campanya de comunicació als mitjans de comunicació convencionals i també a Internet o les xarxes socials.
- ✓ Clipping de les aparicions als mitjans de comunicació i perfils rellevants a xarxes socials de la informació distribuïda en la campanya de comunicació.

Si escau i es sol·licita, la campanya de comunicació també podria incloure:

- ✓ Gestió i execució de rodes de premsa, comunicats i convocatòries de mitjans de comunicació per a una activitat o esdeveniment cultural.
- ✓ Tramitació d'acreditacions per a periodistes, fotògrafs i equips audiovisuals en festivals o d'altres esdeveniments de gran capacitat.
- ✓ Organitzar una agenda d'entrevistes a diferents mitjans.
- ✓ Difusió de la campanya per canals de comunicació *online*, tant els propis com els de l'artista o activitat cultural: web, blog, perfils a xarxes socials, etc.

El temps que ocupa dedicar-me a una campanya de comunicació dependrà de les tasques que es contractin a cada campanya, però aproximadament suposarà una mitja jornada de, com a màxim, unes 15 hores setmanals.

- ***Consultoria:*** Les tasques consultives del projecte professional es concretarien en:

- ✓ Anàlisi d'una marca i el seu posicionament tant als mitjans de comunicació com a Internet i les xarxes socials, proposant accions per a millorar-la.
- ✓ Assessorament a un artista, responsable d'activitat cultural o els seus representants sobre com millorar la seva presència a les xarxes socials.

- ✓ Redacció d'un informe sobre la situació d'un determinat sector cultural en un territori o altre per tal d'ajudar a qui el sol·liciti en els seus objectius.
- ✓ Assessorament en la recerca de sales, proveïdors o *partners* per a un artista, responsable d'activitat cultural o el representant que ho sol·liciti.

El temps de dedicació a un servei de consultoria és difícil de calcular. N'hi ha que es podran resoldre en poques hores i en d'altres caldrà treballar-hi diversos dies. En tot cas, es calcula, com a màxim, una jornada d'unes 15 hores setmanals.

- **Serveis de producció:** les tasques de producció que es podrien sol·licitar dins el projecte professional poder arribar a ser molt diverses. Inclourien:

- ✓ Gestió de la gira d'un artista o grup, tant de l'equip tècnic com l'artístic, organitzant-ne la logística, allotjament, contacte amb les sales, etc.
- ✓ Producció del rodatge d'un videoclip, un vídeo promocional o una sessió fotogràfica, coordinant l'equip tècnic i artístic que hi treballa, demanant els permisos necessaris, gestionant aspectes de logística, etc.

Les hores de treball que suposen aquests serveis de producció dependran de les característiques del cas i també del fet de si es treballa com a productor únic o dins d'un equip de producció, de forma que les tasques es distribueixen.

Els serveis de producció poden suposar mitja jornada en petits rodatges o jornada completa, d'un o més dies, en rodatges més llargs o gires.

4.4. Recursos necessaris

Com a empresari individual que treballa en l'entorn digital, els recursos necessaris per aquest projecte professional són escassos.

Més enllà d'elements bàsics per un treball d'oficina (bloc de notes, bolígrafs, etc.) les eines de treball per a aquesta activitat professional seran un ordinador portàtil i un telèfon mòbil amb connexió a Internet. També seran necessària la inversió en d'altres bens d'equip com un disc dur extern on emmagatzemar i arxivar tots els arxius resultants de l'activitat professional.

- <i>Quadern Livescribe de Moleskine #1</i>	29,95€
- <i>Bolígrafs de gel (2 unitats)</i>	1€
- <i>MacBook Pro (13" 2,5 GHz)</i>	1.129 €
- <i>iPhone 6 (16 GB)</i>	699 €
- <i>Disc dur extern de Seagate (500 GB)</i>	59,95 €

D'altra banda, utilitzaré programari lliure⁵⁴ i també productes de Google⁵⁵ com el gestor de correu electrònic Gmail o Google Drive, per crear i compartir documents.

Sens dubte, les dues principals eines de comunicació que s'utilitzaran en aquesta activitat professional seran una detallada base de dades de contactes, en forma d'una fulla de càlcul amb diferents categories i filtres, i un gestor de *newsletters* i *mailings* massius (*Mailchimp*). En tots dos casos cal tenir en compte diferents aspectes que es detallaran a continuació en els dos següents punts.

4.4.1. Base de dades de contactes

La base de dades de contactes, tant de mitjans de comunicació com de seguidors i altres contactes, no necessàriament vinculats a mitjans, es farà a través d'un full de càlcul creat amb Apache OpenOffice (programari lliure) o amb Google Drive.

En el cas de Google Drive, la tecnologia del núvol⁵⁶ permetria accedir i consultar aquesta base de dades de contactes des de qualsevol punt amb connexió a Internet.

La principal fulla de càlcul correspondria al gruix de la base de dades de contactes, filtrada sota les següents categories per a una major efectivitat:

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| - Nom | - Categoria |
| - Cognoms | (Premsa, ràdio, TV o web) |
| - Telèfon | - Sector cultural |
| - e-mail | (Música, cinema, arts |
| - Web / Blog | escèniques o d'altres) |
| - Xarxes socials | - Data de registre |
| - Càrrec | - Última data d'actualització |
| - Mitja de comunicació | - Observacions |

Una segona fulla de càlcul arxivaria solament els correus electrònics subscrits a la *newsletter* mensual del projecte professional. En aquests casos només cal guardar una adreça, sense cap altre filtre, ja que els missatges s'envien massivament.

Si dins de la gestió global de la comunicació d'artistes o d'altres activitats culturals es gestiona una *newsletter*, les adreces de correu electrònic es guardarien en una tercera fulla de càlcul, de nou sense filtres, si no es que l'artista o activitat cultural sol·licita algun tipus de filtratge de les adreces inscrites.

Com a qüestió legal, s'està cobert legalment: les dades de contacte genèriques dels mitjans solen estar disponibles al seu web i, per tant, és informació pública. En el cas de dades individuals i privades, s'introduirien a la base de dades després de que les facilitin voluntàriament, verbalment o per escrit.

D'inici, abans d'introduir la informació no-pública de persones que es trobaven en d'altres bases de dades, se les notificarà d'això i de l'ús que es farà de la informació, deixant sempre oberta l'opció de poder donar-se de baixa si així es sol·licita.

4.4.2. Gestor de newsletters i mailings

Les principals comunicacions d'aquest projecte professional es faran a través de correu electrònic. L'enviament massiu d'informació per als mitjans de comunicació (notes o kits de premsa, convocatòries, etc.) i de *newsletters* per a seguidors del projecte propi o d'algun dels clients, en el cas d'incloure l'opció de *newsletter*, inicialment es farà a través de *Mailchimp* (<http://mailchimp.com>).

En general, hi haurà tres tipus de comunicacions per correus massius:

- Comunicacions orientades a mitjans de comunicació i els seus professionals

Les comunicacions orientades a mitjans de comunicació i els seus professionals passarien en primer lloc un filtratge a la base de dades de contactes (punt anterior) per decidir a quins mitjans es fa la comunicació en concret.

Un cop decidides les adreces destinatàries es confeccionarà el missatge en qüestió, enriquit amb codi HTML per incloure enllaços, textos destacats, imatges, vídeos, etc.

Per adjuntar-hi arxius en alta resolució (com imatges, vídeos o àudios) que els mitjans puguin necessitar o també còpies les informacions en PDF per imprimir, s'hi afegiran links a webs d'emmagatzemat en núvol com Dropbox o Google Drive, des d'on els receptors podran descarregar-les en bona qualitat, sense comprimir.

Aquest primer missatge massiu s'enviarà idèntic a totes les adreces seleccionades, després s'enviaran missatges personalitzats, ja des del gestor de correu electrònic, a aquells contactes per qui es tingui particular interès en fer arribar la informació, adjuntant, aquí si, els arxius en el mateix correu.

- Newsletters mensuals sobre el projecte professional:

Mensualment s'enviarà un correu electrònic a tots aquelles contactes subscrits a la *newsletter* del projecte professional.

La *newsletter* va dirigida a un públic genèric, afegint-hi imatges o vídeos per fer-los més atractius, amb textos breus i concrets en que s'informarà dels serveis que s'ofereixen en el projecte professional, les novetats, nous clients i projectes, etc.

Per tal d'oferir un valor afegit, inclouria recomanacions culturals, una agenda o una llista d' Spotify amb cançons recomanades, a més d'enllaços al web, xarxes socials...

- Newsletters acordades amb el client industrial en el pla de comunicació.

Com s'ha indicat anteriorment en la descripció tècnica dels serveis d'aquest projecte professional, entre les tasques de la gestió global de la comunicació s'hi podria afegir la gestió d'una *newsletter* per a per tal d'informar d'allò noticable o rellevant sobre l'artista o activitat cultural.

El contingut d'aquesta *newsletter* seria similar al de les comunicacions que es facin a mitjans de comunicació, però s'adaptaria el missatge al públic, en un format molt més breu i concret i emfatitzant el contingut audiovisual, més atractiu, sense oblidar els enllaços a la web i xarxes socials de l'artista o activitat cultural.

4.5. Cronograma pel posicionament del projecte professional

En el supòsit d'iniciar el projecte professional el proper mes de Setembre del 2015, es plantejaria el següent cronograma per a posicionar-lo, tenint en compte que els primers mesos es dedicaran a la preparació i promoció del projecte, principalment, i que l'activitat no s'iniciaria totalment, previsiblement, fins a la primavera o estiu.

Una previsió del cronograma en un any, de Setembre del 2015 a l'Agost del 2016, es presenta en els següents diagrames de Gantt, sota les categories genèriques de **preparació**, **promoció** i **execució**.

La preparació del projecte professional inclou les tasques de creació del web (blog) i els perfils a les xarxes socials, així com de la base de contactes, un compte per a l'enviament de *newsletters* i les targetes de visita amb les dades de contacte del projecte, per a reunions i trobades professionals. També contempla el lloguer d'un espai de *coworking* un cop el projecte tingui beneficis per costejar-lo.

Preparació del projecte	Set. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dec. 2015	Gen. 2016	Feb. 2016	Mar. 2016	Abr. 2016	Mai. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016
- Disseny del web (blog) i redacció dels continguts: pàgines estàtiques, primeres publicacions, etc.												
- Disseny dels perfils a xarxes socials: unificar criteris sobre la imatge de perfil, descripció del perfil, etc.												
- Base de dades de contactes (I): creació de la fulla de càlcul, introducció de les dades de contactes de mitjans o d'altres, definició de les categories, etc.												
- Base de dades de contactes (II): notificar de la introducció a la base de dades de contactes a tots aquells de qui la informació no és pública.												
- Configuració del servei de mailing: creació d'un compte a Mailchimp i preparació de plantilles de <i>mailing</i> massiu per enviar la <i>newsletter</i> del projecte.												
- Targeta de visita: disseny i impressió de targetes de visita del projecte per a distribuir-la entre possibles clients en reunions, esdeveniments de <i>networking</i> , etc.												
- Coworking: Lloguer d'espai de <i>coworking</i> a Barcelona un poc l'activitat professional doni els primers beneficis.												

En relació directe amb el cronograma de preparació del projecte, el de promoció contempla la gestió (un cop creats) del blog i perfils a xarxes socials, l'enviament mensual de (mínim) una *newsletter* sobre el projecte professional, l'assistència a

esdeveniments del sector per a fer networking i, d'altra banda, destaca dues dates assenyalades per tal de fer campanyes promocionals especials que puguin atraure nous clients: d'una banda, les dates nadalenques i, de l'altra, l'estiu, en que previsiblement augmenta l'oferta cultural (gires, festivals, etc.)

Promoció del projecte	Set. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dec. 2015	Gen. 2016	Feb. 2016	Mar. 2016	Abr. 2016	Mai. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016
- Gestió del blog i xarxes socials: dinamització del blog i els perfils a xarxes socials creats, per donar a conèixer el projecte professional i els serveis a oferir.												
- Nadal: Aprofitar les dates nadalenques per una campanya de promoció especial, intencionadament viral, per tal de donar a conèixer el projecte i serveis.												
- Estiu: una nova campanya promocional, ja que, previsiblement, durant l'estiu augmenta l'oferta cultural en general (gires, festivals, etc.).												
- Newsletter: enviament d'una <i>newsletter</i> mensual, a finals de cada mes, pe donar a conèixer el projecte.												
Networking: assistència presencial a fires, festivals i d'altres esdeveniments del sector de la cultura, per trobar proveïdors, nous clients industrials, etc.												

Finalment, cal tenir en compte que el cronograma de l'execució del projecte es presenta sota supòsits genèrics ja que no seria possible determinar, prèviament, els serveis que es duran a terme primer, en quins sectors, amb quins clients industrials es treballarà, les seves necessitats... El que s'indica és el moment en que s'iniciarà la cerca activa de clients (un cop siguin llestes les xarxes socials), quan es començaran a rebre propostes (un cop s'enllesteixi el blog) i la previsió de quan es començaran a executar els quatre tipus de serveis que conformen el projecte.

Execució del projecte	Set. 2015	Oct. 2015	Nov. 2015	Dec. 2015	Gen. 2016	Feb. 2016	Mar. 2016	Abr. 2016	Mai. 2016	Jun. 2016	Jul. 2016	Ago. 2016
Cerca activa de clients industrials: un cop llest el projecte professional, s'iniciaria la cerca d'activitats culturals en música, cinema i arts escèniques a qui oferir algun dels serveis de comunicació.												
Recepció de propostes de clients industrials: també es rebran propostes d'artistes i activitats culturals que no s'hagin buscat activament però que es mostrin interessats en algun dels serveis de comunicació.												
Gestió global de la comunicació: primers clients industrials que, previsiblement, sol·licitin aquest servei.												
Campanyes de comunicació: primers clients industrials que, previsiblement, sol·licitin aquest servei.												
Serveis de consultoria: primers clients industrials que, previsiblement, sol·licitin aquest servei.												
Serveis de producció: primers clients industrials que, previsiblement, sol·licitin aquest servei.												

5. PLA ECONÒMIC I FINANCER

Aquest pla econòmic i financer es fa basant-se, únicament, en el primer any d'activitat d'aquest projecte professional. Tanmateix, als Annexos (pàgina 52) es pot trobar el pla econòmic i financer realitzat per a obtenir el certificat de viabilitat de Barcelona Activa (pàgina 51) on s'ha tingut en compte fins al tercer any d'exercici d'aquest projecte professional. Per tal d'entendre les dades aportades, cal tenir en compte que aquest pla econòmic i financer s'ha realitzat en el supòsit que l'activitat professional d'aquest projecte professional s'iniciaria al Setembre de 2015, tal i com també s'ha indicat al cronograma i que per tant seria aquest mes el que indicaria l'inici d'un nou exercici, en el cas del pla econòmic i financer annexat.

5.1. Pressupost de capital

En aquest punt es detalla tant la forma de finançament del projecte professional com les inversions (en actiu fix) necessàries, així com el saldo inicial de tresoreria.

5.1.1. Previsions de finançament inicial

Havent calculat els costos inicials per arrencar el projecte professional així com d'altres despeses en actiu fix necessàries per a arrancar l'activitat professional, s'ha previst una inversió inicial de **3.000€** en capital social que serà aportada per mi mateix, com a titular únic d'aquesta activitat professional.

La inversió es realitza amb estalvis propis, sense comptar amb crèdits o préstecs d'entitats bancàries, ni tampoc d'altres persones físiques, per tal de mantenir la responsabilitat unipersonal sobre aquesta activitat professional.

5.1.2. Inversions en actiu fix.

Com s'ha indicat al pla d'operacions, les úniques inversions en actiu fix que requereix aquest projecte professional són inversions equips processadors d'informació, concretament un portàtil, un telèfon amb connexió a Internet i un disc dur extern on emmagatzemar la informació que generi l'activitat professional. Aquestes inversions es concreten, de nou, a continuació:

<i>MacBook Pro</i> (13" 2,5 GHz)	1.129 €
<i>iPhone 6</i> (16 GB)	699 €
<i>Disc dur extern de Seagate</i> (500 GB)	59,95 €
TOTAL	1.887,95 €

No es contempla el lloguer, per exemple, d'un local o immoble. En tot cas, a partir del mes de juny i un cop engegada l'activitat professional, ja s'ha indicat que es considera l'opció de llogar un espai de treball a un centre de *coworking*, a mitja jornada en els primers mesos i a jornada completa més endavant.

En tot cas, el cost del lloguer, així com el cost de la línia de telèfon, la connexió a Internet, el servei de gestoria, compra de material d'oficina i viatges, es consideren dintre de la categoria de costos no imputables al servei que s'ofereix.

5.2. Pla de tresoreria

Per tal de comprendre el pla de tresoreria, a continuació, cal tenir en compte també la previsió que s'ha fet dels ingressos que generaran els serveis d'aquest projecte professional, que es detallen tot seguit:

- ***Gestió global de la comunicació:*** s'ha calculat un marge comercial del 80%. Alhora, com indica en el cronograma, el servei es començarà a donar a partir del mes de maig i també es valora una reducció dels ingressos al mes d'agost (20%), preveient que l'activitat professional en general serà menor.

- ***Campanyes de comunicació:*** aquest servei tindrà un marge comercial del 77%. Als primers mesos d'activitat es preveu rebre una petita part dels ingressos que al rendiment màxim es podrien arribar a generar. Es passaria d'un 20% d'ingressos entre setembre i gener, a un 50% de febrer a abril i amb el projecte ja establert, s'arribaria a un 100% dels ingressos a partir del mes de maig, tenint en compte de nou una petita reducció (20%) a partir del mes d'agost.

- ***Consultoria:*** Els serveis de consultoria, al no necessitar col·laboradors externs, suposen un marge comercial del 100%. No obstant, de nou, la previsió d'ingressos seria gradual: un 10% de setembre a novembre, 20% de desembre a febrer i un 50% entre març i abril, arribant al 100% al mes de maig, sempre tenint en compte una reducció d'ingressos (20%) al mes d'agost, període de menys activitat.

- ***Serveis de producció:*** Els serveis de producció, en canvi, són els que més sovint suposaran treballar amb col·laboradors (realitzadors, fotògrafs, etc.) i, per tant, el marge comercial serà del 60%. La previsió d'ingressos, també gradual, és similar: 10% de setembre a desembre, 20% de gener a març, un 50% d'abril a maig i el 100% els mesos de juny i juliol, acabant amb una reducció d'ingressos (20%) al mes d'agost, amb menys activitat professional.

D'altra banda, cal tenir en compte que s'ha valorat dedicar un 10% dels ingressos mensuals a despeses de publicitat del projecte (domini web, targetes de visita...) i també s'ha considerat un "sou" de 700€ mensuals que, tot i que com autònom no es pot tenir un sou, assegura la previsió d'uns beneficis mínims per poder viure d'aquest projecte professional. També cal tenir en compte que, com autònom, tributaré per IRPF, que es calcularà per estimació directa, i que el règim d'IVA a les factures també es calcularà sota el criteri de règim general.

Amb aquesta informació, el pla de tresoreria queda tal i com s'indica a continuació.

	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	TOTAL
COBRAMENTS													
Ingressos	635,00	635,00	635,00	710,00	750,00	1.530,00	1.755,00	1.875,00	4.800,00	5.000,00	5.000,00	850,00	24.175,00
IVA COBRAT	133,35	133,35	133,35	149,10	157,50	321,30	368,55	393,75	1.008,00	1.050,00	1.050,00	178,50	5.076,75
Finançament	1.888,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.888,00
TOTAL COBRAMENTS	2.656,35	768,35	768,35	859,10	907,50	1.851,30	2.123,55	2.268,75	5.808,00	6.050,00	6.050,00	1.028,50	31.139,75

PAGAMENTS													
Treballs externs	135,60	135,60	135,60	135,60	151,60	331,00	331,00	379,00	928,00	1.008,00	1.008,00	201,60	4.880,60
Serveis externs	243,50	243,50	243,50	251,00	255,00	333,00	355,50	367,50	910,00	1.044,71	794,71	379,71	5.421,62
Lloguer (<i>coworking</i>)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,71	114,71	114,71	344,12
Viatges i desplaçaments	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Inversió publicitària	63,50	63,50	63,50	71,00	75,00	153,00	175,50	187,50	480,00	500,00	500,00	85,00	2.417,50
Subministraments	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Despeses diverses	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	330,00	330,00	80,00	80,00	1.460,00
Despeses personals	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7.560,00
Hisenda Pública	0,00	70,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	863,06	0,00	1.353,06
Retencions IRPF	0,00	70,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	240,49	0,00	730,49
Pagaments a compte IRPF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	622,57	0,00	622,57
Inversions	1.560,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.560,33
Despeses financeres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,59	0,00	0,00	2,80	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40
IVA PAGAT	407,28	79,61	79,61	81,19	85,39	139,44	144,17	156,77	385,98	437,47	384,97	128,48	2.510,35
TOTAL PAGAMENTS	2.976,71	1.158,71	1.088,71	1.097,79	1.332,58	1.433,44	1.460,67	1.746,07	2.853,98	3.120,18	3.680,74	1.339,79	23.289,36

SALDO INICIAL	1.112,00	791,64	401,28	80,92	0,00	0,00	0,00	497,90	640,76	3.594,78	6.524,60	7.422,32	1.112,00
COBRAMENTS - PAGAMENTS	-320,36	-390,36	-320,36	-238,69	-425,08	417,86	662,89	522,68	2.954,02	2.929,82	2.369,26	-311,29	7.850,39
LIQUIDACIÓN IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	379,82	0,00	0,00	1.471,53	0,00	1.851,35
SALDO FINAL	791,64	401,28	80,92	-157,77	-425,08	417,86	662,89	640,76	3.594,78	6.524,60	7.422,32	7.111,04	7.111,04
DISPOSICIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	0,00	0,00	0,00	157,77	425,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	582,85
DEVOLUCIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	417,86	164,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	582,85
CRÈDIT PENDENT DEVOLUCIÓ	0,00	0,00	0,00	157,77	582,85	164,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Pla de tresoreria per al primer any d'exercici.
(Veure a *Annexos* el pla de tresoreria detallat del segon i tercer any d'exercici)

Als mesos de Desembre (-157,77€) i Gener (-425,08€) hi ha un saldo final negatiu (un total de **-582'85€**) però que és un saldo negatiu que ja es recupera als dos mesos següents. A l'acabar el primer exercici, la diferència entre els cobraments (31.139,75 €) i els pagaments (23.289,36€) dóna un saldo positiu del pla de tresoreria (**7.111,04€**), primer indicador de la viabilitat econòmica del projecte.

5.3. Punt d'equilibri

En les següents taules s'indiquen els diferents costos fixos (mensuals) derivats de l'activitat professional així com el punt d'equilibri òptim en el que aquest projecte esdevindria, finalment, econòmicament viable. En la darrera comparant, finalment, la màxima capacitat de producció dels quatre tipus de serveis que s'ofereixen.

COSTOS FIXOS MENSUALS	
LLOGUERS (<i>coworking</i>)	36,30
VIATGES I DESPLAÇAMENTS	50,00
SUBMINISTRAMENTS (telèfon i Internet)	50,00
DESPESES DIVERSES	121,67
Gestoria	60,00
Despeses d'oficina	20,00
Varis	41,67
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	0,00
TRIBUTS	84,43
PERSONAL	700,00
DESPESES FINANCERES	0,28
AMORTITZACIONS	26,01
TOTAL COSTOS FIXOS	984,26

	PREU	INGRESSOS MENSUALS POTENCIALS			INGRESSOS PUNT D'EQUILIBRI	
		UNITATS	IMPORT	%	UNITATS	IMPORT
SERVEIS						
Gestió global	1.250,00	1	1.250,00	25%	0,3	383
Campanyes	650,00	4	2.600,00	52%	1,2	796
Consultoria	250,00	3	750,00	15%	0,9	230
Producció	100,00	4	400,00	8%	1,2	122
TOTAL SERVEIS			5.000,00	100%		1.530,82

MARGE COMERCIAL	64,30%
PUNT D'EQUILIBRI	1.530,82
PUNT DE SUPERVIVÈNCIA	1.493,57
PUNT D'EQUILIBRI/INGRESSOS PREVISTOS	75,99%

Segons aquestes dades, al 31% de la màxima capacitat d'ingressos mensuals dels serveis que s'ofereixen (1.530,82€ de 5.000€), el projecte professional ja trobaria el seu punt d'equilibri i seria, per tant, definitivament viable econòmicament.

Als Annexos d'aquest pla d'empresa s'inclou una versió detallada del pla econòmic: balanç de situació, pla de tresoreria dels tres primers anys (exercicis), ratios, etc.

6. ESTRUCTURA JURÍDICA

Al llarg del punts d'aquest pla d'empresa ja s'ha justificat que la forma jurídica més adient per al projecte professional és la d'un **empresari individual** (o autònom) que treballa com a agent extern per a empreses culturals o directament per als artistes que sol·licitin els serveis de comunicació que s'ofereixen, treballant amb una xarxa de proveïdors o intermediaris (dissenyadors, fotògrafs, realitzadors...) si el servei de comunicació en qüestió ho requereix. Un cop el projecte es consolidi i arribi a una facturació elevada, hi ha l'opció de constituir una societat limitada⁵⁷.

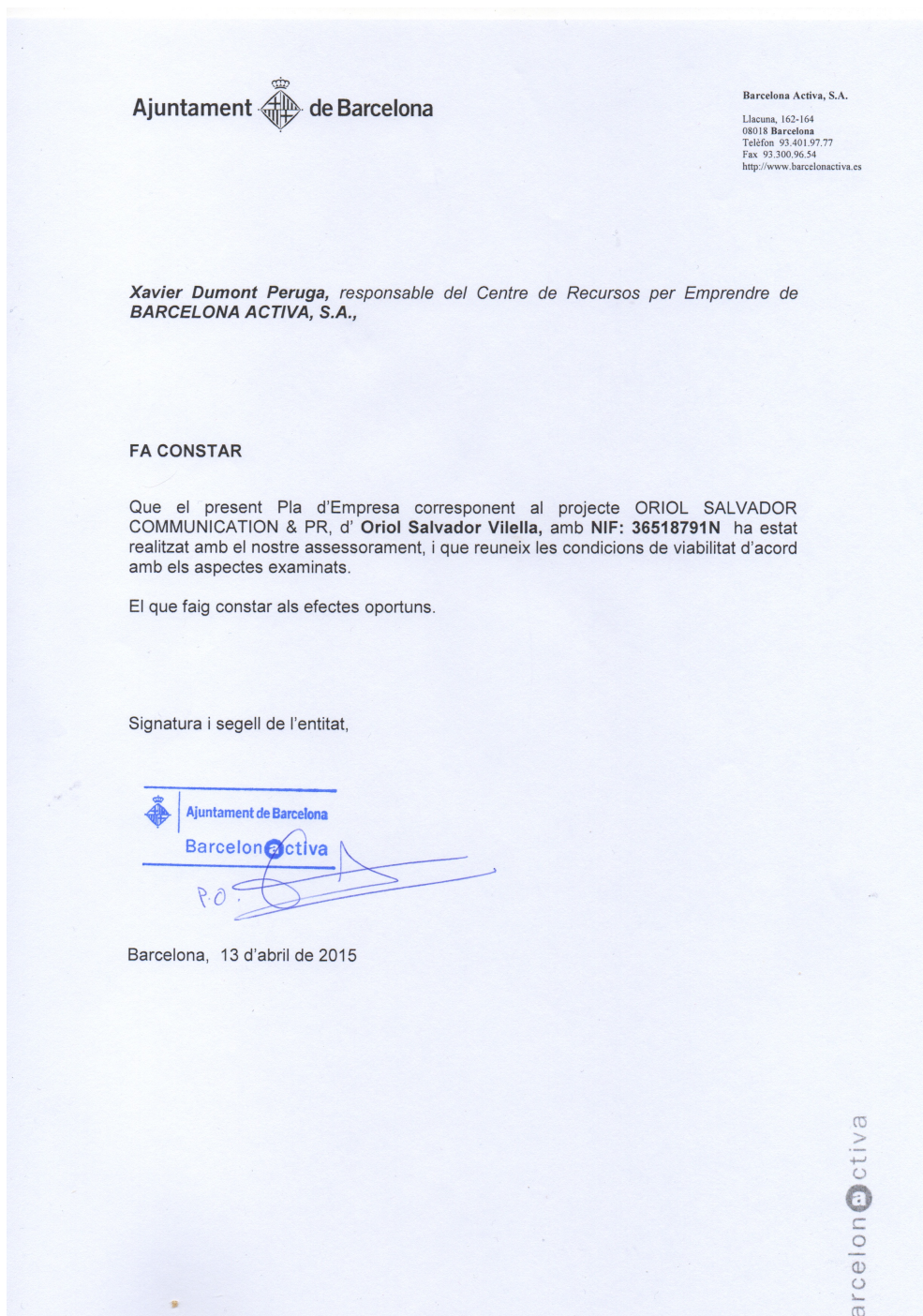
Els tràmits per a donar-se d'alta com autònom, a més, són molt més senzills: en un cas com el que ens ocupa, on no s'hi considera, per exemple, l'obertura d'un local comercial, solament és necessari donar-se d'alta a **Hisenda** i a la **Seguretat Social**.

Per a donar-se d'alta a Hisenda, solament cal presentar la declaració censal (models 036 i 037)⁵⁸ a on es notifiquen totes les dades personals, l'activitat econòmica a desenvolupar, la ubicació dels negocis o els impostos a pagar en cada cas. L'activitat professional que ens ocupa està exempta de l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE), ja que no es facturarà més d'un milió d'euros anuals.

En un termini de 30 dies, després de donar-se d'alta a Hisenda, caldrà donar-se d'alta al Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA) de la Seguretat Social. Cal presentar el model TA0521⁵⁹ a una administració de la Seguretat Social, adjuntant-hi una fotocòpia del DNI i de l'alta a Hisenda. Aquí s'indicarà la base de cotització, que es trobarà entre la mínima (884,40€) i la màxima (3.606,00€), segons els ingressos que reporti l'activitat, amb un tipus de cotització del 29,8%.

Amb aquests dos documents, l'activitat econòmica d'aquest projecte professional ja es podria iniciar. Com a projecte d'un empresari individual, els beneficis del projecte professional tributaran sota l'Impost de Renta sobre les Persones Físiques (IRPF). Per ser una activitat que no entra en cap dels mòduls d'IRPF, es calcularà per estimació directa. Alhora, l'IVA es calcularà segons el règim general.

7. ANNEXOS



Certificat de viabilitat del pla d'empresa pel projecte *ORIOI SALVADOR / COMMUNICATION & PR*, signat per **Xavier Dumont Peruga**, Responsable del Centre de Recursos per Emprendre de Barcelona Activa, l'agència de desenvolupament local de l'Ajuntament de Barcelona, després d'assistir a diversos seminaris i preparar, amb el seu assessorament, el present pla d'empresa.

Detall dels resultats del **pla econòmic i financer** presentat a **Barcelona Activa**¹ per a aconseguir el certificat de viabilitat, on es detalla el finançament per als tres primers anys d'exercici d'aquest projecte professional:

- Pla d'inversions i finançament:

	PRIMER ANY	SEGON ANY	TERCER ANY
INVERSIONS INTANGIBLES	0,00	0,00	0,00
Propietat industrial (patents i marques)	0,00	0,00	0,00
Drets de traspàs	0,00	0,00	0,00
Aplicacions informàtiques	0,00	0,00	0,00
INVERSIONS MATERIALS	1.888,00	0,00	0,00
Terrenys	0,00	0,00	0,00
Construccions	0,00	0,00	0,00
Maquinària	0,00	0,00	0,00
Altres instal·lacions	0,00	0,00	0,00
Mobiliari	0,00	0,00	0,00
Equips processos informació	1.888,00	0,00	0,00
Elements de transport	0,00	0,00	0,00
Altre immobilitzat material	0,00	0,00	0,00
FIANCES I DIPÒSITS A LLARG TERMINI	0,00	0,00	0,00
Fiances a llarg termini	0,00	0,00	0,00
Dipòsits a llarg termini	0,00	0,00	0,00
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	0,00		
EXISTÈNCIES	0,00		
PROVISIÓ DE FONDS	1.112,00	0,00	0,00
TOTAL INVERSIONS	3.000,00	0,00	0,00

	PRIMER ANY	SEGON ANY	TERCER ANY
Recursos propis	3.000,00	0,00	0,00
CAPITAL SOCIAL	3.000,00	0,00	0,00
Aportacions dels socis	0,00	0,00	0,00
Crèdits o préstecs	0,00	0,00	0,00
Capitalització	0,00	0,00	0,00
Subvenció	0,00	0,00	0,00
TOTAL FINANÇAMENT	3.000,00	0,00	0,00

Màxima necessitat de finançament (diners que necessitem per obrir i mantenir-nos)	3.582,85
Mes en què es produeix	GENER
Coberta amb finançament a llarg	3.000,00
Coberta amb finançament a curt (màxima disponibilitat de la pòlissa de crèdit)	582,85

- Resultats anuals:

	PRIMER EXERCICI		SEGON EXERCICI		TERCER EXERCICI	
	IMPORT	%	IMPORT	%	IMPORT	%
INGRESSOS						
Vendes/Prestació de serveis	24.175,00	100,0%	55.850,00	100,0%	55.850,00	100,0%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
TOTAL INGRESSOS	24.175,00	100,0%	55.850,00	100,0%	55.850,00	100,0%
DESPESES						
Compres (Treballs d'altres empreses)	4.880,60	20,2%	11.289,60	20,2%	11.289,60	20,2%
Variació d'existències	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%

MARGE DE CONTRIBUCIÓ	19.294,40	79,8%	44.560,40	79,8%	44.560,40	79,8%
Serveis externs	5.513,10	22,8%	10.705,00	19,2%	10.705,00	19,2%
Despeses de personal	8.400,00	34,7%	12.000,00	21,5%	14.400,00	25,8%
EBITDA	5.381,30	22,3%	21.855,40	39,1%	19.455,40	34,8%
Amortitzacions	312,07	1,3%	312,07	0,6%	312,07	0,6%
Provisions	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	5.069,23	21,0%	21.543,33	38,6%	19.143,33	34,3%
Despeses financeres	3,40	0,0%	3,40	0,0%	0,00	0,0%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	5.065,84	21,0%	21.539,94	38,6%	19.143,33	34,3%
Tributs	1.013,17	4,2%	4.307,99	7,7%	3.828,67	6,9%
RESULTAT	4.052,67	16,8%	17.231,95	30,9%	15.314,67	27,4%

- Resultats per mesos:

Compte	MES						Total	
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	Import	%
PRIMER EXERCICI								
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	635,00	635,00	635,00	710,00	750,00	1.530,00	4.895,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Altres ingressos							0,00	0,00%
Ingressos financers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	635,00	635,00	635,00	710,00	750,00	1.530,00	4.895,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	135,60	135,60	135,60	135,60	151,60	331,00	1.025,00	20,94%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	499,40	499,40	499,40	574,40	598,40	1.199,00	3.870,00	79,06%
Serveis externs	243,50	243,50	243,50	251,00	255,00	333,00	1.569,50	32,06%
Despeses de personal	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	4.200,00	85,80%

EBITDA	-444,10	-444,10	-444,10	-376,60	-356,60	166,00	-1.899,50	-38,80%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	156,03	3,19%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-470,11	-470,11	-470,11	-402,61	-382,61	139,99	-2.055,53	-41,99%
Despeses financeres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,59	0,00	0,59	0,01%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	-470,11	-470,11	-470,11	-402,61	-383,20	139,99	-2.056,12	-42,00%
Tributs	84,43	84,43	84,43	84,43	84,43	84,43	506,58	10,35%
RESULTAT	-554,54	-554,54	-554,54	-487,04	-467,63	55,56	-2.562,71	-52,35%

Compte	MES						Total	
	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	1.755,00	1.875,00	4.800,00	5.000,00	5.000,00	850,00	24.175,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	1.755,00	1.875,00	4.800,00	5.000,00	5.000,00	850,00	24.175,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	331,00	379,00	928,00	1.008,00	1.008,00	201,60	4.880,60	20,19%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	1.424,00	1.496,00	3.872,00	3.992,00	3.992,00	648,40	19.294,40	79,81%
Serveis externs	355,50	367,50	910,00	1.075,20	825,20	410,20	5.513,10	22,80%
Despeses de personal	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00	34,75%
EBITDA	368,50	428,50	2.262,00	2.216,80	2.466,80	-461,80	5.381,30	22,26%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	312,07	1,29%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	342,49	399,69	2.235,99	2.190,79	2.440,79	-487,81	5.066,43	20,96%
Despeses financeres	0,00	2,80	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40	0,01%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	342,49	399,69	2.235,99	2.190,79	2.440,79	-487,81	5.065,84	20,95%
Tributs	84,43	84,43	84,43	84,43	84,43	84,43	1.013,17	4,19%
RESULTAT	258,06	315,26	2.151,56	2.106,36	2.356,36	-572,24	4.052,67	16,76%

SEGON EXERCICI								
Compte	MES						Total	
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	6.048,00	20,16%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	23.952,00	79,84%
Serveis externs	885,00	885,00	885,00	885,00	885,00	885,00	5.310,00	17,70%
Despeses de personal	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.000,00	20,00%
EBITDA	2.107,00	2.107,00	2.107,00	2.107,00	2.107,00	2.107,00	12.642,00	42,14%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	156,03	0,52%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	2.080,99	2.080,99	2.080,99	2.080,99	2.080,99	2.080,99	12.485,97	41,62%
Despeses financeres	0,00	3,40	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40	0,01%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	2.080,99	2.077,60	2.080,99	2.080,99	2.080,99	2.080,99	12.482,57	41,61%
Tributs	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00	2.153,99	7,18%
RESULTAT	1.722,00	1.718,60	1.722,00	1.722,00	1.722,00	1.722,00	10.328,58	42,72%

Compte	MES						Total	
	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	201,60	11.289,60	20,21%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%

MARGE DE CONTRIBUCIÓ	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	648,40	44.560,40	79,79%
Serveis externs	885,00	885,00	1.135,00	1.135,00	885,00	470,00	10.705,00	19,17%
Despeses de personal	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00	21,49%
EBITDA	2.107,00	2.107,00	1.857,00	1.857,00	2.107,00	-821,60	21.855,40	39,13%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	312,07	0,56%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	2.080,99	2.080,99	1.830,99	1.830,99	2.080,99	-847,61	21.543,33	38,57%
Despeses financeres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40	0,01%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	2.080,99	2.080,99	1.830,99	1.830,99	2.080,99	-847,61	21.539,94	38,57%
Tributs	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00	359,00	4.307,99	7,71%
RESULTAT	1.722,00	1.722,00	1.472,00	1.472,00	1.722,00	-1.206,60	17.231,95	30,85%

TERCER EXERCICI

Compte	MES						Total	
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	30.000,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	6.048,00	20,16%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	23.952,00	79,84%
Serveis externs	885,00	885,00	885,00	885,00	885,00	885,00	5.310,00	17,70%
Despeses de personal	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	7.200,00	24,00%
EBITDA	1.907,00	1.907,00	1.907,00	1.907,00	1.907,00	1.907,00	11.442,00	38,14%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	156,03	0,52%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	11.285,97	37,62%
Despeses financeres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	1.880,99	11.285,97	37,62%
Tributs	319,06	319,06	319,06	319,06	319,06	319,06	1.914,33	6,38%
RESULTAT	1.561,94	1.561,94	1.561,94	1.561,94	1.561,94	1.561,94	9.371,63	31,24%

Compte	MES						Total	
	MARC	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	Import	%
INGRESSOS								
Vendes/Prestació de serveis	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00	100,00%
Subvencions a l'explotació	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL INGRESSOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00	100,00%
DESPESES								
Compres/Treballs d'altres empreses	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	201,60	11.289,60	20,21%
Variació d'existències	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
MARGE DE CONTRIBUTIÓ	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	3.992,00	648,40	44.560,40	
Serveis externs	885,00	885,00	1.135,00	1.135,00	885,00	470,00	10.705,00	19,17%
Despeses de personal	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	14.400,00	25,78%
EBITDA	1.907,00	1.907,00	1.657,00	1.657,00	1.907,00	-1.021,60	19.455,40	34,84%
Amortitzacions	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	26,01	312,07	0,56%
Provisions	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.880,99	1.880,99	1.630,99	1.630,99	1.880,99	-1.047,61	19.143,33	34,28%
Despeses financeres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	1.880,99	1.880,99	1.630,99	1.630,99	1.880,99	-1.047,61	19.143,33	34,28%
Tributs	319,06	319,06	319,06	319,06	319,06	319,06	3.828,67	6,86%
RESULTAT	1.561,94	1.561,94	1.311,94	1.311,94	1.561,94	-1.366,66	15.314,67	27,42%

- Pla de tresoreria:

	PRIMER EXERCICI	SEGON EXERCICI	TERCER EXERCICI
COBRAMENTS			
Ingressos	24.175,00	55.850,00	55.850,00
IVA COBRAT	5.076,75	11.728,50	11.728,50
Ingressos financers	0,00	0,00	0,00
Finançament	1.888,00	0,00	0,00
TOTAL COBRAMENTS	31.139,75	67.578,50	67.578,50
PAGAMENTS			
Compres i treballs d'altres	4.880,60	11.289,60	11.289,60
Serveis externs	5.421,62	10.188,40	10.188,40
Lloguers	344,12	1.943,40	1.943,40
Leasing	0,00	0,00	0,00
Reparacions	0,00	0,00	0,00
Serveis de professionals	0,00	0,00	0,00
Comissions	0,00	0,00	0,00
Transport d'existències	600,00	600,00	600,00
Assegurances	0,00	0,00	0,00
Serveis bancaris	0,00	0,00	0,00
Publicitat	2.417,50	5.585,00	5.585,00
Subministraments	600,00	600,00	600,00
Despeses diversos	1.460,00	1.460,00	1.460,00
Despeses de personal	7.560,00	10.800,00	12.960,00
Retribucions (net)	7.560,00	10.800,00	12.960,00
Seguretat Social	0,00	0,00	0,00
Hisenda Pública	1.353,06	6.083,39	5.825,27
Impost d'Activitats Econòmiques	0,00	0,00	0,00
Retencions IRPF	730,49	1.631,48	1.916,60
Pagos a cuenta IRPF	622,57	4.451,91	3.908,67

Inversions	1.560,33	0,00	0,00
Despeses financeres (interessos)	3,40	3,40	0,00
Devolució préstecs i leasing	0,00	0,00	0,00
IVA PAGAT	2.510,35	4.618,87	4.618,87
TOTAL PAGAMENTS	23.289,36	42.983,65	44.882,13

SALDO INICIAL	1.112,00	7.111,04	24.571,13
COBRAMENTS - PAGAMENTS	7.850,39	24.594,85	22.696,37
LIQUIDACIÓ IVA	1.851,35	7.134,75	7.109,63
SALDO FINAL	7.111,04	24.571,13	40.157,87
DISPOSICIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	582,85	0,00	0,00
DEVOLUCIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	582,85	0,00	0,00
CRÈDIT PENDENT DEVOLUCIÓ	0,00	0,00	0,00

- Tresoreria per mesos:

PRIMER EXERCICI	MESOS												TOTAL
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	
COBRAMENTS													
Ingressos	635,00	635,00	635,00	710,00	750,00	1.530,00	1.755,00	1.875,00	4.800,00	5.000,00	5.000,00	850,00	24.175,00
IVA COBRAT	133,35	133,35	133,35	149,10	157,50	321,30	368,55	393,75	1.008,00	1.050,00	1.050,00	178,50	5.076,75
Subvencions	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
Finançament	1.888,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.888,00
(1) TOTAL COBRAMENTS	2.656,35	768,35	768,35	859,10	907,50	1.851,30	2.123,55	2.268,75	5.808,00	6.050,00	6.050,00	1.028,50	31.139,75

PAGAMENTS													
Compres i treballs d'altres	135,60	135,60	135,60	135,60	151,60	331,00	331,00	379,00	928,00	1.008,00	1.008,00	201,60	4.880,60
Serveis externs	243,50	243,50	243,50	251,00	255,00	333,00	355,50	367,50	910,00	1.044,71	794,71	379,71	5.421,62
Lloguers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	114,71	114,71	114,71	344,12
Leasing	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
Reparacions	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
Serveis professionals	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

Comissions	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
Transport d'existències	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Assegurances	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
SERVEIS BANCARIS	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
Publicitat	63,50	63,50	63,50	71,00	75,00	153,00	175,50	187,50	480,00	500,00	500,00	85,00	2.417,50
Subministraments	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Despeses diverses	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	330,00	330,00	80,00	80,00	1.460,00
Despeses de personal	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7.560,00
Retribucions (net)	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7.560,00
Treballadors (personal)	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
Promotors	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	630,00	7.560,00
Seguretat Social	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
Empresa (personal)	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
Treballadors (personal)	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
Promotors	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
Hisenda Pública	0,00	70,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	863,06	0,00	1.353,06
Impost d'Activitats Econòmiques	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
Retencions IRPF	0,00	70,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	210,00	0,00	0,00	240,49	0,00	730,49
Pagos a cuenta IRPF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	622,57	0,00	622,57
Inversions	1.560,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.560,33
Despeses financeres (interessos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,59	0,00	0,00	2,80	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40
Devolució préstec	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
IVA PAGAT	407,28	79,61	79,61	81,19	85,39	139,44	144,17	156,77	385,98	437,47	384,97	128,48	2.510,35
(2) TOTAL PAGAMENTS	2.976,71	1.158,71	1.088,71	1.097,79	1.332,58	1.433,44	1.460,67	1.746,07	2.853,98	3.120,18	3.680,74	1.339,79	23.289,36

SALDO INICIAL	1.112,00	791,64	401,28	80,92	0,00	0,00	0,00	497,90	640,76	3.594,78	6.524,60	7.422,32	1.112,00
COBRAMENTS - PAGAMENTS	-320,36	-390,36	-320,36	-238,69	-425,08	417,86	662,89	522,68	2.954,02	2.929,82	2.369,26	-311,29	7.850,39
LIQUIDACIÓ IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	379,82	0,00	0,00	1.471,53	0,00	1.851,35
SALDO FINAL	791,64	401,28	80,92	-157,77	-425,08	417,86	662,89	640,76	3.594,78	6.524,60	7.422,32	7.111,04	7.111,04
DISPOSICIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	0,00	0,00	0,00	157,77	425,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	582,85
DEVOLUCIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	417,86	164,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	582,85
CRÈDIT PENDENT DEVOLUCIÓ	0,00	0,00	0,00	157,77	582,85	164,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

SEGON EXERCICI	MESOS												TOTAL
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	
COBRAMENTS													
Ingressos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00
IVA COBRAT	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	178,50	11.728,50
Subvencions	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
Finançament	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
(1) TOTAL COBRAMENTS	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	1.028,50	67.578,50

PAGAMENTS													
Compres i treballs d'altres	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	201,60	11.289,60
Serveis externs	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	1.091,95	1.091,95	841,95	426,95	10.188,40
Lloguers	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	1.943,40
Leasing	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
Reparacions	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
Serveis professionals	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
Comissions	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
Transport d'existències	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Assegurances	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
SERVEIS BANCARIS	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
Publicitat	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	85,00	5.585,00
Subministraments	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Despeses diverses	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	330,00	330,00	80,00	80,00	1.460,00
Despeses de personal	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
Retribucions (net)	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
Treballadors (personal)	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
Promotors	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	10.800,00
Seguretat Social	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
Empresa (personal)	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
Treballadors (personal)	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
Promotors	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
Hisenda Pública	0,00	1.150,83	0,00	0,00	1.677,07	0,00	0,00	1.677,75	0,00	0,00	1.577,75	0,00	6.083,39
Impost d'Activitats Econòmiques	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

Retencions IRPF	0,00	344,03	0,00	0,00	429,15	0,00	0,00	429,15	0,00	0,00	429,15	0,00	1.631,48
Pagos a cuenta IRPF	0,00	806,80	0,00	0,00	1.247,92	0,00	0,00	1.248,60	0,00	0,00	1.148,60	0,00	4.451,91
Inversions	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
Despeses financeres (interessos)	0,00	3,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,40
Devolució préstec	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
IVA PAGAT	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	450,03	450,03	397,53	141,04	4.618,87
(2) TOTAL PAGAMENTS	3.147,48	4.301,71	3.147,48	3.147,48	4.824,55	3.147,48	3.147,48	4.825,23	3.449,98	3.449,98	4.725,23	1.669,59	42.983,65

SALDO INICIAL	7.111,04	10.013,56	10.394,33	13.296,85	16.199,37	15.467,41	18.369,93	21.272,45	20.539,82	23.139,84	25.739,86	25.212,22	7.111,04
COBRAMENTS - PAGAMENTS	2.902,52	1.748,29	2.902,52	2.902,52	1.225,45	2.902,52	2.902,52	1.224,77	2.600,02	2.600,02	1.324,77	-641,09	24.594,85
LIQUIDACIÓN IVA	0,00	1.367,52	0,00	0,00	1.957,41	0,00	0,00	1.957,41	0,00	0,00	1.852,41	0,00	7.134,75
SALDO FINAL	10.013,56	10.394,33	13.296,85	16.199,37	15.467,41	18.369,93	21.272,45	20.539,82	23.139,84	25.739,86	25.212,22	24.571,13	24.571,13
DISPOSICIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	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
DEVOLUCIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	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
CRÈDIT PENDENT DEVOLUCIÓ	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

TERCER EXERCICI	MESOS												TOTAL
	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	
COBRAMENTS													
Ingressos	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	850,00	55.850,00
IVA COBRAT	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	178,50	11.728,50
Subvencions	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
Finançament	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
(1) TOTAL COBRAMENTS	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	6.050,00	1.028,50	67.578,50

PAGAMENTS													
Compres i treballs d'altres	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	201,60	11.289,60
Serveis externs	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	841,95	1.091,95	1.091,95	841,95	426,95	10.188,40
Lloguers	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	161,95	1.943,40
Leasing	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
Reparacions	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
Serveis professionals	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

Comissions	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
Transport d'existències	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Assegurances	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
SERVEIS BANCARIS	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
Publicitat	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	85,00	5.585,00
Subministraments	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Despeses diverses	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	330,00	330,00	80,00	80,00	1.460,00
Despeses de personal	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Retribucions (net)	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
T treballadors (personal)	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
Promotors	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Seguretat Social	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
Empresa (personal)	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
T treballadors (personal)	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
Promotors	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
Hisenda Pública	0,00	1.072,03	0,00	0,00	1.617,75	0,00	0,00	1.617,75	0,00	0,00	1.517,75	0,00	5.825,27
Impost d'Activitats Econòmiques	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
Retencions IRPF	0,00	449,15	0,00	0,00	489,15	0,00	0,00	489,15	0,00	0,00	489,15	0,00	1.916,60
Pagos a cuenta IRPF	0,00	622,88	0,00	0,00	1.128,60	0,00	0,00	1.128,60	0,00	0,00	1.028,60	0,00	3.908,67
Inversions	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
Despeses financeres (interessos)	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
Devolució préstec	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
IVA PAGAT	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	397,53	450,03	450,03	397,53	141,04	4.618,87
(2) TOTAL PAGAMENTS	3.327,48	4.399,51	3.327,48	3.327,48	4.945,23	3.327,48	3.327,48	4.945,23	3.629,98	3.629,98	4.845,23	1.849,59	44.882,13

SALDO INICIAL	24.571,13	27.293,65	27.601,74	30.324,26	33.046,78	32.194,15	34.916,67	37.639,19	36.786,55	39.206,57	41.626,59	40.978,95	24.571,13
COBRAMENTS - PAGAMENTS	2.722,52	1.650,49	2.722,52	2.722,52	1.104,77	2.722,52	2.722,52	1.104,77	2.420,02	2.420,02	1.204,77	-821,09	22.696,37
LIQUIDACIÓN IVA	0,00	1.342,40	0,00	0,00	1.957,41	0,00	0,00	1.957,41	0,00	0,00	1.852,41	0,00	7.109,63
SALDO FINAL	27.293,65	27.601,74	30.324,26	33.046,78	32.194,15	34.916,67	37.639,19	36.786,55	39.206,57	41.626,59	40.978,95	40.157,87	40.157,87
DISPOSICIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	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
DEVOLUCIÓ LÍNIA DE CRÈDIT	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
CRÈDIT PENDENT DEVOLUCIÓ	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

- Balanç de situació:

ACTIU		MES	ANY 2016		ANY 2017		ANY 2018	
Núm.	Compte	AGOST	Import	%	Import	%	Import	%
	IMMOBILITZAT		1.248,26	14,93%	936,20	3,67%	624,13	1,53%
	IMMOBILITZAT INTANGIBLE		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
202	Propietat industrial (patents i marques)		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
204	Drets de traspàs		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
205	Aplicacions informàtiques		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
280	Amort. Acum. Immob. Immaterial		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	IMMOBILITZAT MATERIAL		1.248,26	14,93%	936,20	3,67%	624,13	1,53%
210	Terrenys		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
211	Construccions		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
213	Maquinària		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
215	Altres instal·lacions		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
216	Mobiliari		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
217	Equips processos informació		1.560,33	18,67%	1.560,33	6,12%	1.560,33	3,83%
218	Elements de transport		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
219	Altres immobilitzat material		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
281	Amort. Acum. Immob. Material		-312,07	-3,73%	-624,13	-2,45%	-936,20	-2,30%
	FIANCES I DIPÒSITS A LLARG TERMINI		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
260	Fiances a llarg termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
265	Dipòsits a llarg termini		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	EXISTÈNCIES		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	Existències		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	DEUTORS		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
407	Bestretes a proveïdors			0,00%		0,00%		0,00%
430	Clients		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
431	Efectes a cobrar			0,00%		0,00%		0,00%
440	Deutors diversos			0,00%		0,00%		0,00%
460	Bestretes remuneracions			0,00%		0,00%		0,00%
470	Hisenda Pública deutora		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

490	Provisions per insolvències	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	INVERSIONS FINANCERES TEMPORALS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
54	Altres inversions financeres temporals	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	COMPTES FINANCERS	7.111,04	85,07%	24.571,13	96,33%	40.157,87	98,47%
551	Comptes corrents amb socis		0,00%		0,00%		0,00%
57	Tresoreria	7.111,04	85,07%	24.571,13	96,33%	40.157,87	98,47%
	AJUSTAMENTS PER PERIODIFICACIÓ	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
480	Despeses anticipades	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	SUMA ACTIU	8.359,30		25.507,33		40.782,00	

PASSIU		MES AGOST	ANY 2016		ANY 2017		ANY 2018	
Núm.	Compte		Import	%	Import	%	Import	%
	PATRIMONI NET		7.052,67	84,37%	24.284,62	95,21%	39.599,29	97,10%
100	Capital social		3.000,00	35,89%	3.000,00	11,76%	3.000,00	7,36%
112-114	Reserves		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
120	Romanent			0,00%	4.052,67	15,89%	21.284,62	52,19%
121	Resultat negatiu d'exercicis anteriors			0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
129	Pèrdues i guanys		4.052,67	48,48%	17.231,95	67,56%	15.314,67	37,55%
130	Subvencions oficials de capital		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	PASIU NO CORRENT		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
170	Deutes a llarg termini amb ent. de crèdit		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
174	Efectes a pagar a llarg termini			0,00%		0,00%		0,00%
	PASIU CORRENT		1.306,63	15,63%	1.222,71	4,79%	1.182,71	2,90%
400	Proveïdors		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
410	Creditors			0,00%		0,00%		0,00%
438	Bestretes de clients			0,00%		0,00%		0,00%
465	Remuneracions pendent de pagament		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
475	Hisenda pública creditora		1.306,63	15,63%	1.222,71	4,79%	1.182,71	2,90%
	HP creditora per IS		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	HP creditora per IRPF		591,58	7,08%	532,78	2,09%	492,78	1,21%
	HP creditora per IVA		715,05	8,55%	689,93	2,70%	689,93	1,69%
476	Organismes Seg. Social creditors		0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

	Personal	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	Promotors	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
520	Deutes a curt amb ent. de crèdit	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
551	Comptes corrents amb socis	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
SUMA PASSIU		8.359,30		25.507,33		40.782,00	

- Punt d'equilibri:

PRIMER EXERCICI	
Vendes de mercaderies	0,00
INGRESSOS MENSUALS	2.014,58

COSTOS FIXOS MENSUALS	
LLOGUERS	36,30
LEASING	0,00
REPARACIONS	0,00
SERV. PROF. IND.	0,00
TRANSPORTS	50,00
PRIMES D'ASSEGURANCES	0,00
PUBLICITAT	0,00
SUBMINISTRAMENTS	50,00
Aigua	0,00
Gas	0,00
Electricitat	0,00
Combustible	0,00
Telèfon, fax i internet	50,00
DESPESES DIVERSES	121,67

Gestoria	60,00
Oficina	20,00
Manutenció	0,00
Varis	41,67
DESPESES DE CONSTITUCIÓ	0,00
TRIBUTS	84,43
PERSONAL	700,00
DESPESES FINANCERES	0,28
AMORTITZACIONS	26,01
TOTAL COSTOS FIXOS	984,26

MARGE COMERCIAL	64,30%
------------------------	---------------

PUNT D'EQUILIBRI	1.530,82
PUNT DE SUPERVIVÈNCIA	1.493,57

PUNT D'EQUILIBRI/INGRESSOS PREVISTOS	75,99%
---	---------------

	PREU	INGRESSOS MENSUALS POTENCIALS			INGRESSOS PUNT D'EQUILIBRI	
		UNITATS	IMPORT	%	UNITATS	IMPORT
SERVEIS / PRODUCTES						
Gestió global	1.250,00	1	1.250,00	25,00%	0,3	383
Campanyes	650,00	4	2.600,00	52,00%	1,2	796
Consultoria	250,00	3	750,00	15,00%	0,9	230
Producció	100,00	4	400,00	8,00%	1,2	122
TOTAL SERVEIS			5.000,00	100,00%		1.530,82

SEGON EXERCICI

INGRESSOS MENSUALS	4.654,17
COSTOS FIXOS MENSUALS	
LLOGUERS	205,00
LEASING	0,00
REPARACIONS	0,00
SERV. PROF. IND.	0,00
TRANSPORTS	50,00
PRIMES D'ASSEGURANCES	0,00
PUBLICITAT	0,00
SUBMINISTRAMENTS	50,00
Aigua	0,00
Gas	0,00
Electricitat	0,00
Combustible	0,00
Telèfon, fax i internet	50,00
DESPESES DIVERSES	121,67
Gestoria	60,00
Oficina	20,00
Manutenció	0,00
Varis	41,67
TRIBUTS	359,00
PERSONAL	1.000,00
DESPESES FINANCERES	0,28
AMORTITZACIONS	26,01
TOTAL COSTOS FIXOS	1.452,96
MARGE COMERCIAL	63,98%

PUNT D'EQUILIBRI	2.271,02
PUNT DE SUPERVIVÈNCIA	2.238,43

PUNT D'EQUILIBRI/INGRESSOS PREVISTOS	48,80%
--------------------------------------	--------

	PREU	INGRESSOS MENSUALS POTENCIALS			INGRESSOS PUNT D'EQUILIBRI	
		UNITATS	IMPORT	%	UNITATS	IMPORT
SERVEIS / PRODUCTES						
Gestió global	1.250,00	1	1.250,00	25,00%	0,5	568
Campanyes	650,00	4	2.600,00	52,00%	1,8	1.181
Consultoria	250,00	3	750,00	15,00%	1,4	341
Producció	100,00	4	400,00	8,00%	1,8	182
TOTAL SERVEIS			5.000,00	100,00%		2.271,02

TERCER EXERCICI

INGRESSOS MENSUALS	4.654,17
--------------------	----------

COSTOS FIXOS MENSUALS	
LLOGUERS	205,00
LEASING	0,00
REPARACIONS	0,00
SERV. PROF. IND.	0,00
TRANSPORTS	50,00
PRIMES D'ASSEGURANCES	0,00

PUBLICITAT	0,00
SUBMINISTRAMENTS	50,00
Aigua	0,00
Gas	0,00
Electricitat	0,00
Combustible	0,00
Telèfon, fax i internet	50,00
DESPESES DIVERSES	121,67
Gestoria	60,00
Oficina	20,00
Manutenció	0,00
Varis	41,67
TRIBUTS	319,06
PERSONAL	1.200,00
DESPESES FINANCERES	0,00
AMORTITZACIONS	26,01
TOTAL COSTOS FIXOS	1.652,67

MARGE COMERCIAL	58,49%
PUNT D'EQUILIBRI	2.825,40
PUNT DE SUPERVIVÈNCIA	2.788,13
PUNT D'EQUILIBRI/INGRESSOS PREVISTOS	60,71%

	PREU	INGRESSOS MENSUALS POTENCIALS			INGRESSOS PUNT D'EQUILIBRI	
		UNITATS	IMPORT	%	UNITATS	IMPORT
SERVEIS / PRODUCTES						
Gestió global	1.250,00	1	1.250,00	25,00%	0,6	706
Campanyes	650,00	4	2.600,00	52,00%	2,3	1.469
Consultoria	250,00	3	750,00	15,00%	1,7	424
Producció	100,00	4	400,00	8,00%	2,3	226
TOTAL SERVEIS			5.000,00	100,00%		2.825,40

- Anàlisi bàsica:

COMPTE D'EXPLOTACIÓ

	ANY 1 Import	ANY 2 Import	ANY 3 Import
Ingressos	24.175,00	55.850,00	55.850,00
Costos variables	7.298,10	16.874,60	16.874,60
Marge brut	16.876,90	38.975,40	38.975,40
Marge comercial	69,8%	69,8%	69,8%
Costos fixos	11.811,06	17.435,46	19.832,07
Marge net (BAT)	5.065,84	21.539,94	19.143,33
CASH-FLOW	5.999,04	17.460,10	15.586,73
Inversions	1.888,00	0,00	0,00

Rendiment de la inversió	268,32%		
Rendiment dels fons	26,51%	62,78%	52,15%
Rendibilitat dels ingressos	20,95%	38,57%	34,28%
Punt d'equilibri	18.369,83	27.252,26	33.904,77
Pay-Back	1		
TIR	499,1%		
VAN	34.361		
Taxa d'actualització (i)	3,8%		

SUPÒSIT 1	ANY	2
------------------	------------	----------

	VARIACIÓ DELS INGRESSOS				
	-10%	-5%	0%	5%	10%
Ingressos	50.265,00	53.057,50	55.850,00	58.642,50	61.435,00
Costos variables	15.187,14	16.030,87	16.874,60	17.718,33	18.562,06
Marge brut	35.077,86	37.026,63	38.975,40	40.924,17	42.872,94
Costos fixos	17.435,46	17.435,46	17.435,46	17.435,46	17.435,46
Resultat	17.642,40	19.591,17	21.539,94	23.488,71	25.437,48

Rendibilitat dels ingressos	35,10%	36,92%	38,57%	40,05%	41,41%
Rendibilitat de la inversió	54,08%	58,54%	62,78%	66,82%	70,66%

SUPÒSIT 2

	VARIACIÓ DELS COSTOS FIXOS				
	0%	5%	10%	15%	20%
Ingressos	55.850	55.850	55.850	55.850	55.850
Costos variables	16.874,60	16.874,60	16.874,60	16.874,60	16.874,60
Marge brut	38.975,40	38.975,40	38.975,40	38.975,40	38.975,40
Costos fixos	17.435,46	18.307,24	19.179,01	20.050,78	20.922,55
Resultat	21.539,94	20.668,16	19.796,39	18.924,62	18.052,85

Rendibilitat dels ingressos	38,57%	37,01%	35,45%	33,88%	32,32%
Rendibilitat de la inversió	62,78%	58,75%	54,91%	51,25%	47,76%

SUPÒSIT 3

	VARIACIÓ DELS COSTOS VARIABLES				
	0%	5%	10%	15%	20%
Percentatge sobre els ingressos	30%	32%	33%	35%	36%
Ingressos	55.850,00	55.850,00	55.850,00	55.850,00	55.850,00
Costos variables	16.860,35	17.703,36	18.546,38	19.389,40	20.232,42
Marge brut	38.989,65	38.146,64	37.303,62	36.460,60	35.617,58
Costos fixos	17.435,46	17.435,46	17.435,46	17.435,46	17.435,46
Resultat	21.554,19	20.711,17	19.868,16	19.025,14	18.182,12

Rendibilitat dels ingressos	38,59%	37,08%	35,57%	34,06%	32,56%
Rendibilitat de la inversió	62,85%	58,94%	55,22%	51,66%	48,27%

- Ratios:

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
FONS DE MANIOBRA	5.804,41	23.348,42	38.975,16
COEFICIENT DE LIQUIDITAT	5,44	20,10	33,95
ACID-TEST	5,44	20,10	33,95
RENDIBILITAT DELS INGRESSOS	10,90%	20,06%	17,82%
ROTACIÓ DELS ACTIUS	2,89	2,19	1,37
RENDIBILITAT DELS FONS PROPIS	37,35%	46,12%	25,14%
COST LABORAL / COST TOTAL	41,74%	31,07%	35,52%
COST FINANCER / COST TOTAL	0,02%	0,01%	0,00%
AUTONOMIA FINANCERA	5,40	19,86	33,48
EVOLUCIÓ DE LA XIFRA DE NEGOCI		131,02%	0,00%

ANÀLISI DE LA LIQUIDITAT

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
COEFICIENT DE LIQUIDITAT	5,44	20,10	33,95
COEFICIENT DE TRESORERIA	1,00	1,00	1,00
ACID-TEST	5,44	20,10	33,95
RÀTIO DE TRESORERIA	5,44	20,10	33,95
ÍNDEX DE LIQUIDITAT	0,00	0,00	0,00
FONS DE MANIOBRA	5.804,41	23.348,42	38.975,16

ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA DE CAPITAL I DE LA SOLVÈNCIA A LLARG TERMINI

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
COST FINANCER NOMINAL	3,40	3,40	0,00
TIPUS IMPOSITIU	30,0%	30,0%	30,0%
COST FINANCER EFECTIU	2,38	2,38	0,00
RENDIBILITAT DE L'ACTIU TOTAL	31,54%	43,92%	24,41%
RENDIBILITAT DELS FONS PROPIS	37,35%	46,12%	25,14%
DIFERÈNCIA	5,81%	2,20%	0,73%
ÍNDEX D'APALANCAMENT FINANCER	1,18	1,05	1,03
RÀTIO D'APALANCAMENT FINANCER	1,19	1,05	1,03

RÀTIOS DE L'ESTRUCTURA FINANCERA

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
RÀTIO D'ENDEUTAMENT	0,19	0,05	0,03
AUTONOMIA FINANCERA	5,40	19,86	33,48
RELACIÓ DEUTES A LLARG TERMINI AMB FONS PROPIS	0,00	0,00	0,00
RELACIÓ DEUTES A CURT TERMINI AMB DEUTE TOTAL	1,00	1,00	1,00

RÀTIOS DE COBERTURA

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
IMMOBILITZAT / FONS PROPIS	0,18	0,04	0,02
IMMOBILITZAT MAT. NET / DEUTES A LLARG	0,00	0,00	0,00
DEUTE TOTAL / (IMMOB. MAT. NET + COMP. COBRAR)	0,19	0,05	0,03
COBERTURA DE DESPESES FINAN. AMB BENEFICIS	776,69	3.299,22	0,00
COBERTURA DE REEMBORSAMENT DEL DEUTE	868,58	3.391,11	0,00
COBERTURA DE DESPESES FINAN. AMB TRESORERIA	2.094,94	7.236,30	0,00

ANÀLISI DEL RENDIMENT DE LA INVERSIÓ I DE LA UTILITZACIÓ D'ACTIUS

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
INVERSIÓ = ACTIU TOTAL	31,54%	43,92%	24,41%
INVERSIÓ = CAPITALS PERMANENTS	37,38%	46,13%	25,14%
INVERSIÓ = FONS PROPIS	37,35%	46,12%	25,14%

DESEGREGATION DE DU PONT

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
RENDIBILITAT DELS INGRESSOS	10,90%	20,06%	17,82%
ROTACIÓ DELS ACTIUS	2,89	2,19	1,37
RÀTIO D'APALANCAMENT FINANCER	1,19	1,05	1,03
EFICIÈNCIA OPERATIVA DE L'EMPRESA	0,17	0,31	0,27
GESTIÓ FISCAL DE L'EMPRESA	70,0%	70,0%	70,0%
RENDIBILITAT DELS FONS PROPIS	37,35%	46,12%	25,14%

ANÀLISI DE LA UTILITZACIÓ DELS ACTIUS

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
TRESORERIA	3,40	2,27	1,39
COMPTES A COBRAR	0,00	0,00	0,00
EXISTÈNCIES	0,00	0,00	0,00
IMMOBILITZAT	19,37	59,66	89,48
COMPTES A PAGAR	0,00	0,00	0,00
TAXA DE CREIXEMENT DELS FONS PROPIS	37,35%	46,12%	25,14%

8. WEBGRAFÍA

- ¹ Carta de Pascual Egea a Mariano Rajoy contra el 'ivazo' cultural
<http://www.apmusicales.com/carta-de-pascual-egaea-a-mariano-rajoy-contra-el-ivazo-cultural/>
- ² Un Día Sin Música para que nos oigan en todos lados
<http://www.apmusicales.com/un-dia-sin-musica-en-la-prensa/>
- ³ Cómo cargarse el cine en España en cuatro sencillos passos
<http://www.elconfidencial.com/64008/>
- ⁴ La DGCEC i els sectors culturals (2014) Direcció General de Creació i Empreses Culturals. Institut Català de les Empreses Culturals. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. http://issuu.com/icec_generalitat/docs/140730_llibret_2014
- ⁵ L'Institut Català d'Empreses Culturals (ICEC) i les indústries culturals en xifres (2012) Direcció General de Creació i Empreses Culturals. Institut Català de les Empreses Culturals. Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. http://issuu.com/icec_generalitat/docs/icec_2012
- ⁶ Resum 2013-2014 de l'Associació d'Empreses de Teatre de Catalunya (AETCA)
http://www.adetca.cat/media/docssites/312C1/01_059_00031075/Resum1314_NR.pdf
- ⁷ Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales (segon semestre de 2010) IDC Research Iberia
http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201104/12/cultura/20110412elpepucul_1_Pes_PDF.pdf
- ⁸ Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales (2012). Estudios GfK
http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/Observatoriodepirateria2012.pdf
- ⁹ Observatorio de piratería y hábitos de consumo de contenidos digitales (2013). Estudios GfK
http://www.federacioneditores.org/0_Resources/Documentos/Observatoriodepirateria2013.pdf
- ¹⁰ Nanoteatros (Teatre Barcelona)
<http://www.teatrebarcelona.com/espectacle/nanoteatros>
- ¹¹ Companyia de teatre jove busca menjador per actuar
http://www.ara.cat/premium/cultura/Companyia-teatre-busca-menjador-actuar_0_1036696339.html
- ¹² Etiqueta #postfunció
<https://murmuris.wordpress.com/2013/04/03/postfuncio/>
- ¹³ Nicolás Alcalá, director de "El Cosmonauta" | Equip CCCB LAB | CCCB LAB
http://blogs.cccb.org/lab/video_nicolas-alcala-director-de-el-cosmonauta/
- ¹⁴ About The Licenses
<https://creativecommons.org/licenses/>
- ¹⁵ 'Barcelona, nit d'estiu' es distribuirà a Rússia, Mèxic i Tailàndia
<http://www.elterrat.com/?ft=4147>
- ¹⁶ SXSW Review: 'Long Distance' Is an Insightful, Moving Romance For the Technology Age
<http://www.indiewire.com/article/sxsw-review-long-distance-is-a-powerful-moving-romance-for-the-technology-age>
- ¹⁷ Biografia de La Pegatina
<http://www.lapeгатina.com/ca/biografia>
- ¹⁸ La Pegatina: El Docu
<https://www.youtube.com/watch?v=pRwVbYTT0pU&list=PL0g7jq5piiXQzVo9jqx3jCVL3GakY2SE>
- ¹⁹ Descargas gratuitas de Aloud Music Ltd.
<http://aloudmusic.com/descargas.php>
- ²⁰ LeGardon, Ainara (2014) Otro modelo es posible. autoeditat sota llicència Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0)
http://www.ainaralegardon.com/wp-content/uploads/2014/11/Otro_modelo_es_posible_Ainara_LeGardon.pdf
- ²¹ Mark Williamson: "España es un ejemplo contra la piratería"
<http://www.lavanguardia.com/2014/1024/54418213802/mark-williamson-espana-ejemplo-contra-pirateria.html>
- ²² La SGAE reparte el 75% de sus fondos entre el 1,73% de los autores - Libertad Digital (21/04/2009)
<http://www.libertaddigital.com/internet/la-sgae-reparte-el-75-de-sus-fondos-entre-el-1-73-de-los-autores-1276356945/>

- ²³ How To Make Streaming Royalties Fair(er)
<https://medium.com/cuepoint/how-to-make-streaming-royalties-fair-er-8b38cd862f66>
- ²⁴ Le Parody: "Spotify es un timo"
http://www.eldiario.es/_b28ef34
- ²⁵ Qué es Tidal y qué novedades aporta a la industria musical
<http://blog.muwom.com/que-es-tidal-y-que-novedades-aporta-a-la-industria-musical/>
- ²⁶ YouTube competitor Vessel is now available for \$2.99 a month
<http://theverge.com/e/7638072>
- ²⁷ Music Key
<http://www.youtube.com/musickey>
- ²⁸ YouTube Confirms Plans For An Ad-Free, Subscription-Based Service
<http://techcrunch.com/2015/04/08/youtube-confirms-plans-for-an-ad-free-subscription-based-service>
- ²⁹ Más de 1.000 millones de usuarios... pero YouTube no le da beneficios a Google
<http://opinza.com/2015/02/mas-de-1-000-millones-de-usuarios-pero-youtube-le-da-beneficios-google/>
- ³⁰ Infografía: YouTube y Spotify dominan el streaming a la carta | Industria Musical
<http://industriamusical.es/infografia-youtube-y-spotify-dominan-el-streaming-a-la-carta-en-estados-unidos/>
- ³¹ This Is How Distribution Companies Are Stealing Artists' YouTube Revenue...
<http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2013/08/13/stealingartists>
- ³² Resumen General del Estudio General de Medios (Octubre 2013 a Mayo 2014) AIMC.
<http://www.aimc.es/spip.php?action=a...220f931df0e4b91629bc5367091ff4bf1baba1b9&file=pdf%2Fresumegm214.pdf>
- ³³ Infografía: Compartir la experiencia del festival | Industria Musical
<http://industriamusical.es/infografia-compartir-la-experiencia-del-festival/>
- ³⁴ Infografía 2da parte: Los fans de conciertos, cada vez son más móviles | Industria Musical
<http://industriamusical.es/infografia-2da-parte-los-fans-de-conciertos-cada-vez-son-mas-moviles/>
- ³⁵ Infografía: Twitter lidera como la red social donde se comparte más | Industria Musical
<http://industriamusical.es/infografia-twitter-lidera-como-la-red-social-donde-mas-se-comparte/>
- ³⁶ EGM Baròmetre Catalunya (2014) Fundació Audiències de la Comunicació i la Cultura
http://www.fundacc.org/docroot/fundacc/pdf/Resum_1a_onada_2014.pdf
- ³⁷ 10.824 periodistas despedidos desde el comienzo de la crisis, 5.024 sólo en Madrid
<http://www.prnoticias.com/...10824-periodistas-despedidos-desde-el-comienzo-de-la-crisis-5024-solo-en-madrid>
- ³⁸ Editores británicos apuntan a crear redacciones multiplataforma en 2016
<http://www.clasesdeperiodismo.com/...editores-britanicos-apuntan-a-crear-redacciones-multiplataforma-en-2016>
- ³⁹ Journalism and the internet: Is it the best of times? No - but it's not the worst of times either
<https://gigaom.com/...journalism-and-the-internet-is-it-the-best-of-times-no-but-its-not-the-worst-of-times-either>
- ⁴⁰ The invasion of corporate news - FT.com
<http://www.ft.com/cms/s/2/937b06c2-3ebd-11e4-adeb-00144feabdc0.html>
- ⁴¹ Warning: If You Have A Facebook Fan Page, Read This...
<http://socialtriggers.com/facebook-lowers-my-reach/>
- ⁴² MailChimp's Personal Annual Reports
<http://blog.mailchimp.com/mailchimps-personal-annual-reports/>
- ⁴³ Influencer Marketing - What it is, and Why YOU Need to be Doing it
<http://moz.com/blog/influencer-marketing-what-it-is-and-why-you-need-to-be-doing-it>
- ⁴⁴ Create everywhere con Surface Pro 3
<http://www.microsoft.com/spain/tps/surface-fnac/>
- ⁴⁵ La mujer mayúscula y el mar (Caribe) - Zahara (vídeo de Lyona)
<https://www.youtube.com/watch?v=cpoFCfGNOsY>
- ⁴⁶ Un Lugar Llamado Mundo
<http://www.unlugarllamadomundo.com>

Un lugar llamado mundo: el proyecto

<http://www.europafm.com/un-lugar-llamado-mundo/programa/>

Un Lugar Llamado Mundo gana el Premio Ondas al mejor programa musical

http://www.europafm.com/...lugar-llamado-mundo-gana-premio-ondas-mejor-programa-musical_2014112600090.html

47 Serveis de Vibra Comunicació:

<http://www.vibracomunicacion.com/serveis.php>

48 La marca Barcelona se consolida internacionalmente, según un nuevo estudio del ESADE Brand Institute:

<http://www.esade.edu/...barcelona-se-consolida-internacionalmente,-segun-un-nuevo-estudio-del-esade-brand-institute>

49 Ese estúpido lenguaje empresarial

<http://www.vice.com/es/read/ese-estupido-lenguaje-empresarial-459>

50 Blaskan (Wordpress.com Themes)

<https://wordpress.com/themes/blaskan/>

51 Clean Home (Wordpress.com Themes)

<https://wordpress.com/themes/clean-home/>

52 Freelancers: cómo se vive el trabajo sin oficina | Conexión Brando <http://www.conexionbrando.com/1351109-freelancers-como-se-vive-el-trabajo-sin-oficina>

53 "Mi objetivo al montar este espacio no es vivir de ello, sino aprovechar el contacto con otros"

<http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2014/10/21/vecinos/bidasoa-txingudi/mi-objetivo-al-montar-este-espacio-no-es-vivir-de-ello-sino-aprovechar-el-contacto-con-otros>

54 Programari GNU

<https://www.gnu.org/software/software.ca.html>

55 About Google – Products

<http://www.google.com/about/products/>

56 Best cloud services compared: Google Drive vs OneDrive vs Amazon vs iCloud vs Dropbox

<http://www.techradar.com/news/internet/...best-cloud-storage-dropbox-vs-skydrive-vs-google-drive-vs-icloud-1120024>

57 ¿Autónomo o sociedad limitada? | Emprendedores

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada>

58 Declaració censal: Models 036 i 037

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/ca_es/Inicio_ca_ES/La_Agencia_Tributaria/Campanas/Censos_NIF_y_domicilio_fiscal/Empresas_y_profesionales_Declaracion_censal_Modelos_036_y_037/Informacion/Declaracion_censal_Modelos_036_y_037/Declaracion_censal_Modelos_036_y_037.shtml

59 Modelo TA.0521 - Solicitud de alta / baja / variación de datos en el Régimen Especial de Autónomos http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/Afiliacion/Servicios/Modelosdesolicitud31190/ModeloTA0521Solicit48739/index.htm?ID=48739

60 Nova versió del Pla d'Empresa ONLINE | Barcelona Activa

<http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/creacio-d-empreses/pla-d-empresa-on-line-pol/index.jsp>

